

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA  
APPLICATA

CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE

***La forza del brand: considerazioni semiotiche***

Relatore:

Ch.mo Prof. Giuseppe Mario Spolaore

Laureanda:

Anna Zaramella

Matricola n. 1225949

ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022



## ABSTRACT

La seguente tesi, in un primo momento, presenta a livello teorico gli elementi da cui il processo di costruzione di una marca non può prescindere e gli aspetti che determinano la sua forza e il suo valore, le caratteristiche che distinguono un brand forte da un brand debole e i valori che essi comunicano. Successivamente analizza il settore del mercato relativo al mondo outdoor, sia da un punto di vista di branding, quindi, facendo riferimento ai concetti teorici affrontati nel primo capitolo, sia da un punto di vista semiotico, quindi, da una prospettiva che mira a spiegare come i segni acquisiscono il senso che di fatto hanno. Infine, verranno messi a confronto due brand esistenti, ovvero *Salomon* e *Quechua*, con il fine di avere un riscontro nel concreto di ciò che è inizialmente stato affermato.

## INDICE

<b>Introduzione</b> .....	4
<b>Capitolo 1 – Branding: gli elementi che determinano la forza della marca</b> .....	6
1.1 Il Brand: definizione e funzioni.....	6
1.2 Missione, visione e valori.....	8
1.3 Brand identity.....	10
1.4 Brand awareness.....	12
1.5 Brand equity.....	14
1.6 Posizionamento della marca.....	15
<b>Capitolo 2 – Modalità differenti di approccio alla medesima tematica: valori connessi al mondo outdoor</b> .....	18
2.1 The North Face.....	18
2.2 Patagonia.....	22
2.3 Columbia.....	24
2.4 La Sportiva.....	26
2.5 I valori associati al mondo outdoor.....	29
<b>Capitolo 3 - Analisi e confronto dei brand <i>Salomon</i> e <i>Quechua</i></b> .....	32
3.1 Salomon.....	32
3.2 Quechua.....	36
3.3 Gli elementi distintivi.....	41
<b>Conclusioni</b> .....	46
<b>Riferimenti bibliografici</b> .....	49
<b>Riferimenti sitografici</b> .....	50

## INTRODUZIONE

La globalizzazione di un dato mercato, avvenuta grazie ai nuovi mezzi di comunicazione, quindi la sua diffusione su scala mondiale, delle tendenze, delle idee e delle problematiche a esso correlate, ha reso sempre meno importanti le risorse tangibili delle aziende. Molti settori di mercato si trovano ad essere saturi e a presentare una situazione di alta concorrenza dovuta all'alto numero di aziende esistenti e di conseguenza alla grande quantità di prodotti offerti per qualunque tipologia. A questo scenario si aggiunge la sempre maggiore consapevolezza del consumatore nei confronti dei prodotti che gli vengono proposti e del valore di essi. È per questi motivi che molte imprese, avendo raggiunto alti standard qualitativi e di utilizzo dei loro prodotti, hanno deciso di passare da un approccio *product oriented*, in cui investivano tutte le loro risorse nello sviluppo del prodotto anziché nella pubblicità, pensando che il prodotto si vendesse solo grazie alla qualità e tralasciando, inoltre, l'ascolto dei bisogni del cliente<sup>1</sup>, ad un approccio *customer oriented*, in cui il cliente viene messo al centro del proprio modello di business. Questo approccio aziendale punta a trasmettere quella che è la filosofia aziendale, la missione, la visione e i valori in cui crede l'azienda, al fine di conquistare il cliente anche tramite la componente emotiva e non solo comunicando le caratteristiche del prodotto offerto. Le risorse intangibili sono diventate, quindi, il nuovo paradigma della competizione e rappresentano per le aziende uno dei fattori più strategici più efficaci e in grado di portare al successo. Allo scopo di racchiudere tutte queste risorse nasce il *brand*, elemento distintivo delle aziende volto a rendere riconoscibile un prodotto o una gamma di prodotti e di differenziarli da quelli delle aziende concorrenti, facendo leva sulla componente emozionale. Questo elaborato va ad approfondire la tematica del branding, che per definizione è una tecnica di marketing che le aziende utilizzano al fine di creare l'immagine desiderata di un prodotto o dell'azienda stessa nella mente dei consumatori<sup>2</sup>. Nel primo capitolo andremo a definire il significato di brand e a stabilire quali sono gli elementi da cui il processo di creazione di una marca non può prescindere. Andremo, inoltre, a evidenziare gli aspetti che

---

<sup>1</sup> Product oriented vs marketing oriented, Tutor comunicazione, <https://www.tutorcomunicazione.com/product-oriented-vs-marketing-oriented/>

<sup>2</sup> Branding, Studio Samo, <https://www.studiosamo.it/glossario/branding/>

determinano il valore e la forza di un brand e a chiarire concetti, quali la brand identity, la brand awareness e la brand equity, per terminare poi con il concetto di posizionamento e la visione delle tecniche adottabili al fine di raggiungere un vantaggio competitivo. Nel secondo capitolo verrà analizzato un settore specifico del mercato, quello del mondo outdoor. Attraverso l'analisi di alcuni dei più noti e importanti brand del settore andremo a capire quali sono i valori associati a questo mondo e a vedere i diversi metodi di approccio alla medesima tematica da parte dei diversi brand. Dopo aver fatto una panoramica generale per quanto riguarda il mondo dell'outdoor e degli sport di montagna, andremo ad analizzare due brand del settore in maniera più approfondita e a evidenziare i loro punti di forza e di debolezza. Nel terzo capitolo, infatti, verranno presi in considerazione i brand *Salomon* e *Quechua* e ne verranno presentati missione, visione, valori, target di riferimento, tecniche di comunicazione adottate e modalità di vendita dei loro prodotti per concludere, poi, evidenziando i loro elementi distintivi e gli elementi che determinano il loro successo. Le tematiche trattate verranno, in parte, affrontate da un punto di vista semiotico, vale a dire sotto il punto di vista linguistico e della modalità attraverso cui gli elementi acquisiscono specifici significati. La semiotica è la disciplina che studia i segni e il processo di significazione, ossia il processo attraverso cui il senso si forma e viene comunicato. Più nello specifico si occupa di come un testo (che è un complesso di segni, qualunque cosa a cui possiamo attribuire un senso) acquisisce il senso che di fatto ha. I testi che prenderemo in considerazione, ovvero quelli tramite i quali i brand comunicano con il pubblico, vengono definiti testi sincretici, in quanto mescolano codici visivi con altri tipi di codici e integrano spesso una componente visiva, chiamata visual (Pozzato, 2013). I brand strutturano la loro comunicazione in un modo ben preciso e coerente con la loro identità, tramite l'utilizzo di uno specifico tipo di linguaggio, di uno specifico tono di voce e di immagini, al fine di comunicare determinati valori e far sì che il consumatore si riveda in essi e ci instauri un legame.

## **CAPITOLO 1- Branding: gli elementi che determinano la forza della marca**

### **1.1 Il Brand: definizione e funzioni**

Se originariamente la marca era il mezzo attraverso cui l'azienda proponeva il prodotto e lo pubblicizzava in modo che il cliente lo comprasse, instaurando quindi una relazione di tipo unidirezionale, oggi questo modello, considerato superato perché limitato e non più sufficiente, è stato sostituito da uno che si fonda sulla collaborazione e sullo scambio reciproco.

Iniziamo con definire il significato di marca. La marca, o brand, volendo utilizzare il termine inglese, è l'elemento distintivo di un'impresa, il capitale di unicità, che mira a identificare i beni o i servizi proposti da un'azienda e di differenziarli da quelli dei concorrenti (Kotler, 1992). Dal punto di vista semiotico, il brand consiste in un'aggregazione di significati intorno a determinati segni, verbali o iconici, che denotano la sua identità. Andrea Semprini, nel suo libro "Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca" evidenzia la funzione semiotica della marca, che allo stesso modo di un testo letterario, è capace di produrre un universo ricco di senso (Semprini, 2003). Essa racchiude un insieme di valori che hanno la funzione di rappresentare l'azienda e di creare un legame con il consumatore. È un soggetto composto da un insieme di elementi fisici come un nome, un logotipo, un design caratterizzante, un packaging, talvolta uno store, un sito web, una ragione sociale, ecc., ma che racchiude anche elementi non tangibili come aspettative ed emozioni. Una frase del designer tedesco Walter Joseph Landor evidenzia l'aspetto d'intangibilità della marca "i prodotti sono creati nelle fabbriche, i brand sono creati nella mente delle persone".

L'idea di marca come la intendiamo oggi nasce nel XIX secolo, con il fine, da un lato, di rappresentare specifiche caratteristiche dell'azienda di riferimento, dall'altro, di diventare un punto di riferimento per i consumatori, che necessitano di essere guidati nel momento dell'acquisto. Il brand vive in una dimensione culturale, sociale e semiotica, non deve essere confuso con il marchio, che ha una dimensione giuridica. La marca e il marchio sono, infatti, due concetti da distinguere: il marchio (in inglese "trademark") consiste nel segno grafico

che ha la funzione di proteggere la proprietà del prodotto e far sì che non possa essere utilizzato da altre aziende, ed è quindi un mezzo di tutela che, come ho già accennato, vive in una dimensione tecnico-giuridica.

Una marca, se forte e identitaria, è il punto di forza di un'azienda, è ciò che garantisce un vantaggio competitivo e, aspetto fondamentale, riesce ad attrarre sia dal punto di vista cognitivo, sia da quello emotivo, arrivando a far sì che si instauri una relazione con il cliente.

Il brand è caratterizzato da dinamicità, in quanto muta e si evolve con l'evolversi della società per riuscire a rispondere alle esigenze dei consumatori e alle tendenze del momento, sia dal punto di vista socioculturale, sia dal punto di vista tecnologico. Deve, però, essere caratterizzato da una forte identità che deve rimanere coerente con il passare del tempo, per questo motivo è importante che si raggiunga un equilibrio per cui la marca riesce a comunicare in maniera dinamica, adeguandosi al contesto, senza perdere la coerenza che la contraddistingue e l'identità che la rende riconoscibile. Proprio a questo fine esiste il brand management, processo di gestione del brand orientato al mantenimento e alla creazione di valori e contenuti rilevanti per i propri consumatori e, parallelamente, al rafforzamento dell'identità di marca per fare in modo che essa sia forte e duratura (Favaretto, 2013).

Jean Noel Kapferer, uno dei più importanti teorici in tema di branding, identifica sei principali funzioni che la marca svolge per il consumatore:

- **Identificazione**: la marca ha una funzione segnaletica, permette al consumatore di riconoscere il prodotto, di distinguerlo dagli altri;
- **Orientamento**: aiuta il consumatore ad orientarsi in mezzo alla vasta gamma di prodotti che offre il mercato e a scegliere tra le numerose opzioni di articoli appartenenti alla medesima categoria di prodotto;
- **Garanzia**: visto che il punto d'arrivo del processo di costruzione della marca è la nascita di un rapporto di fiducia basato sulla soddisfazione del cliente, essa deve farsi garante della sua affidabilità per quanto riguarda la qualità attesa. Se il brand deludesse i suoi

i consumatori, perderebbe il capitale di notorietà acquisito nel tempo. Per questo motivo, più una marca è nota, più questa garanzia è importante;

- **Personalizzazione**: i consumatori solitamente scelgono un brand piuttosto che un altro, perché si identificano in esso. Attraverso questa scelta essi esprimono se stessi e comunicano la propria identità a livello sociale;
- **Funzione ludica**: la fase di acquisto può rappresentare un momento di intrattenimento grazie al valore affettivo che la marca è riuscita a instaurare nel tempo;
- **Praticità**: il fatto di conoscere già i prodotti di una marca semplifica e velocizza il processo d'acquisto (Kapferer, Thoenig, 1991).

## **1.2 Missione, visione e valori**

Per riuscire a comunicare in maniera efficace, singolare e non convenzionale o stereotipata è necessario definire tre elementi fondamentali di una marca: la missione, la visione e i valori.

La mission di un'azienda riflette le ragioni per cui essa esiste e opera nel mercato, è la sua ragione d'essere, la giustificazione della sua esistenza. Deve riuscire a rispondere ai desideri e agli interessi della collettività, tenendo conto del contesto socioculturale in cui opera. Risponde alla domanda "Chi sono io e qual è il mio scopo?"

La missione è il principio della comunicazione esterna, ma è, allo stesso tempo, un elemento importantissimo anche per la comunicazione interna. Definire uno scopo preciso da raggiungere rende più chiara la struttura organizzativa e la definizione dei ruoli, favorisce il clima di squadra, il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti. Se comunicata con efficacia, la missione può stimolare l'impegno e il senso di appartenenza, facendo, così, migliorare le performance aziendali.

Al fine di riuscire a comunicare in maniera efficace la mission è necessario che essa venga sintetizzata in una dichiarazione di missione, anche chiamata mission statement. La difficoltà è quella di riuscire a sintetizzare la complessità della missione in un'unica frase, senza tralasciare elementi che le donano forza e unicità. Per risultare efficace essa deve essere:

- Incisiva e sintetica a livello espressivo, ma allo stesso tempo in grado di evocare la complessità nella sua brevità;
- Motivante e coinvolgente;
- Semplice e chiara dal punto di vista linguistico;
- Facile da memorizzare.

Se la mission si riferisce al presente, la visione riguarda il futuro e si riferisce a ciò che l'azienda aspira a diventare e agli obiettivi che punta a conseguire. Risponde alla domanda "Dove voglio arrivare?" e rappresenta lo scenario futuro che l'azienda si prefigge di raggiungere, in cui sono indicati valori, ideali e ambizioni.

Philip Kotler, uno dei più importanti studiosi di marketing, la definisce "una bussola che guida l'impresa verso il suo assetto futuro" (Kotler, Kartajava, Setiawan, 2010) essa, infatti, funge da faro guida per l'impresa e mette in chiaro la direzione verso cui sta andando.

La comunicazione della visione aziendale è fondamentale per rafforzare l'identità e dare una direzione precisa da seguire a tutti i membri dell'organizzazione.

Parliamo, infine, dei valori della marca. I valori hanno a che fare con il comportamento etico adottato dall'azienda. Essi rispondono alla domanda "In che cosa credo e come lo metto in azione?". Alla base di un'azienda ben strutturata, che gode di credibilità e di buona reputazione ci devono essere dei valori rispettati e condivisi da tutti gli stakeholder (ciascuno dei soggetti direttamente o indirettamente coinvolti in un progetto o nell'attività di un'azienda), che definiscono quali sono i comportamenti eticamente corretti da adottare e che definiscono una precisa concezione dell'azienda, del suo modo di essere e dei suoi fini. È importante che i valori professati dall'azienda non siano solo dichiarati, ma anche rispettati nel concreto, al contrario si rischiano danni alla reputazione. La reputazione di Nike, ad esempio, aveva subito grosse ripercussioni in seguito allo scandalo per le condizioni di lavoro degli operai delle fabbriche in Cambogia, in cui venivano sfruttati bambini e in cui gli operai venivano sottopagati e obbligati a rispettare orari massacranti. La questione si risolse inizialmente con la cancellazione da parte di Nike di tutti i contratti con i fornitori cambogiani

e successivamente con il coinvolgimento dei sindacati USA, del governo e degli industriali cambogiani al fine di migliorare le condizioni di lavoro e il rispetto dei diritti umani (Favaretto, 2013). Da questo esempio capiamo quanto sia inutile professare valori come il benessere di coloro che lavorano per l'azienda se poi si viene a sapere che le reali condizioni di coloro che lavorano per produrre i prodotti del brand sono queste.

### 1.3 Brand identity

Creare un'identità di marca forte, stabile e duratura nel tempo è un aspetto fondamentale che influisce sulla buona riuscita della strategia di comunicazione e che contribuisce, quindi, al successo aziendale. È importante sottolineare che la brand identity non coincide con il posizionamento, che consiste, invece, nell'attività di marketing orientata a comunicare un'immagine della marca o una sola caratteristica distintiva di essa, al fine di far emergere il brand in una situazione di elevata concorrenza. Nonostante il concetto di posizionamento sia fortemente legato al concetto d'identità di marca, esso si differenzia in quanto è un concetto dinamico, che cambia nel tempo a seconda degli scenari competitivi, a differenza dell'identità, che, come già accennato, è più stabile e duratura.

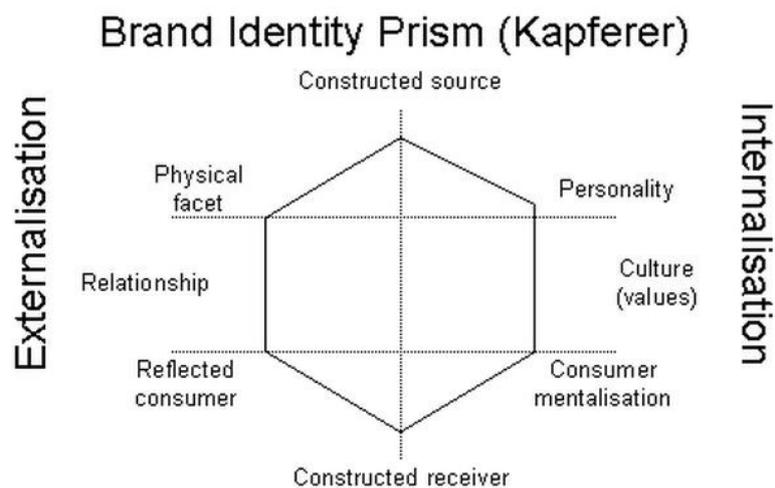
Gli autori Aacker e Joachimsthaler nel loro libro "Brand Leadership" (Aacker, Joachimsthaler, 2010) identificano tre dimensioni per l'identità di marca:

- **Brand essence:** consiste nell'essenza della marca, nella sua anima, nei benefici di tipo funzionale ed emozionale che essa promette e che vuole rappresentare nel mercato;
- **Core identity:** consiste nell'insieme di valori che completano l'essenza, nell'identità che permane anche quando il brand si estende a nuovi prodotti o approda in nuovi mercati;
- **Extended identity:** consiste nelle caratteristiche che contornano e specificano il significato del nucleo centrale.

Una marca con un'identità forte e coerente nel tempo godrà di solidità e buona reputazione nel mercato.

Un'altra importante distinzione da fare è quella tra *brand identity* e *brand image*. L'identità di marca è volontaria, è ciò che la marca comunica, come si mostra e come vorrebbe apparire agli occhi del consumatore; l'immagine di marca, invece, è frutto della decodifica compiuta dal consumatore e della sua interpretazione. Se l'azienda compie un buon lavoro di comunicazione per quanto riguarda la sua identità, i due concetti coincidono, il consumatore avrà, quindi, un'immagine del brand corrispondente all'identità da esso comunicata.

Uno dei modelli di brand identity più conosciuti è il prisma a sei facce di Kapferer (Kapferer, 1997).



Questo prisma descrive l'identità del brand e risulta molto utile nel momento della definizione della brand identity e delle sei diverse componenti da cui è composta:

- **Elementi fisici:** gli elementi fisici che caratterizzano la marca, che sono immediatamente riconoscibili e che la rendono speciale (es: il blu di Barilla, i baffi di Moretti);
- **Personalità:** si riferisce alla personalità della marca (brand personality) che è differente dalla brand identity e consiste nei tratti simili a quelli della personalità umana che

<sup>3</sup> Immagine prisma di Kapferer, 12Manage, [https://www.google.com/search?q=prisma+di+kapferer&rlz=1C1GCEB\\_enIT915IT915&sxsrf=ALiCzsY8nFYhEvEIu3DN2LzIWrvXWgLTJA:1669327878854&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwj08e356sf7AhV8Q\\_EDHRSBD0kQ\\_AUoAXoECAIQAw&biw=1536&bih=722&dpr=1.25#imgsrc=52PsoSc7-1DWqM](https://www.google.com/search?q=prisma+di+kapferer&rlz=1C1GCEB_enIT915IT915&sxsrf=ALiCzsY8nFYhEvEIu3DN2LzIWrvXWgLTJA:1669327878854&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwj08e356sf7AhV8Q_EDHRSBD0kQ_AUoAXoECAIQAw&biw=1536&bih=722&dpr=1.25#imgsrc=52PsoSc7-1DWqM)

vengono attribuiti alle marche al fine di stabilire una relazione con le persone che si rispecchiano con quel tipo di personalità (es: il cowboy della Marlboro);

- **Cultura:** include tutti i valori di appartenenza della marca, fondamentali per instaurare la relazione tra il prodotto e la marca e per legittimare il comportamento di quest'ultima (es: Napapijri rappresenta la cultura nordica norvegese)
- **Rappresentazione mentale:** è l'idea che il consumatore ha di se stesso e che deve corrispondere all'immagine del brand scelto o, al contrario, è l'idea che il cliente ha di se stesso in seguito all'utilizzo di determinati prodotti (es. chi utilizza il caffè Illy si ritiene più intenditore di chi utilizza altre marche);
- **Immagine riflessa:** è come i clienti di una determinata marca vorrebbero apparire agli occhi degli altri, perché credono che utilizzare prodotti di marche in cui si rispecchiano e di cui condividono i valori, gli conferisca l'immagine comunicata dal brand (es: virilità per Diesel)
- **Relazione:** consiste nelle modalità adottate dal brand per instaurare una relazione con i propri consumatori e per mantenersi in contatto con essi. I social media offrono numerose modalità di comunicazione con i clienti (Favaretto, 2013).

#### 1.4 Brand awareness

Per definizione la brand awareness è il grado di conoscenza di un brand, dei suoi prodotti o servizi, da parte del pubblico di riferimento.

Il livello di conoscenza del brand dipende principalmente da due elementi: l'identità di marca, per essere conosciuto deve proporre qualcosa di rilevante e valido per il cliente, e la comunicazione, che deve essere efficace e deve riuscire a comunicare il brand nel modo migliore possibile.

Il modello della "Piramide della Brand Awareness", pensato dall'economista statunitense David Aaker, rappresenta i diversi livelli di conoscenza in cui una marca può rientrare.



Alla base della piramide troviamo la categoria dei brand non conosciuti (unware brand), per cui il pubblico di riferimento non possiede nessuna conoscenza nei confronti della marca.

La categoria successiva (brand recognition) comprende tutti quei brand che vengono riconosciuti dagli intervistati solamente dopo che questi gli sono stati mostrati o dopo avergliene parlato. Si basa, quindi, sulla capacità di ricordare una precedente esposizione al brand in questione.

Al terzo livello della piramide appartengono quei brand che vengono citati e riconosciuti dai consumatori senza bisogno di stimoli esterni (brand recall).

Infine, all'apice della piramide (top of mind) troviamo le marche più note e rappresentative di una categoria, quelle che vengono subito in mente ai consumatori quando gli si cita una determinata categoria di prodotti o che addirittura la connotano (es: Post-it indica tutta la categoria dei fogliettini adesivi) (Favaretto, 2013).

---

<sup>4</sup>Immagine piramide della brand awareness, Alchemica Agency, [https://www.google.com/search?q=piramide+della+brand+awareness&rlz=1C1GCEB\\_enIT915IT915&sxsrf=ALiCzsbxJZ2wnMYJtITONaUYJPOwaP5PyA:1669328117263&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKewiOqMXr68f7AhXASfEDHZ8DCygQ\\_AUoAXoECAIQAw&biw=1536&bih=722&dpr=1.25#imgrc=Ipya6eEPe3QjDM](https://www.google.com/search?q=piramide+della+brand+awareness&rlz=1C1GCEB_enIT915IT915&sxsrf=ALiCzsbxJZ2wnMYJtITONaUYJPOwaP5PyA:1669328117263&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKewiOqMXr68f7AhXASfEDHZ8DCygQ_AUoAXoECAIQAw&biw=1536&bih=722&dpr=1.25#imgrc=Ipya6eEPe3QjDM)

## 1.5 Brand equity

La brand equity è un concetto che si riferisce al valore della marca, alla sua forza sul mercato come conseguenza alla sua capacità di orientare la scelta d'acquisto, non sulla base di elementi concreti o della qualità del prodotto, ma sulla base del riconoscimento e della conoscenza del brand. È un elemento intangibile che corrisponde all'effetto che il riconoscimento della marca può avere sulla percezione del prodotto che offre. In altre parole, la brand equity racchiude tutti quei benefici e quelle potenzialità che una marca offre al cliente che decide di acquistare un suo prodotto, oltre al valore e ai benefici del prodotto stesso. Aacker definisce la brand equity come "L'insieme delle risorse legate al nome e al simbolo della marca che si aggiungono al (o devono essere sottratti dal) valore che un bene o un servizio fornisce ai clienti di un'impresa e alla stessa impresa" (Aacker, 1997). Kotler e Armstrong la definiscono "L'effetto differenziale positivo che la conoscenza del nome della marca esercita sulla risposta del cliente al prodotto o alla sua commercializzazione".

La famosa agenzia pubblicitaria americana Young & Rubicam ha ideato uno dei modelli più conosciuti per la misurazione della brand equity: il modello BAV (Brand Asset Valuator). Questo modello ha lo scopo di capire come il valore di una marca nasce, si sviluppa ed eventualmente decade e parte dal presupposto che la costruzione di un brand di successo passa attraverso una successione precisa di percezioni per il consumatore composta da:

- **Diversità:** la prima caratteristica fondamentale di una marca è la capacità di distinguersi dalle altre, di avere un elemento distintivo riconoscibile e memorabile. Nel caso si verifichi una tendenza all'omologazione significa che il brand sta perdendo forza e si trova in una fase di declino;
- **Rilevanza:** indica la capacità di soddisfare i bisogni dei consumatori. Se una marca è diversa, ma non offre un reale beneficio ai consumatori, difficilmente riuscirà a crescere;
- **Stima:** consiste nella considerazione che le persone hanno nei confronti della marca;

- **Conoscenza:** indica la familiarità che i consumatori hanno con la marca, un livello di conoscenza profondo per cui i consumatori riescono a capire ciò che la marca rappresenta.

Queste quattro dimensioni vivono in armonia tra di loro, devono coesistere per far sì che il brand in questione sia di valore per i consumatori (Favaretto, 2013).

## **1.6 Posizionamento della marca**

Nel mercato odierno, il livello di competizione tra imprese cresce sempre di più, ciò si verifica a causa di tre principale fattori:

- Le tecnologie si diffondono e le conoscenze in merito diventano sempre di più patrimonio comune;
- Un numero sempre più grande di individui possiede competenze in materia di marketing e management;
- I consumatori acquisiscono una sempre maggiore consapevolezza nei confronti dei prodotti che gli vengono proposti e del valore di essi.

Per questo motivo, è di fondamentale importanza il posizionamento della marca (anche chiamato con il termine inglese brand positioning): il brand deve definire una posizione chiara, distintiva e desiderabile nella mente del consumatore obiettivo per quanto riguarda il prodotto offerto, agendo sugli attributi del prodotto, sui benefici desiderati, sui valori e sulle credenze. In altre parole, deve essere la marca a far sì che il proprio prodotto occupi una posizione ben definita nella mente del consumatore rispetto ai prodotti offerti dalla concorrenza.

Secondo Kapferer il posizionamento è generato da quattro domande:

- Una marca perché? Fase della definizione del beneficio che il prodotto porta al consumatore.
- Una marca per chi? Fase dell'individuazione del target di riferimento.

- Una marca per quando? Fase della decisione dell'occasione di consumo.
- Una marca contro chi? Fase di definizione dei competitors.

Successivamente bisogna tenere conto di quattro fattori chiave per il posizionamento della marca:

- **La pertinenza:** il prodotto offerto deve soddisfare pienamente i bisogni sia funzionali che emotivi dei consumatori, deve essere, quindi, pertinente ai loro interessi e bisogni. A questo fine, l'azienda deve instaurare un legame e un dialogo con i propri clienti, così da essere in grado di capire quali sono le loro esigenze;
- **La differenziazione:** è fondamentale che la marca si differenzi dalla concorrenza. Per far sì che ciò accada essa deve offrire elementi distintivi che creino un valore superiore per il cliente, in questo modo riuscirà a raggiungere un vantaggio competitivo e a conquistare una fetta del mercato di riferimento. Gli elementi di differenziazione non sono necessariamente legati al prodotto, ma possono riguardare ad esempio il prezzo, il packaging, etc.;
- **La credibilità:** l'azienda deve mantenere nel tempo la sua promessa originaria, deve essere fedele alla sua politica aziendale e coerente con i valori in cui crede. Solo in questo modo i clienti rimarranno fedeli nel tempo;
- **L'elasticità:** le aziende devono essere in grado di cogliere gli input provenienti dal mercato, di seguire il suo andamento e di assecondare i bisogni e gli interessi dei consumatori che cambiano con il tempo.

È importante che la marca si chieda cosa produce valore per il consumatore. Per quanto riguarda i contenuti, il valore è legato alla capacità della marca di soddisfare le aspettative funzionali e quelle simboliche ed emotive che il consumatore associa all'atto di acquisto e di consumo di quel prodotto. Dal punto di vista delle utilità, invece, il valore è legato al mantenimento dei risultati promessi e quindi all'aspetto di garanzia e alla funzione di semplificazione della fase di scelta. Riassumendo, un'organizzazione crea valore per i propri clienti nel momento in cui li aiuta a svolgere un compito per loro rilevante, a soddisfare un bisogno e infine a risolvere un problema. Come visto già in precedenza, questo risultato si

raggiunge tramite la trasmissione di un'identità di marca forte, migliorando costantemente il prodotto e il servizio offerto, apportando innovazione e rendendo il prodotto accessibile lavorando sul rapporto qualità/prezzo.

Il raggiungimento del vantaggio competitivo può derivare da due tipi di strategia differenti:

- **La differenziazione:** un brand può decidere di adottare una strategia di differenziazione di prezzo, anche chiamata strategia di scrematura, in cui il prodotto viene messo sul mercato con un prezzo elevato, allo scopo di ottenere i massimi ricavi dai consumatori disposti a spendere di più per un prodotto che, però, promette un elevato livello di qualità. L'azienda decide, quindi, di adottare una strategia che possibilmente porterà un minor numero di clienti, ma in cui il ricavo per ciascuna vendita sarà maggiore.
- **La penetrazione del mercato:** anche definita come strategia del vantaggio di costo, in cui un brand decide di definire un prezzo basso per i propri prodotti, al fine di attirare il maggior numero possibile di acquirenti e di conquistare un'ampia quota del mercato di riferimento. Solitamente le marche che detengono una leadership di costo propongono un prodotto di una qualità inferiore rispetto ai concorrenti che adottano la strategia di differenziazione.

In questo capitolo abbiamo visto a livello teorico come deve essere strutturato il processo di creazione di una marca e gli elementi imprescindibili che devono fare parte della sua identità al fine che diventi una marca di successo con una buona reputazione.

## **CAPITOLO 2 - Modalità differenti di approccio alla medesima tematica: valori connessi al mondo outdoor**

I concetti teorici affrontati nel primo capitolo definiscono il concetto di marca, gli elementi fondamentali da cui il processo di creazione di una marca non può prescindere e quali sono gli aspetti che ne determinano la forza. Andiamo ora ad analizzare, sia da un punto di vista di branding, sia da un punto di vista semiotico, un settore specifico e a vedere le diverse modalità di approccio alla medesima tematica da parte di alcune delle più note marche del settore. Il settore in questione è quello del mondo outdoor, più nello specifico andremo a esaminare la comunicazione e i valori trasmessi da alcune delle più famose aziende di abbigliamento, attrezzature e calzature da montagna, al fine di avere una panoramica generale in cui inserire, in seguito, i due brand analizzati e messi a confronto nel terzo capitolo: Salomon e Quechua.

### **2.1 The North Face**

Il noto brand nasce a San Francisco nel 1966 per volontà di due alpinisti professionisti che decidono di aprire il loro piccolo negozio in cui rivendono attrezzature per la montagna ad alte prestazioni, due anni dopo iniziano a progettare e a produrre capi d'abbigliamento e attrezzature tecniche da montagna sotto il proprio marchio. Con il passare degli anni The North Face si guadagna un importante seguito di appassionati del mondo outdoor, dagli atleti professionisti agli amatori e inizia a sponsorizzare importanti spedizioni alpinistiche nelle più remote zone montuose del pianeta, sostenendo questa particolare, ma allo stesso tempo affascinante, scelta di vita di alcuni coraggiosi alpinisti, che viene riassunta nello slogan del brand "Never stop exploring" (in italiano "mai smettere di esplorare"). Verso la fine degli anni 80 il brand diventa l'unico fornitore degli Stati Uniti che offre abbigliamento tecnico e attrezzature per le attività outdoor ad alte prestazioni e continua la sua scalata al successo restando fuori dal mondo mainstream di cui fa parte oggi.

<sup>5</sup>Il nome del marchio, la cui traduzione è “la facciata nord”, si riferisce alla parete nord di qualsiasi cima, ovvero il lato più freddo e difficile da scalare, impresa per cui sono necessari un abbigliamento e delle attrezzature particolarmente resistenti e di qualità, come quelle prodotte dal brand. Il logo, invece, è la stilizzazione di una delle cime più particolari dello Yosemite National Park in California: l’Half Dome.



La svolta definitiva arriva negli anni 90 con il lancio della collezione Tekware, una linea di abbigliamento sportivo, ma non più dedicata a condizioni estreme come in precedenza. Da quel momento il brand inizia a diffondersi anche in città e a diventare adatto a chiunque, arrivando a essere una vera e propria icona e a creare collaborazioni con brand facenti parte di realtà di tutti i tipi, dallo streetwear all’alta moda, come nel caso di Gucci<sup>6</sup>.

Passiamo ora all’analisi della dichiarazione d’intenti di The North Face, soffermandoci su quella che è la sua missione, la sua visione, i suoi valori e il modo in cui li comunica al pubblico.

La mission del brand è la seguente: "Fornire la migliore attrezzatura per i nostri atleti e l'esploratore moderno, sostenere la conservazione della vita all'aria aperta e ispirare un movimento globale di esplorazione". Essa sottolinea i tre punti principali su cui si concentra The North Face, ovvero puntare a produrre attrezzature di qualità per gli atleti, che siano innovative e performanti, mantenere intatto l'ambiente, concentrandosi sulla sostenibilità e

---

<sup>5</sup> Logo The North Face, <https://www.google.com/search?q=Logo+the+north+face&tbm=isch&ved=2ahUKEwj1wL-OzsX7AhXlwgIHHYmoCcMQ2->

<sup>6</sup> The North Face: il brand più riconoscibile al mondo, Airness, <https://airness.eu/it/blog/the-north-face-the-most-recognizable-brand-in-the-world-it>

sulla riciclabilità dei materiali e alimentare lo spirito di curiosità delle persone verso l'esplorazione del mondo outdoor.

La visione, invece, è la seguente: "La nostra passione va oltre la creazione di record e il raggiungimento della fama. Per noi, si tratta di cambiare le vite, non solo le nostre vite, ma anche le vite di coloro che ci ispirano a puntare a sogni straordinari". Nonostante l'azienda abbia un team di ricerca, design e sviluppo, la sua fonte principale d'ispirazione sono gli atleti, da cui riceve feedback importantissimi e suggerimenti per eventuali modifiche da apportare ai prodotti.

Per quanto riguarda i valori di The North Face, possiamo individuarne diversi:

- Autenticità: l'azienda vuole essere contraddistinta per l'unicità, il che riguarda i suoi prodotti, le iniziative e più in generale le azioni che svolge;
- Tecnologia e innovazione: l'azienda è in costante ricerca di innovazione per quanto riguarda i prodotti che offre, ne sono un esempio alcuni prodotti innovativi lanciati sul mercato in passato, come il tessuto Futurebright, l'isolamento termico, Thermoball e Fuseform;
- Perseveranza: The North Face si muove con forza e costanza nella direzione indicata dalla propria missione;
- Responsabilità ambientale: parte della mission aziendale è portare e permettere alle persone di esplorare luoghi selvaggi, trasmettendo loro lo spirito dell'avventura e fornendogli le attrezzature necessarie. L'azienda si impegna a raggiungere questo obiettivo, ma lo fa tenendo conto della sostenibilità ambientale e cerca, quindi, di proteggere questi luoghi e di mantenerli incontaminati<sup>7</sup>.

Analizzando il sito web e le pagine social si può notare come il brand si rivolga principalmente a un pubblico di atleti professionisti o amatori, che comunque compiono un tipo di attività che richiede delle capacità e delle prestazioni di un livello medio alto. Gli elementi che ce lo fanno comprendere sono diversi: per quanto riguarda gli eventi, il brand propone un'iniziativa in

---

<sup>7</sup> Analisi della dichiarazione d'intenti di The North Face, Mission statement, <https://mission-statement.com/north-face/>

occasione della giornata internazionale dell'arrampicata, in cui invita gli utenti a condividere i propri scatti in cui arrampicano inserendo l'hashtag #globalclimbingday e mette a disposizione nel proprio sito alcuni video ispirazionali con le testimonianze di alcuni atleti che praticano questo sport; pubblicizza la competizione di trailrunning "Le Tour du Mont-Blanc" mettendo in risalto i risultati degli atleti del team The North Face, al fine di portare una testimonianza concreta delle prestazioni raggiunte dagli atleti del loro team che utilizzano i loro prodotti e anche al fine di invogliare altri atleti ad unirsi al team; organizza l'evento "The Speaker Series", che consiste in alcuni incontri, organizzati in diverse parti del mondo, in cui alcuni atleti del team The North Face raccontano le loro avventure e imprese sportive<sup>8</sup>. Per quanto riguarda la comunicazione social, The North Face punta a comunicare le peculiarità dei capi e dei materiali utilizzati tramite i post, al fine di trasmettere la tecnicità e l'alto livello di qualità che contraddistingue i suoi prodotti. Si focalizza, inoltre, sul comunicare un'immagine di montagna impervia, che necessita di conoscenze e supporti tecnici di un certo tipo, quali attrezzature, abbigliamento e calzature adeguate, che il brand offre. Tutto ciò che è stato detto finora spiega il motivo per cui l'idea principale associata alla marca The North Face sia quella di qualità e di massima prestazione per quanto riguarda l'abbigliamento e le calzature per le attività outdoor. Negli ultimi anni, però, il brand è diventato anche una vera e propria icona di stile per le persone, a tal punto da essere indossato da modelle e celebrità come abbigliamento per la vita di tutti i giorni. Ha, quindi, raggiunto una tale popolarità da essere considerato uno dei migliori brand sia per il mondo outdoor sia per quello dello streetwear.

## 2.2 Patagonia

Patagonia è un'azienda statunitense che produce e vende abbigliamento sportivo e outdoor. Viene fondata nel 1973 in California da un giovane arrampicatore che, avendo imparato la professione del fabbro, inizia a creare e a vendere nuovi chiodi per l'arrampicata. Alcuni anni più tardi, in seguito a una rivoluzionaria scoperta, decide di introdurre anche l'abbigliamento:

---

<sup>8</sup> Eventi, The North Face, [https://www.thenorthface.it/?gclid=CjwKCAiAvK2bBhB8EiwAZUbP1C6yhOX\\_RW-ru-Ma2OrNsqrveaKx1xIkiQ\\_y6bZobwDdPv4kDSWZKxoC4ooQAvD\\_BwE&gclid=aw.ds](https://www.thenorthface.it/?gclid=CjwKCAiAvK2bBhB8EiwAZUbP1C6yhOX_RW-ru-Ma2OrNsqrveaKx1xIkiQ_y6bZobwDdPv4kDSWZKxoC4ooQAvD_BwE&gclid=aw.ds)

andando ad arrampicare con una maglietta da rugby rinforzata per resistere agli urti, scopre che il colletto che possedeva era perfetto per l'arrampicata, in quanto impediva alle corde di lesionare il collo, come spesso accadeva utilizzando abbigliamento normale. Da quel momento l'azienda si specializza in abbigliamento sportivo per le attività outdoor e cresce sempre di più fino ad arrivare ad essere una delle più note marche di abbigliamento del settore. Negli anni la tematica di salvaguardia del pianeta diventa centrale per il brand, a tal punto da farlo diventare il loro focus principale.

<sup>9</sup>Il nome del brand deriva dalla regione geografica dell'America meridionale divisa tra Argentina e Cile a cui erano particolarmente affezionati i due fondatori. Il logo, invece, rappresenta la sagoma del Monte Fitz Roy, situato, appunto, nella regione della Patagonia e figura iconica per molti scalatori americani<sup>10</sup>.



Andiamo ora a vedere i tre elementi che determinano l'identità di questa azienda: la sua missione, la sua visione e i suoi valori. Per oltre 45 anni l'azienda è stata guidata dalla seguente missione "costruire il miglior prodotto, non causare danni inutili, utilizzare il business per ispirare e implementare soluzioni alla crisi ambientale", per poi passare a quella attuale "siamo in affari per salvare il nostro pianeta natale", che si concentra maggiormente sull'impatto che i suoi prodotti e le sue azioni hanno sul pianeta. Il brand, quindi, non ha a

---

<sup>9</sup> Foto logo Patagonia, <https://www.google.com/search?q=Logo+patagonia&tbm=isch&ved=2ahUKEwj9hcnbzMX7AhWBOewKHZhfC2>

<sup>10</sup> Vi raccontiamo la storia di Patagonia consigliandovi alcuni items da non perdere, Soldoutservice, <https://soldoutservice.com/p/vi-raccontiamo-la-storia-di-patagonia-consigliandovi-alcuni-items-da-non-perdere>

cuore solo la crescita aziendale, ma anche e soprattutto il benessere delle persone e del pianeta. Patagonia produce articoli di qualità, adatti a tutti, che mirano al confort e al benessere dei consumatori, mantenendo un approccio aziendale alla produzione che contempla l'adozione di tecniche di riciclaggio nella fabbricazione dei suoi prodotti, al fine di garantire la conservazione delle risorse e la salvaguardia dell'ambiente. Una dichiarazione ufficiale di visione aziendale non è ancora stata pubblicata, ciò nonostante, l'azienda esprime la sua visione per il futuro tramite i suoi modi di operare sempre coerenti con la missione di salvaguardia del pianeta, a tal punto da intrecciare il futuro dell'azienda con quello della Terra. Sulla scia di missione e visione stanno anche i valori aziendali, che comprendono la produzione di prodotti di qualità elevata, senza causare danni all'ambiente e il desiderio di essere l'agente del cambiamento nella produzione e nella commercializzazione di prodotti che lascino un segno sia nella società sia nell'ambiente<sup>11</sup>.

Andando ad analizzare il suo sito e le sue pagine social ci si accorge come il focus principale del brand, oltre ovviamente a quello di realizzare il miglior prodotto possibile, sia la salvaguardia ambientale. Da 40 anni, inoltre, Patagonia sostiene gruppi che lavorano per trovare soluzioni al rischio ambientale e mette in contatto coloro che vogliono entrare a farne parte o contribuire in qualsiasi modo a queste organizzazioni. Nel sito ufficiale del brand è presente un'apposita sezione "Attivismo", in cui l'utente può trovare tutte le informazioni necessarie per effettuare una donazione, per partecipare a un evento o per firmare una petizione. Anche le comunità sportive create da Patagonia oltre a condividere la passione per lo sport outdoor condividono l'interesse e l'impegno verso l'ambiente. Il suo sito contiene, inoltre, diverse storie e articoli informativi che mirano a diffondere conoscenza e consapevolezza riguardo alle tematiche ambientali, come anche le sue pagine social, in cui non vengono condivisi solo post riguardanti i prodotti di Patagonia, ma anche post inerenti all'ambiente o alla società<sup>12</sup>. Nel 2011 Patagonia fa scalpore in seguito alla pubblicazione sul New York Times di una pubblicità in cui compare l'immagine di una giacca del brand affiancata

---

<sup>11</sup> Analisi della missione e delle dichiarazioni di visione della Patagonia, Mission statement, <https://mission-statement.com/patagonia/>

<sup>12</sup> Siamo in business per salvare il nostro pianeta, Patagonia, <https://eu.patagonia.com/it/it/activism/>

dalla scritta “Don’t buy this jacket” (che in italiano significa “non comprare questa giacca”) e in seguito elencati i costi ambientali necessari per produrre un singolo capo d’abbigliamento e dei consigli su alcune buone abitudini da adottare al fine di impattare il meno possibile sull’ambiente. La pubblicità, volutamente provocatoria, è ricordata come uno dei casi più famosi di marketing non convenzionale, ha aumentato le vendite di quel prodotto del 30% e ha creato un tale passaparola intorno al marchio che ne ha aumentato la notorietà. Per le ragioni appena elencate, l’idea che più spesso viene associata al brand da parte dei consumatori è quella di un brand fortemente impegnato nel promuovere comportamenti sostenibili verso l’ambiente.

### **2.3 Columbia**

Il brand fa parte dell’omonima compagnia, da cui prende il nome: la Columbia Sportswear Company, che venne fondata nel 1930 in Oregon. L’azienda nasce come ingrosso di cappelli, per poi trasformarsi in un’azienda produttrice di abbigliamento per sciatori, pescatori e cacciatori. Nel 1970 l’azienda passò nelle mani di Gert Boyle, la quale, dopo aver perso il padre, rimane vedova e si trova così a dover gestire l’azienda e a dover far fronte ai debiti che quest’ultima portava con sé. Inizialmente produce per altri marchi, successivamente, grazie anche al boom dell’outdoor, che nel 1970 inizia ad andare di moda, comincia a vendere i propri prodotti. Con l’uscita dell’innovativa giacca in gore-tex “Bogaboo” il brand entra nel cuore degli appassionati e inizia la sua scalata verso il successo. La sua arma segreta è quella della pubblicità: Gert Boyle diventa la protagonista degli spot pubblicitari, in cui viene fatta apparire come una madre tosta che fa testare al figlio l’abbigliamento di Columbia sotto le peggiori condizioni meteorologiche. È grazie a questo tipo di pubblicità non convenzionale che l’azienda si differenzia dalla concorrenza e che viene ricordata per la sua unicità e memorabilità. Negli anni Columbia introduce capi sportivi dalle tecnologie innovative e dai tessuti moderni che fanno sì che il suo seguito di appassionati aumenti in maniera notevole,

fino ad arrivare a essere uno dei più importanti produttori al mondo di abbigliamento, calzature e accessori per le attività outdoor<sup>13</sup>.

<sup>14</sup>Il logo del brand, introdotto nel 1978, rappresenta un Bug, ovvero la trama dei fili tessili. La raffigurazione rende omaggio all'industria tessile e fa riferimento all'attenzione anche ai più piccoli dettagli che viene posta nel processo di produzione<sup>15</sup>.



La mission del brand è quella di mettere in contatto le persone attive con le loro passioni, fornendogli l'attrezzatura necessaria, che spazia dall'abbigliamento, alle calzature, fino agli accessori, garantendo qualità ed efficienza. Uno degli slogan aziendali afferma che "La Columbia esiste per assicurarsi che i grandi momenti della vita all'aria aperta accadano per tutti. Vogliamo che le persone escano là fuori, guardino come vogliono e si sentano totalmente preparate. Solo sopravvivere agli elementi non è abbastanza. Il nostro compito è aiutare le persone a prosperare sotto il sole, la pioggia, la neve, il caldo, qualunque cosa accada e qualunque cosa significhi per loro prosperare". Ad accompagnare l'offerta di prodotti di qualità in vendita a prezzi non eccessivamente alti, c'è un servizio clienti efficiente, che riflette la conduzione familiare di questa azienda, che non può che essere apprezzato dai clienti del brand. Per quanto riguarda la visione futura di Columbia, l'azienda si prefigge di guidare una crescita redditizia sostenibile a lungo termine che comprenda azioni che portino al miglioramento dell'esperienza del consumatore, ad una maggiore consapevolezza del

---

<sup>13</sup> Columbia Sportswear: Mai Sottovalutare le Potenzialità di una Casalunga nei Guai, Merita, <https://www.merita.biz/columbia-sportswear/>

<sup>14</sup> Foto Logo Columbia, <https://www.google.com/search?q=Logo+columbia&tbm=isch&ved=2ahUKEwjppM2ozMX7AhXFwQIHHeyUAF>

<sup>15</sup> Columbia logo, Loghi famosi, <https://loghi-famosi.com/columbia-logo/>

marchio e all'aumento delle vendite, il tutto guidato da valori quali l'onestà, il rispetto e la fiducia, sia all'interno dell'azienda, sia nel rapporto con il consumatore. La questione di salvaguardia dell'ambiente non è centrale nella visione di Columbia, ma comunque il brand non ignora questa tematica. Egli, infatti, dichiara di impegnarsi a esplorare nuovi metodi di guadagno che sostengano un futuro sostenibile<sup>16</sup>.

Columbia fa della storia della sua fondatrice uno dei punti forti della sua comunicazione, come già aveva fatto in passato rendendola protagonista degli spot pubblicitari. Oggi sul suo sito ufficiali è presente una sezione chiamata "Tough mother outdoor guide" (in italiano "guida per l'esterno di una madre severa") in cui viene proposta l'immagine della mamma dura che dispensa consigli essenziali su come affrontare il mondo delle attività outdoor e in cui il brand promette di mantenere le cose semplici e di fornire consigli affidabili e senza fronzoli su come godersi la vita all'aria aperta<sup>17</sup>. L'idea associata al brand è, quindi, quella di un brand forte dal punto di vista della comunicazione che è stato in grado di rendere iconica la figura di chi ne sta a capo.

## 2.4 La Sportiva

Parliamo ora di un brand più piccolo per dimensione rispetto a quelli finora citati, ma non di minore importanza. La Sportiva nasce nel 1928 a Tesero, un paesino montano in provincia di Trento, quando Narcisio Delladio, il calzolaio di paese, oltre a costruire artigianalmente zoccoli in legno, decide di creare anche scarponi in pelle destinati ai boscaioli e agli agricoltori della valle. Nel periodo post-bellico la richiesta di scarponi aumenta notevolmente, obbligando Narciso ad assumere nuovi dipendenti: è in questo periodo che il nome della "Calzoleria Sportiva" oltrepassa i confini della valle e si estende alle città di Trento e Bolzano. Negli anni '50 entra in azienda il figlio Francesco che contribuisce alla sua crescita con la costruzione di

---

<sup>16</sup> Collegiamo le persone attive con le loro passioni, Columbia Sportswear Company, <https://www.columbiasportswearcompany.com/our-company/strategy-mission-values/>

<sup>17</sup> Guida all'aperto della madre dura, Columbia, <https://www.columbia.com/outdoor-guide.html?icpa=hp&icid=closer&icsa=ALL&prid=outdoorguide&icst=nonpr&crd=explore-outdoorguide&icca=txt>

un nuovo laboratorio in cui iniziano a venire progettati e costruiti scarponi da sci, sport che in quegli anni era in forte ascesa. In quegli anni il marchio “La Sportiva” e i suoi prodotti vengono presentati in fiera a Milano e successivamente in tutta Europa, dove il completo campionario sia invernale che estivo riscuote successo e inizia a farsi conoscere. Negli anni ’80 un’intuizione vincente sposta il focus dell’azienda sul settore dell’arrampicata. Viene ideata e creata un’innovativa scarpetta da arrampicata che dà il via a una lunga serie di prodotti all’avanguardia e che segna l’inizio del successo a livello mondiale del marchio. Vista la continua crescita dell’azienda, nel 1995 iniziano i lavori di costruzione della nuova fabbrica situata a Ziano di Fiemme, nonché attuale sede del brand. Negli anni La Sportiva continua a crescere, sia in termini di fatturato, sia in termini di brand awareness, amplia sempre di più la sua sede, investe in dipendenti e in nuovi macchinari tecnologici e arriva a distribuire i propri prodotti fino in America e in Cina. Tra il 2015 e il 2016 l’azienda riceve importanti riconoscimenti: in ambito marketing il packaging La Sportiva viene eletto il migliore sul mercato tra i brand outdoor; due delle campagne di digital marketing effettuate dall’azienda vengono premiate come le più efficaci nel comunicare il prodotto; per tre anni consecutivi arriva anche il premio “Save The Brand” per essere l’azienda che più si è distinta per la capacità di internazionalizzazione dei propri prodotti, un riconoscimento volto a celebrare le aziende italiane che sono state in grado di eccellere e di valorizzare il proprio marchio all’estero; infine, grazie all’impronta eco-sostenibile con cui viene condotta l’azienda di famiglia, viene conferito il riconoscimento di Ufficiale Cavaliere della Repubblica Italiana a Lorenzo Dalladio, presidente e amministratore delegato di La Sportiva. Nel 2018 viene festeggiato il 90esimo anniversario dell’azienda e nel 2020 La Sportiva veste tre atleti di ultra trail che partecipano alle Olimpiadi di Tokyo, guadagnando, in questo modo, ulteriore visibilità a livello internazionale. A fine 2021 l’azienda, tutt’ora completamente a gestione familiare, conta 417 dipendenti, a testimonianza della crescita avvenuta negli anni e in continuo aumento<sup>18</sup>.

Lo scopo principale di questa azienda è quello di soddisfare a pieno i propri clienti, attraverso la creazione di prodotti il più possibile avanzati ed efficaci, sempre, però, nel rispetto

---

<sup>18</sup> L’azienda, La Sportiva, <https://www.lasportiva.com/it/storia>

dell'ambiente. Il loro lavoro è guidato dalla passione, come affermano loro stessi in uno dei loro slogan "La nostra guida è la passione e la nostra passione è la montagna". L'azienda, come abbiamo visto, ha deciso di mantenere la propria sede nel suo luogo natale, nonostante la crescita e la notorietà raggiunte nel corso degli oltre 90 anni di storia, per il senso di appartenenza e di amore che la famiglia Dalladio prova nei confronti delle Dolomiti. È proprio per il rispetto di questo territorio che La Sportiva pone una grande attenzione alla tematica ambientale: essi, infatti, si impegnano al fine di limitare le emissioni in atmosfera, di recuperare i rifiuti prodotti in lavorazione e di ricercare continuamente nuove forme di riciclo di questi, il tutto garantendo alti standard qualitativi sui prodotti finali<sup>19</sup>.

La Sportiva, nonostante non abbia lo stesso livello di notorietà dei brand citati in precedenza, è una delle marche di abbigliamento tecnico, calzature e attrezzature da alpinismo predilette dai professionisti e dagli atleti delle diverse attività legate al mondo della montagna, dal trail running, allo scialpinismo. Questo grazie all'alto livello di qualità, innovazione ed efficienza dei suoi prodotti. Attraverso la sua comunicazione l'azienda comunica un'idea di montagna come un luogo adatto a persone preparate, sia fisicamente, sia a livello di conoscenze in merito, pronte ad accettare qualsiasi situazione climatica e a saper affrontare anche situazioni di difficoltà. Solo a supporto di queste condizioni necessarie vengono i capi di abbigliamento, le calzature e le diverse attrezzature del brand, che mirano a migliorare l'esperienza del consumatore. Anche il fatto di non essere diventato un brand mainstream nel corso degli anni, come invece hanno fatto altri brand del settore per il solo motivo di ampliare il loro pubblico, ha contribuito a creare nella mente dei consumatori un'idea del brand legata alla professionalità e all'estrema competenza nell'ambito alpinistico.

---

<sup>19</sup> La politica aziendale. La Sportiva, <https://www.lasportiva.com/it/politica-aziendale>



## 2.5 I valori associati al mondo outdoor

Dall'analisi di questi quattro brand notiamo come le diverse aziende utilizzino approcci differenti per affrontare la medesima tematica, in questo caso quella del mondo outdoor, facendo leva su aspetti differenti. Alcuni di questi aspetti, però, per forza di cose vengono trattati ed evidenziati da tutti i brand del settore, in quanto rappresentano dei requisiti fondamentali ricercati dalla maggior parte dei consumatori interessati a questo tipo di prodotti. Attraverso le iniziative di marketing e comunicazione, ad esempio, i marchi del mondo outdoor veicolano uno stile di vita all'insegna dell'avventura e della salute, con immagini ad effetto e messaggi stimolanti, ponendo l'attenzione sulle performance individuali. Il filo conduttore che accomuna queste marche, e tutte quelle appartenenti a questo settore, è l'elemento dell'azione: i brand puntano a umanizzare e riempire di azione tutte le loro iniziative. Lo si può notare anche dalle numerose call to action (espressione che in marketing indica un invito all'azione al fine di sollecitare una risposta immediata e incoraggiare la vendita) presenti nella comunicazione dei brand outdoor: "Run happy" di Brooks che in italiano significa "Corri felice", "Live wild" che significa "Vivi in maniera selvaggia", "Forever faster" per Puma che tradotto significa "Per sempre più veloce", ecc. L'obiettivo è quello di stabilire un contatto con gli acquirenti attivi e con coloro che condividono gli altri valori comunicati dalle marche, che li porterà ad acquistare i prodotti, in quanto vengono visti come i mezzi che gli permettono di vivere la vita attiva veicolata nei

---

<sup>20</sup> Foto logo La Sportiva,  
[https://www.google.com/search?q=logo+la+sportiva&rlz=1C1GCEB\\_enIT915IT915&sxsrf=ALiCzsZoyiQ5BiVe9G](https://www.google.com/search?q=logo+la+sportiva&rlz=1C1GCEB_enIT915IT915&sxsrf=ALiCzsZoyiQ5BiVe9G)

messaggi pubblicitari<sup>21</sup>. Altri concetti centrali nella comunicazione dei brand del mondo outdoor sono la qualità e l'innovazione dei loro prodotti, tramite i quali promettono al cliente efficienza e prestazioni di alto livello. Ogni brand, però, cerca di differenziarsi dai competitors e di incentrare le proprie iniziative di marketing e comunicazione su un elemento distintivo. Ne sono un esempio Patagonia, che si focalizza sul tema della sostenibilità ambientale, a tal punto da farla diventare la sua ragione d'essere; e Columbia, che utilizza l'immagine di "mamma severa" della fondatrice e la trasforma in un personaggio iconico e riconoscibile in grado di comunicare l'idea di conduzione familiare, che si riflette poi sull'attenzione verso il cliente e sul tipo di assistenza che il brand offre. The North Face e La Sportiva, invece, mantengono come elementi principali della loro comunicazione gli aspetti di qualità e innovazione dei loro prodotti. Abbiamo visto, quindi, che le marche comunicano dei valori e delle precise caratteristiche che le contraddistinguono, al fine di crearsi un'immagine agli occhi dei consumatori che sia differente da quella degli altri brand e che le distingua dalla concorrenza. Un altro importante motivo che sta alla base della scelta di incentrare la comunicazione su alcuni valori è la volontà di incontrare gli interessi del possibile cliente e di trattare temi di suo interesse, in modo che si avvicini all'azienda. Questi valori e aspetti, su cui i brand fanno leva, appaiono come semplici parole o semplici immagini, nel momento in cui ci riferiamo agli annunci pubblicitari o la componente visual presente nel sito e nei loro profili social. Dal punto di vista semiotico, però, essi veicolano dei significati molto più ampi e profondi. Come era stato affermato all'inizio di questo elaborato, infatti, il brand consiste in un'aggregazione di significati intorno a determinati segni, verbali o iconici, che denotano la sua identità. Come sostiene lo scrittore Andrea Semprini, "allo stesso modo di un testo letterario, la marca è capace di produrre un universo ricco di senso" (Semprini, 2003). Quello che cercano di fare, quindi, gli addetti alla comunicazione è utilizzare la narratività, ovvero un modello di organizzazione del contenuto e del senso nel testo in questione (da non confondere con la narrativa, ossia il genere letterario). L'elemento della narratività è utilizzato principalmente nelle pubblicità, in cui viene raccontata una storia in cui vengono posti in

---

<sup>21</sup> Boom dell'outdoor: Demandware svela i dati in crescita del segmento nel mondo retail, Demandware, <https://www.ipresslive.it/it/ipress/comunicati/view/3282/>

relazione un soggetto con un oggetto di valore, ossia qualsiasi cosa possa costituire un obiettivo per il soggetto. L'avvio di una storia richiede un danno o una mancanza e il soggetto deve essere, inizialmente, disgiunto dal suo oggetto di valore. Solitamente questo tipo di storytelling termina con il raggiungimento dell'obiettivo da parte del soggetto o la risoluzione del suo problema grazie all'oggetto di valore, che consiste nel prodotto pubblicizzato dall'azienda in questione. In questa maniera il prodotto viene presentato in un modo coinvolgente, che stimola l'interesse del pubblico e che crea un contenuto facile da memorizzare e da associare al brand.

Dopo aver compreso alcuni dei meccanismi attraverso cui le aziende comunicano al pubblico e quali sono i valori di riferimento per le aziende outdoor, nel capitolo successivo andremo ad analizzare in maniera più approfondita altri due brand del settore, soffermandoci sui valori che comunicano e sugli altri elementi che determinano la loro forza e il loro successo.

### **CAPITOLO 3 - Analisi e confronto dei brand Salomon e Quechua**

Dopo aver chiarito il concetto di brand, definito quali sono gli aspetti che creano valore, le due strategie adottabili per raggiungere un vantaggio competitivo, i valori connessi al mondo outdoor e diversi modi di affrontare questa tematica, andrò a presentare due brand appartenenti al mondo del trekking outdoor, in particolare legati al mondo della montagna, e successivamente ad analizzarli e a metterli a confronto dal punto di vista della comunicazione che hanno adottato, al fine di evidenziare le diversità, i punti di forza e di debolezza e quelli che sono gli elementi che determinano il loro successo.

#### **3.1 Salomon**

Il marchio *Salomon* appartiene alla società finlandese *Amer Sports Oyj*, fondata nel 1950, la cui sede si trova a Helsinki. Questa società, ad oggi, è la più grande multinazionale nel settore delle attrezzature sportive, grazie anche ai diversi marchi che possiede, tra i quali troviamo *Salomon Group*.

- Quando e dove nasce Salomon?

La società Salomon viene fondata nel 1947, quando il francese Georges Salomon decide di entrare a far parte dell'attività paterna, che all'epoca consisteva in un piccolo laboratorio in cui venivano prodotte lame da sci smussate (per cui viene depositato un brevetto), situato nel centro storico di Annecy, in Francia. In quell'anno Georges Salomon decide di dedicarsi alla produzione di attrezzature da sci e contribuisce alla diffusione dello sci come attività per il tempo libero, spinto anche dal fatto che nei vicini villaggi di montagna stavano venendo installati i primi impianti di risalita. Dieci anni dopo, in seguito al successo riscosso grazie all'invenzione del primo attacco di sicurezza che sostituiva il cinturino in pelle utilizzato dagli sciatori fino a quel momento, l'azienda inizia a espandersi, a proporre nuovi prodotti e ad assumere personale. Tra il 1979 e il 1980 l'azienda guadagna ulteriore notorietà grazie a due importanti invenzioni: il primo scarpone da sci Salomon, che introduce l'innovazione del primo scarpone con entrata posteriore e ritenzione del tallone, il quale viene lanciato prima in

Francia e successivamente in tutto il mondo, riscuotendo un successo strepitoso e l'SNS (*System Nordique Salomon*), ovvero un innovativo sistema di scarponi e attacchi per lo sci da fondo, per il quale Salomon, in soli tre anni, diventa l'azienda numero uno al mondo per questo tipo di attrezzatura, arrivando ad aprire una filiale in Giappone. Nel 1992 Salomon lancia la sua prima linea di scarponi da trekking con esito trionfale, tanto da aggiudicarsi un articolo sul New York Times con titolo "Un'escursione nel futuro con uno scarpone più leggero"; nello stesso anno l'azienda è il produttore di maggiore successo ai Giochi Olimpici di Albertville.

Negli anni Salomon si cimenta in sfide che si rivelano essere valide e di successo, accomunate tutte dallo stesso processo: partire da zero per lanciare sul mercato una diversificazione e portarla al successo nel giro di 2 o 3 anni. Alcuni esempi sono il lancio del primo sci con struttura monoscocca in fibra di vetro (si differenziava dalla classica struttura stratificata e pressata degli altri sci esistenti), il lancio del primo snowboard per la nuova disciplina freestyle e il lancio della gamma di pattini in linea caratterizzata dall'attaccatura velocissima con il quicklace. Un'altra importante tappa nella storia di Salomon è segnata dalla vittoria del diciannovenne Kilian Jornet all'UTMB (*Ultra-Trail du Mont Blanc*) nel 2008, che segna il boom del trail running, di cui il giovane diventa il simbolo. L'atleta durante la competizione indossa l'innovativo zaino skin di Salomon, facendo sì che il marchio diventi il pioniere della tendenza dell'attrezzatura minimal. Nel 2013 Salomon lancia quella che in seguito diventa la sua calzatura più famosa: la scarpa XT-6, progettata in origine per il trail running sulle lunghe distanze e diventata successivamente molto nota e utilizzata anche in ambito urbano. Ultimo importante obiettivo raggiunto dall'azienda è la creazione dell'Advanced Shoe Factory 4.0 nel 2021, un sito produttivo che concentra parte della produzione delle calzature di fascia alta in Francia e ottimizza la produzione arrivando a produrne un paio al minuto, grazie ai 50 addetti ai lavori e ai macchinari di ultima generazione<sup>22</sup>.

Il logo del brand subisce una modifica nel 2013: lo storico vortice stilizzato diventa una S bianca posta in un quadrato nero dagli angoli arrotondati. Il nuovo logo riflette lo scopo e il carattere

---

<sup>22</sup> Scopri Salomon, Salomon, <https://www.salomon.com/it-it/who-we-are>

di Salomon, comunicando allo stesso tempo semplicità e forza, serietà e affidabilità. La semplicità di questo logo e la tavolozza dei colori monocromatica rendono l'intera composizione senza tempo ed elegante<sup>23</sup>.



- Quali sono la mission, la vision e i valori di Salomon?

“Tomorrow is yours”, seguito da “Let’s invent the future”, è quello che possiamo definire il claim di Salomon, ovvero il suo slogan. Questa breve frase, che in italiano significa “il domani è tuo, inventiamo il futuro”, si riferisce a ciò che Georges Salomon diceva sempre: “Ciò che mi affascina di più è ciò che inventerò domani!”, un’affermazione che porta con sé innovazione, creatività e che guarda al futuro. Il team di Salomon ha come missione creare il futuro degli sport, cosa che già fa dal 1947, attraverso la creazione di attrezzature che trasformano l’esperienza dello sport, grazie alla sua innovazione e alla qualità, alla funzionalità e al design che contraddistinguono i prodotti. Questi sono tutti aspetti che saltano all’occhio al possibile consumatore che si interfaccia con la sua comunicazione, come si può notare visitando il sito web ufficiale, in cui vengono spiegati in maniera chiara gli obiettivi e la ragione d’essere del marchio. Stando alle sue parole, la sua sfida è “Aiutare le persone a diventare la versione migliore di loro stessi, realizzandosi attraverso l’esperienza degli sport outdoor”, in quanto ritiene che creare un legame profondo con la natura e con le attività outdoor possa migliorare la vita delle persone. Mira ad arricchire la vita delle persone permettendo loro di vivere la natura e le attività outdoor con divertimento.

---

<sup>23</sup> Salomon logo, 1000 marche, <https://1000marche.net/salomon-logo/>

<sup>24</sup> Foto logo Salomon, [https://www.google.com/search?q=logo+salomon&rlz=1C1GCEB\\_enIT915IT915&sxsrf=ALiCzsaP2nULKVB9Ln\\_](https://www.google.com/search?q=logo+salomon&rlz=1C1GCEB_enIT915IT915&sxsrf=ALiCzsaP2nULKVB9Ln_)

Ultima, ma non meno importante, è la missione della sostenibilità, che accompagna a pari passo tutte le altre. L'azienda, infatti, si impegna costantemente a seguire un percorso che vada incontro all'ambiente e a ridurre l'impronta ambientale dei loro siti di produzione. L'obiettivo è quello di ridurre le emissioni di gas serra fino ad arrivare ad azzerarle completamente entro il 2050. Salomon si impegna, inoltre, a scegliere materiali sostenibili e rispettosi dell'ambiente per la creazione dei propri prodotti e a migliorare la consapevolezza dei dipendenti e dei consumatori nei confronti della sostenibilità. Per quanto riguarda i valori, il brand dichiara che a guidarli sono l'immaginazione, grazie alla quale non smette mai di inventare e migliorare per portare le sue creazioni a un livello sempre superiore; lo spirito di famiglia, in quanto considerano la natura uno spazio da condividere e da vivere con uno spirito di solidarietà; l'impegno, che ci mette al fine di offrire il meglio a tutti coloro con cui collabora e la semplicità, in quanto si considera un brand gestito da un team di persone con i piedi per terra e animate da buon senso<sup>25</sup>.

- Qual è il target di riferimento di Salomon?

Il nuovo payoff del brand "Tomorrow is yours" è stato ideato con il fine di ispirare un pubblico sempre più ampio e più giovane a entrare in contatto con la natura e con il mondo delle attività outdoor. Aumentare il pubblico di riferimento del brand, però, non rappresenta il fulcro dell'attività di Salomon, che continuerà a essere la creazione di prodotti progettati con il fine di permettere agli atleti di raggiungere le massime prestazioni negli ambienti sportivi più difficili e competitivi.

Salomon è, quindi, un brand legato alle prestazioni, che identifica come target di riferimento primario gli atleti delle discipline outdoor, nello specifico inerenti alla montagna, e tutti coloro che fanno parte dell'ambiente, anche se non dal punto di vista agonistico, ma solamente amatoriale. Per questo motivo i prodotti della marca in questione si contraddistinguono per la loro eccellente qualità.

---

<sup>25</sup> Cosa ci guida, Salomon, <https://www.salomon.com/it-it/who-we-are#what-drives-us>

Come target di riferimento secondario Salomon identifica i giovani e gli appassionati del mondo outdoor, che cerca di conquistare e attrarre a sé attraverso campagne come quella sopra citata “Tomorrow is yours”, attraverso cui, appunto, cerca di ispirare un pubblico in crescita di giovani appassionati del mondo outdoor e di atleti professionisti e non.

### 3.2 Quechua

Il marchio *Quechua* fa parte delle Marche Passione commercializzate da *Decathlon*, l'azienda francese nata nel 1976 che introdusse un nuovo concetto, per cui ora è nota in tutto il mondo: “tutti gli sport riuniti sotto lo stesso tetto”.

Dal 1997 Decathlon, oltre a famosi marchi internazionali, propone nei suoi punti vendita i prodotti dei brand esclusivi Decathlon, anche chiamate Marche Passione, al fine di offrire ai propri clienti prodotti accessibili, innovativi e performanti al miglior rapporto qualità/prezzo. Oggi le Marche Passione sono 18, ognuna di esse offre prodotti per una specifica attività o sport e tutte sono accomunate dal fatto di essere marche low cost, le quali permettono al cliente di entrare in possesso di articoli che, pur facendo risparmiare, sono dotati di un livello di qualità soddisfacente. Per citarne qualcuna tra le più conosciute possiamo trovare: *Kipsta* per gli sport di squadra, *Domyos* per il fitness, *Kalenji* per il running, *Artengo* per gli sport di racchetta, *Triboard* per gli sport acquatici, *Btwin* per il ciclismo, *Triboard* per la barca a vela e *Quechua* per gli sport di montagna. *Quechua*, appunto, è quella che offre prodotti per gli amanti della montagna e del camping, spaziando dalle calzature da trekking, all'abbigliamento tecnico, fino alle tende da campeggio.

Andiamo ora a conoscere meglio il marchio attraverso la sua storia, la sua missione, la sua visione, i suoi valori, ma soprattutto attraverso la sua comunicazione.

- Innanzitutto, perché Quechua? Cosa c'è dietro alla scelta di questo nome?

Il popolo Quechua costituisce la maggioranza della popolazione di Perù e Bolivia e, nonostante essi appartengano a diversi sottogruppi etnici, sono accomunati dalla lingua madre, la quale appartiene alla famiglia Quechua. La scelta da parte di Decathlon di nominare un loro marchio come questo popolo deriva dal fatto che i valori e il modo di vivere in montagna degli individui appartenenti a questa popolazione sono fonte d'ispirazione per l'azienda. Il popolo Quechua ha ispirato i team di quello che è oggi il marchio Quechua grazie alla sua filosofia di comunità, di condivisione e alla stessa passione per la montagna, oltre all'amore e al senso di protezione nei confronti della natura, al prendersi cura delle loro montagne e al trarne vantaggio in modo responsabile<sup>26</sup>.

- Quando e dove nasce Quechua?

Nel 1997 una dozzina di dipendenti di Decathlon decide di lasciare la sede situata nel nord della Francia, a Lille, per trasferirsi ai piedi del Monte Bianco, in modo da essere il più possibile in stretto contatto con gli appassionati di sport di montagna. Un anno dopo, i primi prodotti del marchio da montagna del gruppo arrivano nei negozi Decathlon, in seguito a un'accurata progettazione con e per gli sportivi e a una serie di test per collaudarne l'efficienza. Il marchio negli anni cresce e si innova, nasce il sito dedicato interamente agli sport di montagna e nascono collaborazioni con ambasciatori sportivi come Dawa Sherpa, famoso ultra-trailer e sciatore nepalese, al fine di creare prodotti sempre più innovativi traendo spunto dall'esperienza di atleti riconosciuti. La vera innovazione arriva nel 2005 con il lancio della tenda che si monta da sola in soli 2 secondi lanciandola in aria. Un'altra importante tappa nella storia di Quechua è segnata dalla creazione del primo pile ecologico del marchio nel 2010, realizzato con poliestere riciclato proveniente da bottiglie di plastica, al fine di ridurre l'impatto ambientale, ma allo stesso tempo di garantire un prodotto tecnico. Nel 2016 il marchio decide di concentrarsi e specializzarsi sull'escursionismo e sul campeggio, lasciando ad altri marchi (sempre appartenenti al medesimo gruppo) la produzione di attrezzatura

---

<sup>26</sup> Quechua universo, Quechua, <https://www.quechua.com/the-brand>

inerente ad altri ambiti della montagna e degli sport outdoor. La sede si trova tuttora a Domancy, in Alta Savoia, e conta più di 200 dipendenti<sup>27</sup>.

- Quali sono la missione, la visione e i valori di Quechua?

L'obiettivo principale del brand è poter far vivere l'escursionista o l'appassionato di campeggio in armonia con la natura, permettergli di avere tutti i mezzi necessari durante la sua ricerca di libertà, di sentirsi libero di scegliere l'attività più adatta a lui mettendogli a disposizione tutto ciò di cui può avere bisogno. La missione in questione è, quindi, rendere l'escursionismo più facile e spontaneo e semplificare la vita dell'escursionista fornendogli un equipaggiamento pratico, comodo e protettivo. L'elemento centrale nel modo di operare di Quechua è l'innovazione, che il brand afferma stare al centro del proprio processo e fare parte del proprio DNA: elementi come la creatività, il saper ascoltare i bisogni dei loro clienti e l'esperienza sono i punti di forza del team, valori grazie ai quali riesce a creare prodotti tecnici e ingegnosi e a conquistarsi una buona fetta di mercato.

Un altro aspetto centrale nella visione futura del brand è la sostenibilità: i due modi attraverso cui Quechua si impegna nei confronti dell'ambiente, da ormai un decennio, sono la progettazione e la produzione di articoli a ridotto impatto ambientale, attraverso l'adozione di un design sostenibile, anche chiamato eco-design, il cui intento è quello di arrivare a eliminare completamente l'impatto negativo sul nostro pianeta; e il sostegno di associazioni locali e internazionali attive dal punto di vista della protezione e della salvaguardia ambientale<sup>28</sup>. Il valore, però, che viene maggiormente comunicato da Quechua e al quale è principalmente associato il brand è la famiglia: come vedremo in modo più approfondito in seguito, la comunicazione del brand è indirizzata principalmente alle famiglie, nel concreto tramite consigli e suggerimenti inerenti al mondo outdoor. Ciò che viene percepito

---

<sup>27</sup> Les années marquantes de la marque Quechua, Quechua, <https://www.quechua.com/the-brand>

<sup>28</sup> Quechua universo, Quechua, <https://www.quechua.com/the-brand>

dall'esterno, infatti, è una particolare attenzione e cura verso il nucleo familiare, l'importanza che viene data al tempo passato in famiglia e nei confronti di tutto ciò che essa concerne.

- Qual è il target di riferimento di Quechua?

Il marchio Quechua si rivolge principalmente a un target di persone non esperte e ai nuclei familiari, persone che si avvicinano al mondo della montagna o del campeggio o che già lo frequentano, ma senza possedere molte conoscenze in merito. Attraverso la sua comunicazione, il brand rende esplicito il suo target di riferimento, rivolgendosi e creando contenuti ad hoc per la categoria di persone appena citata, come si può notare dalla sezione del loro sito web ufficiale intitolata "Andiamo all'avventura!", in cui sono presenti alcuni articoli, sotto forma di tutorial, che dispensano consigli e indicazioni utili per chi non è esperto di montagna. I contenuti messi a disposizione dei lettori spaziano dalle attività e dai giochi consigliati per avvicinare i più piccoli alle escursioni, ai consigli su come motivarli durante le gite e ai suggerimenti su come organizzare un viaggio in furgone. La funzionalità di questi consigli è prima di tutto quella di coinvolgere il possibile cliente in quello che probabilmente è un mondo a lui non troppo conosciuto, nel quale non saprebbe come muoversi in autonomia e di farlo sentire guidato nelle giuste decisioni da prendere. Essi fungono, però, anche da mezzo per sponsorizzare determinati articoli e far sì che chi legge comprenda la loro giusta modalità d'uso - una sorta di escamotage per proporre alcuni degli articoli del marchio senza farlo in maniera palese. Nella sezione del sito in cui vengono evidenziati gli aspetti positivi di un'escursione sotto alla pioggia, ad esempio, viene inserita l'inserzione che pubblicizza la giacca antipioggia del brand, introducendola in questo modo: "Potrai finalmente testare la tua giacca impermeabile!".<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> I nostri consigli, Quechua, <https://www.quechua.com/all-our-tips>

### 3.3 Gli elementi distintivi

Nella prima parte del capitolo abbiamo visto gli elementi caratterizzanti dei brand Salomon e Quechua, il modo in cui sono strutturati, la loro storia, la loro missione, la loro visione e i valori in cui essi credono e che comunicano ai consumatori, per terminare poi con il loro target di riferimento. In questa seconda parte del capitolo andiamo, invece, a vedere quali sono gli elementi distintivi dei due brand, i loro punti di forza e di debolezza per arrivare a definire quali sono i fattori che determinano la loro forza e il loro successo come marche. Iniziamo andando ad approfondire gli aspetti legati ai punti vendita di questi due brand e al modo in cui il prodotto viene presentato al potenziale cliente, in modo da comprendere se la brand identity che queste due marche comunicano online corrisponde, poi, alla brand image che i consumatori si fanno a riguardo quando entrano in contatto con uno dei loro store fisici.

Il marchio Salomon possiede store ufficiali del brand in tutto il mondo, situati nelle grandi città e caratterizzati da un'estetica accattivante in cui domina il colore nero che, oltre a creare un'atmosfera elegante e affascinante, fa spiccare i colori brillanti dei prodotti, dalle calzature, all'abbigliamento, fino agli accessori e alle diverse attrezzature. Oltre che negli store ufficiali del marchio, i prodotti Salomon sono reperibili in quasi tutti i negozi multibrand di rivendita specializzati in attrezzatura da montagna, da quelli più grandi come ad esempio Sportler, Decathlon o Cisalfa, a quelli più piccoli, che solitamente tengono una selezione limitata di articoli, ma allo stesso tempo selezionata, per offrire la massima qualità di prodotti. L'elemento che accomuna i punti vendita Salomon e quasi tutti i negozi di articoli sportivi che vendono i prodotti di questo brand è la specializzazione nel mondo outdoor e l'offerta di prodotti di alta qualità e che permettono prestazioni di alto livello. Questo va a confermare il target di persone a cui il brand si rivolge, ovvero un pubblico di atleti professionisti e di appassionati del mondo outdoor non principianti, che sono disposti a pagare i prodotti ad un prezzo alto, in cambio di garanzia di qualità, design e innovazione. Nel settore in questione l'utilizzo di prodotti tecnici specializzati e caratterizzati da un alto livello di qualità, che porta con sé un aumento del prezzo, è sinonimo di profonda conoscenza della montagna e della consapevolezza dell'importanza che un buon equipaggiamento ha in questo mondo

caratterizzato da imprevedibilità, impervietà e situazioni climatiche a volte estreme, a differenza del settore della moda in cui coloro che acquistano prodotti costosi piuttosto che prodotti più economici, lo fanno solamente per una questione estetica, in base alle possibilità economiche o anche al fine di comunicare un determinato status.



Dall'altro lato abbiamo il marchio Quechua che vende i suoi prodotti esclusivamente all'interno dei negozi Decathlon e non li rende, quindi, reperibili negli altri negozi specializzati. Il fatto di essere una marca appartenente a un'azienda più grande gioca a suo svantaggio, in quanto non permette al brand di svilupparsi e di crearsi un'identità unica e propria, senza essere associata all'azienda di cui fa parte e ai possibili pregiudizi ad essa correlati. Da molti consumatori, infatti, Decathlon viene vista come un'azienda che offre di tutto un po', senza però essere specializzata in nessuna delle discipline per cui offre i prodotti. I punti vendita Decathlon sono 630, distribuiti in 18 Paesi diversi<sup>31</sup> e offrono prodotti per ogni ambito del mondo dello sport, per ognuno dei quali possiedono un brand specializzato di loro proprietà, ma anche prodotti appartenenti ad altri marchi, come ad esempio Salomon, Asics, Puma e Adidas. Dal punto di vista estetico i negozi Decathlon sono decisamente riconoscibili grazie ai due colori predominanti bianco e azzurro, che, però, comunicano sicuramente meno professionalità ed eleganza del colore nero utilizzato da Salomon. È importante sottolineare, però, che l'obiettivo di Decathlon, e di conseguenza anche di Quechua, non è quello di avere

---

<sup>30</sup> Foto negozio Salomon, Salomon,  
[https://www.google.com/search?q=negozio+salomon&tbm=isch&ved=2ahUKEwiw6arqysX7AhVOxwiHHZobBlkQ2-cCegQIABAA&oeq=negozio+salomon&gs\\_lcp=](https://www.google.com/search?q=negozio+salomon&tbm=isch&ved=2ahUKEwiw6arqysX7AhVOxwiHHZobBlkQ2-cCegQIABAA&oeq=negozio+salomon&gs_lcp=)

<sup>31</sup>Decathlon, Brain at work,  
[https://www.brainatwork.it/employer/decathlon/#:~:text=I%20negozi%20Decathlon%2C%20circa%20630,Ceca%2C%20Svezia\).](https://www.brainatwork.it/employer/decathlon/#:~:text=I%20negozi%20Decathlon%2C%20circa%20630,Ceca%2C%20Svezia).)

come clienti gli atleti professionisti del mondo outdoor, bensì appassionati che approcciano al mondo della montagna e famiglie, che necessitano di prodotti di sufficiente qualità e che non devono necessariamente promettere prestazioni di alto livello, ad un buon rapporto qualità/prezzo. Le calzature, i capi d'abbigliamento e le attrezzature del brand Quechua, infatti, stanno su una fascia di prezzo medio bassa rispetto ai prodotti delle altre marche. Questa strategia riflette quella che è la mission di Decathlon (da non confondere con la mission di Quechua vista in precedenza, ovvero quella di rendere l'escursionismo più facile e spontaneo e semplificare la vita dell'escursionista fornendogli un equipaggiamento pratico, comodo e protettivo), vale a dire rendere accessibile al maggior numero di persone il piacere e i benefici dello sport<sup>32</sup>.



Come abbiamo visto, Salomon e Quechua, pur essendo due brand appartenenti allo stesso settore, adottano due modalità di approccio al mercato molto diverse, a partire dai valori che comunicano, al target a cui si riferiscono, fino alla strategia che mettono in atto. Nel primo capitolo abbiamo visto i due tipi di strategia che si possono adottare al fine di raggiungere il vantaggio competitivo nel mercato: quella di differenziazione e quella di penetrazione del mercato. A questo riguardo Salomon e Quechua adottano due tipi di strategia differenti. Salomon fa propria la strategia di differenziazione di prezzo, anche chiamata strategia di scrematura, vale a dire che mette sul mercato i propri prodotti con prezzi mediamente elevati,

---

<sup>32</sup> Decathlon, Brain at work,

<https://www.brainatwork.it/employer/decathlon/#:~:text=I%20negozi%20Decathlon%2C%20circa%20630,Cec>

<sup>33</sup> Foto insegna Decathlon, Alba Neon,

<https://www.google.com/search?q=insegna+decathlon&tbm=isch&ved=2ahUKEwim5dr5ycX7AhXSwwIHUJgC>

<sup>34</sup>Foto negozio Decathlon, GPphoto

[https://www.google.com/search?q=foto+negozio+decathlon&rlz=1C1GCEB\\_enIT915IT915&sxsrf=ALiCzsaIUdSu](https://www.google.com/search?q=foto+negozio+decathlon&rlz=1C1GCEB_enIT915IT915&sxsrf=ALiCzsaIUdSu)

allo scopo di ottenere i massimi ricavi dai consumatori disposti a spendere di più per un prodotto che, però, promette un elevato livello di qualità. Questa scelta è giustificata non solo dal fatto che presumibilmente il ricavo di ciascuna vendita sia maggiore, ma soprattutto dal fatto che il processo di produzione di articoli di alta qualità richiede costi maggiori e anche dal fatto che l'azienda desidera mantenere un pubblico di riferimento di un certo livello, senza rendere i propri prodotti accessibili a chiunque.

Quechua, invece, adotta la strategia di penetrazione del mercato, anche chiamata strategia del vantaggio di costo, ovvero decide di mettere sul mercato i propri prodotti a prezzi bassi, al fine di attirare il maggior numero di acquirenti e di conquistare un'ampia quota del mercato di riferimento. Solitamente le marche che detengono una leadership di costo offrono un prodotto di una qualità inferiore rispetto ai concorrenti che adottano la strategia di differenziazione, come nel caso di Quechua rispetto a Salomon.

Entrambe le marche possono essere definite forti e di successo, in quanto il loro fatturato è in continua crescita e sono tra le marche più conosciute e utilizzate a livello internazionale per quanto riguarda l'abbigliamento e le calzature da trekking. Dal punto di vista della loro identità e dell'immagine che i consumatori hanno di loro, invece, non è lo stesso per entrambe. L'identità di Salomon è ben definita, comunica tutti quei valori che un atleta o un appassionato di escursionismo cerca in un brand, trasmette fiducia e affidabilità per quanto riguarda la qualità dei prodotti offerti ed è coinvolgente e stimolante - aspetto fondamentale per il settore di cui fa parte questo brand. La sua comunicazione, infatti, è incentrata sull'idea di azione e sull'idea che il consumatore sia l'autore del proprio futuro, che può decidere di plasmare affinché sia come nella propria immaginazione. L'utente viene spinto a liberare il proprio potenziale attraverso esperienze sportive all'aria aperta e ad adottare uno stile di vita all'insegna dello sport, della salute e del benessere. Le attività di comunicazione messe in atto, però, sono solo a sostegno di quello che è il prodotto effettivamente offerto al pubblico, senza il quale l'azienda non esisterebbe. Un brand che comunica in maniera efficace, ma che offre, poi, prodotti che deludono il consumatore tradirebbe la sua fiducia, perderebbe credibilità e non raggiungerebbe mai il successo. A questo proposito Salomon può vantare un'ampia

gamma di prodotti di eccellente qualità, utilizzati anche da atleti professionisti. Tutti questi fattori fanno di Salomon un brand forte sotto tutti i punti di vista e che gode di una reputazione molto positiva.

Per quanto riguarda Quechua, invece, non possiamo dire lo stesso. Sicuramente è un brand molto conosciuto, ben strutturato, che comunica buoni valori e che si è prefissato degli obiettivi ben precisi. Per quanto riguarda l'identità, Quechua se n'è creata una in cui si identificano principalmente le famiglie, la maggior parte delle volte con bambini, e non i professionisti e gli esperti di alpinismo, di trekking e delle altre attività outdoor. Il target di riferimento è un pubblico che concepisce le attività outdoor come uno svago, non come una pratica che implica prestazioni sportive di un certo livello. Il più grande punto debole del brand è, però, la non congruenza tra le caratteristiche dei prodotti comunicate dal brand e l'effettivo livello di qualità ed efficienza di questi. Stando a ciò che viene affermato da Quechua i loro prodotti sono caratterizzati dall'innovazione, che sostengono stare al centro del loro processo produttivo e fare parte del loro DNA e dall'efficienza, che li rende comodi e sicuri per ogni occasione. Non è che le calzature e i capi d'abbigliamento del brand siano di una qualità scadente, ma sicuramente non sono all'altezza dei prodotti appartenenti agli altri brand presi in considerazione in precedenza. Il fatto che Quechua non possieda un team di atleti che vestono il nome del marchio conferma la non professionalità dei prodotti. Quella fatta dal brand è una scelta strategica volontaria, che, come è già stato detto, li porta a conquistare una porzione di mercato più ampia grazie ai prezzi mediamente bassi con cui vengono venduti i prodotti. Per le ragioni appena elencate Quechua si trova a possedere poca credibilità in materia di innovazione e di qualità dei prodotti da trekking e a non avere una solida reputazione alle spalle.



## CONCLUSIONI

Il seguente elaborato ha, innanzitutto, lo scopo di definire gli elementi essenziali che devono essere contemplati nel processo di creazione di una marca forte e di successo e, successivamente, di analizzare dal punto di vista semiotico la comunicazione dei brand presi in considerazione, al fine di stabilire quali sono gli aspetti che creano valore e quali, invece, risultano essere i loro punti di debolezza. La semiotica, oltre ad occuparsi dello studio dei segni verbali, si occupa anche i segni non verbali, come le immagini, che spesso sono presenti nelle diverse tipologie di testi utilizzati a fini comunicativi e pubblicitari.

Andiamo ora a ripercorrere i punti salienti di questo lavoro partendo dalla componente teorica presente nel primo capitolo, per finire, poi, con l'analisi dei valori associati al mondo outdoor svolta nel secondo capitolo e con l'approfondimento sui brand Salomon e Quechua compiuto nel terzo capitolo.

Dal punto di vista semiotico il brand consiste in un'aggregazione di significati intorno a determinati segni, verbali o iconici, che denotano la sua identità e, allo stesso modo di un testo letterario, è capace di produrre un universo ricco di senso. Dal punto di vista funzionale, invece, la marca è un elemento di importanza strategica sia per l'azienda, in quanto identifica i beni o i servizi da essa proposti e li differenzia da quelli dei concorrenti, sia per il cliente, in quanto semplifica il processo d'acquisto e lo guida verso la scelta del prodotto. Perché una marca abbia successo non basta solamente che essa fornisca un buon prodotto e che ne comunichi le caratteristiche al possibile consumatore, ma è necessario anche che essa faccia leva sulla componente emozionale che va a conquistare il cliente. A questo fine il brand deve costruirsi un'identità ben definita e stabile nel tempo, caratterizzata da una missione che ne chiarisca la ragione d'essere, una vision che renda chiaro lo scenario futuro che l'azienda si prefigge di raggiungere e dei valori d'impresa che siano allineati con quelli dei consumatori, così da aumentare la sua rilevanza, differenziarsi dai concorrenti, offrire contenuti per la comunicazione e ridurre i rischi di danni alla reputazione. È importante sottolineare che deve esserci una stretta correlazione tra apparenza e sostanza, vale a dire che ciò che il brand professa deve, poi, essere coerente con le azioni che esso svolge, altrimenti perderebbe

credibilità. Oltre alla trasmissione di una brand identity ben strutturata, altri elementi fondamentali che determinano la forza di un brand sono la differenziazione dai competitors tramite elementi distintivi, l'apporto di innovazione, la corrispondenza tra funzionalità del prodotto offerto e il bisogno del consumatore, la definizione di un target di riferimento e la messa in commercio del prodotto ad un buon rapporto qualità/prezzo.

I temi teorici affrontati sono serviti per poter compiere un'analisi precisa e ben strutturata di alcuni dei più noti brand appartenenti al settore delle attività outdoor e legati al mondo del trekking e dell'escursionismo in montagna. Prima di andare ad analizzare i due brand scelti, vale a dire Salomon e Quechua e di evidenziare i loro punti di forza e di debolezza, abbiamo esplorato il settore di appartenenza, in modo da comprendere quali sono i valori più comunemente associati a questo mondo. Dopo aver preso in considerazione i brand: The North Face, Patagonia, Columbia e La Sportiva è emerso che tutti, anche se con approcci diversi, veicolano il concetto di stile di vita all'insegna dell'avventura e della salute, con immagini ad effetto e messaggi stimolanti, ponendo l'attenzione sulle performance individuali. Il filo conduttore che accomuna queste marche, e tutte quelle appartenenti a questo settore, è l'elemento dell'azione (i brand puntano a umanizzare e riempire di azione tutte le loro iniziative), accompagnato da quelli di qualità e di innovazione dei loro prodotti, tramite i quali promettono al cliente efficienza e prestazioni di alto livello. Ogni brand, però, cerca di differenziarsi dai competitors e di incentrare le proprie iniziative di marketing e comunicazione su un elemento distintivo, come ad esempio Patagonia, che si focalizza sul tema della sostenibilità ambientale o The North Face e La Sportiva che, invece, comunicano un'idea di montagna più ardua, che necessita di un buon livello di preparazione, di conoscenze e di attrezzature adatte.

L'elaborato si conclude, infine, con l'analisi e la messa a confronto dei brand Salomon e Quechua. Salomon è un brand molto ben strutturato, che offre prodotti di elevata qualità e che si rivolge ad un target di professionisti e appassionati esperti. Esso segue la scia di The North Face e di La Sportiva, mettendo al centro della propria comunicazione la qualità e l'innovazione dei propri prodotti e proponendo un'idea di montagna associata a persone

preparate e in grado di compiere prestazioni di un certo livello. Coerentemente con i valori comunicati, il brand adotta una strategia di differenziazione per cui mette sul mercato i propri prodotti a prezzi elevati, indirizzati ad un pubblico disposto a spendere in cambio di una garanzia di qualità ed efficienza. Per i seguenti motivi il brand è considerato uno dei migliori nel settore e gode di un'eccellente reputazione. Quechua, invece, incentra la propria comunicazione sull'idea di attività outdoor intesa come svago e si rivolge principalmente alle famiglie e ad un pubblico non esperto che si avvicina al mondo della montagna. In termini di qualità, i prodotti che offre non sono al livello dei brand citati in precedenza, anche per questo motivo hanno dei costi di molto inferiori. Ciò che è appena stato affermato trova una spiegazione anche nel tipo di strategia che l'azienda ha deciso di adottare, vale a dire una strategia di penetrazione del mercato e di leadership di prezzo, con cui mira a conquistare un'ampia fetta di mercato. Nonostante Quechua sia un brand molto conosciuto e che funziona, non possiede una solida reputazione all'interno di questo settore rispetto ai suoi competitors, in quanto non ha sufficiente credibilità a causa della non eccellente qualità e funzionalità dei suoi prodotti e alla non congruenza dei benefici promessi attraverso la loro comunicazione e la reale qualità dei prodotti.

## Riferimenti bibliografici

M. P. Favaretto, La strategia di comunicazione nell'era postdigitale, Libreriauniversitaria.it, 2013

M. P. Pozzato, Capire la semiotica, Carocci Editore, 2013

A. Semprini, Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca, Francoangeli, 2003

P. Kotler, W. G. Scott, Marketing Management, ISEDI, Milano, 1992

J. N. Kapferer, J. C. Thoenig, La Marca. Motore della competitività delle imprese e della crescita dell'economia, Milano, Guerini e associati, 1991

M. P. Favaretto, La strategia di comunicazione nell'era postdigitale, Libreriauniversitaria.it, 2013

P. Kotler, H. Kartajava, I. Setiawan, Marketing 3.0 Dal prodotto al cliente all'anima, Il Sole 24 Ore, Milano, 2010

D. Aaker, E. Joachimsthaler, Brand Leadership, Milano, Franco Angeli, 2010

J. N. Kapferer, Strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term, Londra, Kogan Page, 1997

D. A. Aacker, Brand equity: la gestione del valore della marca, Milano, Franco Angeli, 1997

## Riferimenti sitografici

Product oriented vs marketing oriented, Tutor comunicazione,

<https://www.tutorcomunicazione.com/product-oriented-vs-marketing-oriented/>

Branding, Studio Samo, <https://www.studiosamo.it/glossario/branding/>

The North Face: il brand più riconoscibile al mondo, Airness, <https://airness.eu/it/blog/the-north-face-the-most-recognizable-brand-in-the-world-it>

Analisi della dichiarazione d'intenti di The North Face, Mission statement, <https://mission-statement.com/north-face/>

Eventi, The North Face,

[https://www.thenorthface.it/?gclid=CjwKCAiAvK2bBhB8EiwAZUbP1C6yhOX\\_RW-ru-Ma2OrNsqjveaKx1xIkiQ\\_y6bZobwDdPv4kDSWZKxoC4ooQAvD\\_BwE&gclsrc=aw.ds](https://www.thenorthface.it/?gclid=CjwKCAiAvK2bBhB8EiwAZUbP1C6yhOX_RW-ru-Ma2OrNsqjveaKx1xIkiQ_y6bZobwDdPv4kDSWZKxoC4ooQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds)

Vi raccontiamo la storia di Patagonia consigliandovi alcuni items da non perdere,

Soldoutservice, <https://soldoutservice.com/p/vi-raccontiamo-la-storia-di-patagonia-consigliandovi-alcuni-items-da-non-perdere>

Analisi della missione e delle dichiarazioni di visione della Patagonia, Mission statement,

<https://mission-statement.com/patagonia/>

Siamo in business per salvare il nostro pianeta, Patagonia,

<https://eu.patagonia.com/it/it/activism/>

Columbia Sportswear: Mai Sottovalutare le Potenzialità di una Casalinga nei Guai, Merita,

<https://www.merita.biz/columbia-sportswear/>

Columbia logo, Loghi famosi, <https://loghi-famosi.com/columbia-logo/>

Collegiamo le persone attive con le loro passioni, Columbia Sportswear Company,

<https://www.columbiasportswearcompany.com/our-company/strategy-mission-values/>

Guida all'aperto della madre dura, Columbia, <https://www.columbia.com/outdoor-guide.html?icpa=hp&icid=closer&icsa=ALL&prid=outdoorguide&icst=nonpr&crd=explore-outdoorguide&icca=txt>

Boom dell'outdoor: Demandware svela i dati in crescita del segmento nel mondo retail, Demandware, <https://www.ipresslive.it/it/ipress/comunicati/view/3282/>

Scopri Salomon, Salomon, <https://www.salomon.com/it-it/who-we-are>

Salomon logo, 1000 marche, <https://1000marche.net/salomon-logo/>

Cosa ci guida, Salomon, <https://www.salomon.com/it-it/who-we-are#what-drives-us>

Quechua universo, Quechua, <https://www.quechua.com/the-brand>

Les années marquantes de la marque Quechua, Quechua, <https://www.quechua.com/the-brand>

Quechua universo, Quechua, <https://www.quechua.com/the-brand>

I nostri consigli, Quechua, <https://www.quechua.com/all-our-tips>

Decathlon, Brain at work, <https://www.brainatwork.it/employer/decathlon/#:~:text=I%20negozi%20Decathlon%2C%20circa%20630,Ceca%2C%20Svezia>

L'azienda, La Sportiva, <https://www.lasportiva.com/it/storia>

La politica aziendale. La Sportiva, <https://www.lasportiva.com/it/politica-aziendale>

Foto logo The North Face, <https://www.google.com/search?q=Logo+the+north+face&tbm=isch&ved=2ahUKEwj1wL-OzsX7AhXlwgIHHYmoCcMQ2>

Foto logo Patagonia, <https://www.google.com/search?q=Logo+patagonia&tbm=isch&ved=2ahUKEwj9hcnbzMX7AhWBOewKHZhfC2>

Foto Logo Columbia,

<https://www.google.com/search?q=Logo+columbia&tbm=isch&ved=2ahUKEwjppM2ozMX7AhXFwQIHHeyUAF>

Foto logo La Sportiva,

[https://www.google.com/search?q=logo+la+sportiva&rlz=1C1GCEB\\_enIT915IT915&sxsrf=ALiCzsZoyiQ5BiVe9G](https://www.google.com/search?q=logo+la+sportiva&rlz=1C1GCEB_enIT915IT915&sxsrf=ALiCzsZoyiQ5BiVe9G)

Foto logo Salomon,

[https://www.google.com/search?q=logo+salomon&rlz=1C1GCEB\\_enIT915IT915&sxsrf=ALiCzsaP2nULKVB9Ln](https://www.google.com/search?q=logo+salomon&rlz=1C1GCEB_enIT915IT915&sxsrf=ALiCzsaP2nULKVB9Ln)

Foto negozio Salomon, Salomon,

[https://www.google.com/search?q=negozio+salomon&tbm=isch&ved=2ahUKEwiw6arqysX7AhVOxwIHHZobBlkQ2-cCegQIABAA&oq=negozio+salomon&gs\\_lcp=](https://www.google.com/search?q=negozio+salomon&tbm=isch&ved=2ahUKEwiw6arqysX7AhVOxwIHHZobBlkQ2-cCegQIABAA&oq=negozio+salomon&gs_lcp=)

Foto insegna Decathlon, Alba Neon,

<https://www.google.com/search?q=insegna+decathlon&tbm=isch&ved=2ahUKEwim5dr5ycX7AhXSwwIHHUJgC>

Foto negozio Decathlon, GPphoto

[https://www.google.com/search?q=foto+negozio+decathlon&rlz=1C1GCEB\\_enIT915IT915&sxsrf=ALiCzsaUdSus\\_eA1khxQE\\_hofStytpBPg:1669250298151&source=lnms&tbm=isch&sa](https://www.google.com/search?q=foto+negozio+decathlon&rlz=1C1GCEB_enIT915IT915&sxsrf=ALiCzsaUdSus_eA1khxQE_hofStytpBPg:1669250298151&source=lnms&tbm=isch&sa)

Immagine prisma di Kapferer, 12Manage,

[https://www.google.com/search?q=prisma+di+kapferer&rlz=1C1GCEB\\_enIT915IT915&sxsrf=ALiCzsY8nFYhEvElu3DN2LzIWrvXWgLTTHA:1669327878854&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwj08e356sf7AhV8Q\\_EDHRSBD0kQ\\_AUoAXoECAIQAw&biw=1536&bih=722&dpr=1.25#imgsrc=52PsoSc7-1DWqM](https://www.google.com/search?q=prisma+di+kapferer&rlz=1C1GCEB_enIT915IT915&sxsrf=ALiCzsY8nFYhEvElu3DN2LzIWrvXWgLTTHA:1669327878854&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwj08e356sf7AhV8Q_EDHRSBD0kQ_AUoAXoECAIQAw&biw=1536&bih=722&dpr=1.25#imgsrc=52PsoSc7-1DWqM)

Immagine piramide della brand awareness, Alchemica Agency,

[https://www.google.com/search?q=piramide+della+brand+awareness&rlz=1C1GCEB\\_enIT915IT915&sxsrf=ALiCzsbxJZ2wnMYJtlTONaUYJPOwaP5PyA:1669328117263&source=lnms&tb](https://www.google.com/search?q=piramide+della+brand+awareness&rlz=1C1GCEB_enIT915IT915&sxsrf=ALiCzsbxJZ2wnMYJtlTONaUYJPOwaP5PyA:1669328117263&source=lnms&tb)

[m=isch&sa=X&ved=2ahUKEwiOqMXr68f7AhXASfEDHZ8DCygQ\\_AUoAXoECAIQAw&biw=1536  
&bih=722&dpr=1.25#imgrc=lpva6eEPe3QjDM](https://www.google.com/search?q=isch&sa=X&ved=2ahUKEwiOqMXr68f7AhXASfEDHZ8DCygQ_AUoAXoECAIQAw&biw=1536&bih=722&dpr=1.25#imgrc=lpva6eEPe3QjDM)