

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in
Ingegneria del Cinema e dei Mezzi di Comunicazione

Tesi di Laurea Magistrale



**Le implicazioni della pandemia di Covid-19 sulla progettazione
di una strategia di comunicazione digitale nel settore degli
sport di montagna. Il caso studio SALEWA.**

Relatrice:

Prof.ssa Nicoletta Gay

Candidata:

Ilaria Occhipinti

Matricola 263076

Anno Accademico 2020-2021

*“Alla potenza dei sogni in costruzione,
quando spingono verso l’alto”*

LUIGI OCCHIPINTI, IL MIO PAPÀ

INDICE

INTRODUZIONE.....	5
1. PREMESSA: IL CONTESTO ATTUALE.....	7
1.1. CONTESTO SOCIALE: I MEGA-TREND PER IL FUTURO	7
1.2. CONTESTO DIGITALE: GLI STRUMENTI A DISPOSIZIONE	12
1.2.1. IL RUOLO DEI SOCIAL MEDIA	13
1.2.2. VIDEO E AUDIO DIGITALE	17
1.2.3. LE MODALITÀ DELLO SHOPPING	19
1.3. LA PANDEMIA DI COVID-19	20
1.3.1. LE NUOVE ABITUDINI DEI CONSUMATORI	22
1.3.2. L'EVOLUZIONE DELLA COMUNICAZIONE	24
1.4. LA STRATEGIA DIGITALE.....	25
1.4.1. CUSTOMER JOURNEY E FUNNEL MARKETING	26
1.4.2. COME DEFINIRE UNA STRATEGIA DIGITALE	28
2. SALEWA E IL SETTORE DEGLI SPORT DI MONTAGNA	30
2.1. IL BRAND: SALEWA.....	30
2.1.1. BRAND IDENTITY	38
2.1.2. OBIETTIVI DI BUSINESS.....	42
2.1.3. TARGET DI RIFERIMENTO.....	43
2.1.4. CORPORATE IDENTITY: DIREZIONE CREATIVA	44
2.2. ANALISI DEL MERCATO DI RIFERIMENTO: SPORT DI MONTAGNA....	55
2.2.1. IL MERCATO DEGLI SPORT DI MONTAGNA.....	56
2.2.2. LA COMUNICAZIONE NEL MERCATO DELLA MONTAGNA.....	62
3. LA STRATEGIA DIGITALE DI SALEWA	74
3.1. OBIETTIVI DELLA STRATEGIA DIGITALE	74
3.2. TARGET	76
3.3. INSIGHT E KEY CONCEPT	77
3.4. INBOUND MARKETING E SUE DECLINAZIONI	78
3.5. ANALISI DEI TOUCHPOINT	84
3.5.1. SOCIAL NETWORK.....	85
3.5.2. SITO WEB	102
3.5.3. NEWSLETTER.....	132
3.5.4. SERP (<i>Search Engine Result Pages</i>).....	135
3.5.5. PR, ATLETI E INFLUENCER.....	137
3.5.6. GOOGLE MY BUSINESS.....	139
4. COMPETITOR E COMPARABLE: LE REAZIONI ALLA PANDEMIA	141
4.1. COMPETITOR.....	141
4.1.1. PATAGONIA	142
4.1.1. LA SPORTIVA	158

4.1.2.	MAMMUT.....	175
4.1.3.	ORTOVOX.....	192
4.2.	COMPARABLE	204
4.2.1.	EPIC TV.....	205
4.2.2.	URBAN WALL MILANO	209
4.2.3.	VISIT TRENINO.....	215
4.2.4.	LONELY PLANET (ITALIA).....	218
4.3.	CONCLUSIONI.....	223
5.	SALEWA: LA CAMPAGNA “BACK TO PURE MOUNTAIN”.....	224
5.1.	OBIETTIVI DELLA CAMPAGNA.....	226
5.2.	TARGET SPECIFICO DI RIFERIMENTO	227
5.2.1.	METODO BO2ARD	227
5.2.2.	CUSTOMER JOURNEY MAP.....	230
5.2.3.	LE BUYER PERSONAS	231
5.3.	INSIGHT E KEY CONCEPT	237
5.4.	CONTENT MARKETING	238
5.5.	SCELTA DEI TOUCHPOINT.....	241
5.6.	CONTINGENCY PLAN.....	243
5.7.	REALIZZAZIONE DELLA CAMPAGNA.....	244
5.7.1.	FASE 1: KEEP DREAMING	244
5.7.2.	FASE 2: STOP DREAMING, START PLANNING.....	255
5.7.3.	FASE 3: BACK TO PURE MOUNTAIN	268
6.	CONTROLLO E MISURAZIONE	281
6.1.	IN CHE MODO MISURARE E PERCHÉ	281
6.2.	LE METRICHE DI MISURAZIONE.....	283
6.3.	ANALISI DEI RISULTATI SECONDO GLI OBIETTIVI.....	284
1.	ENGAGEMENT RATE	285
2.	FAN BASE SUI SOCIAL NETWORK.....	287
3.	LEAD GENERATION PER LA NEWSLETTER.....	288
4.	TRAFFICO SUL SITO WEB	288
5.	AUMENTO DEL FATTURATO	289
6.	RISULTATI ULTERIORI	290
7.	CONSIDERAZIONI FINALI	293
7.1.	L'EVOLUZIONE DELLA CAMPAGNA: HOME.....	293
7.2.	COSA ASPETTARSI DAL MONDO DIGITAL.....	294
	BIBLIOGRAFIA.....	308
	SITOGRAFIA.....	309
	RINGRAZIAMENTI.....	317

INTRODUZIONE

Obiettivo di questo documento è raccontare il processo di ideazione e realizzazione della campagna di comunicazione *Back to Pure Mountain* che si inserisce, come risposta agli sconvolgimenti derivanti dall'emergenza sanitaria scatenata dalla pandemia di COVID-19 a partire da marzo 2020, nella più ampia strategia di comunicazione digitale dell'azienda SALEWA.

Il progetto di tesi è stato svolto in collaborazione con SALEWA, azienda leader in Europa per la produzione di abbigliamento e attrezzatura da alpinismo. La candidata ha svolto un tirocinio della durata di dieci mesi presso il reparto di *E-commerce & Digital Marketing* dell'azienda, lavorando in prima persona nell'ideazione e nella realizzazione della campagna oggetto della discussione.

Nel primo capitolo si osserva il contesto in cui la strategia digitale dell'azienda si trovava già inserita e si pone l'accento sui trend e sui cambiamenti in atto che avrebbero dovuto guidare lo sviluppo della stessa nel corso del 2020. Si osservano quindi alcuni trend sociali riguardanti il comportamento dei consumatori e successivamente il contesto digitale in cui questi sono inseriti. Vengono poi riassunti i principali eventi che hanno caratterizzato la prima fase della pandemia globale di COVID-19 con le principali e più evidenti conseguenze che le misure di restrizione hanno avuto sulla popolazione italiana. Si passa infine a spiegare come e perché è fondamentale prevedere una vera e propria strategia digitale e perché non basta più parlare di "comunicazione".

Il secondo capitolo entra nel vivo della realtà aziendale di SALEWA e ne racconta le origini, il posizionamento e l'identità sia valoriale che identificativa. Nella seconda parte del capitolo si indaga il settore merceologico in cui SALEWA opera, ovvero quello degli sport di montagna, e se ne evidenziano le caratteristiche principali. Si analizza poi l'evoluzione della comunicazione in tale ambito, dalle origini fino ad oggi, per capire in che contesto si deve inserire la comunicazione di un brand di tale mercato.

Nel terzo capitolo si passa ad analizzare nello specifico la strategia di comunicazione

digitale del brand, evidenziandone gli obiettivi, il target di riferimento, gli *insight* fondamentali e le modalità con cui il *concept* primario della comunicazione viene declinato sui diversi *touchpoint* digitali a disposizione dell'azienda, secondo lo stato dell'arte precedente all'avvento della pandemia di COVID-19¹.

Si analizzano poi, nel quarto capitolo, diversi business considerabili *competitor* (Patagonia, La Sportiva, Ortovox e Mammuto) e *comparable* (Epic TV, Urban Wall Milano, Visit Trentino, Lonely Planet Italia) per SALEWA, per osservare quali siano state le azioni di comunicazione più diffuse a contenimento degli stravolgimenti che il periodo di lockdown e la prima ondata della pandemia hanno portato con sé.

La campagna *Back to Pure Mountain* viene trattata nel dettaglio nel capitolo cinque: si racconta il contesto di partenza e le motivazioni per cui si è sentita la necessità di operare dei cambiamenti - inizialmente piccoli e nel breve periodo, successivamente sempre più significativi - nella strategia digitale del brand per far fronte alla progressiva evoluzione della situazione pandemica in Italia e in Europa, fino ad essere identificabile come una vera e propria campagna di comunicazione. Si mostrano quindi dettagliatamente il target specifico di riferimento e *insight*, *concept* e realizzazione per ognuna delle tre fasi della campagna.

I risultati di tale campagna vengono raccolti e riassunti nel capitolo sei, che mostra gli effetti delle azioni intraprese nei confronti del raggiungimento degli obiettivi di business imposti a livello aziendale.

Infine, il capitolo sette raccoglie le considerazioni finali della trattazione: grazie ad un'analisi dei trend che ci si aspetta per l'immediato futuro, si prova a definire quelli che potrebbero essere i comportamenti vincenti da adottare nella definizione di una strategia digitale nel futuro, tenendo in considerazione gli sviluppi dell'emergenza sanitaria ancora in corso nel 2021.

¹ Fino a febbraio 2020.

1. PREMESSA: IL CONTESTO ATTUALE

Il primo capitolo dell'elaborato ha lo scopo di comprendere il contesto sia sociale che tecnologico in cui si colloca la strategia digitale di SALEWA, nel periodo appena precedente allo scoppio della pandemia (marzo 2020). Per entrambi gli argomenti si mostrano alcuni tra i trend più evidenti e di cui è necessario tenere conto nella stesura di una strategia di successo.

Si passa poi a descrivere i principali significativi avvenimenti che hanno caratterizzato la prima fase della pandemia di COVID-19, ovvero le misure restrittive adottate in Italia e in Europa e i conseguenti stravolgimenti nelle abitudini di vita e di consumo della popolazione.

Nell'ultima parte del capitolo si spiega perché è necessario inquadrare le azioni di comunicazione provenienti dall'azienda in una più ampia strategia digitale che preveda l'utilizzo corretto di tutti i canali digitali a disposizione dell'azienda; infine, si elencano gli elementi e gli step necessari per la stesura di una strategia di successo, che sarà l'argomento successivo della trattazione.

1.1. CONTESTO SOCIALE: I MEGA-TREND PER IL FUTURO

Comprendere il contesto sociodemografico in cui un'iniziativa di comunicazione andrà ad insediarsi è fondamentale poiché sono proprio le persone i diretti destinatari di qualunque messaggio si voglia diffondere. Analizziamo la situazione ricorrendo all'aiuto di Ipsos², una delle più importanti società che si occupa di ricerche di mercato e che ogni anno rilascia un report riguardante i 12 *global trend* per l'anno successivo: grazie a questo studio, condotto su un grande campione di popolazione mondiale, è possibile capire come stanno cambiando i comportamenti delle persone su temi di interesse generico. Elenchiamo qui alcuni di questi *global trend* previsti per il 2020 tra quelli utili o collegabili al tema della trattazione.

² Ipsos, sito web, <https://www.ipsos.com/it-it>, (ultimo accesso: 24/03/2021)

L'emergenza climatica

È ormai da una decina d'anni che una delle preoccupazioni maggiori della popolazione mondiale riguarda il cambiamento climatico, tema che negli ultimi anni si è evoluto in *emergenza climatica*³. La responsabilità di ciò viene ormai universalmente attribuita alle attività umane, soprattutto nei mercati in via di sviluppo. Le persone sono sempre meno disposte ad accettare pratiche di *greenwashing*⁴ ma, al contrario, si aspettano che siano proprio le aziende e le organizzazioni a promuovere attivamente iniziative sostenibili⁵. Sono ormai moltissimi gli esempi di business che hanno intrapreso azioni pratiche nei confronti della sostenibilità ambientale: si pensi al tema della sostituzione del packaging inquinante con alternative riciclabili (ad esempio Ikea sostituisce il polistirene, difficile da smaltire, con materiali compostabili⁶), o al tema della compensazione della *carbon footprint* (dal 2020 Ryanair invita i consumatori a raddoppiare l'importo volontario di compensazione delle emissioni per l'acquisto di ogni volo⁷).

Le nuove consapevolezze sulla salute

Tanto quanto crescono le preoccupazioni per il tema ambientale, così i *marketer* cercano di attirare clienti declamando prodotti che “fanno bene al pianeta”. Prodotti organici, naturali e vegani si diffondono in tutti i settori - non solo quello alimentare - e cresce la disponibilità dei consumatori a pagare di più in cambio di alternative considerate più sane e sostenibili, tanto che si prevede che possa diventare uno degli

³ Ipsos Global Trends, *Climate Antagonism*, febbraio 2020, disponibile online all'indirizzo <https://www.ipsosglobaltrends.com/2020/02/climate-antagonism/> (ultimo accesso: 24/02/2020)

⁴ Il *greenwashing*, termine traducibile come “ambientalismo di facciata”, indica la pratica ormai diffusa di costruire intorno ad un'impresa, organizzazione o istituzione un'immagine ingannevolmente positiva riguardo il proprio impatto ambientale, dichiarando la propria sensibilità sul tema solo per conquistare il favore dei consumatori e coprire i reali effetti negativi causati dalle proprie attività o prodotti. Wikipedia, *Greenwashing*, <https://it.wikipedia.org/wiki/Greenwashing>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

⁵ Clutch, *How Corporate Social Responsibility Influences Buying Decisions*, 07 Gennaio 2019, <https://clutch.co/pr-firms/resources/how-corporate-social-responsibility-influences-buying-decisions>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

⁶ Intelligent Living, *IKEA Starts Using Compostable Mushroom-Based Packaging For Its Products*, 06 Giugno 2019, <https://www.intelligentliving.co/ikea-mushroom-based-packaging/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

⁷ Ryanair Group, *Ryanair continua a promuovere la sostenibilità*, 20 Febbraio 2020, <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-continua-a-promuovere-la-sostenibilita>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

elementi determinanti per il processo di scelta dei consumatori⁸. Nove persone su dieci dichiarano infatti di voler migliorare la propria forma fisica e non sorprende che questa tendenza sia ancora più predominante nelle generazioni più giovani. Di questi, otto persone su dieci credono che sia la corretta alimentazione lo strumento migliore per raggiungere i propri obiettivi; nonostante ciò obesità e diabete sono ancora a livelli critici. La consapevolezza della stretta relazione tra alimentazione sana e salute sembra essere maggiormente radicata nelle generazioni più giovani.

Comunicare la CSR

Quasi l'80% della popolazione pensa che sia ormai possibile per un brand supportare una buona causa e far crescere il proprio business allo stesso tempo: aumentano di conseguenza le persone disposte a spendere di più per acquistare da marchi che si comportano in maniera effettivamente sostenibile. Per questo le aziende devono assicurarsi che la *Corporate Social Responsibility* (CSR)⁹ sia il cuore della loro comunicazione¹⁰. Questo si rende particolarmente vero nell'industria dello sport, che nel corso degli ultimi anni si è dovuta adattare ai desideri dei consumatori: spingere l'azienda nella direzione della sostenibilità non è più un elemento a favore, ma è la norma a cui tutti i brand devono sottostare per avere successo, un punto di partenza¹¹.

L'importanza delle recensioni online

Le persone si affidano di più allo shopping online, ma più volentieri se questo è guidato dalle recensioni degli altri utenti – soprattutto se di questi si fidano¹². Il culto del brand è ancora molto diffuso, con la maggioranza delle persone che davanti all'acquisto di un

⁸Ipsos Global Trends, *Conscientious Health*, febbraio 2020, <https://www.ipsosglobaltrends.com/2020/02/conscientious-health/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

⁹ La *Corporate Social Responsibility* (CSR) è l'insieme di politiche, pratiche e comportamenti adottati da un'impresa per quanto riguarda la gestione delle problematiche di di carattere etico e sociale in un'ottica improntata alla sostenibilità. Wikipedia, *Responsabilità Sociale d'Impresa*, https://it.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A0_sociale_d%27impresa, (ultimo accesso: 01/03/2021)

¹⁰ Ipsos Global Trends, *Authenticity is king*, febbraio 2020, <https://www.ipsosglobaltrends.com/2020/02/authenticity-is-king>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

¹¹ ISPO, *Sustainability Is No Longer an Exception in Sports – It Is the Norm*, <https://www.ispo.com/en/trends/sustainability-no-longer-exception-sports-it-norm>, (ultimo accesso: 09/03/2020)

¹² Ipsos Global Trends, *Authenticity is king*, febbraio 2020, <https://www.ipsosglobaltrends.com/2020/02/authenticity-is-king>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

prodotto predilige un brand conosciuto e personalmente testato. Quando questo non è possibile (per esempio per l'acquisto di un prodotto o di un servizio con cui il consumatore non è mai entrato in contatto prima), nel mondo dell'e-commerce risulta fondamentale la possibilità di accedere alle recensioni.

Per ogni business che si affaccia al mondo digitale, la reputazione del brand e il modo in cui i suoi prodotti vengono recensiti dagli utenti del web è di primaria importanza¹³. “*Your brand isn't what you say it is — it's what Google says it is*” (Chris Anderson, 2006¹⁴): il 91% degli utenti del web afferma di leggere le recensioni di un prodotto prima di completare un acquisto online, e di questi l'84% dichiara di farci affidamento come se fossero proprie raccomandazioni personali. Inoltre, le recensioni negative sembrano avere lo stesso peso di quelle positive; anzi, l'82% delle persone dichiara di ricercare specificamente le recensioni negative e di concentrarsi su di esse per individuare eventuali problemi. Anche il numero delle recensioni è importante: pare che per considerare significativo il *rating* di un prodotto l'utente medio necessiti di almeno 40 *review*, ma ne bastano cinque per aumentare la probabilità di vendita di un prodotto del 270%.

Il problema della gestione dei dati

Nonostante sia questo un tema dibattuto già dagli anni '90, le preoccupazioni sul trattamento dei dati personali sono esponenzialmente cresciute negli ultimi 10 anni, grazie soprattutto allo scandalo di *Cambridge Analytica*¹⁵ nel 2018 e alla manipolazione dei voti nella campagna di Trump¹⁶ nel 2016. Ma il trend si divide lungo due direttrici opposte.

Da un lato, cresce il sospetto e il malcontento: i dati raccolti dalle società e dai governi sono usati per predire la personalità, i gusti e le preferenze del consumatore che ora

¹³ Big Commerce, *The Inside Scoop on Ecommerce Reviews: Why They Matter and How to Make the Most of Them*, <https://www.bigcommerce.com/blog/online-reviews/>, (ultimo accesso: 09/03/2020)

¹⁴ Anderson C., *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, Hyperion, 2006

¹⁵ Il Post, *Il caso Cambridge Analytica, spiegato bene*, 19 Marzo 2018, <https://www.ilpost.it/2018/03/19/facebook-cambridge-analytica/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

¹⁶ Il Post, *Ci sono cose sospette nella vittoria di Trump?*, 23 Novembre 2016, <https://www.ilpost.it/2016/11/23/irregolarita-elezioni-americane-riconteggio/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

più che mai desidera trasparenza. Il numero dei consumatori che manifestano ansia nei confronti del trattamento dei dati personali è cresciuto dell'8% negli ultimi anni.

Una tendenza opposta a questa, invece, mostra come nonostante il sospetto crescente le persone – soprattutto le nuove generazioni – siano sempre più disinibite riguardo alla diffusione e condivisione dei propri dati personali; d'altronde, sembra ne valga la pena a favore della personalizzazione algoritmica portata all'estremo: Spotify, TikTok, Instagram, sono tutte piattaforme che sfruttano i dati per proporre all'utente raccomandazioni sui contenuti il più personalizzate possibile. Questa tendenza vede l'apatia come *background*: sta diventando pensiero comune che la perdita della privacy sia un futuro inevitabile¹⁷.

Una preoccupazione comune ai due schieramenti riguarda però l'etica¹⁸: se si può affermare che gli utenti si stanno progressivamente disinteressando al fatto che i dati vengano raccolti, sono invece più sensibili sull'uso che di questi dati viene fatto. I consumatori si aspettano trasparenza circa l'uso effettivo che verrà fatto dei propri dati.

Verso la semplicità e la disconnessione

Avere tante possibilità non è sempre desiderabile, come spiega Barry Schwartz in *The Paradox of Choice*¹⁹ (2004): avere tantissime opzioni, ma non poter dedicare abbastanza tempo ad analizzare ognuna di esse, può portare l'utente ad essere costantemente nella condizione di compiere scelte solo parzialmente informate, creando confusione, stress e l'idea che la possibilità migliore sia sempre a un passo di distanza²⁰. In risposta a questo, la maggior parte della popolazione mondiale (63%) vorrebbe vivere in modo più semplice e ridurre il ritmo frenetico della propria vita.

¹⁷ Ipsos Global Trends, *Data Dilemmas*, febbraio 2020, <https://www.ipsosglobaltrends.com/2020/02/data-dilemmas/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

¹⁸ Security Magazine, *Data privacy expectations in 2021: Trends to watch*, 28 Dicembre 2020, <https://www.securitymagazine.com/articles/94238-data-privacy-expectations-in-2021-trends-to-watch>, (ultimo accesso: 09/03/2020)

¹⁹ Schwartz B., *The Paradox of Choice. Why More Is Less*, Harper Collins, 2004

²⁰ Ipsos Global Trends, *Search for simplicity and meaning*, febbraio 2020, <https://www.ipsosglobaltrends.com/2020/02/search-for-simplicity-and-meaning/>. (ultimo accesso: 01/03/2021)

Strettamente legato a ciò, in un modo urbanizzato così caotico e sempre connesso, c'è il desiderio di una maggiore solitudine, forse anche per non interfacciarsi con i problemi degli altri o per avere la possibilità di spegnere un cervello sovraccaricato. Diversi studi mostrano la connessione tra l'utilizzo del social media e i sintomi depressivi, soprattutto per la tendenza a confrontare la propria vita reale con quella che viene costruita su molti profili social²¹.

1.2. CONTESTO DIGITALE: GLI STRUMENTI A DISPOSIZIONE

Lo studio "*DIGITAL 2021: Global Overview Report*"²² mostra come ormai il mondo digitale sia penetrato nella società da essere una parte indispensabile delle persone. A gennaio 2020, momento che ci interessa ai fini della trattazione, si contavano 4,54 miliardi di utilizzatori del web²³: circa il 60% della popolazione mondiale è online, il 7% in più rispetto all'anno prima, e questi numeri non sono certo destinati a diminuire. Un anno dopo infatti, a gennaio 2021, gli utenti del web sono diventati 4,66 miliardi, un'ulteriore crescita del 3%. Il mondo digitale continua incessantemente a guadagnare spazio nella vita delle persone.

Una crescita ancora più forte riguarda gli utilizzatori dei social media: se a gennaio 2020 si registrava un incremento superiore al 9% nel corso dell'ultimo anno, che aveva portato a 3,8 miliardi le persone iscritte ad almeno un social network, all'inizio del 2021 questo numero è già salito a 4,2 miliardi (+10% di utenti social rispetto al 2020). Secondo le stime, ogni utente passa online mediamente 100 giorni ogni anno e più di un terzo di questi giorni sono spesi sui social media.

Il 92% degli utilizzatori del web accedono anche via mobile ed è proprio da lì che navigano su internet per più della metà del tempo. Ovviamente non mancano diversi

²¹ Very Well Mind, *How Does Social Media Play a Role in Depression?*, 17 Novembre 2020, <https://www.verywellmind.com/social-media-and-depression-5085354>, (ultimo accesso: 11/03/2020)

²² Data Reportal, *Digital 2021: Global Overview Report*, Gennaio 2021, <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>, (ultimo accesso: 11/03/2021)

²³ Data Reportal, *Digital 2020: Global Digital Overview*, Gennaio 2020, <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>, (ultimo accesso: 11/03/2021)

dispositivi di fruizione oltre a smartphone e PC ed è importante sottolineare che tutti i *device* rispondono a casi d'uso differenti.

1.2.1. IL RUOLO DEI SOCIAL MEDIA

Sono proprio i Social Media lo strumento che negli ultimi anni sta modificando maggiormente le modalità con cui avviene la comunicazione online e sono senza dubbio un tassello fondamentale di una qualsiasi strategia digitale moderna. Parlando di comunicazione aziendale, questi si rivelano essere uno strumento perfetto per agire, perché permettono di raggiungere un numero altissimo di persone diffondendo messaggi in un luogo virtuale che non viene percepito come direttamente appartenente alla realtà aziendale: i social network non sono di proprietà dell'azienda, ma sono uno spazio digitale "personale" in cui gli utenti possono decidere di far nascere e coltivare relazioni con i brand. Obiettivo di questi ultimi è conquistarsi il proprio spazio nella sfera di attenzione degli utenti e farsi percepire come "pari" all'interno delle conversazioni che in questi spazi prendono vita.

Nel suo report annuale²⁴, basato sui dati raccolti grazie a più di 3.000 *marketer* intervistati, Hootsuite individua alcuni dei trend più significativi da bisogna tenere in considerazione per muoversi con successo nel mondo dei Social Media nel corso del 2020. È importante averli in mente nella composizione di una strategia di comunicazione digitale.

L'equilibrio tra pubblico e privato

Un trend importante che non si può non tenere in considerazione nella stesura della propria strategia digitale riguarda il progressivo *shift* verso i canali digitali privati, in corso già da qualche anno. Nel "*Social Flagship report*" di Global Web Index²⁵ si legge

²⁴ Hootsuite, *Social Media Trends 2020*, <https://www.hootsuite.com/pages/social-media-trends-2020-report>, (ultimo accesso: 16/03/2021)

²⁵ Global Web Index, *Social flagship report Q3 2020*, Maggio 2020, https://www.globalwebindex.com/hubfs/Downloads/Social%20flagship%20report%20Q3%202020%20-%20GlobalWebIndex.pdf?utm_campaign=Generic%20nurture%202019&utm_medium=email&hsmi=92167087&hsenc=p2ANqtz-9LxUonM5fivoQuGAokEdhUh-UPAzhJM-zcbPcszs8M3S_rdmGBsy5Bpf5lNQEsVxRO1Jq1Yjfgmi21IZzMO7C-ockWiuBorLHYdg_jOfgEqKaCjk&utm_content=92167087&utm_source=hs_automation

che il 63% degli intervistati dichiara che le app di messaggistica istantanea privata sono i luoghi in cui si sentono maggiormente sicuri nel condividere informazioni e contenuti.

Nonostante ciò, l'attività sui Social Media pubblici non cessa di essere centrale nell'utilizzo delle piattaforme: passaparola tra utenti, *advertising* e commenti sulle piattaforme social si attestano tra i primi dieci strumenti grazie a cui gli utenti scoprono nuovi brand.

Si prevede che nell'immediato futuro i brand vincenti saranno quelli capaci di instaurare il giusto rapporto tra le due sfere - pubblica e privata - dell'universo social. Un esempio di ciò è il caso *Headspace*²⁶, app di meditazione che sfrutta i canali pubblici per guadagnare popolarità e visibilità, grazie alla promozione di eventi locali, iniziative di promozione, sessioni di meditazione *live*, ma ha saputo sviluppare un gruppo Facebook privato, *Everybody Headspace*²⁷, in cui oltre 34.000 membri²⁸ hanno la possibilità di condividere le proprie esperienze personali in un ambiente più controllato e intimo: il gruppo è una vera e propria oasi in cui costruire la relazione tra utente e brand e tra gli utenti stessi della community²⁹.

La cosa giusta da fare sarebbe quindi cercare di non separare i due canali come fossero indipendenti, ma considerarli come un tutt'uno. Per esempio, creando contenuti pubblici (*Facebook Ads*) che rimandino direttamente a luoghi privati (*Facebook Messenger*)³⁰.

²⁶ Headspace, sito web, <https://www.headspace.com/>, (ultimo accesso: 24/03/2021)

²⁷ Headspace, *Everybody Headspace*, gruppo Facebook, <https://www.facebook.com/groups/everybodyheadspace/>, (data di creazione: 18/05/2017)

²⁸ Dato aggiornato al 16/03/2021

²⁹ Facebook Inc., *The state of Disruption - Annual Report 2019*, https://scontent-mxp1-1.xx.fbcdn.net/v/t39.8562-6/10000000_424726888156025_7683430891766415360_n.pdf?nc_cat=107&ccb=1-3&nc_sid=ad8a9d&nc_ohc=WtA3eMEBcXkAX-UVAGb&nc_ht=scontent-mxp1-1.xx&oh=e626e3802aa77705e946b508b487d2db&oe=60763CDA

³⁰ Facebook for Developers, *Ads that Click to Messenger*, (ultimo aggiornamento: 15/02/2019), <https://developers.facebook.com/docs/messenger-platform/discovery/ctm-ads/>

L'importanza dell'*advocacy*

Il 75% delle persone dichiara di vedere i propri datori di lavoro come l'istituzione più riconoscibile³¹, più di qualsiasi governo, business, media o NGO: in un clima di crescente pessimismo, incentivato dalle politiche divisive in voga negli ultimi anni, c'è un certo sconforto riguardo alla possibilità di migliorare le proprie condizioni di vita. Le persone sono quindi sempre più portate a ricercare figure e comportamenti di riferimento nel proprio intorno personale, e spesso questo coincide con l'affidarsi alle figure aziendali più rilevanti, osservandone le azioni prima di intraprendere le proprie scelte³². La risposta delle aziende si sta quindi spostando in questa direzione: generare un reale impatto sociale positivo e una *customer experience* migliore per conquistare l'*advocacy* dei propri dipendenti e la fiducia dei consumatori.

È quello che è successo ad una dipendente di Patagonia (analizzata anche tra i *competitor*, vedi paragrafo 4.1.1 [Patagonia](#)), che ha sentito il desiderio di esprimere su LinkedIn la sua gratitudine nei confronti dell'azienda che le permetteva di allattare il neonato durante le riunioni di routine³³ e offre tuttora un servizio di asilo interno per i figli dei dipendenti. Il post, che ha ottenuto una risonanza altissima con più di 87.000 reazioni e 1.900 commenti³⁴, termina con il ringraziamento speranzoso della giovane madre "*Thank you, Patagonia, for leading the way*".

Un altro dato significativo viene sempre da "*Edelman Trust Barometer 2021*"³⁵ e afferma che il 71% dei dipendenti ritiene necessaria una presa di posizione forte e immediata da parte dei propri CEO in caso di crisi o problemi di carattere sociale, politico o economico che possano intaccare il benessere aziendale. Questo anche grazie alla forza crescente dei social media, che permettono anche ai massimi livelli di essere

³¹ Edelman, *Edelman Trust Barometer 2021, 2021*, <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-01/2021-edelman-trust-barometer.pdf>

³² Hootsuite, *Social Media Trends 2020*, <https://www.hootsuite.com/pages/social-media-trends-2020-report>, (ultimo accesso: 16/03/2021)

³³ The Bump, *Breastfeeding Mom Praises Patagonia for Not Forcing Her to Choose Between Her Job and Her Baby*, Agosto 2019, <https://www.thebump.com/news/breastfeeding-mom-praises-patagonia-linkedin>, (ultimo accesso: 24/03/2021)

³⁴ Dati aggiornati al 16/03/2021

³⁵ Edelman, *Edelman Trust Barometer 2021, 2021*, <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-01/2021-edelman-trust-barometer.pdf>

più accessibili e comunicare direttamente con la propria forza-lavoro: è proprio quest'ultima a desiderare un rapporto più autentico, vicino e reale.

Il consiglio per le aziende è quindi quello di “fare”, molto prima di pensare a comunicare quanto si è fatto: essere un'azienda con un impatto sociale positivo, che origini in primis dai vertici aziendali, è molto più importante che realizzare una campagna di marketing sui risultati ottenuti, ed è ciò che, a lungo termine, rende anche i propri dipendenti promotori della qualità e del benessere che permea dai muri aziendali.

Social Marketing: tra conversione e *brand awareness*

Il *performance marketing*, anche detto “marketing dei risultati”, è un approccio di marketing che si basa sull'ottenimento di certi risultati, numericamente misurabili e comprende tutte le attività volte al monitoraggio e al miglioramento del ROI³⁶.

Applicato al mondo digitale e in particolare dei Social Media, si traduce in azioni orientate a suscitare una risposta concreta da parte del target, che sia questa un'interazione ad un post o l'acquisizione di un *lead*. L'uso del *Social Performance Marketing* sta crescendo in risposta al declino della *reach* organica - sempre più difficile da ottenere - e della crescente domanda a livello di business di un “*Social Media ROI*”. La conversione finale diventa così uno degli obiettivi primari della strategia social, unitamente alla *brand awareness*, originario principale motivo di adozione dei Social Media da parte di tanti business, difficilmente misurabile³⁷.

Da qui, la necessità per i *social marketer* di trovare un equilibrio tra l'utilizzo dei social finalizzato alla costruzione del brand, operazione che promette risultati ottimali nel lungo periodo, e quello finalizzato alla conversione con profitti evidenti nel breve periodo, per far sì che il consumatore sia universalmente soddisfatto e il brand riesca a differenziarsi dalla concorrenza.

³⁶ Inside Marketing, *Performance Marketing*, 05 Dicembre 2018, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/performance-marketing/>, (ultimo accesso: 16/03/2021)

³⁷ Hootsuite, *Social Media Trends 2020*, <https://www.hootsuite.com/pages/social-media-trends-2020-report>, (ultimo accesso: 16/03/2021)

Nel prossimo futuro l'obiettivo sarà quello di riuscire a coniugare un piano strategico che supporti entrambe le linee. Un esempio di successo in questo senso è Adidas, che ha operato un ri-bilanciamento del proprio budget investito in *digital advertising*³⁸: tale budget era arrivato ad essere dedicato alla performance per il 77%, e solo il 23% era dedicato alla costruzione del brand, come conseguenza del fatto che le vendite subiscono un enorme *boost* - nel breve periodo - grazie all'azione dell'*advertising*. Da qui la decisione di investire in nuove campagne di comunicazione *brand-oriented* dal carattere più emozionale.

1.2.2. VIDEO E AUDIO DIGITALE

Già agli esordi del 2020, prima che la pandemia modificasse le abitudini generali, l'appetito degli utenti per video e contenuti *live* era un trend evidente: non è un caso l'introduzione dei nuovi formati video *Facebook Watch* e *IGTV*, la possibilità di fare *live streaming* e di organizzare eventi virtuali. Cresce anche la fruizione di contenuti TV *on demand* via internet e i servizi di streaming con abbonamenti mensili, ad esempio *Netflix*³⁹. Nonostante ciò, Youtube, piattaforma su cui più di 3 miliardi di persone guardano almeno un video al mese, rimane ancora a capo dell'universo video. Le previsioni indicavano nel corso del 2020 più di due terzi del consumo pro capite di gigabyte da mobile sarebbe stato dedicato alla visualizzazione di video e i dati raccontano che più della metà della popolazione globale guarda video online ogni mese.

Ma da qualche anno c'è una nuova tendenza che riguarda l'audio digitale⁴⁰: in superamento al quasi già obsoleto mondo dei video, si guarda ai podcast, nuovo recente fenomeno di interesse. Nell'indagine di Ipsos che riguarda l'Audio Digitale⁴¹ si evidenzia come i fruitori dei podcast abbiano continuato a crescere anche nel corso del

³⁸ Marketing Week, *Adidas: We over-invested in digital advertising*, 17 Ottobre 2019, <https://www.marketingweek.com/adidas-marketing-effectiveness/>, (ultimo accesso: 16/03/2021)

³⁹ Data Reportal, *Digital 2020: Global Digital Overview*, Gennaio 2020, <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>, (ultimo accesso: 11/03/2021)

⁴⁰ Ninja Marketing, *Nuove Generazioni in ascolto: il podcast è il canale del futuro*, 01 Dicembre 2020, <https://www.ninjamarketing.it/2020/12/01/nuove-generazioni-in-ascolto-il-podcast-e-il-canale-del-futuro/>, (ultimo accesso: 16/03/2021)

⁴¹ Ipsos, *Digital Audio Survey - 2° Edizione: L'evoluzione del Podcast nel 2020*, 12 Novembre 2020, <https://www.ipsos.com/it-it/digital-audio-survey-2deg-edizione-levoluzione-del-podcast-nel-2020>, (ultimo accesso: 16/03/2021)

2020, passando dal 26% (2019) al 30% (2020) della popolazione, facendosi strada soprattutto tra i giovani over 35 che rappresentano il 52% degli ascoltatori. Anche la durata dell'ascolto rivela informazioni utili: il 61% dei podcast (contro il 45% del 2019) vengono ascoltati nella loro interezza, sottolineando la capacità di questi strumenti di soddisfare la richiesta degli utenti.

Un'altra nuovissima tendenza riguarda *Clubhouse*, il primo social network basato interamente sull'audio, che ha scatenato un fortissimo *hype* al suo sbarco in Italia nei primi mesi del 2021. *Clubhouse* si basa sulle *room*, stanze virtuali in cui gruppi di utenti si ritrovano a parlare di temi che ritengono interessanti; una volta utente della piattaforma - e lo si può diventare solo tramite un esclusivo invito - si può decidere di entrare in qualsiasi *room* per prendere parte alla conversazione, o solamente per ascoltare quanto viene detto. La piattaforma ha circa un anno di vita ma conta già più di 8 milioni di utenti⁴². I *topic* delle *room* sono i più vari: da appuntamenti al buio in cui l'*host* "accoppia" le conversazioni dei partecipanti, a stanze di meditazione, a commenti su eventi sportivi o della vita reale. La vera rivoluzione di *Clubhouse* è offrire agli utenti il primo social network in cui è possibile comunicare con gli altri ma senza l'utilizzo dello schermo: questo significa che puoi usare il tuo schermo per fare altro, anche mentre usi la piattaforma⁴³.

Ma *Clubhouse* non è l'unica proposta che sfrutta l'audio per connettere le persone: *Discord* (dal mondo dei videogiochi, permette di comunicare tramite la trascrizione automatica della propria voce)⁴⁴ e *Twitter Space* ("spazi" sulla piattaforma molto simili alle *room* di *Clubhouse*), sono altri esempi di come l'universo della comunicazione si stia evolvendo alla ricerca della "democratizzazione della voce"⁴⁵. Tutte queste piattaforme devono però fare i conti con un aspetto ancora irrisolto: un

⁴² Tech Fanpage, *Clubhouse ha raggiunto quota 8 milioni di utenti (ma su Android ancora non arriva)*, 19 Febbraio 2021, <https://tech.fanpage.it/clubhouse-ha-raggiunto-quota-8-milioni-di-utenti-ma-su-android-ancora-non-arriva/>, (ultimo accesso: 17/03/2021)

⁴³ We Are Social, *Everybody's talking about: Clubhouse*, 04 Febbraio 2021, <https://wearesocial.com/blog/2021/02/everybodys-talking-about-clubhouse>, (ultimo accesso: 17/03/2021)

⁴⁴ Discord, sito web, <https://discord.com/>, (ultimo accesso: 17/03/2021)

⁴⁵ MIT Technology Review, *The future of social networks might be audio*, 25 Gennaio 2021, <https://www.technologyreview.com/2021/01/25/1016723/the-future-of-social-networks-might-be-audio-clubhouse-twitter-spaces/>, (ultimo accesso: 17/03/2021)

social network non può non considerare la sicurezza dell'utente, e la moderazione dei contenuti audio è - al momento - molto più difficile e labile rispetto a quella dei contenuti scritti o visuali.

1.2.3. LE MODALITÀ DELLO SHOPPING

Tre quarti degli utenti del web compresi in un intervallo d'età tra i 16 e i 64 anni compra qualcosa online almeno una volta al mese. Statisticamente, gli acquisti su e-commerce sono più frequenti tramite mobile che non web, ma la maggior parte delle persone utilizzano entrambi i dispositivi per fare shopping, a seconda del tipo di prodotto che stanno ricercando.

Gli investimenti affrontati dagli e-commerce sono cresciuti negli ultimi anni e continueranno a crescere, anche se i tassi di crescita relativi a questi variano a seconda del settore merceologico. La categoria relativa agli hobby, quella in cui rientra lo sport, ha subito nel corso del 2019 un incremento delle vendite del 16%, rispetto a neanche l'8% di crescita per la categoria viaggi, a fronte di un investimento di circa un terzo. I dati cambiano molto nel corso del 2020, soprattutto a causa della pandemia: viaggi in caduta libera, mentre crescono a ritmi molto alti i settori hobby (+25% nel 2020) e fashion (+27%)⁴⁶.

Riguardo alle modalità dello shopping, sta acquistando sempre più importanza il concetto di omnicanalità: i consumatori tendono sempre più a non fare distinzione tra quella che è l'esperienza online e offline. *Showrooming* e *webrooming*, pur essendo due pratiche opposte, stanno entrambe guadagnando spazio⁴⁷: lo shopping non avviene più solamente su un canale, ma sempre più spesso si vedono consumatori intenti a controllare i prezzi online o cercare recensioni direttamente dal negozio.

Lo *showrooming* è una modalità d'acquisto per cui il consumatore visita fisicamente un negozio per analizzare di persona il prodotto da acquistare, concludendo però

⁴⁶ Data Reportal, *Digital 2021, Global Overview Report*, 27 Gennaio 2021, <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>, (ultimo accesso: 18/03/2021)

⁴⁷ Pattern, *How Showrooming and Webrooming Impact Ecommerce*, aprile 2020, <https://pattern.com/blog/how-showrooming-and-webrooming-impact-ecommerce/>, (ultimo accesso: 11/03/2020)

l'acquisto online. Questa pratica si sta è diffusa principalmente perchè i prezzi di vendita online sono spesso inferiori: i negozi diventano così *showroom* in cui i consumatori provano e scelgono il prodotto prima di acquistarlo su canali online⁴⁸. Dall'altro lato dello spettro esiste la pratica del *webrooming*: diversamente dallo *showrooming*, qua i consumatori svolgono accurate ricerche online prima di recarsi in negozio per terminare il processo di acquisto.

Un modo per sfruttare questa tendenza a favore del proprio business è senza dubbio l'omnicanalità: rendere il brand presente sui vari canali online e offline, dai social media, all'e-commerce, a canali di vendita terzi (ad esempio Amazon).

Per quanto riguarda invece la ricerca e la scoperta di brand nuovi, gli studi⁴⁹ mostrano come lo strumento predominante siano i motori di ricerca, dove gli utenti cercano autonomamente i prodotti e le soluzioni che necessitano, anche se esiste una differenza generazionale in questo: i più giovani, infatti, utilizzano più frequentemente i social media nella ricerca di brand o prodotti, dimostrando la continua crescita di importanza da attribuire a questi canali.

Questi comportamenti, relativi alla fase di informazione e ricerca, cambiano radicalmente nella fase di acquisto: solo il 12% degli utenti di internet afferma di comprare effettivamente tramite i social network. Questa è una delle grandi sfide da affrontare per i brand.

1.3. LA PANDEMIA DI COVID-19

La malattia di COVID-19⁵⁰, anche chiamata “malattia da nuovo coronavirus”, inizia il suo percorso nel mercato umido di Wuhan, in Cina, nel dicembre 2019. Già nelle prime settimane del 2020 gli scienziati studiano nei soggetti affetti dal virus SARS-CoV-2 delle strane polmoniti, particolarmente violente. Nonostante le caratteristiche del

⁴⁸ Technopedia, *Showrooming*, <https://www.techopedia.com/definition/28277/showrooming>, (ultimo accesso: 11/03/2020)

⁴⁹ Data Reportal, *Digital 2021: Global Overview Report*, Gennaio 2021, <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>, (ultimo accesso: 11/03/2021)

⁵⁰ Wikipedia, *Pandemia di COVID-19 del 2019-2020*, [https://it.wikipedia.org/wiki/Pandemia di COVID-19 del 2019-2021](https://it.wikipedia.org/wiki/Pandemia_di_COVID-19_del_2019-2021), (ultimo accesso: 01/03/2021)

virus richiederanno del tempo per essere mappate, risulta subito chiara la capacità del virus di trasmettersi da persona a persona tramite le vie aeree.

Chi si ammala di COVID-19 accusa i classici sintomi influenzali – febbre, tosse secca, stanchezza diffusa – ma nei casi particolarmente gravi si sviluppano difficoltà respiratorie, polmoniti, insufficienze renali che portano facilmente, nei soggetti con patologie pregresse, al decesso.

Mentre in Cina la lotta al diffondersi della malattia è già iniziata, è solo nella seconda metà di gennaio 2020 che si iniziano ad attuare restrizioni sulla mobilità a livello mondiale, quarantene, coprifuoco, controlli sulla misurazione della temperatura corporea, isolamenti fiduciari o obbligatori per chi rientra da viaggi all'estero⁵¹.

In Italia il virus approda probabilmente già a dicembre 2019, ma è il 30 gennaio 2020 il primo caso di persone – due turisti cinesi – trovate positive al test. Tutti i voli da e per la Cina vengono bloccati e il governo dichiara uno stato di emergenza che si protrarrà per più di un anno⁵².

Il 22 febbraio il Presidente del Consiglio dei Ministri Giuseppe Conte firma un nuovo decreto-legge come misura di contenimento dell'epidemia: undici comuni del nord Italia – oltre 50.000 persone – vengono posti in quarantena, per contenere un focolaio originato a Codogno (Lodi). Il 4 marzo le scuole e le università di ogni grado e ordine vengono chiuse in tutta la nazione, gli eventi sportivi sospesi. Il 9 marzo, con un nuovo decreto, inizia il famoso “lockdown” nazionale: misure di confinamento, distanziamento sociale, divieto di assembramento, restrizioni sulla mobilità, interruzione della attività produttive di tutti i settori merceologici non fondamentali alla sopravvivenza, *smartworking* obbligatorio ovunque possibile. A differenza di quanto accadrà successivamente in altre ondate epidemiche, ora le misure restrittive sono identiche su tutto il suolo nazionale.

È un periodo storico intenso e difficile per la popolazione non solo italiana, ma di tutto

⁵¹ Science Mag, *The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak*, 24 Aprile 2020, <https://science.sciencemag.org/content/368/6489/395.full>, (ultimo accesso: 24/03/2021)

⁵² Risulta ancora attivo a marzo 2021

il mondo: l'emergenza sanitaria registra tantissime vittime ogni giorno, le attività economiche sono in enorme difficoltà, le persone hanno paura. Di questo periodo ci si ricorderà le interminabili ore di coda fuori dal supermercato, il saccheggio dei beni di prima necessità, la mancanza delle mascherine, il personale sanitario chiuso dentro le tute anti-contagio che si addormenta per terra dalla stanchezza, i corridoi degli ospedali pieni, il bollettino della protezione civile tutte le sere alle 18. Ma non è tutto: ci sono anche i canti sul balcone alle sei di sera, i cartelloni sui balconi con la scritta "andrà tutto bene", le iniziative di reciproco aiuto tra condomini, i *flashmob* per i medici, gli aperitivi virtuali con gli amici, l'esaurimento delle scorte annuali di lievito per la pizza, la triste sconfitta delle penne lisce, i cani stremati dalle passeggiate infinite con i padroni. Insomma, gli italiani non cedono e rispondono con la solidarietà e l'ironia che da sempre li contraddistingue.

1.3.1. LE NUOVE ABITUDINI DEI CONSUMATORI

Le abitudini degli italiani cambiano radicalmente, così come le loro priorità. Tutt'ora si discute se questi cambiamenti rimarranno impressi nella popolazione per sempre o se si ritornerà alla normalità – quella di prima. Chiuse palestre e piscine, chiusi ristoranti, bar e negozi, chiusi i parchi e le piazze. Il contatto fisico è totalmente vietato, si lavora da casa, si cucina tanto e meglio, si mangia di più e ci si allena solo a casa. L'aperitivo è su Zoom (con punte di 300 milioni di partecipanti a meeting giornalieri⁵³), si chiacchiera da balcone a balcone come ai vecchi tempi, non si esce la sera e non si sente più la necessità di guardare il meteo per il giorno dopo.

Le attività produttive devono reinventarsi totalmente, pena il fallimento. Emblematico è l'esempio del settore alimentare che – nei casi di successo – è sopravvissuto stravolgendo completamente il proprio modo di fare business. Tante aziende si riconvertono: alcune per la produzione di mascherine, altre per i gel igienizzanti.

Anche dal punto di vista del mondo digitale si evidenziano dei cambiamenti

⁵³ Smart World, *Zoom: record di 300 milioni di partecipanti al giorno, nonostante i problemi di sicurezza*, 04 Aprile 2020, <https://www.smartworld.it/tecnologia/zoom-record-300-milioni-partecipanti-al-giorno-nonostante-problemi-sicurezza.html>, (ultimo accesso: 24/03/2021)

importanti⁵⁴. Le persone passano più tempo – quasi tutto, a dire il vero – davanti ad uno schermo, ma essendo in casa si riscopre la comodità del PC: è la rivincita del *desktop* rispetto al *mobile*, con un *device share* nel periodo aprile-giugno rispettivamente del +3,4% e -1,1% rispetto al primo trimestre dell'anno. In breve ci si abitua a passare molto più tempo online – senza che questo abbia la sua tipica connotazione negativa: il traffico organico subisce un forte incremento. Sono soprattutto i giovani a dichiarare di aver aumentato il tempo che spendono sui social media ogni giorno, ma è un fenomeno diffuso: mediamente in tutto il mondo il 47% delle persone lo afferma. Non solo social: anche il tempo speso su servizi di messaggistica istantanea cresce per il 43% delle persone.

Anche se la preoccupazione sul futuro economico frena gli acquisti, gli utenti sono esposti agli stimoli commerciali per molto più tempo. Il risultato è che aumentano il numero di transazioni sugli e-commerce rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (fino al 20% in più) e più del 50% delle persone dichiara che non smetterà di utilizzare gli e-commerce alla fine della pandemia. I settori che vedono maggiormente crescere i propri e-commerce sono i supermercati e gli articoli sportivi, che vedono tassi di incremento del traffico del 34% e un incremento nel valore delle transazioni dell'83%.

Ma non è solo legato allo shopping il tempo che le persone passano online: più del 70% degli utilizzatori di Internet affermano che il digitale li abbia in qualche modo aiutati nella gestione dell'emergenza e dei mesi di lockdown. In questi mesi, infatti, il digitale ha permesso alle persone di rimanere in contatto con i proprio amici e parenti, di non interrompere l'educazione dei giovani né il lavoro per i *white collar*, di fare la spesa online diminuendo i rischi e di migliorare la propria salute mentale e fisica.

Cresce anche il tempo che si dedica all'informazione: gli utenti del web cercano incessantemente le ultime notizie relative al virus, soprattutto su siti di news locali. Più del 50% degli utenti del web afferma di ricercare le notizie tramite i social media, ma solo il 22% afferma di riporre fiducia nelle news da questa fonte.

⁵⁴ Hootsuite, *Digital in 2020*, Q3 Global Report, febbraio 2020, <https://www.hootsuite.com/pages/digital-2020#c-192448> (ultimo accesso: 24/02/21)

1.3.2. L'EVOLUZIONE DELLA COMUNICAZIONE

Per le aziende è il momento di una domanda importante: come comportarsi? L'unica risposta giusta a questa domanda è che non esistono risposte giuste – vince chi sperimenta e, sperimentando, vince. Esiste però una risposta universalmente sbagliata: fermarsi. Anche se non si sa quando, a un certo punto i clienti torneranno a fare acquisti: in quel momento vinceranno tutte quelle aziende che sono riuscite a intercettarli in questa fase di limbo.

La frase “*a pandemic is not the time to sell, it's a time to serve*”⁵⁵ (Sara Vami, CMO presso la piattaforma di comunicazione cloud Twilio, 2020) diventa quasi un motto per gli addetti ai lavori. Il tempo che le persone spendono online è esponenzialmente aumentato, tanto quanto la loro voglia e disponibilità all'acquisto è crollata: non è il momento giusto per vendere, ma è il momento perfetto per creare *engagement*. Gli utenti del web sono più disponibili all'ascolto e all'interazione ma, allo stesso tempo, più esigenti. Richiedono contenuti rilevanti e in cambio sono disposti a creare connessioni di valore.

È proprio questo cambiamento – massiccio nella quantità e sottile nella qualità – delle modalità di ascolto degli utenti che mette in pericolo le aziende che commettono errori etici in questo momento. È richiesto loro di trovare un equilibrio tra la necessità di portare avanti i propri valori e il rispetto per il momento storico delicato. Ne è un esempio di successo la campagna di Nike intitolata “*Play inside, play for the world*”⁵⁶: un modo per dire di non fermarsi, ma di farlo responsabilmente. Gli utenti sono poi molto più sensibili a temi sociali: quali sono le precauzioni adottate da un'azienda per proteggere i suoi dipendenti, in che condizioni lavorano questi, cosa si sta facendo per la sostenibilità diventano tutte informazioni che non possono essere omesse.

In un momento in cui la vita delle persone è colma di incertezze e paura, un brand deve dimostrare di essere in grado di mettere da parte le proprie preoccupazioni e

⁵⁵ Singular, *CMOs on coronavirus: 250 marketing leaders on what to do now*, 13 Aprile 2020, <https://www.singular.net/blog/cmos-on-marketing-during-coronavirus/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

⁵⁶ Muse by Clio, *'Play Inside, Play for the World.'* Nike Ads Address Coronavirus Crisis, 21 marzo 2020, <https://musebyclio.io/sports/play-inside-play-world-nike-ads-address-coronavirus-crisis>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

rispondere alle ansie di coloro a cui si rivolge, ponendosi su un piano paritario. È il momento dell'umanizzazione dei brand: le persone sono consapevoli che tutti sono in difficoltà e che tutti stanno facendo del loro meglio, non si aspettano grandi cose. Solamente, autenticità e valore.

1.4. LA STRATEGIA DIGITALE

In uno scenario così complesso e frastagliato risulta evidente come nessuna azienda possa sopravvivere senza adottare un approccio strategico.

*“In azienda la strategia è lo schema con cui si farà prosperare l'impresa. [...] si tratta di definire quali siano gli obiettivi che l'azienda decide sia corretto darsi. Di conseguenza, individuare strumenti e risorse e sviluppare piani per raggiungere questi obiettivi, tenendo conto delle caratteristiche e specificità del proprio mercato, di limiti esterni e interni, di must imposti da azionisti o sedi internazionali.”*⁵⁷

A partire dalla strategia aziendale di business si declinano le diverse strategie settoriali: tutte queste lavorano sinergicamente nei diversi reparti per raggiungere quelli che sono gli obiettivi di più alto livello. Questa trattazione riguarda nello specifico quella che si può definire strategia digitale, che deriva ovviamente dalla strategia di business aziendale.

*“La strategia digitale è la definizione della presenza in rete di un brand: il suo modo di stare al mondo, nel mondo digitale. [...] Partendo dagli obiettivi di business, la strategia digitale traccia le declinazioni più efficaci per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e per la corretta presentazione della strategia di comunicazione sui canali digitali: web, mobile, e-mail, social e così via. La strategia digitale nasce, quindi, da un percorso che attraversa tutti i momenti della costruzione di una brand vision, rilegendoli alla luce delle opportunità, delle esigenze e dei codici di un canale digitale.”*⁵⁸

La creazione di una strategia digitale per un'azienda non è certo semplice e i temi da

⁵⁷ Laurita G., Venturini R., *Strategia Digitale: Comunicare in modo efficace su Internet e i social media*, Hoepli, 2016

⁵⁸ Ibidem

analizzare sono molti. Occorre innanzitutto comprendere come avviene la *customer journey* per sapere dove, quando e in che modo un'azienda deve riuscire a intercettare il proprio cliente.

1.4.1. CUSTOMER JOURNEY E FUNNEL MARKETING

Con *customer journey* si intende l'insieme di tutti i momenti in cui brand e consumatore interagiscono⁵⁹: questo può avvenire prima o dopo l'acquisto, in modo diretto o indiretto tramite passaparola e recensioni.

Tradizionalmente questa è stata rappresentata in modo lineare, come una successione di momenti (vedi figura 1).

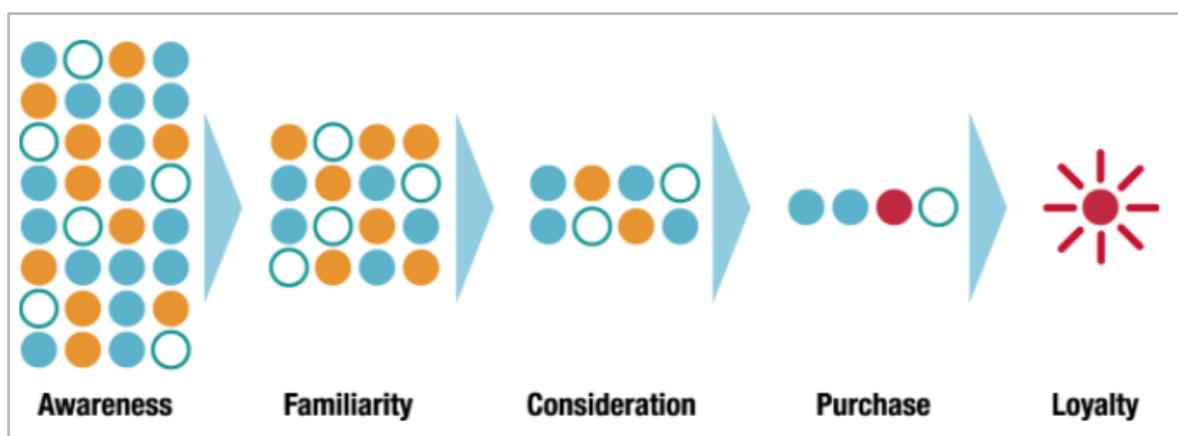


Figura 1 – Le fasi della customer journey tradizionale (mckinsey.com)

Con *awareness* si indica il momento in cui il consumatore acquisisce consapevolezza: ha un problema -e ha identificato il prodotto o il servizio con cui risolverlo. Tale prodotto è realizzato da più aziende. Nella fase di *familiarity* il consumatore ha visto più volte il prodotto di un determinato marchio e lo riconosce nella gamma più ampia di prodotti di altri marchi. La *consideration* è la fase in cui il consumatore deve scegliere quale marchio acquistare: le caratteristiche del prodotto e il prezzo rientrano tra i parametri di scelta. *Purchase* è il raggiungimento del primo grande obiettivo

⁵⁹ Inside Marketing, *Customer journey o processo di acquisto: cos'è, quali sono le fasi e come è cambiato negli anni*, 18 Luglio 2018, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/customer-journey/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

dell'azienda, ossia la conversione del bisogno iniziale del consumatore in un acquisto. L'altro obiettivo è la *loyalty*, ossia riuscire a convincere il consumatore a prestare fedeltà a un certo marchio e promuoverne i successivi acquisti.

L'avvento del digitale ha rivoluzionato questo schema lineare. Ora i punti in cui cliente e azienda possono entrare in contatto non sono più così delineati e controllabili: le informazioni che un consumatore ha su un prodotto o su un'azienda non provengono più solamente dall'azienda stessa. Questo rende il consumatore sicuramente più informato, ma anche più consapevole e quindi difficile da canalizzare e influenzare. Si parla di un modello diverso, il *funnel marketing*⁶⁰.

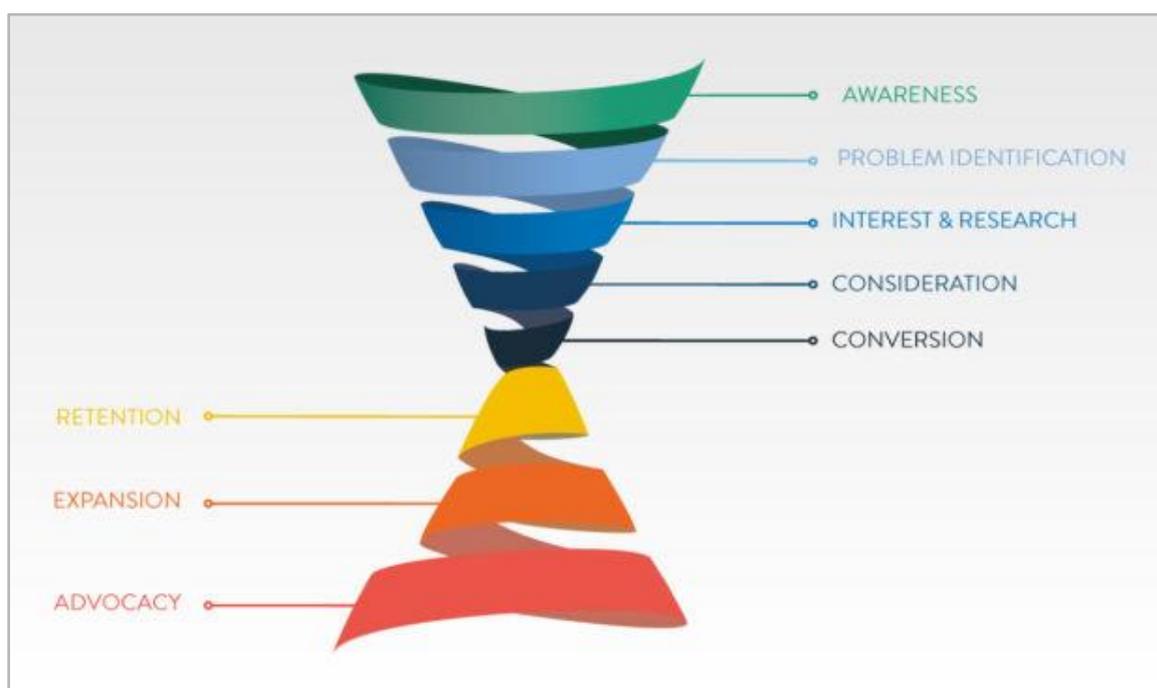


Figura 2 – Il nuovo modello di digital funnel marketing (magnews.it)

Quello del *funnel marketing* è un modello a imbuto, basato su quattro momenti chiave che conducono il consumatore fino alla conversione e tre momenti che scattano a partire dall'acquisto. L'obiettivo dell'azienda è trovare il modo di entrare in contatto con il cliente in ogni fase di questo ciclo, comprendendo quale sia la modalità vincente per ogni fase (vedi figura 2):

⁶⁰ Inside Marketing, *Cos'è il Funnel marketing, significato e come si costruisce un purchase funnel*, 01 Ottobre 2019 <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/funnel-marketing/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

- *Awareness*: anche qua partiamo dal momento in cui è presente una necessità del cliente, che viene esposto a un'ampia gamma di prodotti e brand che possono risolvere il suo problema. Spesso deve anche in questa fase definire quale sia il suo reale bisogno e acquisire consapevolezza di questo (*problem identification*);
- *Interest & Research*: non tutti i brand passano questa fase, in cui l'utente seleziona un sottogruppo di prodotti che hanno attirato la sua attenzione e inizia a informarsi;
- *Consideration*: il cliente si è reso conto di essere vicino alla risoluzione del suo problema, ha un elenco molto piccolo di brand tra cui scegliere e sceglierà quello che riesce ad emergere rispetto agli altri;
- *Conversion*: la risposta agli stimoli ricevuti diventa concreta e culmina in una conversione. Il cliente ha espresso la sua preferenza sopra tutti gli altri brand;
- *Retention*: una volta completato l'acquisto, questa è la prima fase che porta all'inizio di un successivo ciclo di *funnel marketing*. L'esperienza con l'acquisto appena effettuato deve essere piacevole e non avere intoppi;
- *Expansion*: se tutto è andato bene, il cliente si può fidelizzare con azioni di *up-selling* (vendita di prodotti simili ma più costosi) o *cross-selling* (vendita di prodotti correlati);
- *Advocacy*: l'obiettivo finale a cui tutte le aziende devono tendere. Il cliente si trasforma in *ambassador* e matura un senso di lealtà verso il brand, al punto di raccomandare il marchio o il prodotto ad altre persone.

1.4.2. COME DEFINIRE UNA STRATEGIA DIGITALE

Abbiamo visto quanto è complesso il processo che porta il consumatore dalla consapevolezza alla risoluzione di un bisogno. L'obiettivo di una strategia digitale è fare in modo che, in ogni fase di questo ciclo, il potenziale cliente entri in contatto con l'azienda nelle modalità migliori per il risultato finale – la conversione. Vista la molteplicità dei possibili punti di contatto offerti dal digitale sta diventando sempre

più complesso ideare una strategia digitale globale e funzionale. Progettare una strategia digitale a livello aziendale implica lo svolgimento di un'analisi interna e la considerazione di diversi fattori: risorse economiche, tempo e persone necessarie.

Che il digitale sia uno strumento praticamente gratis è una credenza diffusa ma falsa. Il budget da allocare per la costruzione e la realizzazione di una strategia digitale non è certamente trascurabile e ancora, spesso, si incontrano resistenze interne, soprattutto per l'estrema difficoltà nella determinazione di un ROI per questa attività e perché i risultati si apprezzano solitamente nel lungo periodo. Implementare una strategia digitale implica studiare il mercato, analizzare costantemente i competitor e ascoltare i consumatori: tutte queste attività richiedono tempo e personale formato, che si traducono in costi per l'azienda.

Operativamente, l'implementazione di una strategia digitale implica la definizione di:

- obiettivi – derivanti dagli obiettivi di business dell'azienda e relativi KPI, SMART (specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti, *time-based*);
- target, che oltre ad essere identificato deve essere studiato e conosciuto;
- *insight*, l'idea che sta alla base del rapporto tra brand e consumatore;
- modalità con cui il brand vuole sviluppare il rapporto col cliente;
- *touchpoint*, i punti di contatto – in questo caso solo online – che faranno incontrare brand e clienti;
- strumenti di controllo e analisi dei dati, per dirigere le operazioni in corso d'opera e sancire il raggiungimento o meno degli obiettivi;
- analisi dei *competitor* e *comparable*;
- analisi dello stato dell'arte dell'azienda e del settore in cui opera;
- *contingency plan*;
- *marketing plan*.

2. SALEWA E IL SETTORE DEGLI SPORT DI MONTAGNA

In questo capitolo conosciamo nel dettaglio SALEWA, l'azienda oggetto della trattazione: la sua storia, le attività a cui si rivolge con i suoi prodotti, i valori fondanti del pensiero aziendale, fino ad analizzare gli elementi distintivi della sua identità come brand (*Brand Identity*) e dal punto di vista della riconoscibilità sul mercato (*Corporate Identity*). Successivamente entriamo nel dettaglio di quelle che sono le caratteristiche intrinseche del mercato di riferimento, ovvero quello degli sport di montagna: un'analisi approfondita ci porta a ripercorrere la storia evolutiva delle azioni di comunicazione intraprese dai brand storici del settore, dalle sue origini fino ad oggi, per comprendere aspettative e desideri del pubblico di consumatori.

2.1. IL BRAND: SALEWA

SALEWA⁶¹ è un'azienda che vuole ispirare gli appassionati di sport di montagna producendo abbigliamento, scarpe e attrezzatura tecnica che puntano a coniugare la massima funzionalità con la migliore estetica possibile. Fa parte del gruppo Oberalp⁶², una *house of brands* internazionale proprietaria anche di altri cinque marchi altamente specializzati (Dynafit⁶³, Wildcountry⁶⁴, Evolv⁶⁵ e Pomoca⁶⁶) che operano nel settore outdoor, in particolare legati al tema della montagna.

Oberalp è un'azienda a conduzione familiare, di proprietà della famiglia Oberrauch, impegnata nel settore tessile da sei generazioni. Originariamente semplice distributore di prodotti sportivi in Italia, oggi Oberalp è uno dei gruppi più noti a livello globale per la costruzione e la distribuzione di grandi marchi che realizzano prodotti tecnici alpinistici di altissima qualità.

⁶¹ SALEWA, sito web, <https://www.salewa.com>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

⁶² Oberalp, sito web, <https://www.oberalp.com/it>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

⁶³ Dynafit, sito web, <https://www.dynafit.com/it-it>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

⁶⁴ Wild Country, sito web, <https://www.wildcountry.com>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

⁶⁵ Evolv, sito web, <https://www.evolvsports.com>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

⁶⁶ Pomoca, sito web, <https://www.pomoca.com>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

La sede di Oberalp e di SALEWA si trova a Bolzano, nel cuore Dolomiti, territorio a cui il brand è profondamente legato. È qui dove lavora la maggior parte dei 700 dipendenti e dove si trovano tutte le funzioni centrali, oltre ad una parte dei team di marketing e vendita. In totale il gruppo Oberalp possiede 10 uffici in tutta Europa e negli USA: questo garantisce una forte vicinanza ai consumatori ed ai propri partner e permette di soddisfarne meglio le specifiche esigenze.

Tra i brand del gruppo Oberalp, SALEWA è senza dubbio il più importante a livello di dimensioni, storia e fatturato. SALEWA è identificata dal *claim* “*Pure Mountain*”: l’attenzione si pone sulla montagna a 360°, abbracciando qualsiasi disciplina si svolga in essa, senza dare tanta importanza alla performance quanto all’entusiasmo e alla passione di chi decide di frequentarla e di goderne.

Le origini stesse del brand affondano le radici nell’alpinismo, con una forte inclinazione per quello che si svolge nell’ambiente selvaggio delle Dolomiti, luogo in cui gli stessi fondatori esercitavano le loro attività. Questo carattere si ricerca tutt’ora: la maggior parte dei dipendenti sono appassionati di montagna e del mondo dello sport in generale.

Cenni storici

Il marchio nasce nel 1935 quando Josef Liebhart, direttore della cooperativa dei sellai e dei tappezzieri di Monaco di Baviera (AT), registra una nuova società che si occupa della produzione di selle e pelletteria. Da qui il nome SALEWA, composto dalle parole austriache SA (*sattler*, sellaio), LE (*leder*, pelle), WA (*waren*, prodotti). Nel 1955 il marchio si fa spazio nel mondo alpinistico grazie allo zaino *Andes*, che accompagna Herman Huber in una spedizione sulle Ande. Poco dopo, il rampone leggero totalmente regolabile e le viti da ghiaccio tubolari stabiliscono nuovi standard per le rispettive categorie e diventano due dei prodotti di maggior successo di sempre per l’azienda. Nel 1978 inizia la produzione di abbigliamento tecnico. Il successo del marchio viene sancito dalle altre numerose collaborazioni con alpinisti di fama mondiale, tra cui Reinhold Messner e Kurt Albert, e dalla produzione di articoli tecnici innovativi, come il leggerissimo casco *Helium*. SALEWA cerca di differenziarsi da subito per l’aspetto tecnico: il reparto R&D adotta presto il motto “la metà del peso per

il doppio della resistenza” e si concentra sulla produzione di una collezione di prodotti superleggeri.

Nel 1990 SALEWA viene acquistata da Heiner Oberrauch, presidente del gruppo Oberalp, fondata pochi anni prima. La sede viene spostata a Bolzano e proprio lì nel 2011 viene inaugurata il nuovo avveniristico quartier generale, che include la più grande palestra di arrampicata indoor italiana dell’epoca, uno store di vendita, il magazzino centralizzato e gli uffici amministrativi. La struttura, alta circa 50m, richiama nelle forme le pale rocciose delle Tre Cime di Lavaredo – l’immagine più iconica del paesaggio e delle avventure dolomitiche – ed è tuttora studiata nei corsi di architettura come esempio di edificio sostenibile, sull’onda del movimento di bioedilizia. L’edificio oggi offre lavoro a circa 250 dei quasi 700 dipendenti Oberalp.

Nel 2014 il brand ha subito un’opera di restyling globale che ha reso il design dei prodotti, l’identità del brand e le politiche aziendali quelle attuali.

Le attività a cui si rivolge e i rispettivi prodotti

SALEWA produce per i suoi consumatori abbigliamento, calzature e attrezzatura tecnica per sport di montagna, coprendo principalmente sei tipologie di attività. Ognuna di queste necessita di prodotti dalle caratteristiche diverse: le collezioni sono differenziate in base a ciò.

Trekking

Il trekking⁶⁷ è la camminata in mezzo alla natura per eccellenza; si può svolgere lungo itinerari di diverso impegno, dai più semplici adatti anche ai bambini, ai più complessi per lunghezza o per geometria del sentiero. Si può praticare non solamente in montagna, l’importante è essere all’aperto. Si necessita solamente di calzature adatte, uno zaino, eventualmente dei bastoncini e qualche accessorio. L’abbigliamento da trekking⁶⁸ deve essere confortevole, caldo se invernale e fresco se estivo, traspirante, leggero.

⁶⁷ SALEWA, *Trekking*, <https://www.salewa.com/it-it/trekking>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

⁶⁸ SALEWA, *Prodotti da trekking (uomo)*, <https://www.salewa.com/it-it/uomo-trekking>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Speed Hiking

Con *Speed Hiking*⁶⁹ si intende un'attività di camminata veloce, su sentieri tecnici, che si posiziona a metà tra il semplice trekking e il trail running. Unisce la gioia del godere dell'ambiente alpino ad una richiesta di impegno fisico maggiore; si è sviluppato recentemente in seguito al crescente interesse delle persone per l'attività fisica fine a se stessa e alla contemporanea riduzione del tempo libero a disposizione. Sostanzialmente l'attrezzatura necessaria⁷⁰ è la stessa del trekking, ma deve essere il più leggera possibile per non sprecare energia preziosa. Si scelgono i materiali più efficienti, che permettano di affrontare diverse condizioni climatiche, pur rimanendo leggeri. Visto lo sforzo fisico più intenso, la traspirabilità è fondamentale, il calore meno. Le scarpe sono simili a quelle da corsa, ma adatte a terreni più tecnici e rocciosi.

Alpinismo

L'alpinismo⁷¹ è l'arte di arrivare in cima alle montagne. Che sia in estate o in inverno, un percorso alpinistico richiede preparazione tecnica e l'attrezzatura giusta. In montagna il meteo cambia rapidamente, ed è fondamentale essere preparati ad affrontare qualsiasi condizione climatica avversa. L'equipaggiamento necessario⁷² dipende dall'itinerario e dalla stagione, ma può comprendere imbrago, corde, moschettoni, casco, ramponi, scarponi automatici o semiautomatici, piccozze, tende, sacchi a pelo, e tanto altro. A volte, tutto questo contemporaneamente. L'abbigliamento deve essere funzionale, molto efficiente, caldo ma leggero, impermeabile ma traspirante, resistente alle abrasioni ma confortevole.

Arrampicata Alpina

L'arrampicata alpina⁷³ comprende sia moderne vie lunghe spittate⁷⁴, sia le grandi

⁶⁹ SALEWA, *Speed Hiking*, <https://www.salewa.com/it-it/speed-hiking>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

⁷⁰ SALEWA, *Prodotti da Speed Hiking (uomo)*, <https://www.salewa.com/it-it/uomo-speed-hiking>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

⁷¹ SALEWA, *Alpinismo*, <https://www.salewa.com/it-it/alpinismo>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

⁷² SALEWA, *Prodotti da alpinismo (uomo)*, <https://www.salewa.com/it-it/uomo-alpinismo>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

⁷³ SALEWA, *Arrampicata Alpina*, <https://www.salewa.com/it-it/arrampicata-alpina>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

⁷⁴ In gergo, itinerario che prevedono ancoraggi di sicurezza già in loco, considerati abbastanza sicuri

classiche a sfondo alpinistico. A differenza dell'arrampicata sportiva, quella alpina si svolge nel cosiddetto terreno d'avventura: pareti rocciose che vanno da poche decine a diverse centinaia di metri, con difficoltà tecniche elevate che richiedono esperienza e allenamento fisico. Le cordate sono composte da due o tre persone, dotate di imbraghi, una o due corde, moschettoni e vario materiale per la progressione, scarpette da arrampicata e scarpe da avvicinamento. L'abbigliamento⁷⁵ deve essere comodo per non ostacolare i movimenti spesso estremi, ma deve proteggere sia dalla roccia che dalle intemperie a cui è esposto per molte ore chi pratica questa attività. La leggerezza è fondamentale per affrontare un terreno così verticale.

Sci Alpinismo

Lo Sci Alpinismo⁷⁶ è un ramo dello sci che si svolge in ambiente non controllato, lontano dai comprensori sciistici e dalle piste: consiste nel risalire i pendii con degli speciali sci, dotati delle cosiddette "pelli di foca", strisce di tessuto che permettono lo scivolamento della lamina sono nella direzione di progressione. Una volta raggiunta la cima, la discesa avviene sciando lungo pendii vergini e lontani dalla folla. Mentre la salita è un'attività fortemente aerobica e necessita di indumenti leggeri, traspiranti e impermeabili, la discesa avviene ad alta velocità e richiede degli strati aggiuntivi per proteggersi dal vento e dal freddo della montagna in veste invernale, nonché da eventuali cadute nella neve. Oltre a sci e scarponi specifici, si necessita di zaini adatti al trasporto degli sci, attrezzatura di sicurezza per le valanghe (ARTVA, pala e sonda), occhiali, eventualmente un imbrago e una piccozza, ramponi⁷⁷.

Alpine Life

Con Alpine Life⁷⁸, SALEWA intende la vita semplice di chi vive a contatto con la natura in tutte le stagioni: si tratta di abbigliamento⁷⁹ che racchiude un lato tecnico e

⁷⁵ SALEWA, *Prodotti da Arrampicata Alpina (uomo)*, <https://www.salewa.com/it-it/uomo-arrampicata-alpina>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

⁷⁶ SALEWA, *Sci Alpinismo*, <https://www.salewa.com/it-it/sci-alpinismo>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

⁷⁷ SALEWA, *Prodotti da sci alpinismo (uomo)*, <https://www.salewa.com/it-it/uomo-sci-alpinismo>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

⁷⁸ SALEWA, *Alpine Life*, <https://www.salewa.com/it-it/alpine-life>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

⁷⁹ SALEWA, *Prodotti da alpine life (uomo)*, <https://www.salewa.com/it-it/uomo-alpine-life>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

funzionale, fondamentale per l'ambiente alpino, e un lato più *urban*, con forme e colori dal design più adatto alla vita di tutti i giorni.

I prodotti

I prodotti SALEWA sono quindi differenziati a seconda della specifica attività per cui sono stati disegnati, anche se tanti di questi sono polivalenti e possono avere utilizzi diversi. La categoria di prodotto più importante per il brand, nonché quella da cui trae più del 50% del suo fatturato, è senza dubbio l'abbigliamento. Questo include pantaloni, giacche (imbottite e non), felpe e pile, magliette e camicie, strati intimi tecnici, accessori quali calze, guanti, fasce, cappelli.

Un'altra tipologia di prodotto in cui il brand è molto apprezzato dal pubblico è quella delle calzature: scarpe e scarponcini da trekking, scarpe ibride da avvicinamento, scarponi semiautomatici e automatici da alpinismo, scarpe leggere e ammortizzate per lo speed hiking.

Per quanto riguarda gli *hard goods*, quindi l'attrezzatura tecnica, SALEWA è sicuramente un leader del settore per la produzione di zaini, soprattutto quelli per l'arrampicata, l'alpinismo e lo scialpinismo, ma non mancano zaini leggeri per lo *speed hiking* e zaini comodi e capienti per trekking anche molto lunghi. Tende, sacchi a pelo e materassini ampliano l'offerta per chi vuole avventure di più giorni, anche in ambienti particolarmente severi; infine, imbraghi, corde, moschettoni, chiodi, piccozze e viti da ghiaccio completano la panoramica dell'attrezzatura necessaria anche per i più esperti.

Una selezione particolare di prodotti prende il nome di *Hero Product*: per ogni stagione vengono selezionati alcuni prodotti (circa uno per categoria, ma non esiste una regola precisa) che sono quelli su cui l'azienda ha intenzione di investire maggiormente. Possono essere prodotti dagli ampi volumi di vendita (per esempio, la giacca *Fanes Sarnen Hybrid*⁸⁰ adatta anche per la vita quotidiana) o prodotti che strizzano l'occhio al posizionamento del brand, nonostante il piccolo numero di pezzi

⁸⁰ SALEWA, *Fanes Sarnen Hybrid*, <https://www.salewa.com/it-it/fanes-sarnen-piumino-ibrido-giacca-uomo--00-0000027760>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

venduti (ad esempio le viti da ghiaccio *Quick Ice Screw*⁸¹, che registrano vendite molto basse ma contribuiscono ad aumentare la credibilità del brand nei confronti dell'alpinismo elitario). Gli *Hero Product* vengono ritratti in alcuni *shooting* particolari e, a differenza degli altri prodotti, sono oggetto di *advertising* sia online che offline.

Uno sguardo alla sostenibilità: “Empowering People & Engineering gear”

A partire dal 2010, il gruppo Oberalp ha istituito un gruppo di lavoro dedicato esclusivamente al tema della sostenibilità⁸²; solo due anni dopo, questo è diventato un vero e proprio dipartimento aziendale, i cui dipendenti lavorano trasversalmente a tutti i marchi del gruppo e riportano direttamente al CEO di Oberalp, Christoph Engl. Questo dipartimento si occupa di integrare le pratiche di sostenibilità migliori in tutti gli altri reparti e brand; prendendo come modello i 17 *sustainable development goals*, individuati dalle Nazioni Unite⁸³ per garantire un futuro migliore e più sostenibile a livello globale, il dipartimento di sostenibilità ha stilato la sua strategia in cinque punti fondamentali, riassumibili nel motto “*Empowering people & Engineering gear*”:

1. *L'impegno nei confronti del team*: supporto ai dipendenti in termini di qualità di vita e crescita professionale;
2. *La promozione di fair factories*: solide relazioni con i partner e il giusto riconoscimento ai lavoratori per assicurare condizioni di lavoro sicure ed eque;
3. *Restituire per ringraziare*: condividere la passione per la montagna ed i suoi sport, supportando le comunità locali grazie a cui l'azienda prospera;
4. *Prodotti leader*: non solo in termini di qualità, sicurezza e durabilità, ma anche di innovazione e sostenibilità ambientale;

⁸¹SALEWA, *Quick Ice Screw*, <https://www.salewa.com/it-it/quick-ice-screw-00-0000001715>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

⁸² Oberalp, *Sostenibilità - Dati e Fatti*, <https://www.oberalp.com/it/sostenibilita>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

⁸³ United Nations, *Take Action for the Sustainable Development Goals*, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

5. *Produzione consapevole*: circolarità, efficienza e tracciabilità sono l'obiettivo verso cui tendere, insieme al minimo impatto possibile sulle persone e sul pianeta.

In nome di questo Oberalp, e con essa SALEWA, hanno deciso di impegnarsi per garantire la massima trasparenza riguardo il proprio impatto ambientale, i luoghi e i metodi di produzione, e i risultati ottenuti. Ogni anno viene pubblicato il *Sustainability Report*⁸⁴ sul sito web.

Tra tradizione e tecnologia: il concetto dell'ibrido

Come si evince anche dal *payoff* “*Engineered in the Dolomites*” (vedi paragrafo 2.1.1.1 [Logo, Payoff e Claim](#)) il legame di SALEWA con il territorio è uno dei valori fondanti del marchio. Questo legame viene identificato con la parola *heimat*, termine tedesco difficilmente traducibile in altre lingue, che racchiude i concetti di casa, madrepatria, luogo di nascita, radici. Le Dolomiti sono *heimat* per SALEWA: il luogo che fa battere il cuore, ma anche il contesto culturale, linguistico, sociale e morale in cui si è cresciuti. È proprio al patrimonio degli abitanti delle Dolomiti a cui SALEWA dà particolare importanza: il marchio è intriso dell'esperienza degli alpinisti che da generazioni esplorano i pendii e le pareti rocciose dolomitiche e dello stile di vita semplice e puro dei pastori abituati a vivere in mezzo alle montagne da sempre.

Allo stesso tempo, SALEWA sa bene che la tradizione da sola non è sufficiente, in un settore merceologico che deve stare sempre un passo avanti in fatto di sicurezza e l'innovazione tecnologica. Ecco perché si è voluto sottolineare, con la parola *engineered*, l'*expertise* e l'impegno del marchio nella progettazione di attrezzatura all'avanguardia, che ben esprima le competenze tecniche di chi in esso lavora.

Tradizione e tecnologia, patrimonio e ingegneria, l'ibrido è senza dubbio il fulcro dell'identità del brand, un concetto che attraversa trasversalmente tutti i reparti dell'azienda: dal design che mescola la lana sudtirolese alle membrane di ultima generazione, alla comunicazione grafica che unisce dettagli hi-tech scattati in studio a

⁸⁴ Oberalp, *CONTRIBUTE - Sustainability Report 2019*, disponibile all'indirizzo <https://www.oberalp.com/it/download-documenti-responsabilita>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

tramonti in ambienti grandiosi.

2.1.1. BRAND IDENTITY

La *brand identity* è l'insieme degli elementi di riconoscimento di un certo brand, riflette l'orientamento e gli obiettivi dell'azienda oltre che la sua personalità e i suoi valori. È costituita da quello che il brand dice e racconta di sé, dalle modalità con cui comunica il suo prodotto e dalle reazioni desiderate in chi ascolta tale messaggio. Per riassumere come farebbe Jeff Bezos, fondatore di Amazon: “*il personal branding è ciò che la gente dice di te quando sei nell'altra stanza*”⁸⁵. È fondamentale costruire e indirizzare l'universo che gira intorno a un brand, per lasciare nelle persone un'immagine chiara e ben definita, in accordo con quello che il brand vuole trasmettere.

Gli elementi principali che definiscono l'identità di un brand sono diversi: fondamentali sono gli elementi visivi quali logo, *payoff* e *claim*, che vengono utilizzati il più possibile per creare nei consumatori associazioni mentali tra immagine e brand. Ma non meno importanti sono gli elementi “privati”, quelli che l'azienda definisce e diffonde internamente tra tutti i dipendenti, ma non necessariamente esplicita esternamente; questi – *vision*, *mission*, personalità – sono ciò che regola qualsiasi azione e scelta decisionale, che deve essere svolta in accordo con queste “linee guida” per non minare la struttura e l'immagine complessiva del marchio. Analizziamo questi elementi singolarmente.

2.1.1.1. LOGO, PAYOFF E CLAIM

Questi tre elementi sono quelli che maggiormente vanno a definire e comunicare l'identità di un brand al pubblico, sia offline che online, sono quelli che colpiscono l'attenzione del consumatore e rendono possibile ricordare il brand o fare associazioni⁸⁶.

⁸⁵ Jeff Bezos, Amazon CEO

⁸⁶ Adsolut, *Logo, payoff e claim: significato e differenze dei 3 elementi distintivi del tuo brand*, 14 Marzo 2019, <https://www.adsolut.it/blog/corporate-identity/logo-payoff-e-claim-significato-e-differenze-dei-3-elementi-distintivi-del-tuo-brand/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Il logo è il simbolo con cui l'azienda sceglie di rappresentare se stessa sul mercato e che rende il riconoscimento immediatamente possibile; il logo, però, deve anche sintetizzare *vision*, *mission* e valori aziendali, attraverso la stilizzazione grafica. Infine, il logo deve essere in grado di colpire l'attenzione del consumatore, di ispirare fiducia e di farsi ricordare facilmente.

Il payoff è l'elemento testuale che accompagna il logo. Ha l'obiettivo di sintetizzare in poche parole – ma scelte con cura – l'identità e la personalità della marca. Come il logo, deve essere facilmente memorizzabile, coinvolgere emotivamente ed essere riconoscibile: una volta definito in fase di creazione dell'azienda, il payoff non viene più cambiato, a meno di restyling globali.

Il claim è un altro elemento testuale che può accompagnare o meno logo e *payoff*: tecnicamente è lo slogan di campagna, un elemento che può cambiare per aderire di volta in volta a quello che si sta comunicando nello specifico caso.

Nel caso di SALEWA, il logo aziendale rappresenta un'aquila dal lontano 1979; in questi 40 anni il logo ha subito diverse variazioni stilistiche, ma il soggetto è sempre rimasto lo stesso: un animale che ben simboleggia la forza e l'orientamento alla performance del brand, essendo la regina indiscussa della fauna dell'arco alpino (vedi paragrafo 2.1.4 [Corporate Identity: direzione creativa](#)).

Il *payoff* “*Engineered in the Dolomites*” contiene già quello che vuole essere un importante *point of difference* nei confronti di altri brand simili: l'unione ibrida tra il passato, il patrimonio e la conoscenza – le Dolomiti e l'esperienza degli alpinisti che lì crescono e vivono – e il futuro, l'innovazione ingegneristica che crea prodotti all'avanguardia. Un concetto, questo dell'ibrido, che è insediato trasversalmente in tutto l'universo SALEWA, dalla sua personalità al design dei prodotti alla creazione delle grafiche, come vedremo.

Il *claim* “*Pure Mountain*” risponde alla semplice domanda “che cosa rappresenta SALEWA?”. Montagna, purezza, e un terzo significato che li unisce entrambi, ancora più forte: montagna pura.

2.1.1.2. VISION E MISSION

Con il termine *brand vision* si indica la visione a partire dalla quale nasce l'insieme culturale del brand: che cosa il brand aspira ad essere e ad ottenere. La *brand mission* è la modalità con cui il brand intende realizzare la sua *vision*.

Vision e *mission* non sono solamente slogan né *payoff*, ma rappresentano semplicemente le indicazioni da seguire lungo la strada dell'evoluzione del brand; sono espresse sotto forma di dichiarazioni che, internamente all'azienda, servono ad allineare azioni e decisioni, anche se possono essere sfruttate per far conoscere meglio al cliente il brand e i suoi obiettivi.

La *vision* esplicita lo scopo del brand, i suoi obiettivi a lungo termine e lo scenario futuro che vuole realizzare – in pratica, perché esiste un brand; la *mission*, invece, riguarda le decisioni strategiche e gli obiettivi a breve termine, spiega quali sono le azioni quotidiane concrete che il brand deve intraprendere per raggiungere la sua *vision*.

Alla domanda fondamentale sul perché dell'esistenza del brand e sul suo scopo, SALEWA risponde così: “Come alpinisti originari del cuore delle Dolomiti, ci mettiamo costantemente alla prova per migliorare l'attrezzatura che progettiamo, per garantire intense esperienze in montagna”.

La *mission* ufficiale è invece racchiusa in questa frase: “Uniamo il nostro patrimonio e la nostra visione per ridefinire il futuro degli sport di montagna”. Spesso quest'ultima viene meglio spiegata tramite l'utilizzo di un manifesto, strumento fondamentale per allineare gli obiettivi individuali o di reparto a quelli globali. SALEWA ha esposto pubblicamente sul proprio sito web il manifesto, composto da quattro punti⁸⁷:

“LE DOLOMITI SONO LA NOSTRA CASA. Non sono i luoghi ad appartenere alle persone, ma le persone ai luoghi. E noi apparteniamo alle Dolomiti.

LE DOLOMITI SONO IL NOSTRO PATRIMONIO. Siamo alpinisti e come tali

⁸⁷ SALEWA, *La nostra filosofia*, <https://www.salewa.com/it-it/la-nostra-filosofia>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

aspiriamo sempre a qualcosa di più. Volevamo attrezzature migliori, e così abbiamo incominciato a crearle. I tempi sono cambiati, come anche i desideri degli alpinisti, ma la nostra passione è rimasta la stessa.

LE DOLOMITI SONO LA NOSTRA ISPIRAZIONE. In montagna possiamo davvero essere noi stessi. La montagna è un richiamo costante alla purezza, qualcosa che non è proprio possibile evitare. Qui uniamo esperienza all'immaginazione, combinando tradizione e innovazione per progettare attrezzature destinate a cambiare le regole del gioco.

LE DOLOMITI SONO LA NOSTRA VISIONE. Siamo al fianco di chi plasma il futuro dell'alpinismo. Persone la cui immaginazione sfida lo status quo. Godere pienamente di ogni attimo della propria vita o vincere i propri limiti, inseguire un sogno o sognare in grande, per queste persone la meta è importante ma ancora di più come la si raggiunge.

QUESTO È PURE MOUNTAIN.”

2.1.1.3. BRAND PERSONALITY

La *brand personality* si esprime tramite gli attributi di personalità, un insieme di caratteristiche – tipiche del carattere umano – che sono però applicabili e rilevanti anche per il marchio in questione. La personalità e l'indole di SALEWA sono ovviamente plasmate dall'essenziale semplicità della vita di montagna e dall'intensità degli sport che in essa si praticano. SALEWA si dichiara:

- *Pure*: “Less is more”. Essere puri vuol dire concentrarsi su quello che è essenziale e lasciare indietro tutto quello che non lo è;
- *Sharp*: per avere successo in quello che si fa, bisogna avere chiari i proprio obiettivi e trovare soluzioni distintive per raggiungerli;
- *Polarizing*: avere obiettivi ambiziosi significa affrontare spesso delle sfide in cui arrendersi non è un'opzione possibile. Quando ci si è impegnati per qualcosa, bisogna perseverare finché non si arriva in fondo;
- *Humble*: le montagne sono le migliori maestre da sempre: da loro si impara ad

essere rispettosi e onesti nei confronti delle persone e dei propri limiti;

- *Reliable*: dopo più di 80 anni di esperienza, l'azienda vanta le conoscenze per progettare attrezzatura di alta qualità che sia durevole, resistente ma leggera e confortevole allo stesso tempo;
- *Progressive*: da ambiziosi alpinisti in prima linea, l'azienda mira a migliorare l'attrezzatura che produce, unendo il patrimonio e la conoscenza alpinistica con un'attitudine innovativa e visionaria;
- *Passionate*: le Dolomiti e le infinite possibilità che offrono sono fonte inestinguibile di ispirazione. L'azienda si impegna al massimo per fornire soluzioni agli alpinisti che vogliono avventurarsi in quell'ambiente.

2.1.2. OBIETTIVI DI BUSINESS

L'obiettivo di SALEWA è il posizionamento come *“the most aesthetic mountain equipment for progressive mountaineers”*, e questo viene ricercato, come detto, applicando il concetto dell'ibrido allo sviluppo dei prodotti, al design e alla comunicazione. I focus principali a livello aziendale per il 2020 si possono riassumere con la frase *“Simple life in the mountains”*:

- le tecnologie come argomento di vendita;
- la diffusione della cultura della montagna grazie a progetti di comunicazione in collaborazione con gli atleti;
- la CSR, legata sia alle modalità di produzione e ai materiali utilizzati sia, più ampiamente, all'idea ecologica di esplorare le montagne più vicine a casa.

Gli obiettivi di business per il 2020 riguardano, oltre alla crescita globale a livello di fatturato, l'aumento della *brand awareness* nelle fasce più giovani di consumatori, il miglioramento del *sentiment* nei confronti del brand e l'ottimizzazione del posizionamento, grazie alla creazione di due diverse selezioni di prodotti - *premium* e *performance* - da offrire ai diversi rivenditori.

2.1.3. TARGET DI RIFERIMENTO

SALEWA dichiara di rivolgersi ad un target molto specifico, a cui addirittura da un nome: i *progressive mountaineers*.

Con questo termine si intende una nuova generazione di alpinisti, in cui il *progressive mountaineer* è colui che ama la montagna in ogni sua sfaccettatura, è appassionato di più di un singolo sport di montagna e riesce a passare senza sforzo da un'attività all'altra; è chi dedica tempo e sforzo ad un obiettivo da raggiungere in montagna: non è importante quale sia, né quanto sia difficile da raggiungere, quello che conta è l'intensità dell'esperienza vissuta, è esprimere sé stessi e la propria idea del mondo svolgendo un'attività secondo la personale visione della stessa. Il *progressive mountaineer* ama stare in montagna ma il suo obiettivo non è la ricerca della performance, quanto la crescita e la soddisfazione personale, la condivisione dell'esperienza con la propria comunità di riferimento, godere dell'entusiasmo di stare in mezzo alla natura.

Questa visione dell'alpinista è piuttosto innovativa e riflette bene i cambiamenti in atto in questo settore: tecnologicamente, i mezzi sempre più evoluti permettono di ridurre i rischi sempre di più; l'accesso alle montagne sta cambiando, ora che la digitalizzazione rende possibile per chiunque, in tempo praticamente nullo e senza avere collegamenti diretti, sapere le evoluzioni climatiche di un luogo o le condizioni di un itinerario, così come avere informazioni sui percorsi, magari direttamente da chi li ha appena percorsi. Seguendo il mega-trend del benessere fisico, sempre più le persone vogliono praticare attività fisica per tenersi in forma e si rendono conto che farlo all'aperto e in un ambiente naturale è meglio che farlo in una palestra: per questo stanno nascendo negli ultimi anni diverse attività ibride, di cui prima non c'era traccia – lo *speed hiking*, l'*hike&fly* e il *trail running* sono solo esempi di discipline che fino a pochi anni fa nessuno avrebbe considerato.

2.1.4. CORPORATE IDENTITY: DIREZIONE CREATIVA

La *corporate identity* è l'insieme di tutti gli elementi grafici e comunicativi strettamente legati al marchio, come logo, *type design*, e qualsiasi altro aspetto che lo distingue e contraddistingue dalla concorrenza, lo rende identificabile e afferma la sua presenza sul mercato, grazie alla percezione profondamente emotiva e distintiva del pubblico che va a determinare la reputazione.

In SALEWA, in seguito al *restyling* del 2014, si è creato un documento ufficiale intitolato “*Corporate Identity Guidelines*” in cui sono racchiusi tutti questi elementi. Il documento è composto da due parti: la prima ha carattere generale e fornisce indicazioni grafiche sul logo, tipografia, colori, forme e linee da utilizzare, mentre la seconda spiega come affrontare nello specifico moltissimi casi diversi (dipendenti dall'immagine di sfondo, dal formato, dalle informazioni che vanno inserite, e molto altro).

Ad oggi⁸⁸, le indicazioni puntuali e precise sono fornite solamente per quanto riguarda l'universo offline, quindi qualsiasi tipo di stampa, totem, brochure, packaging. È però attualmente in corso un'imponente opera di trasposizione delle linee guida e dei concetti fondamentali per quanto riguarda il digitale, in modo da avere grafiche univoche anche nel mondo online. Nel frattempo, il reparto di *Digital Marketing* cerca di sperimentare più soluzioni possibili per adattare l'offline all'online, sempre considerando limiti e differenze dei due mezzi di comunicazione.

Andiamo adesso ad analizzare brevemente il contenuto di questo documento, ricordando che tutti i concetti contenuti sono volti a rappresentare graficamente l'idea di base del brand, ossia l'ibridazione. L'ibrido ha a che fare con il contrasto estremo: si tratta di creare qualcosa di unico prendendo il meglio da due mondi per natura contrastanti.

⁸⁸ Marzo 2021

Il logo

L'iconica aquila del logo SALEWA fece la sua prima comparsa nel 1979, ma la versione attuale risale al 2014, anno in cui ci fu un restyling globale del brand che coinvolse anche la parte grafica e di design.

La versione ufficiale è il *joined* logo (vedi figura 3), che presenta l'aquila bianca su sfondo nero, e il nome del brand in giallo (#FCEA00); è ovviamente disegnato secondo proporzioni ben precise, sia tra i singoli elementi sia tra le due parti che lo compongono. Esiste inoltre uno "spazio protetto" intorno al logo, proporzionalmente ben definito, che deve essere lasciato vuoto in qualsiasi applicazione per lasciare respirare la grafica. Viene inoltre fornito un logo nero per essere usato su sfondi bianchi, ma è sempre da preferire il logo *joined* su sfondo scuro. Esiste inoltre una versione 3D del logo, che viene usata per negozi, edifici ma anche su alcuni prodotti.

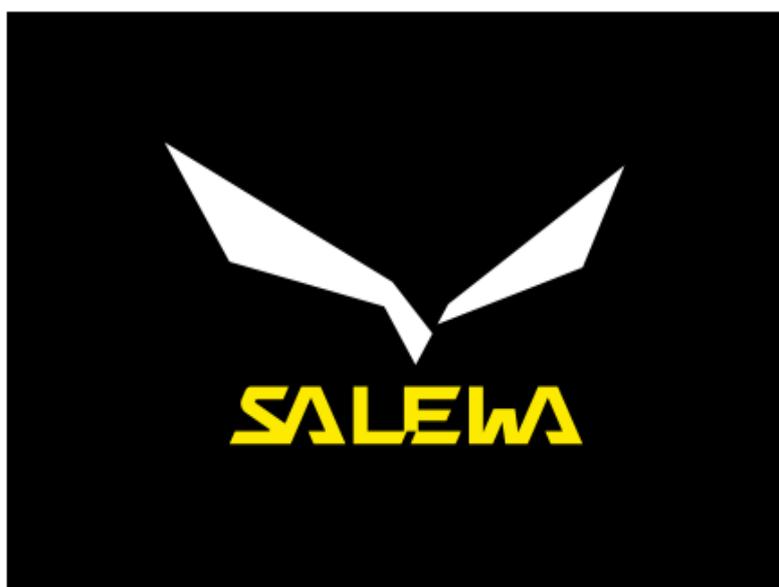


Figura 3 - Il logo SALEWA in versione *joined*

Fermo restando la ricerca del miglior equilibrio tra estetica e funzionalità della singola applicazione, la *Corporate Identity* imporrebbe il logo orizzontalmente centrato nello spazio a disposizione, con una distanza dal margine verticale pari allo spazio di protezione (ad eccezione di formati particolarmente verticali dove questa distanza può essere duplicata alcune volte).

È ovviamente imposto il divieto di ricolorare, ruotare, applicare *outline* al logo, e in generale di apportarne qualsiasi modifica di forma o proporzione; fanno eccezione a questa regola i casi in cui sia necessario usare solamente l'icona dell'aquila, come ad esempio sui prodotti o sugli edifici. Allo stesso modo, in alcuni casi è possibile usare solamente il logotipo, ma la distinzione tra le due parti deve essere netta e giustificata e non deve mai sembrare casuale. Se usati entrambi, l'aquila non deve mai apparire più in basso del logotipo: idealmente, l'aquila si posiziona nel cielo e il logotipo a terra.

Il font

Il font ufficiale del brand è Ciudadella, una famiglia di *sans-serif* versatile, semplice e pulita (vedi figura 4). Ciudadella fu creato nel 2012 da Eduardo Manso e pubblicato da *Emtype Foundry*⁸⁹: la sua semplicità rimodernata si riflette in una personalità aperta e lo rende facilmente adattabile all'ampio spettro di applicazioni possibili. Nonostante sia stato concepito come un *display typeface*, ossia un carattere adatto ad essere usato per intestazioni più che per lunghi testi, ciudadella si comporta bene anche con testi di media dimensione. SALEWA adotta solamente le versioni Light, Regular e Bold, nei colori classici bianco e nero. In alcuni casi (ad esempio per traduzioni in altri linguaggi) si usa un grigio denominato *nightgray* (#767888●) e, per alcune parole a cui si vuole dare particolare risalto, si può utilizzare il giallo. Il nome del brand deve essere sempre scritto con tutte le lettere maiuscole.

Per incorporare lo spirito del brand e creare un elemento di riconoscimento unico, SALEWA ha creato un font proprietario, Ciudadella Hybrid, ottenuto ibridando il Ciudadella Bold ad un taglio angolare inclinato a 60° derivante da una delle direttrici delle ali dell'aquila del logo (vedi figura 5).

⁸⁹ Emtype, Ciudadella,- <https://emtype.net/fonts/ciudadella>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

THIS IS CIUTADELLA REGULAR

34 PT

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyzäöü
1234567890,;!\$€%&/()=?;:.,+---*~

Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy
 eirmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam erat, sed diam
 voluptua. At vero eos et accusam et justo duo dolores et ea rebum.

THIS IS CIUTADELLA BOLD

34 PT

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyzäöü
1234567890,;!\$€%&/()=?;:.,+---*~

Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy
 eirmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam erat, sed diam
 voluptua. At vero eos et accusam et justo duo dolores et ea rebum.



Figura 5 (in alto) - Il taglio a 60° da cui si ottiene il font *hybrid*

Figura 4 (a sinistra) - Il font Ciutadella in versione Regular e Bold (emtype.net)

Questo font è usato esclusivamente per *headline* di particolare importanza, quali ad esempio le tecnologie, mentre per le altre si usa il Ciutadella Bold non ibrido.

Una declinazione di questo font ibrido viene invece usata per la combinazione *logo-type*, ad esempio per il *payoff* “Pure Mountain”, dove vengono effettuati alcuni tagli (con la stessa linea a 60°) nella seconda metà del testo. Questa combinazione viene usata esclusivamente per il logotipo ufficiale del brand e per i nomi delle attività (vedi figura 6).



Figura 6 - A sinistra il logotipo ufficiale con il claim “Pure Mountain”, al centro una combinazione usata per presentare una delle attività, entrambe con il font *hybrid*

A parte alcuni casi specifici in cui vengono usati i caratteri ibridi, per le *headline* si utilizza il Ciutadella Bold, preferibilmente in maiuscolo per enfatizzare il contenuto ed aumentare la leggibilità. Per le *copy* si utilizza invece Ciutadella Regular.

La fotografia

A livello di fotografia outdoor vengono fornite alcune linee guida da rispettare nella creazione delle immagini. L'utilizzo della luce gioca sempre un ruolo fondamentale: è da preferire quella dell'alba, perché vista come più pura. I contrasti di luci e ombre sono da utilizzare, in quanto è proprio il nero a plasmare l'identità della luce e ad offrire, inoltre, una forte connessione con il *mood* scuro del brand; servono inoltre a suggerire l'idea dell'ibrido, così come contrasti di linee e di textures (vedi figura 7).

Le foto panoramiche, preferibilmente con pale dolomitiche come soggetti, devono essere scattate in condizioni atmosferiche particolari o in orari del giorno estremi, quali alba, tramonto, di notte, o nella *blue hour* (vedi figura 8).



Figura 7 -Immagine scattata per la collezione FW2020 in cui si osserva il gioco di luce e di contrasti (Archivio SALEWA)



Figura 8 - L'immagine usata come manifesto SALEWA, scattata all'alba alle Tre Cime di Lavaredo

(Archivio SALEWA)

Le *activity photo* (vedi figura 9) ritraggono gli atleti e le loro azioni autentiche mentre sono immersi nel paesaggio più estremo possibile, enfatizzando le caratteristiche uniche del posto in cui ci si trova (ad esempio, i *couloir* dolomitici). La luce e la composizione dirigono l'attenzione verso il gesto atletico. Scatti in condizioni atmosferiche difficili sono preferibili, così come quelli dall'alto verso il basso che incrementano la sensazione di vuoto.

Per quanto riguarda le foto di dettaglio dei prodotti (vedi figura 10), invece, l'indicazione è di usare il più possibile la profondità di campo per creare cornici naturali intorno al prodotto, evitando però di scattare troppo da vicino decontestualizzando l'oggetto della foto. Le foto di prodotto, così come quelle *lifestyle*, devono essere riprese *in action*, mai facendo posare il modello, per garantire l'autenticità propria del brand: benvenute le imperfezioni, le smorfie di fatica, lo sporco tipico dell'ambiente montano.



Figura 9 - L'atleta Yannick Boissenot fotografato dall'alto mentre scia un *couloir* dolomitico (Archivio SALEWA)



Figura 10 - Un'immagine di prodotto dallo shooting della collezione SS 2020 (Archivio SALEWA)

Infine, le foto prodotte in studio che hanno come focus i prodotti sfruttano gli stessi principi nell'uso di luce, contrasto e nero ma l'ambiente artificiale viene esasperato, per esaltare il concetto di ibrido (vedi figura 11).

La postproduzione è sempre presente, come ormai in qualsiasi tipo di immagine a scopo commerciale: non è mai utilizzata per stravolgere il contenuto della foto, quanto per esaltare il contrasto locale e generale, aumentare la separazione tra i toni, ridurre la saturazione e definire meglio luci e ombre, portando queste ultime il più vicino possibile al nero puro.



Figura 11- Foto realizzata in studio di un *hero product*

I contenuti video

Per quanto riguarda la produzione di video, si cerca di applicare le stesse linee guida relative alla fotografia. La ripresa ha come oggetto l'azione autentica del soggetto e la recitazione è limitata il più possibile, da un lato per una costante ricerca di autenticità, dall'altro perché non vengono mai impiegati modelli o attori ma sempre atleti o

personaggi appartenenti al mondo della montagna e quindi non dotati di abilità recitative.

Il montaggio punta alla maggiore semplicità possibile: non si utilizzano effetti speciali né transizioni ma semplici tagli tra una inquadratura e l'altra. Il *sound design* è importantissimo per incrementare il coinvolgimento emotivo dello spettatore: i suoni naturali e le eventuali voci vengono sovrapposte a musiche minimaliste appositamente scelte per non distogliere l'attenzione. Il *voice over* viene impiegato esclusivamente per comunicare emozioni e idee, mentre le altre informazioni vengono fornite tramite grafiche o *caption*. L'*editing* segue gli stessi principi della postproduzione delle immagini, mentre l'utilizzo della tipografia nei video segue le regole generali della *Corporate Identity*.

Il contenuto

Per quanto riguarda la modalità con cui vengono raccontati i contenuti, SALEWA dichiara:

“Il nostro contenuto è puro quando raccontiamo una storia, semplice così com'è. Il nostro stile è puro quando raccontiamo una storia, bella così com'è. Quando scegliamo la storia giusta non abbiamo bisogno di appesantirne il contenuto. Dobbiamo solo essere onesti, raccontare in prima persona le storie nei nostri soggetti, condividere le loro emozioni ed esserne naturalmente coinvolti. Non abbiamo bisogno di alzare la voce per far sì che le persone credano alle nostre storie. Non dobbiamo adattare le storie ai nostri bisogni, dobbiamo solamente trovare il punto di vista giusto. Non importa quanto lontano o quanto in alto vai, ma come lo fai.

Il nostro contenuto è ibrido quando raccontiamo una storia, ricca così com'è. Nessuna storia viene raccontata ponendo l'attenzione su un singolo fattore. Azione, contesto, etica, stile, attrezzatura, idea ed elementi naturali. Il nostro storytelling è ibrido quando c'è convergenza, cooperazione, contaminazione e traduzione tra questi fattori. La nostra storia è ibrida quando ogni singolo elemento non è un compromesso, ma quando è importante quanto tutti gli altri, è ben definito e usato nel modo giusto.”

Tone of voice

Il *tone of voice* di SALEWA è deciso, diretto, autentico e suggestivo. La priorità è raccontare storie che riguardino il brand, descrivendo i prodotti e aiutando gli utenti a trovare ciò di cui hanno bisogno per le loro attività in montagna: con loro si ricerca una connessione a livello emotivo, interpellando la loro immaginazione e il loro pensiero attivo. Il brand vuole parlare alle persone e ispirarle senza confonderle, e senza porsi in una posizione privilegiata.

Per delineare la *brand voice* ci si affida alla trasposizione caratteriale dei valori fondanti (vedi paragrafo 2.1.1.3 [Brand personality](#)); qualsiasi forma di comunicazione proveniente dal brand deve quindi far fede a questi principi:

- *Pure*: la voce deve risultare sempre limpida, diretta, semplice ed essenziale, mai esagerata, né deve complicare i concetti o risultare eccessiva o stravagante;
- *Sharp*: si vuole che i discorsi del brand siano precisi, intelligenti, focalizzati sul messaggio e ben definiti, senza giri di parole o un punto non ben identificato;
- *Determined*: fondamentale è comunicare ambizione, affidabilità, concentrazione e tenacia e non risultare mai ingenui, egoisti o incoscienti;
- *Humble*: empatia, consapevolezza, rispetto e sicurezza devono sempre trapelare dalla comunicazione del brand per far sì che non sfoci in ostentazione o insicurezza;
- *Reliable*: è fondamentale che chi vende un prodotto del genere sia degno di fiducia, solido nei principi, genuino e rispettabile;
- *Progressive*: ricordando chi è il target, è importante dare un'idea del brand che sia dinamica, visionaria, lungimirante e dirompente;
- *Passionate*: l'entusiasmo, la sfera emotiva, il coinvolgimento non devono mai mancare, pena l'apparire melodrammatici o peggio ancora patetici.

Lo stile di scrittura è quindi diretto: si vuole scrivere nello stesso modo in cui si parla, senza giri di parole e andando sempre dritti al punto. Si utilizza un linguaggio chiaro

e consistente che deve trasmettere, oltre alla cultura propria del brand, anche il rispetto per l'intelligenza del consumatore a cui ci si rivolge.

Non bisogna poi dimenticare che nella comunicazione ci si rivolge ad un target ben preciso, quello dei *progressive mountaineer*: appassionati di montagna che coniugano perfettamente diverse attività, sfidando lo status quo e imponendo nuovi trend nel mondo degli sport di montagna. Persone che vivono per momenti intensi tra le montagne, che vedono nelle loro attività un modo per esprimersi e nel modo in cui raggiungono un obiettivo qualcosa di più importante dell'obiettivo stesso. SALEWA non vuole ignorare il motivo per cui le persone stanno leggendo quello che ha scritto: che stiano cercando una giacca per la prossima avventura, o pianificando il prossimo viaggio, o che siano semplicemente curiosi circa una nuova tecnologia, l'obiettivo è aggiustare sempre il tono per cercare di rispondere nella maniera corretta alla domanda dell'utente.

Tonalità

La tonalità rappresenta il modo in cui diamo forma alla nostra voce a seconda del tipo di testo e di contenuto. L'intensità della *user experience* è sempre al centro: in montagna così come nel momento dell'acquisto, si è totalmente immersi nel momento, incuranti delle situazioni esterne. Stiamo d'altronde parlando di un brand che ti accompagna in alcune delle esperienze più ricche e intense della vita umana; quando si arrampica, ad esempio, si parla di *flow*, lo stato mentale in cui si è completamente immersi nell'attività, la mente si muove in uno spazio parallelo e ci si muove spontaneamente. È l'intensità delle emozioni vissute dalle persone quando praticano le attività quello che maggiormente interessa, ed anche quello che il brand vuole e deve comunicare. Ovviamente, alcuni testi sono più informativi (vedi dichiarazioni per la stampa o informazioni tecniche sui prodotti), ma l'obiettivo è ricercare sempre un contatto emotivo con l'utente. Per esempio, come si può comunicare il fatto che una giacca tenga caldo? Semplicemente dicendo che è calda, ma anche descrivendo meglio come il fatto di rimanere al caldo consenta all'utente di vivere appieno la sua avventura, senza doversi concentrare su altro.

Un altro aspetto fondamentale è trattare i consumatori con il dovuto rispetto; gli

appassionati di montagna sono un segmento di popolazione mediamente acculturato: non si può trattare con superiorità. Tendenzialmente questo target conduce anche una vita attiva: ha tante cose da fare, diverse dal perdere tempo a leggere testi a cui non è interessato. Non si può fare del mero marketing su queste persone, né investirle di termini tecnici a profusione: bisogna comunicare con loro, e raccontargli delle storie. Ma ancora più importante è che queste storie siano vere, non che seguano l'onda delle esagerazioni.

In quest'ottica, un punto a favore di un brand quale SALEWA è che può permettersi di porsi nella posizione di guida: in un mondo ormai pieno di capi e attrezzatura, il brand produttore (e i suoi rappresentanti) sono sicuramente in una posizione privilegiata rispetto alla grande maggioranza degli appassionati, per quanto informati. Guidarli nella scelta è fondamentale, purché il contatto avvenga in modo amichevole e utile.

Nella pratica, queste riflessioni sono concentrate in una manciata di indicazioni fondamentali: usare frasi corte, semplici e dirette, con strutture quasi banali e meno parti coordinative possibile e di conseguenza usare pochi semplici tempi verbali (il presente, il passato e il futuro semplice); mantenere un'attitudine positiva anche evitando i costrutti al negativo; evitare i superlativi che suonano come esagerazione o auto-esaltazione; rivolgersi al lettore in modo diretto.

2.2. ANALISI DEL MERCATO DI RIFERIMENTO: SPORT DI MONTAGNA

Nella seconda parte del capitolo analizziamo un po' più a fondo quello che è il mercato in cui opera SALEWA, ovvero quello degli sport di montagna, un sottomercato del mercato sportivo. La montagna è un settore che, non solo se comparata al settore dello sport, ma anche rispetto allo sport outdoor, ha regole e caratteristiche a sé: gli stessi frequentatori tendono a definirla non come uno sport, ma come uno stile di vita. Per comprendere come la comunicazione di un brand può intercettare in modo positivo il target, è importante comprendere queste peculiarità; a tale scopo raccontiamo brevemente l'evoluzione della comunicazione (che nel passato si traduceva in semplice *advertising*) delle aziende del settore, dalle sue origini fino ai giorni nostri.

2.2.1. IL MERCATO DEGLI SPORT DI MONTAGNA

Cosa sono gli *Outdoor Sports*

Il mercato dello sport comprende tantissime diverse discipline sportive – a livello amatoriale o professionistico – ma anche attività puramente ricreative. Questo universo così frammentato può essere suddiviso in sei macro-categorie⁹⁰:

- *Sport estremi*: attività dall'intrinseco grado di rischio molto alto. Riguardano la ricerca di emozioni forti e il raggiungimento dei propri limiti mentali e fisici. È la categoria di origine più recente: dagli anni '80 è cresciuto in tutte le fasce della popolazione il desiderio di sottoporre il proprio organismo a situazioni e ambienti estremi;
- *Fitness*: in questa categoria l'impegno fisico è totalmente orientato al benessere psico-fisico. Non ci sono finalità competitive ma solamente benefiche ed estetiche. Includendo attività quali il jogging, la pesistica e simili, è senza dubbio la categoria di sport più praticati a livello globale;
- *Sport individuali*: rappresentano la sfida contro se stessi, l'estremizzazione dei concetti di motivazione, concentrazione ed autodisciplina del singolo individuo. In questa categoria rientrano ad esempio il tennis, l'atletica, la ginnastica artistica;
- *Sport di squadra*: questa categoria è senza dubbio il segmento di mercato più ampio e remunerativo a livello mondiale. Sono sport visti come "tradizionali": in primis il calcio, ma anche pallavolo, pallacanestro e tanti altri. Hanno grandissima popolarità ma pare che questa si sia ormai saturata a partire dagli anni 2000 fino ad oggi, nonostante guadagni e valore del mercato continuino ad essere in netta crescita;
- *Sport indoor*: includono le discipline che vengono svolte in ambienti chiusi e controllati, quali il biliardo, il ping-pong, e così via;
- *Sport outdoor*: questa categoria riguarda tutte le attività sportive e ricreative

⁹⁰ Palazzi A., *Arrampicatori sociali: idee e pratiche di engagement nell'arrampicata*, Milano, 2018

che richiedono un contatto diretto con la natura e l'ambiente esterno – sia esso di mare o di montagna – da parte di chi le pratica.

Quest'ultima categoria è quella per cui SALEWA opera. Ai fini della trattazione, è importante evidenziare una caratteristica tipica di quasi tutti questi sport: coloro che li praticano aderiscono e a loro volta diffondono un insieme di valori, uno stile di vita e una profonda filosofia, legati al mondo naturale, che sono parte integrante dell'attività che svolgono. Quasi sempre, l'individuo che pratica uno di questi sport – sebbene individuale – si sente parte di una comunità, ossia un insieme di individui che condividono e propagandano uno o più elementi comuni. Tanto che, spesso, chi pratica questi sport non li definisce *sport* ma *stili di vita*.

Dinamiche e trend del mercato degli *Outdoor Sporting Good*

Parlando di *outdoor sport* non si può non considerare che questi si praticano in ambiente naturale, un luogo per definizione non controllato, poco sicuro e non (o solo parzialmente) antropizzato, più “stressante” rispetto agli ambienti chiusi quali piscine, palestre, o campi da calcio. L'utilizzo di attrezzatura e vestiario adeguati è imprescindibile in questa categoria di sport: per questo, considerando anche la sua recente espansione, spiega in parte perché il mercato degli *outdoor sporting good* sia così redditizio.

Infatti, i prodotti dedicati ad un utilizzo outdoor devono soddisfare elevatissimi parametri di sicurezza e ottenere diverse certificazioni per essere immessi nel mercato; sono inoltre sottoposti a un alto livello di usura a causa dell'ambiente naturale in cui sono utilizzati, e vanno quindi cambiati o aggiornati spesso. Si pensi all'importanza di avere in buono stato la suola dello scarponcino quando si cammina su sentieri impervi, o l'imbrago a cui ci si lega durante vie ferrate o arrampicate, o i freni delle *mountain bike*.

Oltre agli *hard good*, nei quali rientra tutta l'attrezzatura sportiva quali biciclette, kayak, tende, chiodi da roccia, corde, caschi e molto altro, un altro bisogno fondamentale di chi pratica all'aperto sono i *soft good* – abbigliamento e calzature. In un ambiente aperto e naturale, non solo si è esposti agli eventi atmosferici e meteorologici (in alcuni casi improvvisi e non prevedibili), ma bisogna anche

considerare le oscillazioni di temperatura, le ore di luce a disposizione e gli imprevisti che sono molto frequenti. Avere delle calzature della tipologia giusta e del livello tecnico sufficiente non è solo una questione di comodità ma anche di sicurezza personale, così come avere l'abbigliamento adeguato per proteggersi dal freddo, dal vento, dall'acqua ma garantendo al corpo la possibilità di continuare il proprio sforzo nel migliore dei modi.

Da queste considerazioni è evidente come quello degli *outdoor sporting good* sia un mercato in cui l'innovazione tecnologica e la sicurezza siano molto più importanti del prezzo di vendita finale; questo tratto peculiare ha determinato negli ultimi anni un'evoluzione rapidissima delle tecnologie ad esso legate, e permetterà di continuare in questa direzione.

Attualmente, in Europa più del 50% del reddito di questo mercato proviene da Germania, Francia e più recentemente dalla Gran Bretagna. Nell'ultimo decennio questo mercato ha mostrato una crescita positiva e costante; questo trend è destinato a protrarsi almeno per i prossimi dieci anni: a causa della sua espansione, diversi studi lo considerano ormai non più un mercato di nicchia, ma un mercato a parte ben distinto da quello dello sport⁹¹. A praticare queste attività non sono più solamente gli appassionati di questo settore di nicchia, ma sempre di più persone esterne, provenienti da un ambiente neutro, che si avvicinano casualmente: le aziende si stanno adattando a questo, evolvendosi verso prodotti che possono essere sfruttati anche nel mondo *urban*, cercando un compromesso tra moda, comodità e performance.

La recente espansione del mercato ha causato un incremento dei brand che lo popolano: tanti nuovi marchi sono nati e tanti altri vi si sono insediati anche se originari di altri settori. È il caso di Adidas, uno dei più famosi marchi sportivi di sempre e che da solo genera profitti pari a tutti quelli del settore outdoor messi insieme, che ha recentemente lanciato la nuova linea *Terrex* dedicata totalmente al mondo outdoor. Questo ha aumentato di molto i livelli di competizione tra i diversi brand del settore, fino a poco tempo fa decisamente bassi.

⁹¹ European outdoor Group, *State of Trade results 2019*, 19 Settembre 2020, <https://www.europeanoutdoorgroup.com/knowledgehub/state-of-trade-results-2019>, (ultimo accesso: 12/03/2021)

Un interessante articolo pubblicato da Thule⁹² evidenzia quali siano i trend alla base del mercato, che garantiscono una proiezione di crescita costante nel prossimo periodo:

- i consumatori sono molto più focalizzati sul mantenere uno stile di vita attivo: con l'aumentare della disponibilità economica dei consumatori, cresce l'importanza allocata allo sport e alla natura;
- i consumatori praticano diverse attività: rispetto al passato, le persone tendono ad essere più legate all'atto di fare attività fisica all'aperto, che non all'attività in sé. Non è raro quindi che un consumatore possa praticare diversi sport nello stesso weekend o addirittura nello stesso giorno, ampliando così la necessità di attrezzatura per le diverse attività;
- i consumatori rimangono attivi più a lungo: con l'aumentare della qualità della vita si è visto un forte incremento nelle vendite in gruppi di età anche avanzata. Questo target, oltre ad aver bisogno di prodotti per più tempo, tende anche ad avere una maggiore disponibilità economica rispetto ai giovani, concentrandosi quindi su prodotti di qualità più costosi.;
- i genitori non sacrificano le loro attività per i figli: le ultime generazioni di genitori tendono a rimanere attive e a mantenersi in forma nonostante l'arrivo dei figli. Piuttosto che scegliere tra questi e la natura, si rivolgono a soluzioni per portare con sé i propri bambini, senza dover rinunciare all'attività;
- i consumatori vogliono essere sempre connessi e condividere le loro esperienze: l'interconnettività crescente obbliga il mercato outdoor a proporre nuove soluzioni che consentano di trasportare – ma allo stesso tempo proteggere e rendere utilizzabili – gli apparecchi elettronici dei consumatori;
- i consumatori sono sempre più consapevoli dei brand e dei prodotti che vogliono: grazie alla disponibilità di informazioni crescente, gli utenti possono cercare autonomamente non solo la soluzione più economica, ma anche dettagli

⁹² Thule Group, *Market Overview*, 11 Ottobre 2014, <https://www.thulegroup.com/en/market-overview>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

riguardo ai brand a cui vogliono affidarsi o caratteristiche molto tecniche dei prodotti. A parità quindi di funzionalità ed efficienza dei prodotti, questo comportamento spinge nella direzione dei grandi marchi che comunicano valori profondi e concreti;

- anche nei paesi in via di sviluppo il GDP (*Gross Domestic Product*) cresce e con esso l'interesse dei consumatori per lo sport e le attività outdoor: una nuova clientela per questo settore si sta sviluppando nei mercati emergenti come Russia, Europa dell'est, America latina, Cina e Sud-Est Asiatico, grazie alla maggiore capacità di acquisto delle persone.

Il mercato della montagna

All'interno del mercato degli *outdoor sporting good* di cui abbiamo parlato nel paragrafo precedente, possiamo individuare alcuni sottomercati che, per dimensioni e/o importanza, non possono più essere considerate delle nicchie ma dei mercati a sé stanti. È il caso del surf o della montagna.

È proprio il mercato della montagna quello che ci interessa in questo documento; comprende molte attività anche molto diverse tra loro, ma accomunate dall'ambiente in cui vengono svolte: trail-running, escursionismo, alpinismo, arrampicata su roccia e ghiaccio, sci alpinismo.

Il più antico brand di questo settore è Grivel⁹³, fondata nel 1818. Da allora, il numero di competitor è esponenzialmente cresciuto.

Più di un semplice sport: l'importanza della comunità e dei valori

“È uno sport individualista, sai? È tutto incentrato su di te. Ma allo stesso tempo, chi arrampica da tanto tempo capisce che non sei solo tu. È tutto insieme. È una cosa unica.”

“Arrampico da così tanto tempo che è come se mi chiedessero di abbandonare la mia identità. Non posso immaginarlo. Non voglio neanche provarci. Senza

⁹³ Grivel, sito web, <https://grivel.com>, (ultimo accesso: 12/03/2021)

arrampicare? Cosa sarebbe la vita senza arrampicare?”

“Ho scoperto una comunità di arrampicatori fatta delle persone più energiche ed accoglienti che esistano.”

“È una parte così importante della mia vita ... fermarsi significherebbe ricominciare tutto da capo. Probabilmente diventerei una persona totalmente diversa.”

“Se non arrampicassi la mia vita sarebbe abbastanza deprimente. Lo penso davvero. Ma so che l'arrampicata è e rimarrà una costante nella mia vita. Ci sarà sempre quando ne avrò bisogno.”

“Non riesco a immaginare la mia vita senza arrampicata. Ho già avuto parecchie esperienze spaventose e dolorose a causa sua, ma l'idea di smettere non mi ha mai sfiorato neanche un secondo. Forse perché l'arrampicata è sempre stata parte di me.”

Queste frasi sono tratte dal film *Stone Locals*⁹⁴, un bellissimo documentario che racconta la storia di cinque persone, arrampicatori e pilastri delle rispettive comunità locali, persone la cui vita è stata cambiata dall'arrampicata e che ora mantengono viva l'anima di questo sport, mentre questo subisce gli effetti della crescente popolarità anche tra la gente comune. È facile intuire anche dall'esterno quanto forte sia il senso di appartenenza a questa comunità, e quanto quella che dovrebbe essere una semplice attività sportiva vada a modificare profondamente le dinamiche e gli equilibri della vita di chi la pratica. I membri di questa comunità sono perfettamente consci del legame profondo che li stringe attorno ad una passione in comune e proprio per questo si sentono parte di una nicchia che li distingue dalla società.

Questo aspetto – particolarmente accentuato nelle attività di arrampicata e alpinismo, ma ben saldo anche in tutte le altre discipline outdoor, dal surf allo snowboard – non può certamente essere ignorato quando l'obiettivo è studiare e comprendere esigenze, desideri e necessità delle persone che popolano il mercato di riferimento. Interpretare

⁹⁴ Patagonia, *Stone Locals*, 2020, <https://eu.patagonia.com/it/it/stories/stone-locals/video-90763.html>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

questo mercato vuol dire comprendere che i comportamenti dei consumatori saranno difficilmente influenzabili da elementi che non presentano alcun tipo di similitudine con la sfera valoriale del mondo a cui appartengono.

2.2.2. LA COMUNICAZIONE NEL MERCATO DELLA MONTAGNA

Fino alla fine degli anni '90, la domanda riguardava essenzialmente la necessità di soddisfare il bisogno di sicurezza dei consumatori. Iniziative di comunicazione, campagne, *sponsorship* e il marketing stesso si concentravano esclusivamente sull'utilizzo pratico dei prodotti: a tutte le caratteristiche dei prodotti che non riguardavano questo aspetto non veniva data importanza. Il mercato delle origini, composto da poche aziende e con un potenziale tecnologico immenso non ancora sfruttato, era infatti facilmente conquistabile da qualsiasi azienda che attuasse investimenti importanti nel settore R&D: il lancio di un prodotto innovativo o anche semplicemente migliorato era spesso sufficiente per accaparrarsi una buona fetta di mercato.

Col passare del tempo, grazie a questi ingenti investimenti nella ricerca e nel progresso tecnologico, il mercato iniziò ad assumere le connotazioni attuali. Ad oggi, il mercato è ormai molto sviluppato e diversificato, ma allo stesso tempo anche omogeneo: allo stesso problema sono offerte tantissime soluzioni apparentemente diverse, ma in realtà molto simili. Sono infatti molte di più le caratteristiche in comune rispetto alle differenze – notabili magari solo da un occhio estremamente esperto – tra due modelli qualsiasi dello stesso prodotto, ad esempio di due corde da arrampicata: dovendo rispettare precisi e molto stringenti standard di sicurezza, le caratteristiche di elasticità, dinamicità e la tipologia stessa di costruzione non potranno differire particolarmente. Se i modelli non possiedono elementi di distinzione particolari – una resistenza alle abrasioni fuori dalla norma, una leggerezza eccezionale o un rivestimento innovativo – la scelta del consumatore deve necessariamente ricadere su altri elementi: il prezzo più vantaggioso o la *brand loyalty*, la predisposizione “sentimentale” verso un marchio rispetto l'altro.

Analogamente, una volta soddisfatte le necessità primarie legate all'utilizzo pratico del

bene, emergono variabili più intangibili quali il bisogno di affiliazione e di appartenenza alla stessa comunità (vedi paragrafo precedente) in cui esternare la propria filosofia tramite l'utilizzo di marchi che veicolano gli stessi valori.

Una volta che il mercato ha dimostrato la propria maturità – non solo in termini di dimensioni e fatturato ma anche come soddisfacimento degli standard di sicurezza e di sviluppo tecnologico – si è rivelato necessario per i brand l'utilizzo di una comunicazione efficace, prima non fondamentale. Questo perché l'omogeneità delle tecnologie e l'importanza dei valori comunitari costringono i brand a “farsi scegliere”: in uno scenario in cui nessun marchio è l'unico marchio, né il migliore o il più affidabile, diventa necessario innescare un criterio di scelta. Perché davanti ad uno scaffale pieno di corde, un arrampicatore dovrebbe sceglierne una piuttosto che un'altra? Per la *brand loyalty*, ossia per l'attitudine del consumatore ad avere una predisposizione positiva nei confronti della marca (*acceptance*), a favorirla nel momento dell'acquisto (*preference*) e a reiterare l'acquisto nel lungo periodo (*allegiance*)⁹⁵. La capacità di un marchio di generare questo sentimento nel consumatore dipende in larga misura da come il brand riesce a comunicare all'esterno i valori fondanti che lo compongono e a cui aderisce.

Analizziamo qui alcuni esempi di comunicazione, lanciati da aziende del settore che ci interessa: dagli sporadici e isolati tentativi di *advertising* delle origini alle strategie comunicative globali dei brand *philosophy-based*.

Alle origini dell'advertising: tecnologia e credibilità

Le prime iniziative di comunicazione in questo settore merceologico affondano le origini nell'*advertising* tradizionale e risalgono all'inizio degli anni '70. All'epoca gli unici mezzi di diffusione erano le riviste specializzate, che raggiungevano solo ed esclusivamente persone già facenti parte del target che si voleva colpire: collocare una pubblicità su un *magazine* di alpinismo era il modo più diretto per raggiungere – senza bisogno di particolari strategie – i potenziali consumatori. D'altro canto, non c'era nessun bisogno di raggiungere chi non ne facesse già parte: i tempi erano sicuramente

⁹⁵ Glossario Marketing, *Brand loyalty*, <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-loyalty/>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

prematuri per cercare di raccogliere adesioni tra la gente comune, e il fenomeno dell'alpinismo di massa ancora molto lontano. Ecco perché qualsiasi azione di *targeting* si è rivelata superflua in questo mercato, fino agli anni '90, momento in cui questo si è espanso e le aziende hanno dovuto ricorrere a strategie più elaborate e investimenti maggiori.

Fortemente focalizzata sul progresso tecnologico del prodotto, la modalità di comunicazione degli esordi era lineare e si limitava a dare risalto – tramite elementi testuali, immagini e impaginazione – alle caratteristiche tecniche e alla qualità del prodotto, al suo nome e al nome del brand. Un esempio è la pubblicità di Galibier⁹⁶ del 1973 in cui vengono elencati alcuni modelli di scarpone con i rispettivi nomi e le loro caratteristiche (vedi figura 12).

Galibier

friends in high places

PEUTEREY
 Technical Direction—Georges Payot
 Similar to the SUPER GUIDE RD,
 but designed for extensive hiking
 as well as climbing.

MAKALU
 Technical Direction—Rene Desmazon
 The finest double boot. Light,
 sturdy, warm. For alpine rock
 and ice climbing, and winter or
 high-altitude mountaineering.

SUPER GUIDE RD
 Technical Direction—Rene Desmazon
 A renowned boot. Narrow welt
 and stiff sole for extremes
 of rock and ice climbing.

Manufactured by
 RICHARD MONTVERT S.A.
 38 12EAUX
 FRANCE

U.S. Distributor
 MOUNTAIN PARAPHERNALIA
 1008 - 10th STREET
 MODESTO, CALIFORNIA, 95354

50

Figura 12 - Pubblicità di Galibier del 1973 che mostra diversi tipi di scarpone concentrandosi sulle loro caratteristiche tecniche. Le modalità di comunicazione sono ancora agli esordi.

⁹⁶ Paraboort, *History*, <https://www.paraboort.com/en/the-brand/history#product-modal-histo1960>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

Allo stesso periodo risale la pubblicità del marchio Karrimor⁹⁷, brand inglese fondato nel 1946 (vedi figura 13). La pubblicità in questione, inserita in un contesto in cui i pochi arrampicatori e alpinisti ancora non formavano un vero e proprio mercato, propone un nuovo modello di zaino illustrandone il corretto utilizzo tramite immagini e un lungo testo, che ne esalta le caratteristiche tecniche.

KARRIMOR CLIMBING SACS

Developed by well-known alpinists and expedition members, the Karrimor climbing sacs are highly recommended for climbers everywhere. The two shown below are already used by hundreds of climbers, both at home and abroad for ordinary weekend excursions or expeditions of months' duration all over the world. All British in design, materials, and workmanship, Karrimor Rucksacs represent excellent value at a moderate cost.

'ALPINIST' SAC

DON WHILLANS 'ALPINIST' CLIMBING SAC (right)

Special features are:

1. The wedge shape and large removable flap give maximum protection when carrying equipment to the base of climb. When climbing the flap can be removed and the sac drawn up to a small size.
2. Canvas is bright orange with a black leather base.
3. 'D' ring attached to each shoulder harness has two uses: (a) for attaching the 'armslength' cord of the piton hammer; (b) for holding pitons via a karabiner or piton holder.
4. A strong hauling ring has been incorporated.
5. There is a small loop on the right to hold a piton hammer.
6. Crampons are fastened to flap by cord and eyelets.
7. The detachable flap has a map pocket.
8. Flap can be used as a cover for crampons when inside sac.

Size 21 in. deep, wide bottom, 14½ in. wide top. Weight 3 lb. 2 oz.
£6 10s. 1d.
extra 19s. 9d.

Bivi sheet 3½ oz.

CONTINENTAL SAC

JOE BROWN 'CONTINENTAL' CLIMBING SAC (right)

As illustrated. Is made of high quality canvas with leather base. Supplied complete with strap attachments for crampons and ice axe. A waist strap is also incorporated. Shoulder harness of leather is felt padded for comfort. Design of the rucksac features the sides, widening towards the top to ensure that the load is properly balanced and carried high.

Size 21 in. x 15 in. wide with 5 in. base gusset widening to 6½ in. at top.
Weight 2 lb. 14 oz.
£5 14s. 4d.



Figura 13 - Pubblicità di Karrimor (1964) che mostra le caratteristiche tecniche del nuovo zaino "Alpinist"

Un altro canale comunicativo che contribuiva a dare visibilità ai brand era infatti il sistema delle sponsorizzazioni, che iniziò a svilupparsi all'epoca e continua tutt'ora. Già dagli anni '50 si diffondevano le prime spedizioni alpinistiche di alto livello, volte all'esplorazione di territori poco conosciuti o alla conquista di vette nuove. Oltre a

⁹⁷ Wikiedia, Karrimor, <https://en.wikipedia.org/wiki/Karrimor>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

necessitare dei migliori alpinisti in circolazione, queste spedizioni avevano bisogno di materiale all'avanguardia e grossi investimenti. Gli sponsor ricevevano, in cambio, l'associazione del nome del brand alle imprese di massimo rilievo del settore. Quello dell'utilizzo di *testimonial* era quindi un investimento mirato all'aumento della credibilità e della *brand awareness*, il grado di conoscenza del brand da parte del pubblico di un determinato settore merceologico⁹⁸. Questo meccanismo è ancora ampiamente utilizzato, sebbene sia ormai quasi sempre integrato nell'ottica più ampia della strategia di comunicazione generale del brand.

Oltre che per la tecnologia all'avanguardia, la stessa Karrimor riuscì ad affermarsi in quegli anni anche grazie al supporto che fornì in alcune spedizioni di successo. I prodotti, usati e stressati nelle condizioni più estreme possibili, dimostravano il loro valore sul mercato grazie all'utilizzo strategico della comunicazione di queste spedizioni.

La credibilità si dimostrò da subito un elemento fondamentale nella comunicazione del brand. Come era possibile far sì che le persone – in un contesto in cui ancora la maggior parte di loro auto-produceva artigianalmente il materiale e l'abbigliamento di cui aveva bisogno – affidassero la propria sicurezza e incolumità a prodotti sfornati da aziende tutto sommato molto giovani e senza una storia alle spalle? Un meccanismo senz'altro efficace era sicuramente quello già affrontato della *sponsorship*. Il fatto che figure di rilievo si affidassero a un determinato prodotto nelle loro imprese, aumentava oltre misura la credibilità del marchio produttore.

Un altro meccanismo per far fronte alla necessità di acquisire credibilità e fiducia è ben esemplificato dalla storia della *Chouinard Equipment*⁹⁹, fondata nel 1957 in California da Yvon Chouinard. Chouinard fu uno dei pionieri dell'arrampicata nella *Yosemite Valley*, luogo in cui si sviluppò quella che ancora oggi è reputata la più genuina e importante comunità arrampicatoria di sempre a livello mondiale¹⁰⁰. Chouinard iniziò la produzione di attrezzatura – chiodi, martelli, moschettoni, staffe e

⁹⁸ Glossario Marketing, *Brand Awareness*, (ultimo accesso: 03/03/2021), <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-awareness/>

⁹⁹ Wikipedia, *Yvon Chouinard*, (ultimo accesso: 03/03/2021), https://it.wikipedia.org/wiki/Yvon_Chouinard#Chouinard_Equipment_Ltd,

¹⁰⁰ Roper S., *Camp 4: Recollection of a Yosemite Rockclimber*, Mountaineers Books, 1994

qualsiasi genere di *hard good* – per pura necessità: come egli stesso afferma (Let my people go surfing libro), riteneva molto più sicuro produrre personalmente ciò a cui avrebbe poi affidato la propria vita, piuttosto che farlo produrre ad un artigiano che non avrebbe mai avuto così a cuore il prodotto quanto il diretto utilizzatore. Il fatto che lui stesso fosse il primo consumatore dei suoi prodotti e la grandissima fama di cui godeva per le sue imprese alpinistiche resero superfluo qualsiasi sforzo pubblicitario per Chouinard. L'altissimo livello di *expertise* intrinseco nella Chouinard Equipment e la sua già affermata popolarità sancirono la differenza dell'azienda con altri marchi, come il già citato Karrimor, che dovette conquistare il proprio *market share* e dare prova del valore dei suoi prodotti. Oggi, qualsiasi prodotto disponibile sul mercato è sottoposto a stringenti controlli e deve superare *stress test* standard obbligatori per legge. Il consumatore non avverte più la necessità di assicurarsi dell'affidabilità dell'azienda produttrice, ma conclude il processo di acquisto secondo i propri personali criteri di valutazione e di scelta.

Dall'innovazione tecnologia ai valori fondanti

La pubblicità iniziò ad assumere strategie comunicative più simili a quelle moderne verso la fine degli anni '80. Questa subì un'evoluzione dall'iniziale messaggio puramente commerciale, volto alla vendita, verso uno stile comunicativo che mirava a diffondere valori, idee e filosofie con l'obiettivo di catturare l'attenzione dei consumatori e di interagire con il loro bisogno di assumere un'identità all'interno della comunità di arrampicatori. Un approccio più creativo e una maggiore attenzione ai dettagli contribuivano a segnalare il distacco dal mero aspetto funzionale e tecnico del prodotto.

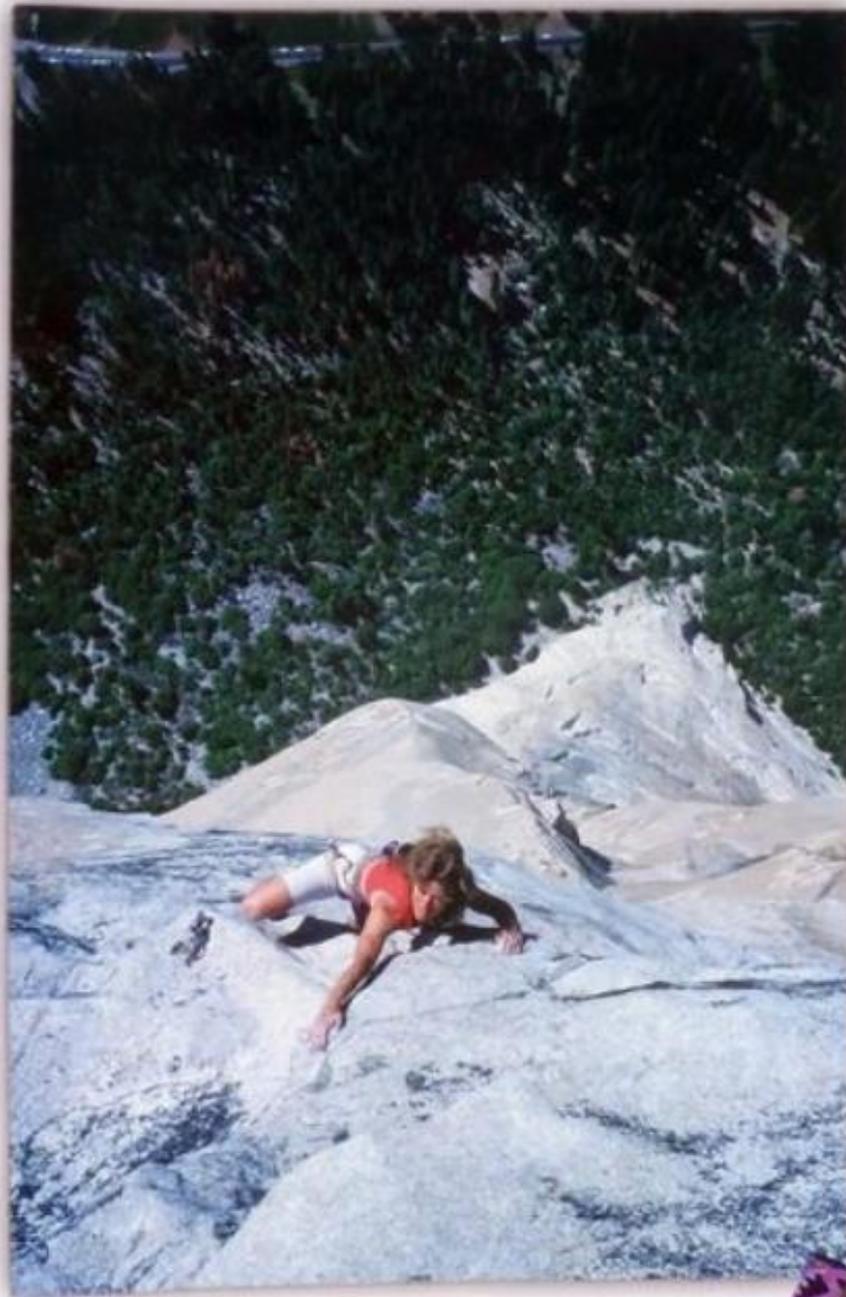
Un esempio di questo approccio rinnovato si trova nell'opera di *Boreal*¹⁰¹, azienda spagnola fondata nel 1975 che in poco tempo conquistò una grossa fetta di mercato: tra gli anni '80 e '90 il marchio deteneva *sponsorship* con gran parte degli arrampicatori più famosi del panorama attuale, tra cui Ben Moon, Wolfgang Gullich e Jerry Moffat. Nessuno di loro, però, fu scelto come *testimonial* del brand. Al loro posto comparì Lynn Hill: prima donna e prima persona a salire in libera il Nose, la via di

¹⁰¹ Boreal, sito web, (ultimo accesso: 03/03/2021), <http://www.borealoutdoor.com/>

arrampicata più famosa del mondo (El Capitan, Yosemite Valley). L'impresa di Lynn nel 1993 riscosse risonanza mediatica globale: a riuscire nell'impresa alpinistica più dura dell'epoca fu proprio una donna, e la notizia non mancò di sconvolgere anche chi non faceva strettamente parte della comunità di arrampicatori. La pubblicità delle scarpette *Boreal* celebra l'impresa mettendo al centro un'immagine di grandi dimensioni raffigurante Lynn Hill nel mezzo del gesto atletico arrampicatorio durante la salita del *Nose* (vedi figura 14). Sebbene le scarpette siano l'oggetto della pubblicità, queste non compaiono ai piedi dell'atleta ma vengono confinate in un angolo, il loro nome non è certo messo in risalto ma inserito nella *copy*, in una frase della scalatrice: *"I had to use every technique I've ever learned to free the Nose. The Vectors worked perfectly"*. Questa frase è tanto efficace con chi appartiene all'universo arrampicatori di quegli anni, quanto inutile e difficilmente interpretabile per chiunque non sia un conoscitore degli eventi di quello sport. A *Boreal* si deve il primo utilizzo innovativo dei *testimonial* nella pubblicità: l'atleta non viene semplicemente utilizzato come garanzia di qualità per il prodotto, ma è lui, insieme al suo gesto atletico e alla sfera emotiva scatenata nel consumatore dal pensiero dell'impresa compiuta, ad essere il vero oggetto della comunicazione.

Per quanto diversi, tutti gli esempi di comunicazione discussi finora hanno una caratteristica in comune: sono eventi singoli che non rientrano in nessuna strategia né visione d'insieme. Si parla infatti di azione di breve periodo con l'obiettivo di trasmettere un messaggio preciso e limitato riguardante un prodotto.

SOMEDAY, SOME GUY'S GONNA FREE THE NOSE.



U.S. Copyright © 1993 Boreal Inc., New York, New York. All Rights Reserved. CA 001017 (1/10/93) P.1/101017

"IT GOES, BOYS!"
- Lynn Hill, September 16, 1993

"I had to use every technique I've ever learned to free The Nose.
The Victors worked perfectly."



boreal

Figura 14 - Pubblicità di Boreal (1993) che celebra con la famosa frase "It goes, boys!" l'importante impresa arrampicatoria di Lynn Hill

Filosofia, non prodotto: la comunicazione moderna

Nonostante la componente tecnologica e la buona performance rimangano elementi imprescindibili per il successo di un prodotto, senza cui questo non viene neanche preso in considerazione, dagli anni 2000 la maggior parte delle aziende del settore degli sport di montagna ha cambiato definitivamente il modo di comunicare. L'interesse generale si sposta dal prodotto – comunque mai marginale, come nel caso di Black Diamond – verso i valori e le filosofie aziendali.

Se fino ad ora si era assistito a numerosi tentativi isolati di comunicazione, è solo nel 1999 che The North Face¹⁰² porta nel mondo outdoor la prima campagna pubblicitaria globale, riassunta dal *payoff* “*Never Stop Exploring*”. La campagna si impose subito come la più grande azione pubblicitaria della storia del mercato dell'outdoor senza mai raffigurare un prodotto della collezione. La campagna copre diverse discipline (alpinismo, trekking, mountain bike, sci e così via) ricorrendo a molti *visual* incentrati sulla componente umana immersa in paesaggi esotici e selvaggi, raffigurata mentre compie azioni “normali” della disciplina a cui si rivolge, senza ricercare tecnicismi o gesti particolari, decifrabili solo da un occhio esperto (vedi figura 15). Immagini e frasi sono usate per trasmettere la filosofia del brand californiano: un profondo desiderio di avventurarsi nell'inesplorato. Tutto questo senza mostrare riferimenti a prodotti né alle imprese degli atleti sponsorizzati – tra i migliori a livello globale. *Never stop exploring* fa parte di una vera e propria strategia a lungo termine volta alla diffusione e alla realizzazione della *mission* del brand: “fornire l'attrezzatura migliore ai propri atleti e agli esploratori moderni, supportare la conservazione ambientale e ispirare un movimento di esplorazione globale”. Non più prodotti, tecnicismi o *testimoniala* a promuovere il brand: l'importante è diffondere la sua filosofia e il motivo per cui è sul mercato. Con questa campagna, The North Face afferma che comprare un suo prodotto equivale a sposare la filosofia del brand e ad esserne identificati.

È di Leo Burnett, fondatore nel 1935 di una delle più agenzie pubblicitarie più famose del mondo, l'iconica frase “*Great brands live forever*”. Ma ora le cose non stanno più così: brand *product-based*, seppur di successo come *Kellog's* o *Levi's* , si stanno

¹⁰² The North Face, sito web, <https://www.thenorthface.it/>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

dimostrando particolarmente vulnerabili nel futuro perché non è difficile mettere in commercio prodotti migliori e perché, semplicemente, questi seguono l'alternarsi delle mode. Al contrario, brand che rappresentano una filosofia ben precisa o uno stile di vita sono più robusti, resistono meglio alle pressioni competitive e sono più facilmente adattabili alle sempre nuove esigenze dei consumatori¹⁰³.



Figura 15 - Immagine manifesto della campagna “Never stop exploring” lanciata da The North Face (1999)

Comunicare la CSR: Patagonia e il caso “Don’t Buy This Jacket”

Questa prima campagna pubblicitaria fuori dagli schemi si impone ben presto come *modus operandi* per tutti i brand del settore outdoor (e non solo): comunicare la filosofia del brand non è altro che un modo per offrire un elemento di differenziazione tra esso e i concorrenti, per fornire al consumatore la possibilità di immedesimazione e un motivo valido per scegliere di acquistare il prodotto proprio di questo brand, e non di altri. È importante non dimenticare che il fine ultimo di qualsiasi strategia

¹⁰³ OAAA, *Outdoor Advertising - The brand communication medium*, 1999, disponibile online all'indirizzo <https://www.truckads.com/pdf-bin/BrandCommunication.pdf>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

comunicativa è sempre e comunque orientato alla vendita e al profitto.

Apparentemente, la campagna “*Don’t buy this jacket*” promossa da Patagonia in occasione del *Black Friday* del 2011, si oppone all’idea di profitto (vedi figura 16): il titolo della grafica incoraggia il pubblico a non acquistare il prodotto raffigurato. Perché? Leggendo più attentamente il testo dell’*advertising*, ci si rende conto che si tratta di un appello in cui si richiede ai consumatori un atteggiamento di consumo più responsabile e sostenibile. Questo viene fatto proprio in occasione della giornata che viene considerata un inno vivente al consumismo.

Questo gesto, sebbene esasperando il concetto, si inserisce alla perfezione nella strategia comunicativa globale di Patagonia, azienda *pioneer* da sempre identificata nelle lotte per la salvaguardia ambientale e di cui ha sempre fatto il suo manifesto. Anche se tramite azioni meno estreme, quello della responsabilità sociale è uno dei temi diventati centrali nella comunicazione di qualsiasi brand che si occupi di outdoor. I brand che trattano discipline che si svolgono in ambiente naturale sono infatti i primi beneficiari del mantenimento della bellezza e dell’integrità di questi luoghi: è un loro interesse preservare – e lottare affinché tutti lo facciano – la natura e i luoghi dove si svolgono le attività interessate.

Diversi studi¹⁰⁴ mostrano come i clienti e gli *stakeholder* dell’industria outdoor affermino di essere fortemente interessati agli sforzi delle aziende protagoniste in materia di CSR (*Corporate Social Responsibility*), fino al punto da poterli considerare un elemento di scelta determinante nella selezione di un prodotto o servizio, a patto che abbia già superato tutti i precedenti requisiti – estetici, funzionali, di prezzo¹⁰⁵. Ecco che negli ultimi anni la consapevolezza di questo ulteriore elemento di differenziazione ha portato le aziende ad inserire questo nuovo tema nelle proprie strategie comunicative, per aumentare la diffusione di informazioni circa le proprie attività di CSR, rendendole reperibili anche – e soprattutto – per i consumatori, e non

¹⁰⁴ Coombs W., Holladay S., *Managing corporate social responsibility*, Wiley-Blackwell, 2012, disponibile online all’indirizzo <https://assets.thalia.media/doc/ba/c1/bac1717b-c3b8-4d62-9132-8bc659f1ef5e.pdf>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

¹⁰⁵ Ispo, *How outdoor brands communicate and market sustainability efforts to the consumer*, 29 Marzo 2018, <https://www.ispo.com/en/markets/how-outdoor-brands-communicate-and-market-sustainability-efforts>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

solo internamente. Al di là delle aziende pioniere di questo tipo di comunicazione (tra cui Patagonia, di cui abbiamo parlato), tutte le altre stanno traendo molti vantaggi mantenendo la comunicazione CSR di basso profilo, concentrandosi maggiormente sulla presentazione dei fatti e delle azioni pratiche delle aziende che non sulla semplice promozione del coinvolgimento delle stesse in questo movimento.

DON'T BUY THIS JACKET



It's Black Friday, the day in the year retail turns from red to black and starts to make real money. But Black Friday, and the culture of consumption it reflects, puts the economy of natural systems that support all life firmly in the red. We're now using the resources of one-and-a-half planets on our one and only planet.

Because Patagonia wants to be in business for a good long time—and leave a world inhabitable for our kids—we want to do the opposite of every other business today. We ask you to buy less and to reflect before you spend a dime on this jacket or anything else.

Environmental bankruptcy, as with corporate bankruptcy, can happen very slowly, then all of a sudden. This is what we face unless we slow down, then reverse the damage. We're running short on fresh water, topsoil, fisheries, wetlands—all our planet's natural systems and resources that support business, and life, including our own.

The environmental cost of everything we make is astounding. Consider the 82" jacket shown, one of our best sellers. To make it required 135 liters of water, enough to meet the daily needs of three glasses a day) of 45 people. Its journey from its origin as 60% recycled polyester to our Reno warehouse generated nearly 20 pounds of carbon dioxide, 24 times the weight of the finished product. The jacket left behind, on its way to Reno, two-thirds its weight in waste.

And this is a 60% recycled polyester jacket, knit and sewn to a high standard: it is exceptionally durable, so you won't have to replace it as often. And when it comes to the end of its useful life we'll take it back to recycle into a product of equal value. But, as is true of all the things we can make and you can buy, this jacket comes with an environmental cost higher than its price.

There is much to be done and plenty for us all to do. Don't buy what you don't need. Think twice before you buy anything. Go to patagonia.com/CommonThreads or scan the QR code below. Take the Common Threads Initiative pledge, and join us in the film "W" to reimagine a world where we take only what nature can replace.

COMMON THREADS INITIATIVE

REDUCE
 WE make useful gear that lasts a long time
YOU don't buy what you don't need

REPAIR
 WE help you repair your Patagonia gear
YOU pledge to fix what's broken

REUSE
 WE help find a home for Patagonia gear you no longer need
YOU sell or pass it on*

RECYCLE
 WE will take back your Patagonia gear that is worn out
YOU pledge to keep your stuff out of the landfill and incinerator

REIMAGINE
TOGETHER we reimagine a world where we take only what nature can replace

patagonia
 patagonia.com



*If you sell your used Patagonia product on eBay® and take the Common Threads Initiative pledge, we will credit your product on patagonia.com for an additional charge.
 © 2011 Patagonia, Inc.

TAKE THE PLEDGE

Figura 16 - Campagna "Don't buy this jacket" di Patagonia in occasione del Black Friday del 2011

3. LA STRATEGIA DIGITALE DI SALEWA

In questo capitolo analizziamo nel dettaglio lo stato dell'arte della strategia di comunicazione digitale di SALEWA, appena prima dello scoppio dell'emergenza sanitaria (marzo 2020): ne elenchiamo obiettivi, target di riferimento, *insight* della comunicazione e modalità e declinazioni di marketing per ogni *touchpoint* digitale a disposizione del brand. Analizziamo quindi ogni canale digitale proprietario di SALEWA: dal sito web, ai canali social, agli strumenti di email marketing e *advertising*.

3.1. OBIETTIVI DELLA STRATEGIA DIGITALE

Partiamo con la definizione degli obiettivi, da cui derivano tutte le azioni prese di conseguenza all'interno della strategia. Ricordiamo che gli obiettivi della strategia digitale devono essere funzionali al raggiungimento dei più ampi obiettivi di business (definiti nel paragrafo 2.1.2 [Obiettivi di business](#)).

La definizione degli obiettivi secondo il metodo SMART

Definire gli obiettivi di una strategia significa stabilirne lo scopo: è fondamentale per avere un fine verso cui tendere e utilizzare al meglio le proprie energie, senza disperderle. Anche se concettualmente semplice, fissare gli obiettivi giusti non è sempre facile. Il metodo S.M.A.R.T. è un sistema per la definizione degli obiettivi¹⁰⁶, parte integrante della filosofia di gestione aziendale MBO (*Management by objectives*¹⁰⁷) che consiste nell'anteporre questi ultimi rispetto alle azioni necessarie per raggiungerli. Perché questo metodo funzioni, però, gli obiettivi devono essere S.M.A.R.T. Analizziamo nel dettaglio queste caratteristiche.

Specific

È molto più semplice raggiungere un obiettivo specifico che uno generale. Questo deve essere ben definito e chiaro a chiunque si approcci al progetto, nel nostro caso alla

¹⁰⁶ Medium, *SMART Product Management*, https://medium.com/@tony_freed/smart-product-management-47351d765717, (ultimo accesso: 09/03/2020)

¹⁰⁷ Drucker P., *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 1954

strategia nel suo complesso. Per verificare che un obiettivo sia specifico si può ricorrere alla regola delle sei *W-question* (*who, what, where, which, why*). Spesso la specificità ha a che fare con delle quantità o dei risultati espressi numericamente.

Measurable

Qualsiasi obiettivo che viene definito, deve essere in qualche modo misurato. Questo sia per valutare le performance, sia per comunicare gli andamenti e i risultati a chiunque non sia parte del processo in modo diretto. Avere un obiettivo misurabile permette di fissare una soglia sopra cui l'obiettivo si può considerare raggiunto.

Attainable

È impossibile raggiungere obiettivi che non siano realistici: porsi obiettivi irraggiungibili è una perdita di tempo sia per il *management* che per i dipendenti che, nonostante i loro migliori sforzi, devono fallire per forza. Gli obiettivi giusti devono essere ambiziosi, ma anche sempre raggiungibili: per questo bisogna tenere in considerazione le risorse disponibili, la cultura aziendale e i limiti relativi al rapporto tra brand e mercato (come lo status e la storia del marchio o il prezzo di vendita dei prodotti).

Relevant

Gli obiettivi di un qualsiasi progetto o campagna devono essere in linea con quelli di business generici e allineati con lo stato di progresso aziendale. L'obiettivo di una campagna deve essere uno step, piccolo ma fondamentale, per raggiungere l'obiettivo più grande.

Time Based

Avere stabilito una *deadline* per il raggiungimento degli obiettivi è fondamentale poiché permette di verificare lo stato di avanzamento rispetto alla data di scadenza in qualsiasi momento. Ovviamente, le tempistiche devono essere realistiche e considerare le risorse a disposizione.

Gli obiettivi della strategia digitale di SALEWA

In SALEWA il reparto di *Digital Marketing* si occupa non solo della gestione di tutti i canali digitali su cui è presente il brand, ma anche dell'E-commerce: è quindi comprensibile perché gli obiettivi riguardo questi due macro-temi siano intersecati. A livello generale, gli obiettivi del team riguardano l'aumento della *brand awareness* e il miglioramento del *sentiment* rivolto all'azienda, soprattutto per quanto riguarda le nuove generazioni. Nello specifico, gli obiettivi principali per il 2020 sono:

- aumentare il fatturato dell'e-commerce del 28% rispetto al 2019, mantenendo la marginalità del venduto;
- incrementare il traffico al sito web del 90% rispetto al 2019;
- l'aumento di *lead generation* relativo alla newsletter fino a 336 000 iscritti (+35% vs 2019);
- l'aumento della *fan base* sui Social Network fino a 550 000 follower totali (+27% vs 2019);
- portare l'*engagement rate* medio sui Social Network al 2,5% (+8% vs 2019).

3.2. TARGET

Abbiamo detto che il marchio si rivolge ai *progressive mountaineer* e abbiamo spiegato cosa si intende con questa definizione (vedi paragrafo 2.1.3 [Target di riferimento](#)). Analizzando più nello specifico i dati anagrafici disponibili dal CRM (riguardanti gli iscritti alla newsletter e gli account sul sito web) e dalle *fan base* dei social network si può affermare che il target SALEWA è composto per quasi il 70% da uomini e che le nazionalità maggiormente presenti sono, nell'ordine, Italia, Germania e Austria. La fascia d'età maggiormente rappresentata è quella tra i 25 e i 45 anni, immediatamente seguita dalla fascia più anziana; solo una piccola percentuale di pubblico riguarda le fasce di popolazione più giovani. Per quanto riguarda gli interessi e le attività praticate, il target pratica per la maggior parte trekking, ma sono molto diffuse anche le attività di arrampicata alpina e alpinismo.

3.3. INSIGHT E KEY CONCEPT

Un *insight* viene spesso definito nel marketing come un bisogno non soddisfatto del consumatore o un modo di usare i prodotti che già sono sul mercato che ancora non è stato esplicitato o intuito¹⁰⁸. Riguarda la sfera emotiva dei consumatori: che cosa vogliono davvero, ma non riescono a chiedere? Si tratta di analizzare la situazione “dall’interno” per poterla comprendere meglio e – successivamente – risolverla, dando al cliente quello di cui non sapeva di avere bisogno. La ricerca di un *insight* è fondamentale quando si parla di comunicazione strategica. Questa, infatti, è efficace solo se è effettivamente di valore per chi ne è investito, cioè se risponde alle esigenze – espresse o inespresse – del target, stabilendo un rapporto di tipo più affettivo tra il brand e il suo potenziale consumatore; solo così, infatti, quest’ultimo si pone nelle condizioni di ascoltare il messaggio che il brand vuole diffondere. Identificare un *insight* non è sempre facile e richiede un’analisi profonda: per entrare nella mente del consumatore occorre ascoltarlo, investigare il suo comportamento e porsi delle domande mettendosi nei suoi panni.

Con il termine *key concept* si definisce invece quello che è il cuore di un’iniziativa di marketing – nel nostro caso, le modalità con cui avviene la comunicazione in tutti i canali digitali disponibili. Il *concept* serve per definire tutto l’universo entro cui questa ruoterà e deriva in modo diretto dall’*insight* precedentemente individuato. Comprende tre elementi fondamentali: la promessa del brand nei confronti dei consumatori, la *reason why*, il *tone of voice*.

Un’esigenza fondamentale di qualsiasi consumatore che si approcci al mondo della montagna è senza dubbio la sicurezza; come è stato argomentato nel capitolo precedente, siamo ormai ad un punto in cui qualsiasi produttore di articoli per la montagna ha ottenuto le certificazioni che garantiscono gli standard di sicurezza dei suoi prodotti. L’idea con cui SALEWA intende distinguersi dalla concorrenza e intorno cui impernia la propria comunicazione è l’idea stessa di *progressive mountaineering*, termine con cui ha definito il suo target (vedi paragrafo 2.1.3 [Target di riferimento](#)).

¹⁰⁸ Think with Google, *Ma cos’è realmente un insight?*, febbraio 2014, <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/tendenze-e-insight/tendenze-di-consumo/ma-cose-realmente-un-insight/>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

SALEWA vuole essere una soluzione per tutti coloro che amano frequentare la montagna a 360°, senza dover rispondere a stringenti requisiti di performance né obblighi formali: tutti coloro che praticano più attività possibili pur di stare a contatto con la natura e sentirsi bene in essa.

Adattabilità: questo il *key concept* dalle diverse sfaccettature. Da un lato, fornire prodotti che siano adattabili, nel senso di essere adatti allo svolgimento di numerose discipline anche diverse tra loro; dall'altro, fornire diverse visioni e situazioni in cui lo spirito SALEWA trova spazio – la montagna ma anche la *simple life in the mountains*. L'adattabilità poi delle persone che si raccontano, gli atleti capaci di passare da un ambiente all'altro, da una disciplina ad un'altra senza il minimo sforzo.

3.4. INBOUND MARKETING E SUE DECLINAZIONI

L'approccio del brand rientra senza dubbio nel concetto di *inbound marketing*. Con questo termine si intende una “metodologia di business che attira i clienti creando contenuti di valore ed esperienze su misura per loro. Mentre il marketing cosiddetto *Outbound* (in uscita) interrompe il pubblico promuovendo i contenuti (si pensi agli spot televisivi), la metodologia Inbound si focalizza sul creare connessioni e risolvere i dubbi e i problemi che il pubblico già ha”¹⁰⁹. Contenuti e CTA (*Call to Action*) sono gli elementi centrali di questo approccio: solo tramite la diffusione di valore per il target si può riuscire a rendere il brand un'opportunità per l'utente, trasformandolo prima in cliente e poi, auspicabilmente, in promotore.

I contenuti vengono proposti soprattutto sotto forma di *storytelling*. Lo *storytelling* consiste nell'uso dei modelli e degli schemi della narrazione – raccontare una storia – con il fine di trasmettere i valori del brand e i suoi prodotti¹¹⁰. È uno strumento di marketing importantissimo per veicolare interazioni: permette di creare una

¹⁰⁹ Wikipedia, *Inbound Marketing*, https://it.wikipedia.org/wiki/Inbound_marketing, (ultimo accesso: 03/03/2021)

¹¹⁰ Master University, *Lo Storytelling Come Strumento di Marketing: 4 Motivi per Cui Funziona*, 8 Gennaio 2016, <https://www.masteruniversity.org/blog/marketing/storytelling-strumento-marketing/2048/>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

connessione a livello emotivo tra chi narra – il brand – e chi ascolta – il cliente. È proprio il substrato delle emozioni che permette di apprendere le informazioni, raccontate invece che semplicemente elencate, in modo migliore e più a lungo, pronte per essere utilizzate in fase di acquisto: la memoria di un certo evento (non vissuto, ma creato di riflesso) raccontato da un brand può essere il fattore chiave per vincere la battaglia con i *competitor*.

La strategia di *content marketing* adottata da SALEWA prevede un calendario tematico che viene declinato su tutti i possibili *touchpoint*; questo calendario strategico globale è ovviamente un progetto a lungo termine: all’inizio dell’anno vengono definiti tutti i temi che verranno trattati a livello internazionale nei successivi 12 mesi – almeno. A partire da questo calendario tematico vengono declinati diversi “sotto-calendari” più utili a livello operativo:

- il calendario editoriale dei Social Network (calendario su cui vengono elencate giornalmente le pubblicazioni su tutti i canali social in cui il brand è presente);
- il calendario delle newsletter;
- il calendario per la gestione della *home page* del sito web (contiene tutti gli aggiornamenti degli elementi grafici personalizzabili);
- il calendario degli aggiornamenti stagionali dei *key account* (segnala le tempistiche con cui mandare le grafiche nuove ai rivenditori di tutto il mondo);
- il calendario internazionale (contiene eventi, festività o campagne che si svolgono in alcuni paesi);
- altri calendari (riguardanti attività offline, saldi, ...).

I temi elencati dal calendario globale sono distribuiti su più livelli. Ogni livello ha importanza diversa e per ognuno sono definiti i requisiti minimi in fatto di contenuti richiesti.

Storie - Livello A

Rientrano qua i temi di maggiore importanza, quelle che possiamo definire *brand campaign*. Prevedono molto materiale da inserire in un apposito *storytelling*, solitamente un cortometraggio con i relativi contenuti (foto e video) per la fase anticipatoria. Spesso coinvolgono uno o più atleti SALEWA, o in generale personaggi di un certo rilievo per la comunità.

Un esempio è la campagna *Evolution*¹¹¹, che vede come protagonista l'arrampicatrice Anna Stöhr (vedi figura 17): oltre a una *landing page* dedicata, la campagna ha visto la nascita di un film pubblicato sul canale Youtube del brand¹¹². Inoltre, nel lungo periodo anticipatorio sono state fatte moltissime pubblicazioni sui social media con foto, testi e sei mini-trailer.

Un altro esempio è la campagna *Salewa 3000*, lanciata all'inizio del 2020 e relativa al solo pubblico austriaco, che prevede una donazione da parte del brand per ogni cima austriaca superiore ai 3.000 m di altitudine raggiunta dagli utenti. I fondi raccolti sono stati stanziati per la ristrutturazione, durante l'estate del 2020, del bivacco Grossglockner¹¹³. Per questa campagna è stata realizzata una *landing page* dedicata¹¹⁴ e sono stati coinvolti diversi atleti per la realizzazione di alcuni video¹¹⁵; gli stessi atleti hanno a loro volta partecipato alla campagna inserendo nell'elenco dei propri progetti una cima idonea e documentandone la salita.

¹¹¹ SALEWA, *Evolution*, <https://www.salewa.com/it-it/anna-stoehr-evolution>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

¹¹² SALEWA, Youtube, *EVOLUTION | Anna Stöhr | The Movie*, video caricato il 14/04/2020, https://www.youtube.com/watch?v=N2N00AqMKsg&ab_channel=SALEWA, (ultimo accesso: 03/03/2021)

¹¹³ SALEWA, Blog, *20.000 Euro spende für das neue Glockner Biwak*, <https://www.salewa.com/de-at/blog-20000-euro-fuer-das-neue-glockner-biwak/>, (ultimo accesso: 08/03/2021)

¹¹⁴ SALEWA, *Salewa3000*, <https://www.salewa.com/de-at/salewa3000>, (ultimo accesso: 08/03/2021)

¹¹⁵ SALEWA, Youtube, Playlist *Salewa3000*, https://www.youtube.com/playlist?list=PL2ktqFPiIC3xdE6hk48Ro8lPg-ahwlW_c, (ultimo accesso: 08/03/2021)



Figura 17 - Un'immagine dello *shooting* realizzato con Anna Stöhr per la campagna *Evolution* (salewa.com/anna-stoehr-evolution)

Storie - Livello B

Anche questo *storytelling* si avvale spesso della collaborazione degli atleti: imprese o avventure documentate per promuovere nel giusto periodo dell'anno le diverse attività di cui si occupa il brand, che pur essendo quasi sempre praticabili, seguono una stagionalità ben precisa (ad esempio, la comunicazione riguardante una realizzazione di un atleta di scialpinismo avverrà nel periodo invernale, mentre l'arrampicata alpina è un tipico focus estivo). Per questo livello, il materiale necessario è comunque consistente (almeno uno *shooting* e un racconto testuale).

Ad esempio il progetto *Orca*¹¹⁶, realizzato dall'alpinista Simon Gietl, vede la creazione di una nuova pagina tra i *Mountain Projects* (vedi paragrafo [3.5.2 - Atleti](#)) con foto e testi realizzati appositamente, un breve documentario video su Youtube¹¹⁷ e la diffusione di questi contenuti tramite newsletter e social media (vedi figura 18).

¹¹⁶ SALEWA, *Orca*, <https://www.salewa.com/it-it/simon-gielt-e-manuel-in-progetto-orca>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

¹¹⁷ SALEWA, Youtube, *SALEWA | ORCA | Simon & Manuel Gietl on Durrerspitze | ALPINE CLIMBING*, video caricato il 25/05/2020, <https://youtu.be/X-HYTPfVL9I>, (ultimo accesso: 03/03/2021)



Figura 18 - Un post che parla del progetto *Orca* (SALEWA, Instagram, 28/04/2020)

Storie - Livello C

Questo livello riguarda lo *storytelling* di minore importanza, proveniente da piccole realizzazioni di atleti, racconti di *influencer*, *ambassador* o personaggi in qualche modo legati all'universo SALEWA. Queste storie vengono solitamente diffuse solo a livello di social network e di blog: il materiale necessario può ridursi a qualche foto e qualche riga di testo.

Un esempio di questo riguarda l'evento organizzato da SALEWA in occasione della festa delle donne (8 marzo 2020): sei *influencer*, due guide alpine e due rappresentanti del team SALEWA - tutte rigorosamente donne - si sono ritrovate in Austria per affrontare con gli sci la salita del Böses Weibl (3119 mslm). La gita viene raccontata sui canali SALEWA con un blog¹¹⁸ (vedi figura 19), un *takeover* delle storie del canale Instagram per seguire l'evento quasi in diretta e alcuni post sui social media.

¹¹⁸ SALEWA, Blog, *Ein wahrer traum: unser weltfrauentag am Böses Weibl* ("Un vero sogno: la giornata mondiale della Donna sul Böses Weibl"), pubblicato il 11/03/2020, (<https://www.salewa.com/de-at/blog-ein-wahrer-traum-unser-weltfrauentag-am-boesen-weibl/>), (ultimo accesso: 03/03/2021)



Figura 19 -L'articolo del blog che racconta la salita del Böses Weibl ad opera di dieci donne il giorno della festa della Donna (SALEWA, Blog, 11/03/2020)

CSR, tecnologie, prodotti

Altri temi a livello più trasversale possono riguardare la sostenibilità, il lancio o la promozione di nuove tecnologie – proprietarie e non – o possono portare l'attenzione su particolari prodotti o collezioni. Il materiale è di vario tipo e può includere dello *storytelling*. Per esempio, a livello di prodotto il focus per l'inverno 2019/2020 sono le viti da ghiaccio¹¹⁹, appena rinnovate, che sono anche tra gli *hero product* del 2020 (vedi figura 20).

¹¹⁹ SALEWA, Quick Ice Screw, <https://www.salewa.com/it-it/quick-ice-screw-00-0000001715>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

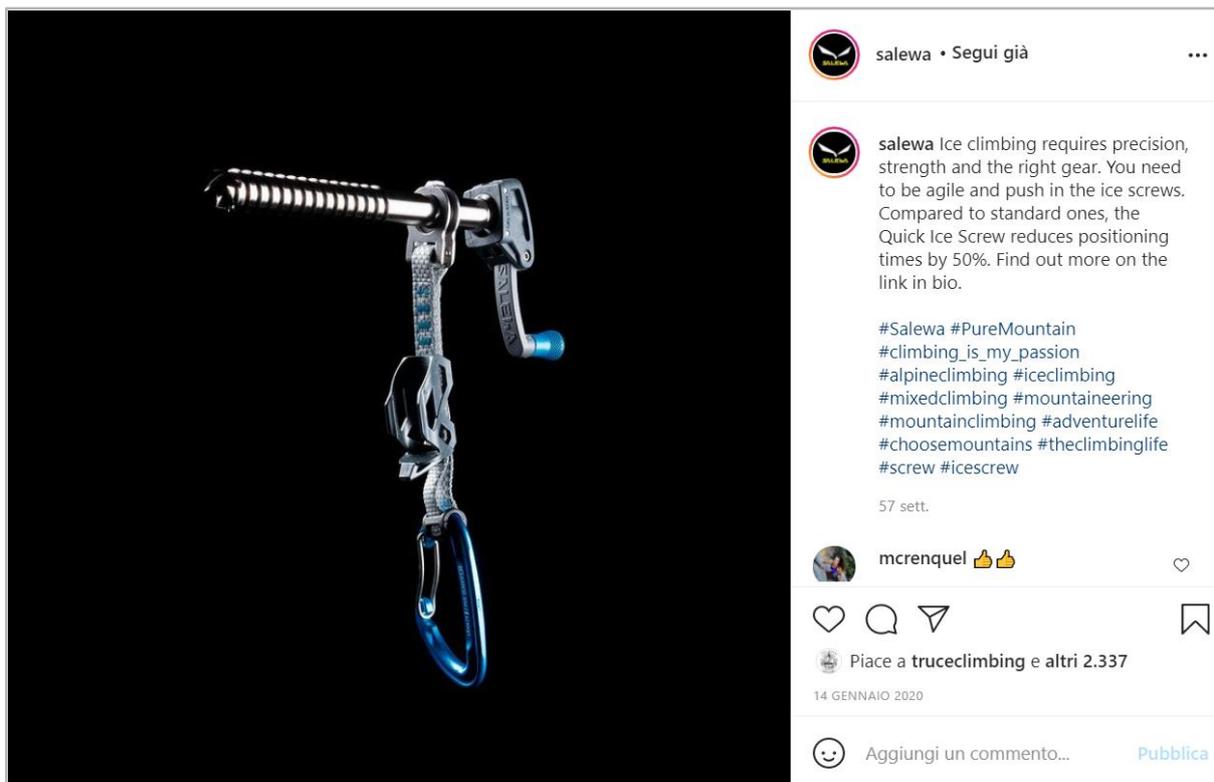


Figura 20 - Post di promozione per l'hero product Quick Ice Screw (SALEWA, Instagram, 14/01/2020)

3.5. ANALISI DEI TOUCHPOINT

Una volta chiaro che cosa il brand intende comunicare, è importante capire dove lo fa, cioè quali sono i punti (fisici e non) in cui il cliente entra in contatto con l'azienda e con il suo messaggio: i cosiddetti *touchpoint*. Questi sono i luoghi in cui la strategia viene declinata, secondo le modalità e i punti di forza tipici di ogni canale: la *customer journey* ha smesso di essere un evento lineare, ma attinge ormai da qualsiasi fonte per costruire nella mente del consumatore l'immagine del brand.

In generale, parlando di *touchpoint* ci si riferisce sia a quelli online che a quelli offline, quali punti vendita o magazine, ma ai fini della discussione analizzeremo solo i primi, ovvero quelli che rientrano in una strategia digitale. L'analisi è volta ad illustrare lo stato dell'arte da cui si è sviluppata la campagna che è argomento della trattazione; consideriamo quindi come ultimi dati quelli raccolti a febbraio 2020, ultimo mese che ha seguito un andamento standard prima dell'avvento della pandemia.

3.5.1. SOCIAL NETWORK

I social network sono senza dubbio un canale in cui oggi un'azienda non può non essere presente. Sono il punto di contatto in cui maggiormente è possibile far nascere e sviluppare una relazione con l'utente, per farlo diventare *follower* e solo successivamente portarlo a una conversione d'acquisto. I social sono canali perfetti per una strategia di *content marketing*, a patto che i contenuti ivi divulgati siano di valore per coloro che navigano le pagine del brand. Come detto, il team SALEWA dispone di un calendario editoriale dedicato esclusivamente ai social, su cui vengono indicate giornalmente tutte le pubblicazioni su tutti i canali. I contenuti vengono diffusi trasversalmente lo stesso giorno sulle diverse piattaforme, spesso modificati o riadattati in base alle caratteristiche peculiari del canale, anche se non mancano contenuti specifici di canale.

3.5.1.1. FACEBOOK

La pagina Facebook di SALEWA (@SalewaOfficial¹²⁰), creata il 14 ottobre 2009, conta attualmente¹²¹ 280.581 *like* e 283.132 *follower* e si categorizza come “Azienda di articoli sportivi e per attività all'aperto” e “Sport e tempo libero” (vedi figura 21). Un pulsante di CTA permette il contatto diretto con l'azienda tramite *Messenger*¹²².

Le informazioni fornite dal brand sono piuttosto esaustive. Si trovano subito il link al sito web e il numero di telefono del quartier generale (a Bolzano, IT) oltre ad una breve descrizione in lingua inglese contenente la *mission* dell'azienda: “fornire prodotti di prima qualità per incoraggiare le persone a vivere le proprie avventure in montagna”. Segue una presentazione generale dell'azienda (tradotta prima in tedesco e poi in italiano), focalizzata sulla lunga tradizione e sulla conduzione familiare della stessa, enfatizzando l'affidabilità e la tecnicità dei prodotti.

¹²⁰ SALEWA, Facebook, Home Page, <https://www.facebook.com/SalewaOfficial/>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

¹²¹ 12/03/2021

¹²² La piattaforma di messaggistica istantanea sviluppata da Facebook. Wikipedia, *Facebook Messenger*, https://it.wikipedia.org/wiki/Facebook_Messenger, (ultimo accesso: 03/03/2021)

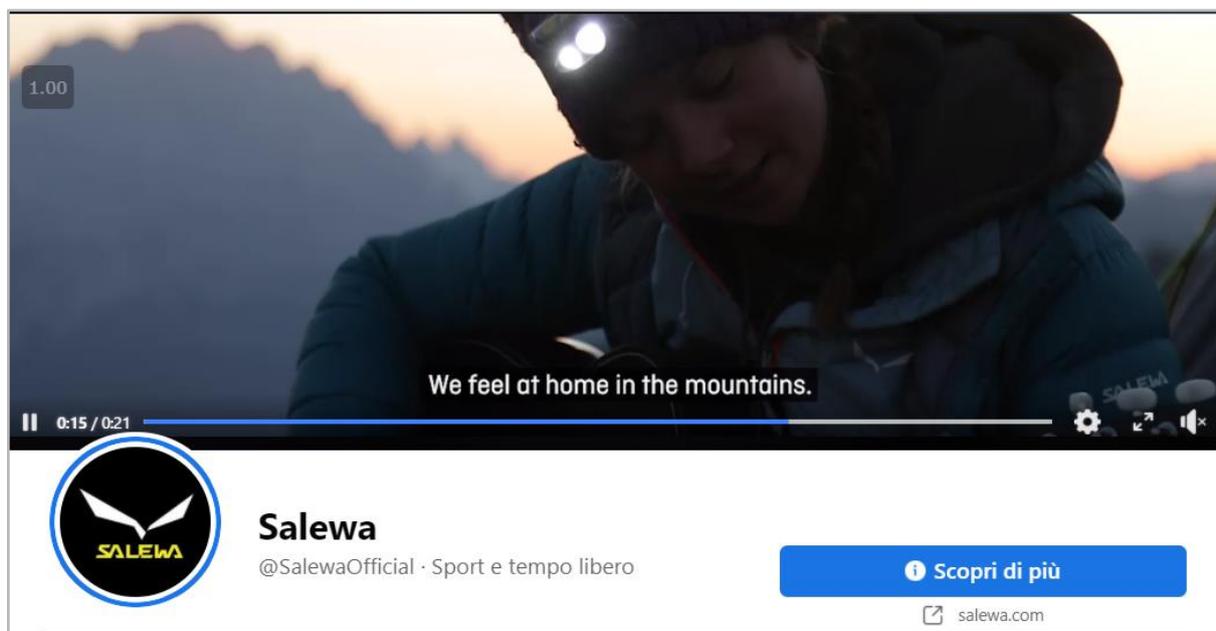


Figura 21 - Il canale Facebook di SALEWA (04/03/2021)

L'immagine del profilo è il logo nella versione istituzionale *joined*, mentre l'immagine di copertina è un video della durata di 21 secondi che si pone come manifesto del brand, incorporando anche logo e payoff alla fine. È presente un pulsante di CTA che rimanda a un contenuto di rilievo sul sito web del brand: questo viene aggiornato in base al tema di comunicazione prevalente nel periodo.

È presente la sezione *Shop* contenente i nuovi prodotti aggiornati all'ultima stagione e la sezione *Punti Vendita* è aggiornata con tutti i Salewa Store presenti sul territorio italiano, localizzati sulla mappa e con i rispettivi contatti.

La pagina ha una valutazione globale di 4,1 su 5 in base alle recensioni di più di 800 persone. Scorrendo tra le recensioni si rivelano principalmente due *sentiment* opposti: da un lato i clienti particolarmente soddisfatti che elogiano i punti vendita e/o il Customer Service Online, dall'altro quelli che hanno riscontrato problemi con il materiale acquistato e non hanno trovato soluzione tramite i canali ufficiali.

Nella sezione *Eventi* troviamo l'elenco di eventi passati realizzati a livello internazionale; questi comprendono sia eventi fisici (iniziative in ambiente alpino, festival, inaugurazioni di punti vendita, competizioni) che virtuali (*live interviews*, *video première*, ...).

Peculiarità della piattaforma

Questa piattaforma social viene utilizzata, oltre che per la comunicazione di base compresa nella strategia social e trasversale a più canali, anche per tutte quelle comunicazioni più locali che devono essere inoltrate a target geograficamente più ristretti (cosa impossibile da fare su altre piattaforme, quale Instagram). Questo avviene nel caso di riferimenti ad iniziative o eventi locali (l'inaugurazione di un punto vendita in Austria non viene comunicato al pubblico italiano), o quando il post rimanda ad articoli del blog che non sono stati tradotti in tutte le lingue, o quando il contenuto del post è relativo a particolari campagne non globali (ne è un esempio *Salewa3000*, campagna legata alla salita delle vette esclusivamente in territorio austriaco).

Tipologia e frequenza dei contenuti

La frequenza di pubblicazione è di un post al giorno ed è tendenzialmente costante, ad eccezione di alcuni periodi più o meno densi di comunicazioni. La coerenza dei contenuti e dei temi rivela la presenza di un calendario editoriale. L'orario di pubblicazione è solitamente il pomeriggio tra le 15.00 e le 18.00 per i post singoli, mentre quando il calendario prevede un ulteriore post (mai più di due al giorno), questo viene pubblicato a metà mattinata.

I contenuti maggiormente pubblicati sono foto (prevalentemente singole ma anche caroselli) o video accompagnati da un testo (vedi figura 22). Nel testo sono sempre presenti i link ad altre pagine Facebook o siti esterni (se necessari), così come i *credits* per gli autori se il materiale pubblicato non è proprietario. L'uso degli hashtag non è massivo, ma spesso sono utilizzati gli hashtag di brand (*#salewa*, *#puremountain*, *#engineeredinthedolomites*), seguiti dagli eventuali hashtag di campagna (ad esempio *#backtopuremountain*, *#salewa3000*).

Il *tone of voice* traspare nell'ambiente del social network quelle che sono le linee guida più generali della comunicazione relativa al brand (vedi paragrafo [2.1.4](#) - *Il contenuto*).

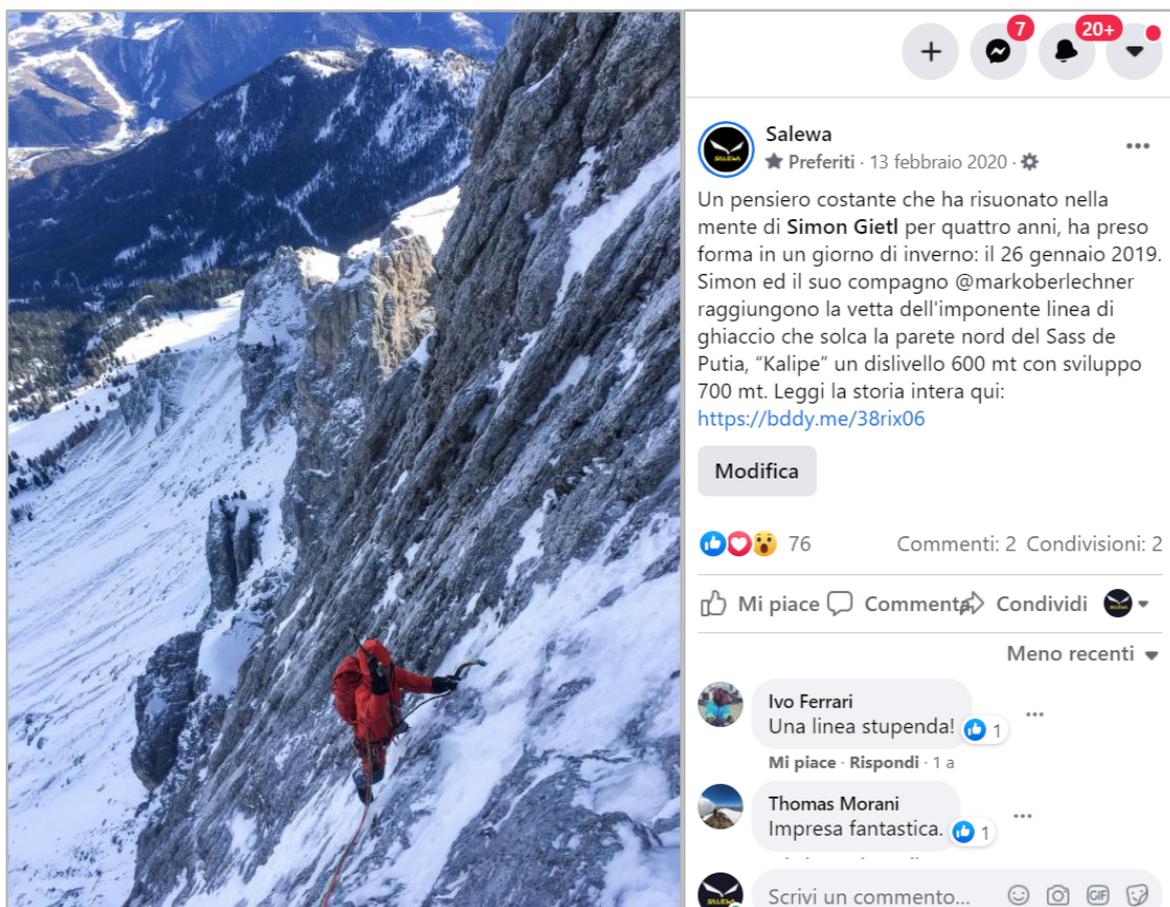


Figura 22 - Un esempio di post organico presente sul canale Facebook SALEWA (SALEWA, Facebook, 13/02/2020)

A causa di alcuni problemi nelle procedure (tutt'ora in risoluzione), la pagina non è ancora una Pagina Globale, non ha quindi la possibilità di fornire versioni localizzate in base a posizione e lingua dei contenuti per gli utenti di differenti paesi. Questo è un problema per gli amministratori della pagina, che vorrebbero pubblicare contenuti differenziati su mercati specifici (principalmente quello italiano e quello austriaco-tedesco, oltre a quello inglese internazionale). Nel corso del tempo sono state adottate diverse linee guida riguardanti la lingua di pubblicazione: inizialmente venivano pubblicati tre (o più, se erano disponibili le traduzioni anche in francese e spagnolo) post geolocalizzati, mentre ultimamente si è deciso di utilizzare l'inglese per tutti i mercati, ad eccezione di alcuni saltuari post relativi solo ed esclusivamente ad uno specifico mercato (inaugurazioni di punti vendita fisici, iniziative locali, ...), pubblicato nella lingua di riferimento. Il primo metodo assicura che un utente trovi sulla sua *home page* solamente contenuti scritti nella sua lingua di riferimento, ma fa sì che sulla

bacheca della pagina i contenuti siano visibili più volte in lingue diverse; il secondo migliora quest'ultimo aspetto ma mostra, nella quasi totalità dei casi, un post in lingua inglese agli utenti. Per un'azienda quale Salewa, fortemente radicata sul territorio locale, rappresenta una lacuna all'interno della strategia digitale.

Le interazioni

Le interazioni ai post sono abbastanza variabili, con particolari differenze in due casi:

- post geolocalizzati (solitamente in lingua italiana o tedesca), visualizzati in bacheca solo da una parte dei follower della pagina, che contano logicamente meno interazioni;
- post sponsorizzati, che raggiungono invece un numero più alto di interazioni.

Mediamente un post non sponsorizzato riscuote da uno a qualche centinaio di reazioni (prevalente *like* ma anche *wow* e *love*), una decina di condivisioni e ben pochi commenti (sotto la decina). I commenti sono spesso brevi dimostrazioni di entusiasmo per le iniziative o le imprese mostrate nei post, o rimostranze legate ai prodotti e non al post in sé. Questi ultimi vengono prontamente gestiti dal reparto di *Customer Service*, che risponde ai commenti e se necessario instaura una conversazione privata su Messenger con il cliente per risolvere il problema.

Mediamente, considerando le statistiche annuali fino a febbraio 2020, la copertura organica dei post supera i 12.000 e quella a pagamento i 115.000. La copertura organica delle storie risulta invece solo di 300 e non si registrano campagne pagate. La copertura totale della pagina si attesta oltre i 14.000 e i 115.000 per organico e a pagamento, rispettivamente.

Il pubblico

Il pubblico di Facebook è un prevalentemente maschile (70%) e di età compresa fra i 25 e 45 anni. Si trova localizzato prevalentemente in Italia (36%), Germania e Austria; analogamente, le lingue parlate sono, nell'ordine, italiano, tedesco e solo dopo inglese. Queste statistiche sono praticamente identiche per quanto riguarda i fan, le persone che seguono la pagina e le persone coinvolte (cioè le persone che parlano "con" e

“della” pagina).

Per quanto riguarda le persone raggiunte, invece, si nota un incremento della fascia d'età più giovane (18-24 anni) e una maggior presenza di Spagna e Francia rispetto ai paesi DACH: questo non deve stupire, visti gli esplicitati obiettivi di espansione del marchio in questi mercati di recente introduzione che si traducono in azioni di *advertising* focalizzate proprio su questo target.

Facebook Ads

---Facebook Ads è la piattaforma nativa di Facebook che gestisce le inserzioni pubblicitarie all'interno del Social Network, ma non solo: come conseguenza dell'acquisizione del social nel 2012 è possibile gestire direttamente da lì anche le inserzioni destinate ad Instagram. Il grande vantaggio di questo strumento risiede nella grande quantità di dati relativi agli utenti che sono già a disposizione di Facebook, ai quali la piattaforma può quindi accedere per creare livelli di personalizzazione e targettizzazione molto avanzati. Utenti che, oltre ad essere un numero molto alto ed in continua crescita, sono attivi sulle due piattaforme social con frequenza giornaliera e sono quindi costantemente esposti a questo canale pubblicitario.



Figura 23 - Un esempio di post sponsorizzato in occasione del lancio della *landing page* della campagna *Evolution* (SALEWA, Facebook, 28/02/2020)

La gestione delle inserzioni viene affidata da SALEWA ad un'agenzia esterna, a cui viene fornito un budget specifico per ogni paese, gli obiettivi di business aziendali declinati per il reparto di *Digital Marketing* e il calendario tematico globale della comunicazione del brand, di cui sono obbligatoriamente da considerare tutti i temi fino al livello B (vedi figura 23). In base a queste informazioni, è compito dell'agenzia fornire la soluzione strategica migliore per raggiungere gli obiettivi.

Diversamente, il *push* del materiale organico pubblicato sui canali social viene gestito direttamente dal personale aziendale: vi è un budget internazionale separato, sufficientemente alto da permettere la sponsorizzazione di molti dei contenuti organici pubblicati.

3.5.1.2. INSTAGRAM

Instagram¹²³ è il social network di riferimento per il team di comunicazione: è un canale internazionale che copre tutto il bacino d'utenza del brand e la lingua usata è l'inglese (vedi figura 24). La pagina conta a fine febbraio 2020 177.000 *follower* (contro i 181.000 attuali, a marzo 2021); si categorizza come pagina business di prodotti/servizi. L'immagine del profilo è il logo ufficiale e la biografia riporta in breve il tipo di prodotti ("*Purpose-built products engineered in the Dolomites*") e un invito ad utilizzare sotto le proprie foto l'hashtag di brand #puremountain e il tag @salewa; segue un link al sito web e sono presenti i contatti di riferimento (il numero telefonico del quartier generale e una mail generale, da cui il messaggio verrà smistato nel reparto corretto). È presente lo *Shop*, aggiornato con tutti i prodotti in vendita sull'e-commerce proprietario.

Peculiarità della piattaforma

Instagram è utilizzato per le comunicazioni internazionali che non sono relative ad un solo paese o area geografica. Tutte quelle locali, quali comunicazioni sui punti vendita, promozioni speciali o lo campagne di specifiche regioni non appaiono come contenuti organici (bacheca e storie), ma possono essere diffuse tramite inserzioni (vedi

¹²³ SALEWA, Instagram, Feed, <https://www.instagram.com/salewa>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

paragrafo [3.5.1.2](#) - Advertising) previa dovuta targetizzazione.

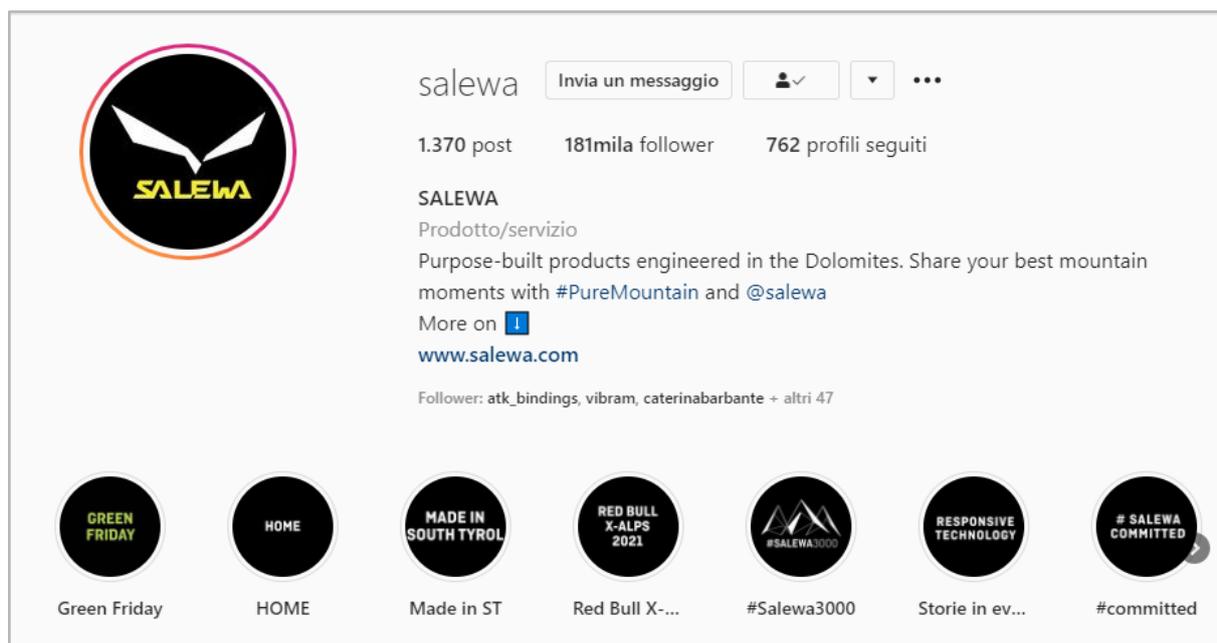


Figura 24 - Il canale Instagram di SALEWA (04/03/2021)

Tipologia e frequenza dei contenuti

La frequenza di pubblicazioni si mantiene giornaliera in modo abbastanza costante, anche se in alcuni casi può prevedere anche fino a due post al giorno. Non c'è invece limite per il numero di storie, che tendono però a prevedere un solo tema di comunicazione giornaliero e sono da considerare uno strumento indipendente rispetto ai post. L'orario di pubblicazione è abbastanza regolare grazie anche all'utilizzo di un tool di pianificazione e ricade spesso tra le 15.00 e le 18.00.

La tipologia di post più frequenti sono indubbiamente foto singole o caroselli di foto (vedi figura 25), anche se quando disponibili di preferisce usare i video anche sulla bacheca; lo stesso discorso vale per le storie, dove però le foto prevedono spesso l'impressione di elementi testuali e sono quasi sempre accompagnate da un link di *swipe up* che riporta a piattaforme proprietarie del brand – solitamente al sito web o al canale Youtube. Le storie che riguardano temi di particolare importanza o con uno sviluppo protratto nel tempo vengono salvate tra le storie in evidenza: ogni album ha una copertina realizzata appositamente per dare coerenza grafica alla pagina.

Ad accompagnare i post è sempre presente una *copy* in inglese di lunghezza media e un numero di hashtag che varia tra i 10 e 15; sono sempre presenti gli hashtag di brand #salewa, #puremountain e #engineeredinthedolomites, seguiti da eventuali hashtag di campagna e altri generici legati al tipo di attività o alla montagna.

Lo stile comunicativo segue le linee guida imposte nella *Corporate Identity* del brand (vedi paragrafo [2.1.4](#) - *Il contenuto*).



Figura 25 - Un esempio di post pubblicato sul profilo Instagram (SALEWA, Instagram, 24/01/2020)

Le interazioni

Il numero di commenti dei post è stabile intorno ai 10 o 20, con l'eccezione di alcuni post particolarmente commentati, ma sembra non esserci un tema in grado di scatenare a priori l'interesse del pubblico. I commenti sono spesso brevi, a volte solo emoticon; altre volte sono apprezzamenti per i paesaggi o per le foto, mentre sotto i post relativi a prodotti troviamo più spesso domande o richieste di approfondimento. Le risposte ai commenti vengono gestite dal reparto di *Digital Marketing*, ad eccezione di quelli che comprendono lamentele o richieste di assistenza che vengono

gestiti dal reparto di *Customer Service*.

I post organici (senza sponsorizzazioni a pagamento) ricevono mediamente circa 2500 *like* e un centinaio di azioni – visita al profilo e click sul sito web - da parte del pubblico, mentre per quanto riguarda i salvataggi, si riscontrano dei picchi nei post che riguardano imprese particolari, iniziative o promozioni, tutti contenuti che è vantaggioso per l'utente poter andare a rivedere.

Le persone

Il pubblico di Instagram è molto simile a quello di Facebook: maschile al 73% e composto per più del 40% da persone tra i 25 e i 45 anni. Le differenze maggiori le troviamo nella distribuzione geografica: il 30% del pubblico è localizzato in Italia, seguito dall'8% negli Stati Uniti e solo il 7 e 6% in Germania e Austria rispettivamente.

Advertising

A livello di *advertising* vale quanto detto nel rispettivo paragrafo relativo a Facebook Ads: dalla stessa piattaforma si gestiscono le inserzioni pagate e le sponsorizzazioni dell'organico per entrambe i social.

Solitamente vengono sponsorizzati i contenuti organici più importanti: quelli relativi ai prodotti o agli atleti, o ad argomenti inseriti in campagne di comunicazione globali. Congiuntamente alle campagne pubblicitarie attivate su Facebook, inoltre, vengono create le grafiche (o i video) e i testi riadattati per la specifica piattaforma.

3.5.1.3. LINKEDIN

La pagina LinkedIn di Salewa¹²⁴ è correttamente aggiornata per quanto riguarda le informazioni generali: è presente il link al sito web (nelle informazioni ma anche come pulsante CTA), la categoria di industria (*Sporting goods*), l'indirizzo della sede principale a Bolzano e sono inserite diverse *keyword* di categoria nella sezione *Specialties* (vedi figura 26). Viene fornita una breve descrizione del brand, focalizzata sulle origini: quando e come nacque e le origini del nome. L'azienda dichiara di avere

¹²⁴ SALEWA, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/company/salewaofficial/>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

tra i 200 e i 500 dipendenti, di cui meno di 50 sono attualmente listati sulla piattaforma. La pagina conta poco più di 5000 follower.

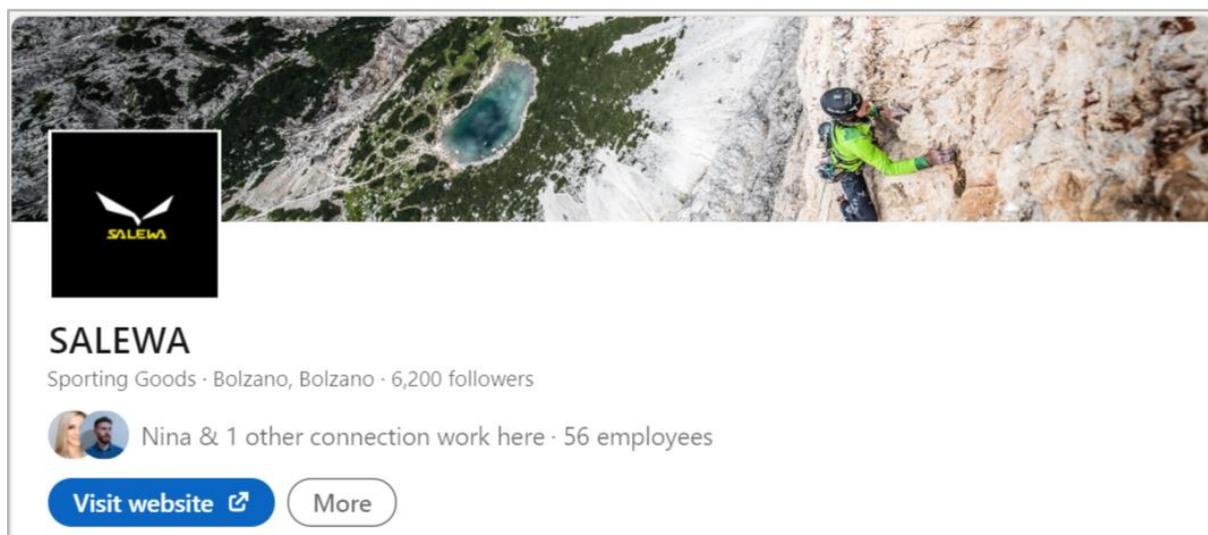


Figura 26 - Il canale LinkedIn di SALEWA (04/03/2021)

Oltre alle informazioni generiche, non sono presenti altri contenuti. Questo perché la comunicazione su questo canale viene svolta a livello di gruppo sulla pagina Oberalp Group¹²⁵ (che compare tra le pagine affiliate).

A differenza di quello di Salewa, il profilo Oberalp è molto curato: la descrizione è completa e ben descrittiva, la sezione *Jobs* di Oberalp è sempre tempestivamente aggiornata sia nell'apertura di posizioni, sia nell'eliminazione delle stesse quando vengono riempite; anche la sezione *People* è molto completa e conta quasi 500 dipendenti. L'immagine del profilo è il logo del gruppo mentre nell'immagine di copertina troviamo i loghi di tutti i 6 brand proprietari. La pagina conta più di 18.000 follower e presenta un pulsante di CTA che rimanda al sito web del gruppo.

Su questo canale la comunicazione è più generica e relativa agli avvenimenti o ai successi che riguardano tutti i brand appartenenti al gruppo (di cui Salewa è comunque leader). Lo stile di comunicazione è molto formale: i post pubblicati sono spesso collegati ad articoli che trattano argomenti di tipo economico, politico, o che riguardano avvenimenti di interesse per la stampa locale o di settore quali il lancio di

¹²⁵ Oberalp Group, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/company/oberalp--salewa-group/>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

nuovi prodotti innovativi, premi e riconoscimenti (vedi figura 27), novità nella dirigenza o nella struttura organizzativa, politiche aziendali nei confronti dei dipendenti o della sostenibilità, eventi di importanza globale per il gruppo (ad esempio la *Oberalp Virtual Convention*, evento semestrale che ha lo scopo di presentare la nuova collezione ai venditori). Per la natura stessa dei contenuti pubblicati su questo canale, non vi è necessità di avere un calendario editoriale dedicato, quanto di riportare le notizie seguendo un modello di comunicazione ad eventi.

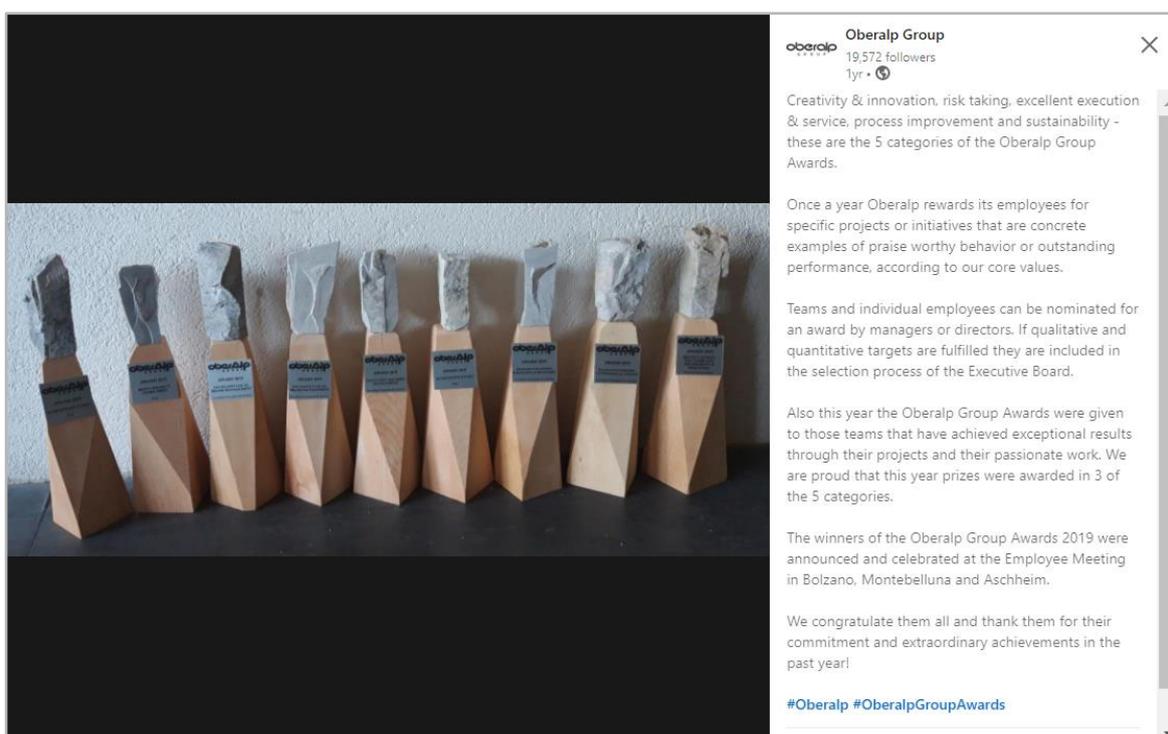


Figura 27 - Un esempio di post pubblicato sulla piattaforma LinkedIn che racconta come sono stati assegnati i cinque *award* che ogni anno si aggiudicano i cinque dipendenti Oberalp che più si sono distinti per particolari meriti (SALEWA, LinkedIn, 2020)

3.5.1.4. TWITTER

Salewa disponeva di un profilo Twitter che è stato abbandonato per decisione manageriale nei primi mesi del 2020: in seguito a difficoltà organizzative preesistenti, al riscontro dei pochi vantaggi della piattaforma all'interno della strategia digitale del brand e all'avvento del COVID-19 che ha ulteriormente messo sotto pressione il reparto di *Digital Marketing* del brand, si è valutata la chiusura definitiva del canale di comunicazione.

3.5.1.5. YOUTUBE

Il canale Youtube di Salewa¹²⁶ (vedi figura 28) conta a fine febbraio 2020 poco meno di 8.000 iscritti, 600 video e poco più di 160.000 visualizzazioni totali, contro i 10.700 iscritti e oltre 13 milioni di visualizzazioni totali a marzo 2021. Creato nel 2010, contiene nella descrizione un breve testo che identifica la *mission* del brand. La lingua utilizzata è l'inglese. L'immagine del profilo è il logo del brand, mentre l'immagine di copertina contiene il *payoff* "Pure Mountain" e ha come sfondo un'immagine *in action* relativa ad un'attività che viene periodicamente aggiornata per coincidere con il focus di primo livello della comunicazione (vedi paragrafo 3.4 [Inbound Marketing e sue declinazioni](#)).

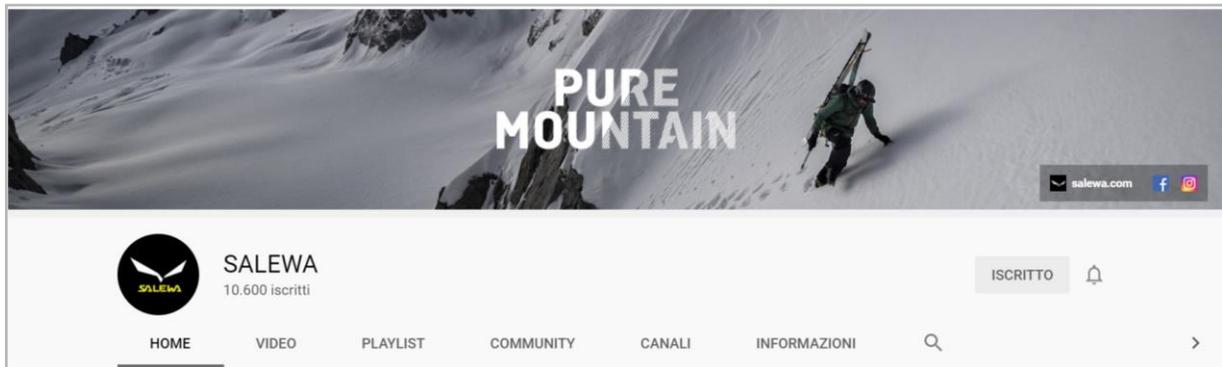


Figura 28 - Il canale Youtube di SALEWA (04/03/2021)

Il canale contiene diverse playlist tematiche, dedicate sia al puro prodotto, sia alle diverse campagne di comunicazione che si sono svolte nel corso degli anni. Per citarne alcune:

- *Responsive Technology*: contiene tutti i trailer e video ufficiali legati alla comunicazione della nuova tecnologia proprietaria;
- *Athlete's story*: riguarda tutti i contenuti relativi alle avventure e alle imprese degli atleti sponsorizzati dal brand;
- *Expert Hub*: racchiude tutti i video relativi ai nuovi prodotti in lancio, in cui i

¹²⁶ SALEWA, Youtube, <https://www.youtube.com/channel/UCcpeyMmI7wbRo1uyHROErIA>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

Product Manager direttamente responsabili illustrano le caratteristiche del prodotto e modalità di utilizzo in veri e propri video-tutorial;

- *Evolution*: una campagna di comunicazione totalmente dedicata all'impresa di un'atleta, Anna Sthör, contenente trailer, sei mini-episodi anticipatori, e il film completo;

e tanti altri esempi. Oltre a creare contenuto di valore per chi è alla ricerca di informazioni a livello di prodotto (si pensi alla necessità di un potenziale acquirente di trovare informazioni specifiche su un determinato prodotto, risolta dai video dell'*Expert Hub*), ma anche per chi è alla ricerca di puro intrattenimento e si imbatte nelle avventure di atleti di calibro mondiale, questi contenuti vengono anche utilizzati all'interno di campagne di comunicazione più ampie e trasversali a diversi canali di interazione: spesso, infatti, questo canale funge da contenitore di contenuti a cui l'utente viene rimandato da diversi altri social network o punti di contatto digitali.

Graficamente, questo canale è molto curato e traduce in modo ottimale la *Corporate Identity* grafica (vedi paragrafo 2.1.4 - [Corporate Identity: direzione creativa](#)): tutti i *thumbnail* sono realizzati *ad hoc* e includono una cornice bianca come elemento riconoscitivo. Questo è stato fortemente voluto per permettere un'istantanea identificazione del brand nella moltitudine di contenuti che trattano lo stesso argomento presenti sulla piattaforma: un utente esperto, precedentemente entrato in contatto con il brand e il suo stile grafico viene immediatamente richiamato dall'elemento identificativo, che allo stesso tempo non infastidisce un utente che lo vede per la prima volta. Inoltre, diverse playlist hanno elementi distintivi costanti ma diversi dalle altre playlist, come ad esempio il nome del prodotto inserito nella cornice, o il titolo del video centrato, o il nome della tecnologia con lo stesso stile grafico.

Questa piattaforma non ha un calendario editoriale dedicato, ma è uno dei tanti canali che concorre alla completezza della strategia social del brand: ogni video sostiene ed è a sua volta sostenuto dalla pubblicazione di analoghi contenuti su altri social network. La frequenza di pubblicazione dipende quindi dal calendario editoriale dei Social Media e non è in genere molto alta, anche perché la disponibilità di contenuti video è numericamente inferiore a quella dei contenuti fotografici.

Il numero di visualizzazioni dei video caricati fino a febbraio 2020 è molto basso: spesso sono meno di un migliaio, anche se si raggiunge qualche picco di 2.000 *view*. Anche il numero di commenti è molto basso – spesso totalmente assenti – così come il numero di *like*, che si aggira sulle poche decine.

Nonostante sia risaputo come i contenuti video siano quelli maggiormente apprezzati dal pubblico, il loro utilizzo massivo non è scontato per un'azienda quale Salewa: la realizzazione di video in ambiente montano è particolarmente onerosa e complessa, poiché richiede professionisti adeguatamente formati per affrontare questo determinato tipo di ambiente, attrezzature e mezzi all'avanguardia (si pensi alle ormai frequentissime inquadrature aeree realizzate da droni o elicotteri), e non meno importante le condizioni atmosferiche giuste per garantire la sicurezza dell'*equipe*. Per la realizzazione di questi materiali Salewa si appoggia a Storyteller Labs, agenzia esterna di comunicazione e produzione di contenuti¹²⁷. L'utilizzo del canale Youtube è quindi molto efficace ma non può essere considerato il fulcro della strategia social del brand, almeno per il momento.

3.5.1.6. PINTEREST

La pagina, dal nome SALEWA¹²⁸ (@salewateam), conta 1.400 *follower* e quasi 53.100 visualizzazioni mensili¹²⁹. Come su tutti gli altri canali, l'immagine del profilo è il logo *joined*, mentre l'immagine di copertina viene generata automaticamente (vedi figura 29). È presente il link diretto al sito web e una breve descrizione che contiene la mission del brand. Il canale è internazionale e la lingua utilizzata è l'inglese.

Sulla pagina vi sono più di 15 bacheche che riguardano diversi argomenti oggetto della comunicazione: alcune riguardano il focus stagionale (*Ski Mountaineering, Alpine Trekking, ...*), altre sono dedicate a campagne specifiche (*Evolution, Salewa3000*), altre presentano gli atleti (Simon Gietl, Paul Guschlbauer, Aaron Durogati), altre mostrano gli *Hero Product* di una specifica collezione (FW19, SS19).

¹²⁷ Storyteller Lab, sito web, <https://www.storyteller-labs.com/>, (ultimo accesso: 25/03/2021)

¹²⁸ SALEWA, Pinterest, <https://www.pinterest.it/salewateam>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

¹²⁹ Marzo 2021



Figura 29 - La bacheca Pinterest di SALEWA (03/03/2021)

A livello di gestione, il canale sembra avere subito due fasi di vita ben distinte. Nella fase di nascita del canale (2019), i contenuti sono pubblicati con più frequenza e seguono assiduamente il calendario tematico e stagionale; le immagini hanno tutte lo stesso formato e presentano una piccola versione del logo nell'angolo in alto a sinistra, indice del fatto che esistesse un template da seguire per chi forniva i contenuti grafici; i testi sono più corti e diversi (in forma e contenuto) dagli altri testi che accompagnano le stesse foto sugli altri canali social; l'uso di hashtag è sempre moderato: vengono usati gli hashtag di brand e pochi altri, difficilmente in numero totale superiore a cinque (vedi figura 30). Unica eccezione sono le bacheche dedicate ai prodotti, i cui i *pin* contengono lunghe argomentazioni sulle caratteristiche tecniche. Tutti questi elementi fanno presupporre un ruolo più importante per questo social network nel

calendario editoriale, almeno fino alla fine del 2019. I link relativi ai *pin* portano sempre sul sito web proprietario e sono sempre coerenti: se il tema del pin è molto specifico rimandano alla specifica landing page o pagina prodotto, altrimenti rimandano in home page.

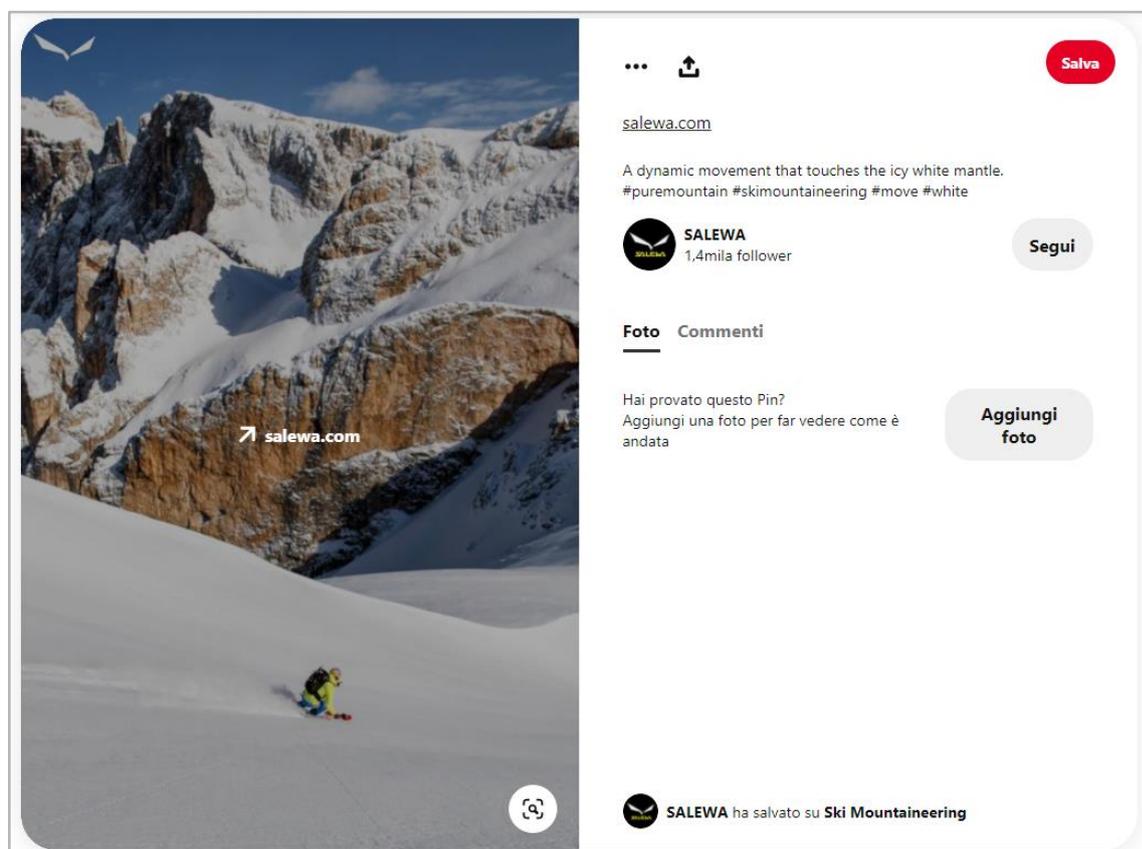


Figura 30 - Post relativo alla prima fase di gestione della piattaforma (SALEWA, Pinterest, 2019)

Con l'avvento del 2020, sembra esserci stato un cambiamento importante nella gestione del canale, o quantomeno nell'importanza che questo riveste nella strategia: i contenuti grafici sono meno curati e sembrano una semplice declinazione di quelli utilizzati su altri social, così come i testi, e la frequenza di utilizzo del social diminuisce ulteriormente (vedi figura 31).

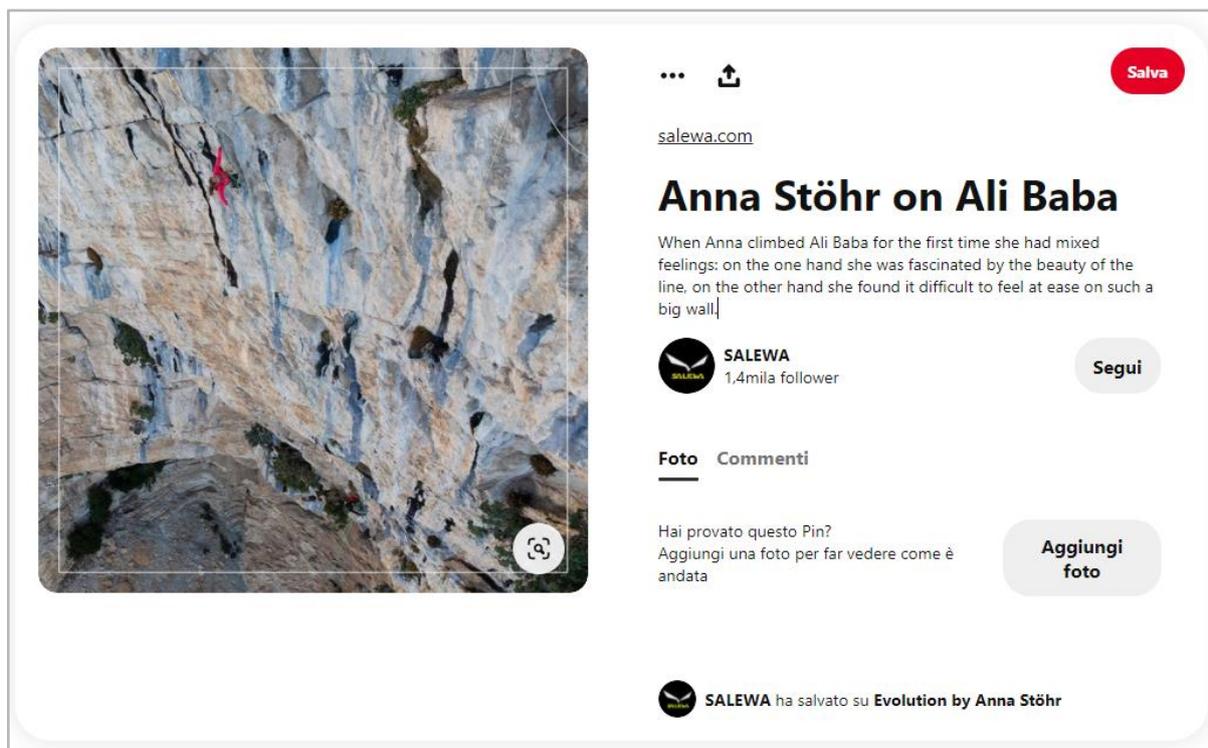


Figura 31 - Post relativo alla seconda fase di gestione della piattaforma: l'immagine e il testo sono gli stessi utilizzati anche sugli altri Social Network (SALEWA, Pinterest, 2020)

3.5.2. SITO WEB

Il sito web¹³⁰ è il principale canale digitale utilizzato dal brand per raggiungere i suoi obiettivi di business (vedi figura 32). È composto da tre sezioni: l'e-commerce, una sezione dedicata ai contenuti e al *corporate storytelling* e infine una parte informativa contenente valori, storia e *policy* del brand.

Il sito è sviluppato in cinque linguaggi differenti (inglese, italiano, tedesco, spagnolo e francese) per un totale di undici *subshop*, oltre a quello internazionale; la struttura del sito è quasi totalmente identica in tutti, ad eccezione del *subshop* USA in cui sono diversi il menu – la selezione di prodotti è molto diversa, anche per la presenza sul mercato poco significativa – e le campagne, che per motivi di target e di legislatura sono totalmente slegate da quelle europee.

¹³⁰ SALEWA, sito web, <https://www.salewa.com/>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

ISCRIVITI ALLA NEWSLETTER PER ASSICURARTI UNO SCONTO DEL 10% SUGLI
STORE LOCATOR
HELP
IL MIO ACCOUNT
ITALIANO

UOMO
DONNA
BAMBINO
ATTREZZATURA
BLOG
ATLETI
EXPERT HUB
BRAND
SEARCH

RESPONSIVE TECHNOLOGY

ZEBRU RESPONSIVE

ACQUISTA ORA

○ ○ ○

SALEWA

PURE MOUNTAIN BLOG

COME VESTIRSI PER LO SCI ALPINISMO

Lo sci alpinismo è un'attività ad alta intensità. Muoversi in montagna d'inverno significa dover portare con sé tutto quello che serve.

[LEGGI TUTTO](#)

MADE IN SOUTH TYROL

Quando si parla della Val di Funes si pensa sempre ai suoi paesaggi fiabeschi. Noi ci siamo immersi in questo angolo di Südtirol conoscendo le persone che lo vivono.

[LEGGI TUTTO](#)

CASA È UN'ATMOSFERA

"Cos'è casa". A volte serve andarsene lontani per capirlo. Simon Messner ha trovato le sue risposte in Pakistan, da solo, sul Geshot Peak

[LEGGI TUTTO](#)

LEGGI TUTTE LE STORIE

MOST POPULAR

SCOPRI I NOSTRI PRODOTTI PREFERITI

ORTLES LIGHT 2 PIUMINO CON

SELLA RESPONSIVE GIACCA DONNA

MOUNTAIN TRAINER 2 GORE-TEX® SCARPE

MOUNTAIN TRAINER LITE MID GORE-TEX® SCARPE

RICHIEDI IL PRO-ACCOUNT

[SCOPRI I VANTAGGI](#)

SCOPRI DI PIÙ SUL PROGETTO DELLA SOSTENIBILITÀ

[SCOPRI DI PIÙ](#)

NEGOZI SALEWA PIÙ VICINI

[APRI STOREFINDER](#)

ISCRIVITI ALLA NOSTRA NEWSLETTER

[UNISCI TI ORA](#)

SPEDIZIONE GRATUITA

PER OGNI ACQUISTO SUPERIORE A 50€

RESO GRATUITO

PER TUTTI GLI ORDINI ENTRO 30 GIORNI

LA TUA GARANZIA

REGISTRA PER PROLUNGARE LA GARANZIA DEL TUO PRODOTTO

HAI UNA DOMANDA?

IL NOSTRO SERVIZIO CLIENTI È A DISPOSIZIONE PER OGNI DOMANDA

Figura 32 - Home Page del sito web SALEWA (salewa.com, 03/03/2020)

Questo sito web, rifatto totalmente nel corso del 2017, è pensato per essere *mobile first*¹³¹; lo stile grafico, l'utilizzo dei font e il *tone of voice* rispecchiano le linee guida della *corporate identity* (vedi paragrafo 2.1.4 - [Corporate Identity: direzione creativa](#)).

Analizziamo nel dettaglio l'anatomia del sito andando a illustrare gli elementi che lo contraddistinguono e che ne rendono qualsiasi pagina immediatamente riconoscibile: *header*, *footer* e *menu*. Successivamente la trattazione verterà sui dettagli riguardanti il contenuto del sito.

Header

L'header (vedi figura 33) costituisce il primo elemento visivo con cui l'utente si interfaccia: è fondamentale che segua scrupolosamente le *best practices* della UX per non dissuadere l'utente dalla navigazione. I diversi elementi che lo compongono sono collocati nelle posizioni standard in cui un qualsiasi utente, abituato a navigare sul web, si aspetta di trovarli. Abbiamo quindi il logo ufficiale del marchio posizionato al centro del menu, l'icona *Search* in alto a destra, così come il carrello, la scelta della lingua e il *login*. Altri elementi sono inseriti in piccolo sopra la linea del menu.

Le scritte sono bianche su sfondo nero, per rispettare la generale tendenza ai colori scuri – più profondi e autorevoli – imposta dalla *Corporate Identity*.



Figura 33 - Header del sito web SALEWA (salewa.com)

Il menu è diviso in due parti, sia graficamente grazie al logo centrato, sia tematicamente. Nella parte sinistra troviamo tutto quello che riguarda l'e-commerce: le categorie principali sono Uomo, Donna, Bambino e Attrezzatura.

¹³¹ Sono mobile first i siti web realizzati a partire dalla visualizzazione su mobile che solo successivamente vengono adattati per essere fruiti anche da schermi più grandi. Ionos, *Mobile First: il nuovo approccio al web design*, 30 Ottobre 2019, <https://www.ionos.it/digitalguide/siti-web/web-design/mobile-first-un-nuovo-approccio-del-web-design>, (ultimo accesso: 23/03/2021)

Nella parte destra del menu troviamo tutti i contenuti del sito che esulano dall'e-commerce, inquadrabili nella strategia di *content marketing*. Qui abbiamo quindi il Blog, l'*Expert Hub*, biografie e racconti degli atleti sponsorizzati, temi riguardanti la *mission* del brand, la sostenibilità e tanto altro (tratteremo queste voci nel dettaglio successivamente).

Analizziamo qui nel dettaglio gli elementi dell'*header*.

Search

Il simbolo di ricerca è posizionato in alto a destra secondo le *best practices* della UX: quando cliccato, mostra la barra di testo in cui inserire le parole da ricerca. Lo strumento di ricerca funziona solamente con i prodotti dell'e-commerce, che si possono ricercare per nome (basta inserire parte del nome, ma è necessario che le parole siano corrette) oppure per codice prodotto; non è possibile cercare altri contenuti all'interno del sito, ad esempio articoli di blog (per cui esiste una ricerca dedicata nella pagina *Blog*) o atleti.

Carrello

Anche questo elemento è posizionato in alto a destra per garantire una buona UX. Cliccandolo, si apre un pop-up sulla destra dello schermo che mostra i prodotti nel carrello ma senza aprire una nuova pagina. Si può poi decidere se proseguire con il *check-out* o chiudere il pop-up e proseguire la navigazione.

Subshop

Il selettore del *subshop* è composto dal nome della lingua in uso e dalla bandiera relativa al paese. Oltre a quello internazionale in inglese, esistono 11 altri *subshop* per cinque lingue differenti (inglese, italiano, tedesco, francese e spagnolo). I *subshop* tengono conto anche dei paesi multilingue, quali la Svizzera e l'Italia: considerare l'Italia come paese bilingue (italiano e tedesco) è dovuto al fortissimo legame dell'azienda con il territorio. SALEWA, come già detto, oltre a trovare nell'Alto Adige uno dei mercati preponderanti per il suo business, è un'azienda a conduzione familiare e affonda le sue origini in questo territorio, regione autonoma con bilinguismo amministrativo. Per non mettere in disparte la forte identità locale degli altoatesini si

è deciso di fornire una versione in lingua tedesca del sito italiano.

I *subshop* funzionano con il meccanismo di *hreflang*¹³²: quando da una pagina viene selezionato un *subshop* diverso, si viene reindirizzati sulla pagina equivalente del relativo *subshop* – se questa esiste, altrimenti si viene reindirizzati in home page.

Il mio account

Quando ci si posiziona in *hover* sopra la scritta, compare un *popover* in cui è possibile inserire le credenziali ed effettuare l'accesso, registrarsi per la prima volta o avviare la procedura per il recupero della password.

Help

Il tasto Help rivela un sottomenu che mostra dieci voci, tutte informazioni fondamentali per il cliente dell'e-commerce: FAQ, garanzia, resi, ecc. Tutte queste voci sono fondamentali per assicurare il cliente e per fornire la trasparenza necessaria sulle proprie politiche di vendita, argomento cui l'utente medio sta diventando sempre più sensibile e che, ad oggi, non possono essere omesse in un sito di e-commerce.

Store Locator

Lo Store Locator¹³³ è una pagina del sito che mostra su una mappa, una volta inseriti alcuni filtri quali nazionalità e/o località e nome del negozio, tutti i punti vendita SALEWA entro una certa distanza pre-impostabile (vedi figura 34). Sono mostrati sia i negozi proprietari (SALEWA Store e Mountain Shop), sia i semplici rivenditori.

Cliccando sul *placeholder* di un qualsiasi punto vendita evidenziato sulla mappa, si apre un *popover* con nome, indirizzo e numero di telefono del negozio. Tutti i negozi mostrati vengono listati sotto la mappa con anche un contatto e-mail di riferimento; ogni SALEWA Store, inoltre, contiene un link che rimanda alla relativa landing page dedicata, che contiene le informazioni di contatto, una foto, la mappa nel dettaglio e

¹³² *Hreflang* è un attributo del codice HTML che serve per indicare al motore di ricerca in che linguaggio naturale è scritta la pagina web e migliorare di conseguenza l'esperienza dell'utente. Wikipedia, *Hreflang*, <https://en.wikipedia.org/wiki/Hreflang>, (ultimo accesso: 09/03/2020)

¹³³ SALEWA, *Store Locator*, <https://www.salewa.com/it-it/StoreLocator>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

gli orari – sempre aggiornati – del punto vendita. L’aggiornamento degli orari viene fatto in concomitanza con quello di Google My Business (vedi paragrafo 3.5.6 [Google my Business](#)).

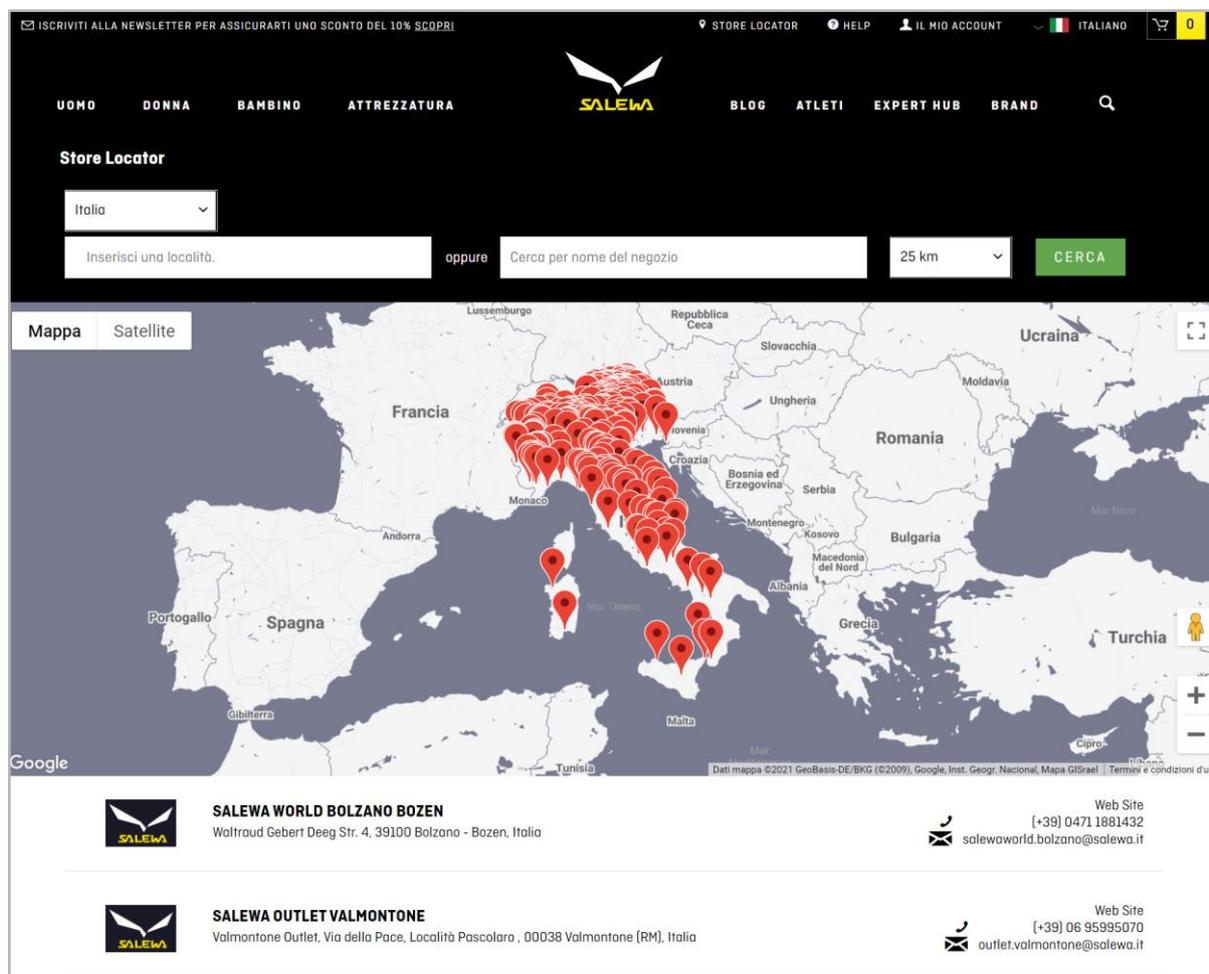


Figura 34 - La pagina dello *store Locator* (salewa.com)

Iscrizione alla newsletter

L’ultimo elemento dell’header, in alto a sinistra, è un breve test con CTA finale che invita ad iscriversi alla newsletter per ricevere uno sconto del 10% sul primo acquisto. Cliccando sulla CTA si apre un pop-up contenente un form che raccoglie i dati di iscrizione alla newsletter. Lo stesso pop-up si apre automaticamente anche quando viene rilevato l’accesso al sito da parte di un utente che non possiede già un account.

Footer

Il footer del sito (vedi figura 35) è composto dal logo SALEWA con link diretto alla *home page*, seguito dai canali social (Instagram, Youtube, Pinterest e Facebook) e da alcune voci del menu secondario: la maggior parte di queste sono ridondanti e portano a percorsi raggiungibili dall'header, mentre compaiono la voce “Lavora con noi” e “*B2B Service Portal*”, la piattaforma di acquisto dedicata ai rivenditori.

Segue una sezione che funge da seconda barra di navigazione per l'e-commerce e, infine, sono presenti alcuni link di navigazione quali quelli per la *Cookies Policy*, i dati societari, l'informativa sulla privacy, la sitemap e i termini e le condizioni di utilizzo.

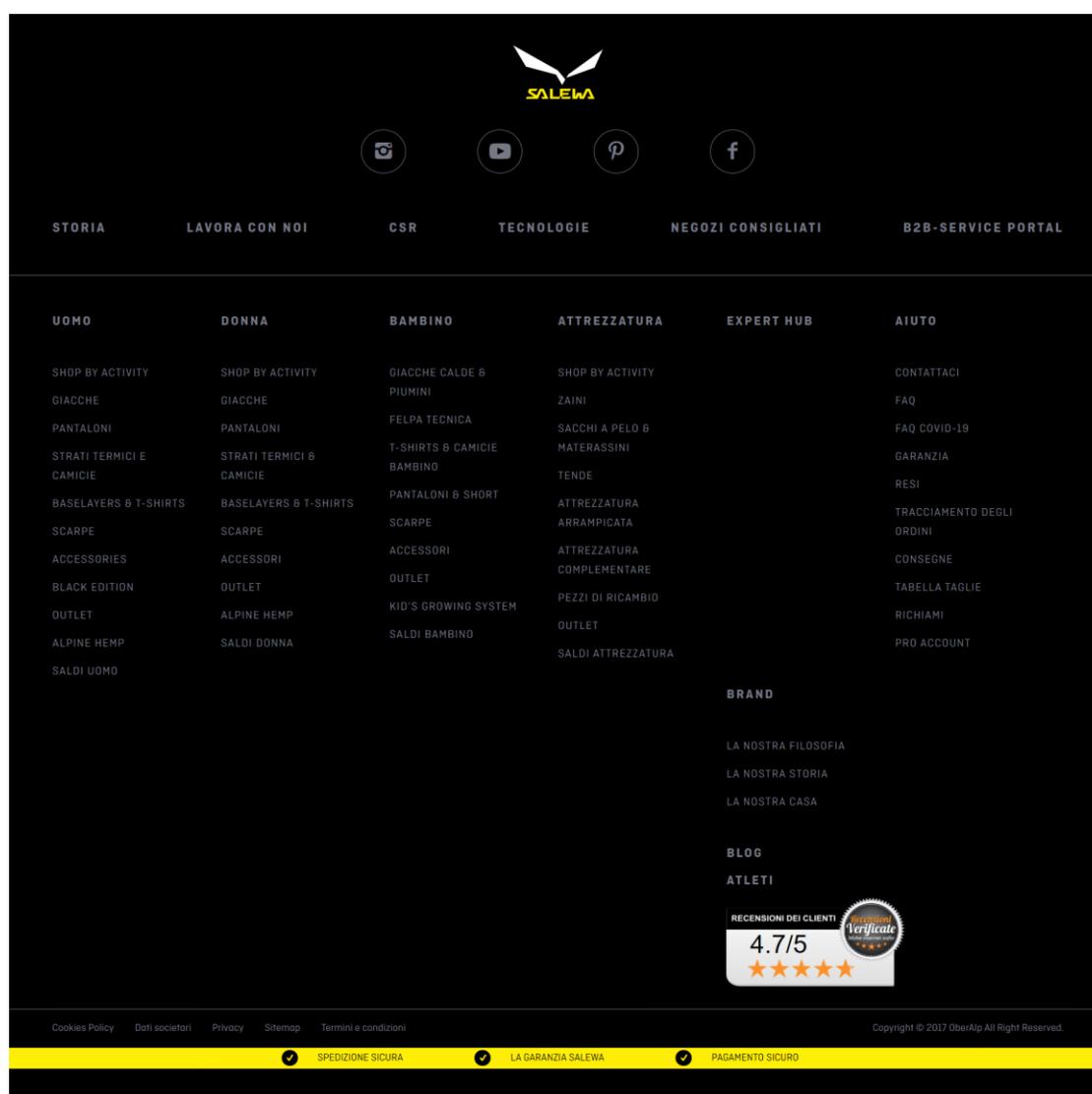


Figura 35 - Footer del sito web SALEWA (salewa.com)

Home Page

L'*home page* del sito è divisa in più sezioni, elencate in questa trattazione nell'ordine con cui compaiono sullo schermo.

I banner

Il primo contenuto presente in *home page* è un carosello di banner, elementi grafici che riempiono tutto lo schermo; banner e *header* riempiono la porzione di sito *above the fold*, cioè i contenuti che sono visibili nel momento in cui il sito viene aperto e caricato, prima di una qualsiasi azione di scroll dell'utente. Numerosi studi sulla *user experience*¹³⁴ ci rivelano che un utente spende mediamente più dell'80% del tempo che passa su una pagina web visualizzando il contenuto *above the fold* (57%) e la schermata appena successiva nello *scrolling*. È facile intuire quanto siano importanti questi contenuti, e quanto che la loro gestione sia integrata e coerente con la strategia di comunicazione globale del brand.

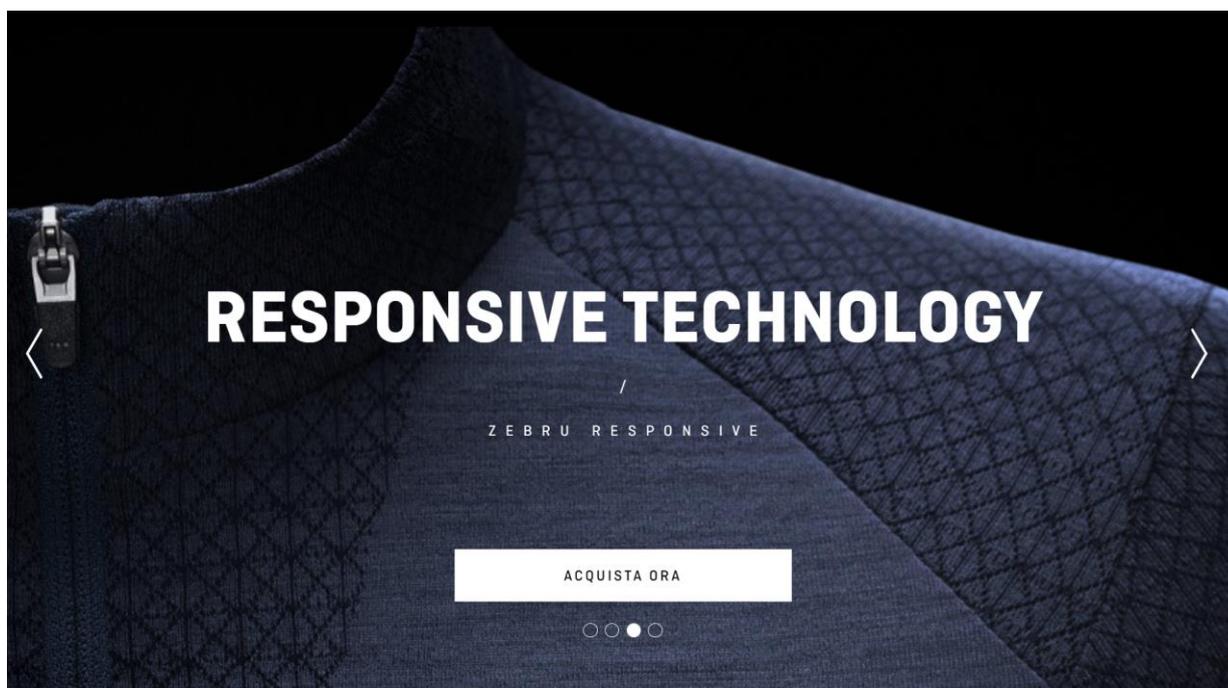


Figura 36 - Esempio di banner presente sulla *home page* (salewa.com)

¹³⁴ Nielsen Norman Group, *Scrolling and attention*, 15 Aprile 2018, <https://www.nngroup.com/articles/scrolling-and-attention/>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

La composizione dei banner ricalca criteri ormai consolidati, e prevede solitamente un'immagine, un titolo, un eventuale sottotitolo e uno o due pulsanti di call to action (vedi figura 36). Lo stile, la grandezza e la spaziatura del font relativi a titolo, sottotitolo e CTA sono predeterminati dalle *guidelines*. I banner coprono diversi temi:

- promozione di un *Hero Product*: questi banner integrano l'immagine a sfondo nero relativa a uno degli USP del prodotto, il claim del prodotto come titolo e il nome del prodotto come sottotitolo; la CTA *Shop Now* incita all'acquisto e porta direttamente alla pagina prodotto dell'e-commerce;
- focus sull'attività: questi banner seguono il focus stagionale sulle diverse attività. Il titolo coincide con il nome dell'attività (che non viene mai tradotta). Sono presenti due CTA: *Shop Now* porta a una pagina di e-commerce contenente tutti i prodotti – filtrati – che sono stati contrassegnati come adatti alla pratica della specifica attività; l'altra CTA, *Discover More*, atterra sulla *landing page* dedicata all'attività (vedi paragrafo [3.5.2](#) - *Le pagine attività*). La grafica è ibrida e le due immagini scelte sono le stesse usate nella rispettiva pagina di attività;
- promozioni speciali: questi banner vengono attivati solo in corrispondenza di particolari promozioni (*Green Friday, Cyber Monday, Christmas Gift, ...*). Non hanno uno stile grafico predefinito, possono rimandare a pagine filtrate di prodotti in sconto o a specifiche *landing page* molto semplici che spiegano la promozione in atto;
- campagne di comunicazione: questi banner sono relativi a campagne di particolare importanza (*brand campaign*, tecnologie o similari, ad esempio anche *Back to pure mountain*), argomenti che hanno una *landing page* dedicata. Anche questi non hanno non hanno uno stile predefinito. La CTA *Discover More* manda alla *landing page* di riferimento;
- altri banner, infine, possono riguardare premi o riconoscimenti particolarmente importanti cui viene dedicata almeno una *landing page* o un articolo del blog, o comunicazioni particolari (ad esempio quelle relative al Coronavirus durante i mesi di emergenza).

L'aggiornamento dei banner è tematico e segue il calendario di *home page* del documento di strategia (vedi paragrafo 3.4 [Inbound Marketing e sue declinazioni](#)). I banner possono anche non coincidere perfettamente tra i diversi paesi, seguendo differenziazioni legate alla lingua o al paese, includendo solo certi *subshop*.

Pure Mountain blog

Questa sezione della *home page* presenta tre schede (immagine, titolo, sottotitolo, CTA *Read More*) riferite a tre contenuti presenti sul sito, aggiornati periodicamente a seconda dei focus stagionali o per spingere temi di particolare interesse (vedi figura 37). I contenuti possono essere articoli del blog o eccezionalmente dell'*Expert Hub*. Alla fine è presente un pulsante di CTA *View all stories* che porta al blog.

SALEWA

PURE MOUNTAIN BLOG



II MIO INCONTRO CON LE DOLOMITI

Per me "casa" è dove posso essere me stessa. Mi sento a casa quando mi arrampico, quando suono, quando sto con la mia famiglia e i miei amici. La mia casa è in mezzo alla natura, tra le montagne.

[LEGGI TUTTO](#)



TRAVERSATA IN SOLITARIA

È sempre così. Ogni volta che penso ad un nuovo progetto mi sento pervadere da un senso di entusiasmo incontenibile. Lo descriverei come un mix di euforia, incitamento e vocazione.

[LEGGI TUTTO](#)



COME SCEGLIERE L'ATTEZZATURA PER ARRAMPICATA?

L'arrampicata include un'ampia gamma di diverse discipline che prevedono specifiche attrezzature, tecniche e allenamenti.

[LEGGI TUTTO](#)

Figura 37 - La sezione della *home page* dedicata al Pure Mountain Blog (salewa.com, 18/03/2021)

Join the SALEWA Community

Questa parte presenta un breve testo che incita a unirsi alla community e a condividere con l'hashtag di brand (#puremountain) e l'handle (@salewa) le proprie foto sulla piattaforma Instagram. Comprende solamente i due pulsanti social per Facebook e Instagram, nonostante il brand sia presente su altri canali. Vi è poi una gallery che si appoggia al servizio di Olapic¹³⁵, piattaforma che si occupa di UGC¹³⁶: le foto sono aggiornate automaticamente da Olapic, che prende da Instagram quelle in cui l'utente ha taggato il brand e usato l'hashtag di brand, dopo averlo contattato richiedendo una liberatoria per l'utilizzo¹³⁷.

Most Popular

Questa sezione comprende un semplice slider di prodotti, selezionati manualmente includendo quelli che sono i prodotti di rilievo della collezione attuale, tenendo conto anche degli obiettivi di vendita (vedi figura 38).



Figura 38- Lo slider di prodotti consigliati presente sulla *home page* (salewa.com, 18/03/2021)

Collegamenti

Nella sezione finale prima del *footer* troviamo due righe contenenti collegamenti a diverse pagine del sito, riguardanti principalmente informazioni legate all'e-commerce, ma anche approfondimenti sul brand (vedi figura 39).

¹³⁵ Olapic, sito web, <https://www.olapic.com/>

¹³⁶ *User Generated Content* indica qualsiasi tipo di contenuto creato dal pubblico e pubblicato direttamente in rete. Wikipedia, *Contenuto generato dagli utenti*, https://it.wikipedia.org/wiki/Contenuto_generato_dagli_utenti, (ultimo accesso: 03/03/2021)

¹³⁷ Da marzo 2021 è terminata la collaborazione con Olapic ed è stata di conseguenza eliminata questa sezione dalla *home page*.



Figura 39 - La sezione dei collegamenti presenti nella *home page* (salewa.com)

3.5.2.1. E-COMMERCE

Menu E-Commerce

Come già detto, tutta la parte sinistra del menu è dedicata all'e-commerce (vedi figura 40). Posizionando il mouse su una delle quattro categorie principale, si apre un sottomenu in cui si sviluppa l'alberatura dei prodotti. In questo pop-over possiamo distinguere tre elementi, che analizziamo nel dettaglio: pagine attività, pagine categoria e teaser.

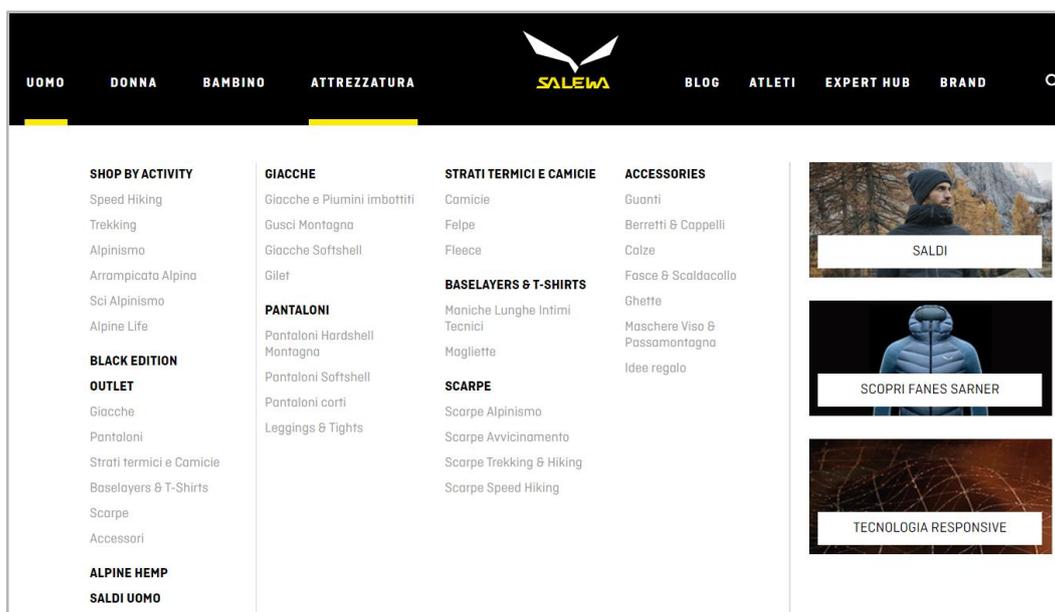


Figura 40 - La struttura del sottomenu che si origina da una qualsiasi delle voci principali dell'e-commerce (uomo, donna, bambino, attrezzatura) è uguale (salewa.com)

Le pagine attività

Sotto la voce *Shop by activity* troviamo l'elenco delle sei attività trattate dal brand; ognuno di questi link porta ad una *pagina attività*, una vera e propria *landing page* in cui si racconta l'approccio del brand a tale universo, si presentano i prodotti di punta, articoli del blog ed eventuali configurazioni complete di outfit – tutto relativamente alla specifica attività. Non mancano numerosi link sparsi per la pagina che rimandano a pagine prodotto – che siano di prodotti specifici o a pagine di categoria (vedi figura 41). Le *pagine attività* sono parte integrante della strategia di *Content e SEO marketing*, in quanto tutte dotate di *SEO assets* appositamente creati e di un uso massivo di *internal linking*. Un esempio di pagina attività è quella che riguarda l'Alpinismo¹³⁸, in cui troviamo i prodotti di punta (*Hero Product*) relativi a tali attività e uno slider con i prodotti suggeriti dal brand.

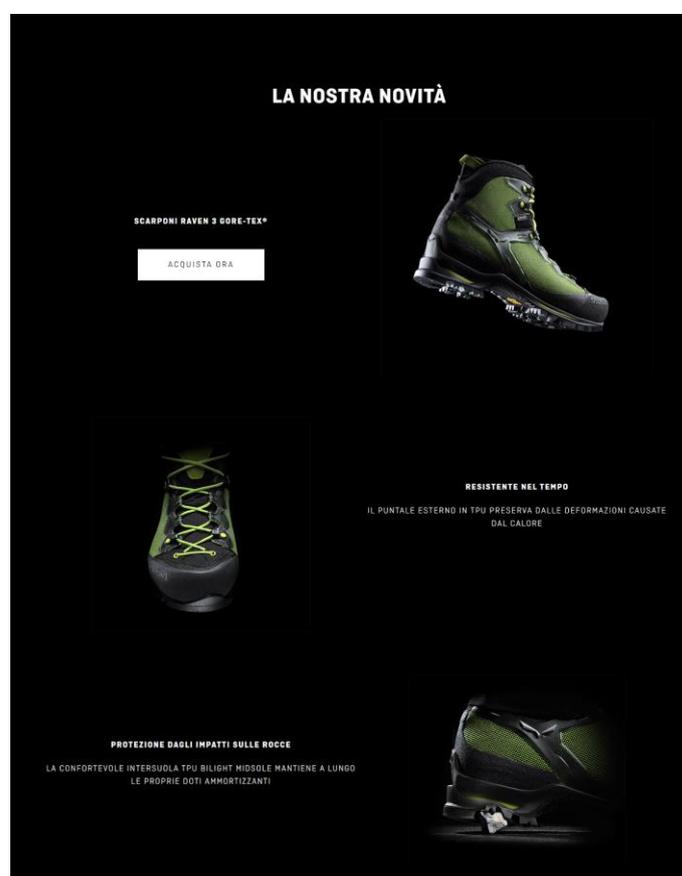


Figura 41 - Una sezione della pagina attività *Alpinismo* (salewa.com)

¹³⁸ SALEWA, Alpinismo, <https://www.salewa.com/it-it/alpinismo>, (ultimo accesso: 18/03/2021)

Le pagine categoria

Queste pagine si sviluppano su tre livelli gerarchici differenti: categoria principale (uomo, donna, bambino, attrezzatura), categoria di secondo livello (pantaloni, scarpe, outlet, ...) e categoria di terzo livello (scarpe da alpinismo, scarpe da hiking e trekking, ...). Questi livelli sono esplicitati dalla grafica dell'elenco. Cliccando su una qualsiasi categoria, viene caricata la pagina di categoria corrispondente.

Le pagine di categoria sono ottimizzate per aderire alla strategia SEO adottata dal brand: sono dotate di un *header* (il titolo della pagina), un *title tag*, una *meta description* e, nel caso di pagine di particolare rilevanza, anche un breve testo posizionato sotto al titolo in cui vengono inserite molte *keywords* specifiche per cercare di sfruttare al massimo il meccanismo di *internal linking* (vedi figura 42).

SPEDIZIONE GRATUITA DA € 50

ATTREZZATURA / Zaini

ZAINI MONTAGNA DA ESCURSIONE PER UOMO E DONNA (50PRODOTTI)

Gli **zaini da montagna** sono la tua coperta di Linus per conquistare la prossima vetta. Per alcune attività outdoor portare con sé uno zaino è fondamentale, soprattutto per fare trekking o praticare alpinismo. Quando, invece, affronti l'arrampicata con uno zaino leggero e dal design compatto puoi muoverti senza limiti. Come per tutto l'abbigliamento tecnico, anche la scelta dello zaino va ponderata in base alle tue caratteristiche fisiche. Anche la stagione può influenzare la scelta del modello. D'estate, ad esempio, lo zaino può essere di dimensioni più ridotte grazie a un peso e un ingombro minore del contenuto. Gli zaini da 22 litri da 25 litri sono perfetti in queste occasioni. Tutti i nostri modelli, inclusi gli zaini da montagna per i bambini, sono creati per mantenere una postura corretta e far traspirare la pelle, rilasciando il calore e l'umidità. Ti promettiamo totale libertà di movimento per permetterti di avere sempre con te l'indispensabile. Assicurati di indossarlo bene prima di partire e lanciati all'avventura.

Outlet Uomo

Outlet Donna

Outlet Attrezzatura

Outlet Bambino

Activities +

Benefits +

Colore +

Genere +

Taglia +

Prezzo +

ORDINA
Data

-20%

MTN TRAINER 25L ZAINO
★★★★★

-20%

ALP TRAINER 35+3L ZAINO
★★★★★

-20%

ALP TRAINER 25L ZAINO
★★★★☆

Figura 42 - Una sezione della pagina categoria *Zaini* (salewa.com)

Oltre a titolo ed eventuale testo, le pagine di categoria presentano una sezione per filtraggio e selezione dei prodotti, posizionata sul lato sinistro della pagina secondo le

linee guide della UX. Questa sezione è fondamentale per permettere un'esperienza sufficientemente buona all'utente. Vista la diversa natura dei prodotti in vendita si è evidenziata la necessità di visualizzare filtri differenti a seconda della categoria in cui ci si trova: così, ad esempio, nella pagina dedicata ai sacchi a pelo si può filtrare a seconda della temperatura di comfort, mentre per pantaloni c'è la possibilità di scegliere il materiale, e solo gli zaini hanno la possibilità di avere un filtro per il volume. Questi filtri possono essere impostati dal *backend* del sito.

Salewa ha collaborato per tutta la durata del 2020 con *Improve*¹³⁹, un'agenzia che aiuta la crescita digitale delle aziende concentrandosi soprattutto sull'ottimizzazione di SEO e SEA. La grossa sfida di quest'anno, per il reparto di digital marketing di Salewa, è stata l'implementazione delle *url* e dei relativi SEO *asset* relativi alle pagine categoria filtrate; questo è stato solo il lavoro finale di un'analisi, iniziata molto prima, grazie a cui l'agenzia ha individuato tutti i filtri di maggior valore, per tutte le lingue e per tutte le categorie di prodotto, individuando grazie a indagini sul mercato dei competitor le specifiche *keyword* per ognuno di questi. Raccolti i dati, l'agenzia ha provveduto a fornire gli *asset* corretti e il reparto ha implementato singolarmente tutti i filtri, inserendovi il materiale fornito.

I teaser

A destra dell'elenco di categorie si trova una colonna vuota che può ospitare fino a tre teaser - elementi grafici composti da un'immagine di sfondo e un pulsante di CTA; questi possono essere personalizzati e diversi per ognuna della quattro categorie principali, per un totale di dodici teaser. Potenzialmente, ma difficilmente vi è questa necessità, possono essere differenziati anche tra diversi *subshop*.

Per l'aggiornamento viene seguito un sotto-calendario tematico dedicato, declinato a partire dal calendario globale di comunicazione: pur concentrandosi sui temi maggiormente legati all'e-commerce, i teaser seguono l'andamento dei focus stagionali.

¹³⁹ Improve, sito web, <https://improve.it/>

Le pagine prodotto

Una sezione a parte meritano le pagine prodotto, organizzate secondo gli standard mondiali diffusi su qualsiasi tipo di e-commerce (vedi figura 43). La pagina è composta da diversi elementi, che vengono inseriti nel format prestabilito in modo automatico direttamente dal PIM¹⁴⁰.

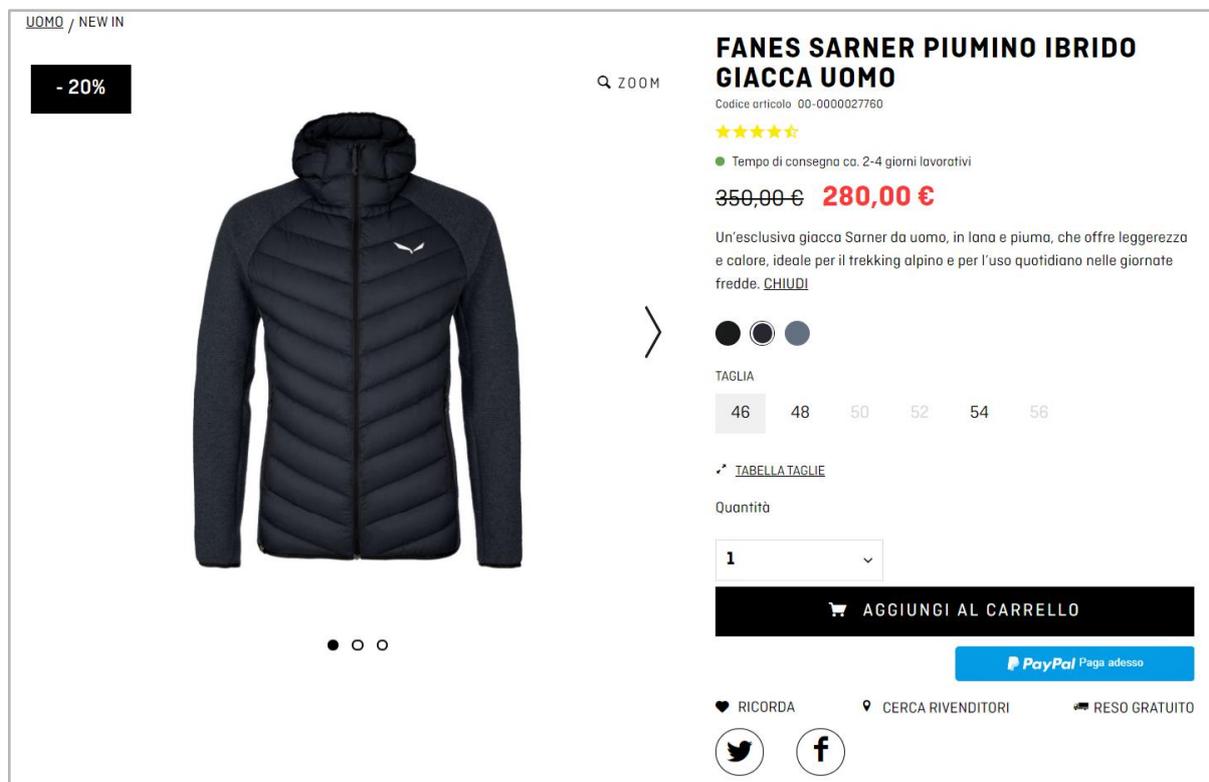


Figura 43 - Un esempio di pagina prodotto, relativa alla *Giacca Fanes Sarner Hybrid* (salewa.com)

Foto del prodotto

Le foto sono realizzate secondo un format standard di fotografia *still life* su sfondo bianco. Vi è sempre uno slider con un'inquadratura frontale e una del retro del prodotto in posizione neutra. A volte, soprattutto per i capi di abbigliamento, ne è fornita anche una laterale (vedi figura 44) e, se nel *Workbook* sono previste, anche foto

¹⁴⁰ *Product Information Management*: in questo caso il software che aiuta a gestire in modo centralizzato tutte le informazioni relative ai diversi prodotti. Wikipedia, *Product Information Management*, https://it.wikipedia.org/wiki/Product_Information_Management, (ultimo accesso: 03/03/2021)

relative alle *key feature* del prodotto o della classe di prodotti.

Per instaurare un rapporto di fiducia con il consumatore e anche per ridurre la quantità di interventi del *Customer Service*, è fondamentale che le foto di prodotto siano di alta qualità, con proporzioni reali, senza deformazioni e con una resa cromatica il più fedele possibile. Per questo motivo Salewa affida la creazione del catalogo di prodotti a Storyteller Labs, l'agenzia che si occupa di creare contenuti foto e video per il brand da anni.

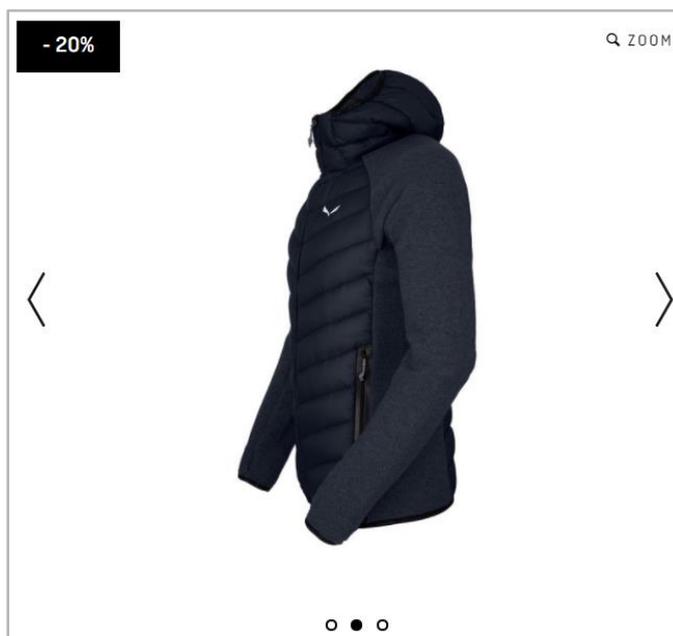


Figura 44 - Una foto con vista laterale del prodotto *Giacca Fanes Sarner Hybrid*, accessibile tramite lo slider (salewa.com)

Nome del prodotto

Sulla destra della pagina troviamo il nome del prodotto per esteso e tradotto per quanto possibile, seguito dal codice articolo univoco scritto in piccolo. La nomenclatura dei prodotti segue rigide regole dettate dal reparto R&D riguardo all'ordine dei singoli elementi con cui vengono composti i nomi degli articoli. Il nome della collezione cita sempre il nome di un famoso alpinista o di un massiccio dolomitico (citiamo come esempio le collezioni *Sella*, *Lagorai* e *Comici*). Insieme al nome di vendita identificativo del prodotto viene fornito anche il cosiddetto “nome di marketing”, un nome abbreviato e più *user-friendly*, che viene usato nella

comunicazione diretta con il consumatore (per esempio, se nella pagina prodotto dell'e-commerce il nome intero è *Pedroc 2 Durastretch Zip Off Men's Pant*, nel titolo del video tutorial su Youtube diventa semplicemente *Pedroc Durastretch 2in1*).

Avere uno standard di riferimento per la nomenclatura dei prodotti è importante perché il cliente possa riconoscere i prodotti e stabilire un rapporto di continuità con il brand.

Tempo di consegna

Indicare con un breve testo i tempi di consegna risparmia all'utente interessato il passaggio – scomodo – della ricerca delle informazioni riguardante le informazioni sulla spedizione all'interno del sito, operazione per cui il cliente poco avvezzo all'uso di siti di e-commerce potrebbe perdersi o spazientirsi, senza portare a termine l'acquisto.

Prezzo

Ovviamente il prezzo è un elemento che non può mancare in una pagina prodotto. Questo è sempre fornito contestualmente alla valuta in uso nel *subshop* in cui il cliente attualmente si trova.

Se per qualsiasi motivo il prezzo è ribassato, il nuovo prezzo viene affiancata a quello originale, barrato, utilizzando un font leggermente più grande, lo stile grassetto e il colore rosso che, in accordo agli studi sul colore della psicologia cognitiva, attira l'attenzione dell'utente.

Breve descrizione

Sotto al prezzo troviamo un piccolo *summary* del prodotto, che non vuole avere la pretesa di descriverlo esaustivamente ma fornisce in modo breve e conciso le in modo breve e conciso le *keyword* che lo identificano. Questo stesso testo è anche utilizzato come *meta description*: per questo motivo la lunghezza del testo si assesta tra i 120 e i 160 caratteri.

Colori e taglie disponibili

I colori disponibili vengono elencati tramite pallini colorati che, quando cliccati, mostrano le foto nei colori corretti ma modificano anche l'url (inserendovi il parametro relativo); questo va a discapito della *user experience*, poiché l'utente che volesse tornare alla pagina precedente dopo aver cambiato colore del prodotto alcune volte, si trova a dover usare il tasto *back* del browser tante volte quanti i cambi di colore effettuati. Lo stesso meccanismo funziona per la scelta della taglia.

Tabella delle taglie

La tabella delle taglie (vedi figura 45) è uno strumento molto utile per il consumatore: permette di avere un'indicazione più precisa sulla taglia da acquistare semplicemente misurando alcune parti del corpo. esistono diverse tabelle specifiche per genere e per prodotti diversi, tra cui abbigliamento, guanti, scarpe.

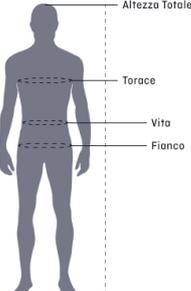
Tabella Taglie											
TAGLIE UOMO		TOP UOMO									
	Altezza Totale	EU*	44/XS	46/S	48/M	50/L	52/XL	54/XXL	56/3XL	58/4XL	60/5XL
	Torace	USA	XXS	XS	S	M	L	XL	XXL	3XL	4XL
	Vita	ALTEZZA TOTALE(cm)	170-173	173-176	176-179	179-182	182-185	185-188	189-192	193-196	197-200
	Fianco	TORACE (cm)	80-86	86-92	92-98	98-104	104-110	110-116	117-125	126-136	136-146
		VITA (cm)	68-74	74-80	80-86	86-92	92-98	98-104	105-113	114-124	124-134
		FIANCO (cm)	84-90	90-96	96-102	102-108	108-114	114-120	121-129	130-140	140-150
<small>*Comprende Germania, Austria, Svizzera, Francia, Gran Bretagna e Italia.</small>											

Figura 45 - Un esempio di tabella delle taglie, in questo caso relativa alla parte *Top Uomo* (salewa.com)

Pulsanti di condivisione sui Social Media

Oltre al pulsante per aggiungere un prodotto al carrello, ne esistono diversi altri, tra cui uno per aggiungere il prodotto alla propria lista di desideri (visualizzabile poi dal proprio profilo), uno per cercare i rivenditori che rimanda alla pagina dello *Store locator*, e due pulsanti per condividere direttamente sui social (Twitter e Facebook) la pagina del prodotto.

Descrizione, consegna e resi, Spedizione e pagamento

Nella sezione *Descrizione* si trovano tutte le informazioni disponibili per il prodotto (vedi figura 46): da una descrizione testuale agli elenchi di caratteristiche tecniche e materiali. Vengono anche indicate le attività specifiche per cui il prodotto è stato pensato. Queste informazioni sono contenute nel PIM e vengono inserite automaticamente sulla pagina prodotto.

Le successive due tab contengono del testo standard, valido per tutti i prodotti, con informazioni sui tempi di consegna, modalità di reso e possibili modalità di pagamento. Come già detto, è molto importante che queste informazioni siano di facile reperibilità per l'utente.

DESCRIZIONE	CONSEGNA E RESI	SPEDIZIONE E PAGAMENTO
<p>Leggerezza e calore La giacca Fanes Sarner Down Hybrid presenta un design versatile, che segue la mappatura corporea, e unisce tradizione a innovazione. Sul torace l'imbottitura 750 in piuma d'anatra densa 90/10 è protetta da un tessuto shell impermeabile, antivento e superleggero, mentre le originali maniche sono state realizzate utilizzando la classica costruzione del Sarner altoatesino, con lana riciclata al 100%. ... SCOPRI DI PIÙ</p>		
<p>CARATTERISTICHE</p> <ul style="list-style-type: none">> Cappuccio imbottito con bordo elastico> Spalle e maniche ergonomiche per una migliore vestibilità> Struttura speciale della manica (tassello) per una migliore libertà di movimento> Bordi leggeri ed elastici sul fondo e maniche> Cerniera frontale con patta antivento interna> 2 tasche esterne con cerniera> 2 ampie tasche interne in mesh> Materiale e funzione posizionata secondo l'anatomia del corpo (bodymapping)> Lavorazione a maglia tradizionale "Sarner" lx/lx	<p>PERCHÉ:</p> <p>BREATHABLE </p> <p>WARM </p> <p>DOVE:</p> 	

Figura 46 - Un esempio della sezione *Descrizione* della pagina prodotto della *Giacca Fanes Sarner Hybrid* (salewa.com)

Potrebbe anche piacerti

Alla fine delle informazioni relative al prodotto si trova uno slider con prodotti simili o consigliati, della stessa tipologia o relativi alla stessa attività (vedi figura 47). Questo meccanismo, tipico ormai della maggior parte degli e-commerce, grazie alla *tecnica del suggerimento*¹⁴¹ allo stesso tempo invoglia l'utente a proseguire all'acquisto di altri

¹⁴¹ La tecnica del suggerimento si basa sull'idea che una tecnologia informatica avrà maggior potere di persuasione se offre suggerimenti rilevanti per il soggetto nel momento opportuno. Fogg B.J. , *Tecnologia della persuasione*, Apogeo Education, San Francisco, 2003

prodotti e lo aiuta a trovare quello adatto nel caso non fosse quello che sta visualizzando.



Figura 47 - Un esempio della sezione *Potrebbe anche piacerti* nella pagina prodotto della *Giacca Fanes Sarner Hybrid* (salewa.com)

Reviews

Come argomentato nel capitolo 1 (vedi paragrafo [1.1](#) - *L'importanza delle recensioni online*), è ormai importantissima per gli utenti l'opinione degli altri utilizzatori, di cui si fidano più che delle dichiarazioni stesse del brand. Ecco perché in fondo alla pagina troviamo una sezione dedicata alle recensioni lasciate dagli utenti che hanno precedentemente acquistato tale prodotto. Le recensioni possono essere composte solo da un giudizio da 1 a 5 o possono essere accompagnate da un commento testuale.

Gallery della community

Come ultima sezione della pagina, si trova una piccola *gallery* che mostra le tre foto più recenti aggiunte su Instagram dagli utenti che contengono il prodotto ben visibile (vedi figura 48). Queste sono raccolte e selezionate da Olapic (l'agenzia che si occupa della gestione dei contenuti UGC) tra tutte le foto caricate sulla piattaforma; il riconoscimento dei prodotti nelle foto viene fatto manualmente.

JOIN THE SALEWA COMMUNITY



Figura 48 - Un esempio della sezione *Join the SALEWA Community* nella pagina prodotto della *Giacca Fanes Sarner Hybrid*, che raccoglie da Instagram le foto taggate @salewa in cui è visibile il prodotto in question (salewa.com)

3.5.2.2. BLOG

Avere un blog è fondamentale se l'azienda decide di basare la sua strategia sull'*Inbound Marketing*: la presenza di articoli su temi utili al proprio target permette di intercettare le ricerche informative (circa l'80% delle *query* rivolte a Google), ossia quelle che non riguardano l'aspetto commerciale. Una volta attirato il target, il compito di un blog è quello di indirizzarlo verso le parti del sito che realmente convergono, ossia le pagine prodotto, tramite meccanismi di *internal linking*. Non è però la conversione l'unico obiettivo del blog: è un ottimo strumento per fare *branding*, ossia per legare il marchio ai determinati valori che vuole comunicare, ma anche per avvicinare il target alla *community* e, infine, aiuta nell'indicizzazione grazie alla presenza di contenuti *fresh*, nuovi e ben strutturati.

Il blog di Salewa¹⁴² viene intitolato "*Pure Mountain Blog*" per mettere l'accento sul *payoff* e per richiamare immediatamente al filo conduttore di tutti gli articoli, la montagna in tutte le sue accezioni. Quasi tutti gli articoli vengono tradotti in tutte le lingue da Codex, un'agenzia esterna che si occupa di tutte le traduzioni del sito. Quello delle traduzioni è un argomento abbastanza delicato per un brand come Salewa:

¹⁴² SALEWA, Blog, <https://www.salewa.com/it-it/blog>

l'argomento trattato è spesso molto tecnico e specifico e richiede l'utilizzo di un gergo che difficilmente si è abituati a parlare se non si è appassionati del settore.

Sulla pagina principale (vedi figura 49) è presente sono mostrate le anteprime degli articoli più recenti ed è possibile filtrare queste anteprime secondo alcune categorie di tematiche principali: storie riguardanti gli atleti, eventi, sostenibilità, *inside SALEWA*, *awards*. La categoria *Inside SALEWA* racchiude tutte le storie raccontate da persone che fanno parte dell'universo del brand ma non sono atleti; possono essere ad esempio dipendenti, influencer o guide alpine.

Gli articoli del blog sono pagine molto semplici (vedi figura 50): sono composti da un'immagine di copertina, titolo e autore, e del semplice testo intervallato da ulteriori immagini. In fondo alla pagina si trova uno slider di prodotti in qualche modo collegati al contenuto dell'articolo, per esempio prodotti che compaiono nelle foto o legati all'attività che si sta raccontando.

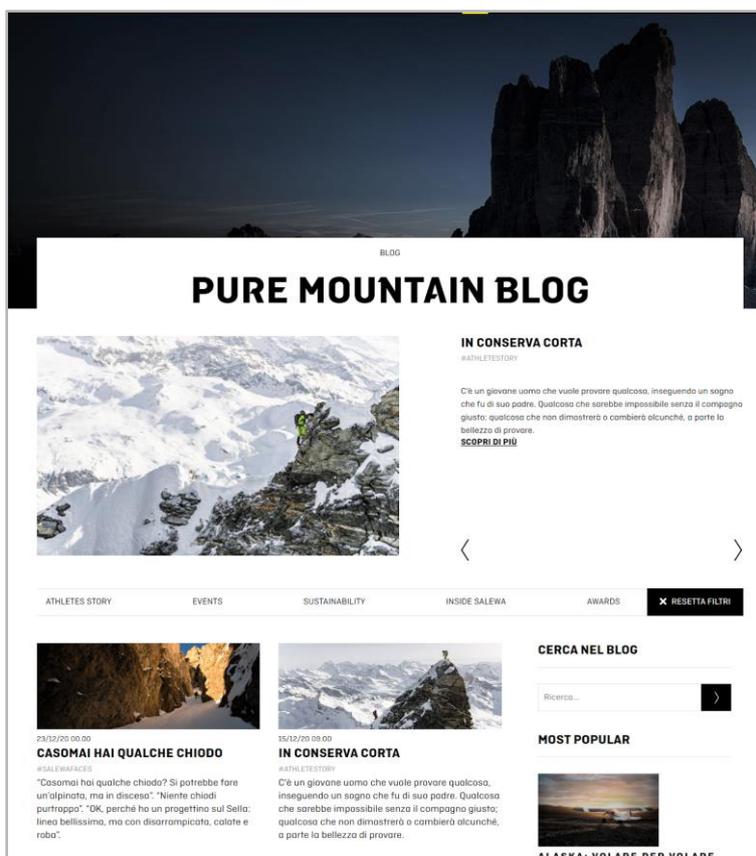


Figura 49 - Una sezione della *home page* della sezione *Blog* sul sito web (salewa.com/blog)



BLOG / In conserva corta

IN CONSERVA CORTA

#ATHLETESTORY



C'è un giovane uomo che vuole provare qualcosa, inseguendo un sogno che fu di suo padre. Qualcosa che sarebbe impossibile senza il compagno giusto; qualcosa che non dimostrerà o cambierà alcunché, a parte la bellezza di provare.

Prova a passare un paio di giorni in Valtournenche. Ogni mattina dal tuo letto puoi vedere il sole che sorge su queste imponenti montagne. Se guardi con attenzione, dalla stazione di Plateau Rosa si vede una cresta continua, appuntita e ripida, che collega alcuni dei principali massicci montuosi della Valtournenche: il Cervino, le Grandes Murailles e le Petites Murailles. Questa cresta comprende in totale 20 cime: la più alta è il Cervino con i suoi 4478 metri; la più bassa è il Monte Bianco del Créton, 3406 metri.

In inverno diventano ancora più maestose ed eleganti, grazie alla neve che le ricopre interamente. Osserva quella cresta che le collega tutte, correndo lungo il bordo del cielo. Sentirai il suo richiamo.

François, nato e cresciuto qui, ha un sogno: collegare tutte queste cime, nella stagione più fredda e nel minor tempo possibile. È un'idea audace, suggerita da suo padre, Valter Cazzanelli, per il quale questo concatenamento rimane un sogno irrealizzato. Poterlo fare avrebbe un valore speciale.

Cercare di superare i nostri limiti è uno dei punti fondamentali dell'alpinismo. Cercare di collegare un gran numero di cime il più velocemente possibile nella stagione più fredda è una nuova sfida, e un vecchio sogno.

Il punto non è perché, ma perché no. In una fredda giornata d'inverno, con queste idee in mente, François Cazzanelli si lega al suo buon amico Francesco Ratti e dalla porta di casa inizia una nuova avventura.

LEGGI TUTTA LA STORIA



CERCA NEL BLOG

Ricerca...

SELEZIONA NOTIZIE PER NAZIONE



TEMI



#HASHTAG

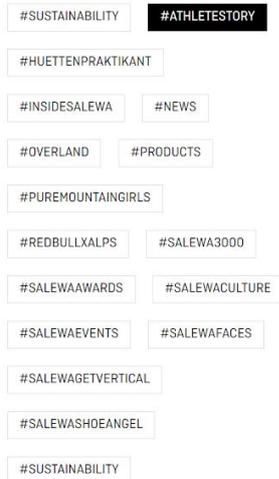


Figura 50 - Un esempio di articolo del blog *In conserva corta* (salewa.com/blog)

3.5.2.3. ATLETI

Questa sezione è dedicata a conoscere gli atleti sponsorizzati dal brand; è ormai pratica comune per i marchi di questo settore (ma non solo) fare ricorso ad atleti professionisti nella propria strategia di marketing. Gli atleti sono sottoposti a contratti di vario tipo che fondamentalmente sono vantaggiosi per entrambe le parti: il brand sfrutta la popolarità e la credibilità dell'atleta che ne diventa il volto, mentre questo riceve supporto nello svolgimento delle sue attività tramite aiuti logistici o la fornitura di prodotti necessari alla stessa. Il fatto che un atleta dai meriti universalmente riconosciuti indossi abbigliamento o utilizzi attrezzatura di un certo marchio, dirige il consumatore appassionato verso tale marchio poiché qualità e funzionalità ne sono automaticamente garantite.

La scelta degli atleti segue diversi criteri. Oltre alle imprese alpinistiche realizzate, per Salewa è fondamentale anche che l'atleta condivida personalmente i valori che sono propri del brand. Grande importanza viene anche data alla territorialità: Salewa preferisce supportare gli atleti locali altoatesini o austriaci che sono profondamente legati all'ambiente dolomitico.

Gli atleti, oltre a ricoprire il ruolo di testimonial, svolgono un'altra importantissima funzione per il brand: forniscono storie. All'inizio dell'anno, infatti, ogni atleta si incontra con il team di comunicazione e insieme si stabiliscono quantità e tipologia dei contenuti che dovranno, per contratto, essere forniti dall'atleta a riguardo di ogni impresa alpinistica che intende realizzare durante l'anno. Si gettano così le basi per gli argomenti dello *storytelling* che diventeranno i vari focus di primo o secondo livello nel calendario tematico globale di comunicazione.

Meet our Athletes

La sezione *Atleti* del sito è composta da due voci. La prima è *Meet our athletes*¹⁴³: ogni atleta ha una pagina biografia dedicata, contenente foto, data di nascita, specialità, diversi link ai canali social dell'atleta, un breve testo che racconta in breve la storia

¹⁴³ SALEWA, *I nostri atleti*, <https://www.salewa.com/it-it/i-nostri-atleti>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

dell'atleta e un elenco di imprese compiute o progetti futuri; anche qua troviamo uno slider di prodotti consigliati inerenti all'attività dell'atleta.

Mountain projects

L'altra sezione, chiamata *Mountain projects*¹⁴⁴, contiene i racconti in prima persona di quelle che sono state avventure particolarmente importanti, che meritano di distinguersi dagli articoli del blog con una landing page dedicata e particolarmente curata sia graficamente che nei testi (vedi figura 51). Chiaramente questo *storytelling* si inserisce nella strategia di *content marketing*, in quanto punta ad attrarre potenziali clienti sul sito web e contemporaneamente ad accrescere la *brand awareness* del marchio grazie all'associazione con i professionisti di spicco del settore.



SIMON MESSNER

RESPIRARE IL FREDDO

IL PRIMO PASSO
Il primo passo è sempre il più difficile. Specie se è il primo passo verso una **cascata di ghiaccio**. Lo sai fin dall'inizio: quando vai ad arrampicare su ghiaccio è sempre una **giornata tosta**, uno di quelle che ti ricordi per un pezzo. C'è il freddo, certo, il gelo pungente, acuto e secco che si trova solo sotto a quelle pareti che non vedono mai il sole. Ma ci sono anche gli **avvicinamenti**, spesso **lunghi eterni**, e spesso con la neve oltre al ghiaccio. Quando vai a scalare su ghiaccio lo sai, cosa ti aspetta: **giornate brevi e fatica intensa**. Ma ne vale la pena.

UNA MATERIA SPECIALE
Simon Messner si gratta via un po' di ghiaccio dalla barba con soddisfazione. Risalire la **val di Travenanzes** è una lunga camminata, quasi tutta in ombra se si parte presto. Quando vai in cerca di una cascata di ghiaccio è un attimo **trovarsene una di inaspettata proprio sul mento**.

Il ghiaccio è una materia speciale. **Sembra immobile** come pietrificato, ma in realtà **non ha mai la stessa forma**. Si sposta, cambia di densità e di aspetto di giorno in giorno, e da un anno all'altro **nessuna cascata rimane esattamente la stessa**. Un aumento di temperatura di pochi gradi centigradi può rendere impraticabile o addirittura **cancelare anche la più imponente delle cascate**: il ghiaccio ha la stessa **bellezza effimera dei fiori**.

Figura 51 - Un esempio di pagina *Mountain Project* (salewa.com)

¹⁴⁴ SALEWA, *Mountain projects*, <https://www.salewa.com/it-it/storie-atleti>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

3.5.2.4. EXPERT HUB

In questa sezione del sito web¹⁴⁵ troviamo contenuti diversi ma creati con lo stesso scopo: creare valore attorno al brand. Questi articoli affrontano temi tecnici fornendo spiegazioni dal punto di vista degli esperti: troviamo argomenti che rispondono alle ricerche informazionali degli utenti più o meno principianti, ad esempio “come aggiustare correttamente uno zaino” o “come vestirsi per praticare lo scialpinismo”.

EXPERT ADVICE / ALPINE MOUNTAINEERING

COSA SONO I RAMPONI E A COSA SERVONO?

1. Cosa sono i ramponi e a cosa servono?
2. Quanti tipi di ramponi esistono?
3. Scegliere i ramponi in base agli scarponi
 - 3.1 Ramponabili automatici
 - 3.2 Semiautomatici
 - 3.3 Attacchi semiautomatici ed automatici
4. Quali ramponi scegliere in base all'attività
5. Qual è la differenza tra ramponi e punte?
6. Quando usare i Microspikes?
7. Suggerimenti e consigli su come indossare e usare i ramponi
 - 7.1 Adattamento delle dimensioni
 - 7.2 Fissaggio del rampone sullo scarpone e come allacciarli
 - 7.3 Prima e durante l'uso
8. Materiali dei ramponi
9. Manutenzione dei ramponi
 - 9.1 Conservazione e trasporto
 - 9.2 Pulizia
10. Assistenza
11. Cosa è importante sapere quando si utilizzano i ramponi
 - 11.1 Complicazioni nell'uso di ramponi
12. Quale rampone fa per me?

1. Cosa sono i ramponi e a cosa servono?

I ramponi sono attrezzi che si fissano sulle nostre scarpe per migliorare l'aderenza con il suolo quando è completamente o parzialmente ghiacciato, oppure in caso di neve dura. Esistono da tantissimi anni e nel corso della storia sono stati perfezionati costantemente grazie alla ricerca tecnologica in continuo progresso.

La gomma degli scarponi (anche dei migliori), non è sufficientemente dura per penetrare all'interno dello strato di ghiaccio e questo rende una semplice camminata molto pericolosa. Proprio come le catene da neve della nostra auto, si aggiungono parti di metallo che vanno ad imprimere una forte pressione in piccole superfici riuscendo così ad agganciarsi allo strato di terreno congelato e restituendoci una tenuta molto più sicura.

Se siete appassionati di montagna e non volete “mandare in letargo la vostra passione” per aspettare la primavera o l'estate, ti consigliamo di valutare l'acquisto di questi fantastici strumenti e potrete godere delle più belle avventure in montagna tutto l'anno.

Figura 52 - Un esempio della struttura degli articoli dell'Expert Hub (salewa.com)

¹⁴⁵ SALEWA, Expert Hub, <https://www.salewa.com/it-it/expertise>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

La creazione di queste pagine avviene con l'aiuto tecnico di Improve, così da garantire che testo e SEO *assets* siano ottimizzati per rispondere alle domande tipiche degli utenti riguardanti un certo tema: elenchi puntati, domande e risposte, un indice molto ben strutturato, *internal ed external linking*, l'uso delle *keywords* appropriate sono tutti elementi che concorrono ad un buon posizionamento organico delle pagine (vedi figura 52).

La disponibilità di articoli del genere, che rispondono alle domande che l'utente fa alla rete, innalza sicuramente la credibilità del brand che si pone come interlocutore esperto e affidabile.

Il target cui si rivolge questa sezione del sito è un target posizionato già a buon punto nel percorso di funnel: è qualcuno che già conosce il settore di riferimento, indipendentemente dal livello di esperienza.

3.5.2.5. CONTENUTI DI BRAND

Questa parte del menu del sito contiene diverse sottovoci, tutte relative a contenuti aggiuntivi che si inseriscono alla perfezione nella strategia di comunicazione globale; troviamo infatti argomenti quali l'impegno sociale del brand, la storia, le tecnologie utilizzate.

Tutti questi argomenti insieme costituiscono una vetrina di quella che è l'identità di SALEWA: sono qui racchiusi i valori fondamentali che il brand proclama di seguire, le informazioni sul brand stesso che si vuole plasmino la sua reputazione, un manifesto chiaro in cui ne sono esplicitate la mission e il carattere.

Vengono qui brevemente analizzate le voci di cui è composto.

La nostra filosofia

Questa pagina¹⁴⁶ si può considerare come il manifesto del brand. Come prima cosa, troviamo a tutto schermo l'immagine istituzionale, un'inquadratura quasi notturna delle Tre Cime di Lavaredo, con il *payoff* in sovraimpressione. Successivamente,

¹⁴⁶ SALEWA, *La nostra filosofia*, <https://www.salewa.com/it-it/la-nostra-filosofia>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

un’alternanza di video e foto rappresentative delle varie attività di cui si occupa Salewa, accompagnate da brevi testi in cui vengono esplicitate le origini e le caratteristiche del brand. Ognuno di questi tioletti contribuisce a mettere al primo posto il fortissimo legame che esiste tra il brand e le Dolomiti, le montagne locali, luogo dove tutto ha avuto inizio.

“Siamo alpinisti e come tali aspiriamo sempre a qualcosa in più”: è un esempio calzante del *tone of voice* utilizzato, pienamente in linea con il documento di *Corporate Identity*: si parla a plurale, con tono alto, profondo e mai ironico. Alla fine della pagina si trova scritta in grande la frase “Questo è Pure Mountain”, come fosse una dichiarazione riassuntiva: la purezza che deriva dal rapporto sincero e autentico con la montagna, che il brand vuole tenere sempre al centro.

La nostra storia

Questa pagina¹⁴⁷ riassume in una linea del tempo tutte le tappe fondamentali della storia del marchio, a partire dagli anni '30 quando viene fondata la prima società (originariamente per la produzione di selle e pelletterie). L’accento viene posto sui prodotti che sono diventati iconici nel corso del tempo e sulle imprese alpinistiche realizzate da personaggi legati all’universo Salewa.

La nostra casa

Questa pagina¹⁴⁸ offre una galleria fotografica del quartier generale, situato a Bolzano e di costruzione molto recente, e racconta in un testo quali sono le caratteristiche del luogo, a partire dai materiali utilizzati fino a spiegare la somiglianza della struttura con le Tre Cime di Lavaredo, le Dolomiti iconiche per eccellenza.

Responsabilità sociale e dell’ambiente

Sono qui elencati¹⁴⁹ una serie di temi per cui il brand è particolarmente sensibile, dalla

¹⁴⁷ SALEWA, *La nostra storia*, <https://www.salewa.com/it-it/la-nostra-storia>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

¹⁴⁸ SALEWA, *La nostra casa*, <https://www.salewa.com/it-it/la-nostra-casa>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

¹⁴⁹ SALEWA, *Responsabilità sociale e dell’ambiente*, <https://www.salewa.com/it-it/responsabilita-sociale-e-dell-ambiente>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

protezione degli animali, all'impegno sociale nei confronti dei dipendenti delle fabbriche di produzione, all'idea di *recycling* e *upcycling*. Sono esplicitati in questa pagina anche tutte le certificazioni e le collaborazioni che riguardano questo tema (ad esempio, la certificazione RDS che garantisce che anatre e oche non siano maltrattate né alimentate forzatamente). Sono inoltre forniti i report annuali sulla sostenibilità dell'azienda e i contatti mail e telefonici per parlare con il reparto di Responsabilità Sociale d'Impresa.

Le nostre tecnologie

In questa pagina¹⁵⁰ viene data una panoramica di tutte le diverse tecnologie sfruttate dai prodotti Salewa, sia quelle proprietarie (ad esempio la tecnologia *Responsive* che sfrutta i raggi infrarossi per generare calore) sia quelle brevettate esternamente (ad esempio, la famosa membrana impermeabile e traspirante Gore-Tex¹⁵¹). Ognuna di queste possiede una semplice landing page dedicata in cui vengono date informazioni tecniche sulla tecnologia stessa e sui prodotti per cui viene utilizzata.

Lo scopo di queste pagine rientra senza dubbio nella volontà di creare contenuti ricchi di informazioni utili per gli utenti; sono infatti ottimizzate in un'ottica di strategia SEO e, inoltre, vengono *linkate* da numerose altre pagine interne del sito quando è richiesto un approfondimento tecnico.

I nostri partner

Qui¹⁵² vengono elencati tutti i partner, commerciali e non, del brand. Ad esempio associazioni di guide alpine, il soccorso alpino locale, enti turistici della zona, il CAI¹⁵³ e tantissimi altri partner anche internazionali. Per quelli per cui è disponibile, il logo contiene un link che rimanda alla pagina ufficiale del partner.

¹⁵⁰ SALEWA, *Le nostre tecnologie*, <https://www.salewa.com/it-it/storie-esperienze-tecnologie>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

¹⁵¹ Gore-Tex, sito web, <https://www.gore-tex.com/it>, (ultimo accesso: 25/03/2021)

¹⁵² SALEWA, *Partner*, <https://www.salewa.com/it-it/storie-esperienze-partner>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

¹⁵³ Club Alpino Italiano, sito web, <https://www.cai.it/>

3.5.3. NEWSLETTER

L'*E-mail Marketing* è uno strumento fondamentale, da sempre uno tra i *touchpoint* più importanti di qualsiasi strategia di comunicazione digitale. Questo canale si basa sulla teoria del dono: il consumatore lascia il proprio contatto mail e riceve in cambio qualcosa di valore. Questo meccanismo è importante perché si basa su un tacito ma fondamentale accordo: l'utente vuole ricevere gli aggiornamenti del brand. Certo, spesso le modalità con cui si raccolgono *lead* non sono totalmente disinteressate e ricorrono a vari espedienti – nel caso di SALEWA, viene offerto il 10% di sconto sul primo acquisto in cambio dell'iscrizione – ma la possibilità di annullare l'iscrizione è sempre presente. Con il tempo, nella lista di contatti rimangono solo le persone effettivamente interessate a ricevere le mail: un segmento di clienti molto importante.

La raccolta dei *lead* per la newsletter di SALEWA avviene secondo due modalità: tramite un tagliando, compilato direttamente in negozio, o tramite sito web. Nel primo caso si viene inseriti automaticamente nell'elenco di contatti di quello *store*, oltre che nell'elenco generale in cui si entra compilando il form online. Al momento dell'iscrizione vengono chiesti alcuni dati, tra cui il genere e le attività sportive a cui si è maggiormente interessati.

In SALEWA, la gestione delle newsletter è centralizzata nel reparto di *Digital Marketing* e ad occuparsene è la *Digital Content Specialist* del team. La pianificazione segue principalmente due direzioni: i temi e contenuti derivanti direttamente dal calendario tematico globale e le comunicazioni dei *retail*. Queste ultime sono newsletter che riguardano eventi fisici organizzati dal brand o messaggi da parte dei negozi – solitamente modifiche nell'orario di apertura o particolari promozioni (vedi figura 54). La lista di contatti a cui vengono spedite è di conseguenza molto segmentata: rispettivamente, le persone entro certe distanze geografiche dal luogo dell'evento e quelle iscritte all'elenco dello *store*.

Le newsletter di brand, invece, sono tutte quelle che si inseriscono direttamente nella strategia di comunicazione digitale e vengono perciò inoltrate a tutti i contatti. Abbiamo già parlato del calendario tematico, i cui temi vengono sviluppati sui diversi canali a disposizione con le rispettive modalità, ma non solo: oltre a quelle connesse

allo *storytelling* (vedi figura 53), altre newsletter vengono create per motivi più commerciali e possono riguardare promozioni in svolgimento sull'e-commerce, tecnologie, prodotti da spingere, avvenimenti particolari (ad esempio la vincita di *awards*). Ovviamente è quest'ultima tipologia quella ad avere statistiche di *engagement* molto migliori, se confrontata con le newsletter di pura narrazione.

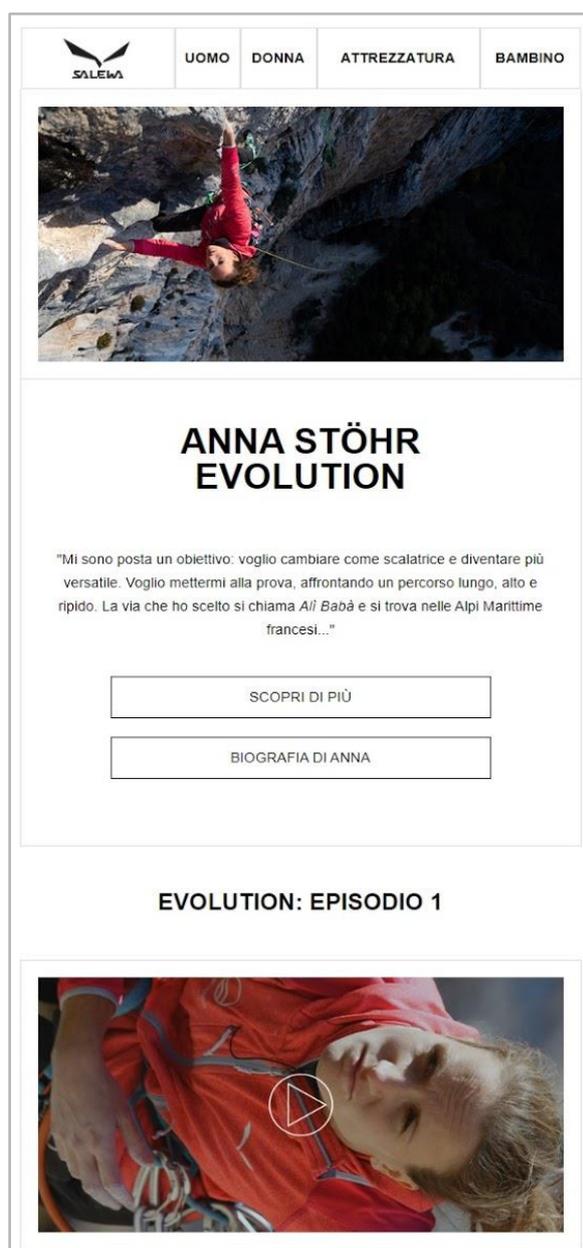


Figura 53 - Un esempio di newsletter di tipo *brand*, che contiene il primo teaser della campagna *Evolution* (24/02/2020)



Figura 54 - Un esempio di newsletter di tipo *retail*, che comunica le aperture straordinarie del Salewa Store di Milano (04/12/2019)

I testi e il materiale grafico delle newsletter sono prodotti internamente - attingendo al materiale già a disposizione per le campagne di *Content Marketing* - o con l'aiuto di *copywriter* o agenzie esterne, a seconda dei casi.

Uno sguardo ai dati mostra l'importanza della pratica della personalizzazione: oltre alla segmentazione su base geografica e nazionale, le comunicazioni che riguardano la vendita di prodotti sono spesso diversificate per genere e, ultimamente, si sta cercando di sfruttare la preferenza per le attività – espressa durante l'iscrizione – per far ricevere ai clienti solo ciò a cui sono effettivamente interessati. Il fatto che la piattaforma in uso (*Salesforce*¹⁵⁴) sia stata adottata solo recentemente fa sì che le sue potenzialità non siano ancora totalmente sfruttate, ma l'utilizzo dei dati raccolti tramite il sito e l'automazione al fine della personalizzazione è senza dubbio uno degli obiettivi del prossimo periodo.

Anche operazioni di *re-engagement* sono abbastanza frequenti, soprattutto nel caso di comunicazioni promozionali quali saldi o offerte speciali: l'invio qualche giorno dopo della stessa newsletter a chi non ha aperto la prima (processo che si ripete anche due volte) riesce ad aumentare di molto l'*Opening Rate (OR)*.

Gli slot temporali in cui si inviano le newsletter sono i giorni del fine settimana o quelli appena prima, molto presto al mattino o appena dopo l'orario lavorativo, perché in queste fasce di tempo è più probabile intercettare i consumatori mentre controllano le loro e-mail e hanno tempo per guardare anche quelle non fondamentali.

A febbraio 2020, ultima mensilità che consideriamo ai fini delle statistiche generali, si contano nel CRM più di 260 mila contatti mail, con un *opening rate (OR)* tra il 15 e il 20% per le comunicazioni di brand, con picchi oltre il 25%, e un ben più alto 20-25% per le comunicazioni *retail*; il *click through rate (CTR)* medio è intorno al 3% ma raggiunge valori sopra il 10% in comunicazioni promozionali, valori in linea con i *benchmark* di settore. Oltre al miglioramento nell'uso delle automazioni e delle personalizzazioni, obiettivi per il 2020 sono aumentare il numero di iscritti a 336 000 (+35% vs 2019) e portare il CTR a 4,5% (+50% vs 2019).

¹⁵⁴ Salesforce, sito web, <https://www.salesforce.com/it/>, (ultimo accesso: 25/03/2021)

3.5.4. SERP (*Search Engine Result Pages*)

Le SERP sono le pagine di risultati offerte da un qualsiasi motore di ricerca in seguito all'esecuzione di una ricerca per *keyword*. Migliorare la propria presenza su queste pagine aumentando il *ranking* è fondamentale per qualsiasi azienda che intenda avere una presenza digitale. Di questo si occupa il SEM (*Search Engine Marketing*), un ramo del *web marketing* che ha come obiettivo l'aumento del traffico attraverso i motori di ricerca; questa include due attività principali, SEO e SEA. Queste due attività strategiche apportano più risultati quanto più sono svolte congiuntamente e secondo una visione comune d'insieme.

3.5.4.1. SEO (*Search Engine Optimization*)

SEO sta per *Search Engine Optimization* ed è l'insieme di tecniche volte ad ottimizzare un sito web e i suoi contenuti dal punto di vista delle ricerche organiche. La strategia SEO di SALEWA, definita e realizzata con il supporto di un'agenzia esterna, pone il focus principalmente su questi temi:

- applicare le *best practices* del mondo SEO e rimanere sempre aggiornati riguardo a tutti i recenti aggiornamenti nelle *releases* di Google;
- migliorare l'*authority* con la strategia EAT¹⁵⁵;
- migliorare la *brand awareness* con l'ausilio del *content marketing* – uno dei progetti più importanti, iniziato nel 2020, riguarda la creazione della sezione del sito *Expert Hub* (vedi paragrafo [3.5.2](#) - *Expert Hub*).

Uno dei miglioramenti più impegnativi per il 2020 riguarda l'implementazione di *url* filtrate per le categorie più ricercate sul web a livello di e-commerce, e la stesura e l'aggiunta sulle pagine di categoria dei relativi SEO asset.

La ricerca organica fornisce al sito web del brand quasi il 40% delle visite totali.

¹⁵⁵ EAT è un metodo di *ranking* usato da Google per valutare la qualità di una pagina. Si basa sui concetti di *Expertise*, *Authoritativeness* e *Trustworthiness*. Moz, *E-A-T and the Quality Raters' Guidelines*, Settembre 2019, <https://moz.com/blog/eat-and-the-quality-raters-guidelines>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

3.5.4.2. SEA (*Search Engine Advertising*)

SEA sta per *Search Engine Advertising*, cioè l'insieme delle attività che si occupano della creazione di annunci a pagamento e del posizionamento degli stessi su siti partner. In ambiente Google, questo viene fatto sulla piattaforma *Google Ads*¹⁵⁶: il lavoro consiste nell'individuare le parole chiave da affiancare al proprio annuncio e nella successiva vittoria delle vere e proprie aste con cui Google decide a quale degli azionisti affidare un determinato spazio pubblicitario. Rispetto alla strategia SEO, la SEA ha dalla sua parte la rapidità: a fronte dello stanziamento del giusto budget e della giusta strategia, i risultati sono praticamente immediati.

SALEWA si affida per questo a Convertix¹⁵⁷, un'agenzia esterna con cui discute all'inizio dell'anno secondo quale strategia stanziare il budget annuale a disposizione, per fare in modo di coprire i temi – derivanti dal calendario tematico globale – per cui si decide di effettuare campagne pubblicitarie. Nonostante la gestione del budget sia centralizzata si dispone di cifre fisse per ogni paese che non possono rimescolarsi internamente. Al termine della discussione riguardante obiettivi e KPI annuali del brand, l'agenzia manda una proposta di strategia che deve essere approvata dall'azienda.

Si sviluppano due tipologie di campagne pubblicitarie: la prima riguarda tutte le campagne a favore dell'e-commerce e della vendita del prodotto in generale, la seconda ha lo scopo di migliorare la *brand awareness*. La percentuale di budget investito nelle due tipologie varia di paese in paese, ma è in generale sempre fortemente sbilanciato a favore della parte promozionale (circa l'80% del totale), soprattutto nei paesi – Germania, Italia e Austria – in cui la conoscenza e la reputazione del brand sono già ben sviluppate, mentre è possibile che in mercati di più recente espansione – USA, Francia e Spagna – si sbilanci il budget a disposizione a favore di campagne di *brand awareness*.

Per quanto riguarda le statistiche a livello generale, pur dovendo tener conto del fatto che queste possono differire molto di paese in paese, a febbraio 2020 il ROAS (*Return*

¹⁵⁶ Google Ads, sito web, <https://ads.google.com/>, (ultimo accesso: 25/03/2021)

¹⁵⁷ Convertix, sito web, <https://www.convertix.net/>

on Ad Spend) medio è di 5,45 euro, maggiore del 30% rispetto al febbraio precedente; il CTR (*Click Through Rate*) è 5,19% (+118%), il CPC (*Cost per Click*) è sceso del 12% mentre il CPA (*Cost per Acquisition*, riferito al completamento dell'ordine) del 27%. L'efficacia delle azioni pubblicitarie è sempre in crescita nell'ultimo anno di attività.

Le campagne di *brand awareness*, il cui successo è misurato sulla base dei *leads* raccolti (iscrizioni alla newsletter, account sul sito web, *contact form* compilati), vengono valutate in base al CPL (*Cost per Lead*) e ottengono mediamente un CTR sempre inferiore a quello della media globale.

Gli obiettivi della *SEA & SEO Specialist* del team SALEWA sono quelli di generare profitti sempre maggiori al netto di investimenti minori - che si traduce in un aumento del ROAS - ma anche di aumentare il traffico totale derivante dall'*advertising*.

3.5.5. PR, ATLETI E INFLUENCER

Quella di sfruttare l'influenza che certe personalità esercitano sul nostro target non è certo una pratica nuova, legata al mondo del digitale. Molto prima che si parlasse degli *influencer* moderni, infatti, non era raro vedere brand che cercassero di portare dalla propria parte "influenzatori", persone in grado di spostare i comportamenti del pubblico a favore dell'azienda. Una volta si parlava principalmente di tre tipi di influenzatori: celebrità o persone molto esposte a cui far usare il prodotto pubblicamente, figure tecniche che assistono il cliente nel momento dell'acquisto (venditori, consulenti, professionisti), giornalisti in grado di intaccare l'opinione pubblica con i loro articoli a favore o sfavore. SALEWA ricorre alla collaborazione con diverse categorie di persone riconducibili a queste modalità di influenza: *influencer* e *blogger*, guide alpine e atleti, magazine online (e offline).

Influencer e blogger

A supporto dell'attività di comunicazione di SALEWA rientra l'uso di molti *influencer*, come Jolana¹⁵⁸, ragazza con una forte passione per la montagna, o Alice¹⁵⁹, fotografa

¹⁵⁸ Jolana, profilo Instagram, <https://www.instagram.com/jolaanaa/>, (ultimo accesso: 09/03/2020)

¹⁵⁹ Alice, profilo Instagram, <https://www.instagram.com/alicerussolo/>, (ultimo accesso: 09/03/2020)

che appena può realizza video delle sue avventure in montagna. Questi devono rispondere ad alcuni prerequisiti per essere selezionati. Innanzitutto, viene avviata una discussione con i potenziali *influencer* per capire se questi condividono effettivamente la filosofia e i valori del brand; senza il soddisfacimento di questo primo requisito, qualsiasi proposta viene scartata.

Successivamente vengono presi in analisi i profili social dei potenziali *influencer* e ne vengono osservate le statistiche, con un occhio di riguardo per l'*engagement rate*: è importante che, oltre a diffondere contenuti in linea con lo stile comunicativo del brand, questi abbiano un effettivo vantaggio in termini di visibilità per il brand.

Infine, si cerca di creare un rapporto personale il più stretto possibile e di capire quali sono dei possibili progetti che si potrebbero avviare insieme, per fare in modo che la collaborazione si trasformi in un effettivo strumento *win-win* per entrambe le parti.

Guide alpine e atleti

Chi meglio dei professionisti del settore può essere una buona fonte di pubblicità positiva per un marchio? SALEWA collabora da anni con diverse associazioni di guide alpine e singoli atleti. Alle prime vengono riservati dei particolari sconti sull'acquisto di materiale, mentre per gli atleti esistono dei veri e propri contratti.

I contratti con gli atleti hanno durata triennale e prevedono un salario e la fornitura di abbigliamento e attrezzatura. In cambio, SALEWA ottiene la possibilità di sponsorizzare particolari progetti – sia a breve che a lungo termine – portati avanti da personaggi dalla massima credibilità per gli appassionati del settore. A questi viene richiesta la produzione di contenuti testuali, immagini e video relativi ai progetti discussi e all'attività personale in generale, utilizzabili dai canali di comunicazione – digitali e non – del brand. Molte campagne di comunicazione digitale tra quelle inserite nel calendario tematico, infatti, gravitano intorno all'attività degli atleti sponsorizzati, che ricoprono per la maggior parte i contenuti di *storytelling* globalmente presenti sulle diverse piattaforme.

Tra gli atleti di maggior fama sponsorizzati da SALEWA troviamo Simon Gietl¹⁶⁰, forte alpinista altoatesino famoso soprattutto per le sue imprese su ghiaccio e misto, e Anna Stöhr¹⁶¹, arrampicatrice di fama mondiale vincitrice di numerose Coppe del Mondo Boulder.

Magazine online

Ad occuparsi delle relazioni con i diversi *magazine* online di settore è il reparto PR dell'azienda che, con l'aiuto di un'agenzia esterna, si occupa di stabilire il budget sia per i contenuti pagati, sia per quelli relazionali. A seconda del caso, i contenuti possono essere forniti dall'agenzia secondo le linee guida comunicative del brand (è il caso di *press release* scritte in prima persona dai dipendenti dell'azienda) o prodotti direttamente dal *magazine*; in questo caso, il brand non ha ovviamente controllo sul risultato finale.

Giudicare l'effettiva efficacia di azioni di questo tipo è molto difficile, poiché non esistono KPI misurabili particolarmente significativi: il guadagno vero avviene semplicemente in termini di visibilità del brand.

3.5.6. GOOGLE MY BUSINESS

Nonostante l'esistenza del servizio di *Store locator* sul sito web (vedi paragrafo [3.5.2 - Store Locator](#)), tutti i negozi proprietari sono stati inseriti su *Google My Business* e vengono costantemente aggiornati dal reparto di *Digital Marketing*. Nell'elenco, che conta circa 60 *store* in tutto il mondo, si trovano due tipologie di negozi: i Salewa Store e i Mountain Shop. I primi sono negozi monomarca, i secondi hanno diverse sezioni dedicate a più brand del gruppo Oberalp (solitamente si trovano insieme SALEWA, Wildcountry e Dynafit). Ogni attività su *Google My Business* è inserita una breve descrizione relativa al tipo di articoli venduti, il numero di telefono, ovviamente l'indirizzo corretto, e diverse foto ufficiali (oltre a quelle inserite dai visitatori): grazie ad un'opera di coordinamento del reparto *Retail* di Salewa, nel 2020 si è cercato di standardizzare queste informazioni e di avere a disposizione, per ogni punto vendita,

¹⁶⁰ SALEWA, *Simon Gietl*, <https://www.salewa.com/it-it/simon-gietl>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

¹⁶¹ SALEWA, *Anna Stöhr*, <https://www.salewa.com/it-it/anna-stoehr>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

almeno una foto che rappresentasse fedelmente la vetrina, l'interno e l'esterno del negozio.

All'interno di una strategia digitale, l'efficacia di *Google my Business* come *touchpoint* è duplice: innanzitutto, mentre posizionare organicamente il proprio sito web su Google richiede una complessa strategia SEO, farlo per il proprio punto vendita locale è molto più semplice. I negozi SALEWA inseriti in *Google My Business*, infatti, compaiono subito tra i primi posti quando si effettua una ricerca locale su *Google Maps* (ma grazie al servizio di geolocalizzazione, il risultato sarebbe circa lo stesso se la ricerca fosse effettuata sul web). Questo permette di intercettare facilmente un qualsiasi guidatore, alla ricerca per esempio di un "negozio da montagna nelle vicinanze", proprio nel momento in cui è vicino al nostro *store*.

Google My Business è fondamentale quindi per attrarre nuovi clienti nei negozi fisici, ma lo è anche per non perdere i "vecchi" clienti che, già intenzionati ad uscire di casa per recarsi in un nostro negozio, vogliono avere la certezza che questo sia effettivamente aperto o usufruire della navigazione con *Google Maps*. Non avere informazioni – o peggio ancora, averle sbagliate – potrebbe minare la credibilità e la fiducia che un cliente già ripone nel brand. Per questi motivi si è scelto di centralizzare la gestione della piattaforma, attualmente affidata al reparto di *Digital Marketing* e non ai singoli responsabili dei punti vendita: questo dovrebbe garantire che le informazioni siano corrette e coerenti e i cambiamenti il più tempestivi possibile.

Grande importanza è stata data a questo canale durante i mesi dell'emergenza COVID: se in condizioni normali gli orari dei negozi subiscono ben poche variazioni e gli aggiornamenti da fare riguardano tutt'al più le feste nazionali o le chiusure per ferie, nell'ultimo anno questi sono stati cambiati con frequenza molto più alta. In un periodo di incertezza tale, con disposizioni e leggi diverse a livello territoriale, non solo tra nazioni ma spesso anche tra città e città, e cambiamenti così frequenti da rendere impossibile per l'utente comune rimanere sempre aggiornato, si è ritenuto fondamentale che il cliente potesse avere un punto in cui trovare informazioni affidabili per non scoraggiare il movimento verso il punto vendita. Si è quindi dedicato tempo e risorse all'aggiornamento costante e minuzioso degli orari e delle modalità di apertura di ogni singolo punto vendita.

4. COMPETITOR E COMPARABLE: LE REAZIONI ALLA PANDEMIA

In questo capitolo viene analizzata la presenza digitale e la strategia di comunicazione dei principali *competitor* e *comparable*. Per ognuno di questi verrà brevemente analizzato lo stato dell'arte nel periodo appena antecedente allo scoppio della pandemia in Italia, ossia fino all'inizio di marzo 2020, quando viene instaurato il regime di lockdown generalizzato in tutto il paese. Obiettivo di questo capitolo è avere una panoramica di come le altre aziende del settore e quelle che si sono trovate a fronteggiare un problema simile a SALEWA si sono comportate dal punto di vista comunicativo: quali azioni hanno intrapreso, che reazioni hanno suscitato, come la comunicazione si è fermata o ha proseguito e in che modo, quali sono stati i *touchpoint* su cui hanno insistito e se questi sono cambiati rispetto a prima.

4.1. COMPETITOR

Con il termine *competitor* si indicano le aziende, gli individui o le organizzazioni che operano nello stesso mercato e competono per lo stesso target, producendo beni appartenenti alla stessa categoria merceologica – o a categorie diverse che però soddisfano lo stesso tipo di bisogno del consumatore¹⁶². I *competitor diretti* possono essere di diverso tipo:

- aziende che offrono lo stesso prodotto o un prodotto simile nello stesso momento. Una qualsiasi azienda che produca scarponcini da montagna è competitor diretto per SALEWA;
- aziende che offrono un prodotto che rappresenta una valida alternativa per il consumatore, cioè che soddisfa lo stesso bisogno pur essendo un prodotto diverso;

¹⁶² Glossario Marketing, *Competitor*, <https://www.glossariomarketing.it/significato/competitor/>, (ultimo accesso: 03/03/2021); Inside Marketing, *Competitor*, 18 Febbraio 2019, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/competitor/>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

- aziende che hanno il potenziale di eliminare il bisogno di un determinato prodotto; ci sarebbe bisogno di SALEWA se venissero forniti sufficienti strumenti di intrattenimento che eliminassero il desiderio di passare il proprio tempo libero in montagna?

Analizziamo qua quattro dei principali competitor che si possono considerare diretti per di SALEWA: Patagonia, La Sportiva, Mammut e Ortovox. Nello specifico, andremo ad osservare come si è evoluta la loro strategia di comunicazione digitale con l'arrivo della pandemia, analizzando quindi i cambiamenti avvenuti sui canali digitali a partire da marzo 2020 a confronto con il periodo appena precedente.

4.1.1. PATAGONIA

Patagonia¹⁶³ è un'azienda californiana che produce e vende abbigliamento per l'outdoor. Fu fondata nel 1973 da Yvon Chouinard, lo stesso fondatore della Chouinard Equipment (che diventerà successivamente Black Diamond Equipment¹⁶⁴, insieme a Patagonia leader mondiale nel settore dell'outdoor, di cui abbiamo parlato nel paragrafo [2.2.2](#) - *Nascita dell'advertising: tecnica e credibilità*).

Con i suoi prodotti Patagonia copre diverse categorie di attività: sci e snowboard, arrampicata e alpinismo, pesca a mosca, trail running, mountain bike, surf. Oltre all'abbigliamento ha recentemente iniziato a produrre sacchi a pelo, zaini e borse sportive di vario genere. Pur non essendo un diretto competitor di SALEWA per quanto riguarda la produzione di attrezzatura tecnica, rimane un colosso dell'abbigliamento outdoor.

Si tratta di una multinazionale da circa un miliardo di dollari di fatturato annui¹⁶⁵, che non ha mai smesso di rappresentare lo spirito ecologista e anticonformista del suo fondatore: l'attivismo della società è penetrato così profondamente nella sua *mission* da aver costituito un vero e proprio modello di business. Certificata fin dal 2011 come

¹⁶³ Patagonia, sito web, <https://eu.patagonia.com/>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

¹⁶⁴ Black Diamond Equipment, sito web, <https://www.blackdiamondequipment.com/>, (ultimo accesso 25/03/2021)

¹⁶⁵ Secondo una stima pubblicata dal *Financial Times* (2018). *Financial Times, The profitable company that cares about the planet*, 17 Maggio 2018, <https://www.ft.com/content/1564e99a-5766-11e8-806a-808d194ffb75>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

una *Benefit Corporation*, cioè un'impresa che genera profitto creando un impatto positivo su persone e ambiente, Patagonia ha sempre lavorato in maniera responsabile, sostenibile e trasparente. Programmi per le pari opportunità, politiche ambientali e sociali, coinvolgimento delle comunità locali, tutto è messo nero su bianco nei numerosissimi report che periodicamente certificano le azioni dell'azienda.

Patagonia spende meno dell'1% del suo fatturato per marketing e pubblicità. Recentemente lo stesso Chouinard ha definito lo scopo del marketing il comunicare al pubblico chi è e cosa fa Patagonia esattamente, mettendone in evidenza i valori, l'impegno nello sport e la passione di tutti i suoi lavoratori ma senza darne un'immagine abbellita o distorta. Le linee guida della strategia comunicativa di Patagonia sottolineano come la priorità sia ispirare ed educare piuttosto che promuovere i propri prodotti, la pubblicità è da intendersi come ultima risorsa: non si vuole comprare la credibilità, ma guadagnarla, con passaparola e commenti favorevoli dalla stampa. Esempio fu la campagna anti-consumismo "*Don't buy this jacket*" (vedi paragrafo [2.2.2](#) - *Comunicare la CSR: Patagonia e il caso Don't Buy This Jacket*), che violò le basilari regole del marketing promuovendo il non-acquisto.

Il sito web

Il sito web di Patagonia¹⁶⁶ (vedi figura 55) è un e-commerce, attivo in buona parte del mondo e disponibile in cinque lingue (inglese, italiano, tedesco, spagnolo, francese). Il menu principale è suddiviso in quattro categorie: la prima e più importante a livello di e-commerce è la voce *Acquista prodotti*, che mostra un ampio sottomenu da cui è possibile scegliere tutte le categorie di prodotto, divise per genere o per collezione.

¹⁶⁶ Patagonia, sito web, <https://eu.patagonia.com/>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

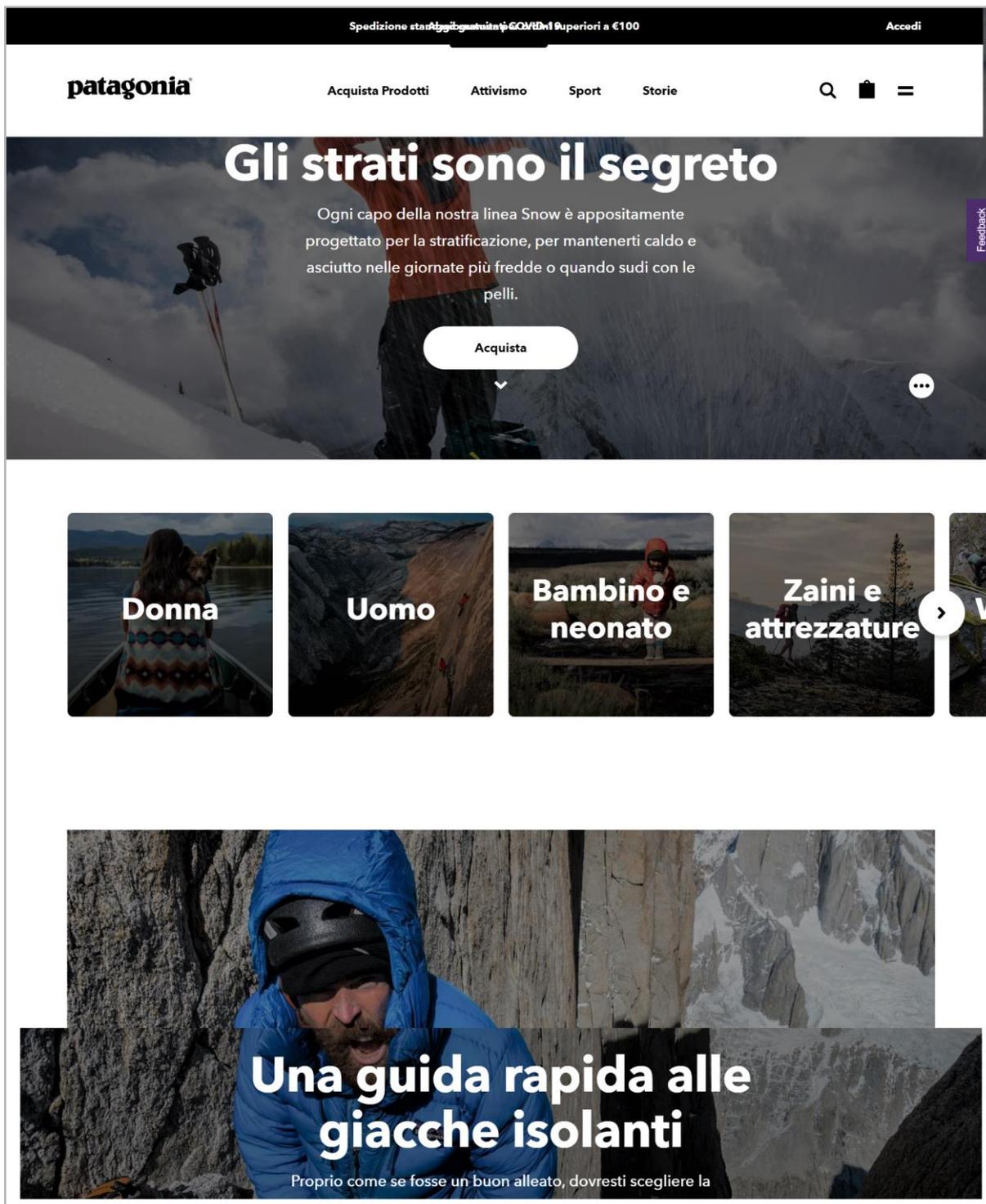


Figura 55 - Un estratto della *home page* del sito web di Patagonia (patagonia.com)

Le pagine categoria (vedi figura 56) hanno alcune sezioni che mettono in risalto particolari linee o collezioni della tipologia di capo selezionata dal menu, ma dispongono di un grosso pulsante “*Filtra*” posizionato all’inizio della pagina: in questo modo l’utente viene indirizzato subito alla sezione della pagina in cui è possibile inserire diversi filtri. I filtri disponibili sono pochi ma molto efficaci: permettono di selezionare facilmente sport, colore, vestibilità, materiale o alcune caratteristiche particolari del capo (ad esempio la presenza o meno del cappuccio).

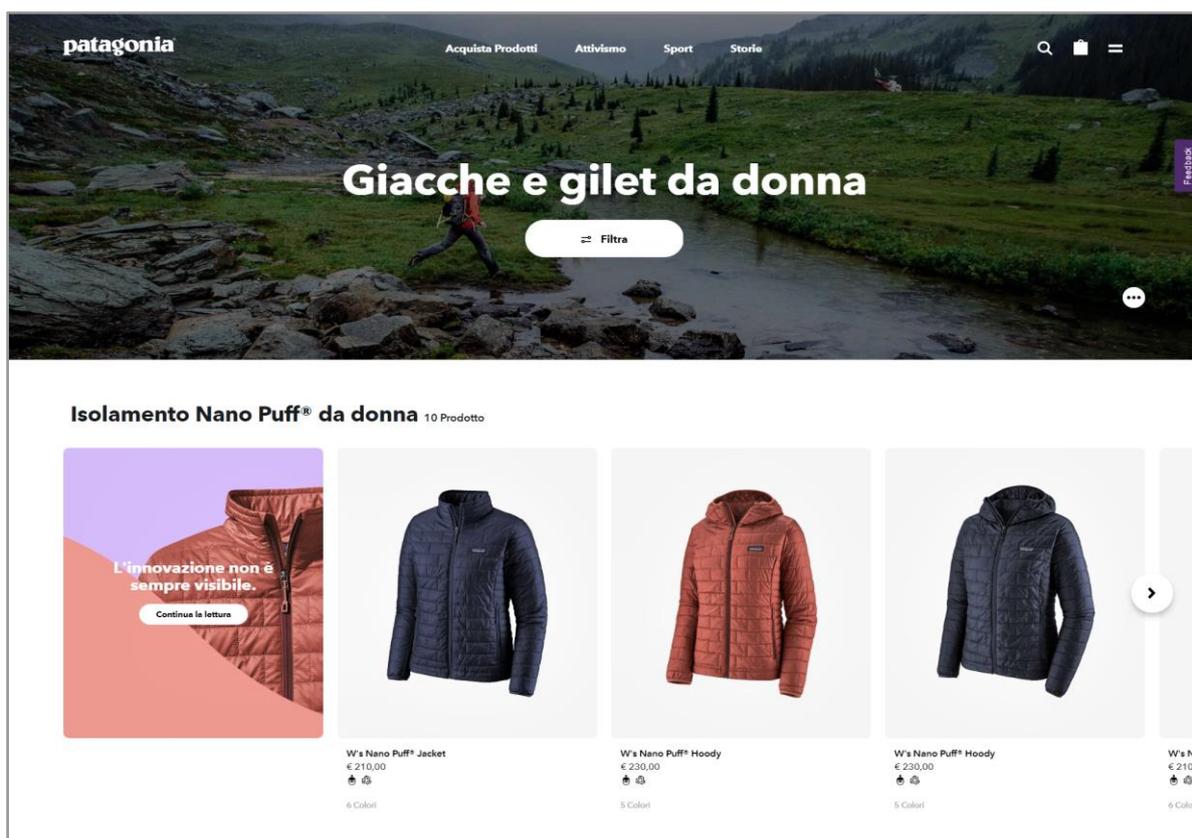


Figura 56 - Un esempio di pagina categoria per la categoria *Giacche e gilet da donna* (patagonia.com)

La seconda voce del menu principale, *Attivismo*¹⁶⁷, è il *core* del sito: porta a una pagina in cui sono elencati tutti i temi ambientali e sociali per cui Patagonia si dichiara in lotta attiva. La pagina esordisce con la frase:

“Siamo in business per salvare il nostro pianeta. Vogliamo utilizzare tutte le risorse in nostro possesso - la nostra voce, il nostro business e la nostra

¹⁶⁷ Patagonia, *Attivismo*, <https://eu.patagonia.com/it/it/attivismo/>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

comunità - per affrontare la crisi climatica”.

Un messaggio molto forte, in linea con le caratteristiche e lo schieramento ideologico del brand. La pagina è poi composta da diverse sezioni tematiche con tanti riferimenti a blog, articoli e pagine di approfondimento interne che trattano i vari temi legati all’attivismo dell’azienda.

La terza voce del menu, *Sport*, sembrerebbe un semplice filtro di prodotto per categoria, ma c’è di più. Per ogni sport, infatti, oltre ad essere presente la voce *Uomo* e *Donna* che effettivamente riportano a pagine categoria dell’e-commerce, vi è anche la voce *Comunità*. Questa pagina contiene, di nuovo, diversi link interni relativi ai prodotti in vendita, ma anche tante sezioni con approfondimenti, video, film, e inviti ad aderire a movimenti di attivismo promossi dal brand stesso.

Infine, la voce *Storie*¹⁶⁸ rimanda a una sezione molto simile ad un blog, in cui sono presenti svariati articoli di approfondimento su molti temi diversi (non mancano, ovviamente, quelli sull’attivismo).

Coerentemente con l’identità del brand, non mancano numerosi contenuti raggiungibili tramite il menu laterale o il *footer* del sito, che trattano nello specifico delle politiche ambientali e di trasparenza di Patagonia. Impronta ecologica¹⁶⁹, *Worn Wear*¹⁷⁰, *1% for the planet*¹⁷¹ e tante altre iniziative e informazioni riguardanti il marchio.

Google my Business

Tutti gli store¹⁷² sono inseriti sulla piattaforma di Google My Business e riportano le informazioni di indirizzo, orari di apertura, contatto telefonico e foto del negozio.

¹⁶⁸ Patagonia, *Stories*, <https://eu.patagonia.com/it/it/stories/>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

¹⁶⁹ Patagonia, *Our Footprint*, <https://eu.patagonia.com/it/it/our-footprint/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

¹⁷⁰ Patagonia, *Worn Weart*, <https://eu.patagonia.com/it/it/wornwear/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

¹⁷¹ Patagonia, *1% for the Planet*, <https://eu.patagonia.com/it/it/one-percent-for-the-planet.html>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

¹⁷² Patagonia, *Store Locator*, <https://www.patagonia.com/store-locator/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

I social network

Facebook

La pagina Facebook di Patagonia¹⁷³ (vedi figura 57) conta ben 1,7 milioni di fan. Nella parte di informazioni è bene esplicitata la *mission* del brand, in maniera molto coerente con quanto accade sul sito web:

“We’re in business to save our home planet.

Realizzare il prodotto migliore, non provocare danni inutili, utilizzare il business per ispirare e implementare soluzioni per la crisi ambientale.”

Si tratta di una pagina globale, quindi in cui i *follower* possono vedere i contenuti direttamente nel loro linguaggio di appartenenza. Non è presente lo *Shop* collegato all’e-commerce. Come informazioni, il brand fornisce solamente l’indirizzo del sito web internazionale.



Figura 57 - Il canale Facebook di Patagonia (03/03/2021)

¹⁷³ Patagonia, Facebook, <https://www.facebook.com/PatagoniaItalia/>, (ultimo accesso: 23/03/2021)

Nel periodo precedente l’inizio del lockdown in Italia la comunicazione di Patagonia su Facebook si concentra molto sulla promozione di eventi, tramite l’apposito strumento di creazione di eventi e la loro ri-condivisione; il brand è sempre stato molto attivo sul territorio, facendo della comunità la sua bandiera. Non mancano quindi post che promuovono proiezioni di film, eventi letterari, contest, eventi legati all’attivismo e il più famoso, il *Worn Wear Tour*¹⁷⁴. Quest’ultimo è un tour in cui un furgoncino, diventato ormai iconico, compie numerose tappe per raccogliere indumenti o attrezzatura che viene riparato all’istante – gratuitamente – dai sarti che vi sono a bordo. “La riparazione è un atto radicale”: con questo motto, Patagonia compie un’ulteriore azione pratica per sostenere quello che è il tema centrale della sua strategia comunicativa.

Instagram

Su Instagram, Patagonia ha deciso di aprire diversi canali, su base geografica e tematica. Troviamo infatti:

- @patagonia¹⁷⁵;
- @patagonia_climb¹⁷⁶;
- @patagonia_snow¹⁷⁷;
- @patagonia_trailrunning¹⁷⁸;
- @patagonia_flyfish¹⁷⁹;

¹⁷⁴ Patagonia, sito web, *Worn Wear*, <https://eu.patagonia.com/it/it/wornwear/>, (ultimo accesso: 23/03/2021)

¹⁷⁵ Patagonia, Instagram, <https://www.instagram.com/patagonia/>, (ultimo accesso: 23/03/2021)

¹⁷⁶ Patagonia Climb, Instagram, https://www.instagram.com/patagonia_climb/, (ultimo accesso: 23/03/2021)

¹⁷⁷ Patagonia Snow, Instagram, https://www.instagram.com/patagonia_snow/, (ultimo accesso: 23/03/2021)

¹⁷⁸ Patagonia Trail Running, Instagram, https://www.instagram.com/patagonia_trailrunning/, (ultimo accesso: 23/03/2021)

¹⁷⁹ Patagonia Fly Fish, Instagram, https://www.instagram.com/patagonia_flyfish/, (ultimo accesso: 23/03/2021), (ultimo accesso: 23/03/2021)

- @patagoniaeuropa¹⁸⁰;

e tanti altri, ad esempio tutti quelli degli store monomarca.

Tutti questi canali sono gestiti in maniera centralizzata ma autonoma e seguono calendari tematici differenti; le uniche pubblicazioni che avvengono in maniera trasversale a tutte le pagine sono quelle che riguardano argomenti sui quali il brand è interessato a dare un'immagine forte e attiva. Un esempio è la recente condanna all'assalto al Campidoglio¹⁸¹ pronunciata dal CEO di Patagonia Ryan Gellert, le cui parole vengono riportate in modo chiaro su tutti i canali di comunicazione del brand (vedi figura 58).



Figura 58 - Post che espone la condanna diretta del CEO di Patagonia nei confronti dell'assalto al Campidoglio americano (Patagonia, Instagram, 08/01/2021)

¹⁸⁰ Patagonia Europe, Instagram, <https://www.instagram.com/patagoniaeuropa/>, (ultimo accesso: 23/03/2021)

¹⁸¹ Wikipedia, *Assalto al Campidoglio degli Stati Uniti d'America del 2021*, https://it.wikipedia.org/wiki/Assalto_al_Campidoglio_degli_Stati_Uniti_d%27America_del_2021, (ultimo accesso: 04/03/2021)

Analizziamo qua il canale più generale, @patagonia¹⁸² (vedi figura 59). La pagina conta attualmente¹⁸³ 4,6 milioni di follower e più di 2.700 pubblicazioni. La descrizione autobiografica recita la stessa *vision* presente sul sito: “*We’re in business to save our home planet.*” Sono presenti numerose raccolte di storie in evidenza, ma non sembrano avere particolare coerenza né nella scelta dei titoli, né nelle immagini utilizzate come copertina.

I contenuti del periodo di nostro interesse sono molto vari, essendo la pagina la confluenza degli appassionati di sport anche molto diversi tra loro. Nei primi due mesi del 2020 vi sono numerosi post che possiamo definire semplicemente ispirazionali: belle foto in azione con brevi didascalie che descrivono il luogo in cui sono state scattate e poco altro (vedi figura 60).



Figura 59 - Il canale Instagram di Patagonia (03/03/2021)

Ma non mancano ovviamente contenuti attivisti e di *real-time marketing*¹⁸⁴: quando particolari eventi politici o sociali si impongono sul territorio americano (in cui Patagonia ha sede), i canali di comunicazione illustrano sempre in modo chiaro lo schieramento o l'intenzione dell'azienda. È il caso ad esempio della campagna

¹⁸² Patagonia, Instagram, Feed, <https://www.instagram.com/patagonia/>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

¹⁸³ Dati aggiornati a febbraio 2021

¹⁸⁴ Il real-time marketing è un approccio che punta sulla capacità dell'azienda di sfruttare a proprio vantaggio gli stimoli esterni reagendo a questi in tempi brevi. Inside Marketing, *Real time marketing*, 22 Ottobre 2018, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/real-time-marketing/>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

#timetovote (vedi figura 61) per spronare le persone a partecipare alle selezioni in svolgimento a breve sul territorio americano¹⁸⁵, ma se ne trovano molti altri esempi.

Si trovano poi diversi contenuti a promozione del *Worn Wear Tour* (vedi figura 62) o semplici post che rimandano ai contenuti di *storytelling* riguardanti atleti o *ambassador* del brand (vedi figura 63).

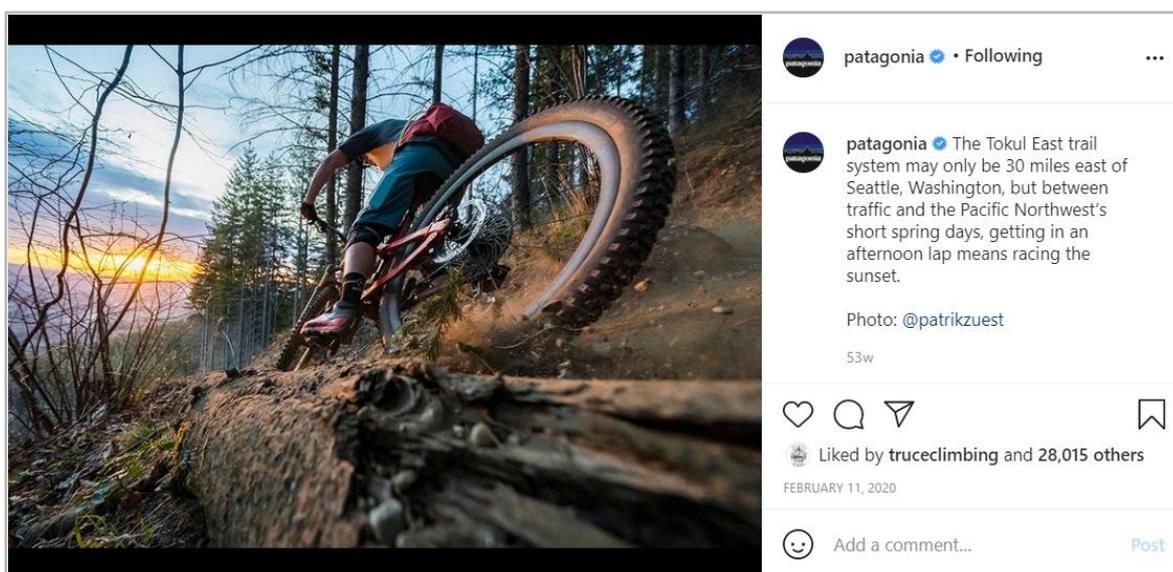


Figura 60 - Un tipico post ispirazionale che fornisce appena qualche informazione sul contenuto dell'immagine (Patagonia, Instagram, 11/02/2020)

¹⁸⁵ Le elezioni primarie del Partito Democratico, 2020. Wikipedia, *Elezioni primarie del partito democratico del 2020 (Stati Uniti d'America)*, [https://it.wikipedia.org/wiki/Elezioni_primarie_del_Partito_Democratico_del_2020_\(Stati Uniti_d%27America\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Elezioni_primarie_del_Partito_Democratico_del_2020_(Stati Uniti_d%27America)), (ultimo accesso: 03/03/2021)

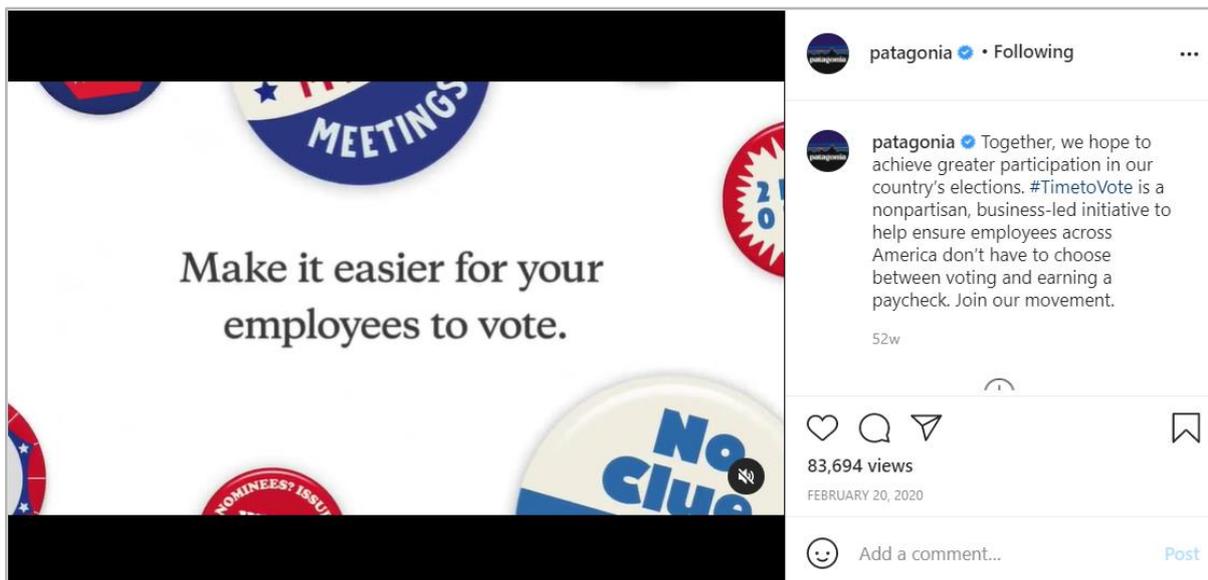


Figura 61 - Un post attivista che invita i datori di lavoro ad agevolare i propri impiegati permettendogli di votare alle elezioni primarie del Partito Democratico (Patagonia, Instagram, 20/02/2020)



Figura 62 - Promozione del servizio di *Worn Wear* (Patagonia, Instagram, 01/03/2020)



Figura 63 - Un breve racconto dei progetti dell'ambassador Ryland Bell
(Patagonia, Instagram, 03/02/2020)

Youtube

Il canale Youtube di Patagonia¹⁸⁶ conta 304.000 iscritti e più di 84 milioni di visualizzazioni. La lingua utilizzata è uniformemente l'inglese, sia nei testi che nei video (vedi figura 64). La descrizione del canale è coerente:

“Our mission: we’re in business to save our home planet.”

Tutti i video sono raggruppati in playlist ordinate, dai titoli evocativi: si nota il tentativo di creare un metodo di nomenclatura universale grazie all'utilizzo del simbolo “|” come separatore sia per i titoli delle playlist sia per i titoli dei video, ma non viene poi rispettato sulla totalità degli elementi.

¹⁸⁶ Patagonia, Youtube, <https://www.youtube.com/user/patagoniavideo>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

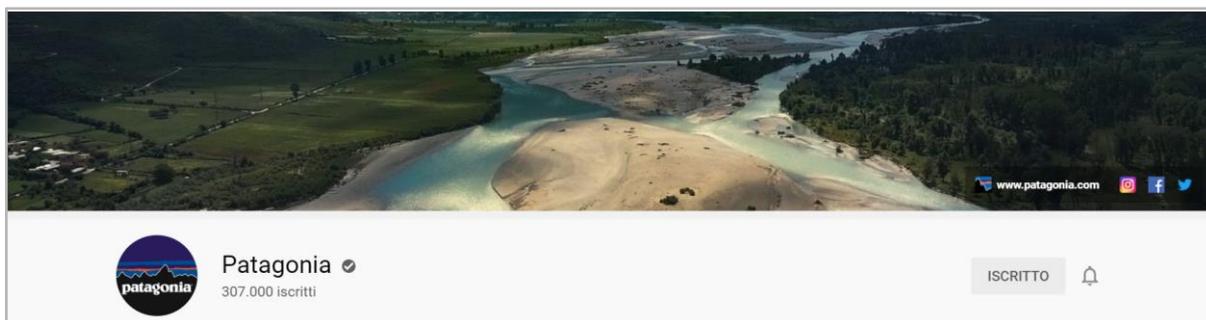


Figura 64 - Il canale Youtube di Patagonia (03/03/2021)

I contenuti presenti sono moltissimi e suddivisi in ordine tematico: abbiamo la playlist *Care & Repair* che in diversi video spiega come riparare gli indumenti, *Featured Films* che contiene una raccolta di veri e propri film pubblicati gratuitamente sulla piattaforma, *Activism* che contiene da brevi video a veri e propri documentari sui temi sociali ambientali e politici per cui Patagonia si batte, e tanti altri.

Le reazioni alla pandemia

Da un brand così attento alle evoluzioni del contesto umano in cui esercita il proprio business, non ci si può che aspettare una grossa presa di posizione nei confronti dell'avvento di una pandemia di dimensioni globali.

Il primo segno che il brand lancia pubblicamente riguarda la pubblicazione il 14 marzo 2020 sui canali social Instagram¹⁸⁷ e Facebook¹⁸⁸ di un post con tutte le misure di contenimento attuate immediatamente dall'azienda, firmato dall'ormai ex CEO Rose Marcario:

“Dear Patagonia community,

As COVID-19 spreads—and is now officially a pandemic—we are taking additional safety measures to protect our employees and customers. The scale of impact is still unknown, and we want to do our part to protect our community especially while testing availability is unknown.

We will temporarily close our stores, offices and other operations at the end

¹⁸⁷ Patagonia, Instagram, <https://www.instagram.com/patagonia>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

¹⁸⁸ Patagonia, Facebook, <https://www.facebook.com/PatagoniaItalia>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

of business on Friday, March 13, 2020. Employees who can work from home will do so. All Patagonia employees will receive their regular pay during the closure. We apologize that over the next two weeks, there will be delays on orders and customer-service requests. We ask for your understanding and patience.

We encourage our friends everywhere to take the extra precautions necessary to safeguard their health and that of others. It's everyone's responsibility to help stop the spread of this virus. The Centers for Disease Control and Prevention and your local health authorities are the best resources for updates and answers to questions.

Over the years, as our Patagonia community has been faced with challenges, I have always been inspired by how we emerge stronger and with an even deeper sense of purpose. We will persevere through this challenge, too.

Thank you for your business, loyalty and patience.

Rose Marcario, CEO and President

Patagonia, Inc¹⁸⁹

Puntuali sono anche le comunicazioni degli store che arrivano tramite newsletter ai contatti locali, inviate non appena vengono emanate le regole restrittive di zona in zona (in Italia e all'estero).

¹⁸⁹ “Cara comunità Patagonia, poiché il COVID-19 si sta diffondendo ed è ormai ufficialmente una pandemia stiamo adottando misure di sicurezza aggiuntive per proteggere i nostri dipendenti e i nostri clienti. L'entità dell'impatto è ancora sconosciuta, e vogliamo fare la nostra parte per proteggere la nostra comunità soprattutto finché la disponibilità dei test sarà sconosciuta. Chiuderemo temporaneamente i nostri negozi, uffici e altre operazioni alla fine dell'attività venerdì 13 marzo 2020. I dipendenti che possono lavorare da casa lo faranno. Tutti i dipendenti Patagonia riceveranno la loro regolare retribuzione durante la chiusura. Ci scusiamo che nelle prossime due settimane ci saranno dei ritardi negli ordini e nelle richieste del servizio clienti. Chiediamo la vostra comprensione e pazienza. Incoraggiamo i nostri amici di tutto il mondo a prendere tutte le precauzioni aggiuntive necessarie per salvaguardare la loro salute e quella degli altri. È responsabilità di tutti aiutare a fermare la diffusione di questo virus. I centri per il controllo e la diffusione delle malattie e le vostre autorità sanitarie locali sono le migliori risorse per gli aggiornamenti e le risposte alle domande. Nel corso degli anni, quando la nostra comunità Patagonia ha dovuto affrontare delle sfide, sono sempre stata ispirata da come ne siamo usciti più forti e con una motivazione ancora più profonda. Perseveriamo anche in questa sfida. Grazie per il vostro lavoro, la vostra fedeltà e la vostra pazienza. Rose Marcario, CEO e Presidente, Patagonia Inc”

A questa prima comunicazione sui social segue un periodo di silenzio di circa dieci giorni, in cui evidentemente il brand sta mettendo a punto i propri prossimi passi. Il 25 marzo il silenzio sui canali social viene interrotto (vedi figura 65) e si avvisano gli utenti che nel corso della settimana verranno continuamente condivisi sulle piattaforme proprietarie dei contenuti (film e racconti) dell'universo Patagonia, allo scopo di intrattenere gli appassionati che si ritrovano chiusi in casa. Da questo momento in avanti, i social saranno invasi da contenuti che rimandano ad altri contenuti - film, video, blog, qualsiasi tipo di contenuto di intrattenimento viene diffuso sui canali di Patagonia. Comunicazione simile viene fatta tramite newsletter il giorno successivo, in cui si invitano i consumatori a partecipare a proiezioni virtuali di film prodotti da Patagonia, e nella successiva (vedi figure 66 e 67).

Sul sito web viene subito pubblicata una pagina¹⁹⁰ che esplicita tutte le azioni fatte dall'azienda per la sicurezza dei dipendenti e le informazioni necessarie al consumatore per acquistare. Queste operazioni prevedono lo stop alle attività, con l'evasione garantita solamente degli ordini effettuati entro il 16 marzo, ma con la garanzia del mantenimento dei salari per i dipendenti¹⁹¹.

Solamente il 21 Aprile riparte l'attività di vendita online, dopo il periodo annunciato di inattività che l'azienda ha sfruttato per le operazioni di messa in sicurezza di tutti i dipendenti.¹⁹²

Infine, Patagonia produce e mette in vendita sul proprio e-commerce la mascherina in tessuto non medica *Nano-Air Face Mask*¹⁹³, realizzata con gli scarti del materiale di produzione.

¹⁹⁰ Patagonia, *Learn More about Our Operations during COVID-19*, <https://help.patagonia.com/s/article/Learn-More-about-Our-Operations-during-COVID-19>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

¹⁹¹ Business Insider, *Patagonia will immediately halt operations, close stores, and stop taking orders amid coronavirus pandemic*, 13 marzo 2020 <https://www.businessinsider.com/patagonia-halts-operations-stops-taking-orders-amid-coronavirus-covid-19-2020-3>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

¹⁹² Forbes, *Outdoor Clothing Chain Patagonia Starts Selling Online Again After Unusual Decision To Pause Its E-Commerce Due To Pandemic*, <https://www.forbes.com/sites/angelaueung/2020/04/23/outdoor-clothing-chain-patagonia-yvon-chouinard-starts-selling-online-again-after-unusual-decision-to-pause-its-e-commerce-due-to-coronavirus-pandemic/?sh=5e22009a1c48>, (ultimo accesso: 09/03/2020)

¹⁹³ Patagonia, *Nano-Air Face Mask*, <https://www.patagonia.com/product/nano-air-face-mask/12102.html>, (ultimo accesso: 01/03/2021)



Figura 65 - Il primo post pubblicato in seguito allo scoppio dell'emergenza coronavirus annuncia che nel prossimo i canali social di Patagonia cercheranno di condividere più contenuti possibili per intrattenere le persone, chiuse in casa (Patagonia, Instagram, 25/03/2020)



Figura 66 - La newsletter invita alla proiezione online di alcuni film autoprodotti (Patagonia, Newsletter, 26/03/2020)



Figura 67 - La newsletter supporta i canali social nel condividere film, storie e contenuti (Patagonia, Newsletter, 02/04/2020)

4.1.1. LA SPORTIVA

La Sportiva¹⁹⁴ è una tra le aziende leader per la produzione di attrezzatura e abbigliamento per la montagna. Fondata nel 1928 vicino a Trento, come SALEWA è un'azienda a conduzione familiare e ha sede nel cuore delle Dolomiti, a Ziano di Fiemme (TN). Vanta un'esperienza quasi centenaria nella produzione di scarpette da arrampicata e scarponi da alta montagna, calzature la cui qualità è apprezzata e ricercata in tutto il mondo: la distribuzione raggiunge oltre 70 paesi. L'azienda è recentemente entrata nel settore dell'attrezzatura da scialpinismo e dell'abbigliamento tecnico sia invernale che estivo.

“La Sportiva S.p.A. ritiene obiettivo principale e alla base della propria attività, il raggiungimento della piena soddisfazione di voi clienti, nel rispetto dell'ambiente che ci circonda.”

Con queste parole il marchio definisce la propria *vision* aziendale. Dal 2018 La Sportiva è infatti anche membro di *1% for the planet*¹⁹⁵, organizzazione creata dal fondatore di Patagonia (vedi paragrafo 4.1.1 [Patagonia](#)) i cui membri sono tenuti a devolvere l'1% del proprio fatturato in attività volte alla responsabilità socio-ambientale.

Con un fatturato stimato superiore ai 101 milioni di euro nel 2019¹⁹⁶ è sicuramente una delle aziende di riferimento per gli appassionati di montagna.

Il sito web

Il sito web¹⁹⁷ è molto simile a quello di SALEWA, tanto da sospettare che le due aziende altoatesine si siano affidate agli stessi professionisti per la progettazione (vedi figura 68).

Anche qua troviamo *header* scuro con logo al centro, ma un menu più snello tutto a sinistra: solamente *Uomo* e *Donna* come categorie di prodotti per l'e-commerce e

¹⁹⁴ La Sportiva, *Storia*, <https://www.lasportiva.com/it/storia>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

¹⁹⁵ 1% for the Planet, <https://www.onepercentfortheplanet.org/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

¹⁹⁶ Report Aziende, https://www.reportaziende.it/la_sportiva_spa, (ultimo accesso: 09/03/2020)

¹⁹⁷ La Sportiva, sito web, <https://www.lasportiva.com>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

un'ultima voce *La Sportiva* che comprende tutte le sezioni del sito che non sono relative all'e-commerce ma al marchio. Abbiamo poi i banner con un'immagine ben curata a tutta larghezza, titolo e CTA. Segue una sezione composta da due righe, con formati diversi, di *banner* più piccoli che rimandano ad argomenti di rilievo che possono essere nuovi prodotti (“Nuova Aragon”), pagine di categoria (“Accessori Invernali”) o articoli di blog (“La Sportiva ad ISPO Digital 2021”).

Successivamente troviamo uno slider con gli ultimi arrivi e la sezione social della pagina, in cui viene evidenziato l'hashtag di brand #lasportiva e una galleria con alcune foto degli utenti che mostrano prodotti del marchio. Abbiamo poi una sezione con iscrizione alla newsletter, *gift card* e contatto del *Customer Service* e infine il *footer* a contrasto con i contatti del brand, i collegamenti social e il menu secondario.

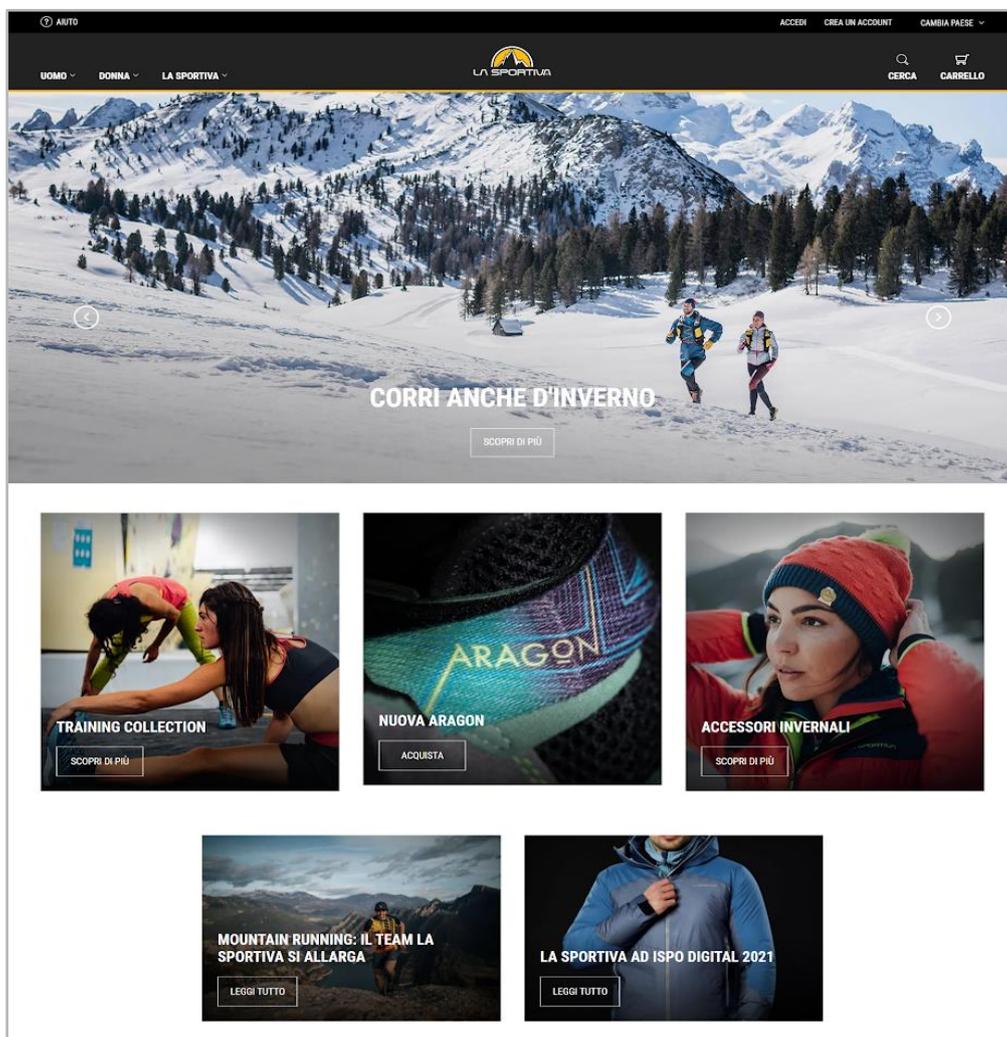


Figura 68 - Un estratto della *home page* del sito web di La Sportiva (lasportiva.com)

Sotto il menu *La Sportiva* troviamo tutto ciò che nel sito non è strettamente legato a pagine prodotto (vedi figura 69): una sezione *Chi siamo* che racconta la storia e i valori dell'azienda, oltre ai riferimenti sul territorio, una sezione sull'*Impatto Ambientale* con tutti i programmi di sostenibilità e le certificazioni dell'azienda, una sezione *Blog* e *Video* con contenuti prodotti dal brand, gli *Ambassadors* suddivisi per disciplina, una parte dedicata ai *Magazines* che contiene contenuti molto curati con consigli e storie degli atleti, infine *Informazioni Tecniche* contiene una landing page informativa specifica per ogni disciplina trattata dal brand e *Tecnologie* che racchiude un elenco delle tecnologie adottate dai diversi prodotti.

CHI SIAMO	IMPATTO AMBIENTALE	BLOG	VIDEO
L'azienda	Bluesign Membership	News	Serie
Historytelling	EOCA	Eventi	Prodotti
Politica aziendale	Recycle program	Atleti	Tutorial
La Sportiva Stores	Bilancio di sostenibilità	Expertise	Storytelling
Risultatori autorizzati		Storie	
Lavora con noi			
AMBASSADORS	MAGAZINES	INFORMAZIONI TECNICHE	TECNOLOGIE
Climbing	Climbing Training	Arrampicata	Calzature
Mountain Running®	Running Training	Mountain Running®	Abbigliamento
Skialp	Michele Graglia storytelling	Alpinismo	
Mountain		Hiking	
		Scialpinismo	

Figura 69 - Il sottomenu di *LaSportiva* (lasportiva.com)

Interessante è la sezione del sito *Historytelling*¹⁹⁸, creata nel 2018, che celebra i 90 anni dell'azienda con contenuti e approfondimenti sui valori e sulla storia del brand molto interessanti. Tale iniziativa ha vinto anche il premio “L'impresa è comunicazione” dell'università IULM che vede vincere le imprese che nel corso dell'anno si distinguono per attività di comunicazione particolarmente meritevoli¹⁹⁹.

¹⁹⁸ La Sportiva, *90th Anniversary*, <https://anniversario.lasportiva.com/it/cover/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

¹⁹⁹ Mountain Blog, *La Sportiva: miglior comunicazione 2018. L'azienda trentina vince il premio tra 500 PMI italiane indetto dal Corriere della Sera e Università IULM Milano*. 25 Marzo 2019, <http://www.mountainblog.it/brand-news/la-sportiva-miglior-comunicazione-2018-lazienda-trentina-vince-premio-500-pmi-italiane-indetto-dal-corriere-della-sera-universita-iulm-milano/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Nel complesso, il sito risulta ben navigabile, fatta eccezione per alcuni link vuoti che restituiscono un errore 404 e la leggibilità che, in alcune parti del sito, è ostacolata da problemi con la responsività delle componenti del sito.

Google my Business

Gli store monomarca²⁰⁰ sono tutti presenti su Google My Business e presentano informazioni dettagliate: foto, indirizzo, contatto telefonico e orario sono aggiornati.

I social network

Facebook

La pagina Facebook di La Sportiva²⁰¹ (vedi figura 70) conta 317.745 follower, un numero piuttosto basso se si considera il successo dei prodotti nel mondo degli appassionati di montagna. Tra le informazioni è presente l'indirizzo del quartier generale, un numero di telefono, il sito web e un indirizzo mail, ma nessuna descrizione testuale del brand. La pagina è globale, vale a dire che differenzia il tipo di contenuti e la lingua in base alla zona geografica. Lo *Shop* è presente e aggiornato con gli ultimi prodotti presenti sull'e-commerce ufficiale.

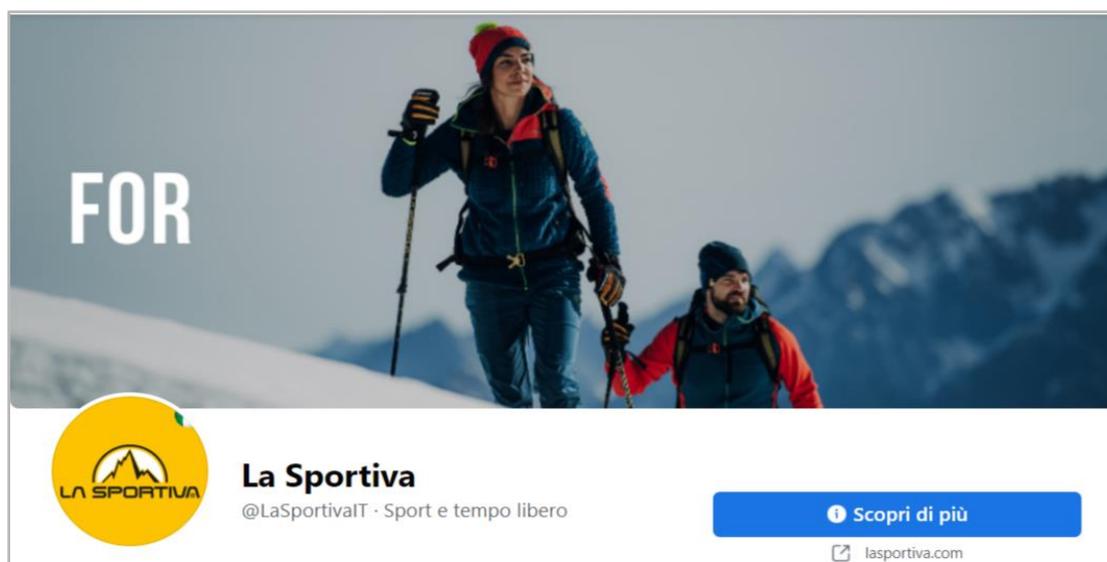


Figura 70 - Il canale Facebook di La Sportiva (05/03/2021)

²⁰⁰ La Sportiva, Stores, <https://www.lasportiva.com/it/stores>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁰¹ La Sportiva, Facebook, <https://www.facebook.com/LaSportivaIT>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

Per quanto riguarda il primo periodo del 2020, la frequenza di pubblicazione è di circa un post ogni due giorni: a volte troviamo post per alcuni giorni consecutivi, altre anche ogni tre giorni. È comunque evidente la presenza di un calendario editoriale ben strutturato.

Sono presenti molti post che hanno come tema centrale l'attività degli atleti e personaggi di spicco: a inizio gennaio, ad esempio, troviamo continui aggiornamenti sulla spedizione in corso di svolgimento di Tamara Lunger e Simone Moro (entrambi *ambassador* La Sportiva) sugli oltre 8.000 m del Gasherbrum, grazie a post che raccontano gli avanzamenti dell'*equipe* corredati da dichiarazioni ufficiali e foto di reportage (vedi figura 71). Per l'esposizione mediatica molto ampia di questa spedizione e per l'incidente occorso ai due sulla via del ritorno²⁰², questi post hanno abbastanza successo se confrontati con gli altri e registrano anche quasi 300 interazioni tra *like*, commenti e condivisioni.

Non mancano i risultati delle gare e la condivisione di eventi sportivi in svolgimento a breve, così come post orientati al prodotto, come quelli che - sull'onda della partecipazione a ISPO 2020²⁰³, la più grande fiera dedicata all'outdoor a livello europeo - presentano in anteprima le novità della stagione successiva (vedi figura 72).

In generale si può affermare che la grande maggioranza dei post ha dei temi ben precisi, le comunicazioni hanno sempre dei temi importanti da comunicare (eventi, premi, nuove collezioni, avvenimenti del mondo sportivo) e solo raramente si ha la presenza di contenuti puramente ispirazionali che si intuiscono essere dei "segnaposto" dettati dalle esigenze del calendario editoriale, post che riscuotono però molto meno interesse da parte del pubblico (vedi figura 73).

²⁰² Planet Mountain, *Simone Moro e Tamara Lunger, caduta in un crepaccio al Gasherbrum*, 20 Gennaio 2020, <https://www.planetmountain.com/it/notizie/alpinismo/simone-moro-tamara-lunger-caduta-crepaccio-gasherbrum.html>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁰³ ISPO, <https://www.ispo.com/>

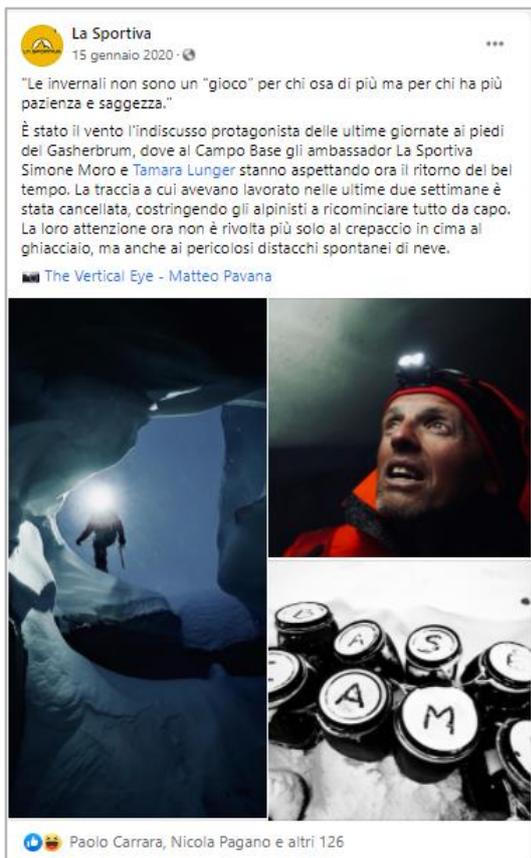


Figura 71 (in alto) - Aggiornamenti in tempo reale sulla spedizione di Simone Moro e Tamara Lunger sul Gasherbrum (La Sportiva, Facebook, 15/01/2020)



Figura 72 (in alto) - La Sportiva presenta le nuove scarpe Jackal in versione Gore-tex in occasione della fiera ISPO 2020 (La Sportiva, Facebook, 24/01/2020)



Figura 73 (a sinistra) - Semplice post ispirazionale in cui è mostrata una delle attività di cui si occupa il brand (La Sportiva, Facebook, 02/03/2020)

Instagram

Il canale Instagram ufficiale @lasportivagram²⁰⁴ (vedi figura 74) conta 352.000 *followers* e più di 800 post pubblicati; la descrizione espone per prima cosa le discipline di cui si occupa il brand, e successivamente un breve *claim* con l’hashtag di brand (l’altro hashtag di brand è #lasportiva ma non viene qui citato):

*“Climbing, Mountain Running, Mountaineering, Skialp:
Since 1928 La Sportiva provides everything you need #foryourmountain”*

Sono presenti diversi album di storie in evidenza, di cui solamente le prime due sono relativi al periodo pre-pandemia: la prima in assoluto riguarda la celebrazione dei 90 anni di La Sportiva (iniziativa di successo già citata nell’introduzione del brand). Segue un’altra sezione FW 20-21 che racchiude tutte le storie fatte durante la fiera ISPO 2020 in cui vengono presentati i prodotti della nuova collezione in anteprima. È evidente il tentativo per queste prime due raccolte di mantenere un’identità grafica, sia nella copertina che nelle singole storie, grazie all’uso del “giallo LaSpo” (colore di immediato riconoscimento per gli appassionati del settore) e di grafiche coerenti. Altre raccolte vengono create successivamente e trattano contenuti relativi al periodo della pandemia, che tratteremo a breve.

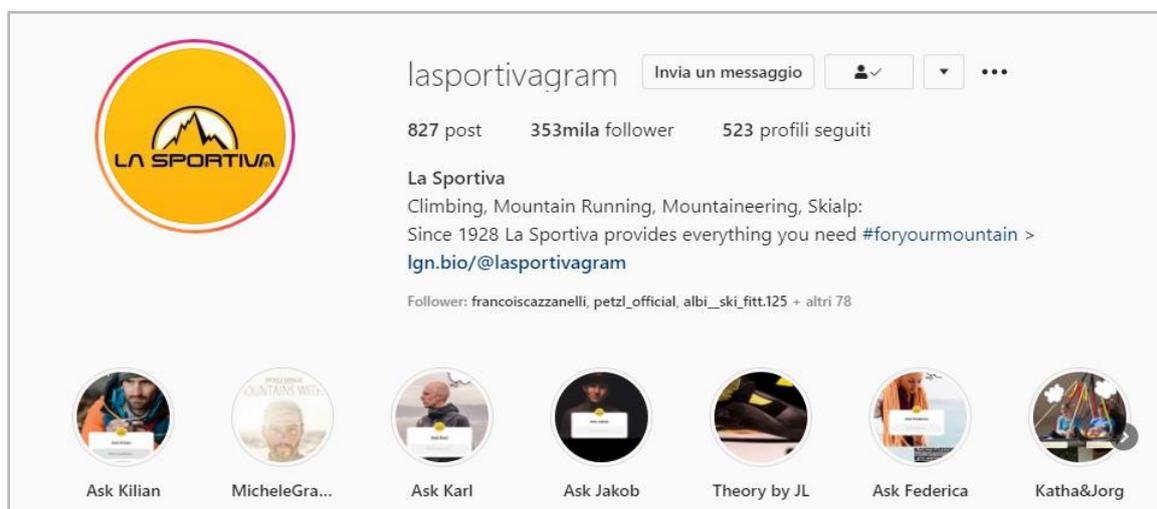


Figura 74 - Il canale Instagram di La Sportiva (05/03/2021)

²⁰⁴ La Sportiva, Instagram, <https://www.instagram.com/lasportivagram>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

I post dell'inizio del 2020 sono molto simili a quelli di Facebook: tendenzialmente la maggior parte di questi viene pubblicata su entrambe le piattaforme con gli stessi testi e le stesse fotografie, anche se leggermente riadattate secondo le caratteristiche delle rispettive piattaforme. Su Instagram troviamo qualche pubblicazione in più a tema "prodotto" o per realizzazioni meno importanti di atleti e ambassador del brand, mentre mancano le pubblicazioni "locali" presenti su Facebook: il canale Instagram ha carattere globale e internazionale e non è possibile su questo differenziare i contenuti in base a nazionalità o lingua, non avrebbe quindi senso promuovere eventi o iniziative che si svolgono fisicamente in luoghi raggiungibili da una piccolissima percentuale dell'audience.

Youtube

Il canale Youtube del brand²⁰⁵ (vedi figura 75), creato già nel 2007, conta più di 40.200 iscritti e un totale di oltre 10 milioni di visualizzazioni. La frequenza di pubblicazione non è molto alta, uno o massimo due video ogni mese, ma i contenuti sono ben curati e ordinati dentro serie di video diverse secondo le diverse tematiche, ognuna con la relativa descrizione dei contenuti.

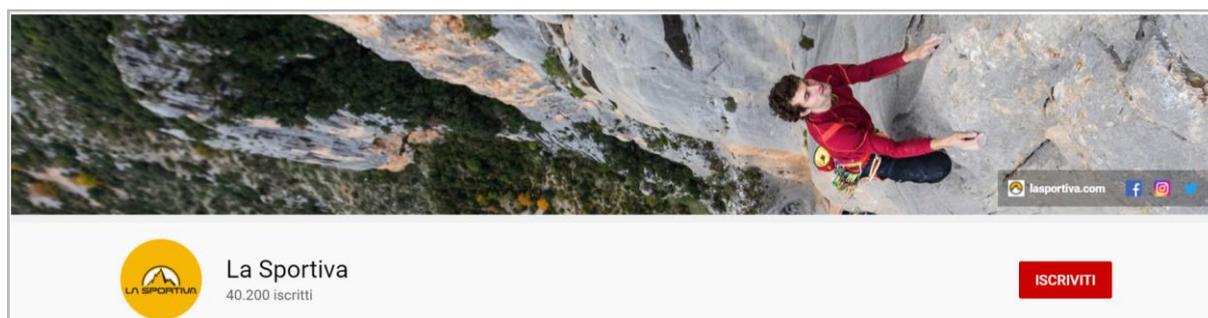


Figura 75 - Il canale Youtube di La Sportiva (05/03/2021)

Troviamo qui una parte dedicata agli atleti ("*La Sportiva Athletes*²⁰⁶"), alcune rubriche dal contenuto più tecnico e informativo ("*How to choose your climbing shoes*²⁰⁷"), la

²⁰⁵ La Sportiva, Youtube, <https://www.youtube.com/user/LaSportivatube>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

²⁰⁶ La Sportiva, Youtube, *La Sportiva Athletes*, <https://www.youtube.com/playlist?list=PL477ABFC667AEA473>

²⁰⁷ La Sportiva, Youtube, *How to choose your climbing shoes*, <https://www.youtube.com/playlist?list=PLdryj12mbHdJy3cBHt9JUgihf77rJa8fx>

serie realizzata in occasione della celebrazione dei 90 anni (*“La sportiva Heritage²⁰⁸”*), una web serie realizzata con l’ausilio della computer grafica che racconta la costante ricerca del limite da parte degli atleti citando la serie statunitense *Stranger Things²⁰⁹* (*“La Sportiva Strange Heroes²¹⁰”*) e, infine, una serie di puro *storytelling* in cui vengono raccontate diverse storie di personaggi di spicco del mondo del brand (*“La Sportiva Storytelling²¹¹”*).

Il numero di visualizzazioni dei singoli video è molto variabile, dalle poche migliaia fino anche a più di 70.000 per i video con imprese risonanti e/o nomi importanti, conosciuti a livello anche internazionale (è il caso ad esempio di *Odyssee²¹²*, una salita tra le più importanti e complesse delle alpi realizzata da Jacopo Larcher e Barbara Zangerl, due tra gli arrampicatori più forti a livello mondiale²¹³).

Twitter

La Sportiva possiede un canale Twitter (@sportiva²¹⁴) che è però relativo solo al Nord America (vedi figura 76). L’azienda si presenta qui in modo molto simile a Instagram:

*“The official Twitter of La Sportiva North America. Climb, Run, Hike, Ski!
Everything you need For Your Mountain”*

quindi evidenziando le attività trattate e con il claim di brand. I post proposti sono solamente quelli di carattere internazionale (nuovi prodotti, comunicazioni di brand) e quelli di carattere nazionale relativi al Nord America, ovviamente in lingua inglese.

²⁰⁸ La Sportiva, Youtube, *La Sportiva Heritage*, https://www.youtube.com/playlist?list=PLdryj12mbHdIG_bdn7A7oe_BeB6PDHTdn

²⁰⁹ Wikipedia, https://it.wikipedia.org/wiki/Stranger_Things, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²¹⁰ La Sportiva, Youtube, *La Sportiva Strange Heroes*, https://www.youtube.com/playlist?list=PLdryj12mbHdKEX66fie_DOMTuNgm3e84q

²¹¹ La Sportiva, Youtube, *La Sportiva Storyteller*, <https://www.youtube.com/playlist?list=PLdryj12mbHdIEzftEhbemubRwZ1SrTmP1>

²¹² La Sportiva, Youtube, *“Odyssee” - Jacopo Larcher and Barbara Zangerl on Eiger's north face*, video caricato il 30/11/2018, https://www.youtube.com/watch?v=AZ1ax1Vm23E&ab_channel=LaSportiva

²¹³ Montagna.tv, *Nord dell'Eiger. Jacopo Larcher e Barbara Zangerl ripetono “Odyssee” in 16 ore*, 18 Settembre 2020, <https://www.montagna.tv/167240/nord-delleiger-jacopo-larcher-e-barbara-zangerl-ripetono-odyssee-in-16-ore/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²¹⁴ La Sportiva, Twitter, <https://twitter.com/sportiva>



Figura 76 - Il canale Twitter di La Sportiva Nord America (05/03/2021)

Pinterest

Il canale Pinterest di La Sportiva²¹⁵ (vedi figura 77) non rientra sicuramente tra quelli con la più alta frequenza di utilizzo, ma contiene diverse raccolte che presentano tematicamente i prodotti delle nuove collezioni La Sportiva. La pagina conta 1.900 follower e una media di 3.400 visualizzazioni mensili.

²¹⁵ La Sportiva, Pinterest, <https://www.pinterest.it/lasportiva>



Figura 77 - Il canale Pinterest di La Sportiva (05/03/2021)

Le reazioni alla pandemia

Fin dall'arrivo dell'emergenza sanitaria, La Sportiva ha adottato misure a supporto della popolazione, dei dipendenti e dei negozianti.

Come prima e più importante misura precauzionale, il sito produttivo è stato fermato già nei primi giorni di restrizioni²¹⁶.

Come anche SALEWA (vedi paragrafo 5.7.1 [Una promozione per aiutare](#)) si è poi

²¹⁶ La sportiva, *Stop alla produzione per contenere l'emergenza coronavirus*, 12 Marzo 2020, <https://www.lasportiva.com/it/blog/post/stop-alla-produzione-per-contenere-l-emergenza-coronavirus>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

subito dedicata alla produzione di 5.000 mascherine al giorno che ha destinato alla Protezione Civile di Trento²¹⁷; successivamente, ha inserito nel proprio e-commerce la Stratos Mask²¹⁸, mascherina tecnica lavabile utilizzabile fino a un anno che ha la possibilità di alloggiare dei filtri, prodotti e venduti dall'azienda.

Un altro gesto forte promosso da moltissimi brand del settore è stato quello di posticipare di un anno il lancio della collezione estiva 2021²¹⁹; è infatti appena stata consegnata nei negozi la collezione estiva 2020 quando, a inizio marzo, la pandemia obbliga i venditori a chiudere le vetrine e fermare le vendite. Rinunciare a presentare ai venditori la nuova collezione, ma tenerla in *standby* fino all'anno successivo, ha permesso di evitare lo spreco e lo smaltimento di gran parte dei prodotti del 2020, che non avrebbero altrimenti mai avuto spazio nelle vendite.

Sul sito web del marchio viene creata una pagina di FAQ²²⁰ che riguarda il funzionamento dei negozi fisici, dello store online e fornisce informazioni anche sulla Stratos Mask di cui sopra.

Per quanto riguarda le modalità di comunicazione, La Sportiva prende in mano la situazione in modo decisamente forte sui social network: come anche SALEWA, si lanciano nuovi format (dalla veste grafica riconoscibile) che trascendono dal piano editoriale in corso di svolgimento, ma vengono evidentemente ideati nel giro di poco tempo. Sulle storie di Instagram e Facebook viene lanciato #sportividacasa (vedi figura 78), nuovo format che ha lo scopo di motivare il pubblico nella prosecuzione degli allenamenti anche se da casa: vengono condivisi consigli motivazionali per gestire il proprio tempo libero in quarantena (vedi figure 79 e 80), a partire dal brand, tramite atleti e ambassador che condividono le proprie routine di allenamento (vedi

²¹⁷ Corriere della sera, *La Sportiva: un anno di mascherine aspettando il ritorno delle Olimpiadi*, 11 Maggio 2020, <https://www.corriere.it/economia/aziende/italia-genera-futuro-2020/notizie/sportiva-anno-mascherine-aspettando-ritorno-olimpiadi-0230664a-939d-11ea-9606-c84daa18e54a.shtml>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²¹⁸ La Sportiva, *Stratos Mask: ecco tutti i dettagli*, 15 Maggio 2020, <https://www.lasportiva.com/it/blog/post/stratos-mask-ecco-tutti-i-dettagli>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²¹⁹ La Sportiva, *Posticipato di un anno il lancio della collezione estiva 2021*, 06 Aprile 2020, <https://www.lasportiva.com/it/blog/post/posticipato-di-un-anno-il-lancio-della-collezione-estiva-2021>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²²⁰ La Sportiva, *FAQ Funzionamento negozi e store online*, <https://www.lasportiva.com/it/faqs-provvedimenti-covid-19>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

figura 82) ma anche a partire dagli stessi utenti, grazie alla ri-condivisione di storie e post in cui il brand viene taggato con l'hashtag di campagna. Vengono poi organizzati allenamenti live con gli atleti (vedi figura 81) e pubblicati contenuti che raccontano come anche gli atleti si stiano reinventando per allenarsi a casa in autonomia (vedi figura 83).

I toni sono amichevoli e spigliati e l'iniziativa riceve ben presto un grande coinvolgimento da parte dei *follower*, un po' per la tendenza generale delle persone a passare più tempo sui social e a condividere di più, un po' perchè si crea una vera e propria *community* intorno al brand che offre contenuti utili e di ispirazione oltre a del puro intrattenimento.



Figura 78 - Storia di copertina per la nuova rubrica (La Sportiva, Instagram, storie in evidenza #sportividacasa)



Figure 79 e 80 - La Sportiva consiglia attività inerenti al mondo outdoor per passare il tempo a casa (La Sportiva, Instagram, storie in evidenza #sportividacasa)





Figura 81 - La Sportiva propone un allenamento *live* guidato dall'atleta alpinista Tamara Lunger (La Sportiva, Instagram, storie in evidenza)



Figura 82 - La Sportiva mostra le routine di allenamento dell'arrampicatore Silvio Reffo da cui i fan possono prendere ispirazione (La Sportiva, Instagram, storie in evidenza)



Figura 83 - La Sportiva mostra le soluzioni fai-da-te degli atleti professionisti per allenarsi da casa (La Sportiva, Instagram, storie in evidenza)

Il movimento, nato in Italia sia perché primo paese a subire un lockdown generalizzato, sia per le forti origini italiane del brand e del suo pubblico, viene successivamente esteso agli altri paesi: in una storia La Sportiva invita anche gli utenti internazionali a partecipare usando i rispettivi hashtag tradotti (vedi figura 84).

Appena dopo viene introdotta la rubrica *Guess the Guest*, che fornisce agli utenti alcuni indizi per indovinare chi sarà l'ospite del Q&A (vedi figure 85 e 86) che si svolgerà sul canale il giorno successivo (vedi figure 87, 88 e 89).

Ma non solo storie: vengono anche pubblicati alcuni post (sia sul feed di Instagram che sulla bacheca di Facebook), che promuovono l'iniziativa #sportividacasa e spingono gli utenti a contribuire e interagire con il brand (figure 90, 91 e 92).



Figura 84 (in alto a sinistra) - Espansione della campagna agli altri paesi (La Sportiva, Instagram, storie in evidenza #sportividacasa)

Figura 85 (in alto a destra) - Guess the Guest: La Sportiva invita gli utenti a indovinare l'ospite del Q&A, grazie ad alcuni indizi, (La Sportiva, Instagram, storie in evidenza #AskAdam)

Figura 86 (a sinistra) - Guess the Guest: il box dove gli utenti possono indovinare l'ospite sulla base degli indizi forniti (La Sportiva, Instagram, storie in evidenza #AskAdam)

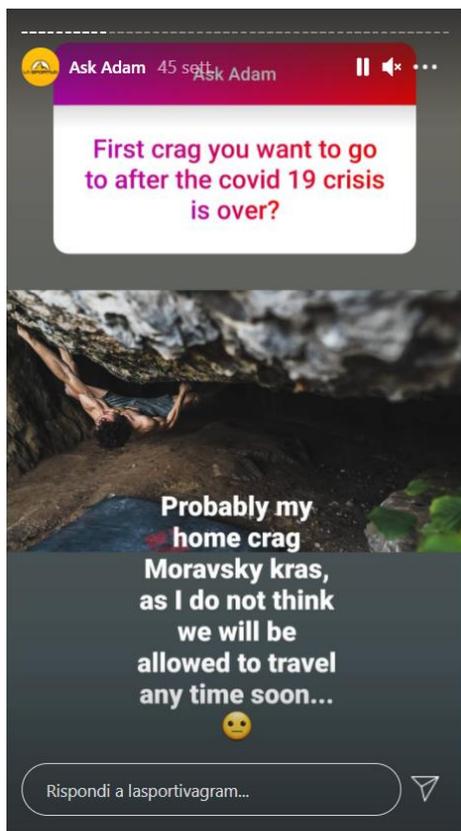
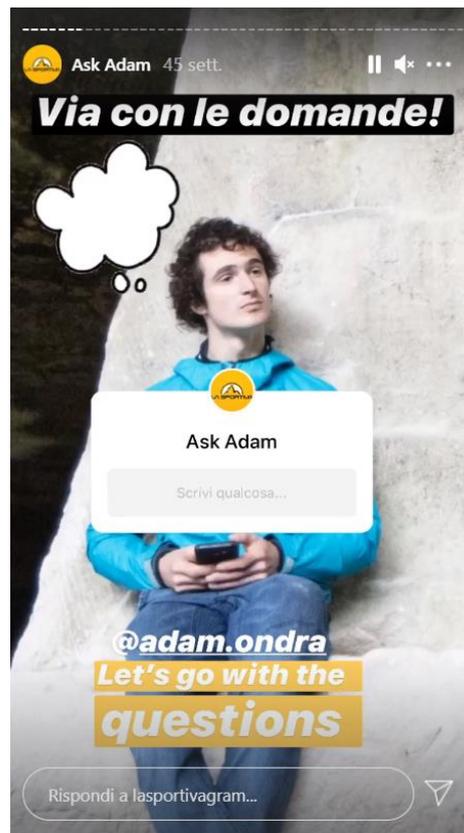


Figura 87 (in alto a sinistra) - La Sportiva svela l'ospite del Q&A (La Sportiva, Instagram, storie in evidenza #AskAdam)

Figura 88 (in alto a destra) - La Sportiva fornisce un box in cui i fan possono inserire le proprie domande (La Sportiva, Instagram, storie in evidenza #AskAdam)

Figura 89 (a sinistra) - Per ogni domanda ricevuta viene pubblicata la risposta dell'ospite e una foto a tema (La Sportiva, Instagram, storie in evidenza #AskAdam)



Figura 90 - Non solo storie: anche alcuni post invitano gli utenti a interagire con il brand tramite la campagna #sportividacasa (La Sportiva, Instagram, 27/03/2020)



Figura 91 - La Sportiva condivide sui propri canali il video ironico realizzato da Epic TV (vedi paragrafo 4.2.1 [Epic TV](#)) (La Sportiva, Facebook, 17/03/2020)



Figura 92 - La Sportiva festeggia con i fan il primo mese di rubrica #sportividacasa (La Sportiva, Facebook, 16/04/2020)

4.1.2. MAMMUT

Mammut Sports Group AG è una multinazionale²²¹ che si occupa di prodotti per l'outdoor con sede a Seon (Svizzera) fondata nel 1972 da Kaspar Tanner. L'azienda conta più di 450 dipendenti tra il quartier generale e le varie sedi in tutto il mondo. Deve il suo successo iniziale alla produzione di corde da alpinismo, ma ben presto si espande producendo sacchi a pelo, scarponi da montagna e attrezzatura varia per la montagna. È anche una tra le prime aziende a produrre dispositivi ARTVA, apparecchi di sicurezza che aiutano il ritrovamento nel caso di seppellimenti da valanga²²².

Nel 1995 lancia la linea “*Mammut Extreme*”²²³, dagli iconici colori blu e arancione tutt'ora in uso, pubblicizzandola direttamente dalla parete nord dell'Eiger²²⁴; questo porta Mammut tra i leader del settore alpinistico, nonché uno dei pochi brand del settore che può vantare un'identificazione tanto forte dovuta alla sola combinazione dei colori (vedi figura 93). Nel 2019 Mammut decide di uscire dal mondo della montagna e lancia la linea “Delta X”, una collezione che mantiene l'orientamento alla performance tecnica senza rinunciare allo stile funzionale urbano (vedi figura 94).

Ma Mammut si distingue anche per l'attenzione etica: è il primo brand outdoor a entrare, nel 2008, nella *Fair Wear Foundation*²²⁵, considerato il più stringente standard di verifica delle condizioni di lavoro delle fabbriche di produzione.

²²¹ Wikipedia, *Mammut Sports Group*, https://en.wikipedia.org/wiki/Mammut_Sports_Group, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²²² Wikipedia, *Avalanche transceiver*, https://en.wikipedia.org/wiki/Avalanche_transceiver, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²²³ Mammut, *Eiger Extreme*, <https://eiger-extreme.mammut.com/en>

²²⁴ La parete nord dell'Eiger, classificate tra le sei grandi pareti nord delle Alpi, è una delle ascensioni più complesse a livello alpinistico. Wikipedia, *Classiche pareti nord delle Alpi*, https://it.wikipedia.org/wiki/Classiche_pareti_nord_delle_Alpi, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²²⁵ Fair Wear Foundation, <https://www.fairwear.org/>



Figura 93 - Immagine di lancio della campagna urban *Delta X* nel 2019 (mammuto.com)

Figura 94 - Immagine di lancio della collezione *Eiger Extreme* nel 1995 (mammuto.com)

Il sito web

Il sito web di Mammut²²⁶ è strutturato in maniera simile a tutti gli altri marchi analizzati (vedi figura 95); oltre a tutto quello che riguarda le pagine prodotto dell'e-commerce (suddivise tra uomo, donna, attrezzatura e occasionalmente una selezione di prodotti in saldo), vi sono altre tre sezioni principali: *Activities*, *Explore* e *Stories*.

Sotto il menu *Activities* troviamo, per ogni disciplina per cui il brand produce prodotti (in questo caso alpinismo, arrampicata, escursionismo, sci e una selezione *urban*) si trova una *landing page* contenente un mix di contenuti tra informativi e altri più commerciali, come i link alla selezione di prodotti o gli slider (vedi figura 96). La sezione *Stories* è invece un vero e proprio blog in cui vengono presentati i diversi articoli presenti, filtrabili per attività, argomento o atleta citato (vedi figura 97). Infine, sotto *Explore*²²⁷ si trova il vero e proprio mondo di contenuti creati dal brand per farsi conoscere meglio dai suoi consumatori. Qua troviamo una pagina introduttiva per ogni atleta sponsorizzato dal brand, con dati anagrafici, foto e video, un curriculum alpinistico e un elenco di prodotti affini (vedi figura 98).

²²⁶ Mammut, Home Page, <https://www.mammut.com/eu/en/>

²²⁷ Mammut, *Explore*, <https://www.mammut.com/eu/en/cat/160/explore/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

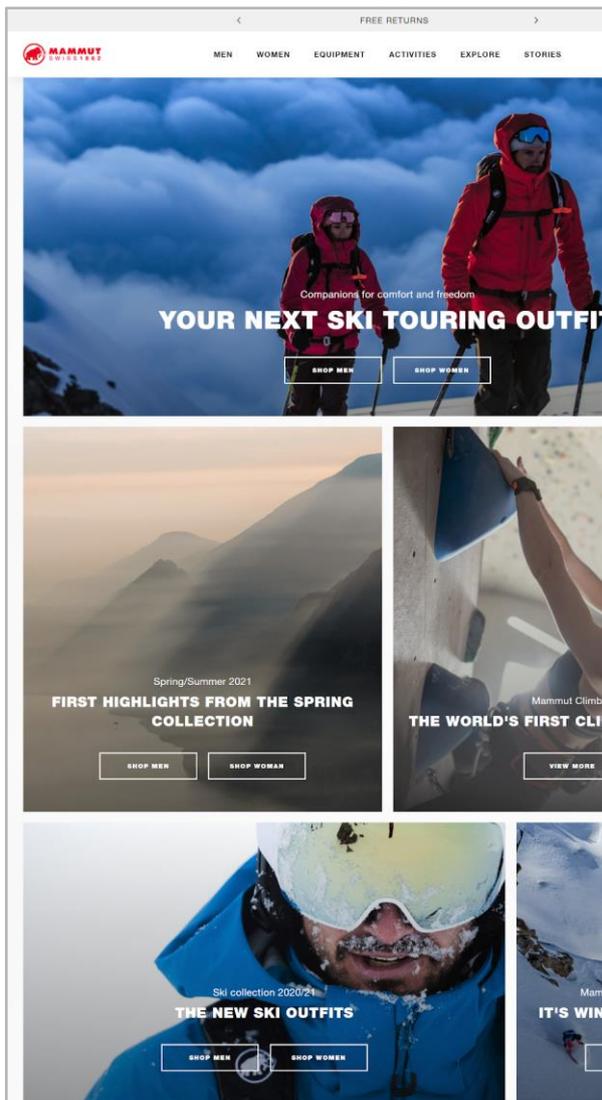
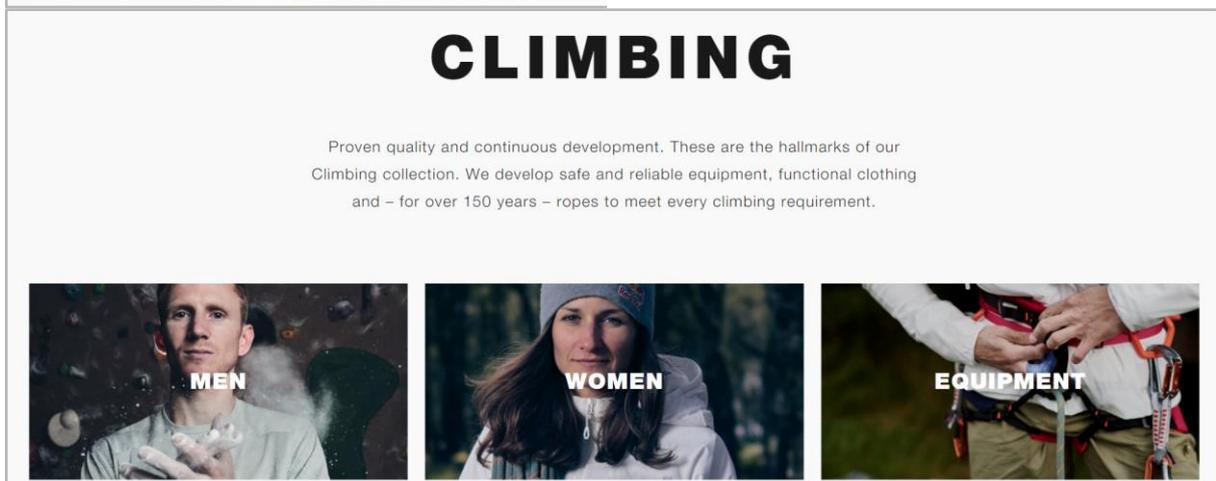


Figura 95 (a sinistra) - Un estratto della home page del sito web di Mammut (mammut.com)

Figura 96 (in basso) - Un estratto della landing page Climbing, accessibile dal menu *Activities* (mammut.com)



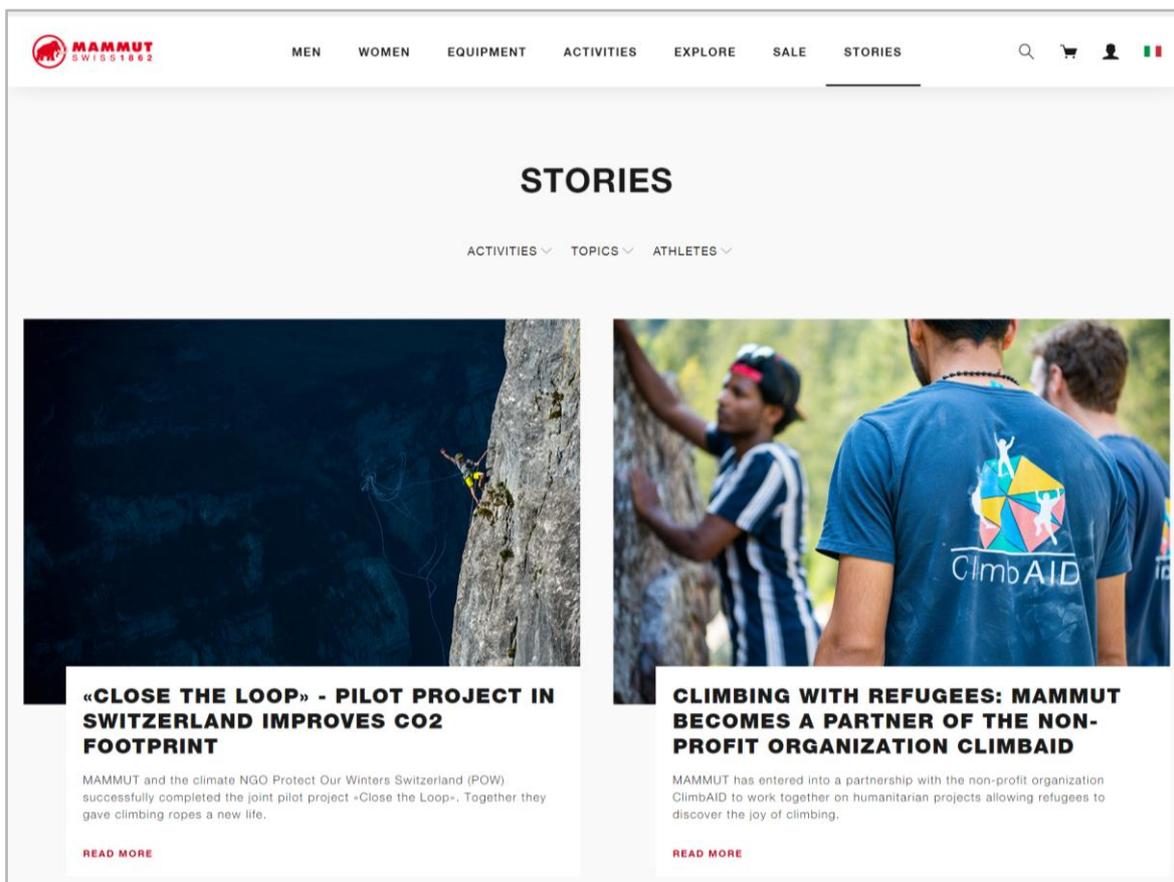


Figura 97 - La home page della sezione Stories di Mammut (mammut.com/stories)

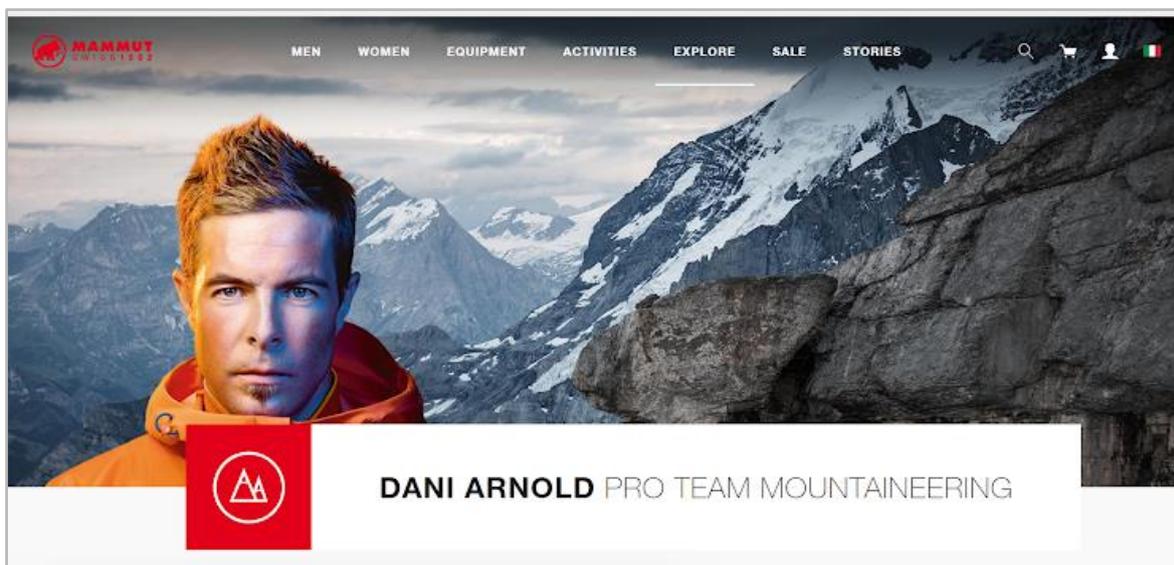


Figura 98 - Un esempio della landing page dedicata all'atleta Dani Arnold, sotto la sezione *Athletes* (mammut.com)

La sezione *We Care* tratta invece il tema della CSR per Mammut e si ricollega a tutte le *landing page* create appositamente e a tutti gli articoli del blog a tema, mentre sotto *Heritage* appare una linea del tempo che racconta la storia del brand attraverso i suoi prodotti²²⁸.

Tra le *Icons*, invece, troviamo tutte le collezioni o i prodotti che sono in qualche modo diventati iconici per il brand: per ognuno di questi è stata creata una *landing page* ad hoc. È il caso ad esempio della collezione più tecnica *Eiger Extreme*²²⁹ (di cui sopra) per cui è stata realizzata una pagina molto curata graficamente, con effetti di parallasse, animazioni, video, inserti audio e tanti piccoli dettagli che la portano ad essere quasi un'esperienza interattiva per il consumatore.

Infine, *Mammut Alpine School* è una voce del menu che manda al sito ufficiale della scuola alpina²³⁰: questa è un interessante servizio creato da Mammut che offre corsi, accompagnamenti, noleggio attrezzatura e tante altre “*mountain experiences*”.

Google my Business

Gli store monomarca del brand²³¹ sono presenti sulla piattaforma di Google My Business con i rispettivi orari di apertura, indirizzo, contatto telefonico e foto del negozio e sono quindi facilmente raggiungibili.

I social network

Facebook

La pagina Facebook @mammut²³² è una pagina internazionale che conta più di 932.000 *likes* e 948.000 *follower* (vedi figura 99). Le informazioni presenti sono chiare e aggiornate, sono presenti il sito web, un numero di telefono, un'email di riferimento e

²²⁸ Mammut, *Heritage*, <https://www.mammut.com/eu/en/cat/190/heritage/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²²⁹ Mammut, *Eiger Extreme*, <https://eiger-extreme.mammut.com/en>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²³⁰ Mammut Alpine School, <https://www.mammutalpineschool.com/en>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²³¹ Mammut, *Store Finder*, <https://www.mammut.com/eu/en/store-finder/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²³² Mammut, Facebook Home Page, <https://www.facebook.com/Mammut/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

una descrizione:

“Mammut is a Swiss premium outdoor company founded in 1862 providing high quality products and unique brand experiences to mountain sports enthusiasts around the globe.”

Anche Mammut dispone della sezione *Shop* collegata direttamente all’e-commerce.

Per quanto riguarda i contenuti presenti sulla piattaforma, nei primi mesi del 2020 la frequenza di pubblicazione è mediamente di circa un post ogni due giorni, e ne troviamo di diverse tipologie: ci sono quelli che tentano di portare il consumatore verso i contenuti - articoli del blog, *landing page*, ... - presenti sul sito web (vedi figura 100), quelli orientati alla vendita del prodotto presente sull’e-commerce (vedi figura 101), la promozione dell’*alpine school* (vedi figura 103) e la condivisione dei risultati ottenuti dai propri atleti e *ambassador* (vedi figura 104).



Figura 99 - Il canale Facebook di Mammut (05/03/2021)



Figura 100 - Post che invita l'utente ad approfondire il tema della sicurezza tramite i contenuti presenti sul sito web di Mammut (Mammut, Facebook, 29/01/2020)

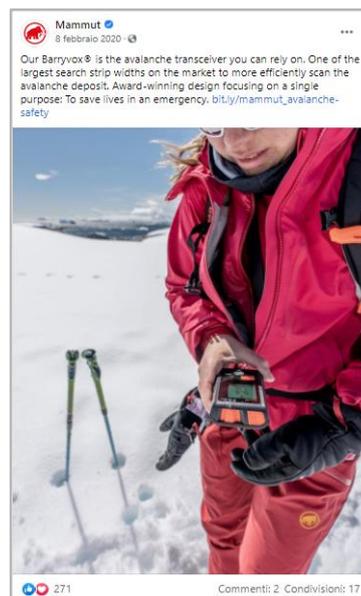


Figura 101 - Post commerciale relativo al prodotto *Barryvox*, in vendita sull'e-commerce del brand (Mammut, Facebook, 08/02/2020)



Figura 102 - Post che promuove i servizi di formazione offerti dalla *Mammut Alpine School* (Mammut, Facebook, 02/03/2020)



Figura 103 - Post che celebra una salita dell'arrampicatrice Andrea Kümin, *ambassador* Mammut (Mammut, Facebook, 26/02/2020)

Instagram

Il canale Instagram @mammut_swiss1862²³³ conta ad oggi (febbraio 2021) 378.000 *followers* e poco più di 1.000 post pubblicati (vedi figura 105). La descrizione che il brand fa di se stesso coincide perfettamente con quella presente su Facebook. È presente una buona quantità di raccolte di storie in evidenza, ognuna con un logo curato e creato appositamente che conferisce coerenza visiva alla pagina. Tra queste troviamo diversi temi di grande importanza per il brand, quale ad esempio *WECARE*, una raccolta di storie che spiegano l'approccio di Mammut alla questione CSR, rimandando in alcuni casi direttamente al sito web tramite *swipe up*.

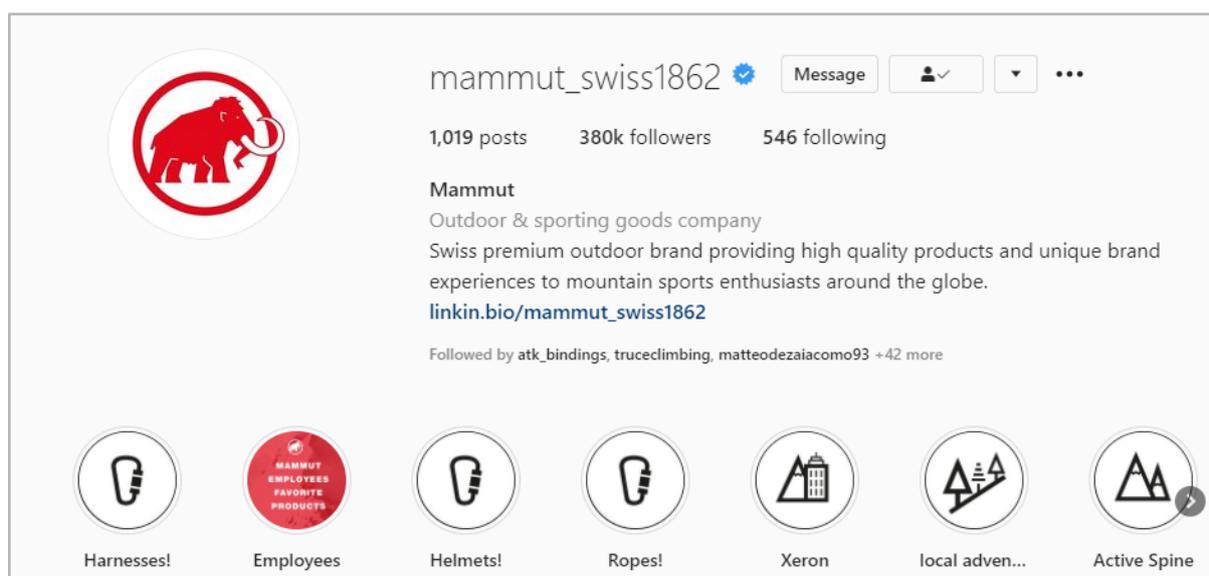


Figura 105 - Il canale Instagram di Mammut (05/05/2021)

I contenuti sul feed sono in tutto e per tutto uguali a quelli presenti sulla bacheca di Facebook, in quanto non vi sono distinzioni per iniziative locali o contenuti specifici per un certo target. L'impatto grafico complessivo è, come per il sito web, molto pulito e utilizza in prevalenza colori chiari come il bianco in opposizione a punti di colore acceso. (vedi figura 106)

²³³ Mammut, Instagram Feed, https://www.instagram.com/mammut_swiss1862, (ultimo accesso: 01/03/2021)

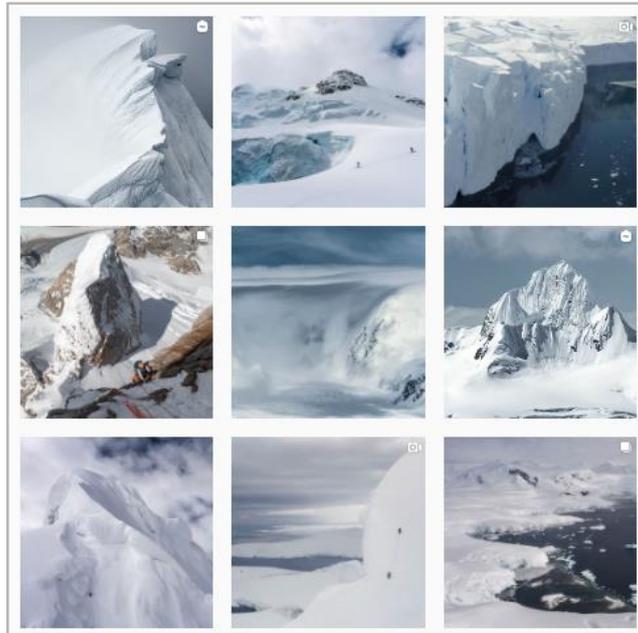


Figura 106 - Un dettaglio del *feed* di Mammut, in cui si evidenziano bene i colori chiari e luminosi adottati dal brand e la cura grafica (Mammut, Instagram, feed)

Youtube

Il canale Youtube di Mammut²³⁴ è attivo dal 2006, conta circa 42.200 iscritti e più di 11 milioni di visualizzazioni (vedi figura 107). La descrizione del brand è perfettamente coerente con quella presente su tutti gli altri canali social: questo rispecchia ancora una volta la precisione e la pulizia innata del marchio svizzero.

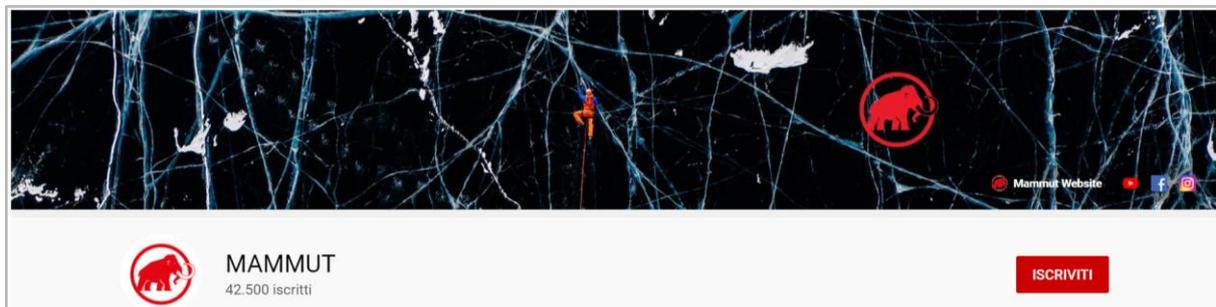


Figura 107 - Il canale Youtube di Mammut (05/03/2021)

Sulla tab *Home* tre serie che categorizzano i video a seconda dell'attività: alpinismo, arrampicata e sci. Esistono poi numerose altre playlist tematiche che racchiudono i relativi video. Oltre ai video di puro *storytelling* troviamo anche alcuni video tutorial

²³⁴Mammut, Youtube Channel, <https://www.youtube.com/mammut>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

che riguardano la cura dei prodotti, lo svolgimento di eventi o il racconto delle esperienze relative alla *alpine school*. Come per La Sportiva, i video oscillano tra le poche migliaia di visualizzazioni fino a più di 80.000 nel caso di imprese di particolare risonanza nel settore (è il caso del record di velocità sulla parete delle Grandes Jorasses di Dani Arnold²³⁵).

Pinterest

Anche per Mammut il canale Pinterest²³⁶ (vedi figura 108) non è sicuramente la piattaforma fondamentale, ma nonostante ciò il canale risulta curato e sono presenti diverse raccolte tematiche con contenuti che riguardano principalmente il prodotto, ma non solo: i panorami alpini appaiono anche molto frequentemente.

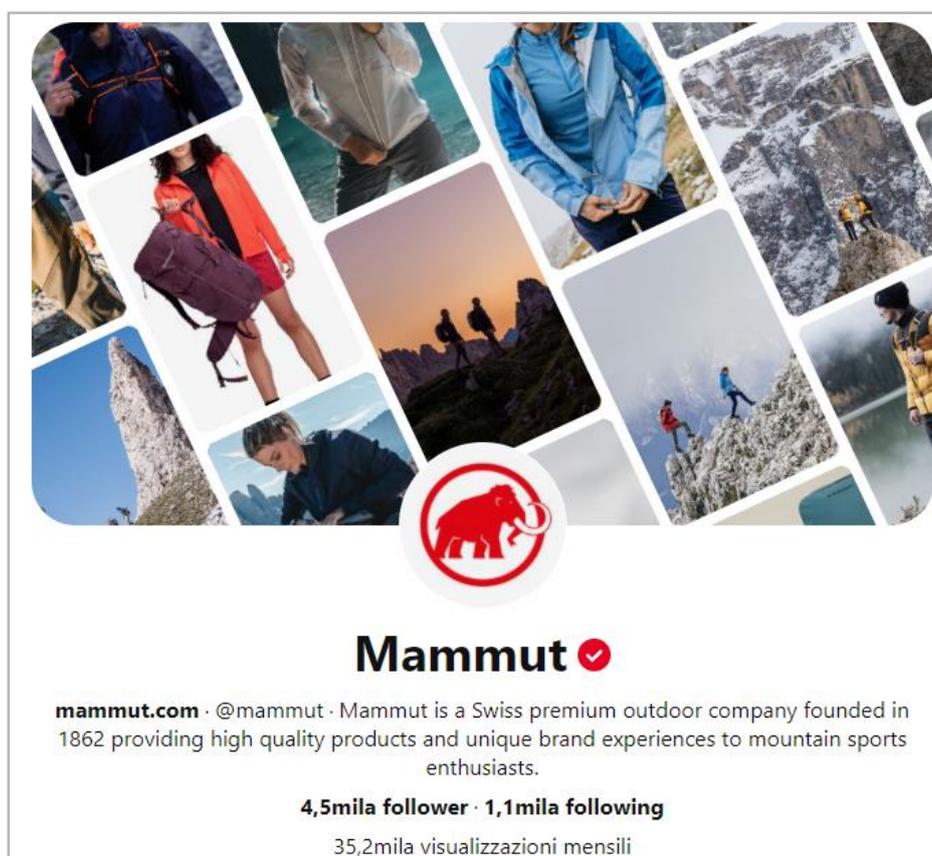


Figura 108 - Il canale Pinterest di Mammut (05/03/2021)

²³⁵ Mammut, Youtube, *Dani Arnold - Speed-Rekord an Grandes Jorasses Nordwand (DE)*, video caricato il 13 Agosto 2018, https://www.youtube.com/watch?v=Kf7iXq5-5i8&ab_channel=MAMMUT, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²³⁶ Mammut, Pinterest, <https://www.pinterest.it/mammut>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Strava

Su Strava²³⁷ Mammut crea un club durante l'estate 2020²³⁸ che conta ormai più di 27.000 membri (vedi figura 109). Lo trattiamo nel paragrafo successivo in quanto l'apertura del club si colloca nelle iniziative del periodo dell'emergenza sanitaria.

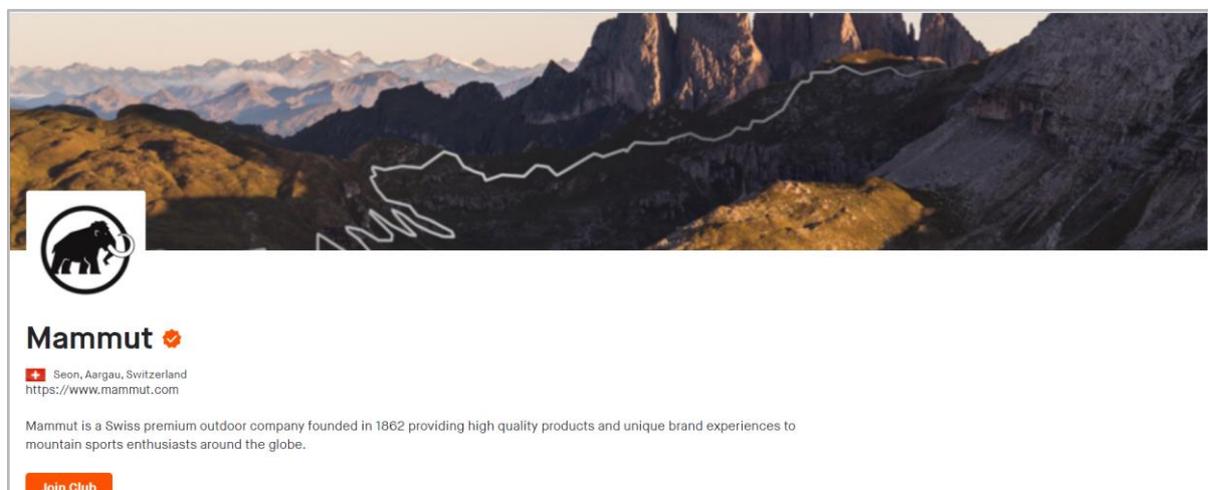


Figura 109 - Il canale Strava di Mammt (05/03/2021)

Le reazioni alla pandemia

Sui social principali (Instagram e Facebook) vi è una pubblicazione che sancisce improvvisamente l'attenzione dell'azienda nei confronti del contesto di emergenza (vedi figura 110): come nello stile di appartenenza del marchio, un post graficamente molto pulito, con una asettica scritta nero su bianco e addirittura il famoso logo rosso qua colorato di nero, quasi in segno di lutto, comunica la presa di coscienza e di posizione del brand.

“Together, we must do everything to stop the spread of the virus , flatten the curve and protect the health of our community”.

Così recita la scritta, mentre nel testo del post viene riportato il comunicato stampa di

²³⁷ Strava è una piattaforma digitale che offre ai suoi utenti la possibilità di tracciare con il GPS le proprie attività di corsa, ciclismo, camminata o nuoto, inserendoli in quella che si può definire ormai un vero e proprio social network in cui ogni utente ha la possibilità di pubblicare le proprie attività e visualizzare, commentare e salvare quelle degli altri utenti. Wikipedia, *Strava*, <https://it.wikipedia.org/wiki/Strava>; Strava, sito web, <https://www.strava.com/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²³⁸ Strava, *Mammut Club*, <https://www.strava.com/clubs/512154>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Oliver Pabst, CEO di Mammut Sports Group AG che spiega i movimenti dell'azienda conseguentemente alle imposizioni dei vari governi. Il post, datato 17 marzo 2020, sembra essere in ritardo rispetto a quelli degli altri brand (italiani), ma bisogna considerare che Mammut è un'azienda con sede in Svizzera, paese in cui le prime norme a carattere restrittive sono entrate in vigore il 16 marzo 2020.

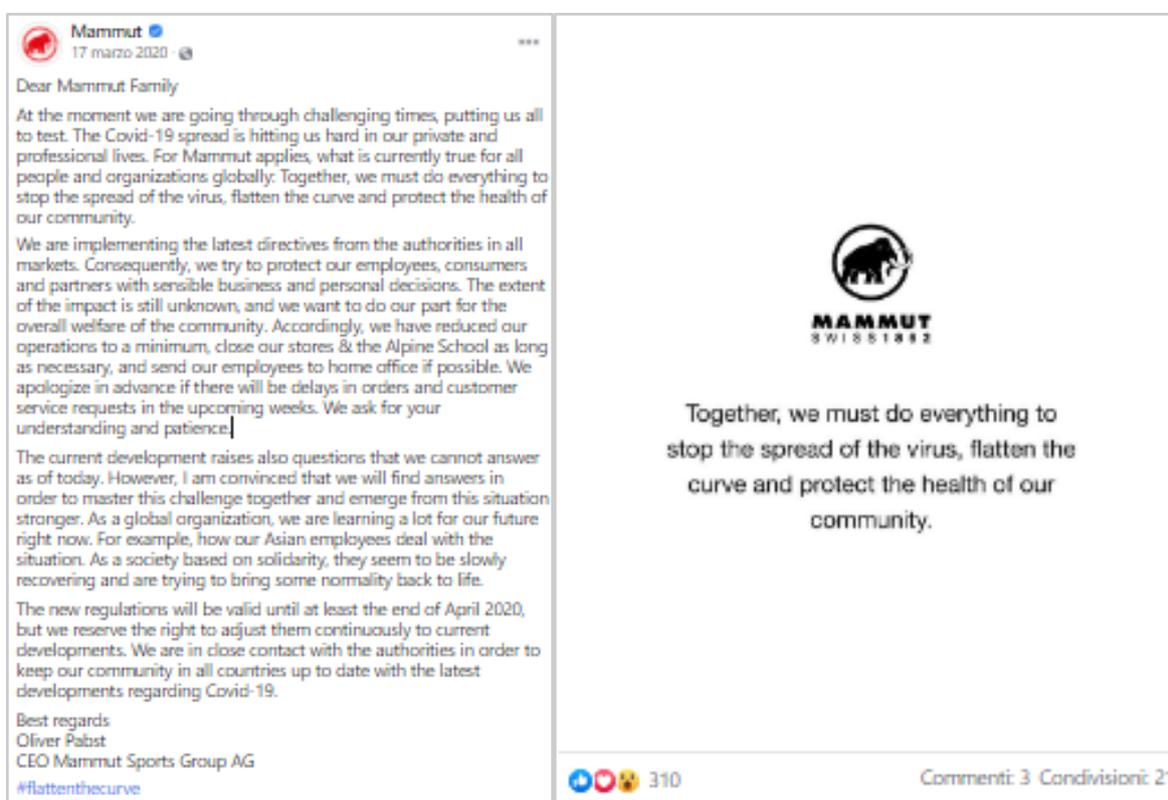


Figura 110 - Il comunicato stampa del CEO di Mammut a proposito dell'emergenza sanitaria è riportato integralmente in questo post (Mammut, Facebook, 17/03/2020)

Un'azione particolare, riscontrata solo tra alcuni brand del mondo outdoor, riguarda il post del 19 marzo su Instagram: l'azienda organizza immediatamente un *giveaway* con una *hangboard*²³⁹ come premio, a simboleggiare la vicinanza e la sensibilità nei confronti degli appassionati che si trovano improvvisamente a non potersi più allenare all'aperto (vedi figura 111).

²³⁹ Le *hangboard* sono delle travi realizzate in legno o resina trattata che contengono buchi di diverse forme e dimensioni su cui l'utilizzatore può sospendersi o trazionarsi; sono uno strumento fondamentale per l'allenamento specifico delle dita di chi pratica arrampicata. REI, *How to Use a Hangboard to Train for Rock Climbing*, <https://www.rei.com/learn/expert-advice/how-to-use-a-hangboard-to-train-for-rock-climbing.html>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

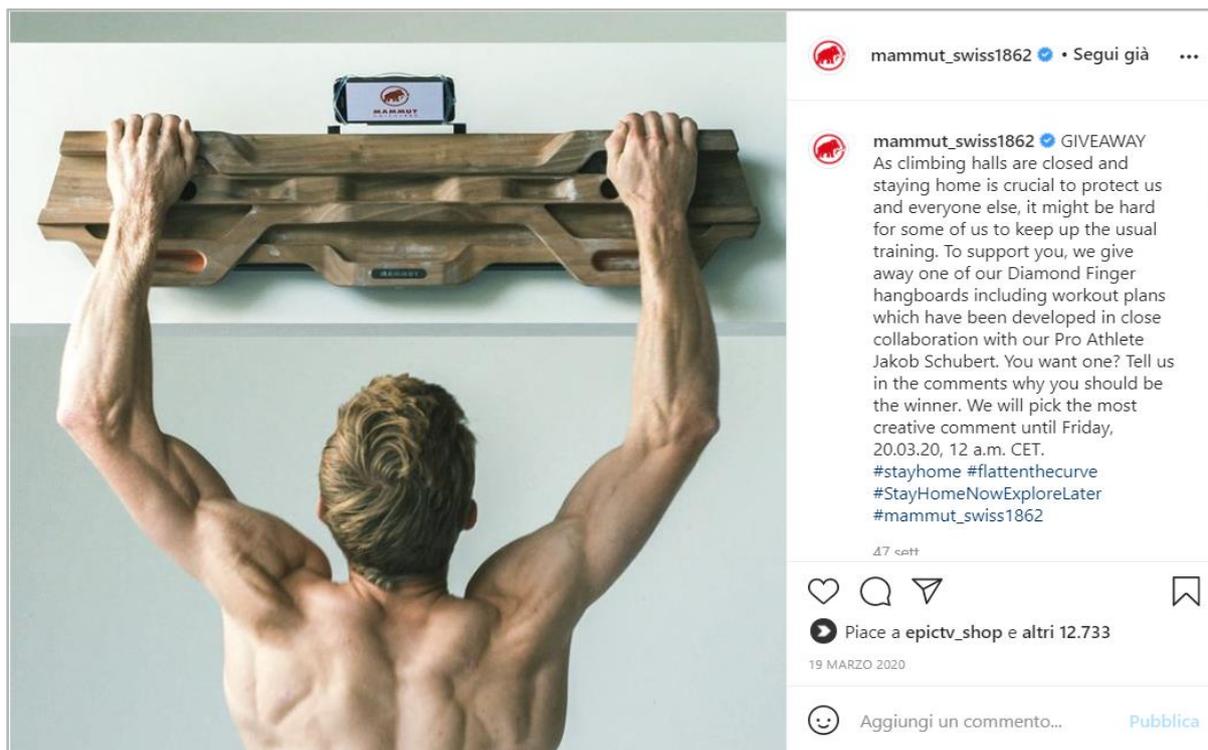


Figura 111- In questo post Mammut organizza un *giveaway* di una *hangboard* per i suoi fan (Mammut, Instagram, 19/03/2020)

Più in linea con le altre iniziative dei competitor risultano invece le altre iniziative, isolate grazie all'hashtag #StayHomeNowExploreLater: storie con *home workout* proposti e illustrati dagli *ambassador* (vedi figura 112), ri-pubblicazioni di vecchi articoli o racconti a tema a scopo di intrattenimento (vedi figura 113), l'invito a pianificare in anticipo le avventure del futuro e di conseguenza a procurarsi i prodotti necessari per non esserne sforniti successivamente (vedi figura 114), il lancio di *contest* e sfide da svolgere esclusivamente tra le mura di casa (vedi figura 115).

Sulla Strava Mammut lancia la *Mammut Local Adventure Challenge*²⁴⁰: la sfida consiste nel far registrare (ovviamente con il tracciamento della piattaforma Strava) ai partecipanti almeno 10 ore di attività in quattro settimane (08/06 - 05/07), condividendole su Instagram usando l'hashtag #LocalAdventureChallenge. Oltre a un buono sconto spendibile sull'e-commerce per chi porti a termine la sfida, l'azienda offre anche al vincitore un avventuroso viaggio organizzato in Svizzera.

²⁴⁰ Strava, *Mammut Local Adventure*, <https://www.strava.com/challenges/mammut-local-adventure>, (ultimo accesso: 01/03/2021)



Figura 112 - Un post invita a guardare le storie in cui è registrato un allenamento proposto dall'atleta Sierra Blair Coyl (Mammut, Instagram, 24/03/2020)

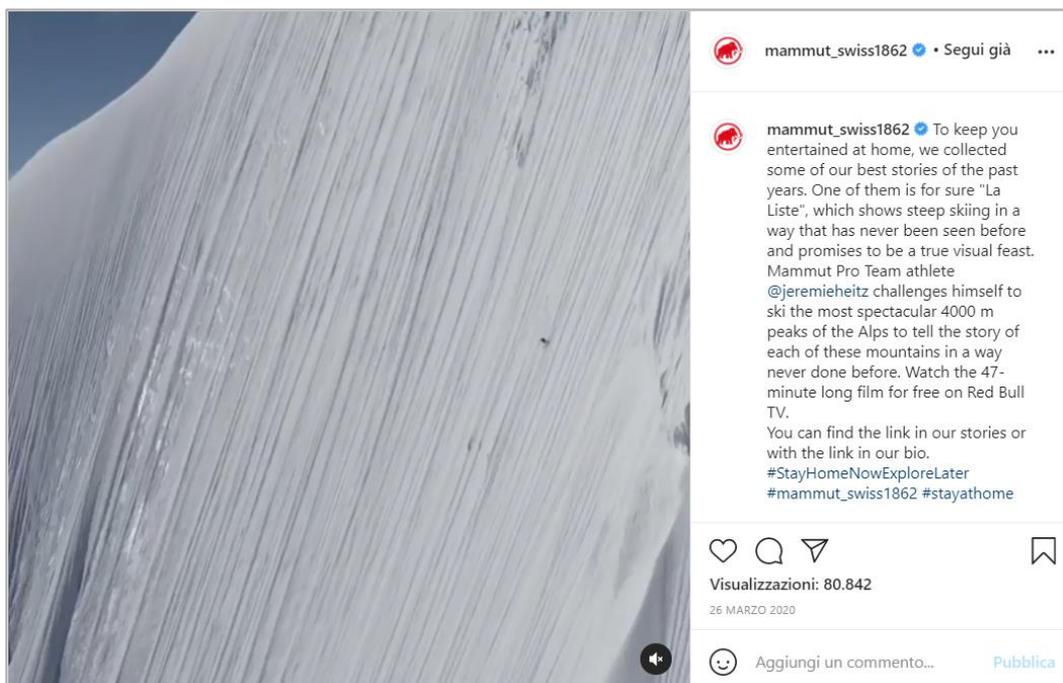


Figura 113 - Tramite i social vengono ri-condivisi vecchi articoli di blog a scopo di intrattenimento (Mammut, Instagram, 26/03/2020)



Figura 114 - Post commerciale a promozione della collezione da hiking *Albula* (Mammut, Instagram, 07/04/2020)



Figura 115 - In questo post si promuove l'adesione al contest *Eiger at Home, 360° challenge* (Mammut, Instagram, 12/04/2020)

Ma anche Mammuto non si muove solamente sulle piattaforme social. Il 17 marzo viene inviata una newsletter contenente il comunicato del CEO (lo stesso del post di cui sopra). Pochi giorni dopo, un'altra newsletter elenca, in una lettera aperta alla “*Dear Outdoor Community*” che cosa sta facendo l'azienda per agevolare il consumatore e minimizzare i rischi di contagio: “*What we do so you can stay home*”²⁴¹ comprende la consegna gratuita dall'e-commerce, un servizio di *Online Personal Advice* per compensare la mancanza degli addetti alla vendita nei negozi con orari full time ed estesi ai weekend, l'aumento del tempo disponibile per effettuare un reso a 100 giorni, la garanzia che tutti i pacchi spediti siano correttamente igienizzati secondo le ultime raccomandazione WHO²⁴², il tentativo di rispettare i tempi di consegna promessi, infine l'impegno sui social media per garantire un intrattenimento sufficiente sui canali social del brand.

Altre newsletter inviate successivamente insistono sul concetto *Stay Home* (vedi figura 117) suggerendo contenuti di intrattenimento dall'archivio o riportano le iniziative lanciate sui social quali la *Eiger At Home*, *360° Challenge* (vedi figura 116).

Il 23 marzo viene anche creato un blog²⁴³ contenente una raccolta di video e contenuti di intrattenimento.

Mammuto non manca poi, come tanti altri brand, di produrre la *Community Mask*²⁴⁴, una mascherina totalmente lavabile, riutilizzabile e - ovviamente - ecologica (poiché prodotta con i materiali di scarto dei siti di produzione).

²⁴¹ Mammuto, *What we do, so you can stay home*, https://www.mammut.com/eu/en/service-measures/?newsletter=ecom%2F200331_stay_home_1_en%2Fcta_service_measures&utm_campaign=200331_stay_home_1_en&utm_medium=email&utm_source=b2c_e-com_newsletter, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁴² World Health Organization, *Coronavirus disease (COVID-19) advice for the public*, ultimo aggiornamento 24/02/2021, <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁴³ Mammuto, *Stay home now explore later - highlights from our archive*, 24 Marzo 2020, <https://www.mammut.com/eu/en/stories/stay-home-now-explore-later-highlights-from-our-archive/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁴⁴ Mammuto, *Community Mask*, <https://www.mammut.com/eu/en/p/1191-01180-0001/community-mask/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

MAMMUT
SWISS 1962



**STAY HOME
BE ENTERTAINED**

Highlights From Our Archive

The current situation leaves us with little choice but to stay home. To make your time a little more enjoyable, we have gathered a collection of our best stories of recent years. Sit back and enjoy.

Just keep in mind: stay home now, explore later – the mountains won't go anywhere.

ENJOY NOW



Stories, Tips and Goodies

Follow us on social media and stay up to date with all MAMMUT's news and activities. Hear stories of people overcoming limits and breaking records, get professional tips and hints and never again miss out on any goodies or competitions. Last but not least, our athletes show you how to stay in shape while staying home.

FACEBOOK

INSTAGRAM

**Eiger at Home
360° Challenge**

This weekend, from the safety of your home, you can go on a virtual climb up the infamous Eiger north face. Along the way, count all the hidden Easter eggs you find in our 360° videos and win a trip of a lifetime.

FIND THE EASTER EGGS

The Climb Starts Here

Pick a section of the Heckmair Route, count all the hidden Easter eggs, tell us how many you found and win a trip of a lifetime or one of the other prizes.



Summit
Opens Mon,
April 13

Spider
Opens Sun,
April 12

Waterfall Chimney
Opens Sat,
April 11

Hinterstoisser Traverse
Find the Eggs

HECKMAIR ROUTE

Figura 116 (in alto) - Un estratto della newsletter mandata in occasione del lancio del contest *Eiger at Home, 360° Challenge* (Mammut, Newsletter, 10/04/2020)

Figura 117 (a sinistra) - Anche con la newsletter si condividono i contenuti proposti da Mammut per intrattenere gli utenti durante la permanenza a casa (Mammut, Newsletter, 31/03/2020)

4.1.3. ORTOVOX

L'ultimo competitor che analizziamo è Ortovox²⁴⁵, azienda tedesca nata nel 1980 a Monaco di Baviera, che si pone fin dal principio come una soluzione per la ricerca di sicurezza, protezione e comfort durante tutte le attività alpine²⁴⁶. L'azienda, pioniera in campo di sicurezza valanghe, propone diversi prodotti utili alla gestione delle emergenze in montagna, unitamente all'offerta di molte attività di formazione sul tema, sia gratuite che a pagamento. Il primo prodotto lanciato sul mercato è proprio un apparecchio ARTVA, uno tra i primi nel suo genere²⁴⁷. Dal 1988 Ortovox amplia la sua offerta con nuove collezioni di abbigliamento in lana.

Ad oggi, Ortovox è conosciuta oltre che per i kit di sicurezza ARTVA-pala-sonda sulla neve²⁴⁸, anche per la linea di AVABAG, zaini dotati di airbag che si apre quando travolti da una valanga aumentando la probabilità di sopravvivenza del sommerso²⁴⁹.

Alpinismo, sicurezza, funzionalità, origine alpina, amicizia e l'*expertise* nei confronti della lana sono quindi i valori che maggiormente definiscono la personalità di Ortovox (vedi figura 118), ma non manca l'attenzione alla responsabilità, sia verso gli uomini - dipendenti e consumatori - che verso l'ambiente: trattando la lana, il benessere degli animali è un tema che non può essere trascurato, così come la sostenibilità della produzione. A questo proposito Ortovox lancia nel 2019 *ProtACT2024*, una nuova strategia di sostenibilità²⁵⁰ che promette di proteggere le pecore, le persone, la montagna, il consumatore e l'unicità regionale - il tutto grazie all'innovazione -

²⁴⁵ Ortovox, sito web, <https://www.ortovox.com>

²⁴⁶ Ortovox, *Filosofia*, <https://www.ortovox.com/it-it/ortovox/su-di-noi/filosofia>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁴⁷ Montagne-secu, *DVA o ARTVA? Un po' di storia... e qualche punto di riferimento!*, <https://www.montagne-secu.com/it/dva-ou-arva-un-peu-dhistoire-et-quelques-reperes/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁴⁸ Mountain Kingdom, *Artva, pala e sonda: i fondamentali per l'autosoccorso in ambiente invernale.*, 06 Dicembre 2016, <http://www.mountainkingdom.net/site/artva-pala-sonda-autosoccorso/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁴⁹ All Off Piste, *Are avalanche airbags effective? The effectiveness of avalanche airbags*, <https://alloffpiste.com/avalanche-airbag-effective>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁵⁰ Ortovox, *ProtACT2024* <https://www.ortovox.com/it-it/ortovox/protACT>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

ponendosi una serie di obiettivi da raggiungere entro il 2024²⁵¹.

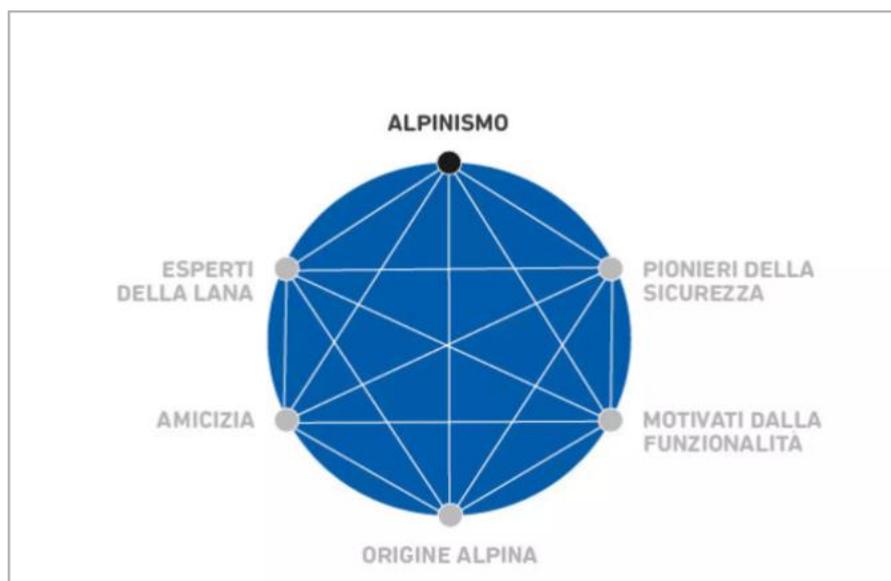


Figura 118 - I brand values di Ortovox (ortovox.com)

Anche la Safety Academy è un'iniziativa molto importante promossa da Ortovox, coerentemente con il dichiarato impegno nei confronti della sicurezza. L'iniziativa prevede diversi servizi:

- la possibilità di prenotare corsi di formazione veri²⁵², tenuti da una guida alpina, disponibile per diverse discipline (sci, arrampicata, primo soccorso alpino), in diversi linguaggi (tedesco, italiano, inglese) e in diverse zone dell'arco alpino;
- una mappa interattiva²⁵³ che mostra tutte le posizioni dei *training park* e *checkpoint* per i dispositivi ARTVA, insieme ad approfondimenti su come svolgere l'addestramento;

²⁵¹ Up Climbing, *ORTOVOX: Protact2024*, 18 Settembre 2019, <https://www.up-climbing.com/en/news/dalle+aziende/ortovox-protact2024-nuova-strategia-sostenibilita>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁵² Ortovox, *Ortovox, corsi d'arrampicata in ambiente*, <https://www.ortovox.com/it-it/safety-academy/corsi-di-formazione/corsi-d-arrampicata>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁵³ Ortovox, *Possibilità di allenamento dispositivo A.R.T.VA*, <https://www.ortovox.com/it-it/safety-academy/per-l-allenamento/opzioni-allenamento-dispositivo-artva>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

- diverse brochure²⁵⁴ che illustrano nei dettagli tutte le nozioni e le manovre di sicurezza base, sia su neve che su roccia;
- i *safety academy LABS*²⁵⁵, piattaforme digitali per la formazione in ambiente - per ghiaccio, neve e roccia - su cui sono a disposizione moltissimi video tutorial informativi realizzati con l'aiuto degli organismi di soccorso ufficiali.

Il sito web

Il sito web di Ortovox²⁵⁶ si sviluppa in modo simile ai brand precedentemente analizzati (vedi figura 119): oltre alla sezione e-commerce, suddivisa in *Men*, *Women*, *Backpacks* e *Emergency Equipment* (voce del menu con cui si evidenzia l'orientamento ai prodotti per la sicurezza che contraddistingue il brand, come abbiamo visto sopra). La seconda parte del menu principale mette in evidenza le voci *Safety Academy* e *Wool Expert*, di cui tratteremo il contenuto successivamente.

A differenza di quanto accade per gli altri, però, ai contenuti che riguardano il brand viene dato uno spazio molto minore e compaiono solamente nel menu secondario presente nel *footer* del sito. Nella home page troviamo, infatti, solamente una sezione riguardante la voce di *Sustainability* (in riferimento alla campagna *protACT2024* di cui sopra), mentre le voci del menu *Employees*, *Buy Local*, *Our Values*, *History* e *Stories* non sono raggiungibili da nessun'altra parte.

Oltre al banner dedicato a *protAct2024*, gli altri contenuti presenti nella home page sono il banner principale - anche qui con titolo, sottotitolo e CTA - in questo caso con un contenuto video che attira molto bene l'attenzione dell'utente, e successivamente due sezioni con immagine, un breve testo, e immagini e CTA che si riferiscono al prodotto. Infine, una piccola galleria di immagini che invita gli utenti a far parte della *community*, con un link che porta al canale Instagram del brand.

²⁵⁴ Ortovox, *Guide Book - Rock*, <https://www.ortovox.com/it-it/safety-academy/per-l-allenamento/guide-book-rock>. (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁵⁵ Ortovox, *Safety Academy - LAB Rock*, <https://www.ortovox.com/it/safety-academy-lab-rock/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁵⁶ Ortovox, Home Page, <https://www.ortovox.com/it-en>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

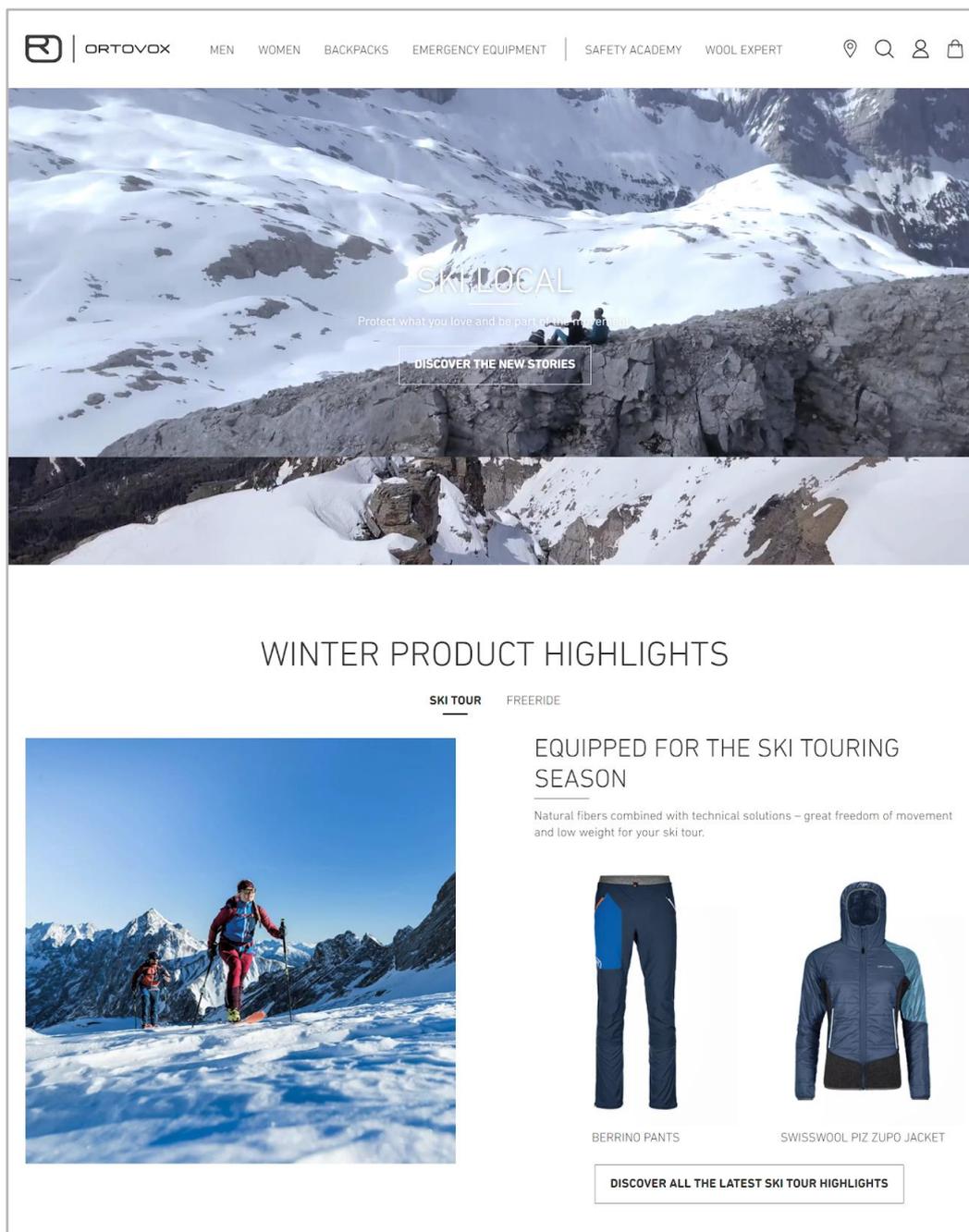


Figura 119 - Una sezione della *home page* del sito web di Ortovox (05/03/2021)

La voce del menu *Safety Academy* contiene come sottovoci tutte le diverse declinazioni del servizio che abbiamo spiegato nel paragrafo precedente, mentre la voce *Wool Expert* contiene tutti i contenuti che spiegano il trattamento della lana utilizzata per i capi d'abbigliamento, la sua origine e i protocolli di sostenibilità adottati da Ortovox.

Un altro tipo di contenuto interessante presente sul sito sono le *landing pages* - raggiungibili dal menu *Emergency Equipment* - che spiegano come utilizzare al meglio l'attrezzatura di sicurezza, fornendo agli utenti i comportamenti base da adottare in situazioni di emergenza (ad esempio, come utilizzare una pala nel modo più efficiente in caso di sepoltura da valanga²⁵⁷). Coerentemente con la finalità educativa del brand, queste pagine contengono i link ai corsi di sicurezza veri e propri (ovviamente non comparabili alle nozioni acquisite leggendo una pagina informativa) presenti nella *Safety Academy*.

I social network

Facebook

La pagina Facebook @ortovox²⁵⁸ conta 173.000 *like*, 176.000 *follower* (vedi figura 120). Il brand si descrive mettendo in evidenza le sue due caratteristiche principali, l'*expertise* nel trattamento della lana e l'orientamento alla sicurezza:

“ORTOVOX – voice of the mountains! We are wool experts for winter/summer mountain sports apparel and safety pioneers for mountain emergency equipment.”

È fornito l'indirizzo della sede principale in Germania e il link al sito web, ma non sono presenti nè una email nè un numero di telefono di riferimento. Lo Shop è correttamente collegato all'e-commerce proprietario ed è presente, sotto la voce *Ortovox Newsletter*, un form in cui inserire i propri dati per essere inseriti nell'elenco di contatti a cui il brand invia regolarmente informazioni promozionali. Sono presenti 168 recensioni per un punteggio complessivo di 5 stelle su 5. L'immagine del profilo è il logo istituzionale, mentre in copertina vi è lo stesso video presente come banner principale sul sito web.

²⁵⁷ Ortovox, *Avalanche Shovel Guide*, <https://www.ortovox.com/it-en/emergency-equipment/advisor/avalanche-shovel-guide>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁵⁸ Ortovox, Facebook Home Page, <https://www.facebook.com/ortovox/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)



Figura 120 - Il canale Facebook di Ortovox (05/03/2021)

Analizzando i contenuti presenti nei primi mesi del 2020, ci si rende conto che, similmente a quanto accadeva per SALEWA, la pagina non è ancora una pagina globale²⁵⁹: la gestione delle diverse lingue (inglese, tedesco, italiano, francese) con cui avviene la comunicazione del marchio viene affidata alla geolocalizzazione dello strumento di pubblicazione di Facebook, ma vengono di fatto pubblicato quattro post diversi con la rispettiva traduzione. Questo fa sì che scorrendo la *home* di Facebook, gli utenti vedano comparire solamente il contenuto relativo alla lingua della propria area geografica, ma una volta aperta la pagina di Ortovox ci si trova elencati tutti i quattro post nei diversi linguaggi. Oltre ad essere fastidioso per l'utente che decide di scorrere la bacheca del brand, questo causa non poche difficoltà nell'analisi dei dati che si trovano ripartiti su diverse fonti e necessitano di un'operazione manuale di aggregazione.

I contenuti del periodo di interesse riguardano diversi temi. Innanzitutto è attiva la campagna “*Ski Local*”, un'iniziativa che, in anticipo rispetto ai tempi del COVID-19, pone l'attenzione su un modo consapevole di vivere la montagna: “nei nostri immediati dintorni c'è ancora così tanto da scoprire che, per praticare il nostro sport

²⁵⁹ Mentre lo è al momento dell'analisi, febbraio 2021

preferito, non dobbiamo per forza partire per un lungo viaggio”²⁶⁰. Si invitano gli appassionati a rinunciare ai grandi spostamenti (inquinanti e poco sostenibili) a favore di una - a volte più avventurosa - riscoperta dei luoghi vicino a casa. Sulla pagina Facebook sono presenti diversi post a promozione di questa campagna già da inizio gennaio (vedi figura 122): esiste un hashtag di campagna #skilocal e diversi contenuti sul sito prodotti da *ambassador* e atleti che raccontano il loro personale approccio alla località.

Un altro tema presente tra le pubblicazioni di Facebook riguarda la promozione e la spinta verso la *Safety Academy*, tramite la diffusione degli eventi locali organizzati o la condivisione delle pagine “guida” presenti sul sito che spiegano gli aspetti legati alla sicurezza (vedi figure 121 e 123).

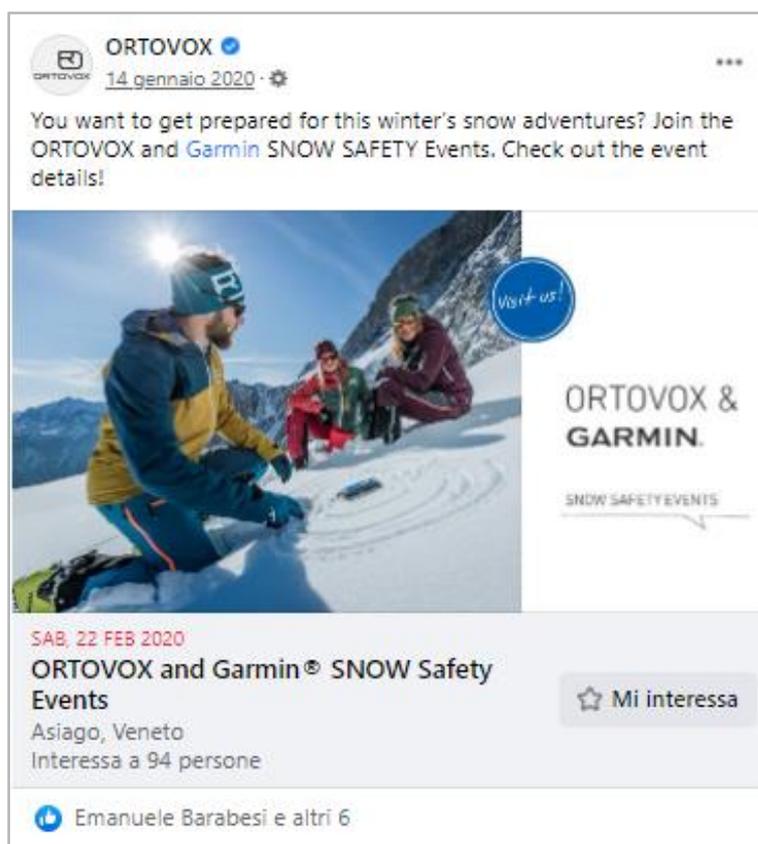


Figura 121 - Post focalizzato sul tema della sicurezza, uno dei valori fondanti di Ortovox (Ortovox, Facebook, 31/01/2020)

²⁶⁰ Ortovox, *Ski Local*, <https://www.ortovox.com/it-it/ortovox/stories/ski-local>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

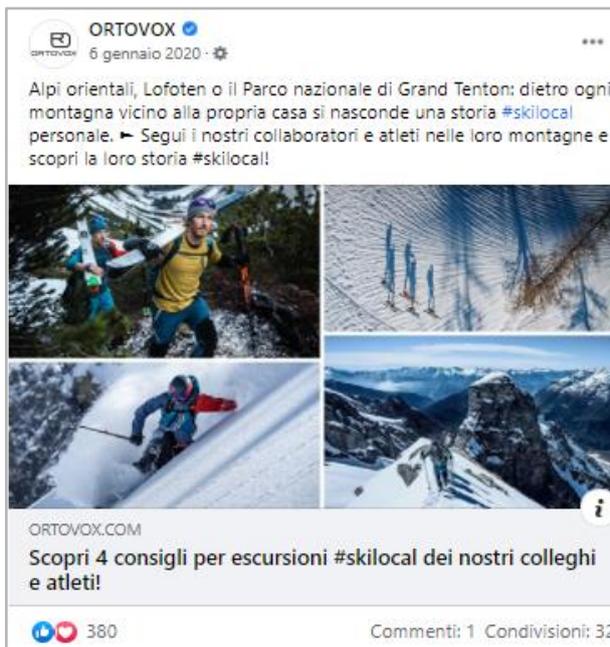


Figura 122 - Post focalizzato sulla campagna #skilocal (Ortovox, Facebook, 06/01/2020)



Figura 123 - Post a promozione di un evento organizzato dalla Safety Academy (Ortovox, Facebook, 14/01/2020)

Instagram

La pagina instagram di Ortovox²⁶¹ conta attualmente poco meno di 100.000 *followers* e 760 post (vedi figura 124). È un canale internazionale che si rivolge in inglese ai suo fan. Anche qua l'azienda pone bene in evidenza nella descrizione i due elementi distintivi - lana e sicurezza -, insieme ai due hashtag di brand:

"We are wool experts for mountain apparel and safety pioneers for mountain emergency equipment. Tag your adventures with #myortovoxstory . #ORTOVOX"

Graficamente, il feed appare molto simile a quello di Mammut: con prevalenza di colori chiari, molto pulito, con macchie di colore qua e là. Anche le raccolte di storie in evidenza sono curate, ognuna con un titolo coerente (molto sintetico, in maiuscolo, ben descrittivo) e un'icona creata *ad hoc* come copertina.

²⁶¹ Ortovox, Instagram Feed, <https://www.instagram.com/ortovox/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

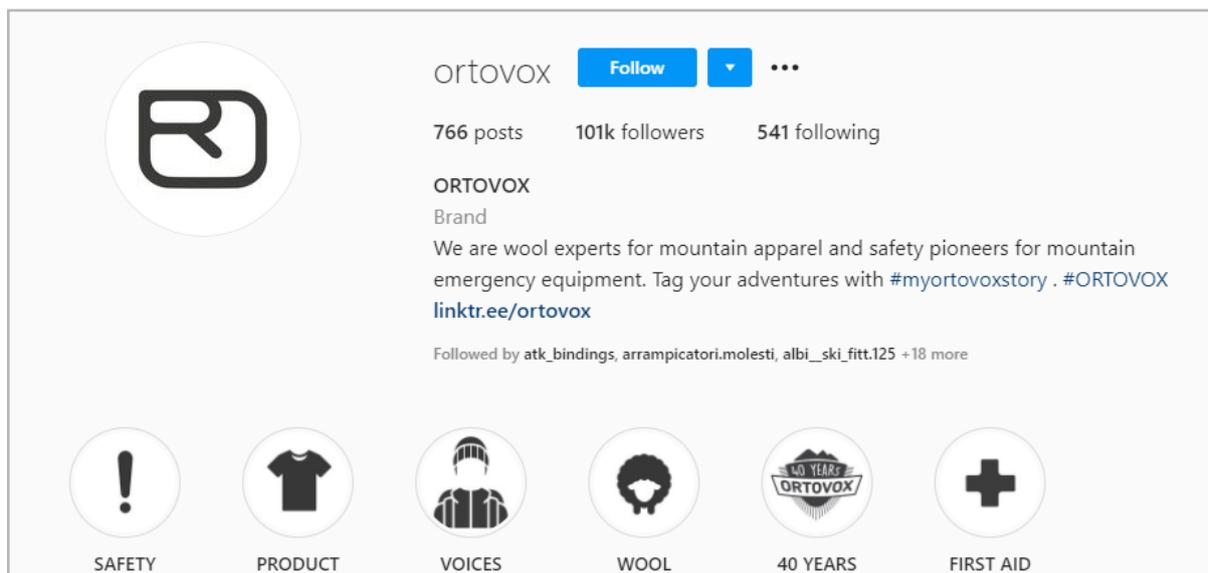


Figura 124 - Il canale Instagram di Ortovox (05/03/2021)

A partire dai primi giorni di gennaio 2020 e fino ai primi di marzo 2020, vengono interrotti tutti gli altri temi di comunicazione e il feed è interamente dedicato alla campagna #skilocal di cui sopra in moto ancora più evidente che su Facebook, grazie al format grafico (una striscia bianca nella parte bassa della foto, con un breve testo) applicato a tutte le pubblicazioni (vedi figura 125).

Successivamente, il feed è di nuovo catalizzatore di un altro tema, una campagna denominata “*Listen to your inner voice*”, dall’hashtag riconoscitivo #voiceofthemountains, che espone i valori portanti del brand puntando l’attenzione sulle persone che per esso lavorano (vedi figura 126).

Notiamo la tendenza del brand a usare spesso e volentieri questa strategia grafica - di volta in volta declinata con colori, testi, o formati fotografici - sul canale Instagram per porre l’attenzione sui temi che di volta in volta si vogliono comunicare, tendenza evidente negli anni precedenti ma anche nel corso di tutto il 2020 (vedi figura 127).

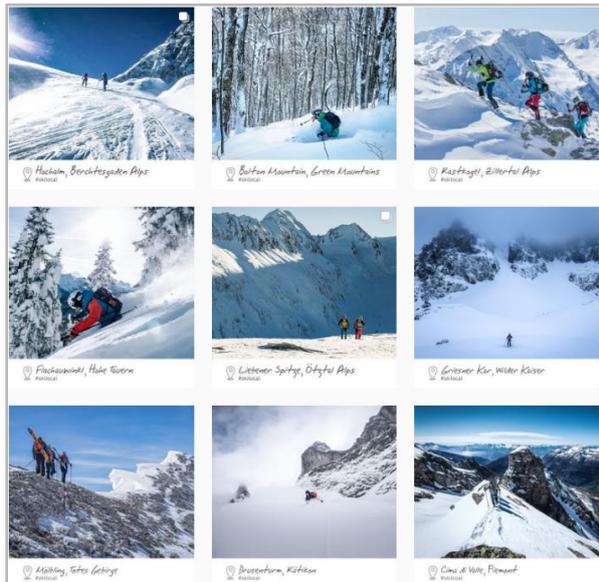


Figura 125 - Un dettaglio del *feed* di Ortovox, in cui si evidenziano la coerenza grafica dei post relativi alla campagna #skilocal (Ortovox, Instagram, feed)

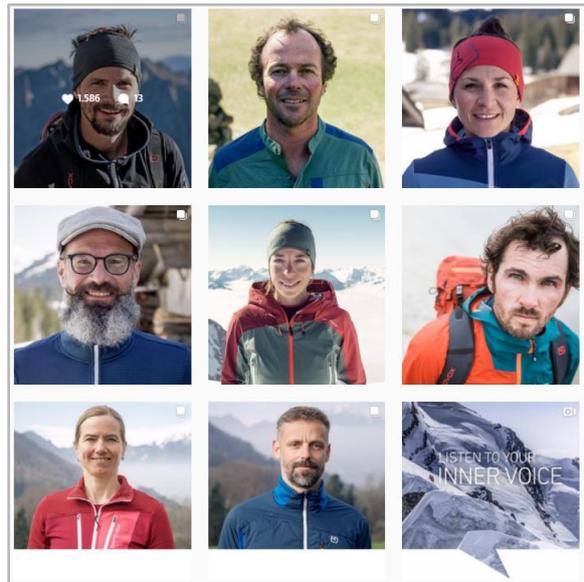


Figura 126 - Un dettaglio del *feed* di Ortovox, in cui si evidenziano la coerenza grafica dei post relativi alla campagna *Listen to your inner voice* (Ortovox, Instagram, feed)



Figura 127 (in basso) - Un dettaglio del *feed* di Ortovox, in cui è evidente la cura stilistica e grafica con cui il brand gestisce il calendario editoriale della piattaforma (Ortovox, Instagram, feed)

Youtube

Il canale Youtube ORTOVOX²⁶² conta poco più di 10.00 iscritti e appena 3 milioni di visualizzazioni (vedi figura 128). A parte il breve claim “*ORTOVOX - voice of the mountains!*” il resto della descrizione è scritta esclusivamente in tedesco, così come la quasi totalità dei testi inseriti (i titoli dei video, la descrizione delle serie e delle playlist); i video in tedesco non sono inoltre minimamente sottolineati. Verrebbe da pensare che questo canale viene riservato solamente al pubblico tedesco (probabilmente, viste le origini, la maggior parte), se non si trovassero alcuni video in lingua italiana (e parlati in inglese), e altri titolati e parlati in inglese. Ad una prima analisi sembra non esserci un filo conduttore sulle scelte linguistiche dei contenuti del canale.

La scelta diviene più chiara quando si scopre l’esistenza di un secondo canale, denominato “ORTOVOX International”²⁶³ e di creazione molto più recente (2013 contro 2006), che invece si presenta più ordinatamente come “*International Youtube channel*”²⁶⁴, presentando una descrizione totalmente in inglese:

“Subscribe to our channel and get exciting clips about safety tips for ski tourers and freeriders, clips of our athletes, the latest product tests and receive exclusive previews of our product innovations.

ORTOVOX - voice of the mountains!”

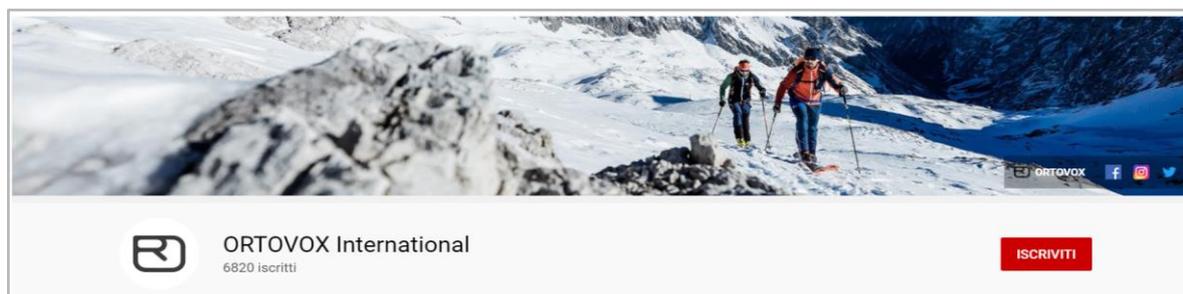


Figura 128 - Il canale Youtube di Ortovox International (05/03/2021)

²⁶² Ortovox, Youtube Channel, <https://www.youtube.com/user/ortovox>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁶³ Ortovox International, Youtube channel, <https://www.youtube.com/user/ortovoxinternational>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁶⁴Ortovox International, Youtube, *About*, <https://www.youtube.com/user/ortovoxinternational/about>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Su questo canale troviamo gli stessi contenuti e le stesse serie presenti sull'altro, ma replicati in tre diversi linguaggi (inglese, italiano, francese). Abbiamo quindi tre serie dedicate alla *Safety Academy Lab Snow* (una per ogni linguaggio), così come tre serie dedicate agli *AVABAG*, tre serie per scoprire “da dove proviene la lana” e video tutorial di presentazione dei prodotti in tre diverse lingue.

Le reazioni alla pandemia

Tra le aziende analizzate, Ortovox sembra essere quella che meno di tutte ha sconvolto la propria strategia comunicativa adeguandola al nuovo eccezionale contesto con cui si è trovata a fare i conti.

Sui social è praticamente inesistente una presa di posizione da parte del brand. La campagna “*Listen to your inner voice*”, che per la ricchezza e la qualità dei contenuti che presenta si suppone sia una campagna inserita nel calendario editoriale dell'azienda e preparata con largo anticipo, viene lanciata ugualmente il 18 marzo e rimane sulla scena per i giorni successivi, sia sul canale Facebook che Instagram. Ugualmente avviene per la newsletter, che segue inalterato il suo calendario tematico attraversando tutte le campagne di cui sopra.

L'unica iniziativa pubblicamente comunicata si chiama “*Support your local dealer*”²⁶⁵, campagna di sostegno ai rivenditori locali, con cui Ortovox si impegna a riconoscere, sugli ordini effettuati tramite e-commerce, il 25% dell'importo al rivenditore ufficiale indicato dal consumatore tramite un codice univoco: in questo modo, l'acquirente può indirettamente sostenere i negozi locali che sono costretti a rimanere chiusi (oltre a ricevere una fascia in omaggio).

Questa iniziativa viene diffusa da Ortovox sia tramite una newsletter dedicata (vedi figura 130) sia tramite il canale Facebook (vedi figura 129), mentre sul canale Instagram non si riscontra nulla²⁶⁶.

²⁶⁵ Up Climbing, *Ortovox: support your local dealer*, 28 Aprile 2020, <https://www.up-climbing.com/en/news/dalle+aziende/orto-support-you-locl-dealer>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁶⁶ È possibile che siano state fatte comunicazioni tramite storie, ma non sono attualmente (01/03/2021) salvate tra le storie in evidenza ed è quindi impossibile risalire a questi contenuti

ORTOVOX

PRODOTTI | SAFETY ACADEMY | STORIES



SOSTIENI IL TUO RIVENDITORE LOCALE

Acquista ora sull'online shop di ORTOVOX il tuo nuovo capo d'abbigliamento preferito. **NOI ACCREDITEREMO IL 25% DELL'ORDINE DIRETTAMENTE AL TUO RIVENDITORE SPECIALIZZATO LOCALE!***

Per ringraziarti del tuo sostegno ricevi in omaggio un 120 TEC HEADBAND per ogni ordine effettuato.

ACQUISTA ORA ONLINE E DAI IL TUO SUPPORTO



COME È NATA LA CAMPAGNA

Per proteggere il prossimo da una diffusione troppo rapida del Covid-19, attualmente i nostri rivenditori sono obbligati a tenere chiuse le serrande dei propri negozi a tempo indeterminato. Di conseguenza molti di loro si trovano ad affrontare difficoltà economiche e a temere per il futuro. Solo insieme possiamo superare questa emergenza. Per questo vogliamo inviare un messaggio di solidarietà e sostenere concretamente i nostri rivenditori locali.

Unisciti a noi e supporta il tuo rivenditore locale. È un modo per ringraziarlo del prezioso aiuto che ti ha dato finora nella scelta dell'attrezzatura sportiva migliore. Cosicché possa continuare a fornirti la giusta consulenza anche in futuro!

*attualmente la campagna è attiva in Germania, Austria, Francia, Regno Unito e Italia. Il 25% si riferisce al valore dell'ordine ad esclusione dei resi.

ORTOVOX 16 aprile 2020

SOSTIENI IL TUO RIVENDITORE LOCALE!

► Acquista ora sull'online shop di ORTOVOX i nuovi highlight per l'estate. Noi accrediteremo il 25% dell'intero ordine al tuo rivenditore locale!



ORTOVOX.COM

Fai del bene e ricevi in omaggio un 120 TEC HEADBAND!

Con ogni ordine sostieni un rivenditore della tua città al quale andr...

👍👍👍 100 Commenti: 3 Condivisioni: 33

Figura 129 (in alto) - Post pubblicato in occasione della campagna *Support your local dealer* (Ortovox, Facebook, 16/04/2020)

Figura 130 (a sinistra) - Newsletter mandata da Ortovox in occasione della campagna *Support your local dealer* (Ortovox, Newsletter, 16/04/2020)

4.2. COMPARABLE

Con il termine *comparable* si indicano quei business che, pur non essendo competitor diretti dell'azienda in analisi, presentano alcune caratteristiche in comune, che possono essere gli obiettivi di business, il target di riferimento, l'identità storica, il tipo di problema che risolvono per il consumatore o semplicemente essere comparabili alla nostra perché simili ma operanti in paesi diversi.

Analizziamo ora quattro business anche molto diversi tra loro, ognuno dei quali può però essere paragonato a SALEWA sotto qualche aspetto.

4.2.1. EPIC TV

Epic TV²⁶⁷ è uno shop online multimarca (vedi figura 131) che si occupa della vendita di prodotti per gli sport di montagna. Ha la sua sede principale a Chamonix (FR) ma non possiede negozi fisici; è gestita da una *crew* di giovani appassionati di outdoor che si definiscono “mercanti di adrenalina”. Insieme allo shop è attivo un canale di contenuti²⁶⁸ su cui il team condivide quello che crea: video (sotto forma di singoli video o serie), articoli, foto ed eventi.

“Epic per noi non è solo uno slogan, ma è la nostra filosofia, l’idea che la conquista di una vetta, qualsiasi essa sia, vada condivisa con chi ha le nostre stesse passioni.”

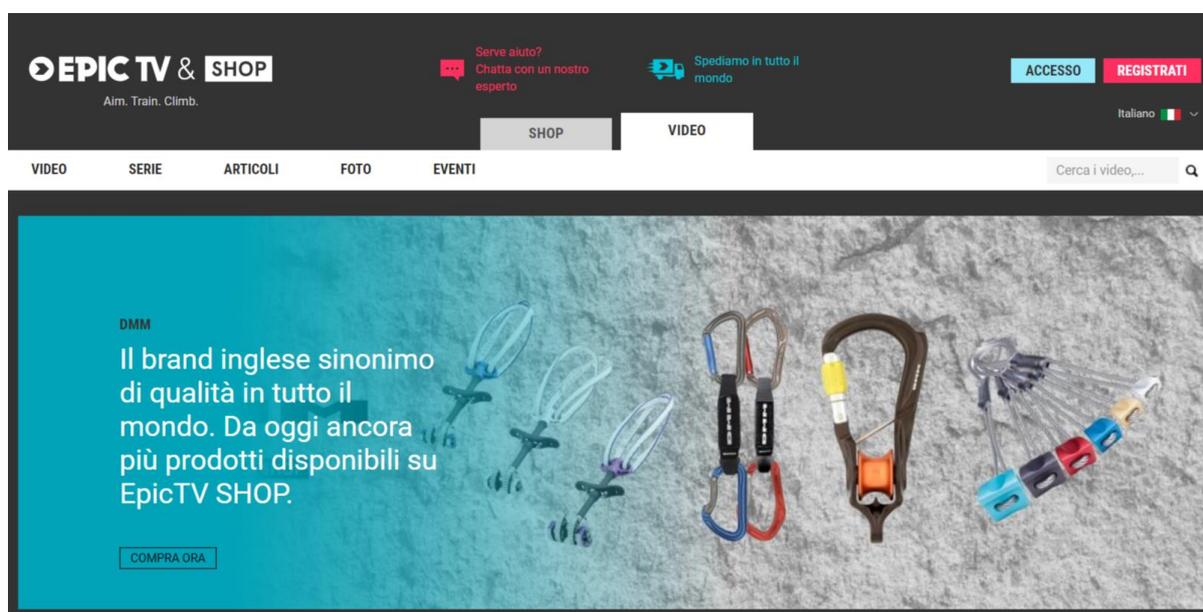


Figura 131 - La home page della sezione Video di Epic TV (05/03/2021)

Il canale e-commerce (*SHOP*) e il canale dei contenuti (che loro chiamano semplicemente *VIDEO*) sono ovviamente collegati e intersecati: nelle pagine di contenuti si trovano spesso riferimenti ai prodotti e viceversa.

Epic TV si può considerare un *comparable* per SALEWA in quanto si rivolge allo stesso target - gli appassionati di sport di montagna - offrendo la stessa tipologia di prodotti

²⁶⁷ Epic TV, *Shop*, <https://shop.epictv.it/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁶⁸ Epic TV, *Video*, <https://www.epictv.it/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

- abbigliamento e attrezzatura - anche se con più varietà e spesso con prezzi più vantaggiosi. Si contano infatti quasi 100 marchi in vendita sulla piattaforma di e-commerce, e si trovano tipologie di prodotti che SALEWA non produce, quali accessori da allenamento, scarpette da arrampicata, oggetti per la cucina da campo.

Sui canali social²⁶⁹ e sul canale *VIDEO* si respira l'aria di freschezza del team; su questi canali l'azienda condivide numerosi video e contenuti sempre nuovi. La pandemia di Covid-19 investe il team di Epic TV con le stesse preoccupazioni: come mantenere le vendite tramite e-commerce e non perdere clientela preziosa? Può essere un'occasione per modificare la propria comunicazione e sfruttare a proprio vantaggio la situazione?

Le reazioni all'arrivo del lockdown sono immediate: il 19 marzo viene caricato su Instagram un video - dai contenuti molto seri, ma con i soliti toni ironici - che vede due dipendenti dell'azienda conversare spontaneamente riguardo al tema (vedi figura 132). Il messaggio è quello di interrompere le proprie attività e rimanere a casa il più possibile per impedire la diffusione del virus e non sovraccaricare il sistema sanitario con i possibili incidenti che possono capitare in montagna. Insieme a ciò, vi è la promessa che numerosi contenuti saranno pubblicati sui diversi canali per mantenere alto il morale degli appassionati.

Viene successivamente lanciato l'hashtag #epicquarantine con cui Epic TV invita i follower a condividere tutti i modi più creativi con cui stanno passando il tempo - senza dimenticare la montagna - durante la quarantena (vedi figura 133).

Vengono inoltre proposti dei contest - con lo stesso tema #epicquarantine - grazie a cui i vincitori potranno vincere dei prodotti tra quelli in vendita sull'e-commerce. L'hashtag conta attualmente più di 600 post, registrando quindi una discreta adesione da parte dei follower.

²⁶⁹ Instagram, <https://www.instagram.com/epictvclimbing;>
[https://www.facebook.com/WatchEpicTV/;](https://www.facebook.com/WatchEpicTV/)
<https://www.youtube.com/channel/UCFdWDF3q3R2AphJ1InJWMIg>

Facebook,
Youtube,

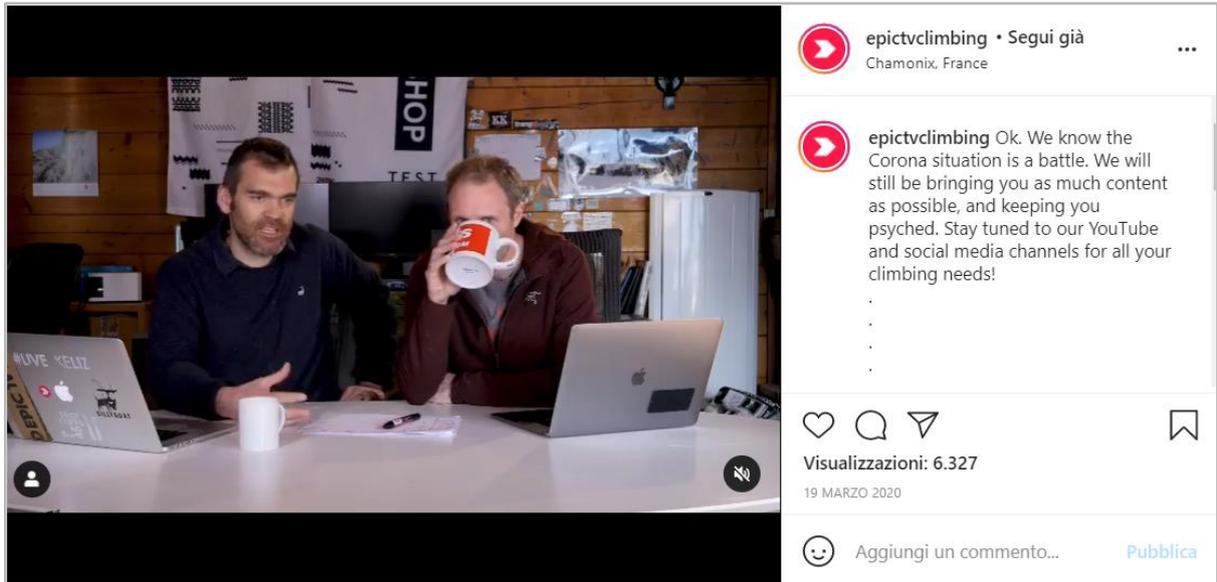


Figura 132 - Il video in cui i due dipendenti Epic TV discutono della recente emergenza sanitaria (Epic TV, Instagram, 19/03/2020)

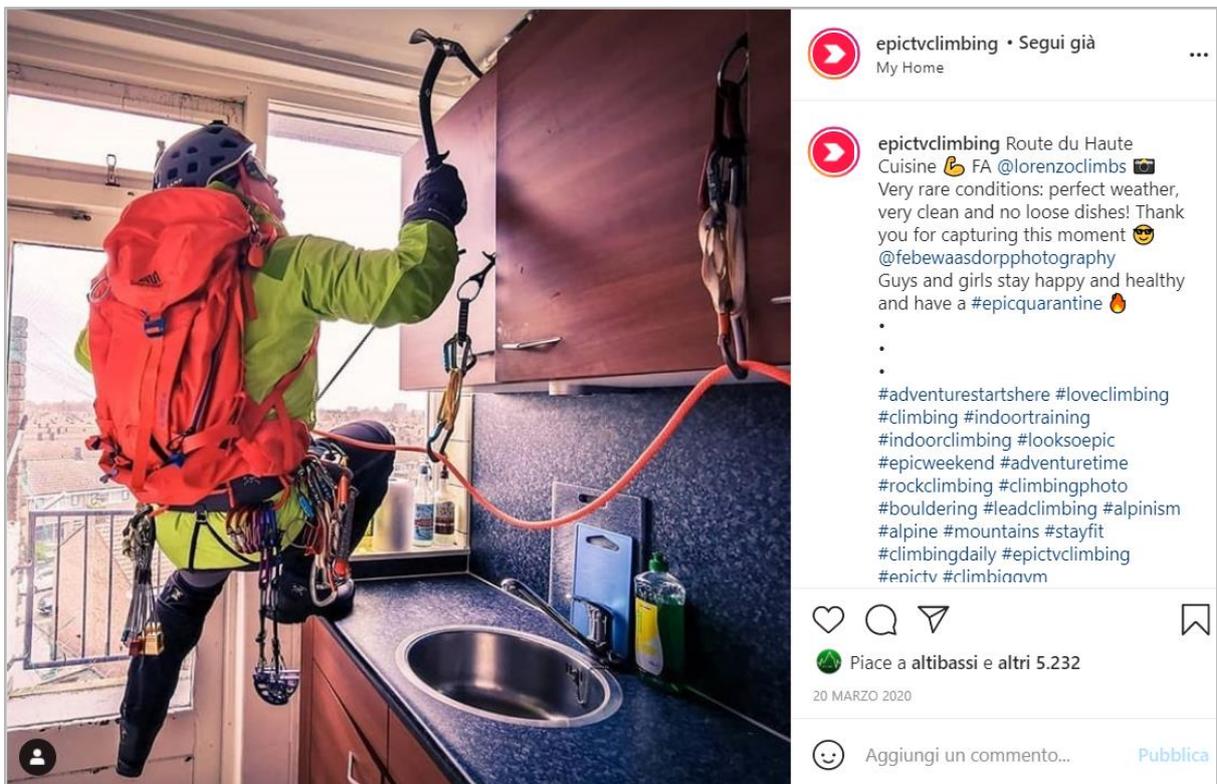


Figura 133 - Uno dei post che meglio esprime il movimento #epicquarantine (Epic TV, Instagram, 20/03/2020)

Poco dopo, gli stessi due membri del team registrano un podcast²⁷⁰ in cui discutono e ripercorrono tutte le iniziative e i contenuti più interessanti che trovano sui social network, per raccontare come gli atleti - ma anche i singoli appassionati - stanno affrontando la situazione.

Sono inoltre creati e pubblicati su Youtube numerosi video che mostrano metodi e programmi di allenamento (specifici per l'arrampicata o l'alpinismo in generale), ovviamente grazie agli accessori da allenamento in vendita sull'e-commerce di Epic TV²⁷¹ (vedi figura 134).

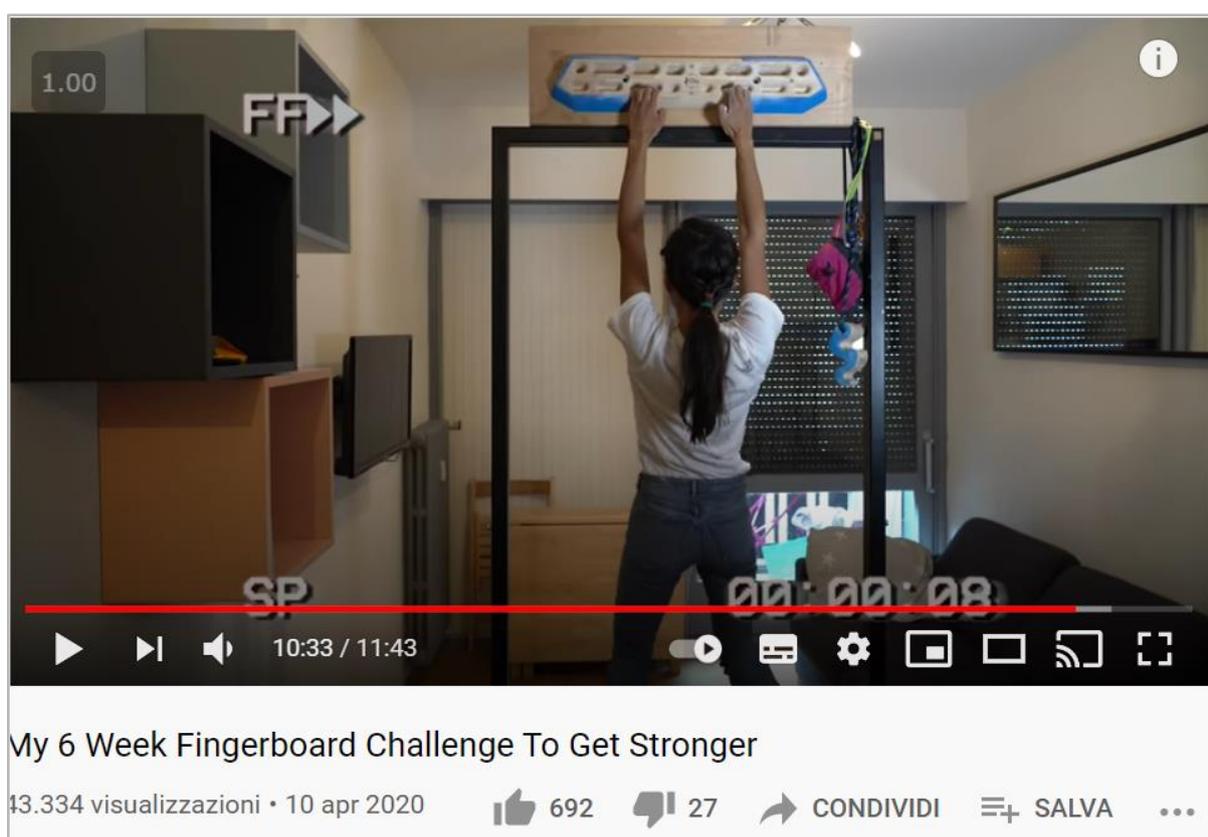


Figura 134 - Il video Youtube *My 6 week fingerboard challenge to get stronger* aiuta gli utenti a trovare ispirazione per i propri allenamenti e a non perdere la voglia di impegnarsi (Epic TV, Youtube, 10/04/2020)

²⁷⁰ Epic TV, *Dealing With COVID-19: Climbing News + Live Podcast | Climbing Daily Ep.1633*, 25 Marzo 2020, <https://www.epictv.com/media/podcast/dealing-with-covid-19-climbing-news--live-podcast-%7C-climbing-daily-ep1633/608059>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁷¹ Epic TV, Youtube, *My 6 Week Fingerboard Challenge To Get Stronger*, video caricato il 10 Aprile 2020, <https://www.youtube.com/watch?v=jM5cKCRzAiY>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Vi è addirittura un bellissimo video, realizzato da un membro del team di Epic TV, che ironicamente racconta la sua eccezionale impresa nella conquista ... del suo appartamento²⁷², trattandola come fosse una vera e propria epica avventura alpinistica, ri-condiviso anche dai canali social di La Sportiva (vedi paragrafo 4.1.2 [Le reazioni alla pandemia](#)).

4.2.2. URBAN WALL MILANO

Urban Wall è una delle più grandi palestre di arrampicata indoor presenti in Europa (vedi figura 135). Si trova appena fuori Milano e prima della pandemia riuniva ogni giorno tantissimi appassionati provenienti da tutta la Lombardia. La palestra offre aree di allenamento sia per la disciplina *lead* che *boulder* e anche strumenti per l'allenamento a secco²⁷³. All'interno della struttura vi sono un bar - che segue gli orari di apertura della palestra ed è un punto di riferimento per tutti coloro che si allenano ma amano farlo con gli amici - e *Oliunìd*²⁷⁴ - negozio specializzato nella vendita di abbigliamento e attrezzatura per l'arrampicata e l'alpinismo.

La palestra, oltre a permettere l'ingresso ai singoli arrampicatori non professionisti che si allenano autonomamente, offre corsi di diverso livello per bambini, adulti e scuole, nonché la possibilità di avere lezioni private con gli allenatori per ottenere schede di allenamento personalizzate. Lo spazio può inoltre ospitare eventi pubblici e privati, da feste di compleanno per bambini a eventi di *team building* aziendali.

Consideriamo Urban Wall un *comparable* per SALEWA poiché una grande parte del pubblico a cui si rivolge e che lì si allena regolarmente è lo stesso che, in diversi momenti, si rivolge a SALEWA per l'acquisto del materiale. I clienti di Urban Wall sono quindi, anche se non effettivamente gli stessi che effettueranno acquisti da SALEWA, persone che similmente soffrono per le misure restrittive e, ancora di più, per la chiusura delle palestre, luogo in cui sfogare il proprio bisogno di praticare sport.

²⁷² Epic TV Italia, *Italian Climber Loose His Mind During COVID-19 Quarantine | Spazio Verticale 221*, video caricato il 17 Marzo 2020, https://www.youtube.com/watch?v=KFeS-Cf3n3U&ab_channel=EpicTVItalia, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁷³ Federazione Arrampicata Sportiva Italiana, *Discipline*, <https://www.federclimb.it/l-arrampicata-sportiva/discipline.html>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁷⁴ Oliunìd, sito web, <https://www.oliunid.it/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

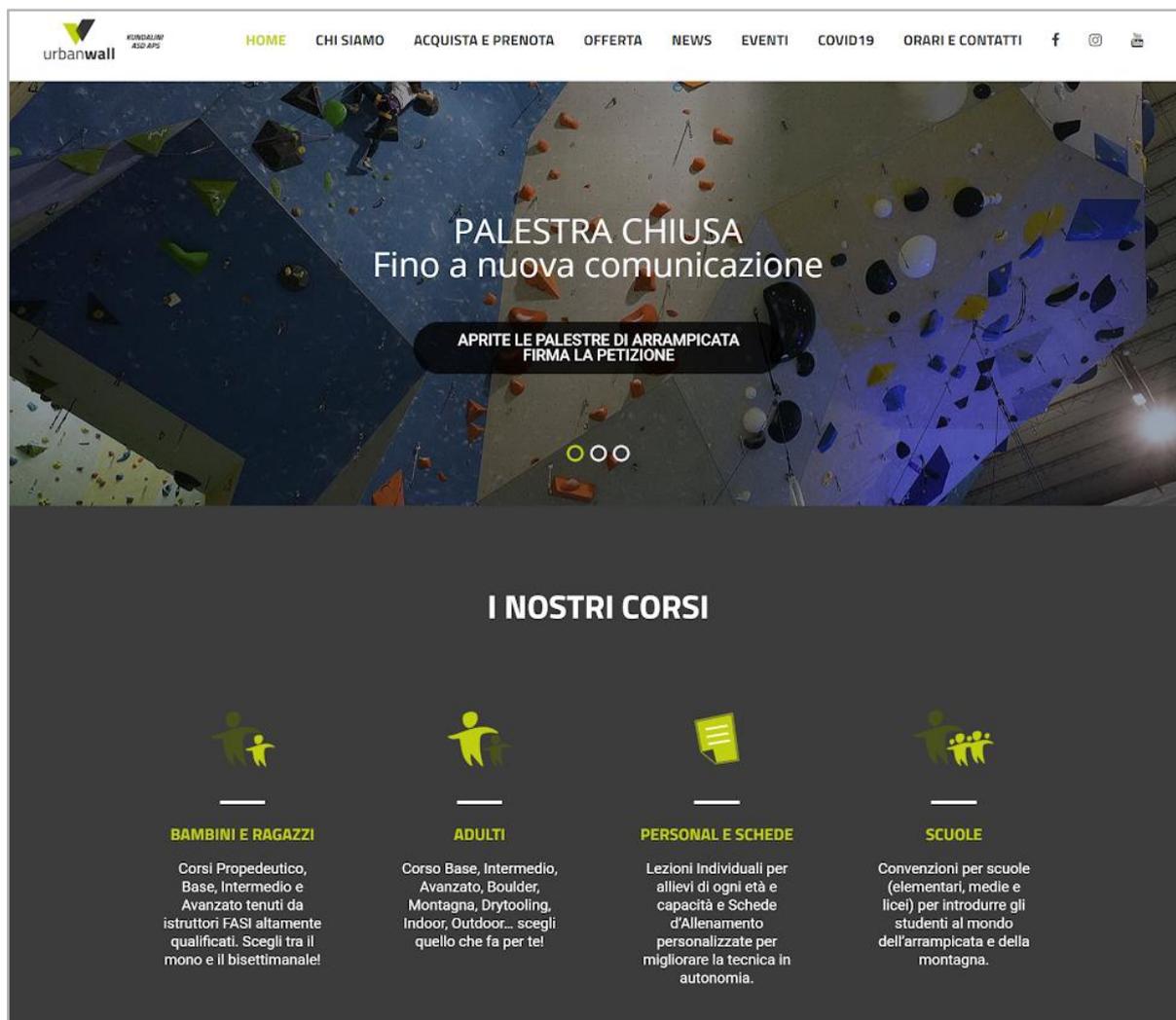


Figura 135 - La home page del sito web della palestra Urban Wall (in data 26/03/2021 la palestra risulta ancora chiusa)

Urban Wall viene infatti chiusa ancora prima di marzo 2020: risalgono al 23 febbraio le disposizioni che impongono la sospensione - dal giorno successivo - delle manifestazioni o iniziative di carattere ludico e/o sportivo fino a domenica 1 marzo. La comunicazione viene ovviamente effettuata sia sul canale Instagram²⁷⁵ che Facebook²⁷⁶ della palestra. Successive comunicazioni continuano a mantenere aggiornate le persone riguardo il prolungamento della data di chiusura che segue l'emanazione dei decreti (vedi figura 136).

²⁷⁵ Urban Wall, Instagram, <https://www.instagram.com/urbanwallmilano>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁷⁶ Urban Wall, Facebook, <https://www.facebook.com/urbanwallmilano/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)



Figura 136 - Il decreto del 4 marzo impone la chiusura delle palestre e Urban Wall lo comunica ai suoi frequentatori (Urban Wall, Instagram, 07/03/2020)



Figura 137 - Urban Wall aderisce alla campagna #distantimauniti (Urban Wall, Instagram, 23/03/2020)

Sui canali social della palestra vengono inoltre condivise foto per partecipare all’iniziativa “Distanti ma uniti” promossa dal Governo per sensibilizzare la popolazione al tema del distanziamento sociale²⁷⁷ (vedi figura 137).

Urban Wall propone inoltre, grazie al contributo dei propri allenatori professionisti, dei workout specifici per l’arrampicata che si possono effettuare tranquillamente a casa (vedi figura 138).

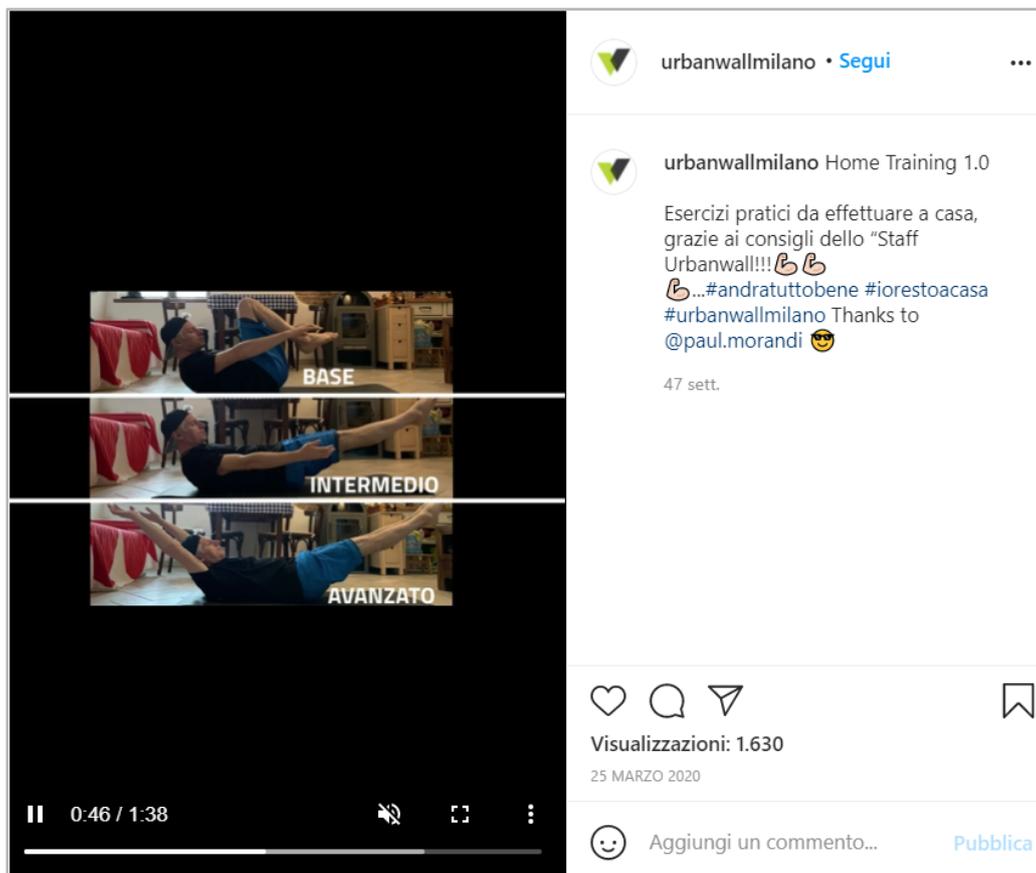


Figura 138 - Urban Wall propone in un video una serie di esercizi propedeutici all’arrampicata da poter fare comodamente a casa (Urban Wall, Instagram, 25/03/2020)

Urban Wall aderisce poi all’iniziativa “*Why do you love your climbing gym?*” che chiede ai frequentatori di esplicitare il motivo per cui amano andare in palestra, e perché la loro palestra è speciale (vedi figura 139). A questa iniziativa partecipano moltissime palestre in tutto il mondo.

²⁷⁷ Governo Italiano, *Campagna di comunicazione #DistantiMaUniti*, 11 Marzo 2020, <http://www.governo.it/it/media/campagna-di-comunicazione-distantimauniti/14290>, (ultimo accesso: 01/03/2021)



Figura 139 - Urban Wall richiede supporto ai suoi frequentatori aderendo all'iniziativa *Why do you love your climbing gym?* (Urban Wall, Instagram, 28/03/2020)

Infine, con l'appoggio delle Guide Alpine che collaborano con la palestra per organizzare alcune gite e uscite sul campo, vengono proposti agli utenti alcuni webinar su temi di interesse generale (ad esempio, la progressione in conserva corta o l'analisi del materiale tecnico, vedi figure 140 e 141): a questi incontri virtuali, denominati *Social Workshop*, si partecipa attivamente provando a svolgere i nodi e le manovre proposte, con la possibilità di fare domande agli esperti e chiarire i propri dubbi tecnici.



Figura 140 - Il primo *Social Workshop* organizzato da Urban Wall, con la collaborazione della guida alpina Paolo Marazzi (Urban Wall, Instagram, 11/04/2020)



Figura 141 - Un *Social Workshop* organizzato da Urban Wall focalizzato sulla scelta dell'attrezzatura da montagna (Urban Wall, Instagram, 21/04/2020)

4.2.3. VISIT TRENTINO

Visit Trentino²⁷⁸ è uno dei canali digitali su cui opera Trentino Marketing, società “finalizzata alla realizzazione di uno specifico interesse pubblico impegnata nell’ideazione, realizzazione e promozione di iniziative e progetti orientati allo sviluppo del turismo trentino”²⁷⁹; costituita da Trentino Sviluppo Spa²⁸⁰, fa capo direttamente alla Provincia autonoma di Trento.



Figura 142 - La home page del sito web di Visit Trentino (05/03/2021)

Visit Trentino è una piattaforma online (vedi figura 142) che ha come scopo facilitare l’utente nella scelta e nella gestione di una qualsiasi attività turistica nel territorio del Trentino, fornendo un meccanismo di ricerca tra alberghi convenzionati, mostrando gli eventi che si svolgeranno sul territorio e mettendo a disposizione webcam, un servizio meteorologico e moltissimi contenuti di carattere folkloristico e culturale.

Il motivo per cui Visit Trentino si può considerare un *comparable* per SALEWA, è che questa società si fonda sul turismo, ossia sulla possibilità delle persone di muoversi liberamente non solo all’interno del proprio paese, ma anche internazionalmente. Le restrizioni imposte dal Governo come misure preventive, quindi, ostacolano non poco

²⁷⁸ Visit Trentino, sito web, <https://www.visittrentino.info/it/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁷⁹ Trentino Marketing, sito web, <https://www.trentinomarketing.org/it/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁸⁰ Trentino sviluppo, sito web, <https://trentinosviluppo.it/>, (ultimo accesso: 05/03/2021)

il business di Visit Trentino. La similitudine con SALEWA diventa ancora più chiara se pensiamo alle possibilità che offre il Trentino che riguardano prevalentemente il turismo di montagna, nelle Dolomiti tanto importanti per il nostro brand.

La pagina Instagram @visittrentino²⁸¹, che conta molti follower ed è molto attiva (ha una frequenza di pubblicazione più che giornaliera), comunica prontamente già il 9 marzo (vedi figura 143) l'adozione di comportamenti in linea con le imposizioni nazionali italiane che prevedono la chiusura di tutti gli impianti di risalita e di musei, cinema e librerie fino al 3 aprile.

Senza modificare l'altissima frequenza di pubblicazioni, ogni giorno le bellissime immagini che la società è solita pubblicare continuano a comparire, ma accompagnate da frasi e citazioni dal tono più serio e filosofico. Pochi giorni dopo viene promossa con un post l'iniziativa #trentinoStories (vedi figura 144), un viaggio virtuale attraverso gli elementi della cultura locale trentina, che si sviluppa principalmente tramite le storie di Instagram²⁸².

Quello che avviene sui canali social di Visit Trentino non è particolarmente interessante: la società continua a pubblicare incessantemente ma sembra non ci sia un tentativo di ri-adattamento nella strategia di comunicazione, semplicemente vengono scelte frasi fatte più adatte al generale *mood* malinconico.

²⁸¹ Visit Trentino, Instagram, <https://www.instagram.com/visittrentino>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁸² Le storie cui ci si riferisce non possono essere riportate poiché non più a disposizione tra le storie in evidenza del canale



Figura 143 - Il giorno successivo all'imposizione delle restrizioni sul territorio nazionale Visit Trentino rende pubblica la sua adesione alle imposizioni governative (Visit Trentino, Instagram, 09/03/2020)



Figura 144 - Visit Trentino lancia sui suoi canali social la nuova campagna #trentinostories (Visit Trentino, Instagram, 12/03/2020)

4.2.4. LONELY PLANET (ITALIA)

Lonely Planet²⁸³ è una casa editrice che pubblica guide turistiche, fondata nel 1972 in Australia. Le prime pubblicazioni trattano il territorio dell'Asia, ma nel giro di appena vent'anni queste raggiungono una copertura quasi mondiale. Oltre alle pubblicazioni più note (le classiche guide turistiche omnicomprendenti), vengono pubblicati altri prodotti come *shoestring* (guide che trattano territori molto grandi, addirittura interi continenti), frasari di viaggio (con le indicazioni e le frasi utili per viaggiare) e *travel survival kit* (guide che trattano un solo paese). Attualmente, Lonely Planet gode di altissima autorevolezza ed è diventata uno standard in fatto di guide turistiche, recentemente sbarcate anche online nella app proprietaria.

Logicamente, Lonely Planet fonda il suo business sul turismo e sulla possibilità per le persone di viaggiare, soprattutto in luoghi remoti e molto diversi da quello di appartenenza. La pandemia e le conseguenti misure restrittive impongono lo stop ai viaggi internazionali a scopo ricreativo: Lonely Planet si trova quindi, similmente a SALEWA, a fare i conti con un ostacolo importante per il proprio business.

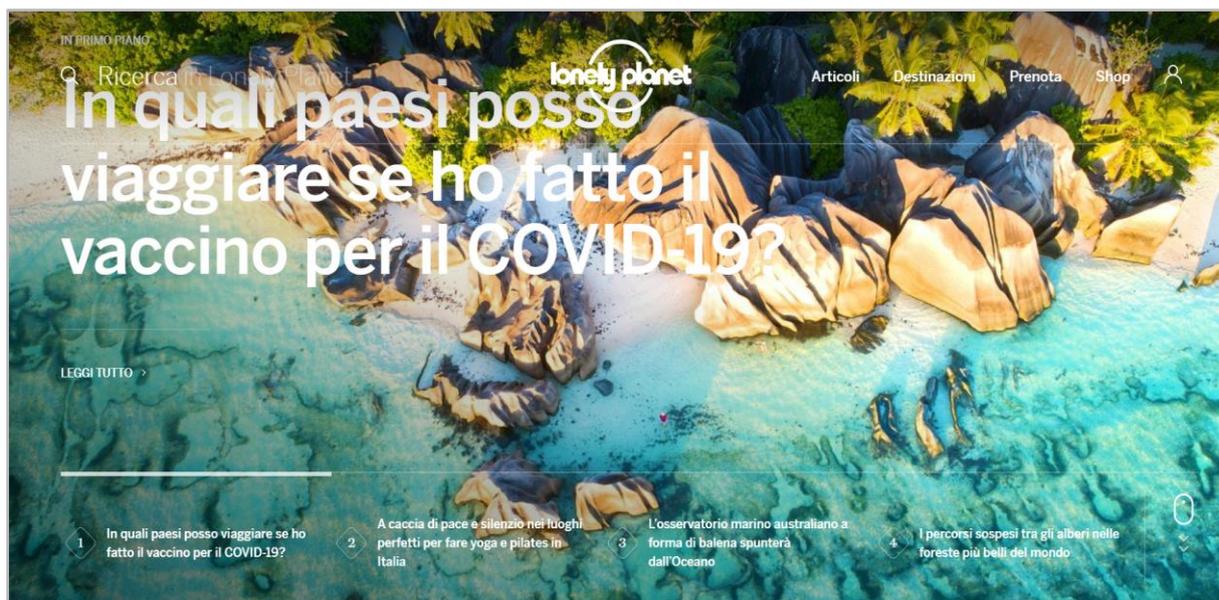


Figura 145 - La home page del sito web di Lonely Planet Italia (05/03/2021)

²⁸³ Wikipedia, *Lonely Planet*, https://it.wikipedia.org/wiki/Lonely_Planet, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Per osservare quello che è successo sui canali digitali a livello comunicativo, restringiamo il campo e ci concentriamo solo sulla sezione italiana dell'azienda: Lonely Planet Italia, che possiede un dominio web separato facente capo ad un sito interamente in italiano²⁸⁴ (vedi figura 145), e rispettivi canali social dedicati.

Essendo la sezione italiana, la reazione all'arrivo del lockdown nazionale sui canali di comunicazione è estremamente puntuale e specifica per il pubblico italiano. Un bellissimo post viene pubblicato l'11 marzo 2020 - giorno stesso della pubblicazione del decreto contenente le restrizioni - sia sui canali Instagram²⁸⁵ che Facebook²⁸⁶. Il post mostra una fotografia still-life nello stesso formato con cui solitamente vengono promosse le guide, cioè inserendo fisicamente la guida, frontale, in un contesto con elementi che richiamano alla copertina o alla cultura del paese. Così, questa volta il paese di destinazione è *Casa* e lo sfondo - che ricalca la copertina - rappresenta il classico ambiente domestico di un casolare italiano, con del pane fresco fatto in casa in primo piano (vedi figura 146). Il testo del post tratta in modo ironico e leggero il serio tema delle restrizioni, dando consigli su cosa fare, dove mangiare e cosa visitare come avrebbero fatto in qualsiasi altro post. Segue l'hashtag #iorestoacasa, che nel periodo tra l'8 e l'11 marzo 2020 registra più di 131.000 citazioni, superando anche l'hashtag #coronavirus²⁸⁷.

Segue già il giorno successivo un altro post che offre il download di un contenuto, intitolato sul trend del post precedente "Viaggiare in poltrona", che contiene 500 tra film, libri e musiche per permettere all'utente di "fare il giro del mondo seduto in poltrona" (vedi figura 147).

²⁸⁴ Lonely Planet Italia, sito web, <https://www.lonelyplanetitalia.it/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁸⁵ Lonely Planet Italia, Instagram, https://www.instagram.com/lonelyplanet_it, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁸⁶ Lonely Planet Italia, Facebook, <https://www.facebook.com/lonelyplanetitalia/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁸⁷ BlogMeter, *Blogmeter Insights: #IoRestoACasa*, 13 Marzo 2020, <https://www.blogmeter.it/it/blog/blogmeter-insights-iorestoacasa>, (ultimo accesso: 01/03/2021)



lonelyplanet_it • Segui

lonelyplanet_it Arrampicatevi sulle Divano Mountains, tuffatevi nell'impetuosa Doccia Gelata e provate lo street food di Quelcherestainfrigo. È ora di godervi un luogo magico come non avete mai fatto prima: è ora di stare a casa. #iorestoacasa

49 sett.

mrsnaldi @carensstia @massimo_onna_marion @giuggi_0991

49 sett. Rispondi

Piace a borghitalia e altri 37.720

11 MARZO 2020

Aggiungi un commento... Pubblica

Lonely Planet Italia
12 marzo 2020

Vola a Parigi ascoltando Jacques Brel o in Islanda con Björk mentre fissi il soffitto di casa; avventurati (in pantofole) nella giungla amazzonica riguardando Fitzcarraldo. "Viaggiare in poltrona" ti stuzzicherà la fantasia con 500 film, libri e musiche per fare il giro del mondo seduto in poltrona. E noi te lo regaliamo.

Viaggiare in poltrona
Continuare a viaggiare. Da casa.

LONELYPLANETITALIA.IT
Viaggiare in poltrona con Lonely Planet
500 film, libri e consigli musicali per fare il giro del mondo da casa.

936 Commenti: 85 Condivisioni: 604

Figura 146 (in alto) - Lonely Planet Italia propone Casa come nuova esotica destinazione di viaggio (Lonely Planet Italia, Instagram, 11/03/2020)

Figura 147 (a sinistra) - Lonely Planet Italia mette a disposizione dei fan Viaggiare in poltrona, una raccolta di contenuti di intrattenimento da fruire da casa (Lonely Planet Italia, Facebook, 12/03/2020)

Dopo questi due post molto ben riusciti, le pubblicazioni tornano a seguire lo stesso standard dei giorni antecedenti all'arrivo del coronavirus in Italia, come se nulla fosse mai successo. Si tornano quindi a vedere immagini spettacolari - natura, panorami, monumenti, animali - di luoghi esotici e mete di viaggio, e le *copy* tornano ad essere di nuovo brevi descrizioni romanzate del contenuto della foto e della destinazione, per far sognare all'utente di raggiungerla. La frequenza rimane giornaliera, senza che il tema coronavirus e restrizioni sia mai più affrontato, fino al 2 aprile, quando viene pubblicato un post a sostegno delle librerie, che promuove il servizio di consegna gratuita di libri *LibridaAsporto*²⁸⁸ (vedi figura 148).



Figura 148 - Lonely Planet Italia sostiene LibriDaAsporto, un'iniziativa di consegna gratuita di libri (Lonely Planet Italia, Instagram, 02/04/2020)

Quando a maggio finalmente le restrizioni iniziano ad allentarsi, e si intuisce che durante l'estate sarà possibile viaggiare ma con più facilità in Italia, Lonely Planet pubblica un post relativo ad un'offerta speciale per una guida tutta italiana: l'invito è ad esplorare l'Italia che rimane una comunque una delle mete più apprezzate a livello mondiale (vedi figura 149).

²⁸⁸ Libri da Asporto, sito web, <https://www.libridaasporto.it/it/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)



Figura 149 - Lonely Planet Italia invita i suoi fan a scoprire le bellezze del paese in cui vivono mettendo in offerta la guida *Italia on the road* (Lonely Planet Italia, Instagram, 28/05/2020)

È infine durante l'estate che Lonely Planet lancia una vera e propria campagna sicuramente ispirata dal COVID-19, *Italia On the Road LIVE TOUR*²⁸⁹. Si tratta di un periodo di un mese (29 giugno - 24 luglio) in cui il team di Lonely Planet attraverserà tutta la penisola italiana per scoprire e raccontare le mete più insolite ed interessanti e dimostrare che si può viaggiare e vivere avventure anche restando nel proprio paese. Tutte le tappe del tour vengono poi raccontate con articoli e pagine dedicate sul sito web (un esempio è quello dedicato alla regione Toscana²⁹⁰) e sui canali social Instagram e Facebook (vedi figura 150).

²⁸⁹ Lonely Planet Italia, *Italia On the Road . Live Tour*, <https://www.lonelyplanetitalia.it/italia-on-the-road/live-tour>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

²⁹⁰ Lonely Planet Italia, *Italia On the Road . Live Tour, Toscana*, <https://www.lonelyplanetitalia.it/italia-on-the-road/live-tour/toscana>, (ultimo accesso: 01/03/2021)



Figura 150 - Per ogni tappa dell'*Italia on the road - Live Tour* vengono pubblicati sui social i riferimenti ai contenuti presenti sul sito web. In questo esempio, la tappa in Toscana (Lonely Planet Italia, Facebook, 12/07/2020)

4.3. CONCLUSIONI

Per quanto riguarda l'analisi dei *competitor* e dei *comparable*, troviamo dei comportamenti molto simili tra tutti i brand osservati: il trend più importante sembra essere stato il tentativo di diffondere sui propri canali social più contenuti di intrattenimento possibile. Un'altra azione importante è stata la diffusione delle misure adottate dall'azienda per quanto riguarda la tutela dei lavoratori e la gestione dell'e-commerce nei confronti dei consumatori. Ad eccezione di Ortovox, tutti gli altri brand outdoor si sono dedicati alla produzione e vendita di mascherine (anche se non mediche) realizzate nei propri siti produttivi. Interessanti le iniziative che si sono rivelate delle vere e proprie campagne di comunicazione strutturate, come quella di Lonely Planet, dove il coinvolgimento degli utenti è ricercato anche grazie alla partecipazione stessa dell'azienda alle iniziative.

5. SALEWA: LA CAMPAGNA “BACK TO PURE MOUNTAIN”

Questo capitolo è il punto centrale dell’elaborato: analizza nel dettaglio la campagna di comunicazione *Back to Pure Mountain*, la risposta che SALEWA ha dato al suo pubblico in reazione agli avvenimenti relativi alla pandemia. Se ne tratteranno le motivazioni, il processo di sviluppo, gli obiettivi, il target, la scelta dei *touchpoint* e per ognuna delle tre fasi della campagna si osserverà nel dettaglio la realizzazione e i risultati delle azioni intraprese.

Back to Pure Mountain si è svolta sui canali digitali di SALEWA nel periodo compreso tra marzo e agosto 2020. Rappresenta la risposta, ritenuta necessaria, che il brand ha voluto dare ai consumatori durante il periodo segnato dall’emergenza sanitaria causata dal COVID-19: al team di comunicazione è risultato subito chiaro che una reazione agli avvenimenti e una presa di posizione da parte del brand erano necessari e che ignorare il nuovo contesto, proseguendo con la strategia preparata ed approvata precedentemente, non avrebbe riscosso successo. Il calendario editoriale, già approvato all’inizio del 2020, prevedeva infatti diversi temi di comunicazione, di cui solamente quelli per cui il team già disponeva di tutto il materiale necessario potevano essere comunicati; tutti gli altri, quelli che implicavano la partecipazioni degli utenti tramite UGC o il racconto di ascensioni e viaggi ancora da compiere, sono stati necessariamente bloccati o rimandati.

Per la singolarità che ha assunto la situazione di paese in paese, ci si è resi subito conto che sarebbe stato impossibile diversificare i messaggi così tanto, visto che anche paesi parlanti la stessa lingua attuavano misure restrittive in maniera autonoma. Si è deciso quindi di concentrarsi su quella che era la situazione del *core target*: nell’ordine Italia, Austria e Germania. La campagna, infatti, segue principalmente l’andamento delle restrizioni nel territorio italiano, ma nonostante questo si è cercato di tenere sempre in considerazione la situazione generale senza mandare comunicazioni troppo specifiche – perlomeno sui canali globali - che avrebbero potuto risultare discordanti.

È da sottolineare come *Back to Pure Mountain* non abbia seguito l'iter classico di ideazione e creazione di una campagna di comunicazione da inserire nella strategia complessiva del brand, ma sia stata invece intuita e sperimentata a piccoli passi. Questo proprio per le caratteristiche intrinseche del periodo storico che ha fatto nascere la necessità della stessa: a partire dalla dichiarazione – quasi improvvisa – dello stato di emergenza (1 febbraio 2020), all'eccezionalità delle misure restrittive prese, all'imprevedibilità della durata di quest'ultime e dell'evoluzione generale del contesto. Nella campagna sono individuabili tre fasi distinte, che coincidono con gli sviluppi della situazione sanitaria e sociale. Tratteremo nel dettaglio ognuna di queste tre fasi.

Fase 1 - Keep Dreaming

La prima fase della campagna riguarda il periodo compreso tra il 9 marzo (giorno dell'emanazione del decreto-legge che impone in tutta Italia il divieto di spostamento per motivi non strettamente necessari) e la prima metà di aprile. In questa fase iniziale, l'incertezza regna sovrana: nessuno – politici, medici, arrampicatori, membri del team di comunicazione di SALEWA – ha mai affrontato una situazione del genere, nessuno sa quanto durerà, né come si evolverà e in quanto tempo. È un periodo caratterizzato da ansie, paure e dubbi. È qui che il team decide che un intervento è necessario: il calendario editoriale pre-approvato viene messo in standby, e nel giro di poche riunioni – virtuali, ovviamente – si mette in piedi un nuovo piano, della durata di poche settimane, per accompagnare i consumatori in questa fase.

Fase 2 - Stop Dreaming, Start Planning

Un cambiamento di mentalità drastico avviene dopo la seconda metà di aprile: la curva epidemiologica è in miglioramento e la speranza circa l'allenamento delle misure restrittive è reale. Le tempistiche e le modalità riguardo l'uscita dal lockdown non sono per niente definite, ma c'è la certezza che le cose andranno migliorando – una luce in fondo al tunnel. Per gli appassionati, ma ormai anche semplicemente per tutti gli altri, è il momento di proiettarsi più avanti con il pensiero alla prima giornata di bel tempo primaverile con una passeggiata all'aria aperta. E poi aspettare pazientemente che questo sia concesso. Quale momento migliore per infiltrarsi nei sogni e nei desideri

delle persone, e per invogliarle a farsi trovare pronte quando arriverà il via libera? Il team sfrutta qui i desideri – non tanto celati – dei consumatori di ritrovare la libertà, spingendo nella direzione della montagna.

Fase 3 - Back to Pure Mountain

L'ultima fase corrisponde all'allentamento effettivo delle misure restrittive. Seppur gradualmente, si ritorna verso una vita normale: riaprono le attività commerciali, gli spostamenti sono concessi senza autocertificazione e l'emergenza sanitaria è in qualche modo sotto controllo – o almeno, sufficientemente da permettere le attività all'aperto e in montagna senza che eventuali incidenti vadano ad appesantire in maniera eccessiva il sistema sanitario. La maggior serenità generale permette, inoltre, di poter tornare a comunicare in maniera normale: è il momento di spingere le persone a godere dell'ambiente naturale, ma non senza l'attrezzatura giusta.

La campagna si è così delineata gradualmente, seguendo l'andamento naturale di queste tre fasi, richiedendo continue riunioni e allineamenti circa la strategia e la tipologia di contenuti da utilizzare. La terza fase, quella che dà il nome alla campagna, è senza dubbio la più importante a livello di sforzi e di ritorni, ma è importante sottolineare come questo sia stato possibile solo grazie ad una strategia di comunicazione che senza sosta ha accompagnato il consumatore in tutto il periodo precedente.

5.1. OBIETTIVI DELLA CAMPAGNA

Gli obiettivi della campagna si inseriscono nel quadro generale degli obiettivi della strategia digitale. Nonostante non siano state definite le quote dei *KPIs* da raggiungere con questa campagna – per le sue caratteristiche di incertezza e la difficoltà nella sua definizione – la direzione da seguire rimane comunque quella già intrapresa dal brand nei primi mesi del 2020: miglioramento della *brand awareness* e incremento del *sentiment* positivo mantenendo alta l'attenzione intorno al marchio, nonché una spinta alla crescita dell'e-commerce verso numeri di fatturato sempre maggiori. Ciò si traduce nell'attenzione a indici quali *engagement rate*, iscrizioni alla newsletter e *fan base*, ROAS, incremento del fatturato.

5.2. TARGET SPECIFICO DI RIFERIMENTO

Il target della campagna coincide esattamente con quello generico del reparto digitale: si tratta infatti di una campagna che vuole rivolgersi al maggior numero di persone possibile, vista proprio la condizione di eccezionalità del contesto che si rivolge universalmente a tutti. Non vi sono quindi sottogruppi da considerare, ma si ritiene fondamentale la comprensione del target originario (vedi paragrafo 3.2 [Target](#)) sotto una chiave insolita. Verrà quindi svolta un'analisi del target con l'utilizzo congiunto del metodo BOA2RD e delle *Customer Journey Map* applicate ad alcune *buyer personas*.

5.2.1. METODO BO2ARD

Il metodo BOA2RD è uno strumento utile per definire una qualsiasi strategia di comunicazione digitale e i suoi aspetti implementativi, analizzando dal punto di vista dell'utente i punti fondamentali dello sviluppo del progetto. È proprio chi riceve la comunicazione ad essere il fulcro della strategia, che deve emanare un messaggio rilevante proprio per chi ascolta e non per l'azienda. La parola BOA2RD è un acronimo che sintetizza i punti chiave da analizzare: vediamo quali sono.

Bisogni

La prima cosa da fare è analizzare i bisogni dell'utente. Perché una persona dovrebbe rivolgersi a una certa azienda? Per soddisfare quali bisogni? Questo per fare in modo che la proposta sia utile e rilevante per il cliente e per non sprecare tempo a diffondere cose che non intaccano i bisogni di nessuno. È importante sottolineare che non tutti i bisogni sono percepiti, ma seppure latenti e non esplicitati, sono in grado di influenzare nel profondo il comportamento delle persone – soprattutto quelli di origine emotiva. Va detto anche che i bisogni non si possono creare da zero, ma si possono sempre proporre soluzioni nuove a vecchi bisogni.

Si tratta quindi di individuare quali potrebbero essere i bisogni del nostro target in questo periodo. Sicuramente c'è il bisogno di compagnia e di intrattenimento vista

l'impossibilità di fare qualsiasi tipo di attività; c'è inoltre il bisogno di non cedere allo sconforto e alla pigrizia ma di tenersi attivi fisicamente e mentalmente.

Obiettivi

Gli obiettivi a cui ci si riferisce non sono quelli aziendali, ma quelli delle persone a cui ci stiamo rivolgendo. Ricordiamo che siamo all'interno di un approccio di tipo *pull* e non *push*: il cliente ha in qualche modo scelto di ascoltare il brand. Ma che cosa vuole ascoltare il cliente da un'azienda? E perché? Cosa lo porta a sottoporsi ai messaggi di tale brand e non di altri?

Per i nostri clienti un possibile obiettivo potrebbe essere quello di passare il tempo in maniera utile, quindi facendo esercizio fisico o sfruttando il tempo per imparare cose nuove.

Desideri

Mentre i bisogni trovano una manifestazione razionale negli obiettivi, i desideri sono quello che le persone vogliono davvero e di cui spesso non si parla. Spesso un acquisto viene effettuato adducendo un obiettivo come scusa, quando il vero motore dell'azione è stato un desiderio latente. Si pensi a quanto detto sul bisogno di affiliazione e sul senso di appartenenza alla comunità di appassionati di outdoor (vedi paragrafo [2.2.1](#) - *Più di un semplice sport: l'importanza della comunità e dei valori*).

Indubbiamente, nel periodo del lockdown, il desiderio maggiore dei consumatori è che questo finisca e che si possa smettere presto di passare il proprio tempo sui Social Network. Allo stesso tempo però, è un momento di grande attivazione: gli appassionati stanno diffondendo tanto materiale interessante e nessuno vuole rimanere indietro. Un desiderio è sicuramente quello di rimanere al passo con gli avvenimenti e di non perdere ulteriore tempo quando sarà possibile uscire nuovamente.

Ansie

Le ansie sono tutto ciò che si interpone tra l'offerta dell'azienda (dando per scontato che questa sia funzionale al soddisfacimento dei bisogni) e l'adesione del cliente alla

stessa. Sono molto spesso irrazionali e per questo motivo devono essere analizzate bene per poter essere azzerate.

In questo momento le ansie potrebbero derivare dalla paura di ricadere non volontariamente in azioni illegali (andare in montagna, a correre o ad allenarsi all'aperto quando questo non è permesso) o dal sentimento di inadeguatezza che può cogliere gli appassionati che, dopo un lungo periodo di inattività, tornano in azione non sapendo bene quale sarà la reazione di un fisico fuori allenamento. Legato a questo tema, la paura del confronto con atleti o personaggi più in vista potrebbe causare stress nel consumatore più sensibile.

Aspettative

Le aspettative sono ciò che l'utente si aspetta a priori e possono essere positive, negative o neutre. Possono riguardare la qualità dei prodotti o l'usabilità di un sito web. È importante per un'azienda non deludere le aspettative di base, ma è sempre auspicabile superarle in positivo.

Quello che si aspetta un cliente in questa fase è sicuramente una presenza più attiva del solito da parte del brand, ma soprattutto si aspetta dei contenuti di valore. Ha tempo da perdere, ma non vuole perdere tempo: in un momento in cui è ancora più facile lasciarsi prendere dalla marea di contenuti del web, è fondamentale riuscire a focalizzare l'attenzione.

Resistenze

Le resistenze sono ostacoli razionali, spesso anche giustificati, ma che possono comunque osteggiare l'adesione del cliente all'offerta del brand. Sono più facili da individuare rispetto alle ansie, perché il cliente spesso non si fa problemi a dichiararle. È importante prevederle e, se possibile, pensare in anticipo ad una soluzione.

Una resistenza sicuramente attuale è quella correlata alla legalità: molti consumatori non vogliono essere spinti a fare cose illegali o sconsigliate dal proprio governo (vedi lo spegnimento della campagna *Salewa3000*), ma molto probabilmente non vogliono

neanche vederle su altri (è il caso di atleti o guide alpine che sono stati scoperti a infrangere le restrizioni²⁹¹).

Queste riflessioni sono utili per capire, in fase strategica, come dovrà essere strutturata la comunicazione dell'imminente periodo, quali temi verranno accolti con piacere e quali invece è meglio evitare.

5.2.2. CUSTOMER JOURNEY MAP

Il metodo delle *Customer Journey Map* prevede l'utilizzo di mappe concettuali per scomporre i diversi momenti del percorso di avvicinamento e conoscenza tra brand e utente, identificando per ogni step il preciso obiettivo del contatto e le emozioni in gioco da parte dell'utente per individuare le conseguenti opportunità di azione per il brand²⁹².

Per realizzare quest'analisi si utilizzano dei *template* che semplificano il lavoro dividendolo in piccoli step e dandogli una connotazione grafica (vedi figura 151).

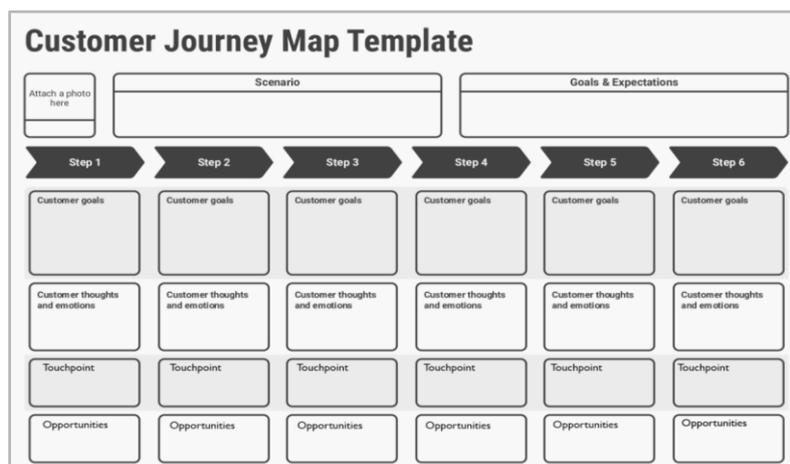


Figura 151 - Il *template* di *Customer Journey Map* che verrà utilizzato in questa trattazione (interaction-design.org)

²⁹¹ La Stampa, *Due fratelli guida alpina soccorsi durante attività all'aperto: "Saranno sanzionati"*, 07 Aprile 2020, (ultimo accesso: 25/03/2021), <https://www.lastampa.it/montagna/alpinismo/2020/04/07/news/due-fratelli-guida-alpina-soccorsi-durante-attivit-a-all-aperto-saranno-sanzionati-1.38691004>

²⁹² Interaction Design Foundation, *Customer Journey Maps – Walking a Mile in Your Customer's Shoes*, Dicembre 2019, <https://www.interaction-design.org/literature/article/customer-journey-maps-walking-a-mile-in-your-customer-s-shoes>, (ultimo accesso: 15/03/2021)

5.2.3. LE BUYER PERSONAS

Per analizzare meglio le caratteristiche del target di riferimento anche dal punto di vista comportamentale, delle scelte di consumo e delle abitudini di fruizione, uno strumento molto efficace è quello delle *buyer personas*²⁹³, che vengono analizzate nel dettaglio sia tramite il metodo BO2ARD, sia grazie ad una *customer journey map*.

1. Buyer Persona: Pietro

Pietro è un giovane ragazzo di 27 anni. Romano di origine, appena ha potuto si è trasferito nella seconda casa di famiglia a Cortina d'Ampezzo, nel mezzo delle Dolomiti. Lì ha iniziato a praticare lo sci alpino fin da piccolo, quando anche con i genitori faceva grandi escursioni a piedi. Per scappare dal lussuoso turismo di massa che intasa le vie del centro, i sentieri estivi e le cabinovie d'inverno, Pietro si è avvicinato al mondo dell'alpinismo. Arrampicata alpina, sci alpinismo, cascate di ghiaccio: al bar del paese lo conoscono tutti, e le guide alpine gli chiedono quando diventerà uno di loro. Ma per Pietro non è ancora il momento di abbandonare il mondo della finanza in cui ha trovato lavoro a Milano, anche se i suoi colleghi non l'hanno mai visto per un aperitivo: il venerdì sera carica il suo furgone di attrezzatura e parte verso le avventure del weekend.

Pietro utilizza i social network per postare i racconti delle sue esperienze in montagna: ogni volta che ci va, pubblica su Instagram un post con qualche foto e un breve testo. Segue solo amici (quasi tutti appassionati come lui) e brand che si occupano di montagna: scorrere la bacheca o le storie è un modo per rimanere aggiornato sugli avvenimenti di questo piccolo universo. Segue SALEWA sui social da anni, e la stima come azienda.

²⁹³ Il modello delle *buyer personas* prevede l'individuazione e la rappresentazione di alcuni clienti tipici immaginari, di cui si ipotizzano dettagliatamente le informazioni anagrafiche e psicografiche. Grazie a queste, è possibile visualizzare e capire meglio i propri clienti, anche quelli potenziali, per individuarne subito i desideri, comprendere come avvengono le decisioni d'acquisto e scoprire dove l'azienda può migliorare i propri prodotti. Adv Media Lab, *Buyer persona: definizione, significato e metodo per individuare il tuo cliente ideale*, (ultimo accesso: 01/03/2021), <https://blog.advmedialab.com/buyer-personas-definizione>

L'emergenza sanitaria costringe Pietro a fermare qualsiasi attività: non gli rimane che lavorare da casa e cercare di mantenere la forma fisica, in vista di tempi migliori. Nel tempo libero, allunga l'elenco di progetti alpinistici da realizzare. Analizzando Pietro in questa fase con il metodo BOA2RD e tramite *customer journey map* (vedi figura 152), emerge il seguente profilo psicologico e comportamentale:

- *obiettivi*: Pietro vuole soprattutto non perdere la motivazione, né la forma fisica, per ricominciare al più presto con la propria passione quando sarà possibile;
- *bisogni*: serve qualcuno che lo aiuti in questo, perché non è abituato ad allenarsi in autonomia fuori dalla palestra;
- *desideri*: Pietro vorrebbe non sentirsi come se stesse “buttando via tempo prezioso” quando, il sabato mattina, guarda il sole fuori dalla finestra, vorrebbe riuscire a sfruttare il riposo forzato in modo proficuo;
- *ansie*: quello che maggiormente turba la tranquillità di Pietro, è vedere persone che abitano di fianco ai boschi e possono fare due passi tra gli alberi, mentre a Milano è rischioso anche uscire di casa;
- *aspettative*: lo *scroll* sulla bacheca di Instagram è ormai un gesto quasi automatico – Pietro si aspetta di trovare qualcosa di interessante e adatto al suo livello tecnico abbastanza avanzato;
- *resistenze*: Pietro trova alcune campagne di comunicazione un po' forzate e rivolte a chi non vive davvero la montagna a 360°.

L'opportunità che si delinea per il brand è quella di proporre a Pietro dei contenuti che lui possa trovare di valore, per accrescere la *brand reputation* ed essere considerato un marchio “amico”, fino alla fidelizzazione. Questo momento è fondamentale: una percezione positiva in un momento di tale difficoltà porterebbe sicuramente gli utenti come Pietro – che praticando molto si trovano a dover cambiare o aumentare spesso l'attrezzatura – a propendere verso l'acquisto di materiale SALEWA in futuro, che già utilizza ma solo per aver trovato buoni prezzi al momento dell'acquisto precedente.

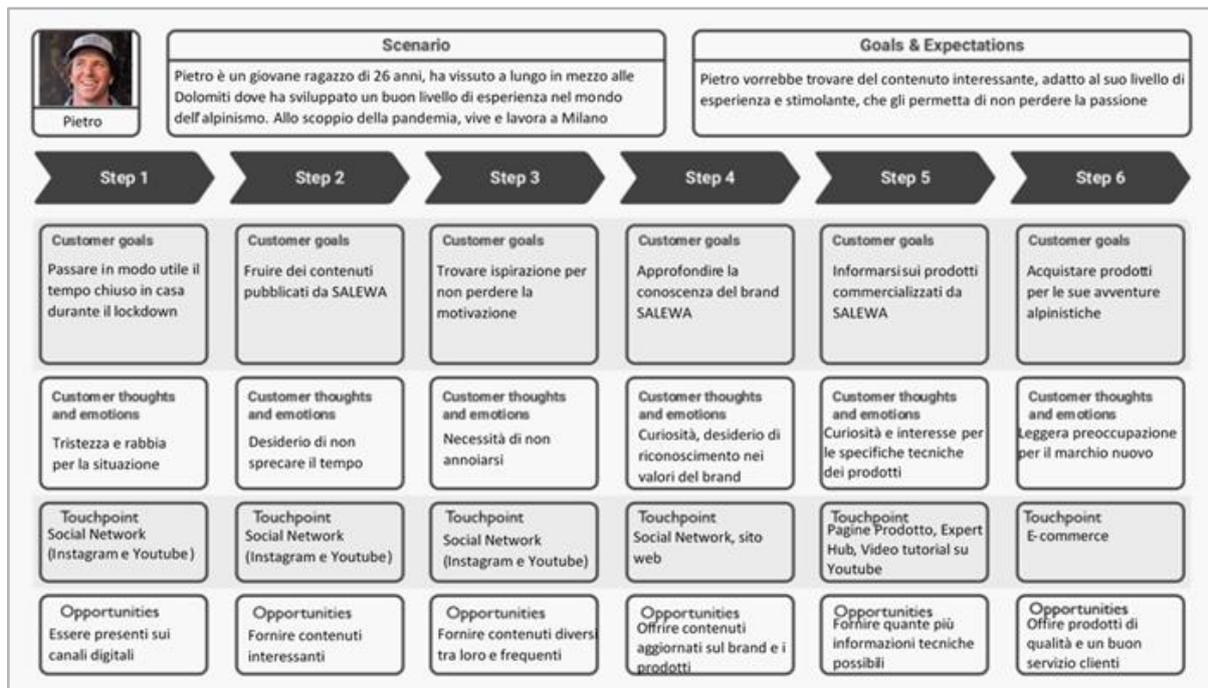


Figura 152 - Customer Journey Map di Pietro

2. Buyer Persona: Anna

Anna è una maestra delle scuole superiori, appena trasferita a Trento dal centro Italia, dove ha girato gli Appennini in lungo e in largo con lunghi trekking di molti giorni. 38 anni, abituata ad andare in montagna in compagnia, Anna è la classica persona che ha passato tantissimo tempo in mezzo alla natura e ha percorso moltissimi chilometri sui suoi amati sentieri, ma sempre in veste di “ospite”: non si è mai trovata a dover organizzare una gita in autonomia e a guidare i suoi amici lungo un determinato percorso.

Ora, approdata in uno dei posti più belli del mondo che non vede l’ora di esplorare, Anna si trova a dover pianificare i suoi itinerari da sola, per lo meno in un primo momento in cui ancora non ha avuto tempo di stringere molte amicizie. L’avvento del Covid non fa che accentuare questa situazione: vista l’esposizione al virus derivante dal suo lavoro, Anna è particolarmente attenta a eventuali contagi e non inizierà certo ora a frequentare persone nuove, aumentando i rischi di contagio solo per andare in montagna. Durante il lockdown, quindi, Anna è intenzionata a prepararsi al meglio per la stagione estiva imminente: vuole essere in grado di muoversi da sola – in

sicurezza – e di scovare i posti più belli e isolati per dirigere i suoi futuri trekking in territorio alpino.

Analizziamo il suo possibile approccio con la comunicazione di SALEWA con il metodo BOA2RD e tramite *customer journey map* (vedi figura 153):

- *obiettivi*: Anna è determinata ad arrivare alla fine delle restrizioni preparata e capace di partire subito con grandi escursioni dolomitiche, senza dover aspettare di crearsi un giro di conoscenze adatto;
- *bisogni*: Anna avrebbe bisogno di persone esperte che la formino e le tramandino le loro conoscenze, sulla preparazione tecnica ma anche sui possibili itinerari meritevoli di una visita;
- *desideri*: Anna vorrebbe sentirsi una donna indipendente e forte, in grado di affrontare avventure anche da sola e non dover sempre dipendere da altre persone;
- *ansie*: Anna è intimorita dall'idea di trovarsi in una situazione di difficoltà mentre è in montagna da sola;
- *aspettative*: Anna spera di ricevere conoscenze utili alla sua formazione, ma soprattutto che le informazioni che trova siano affidabili e precise;
- *resistenze*: Anna teme che le informazioni fornite dai brand siano troppo commerciali e utili soltanto a fini di vendita per essere esaustive.

SALEWA può sfruttare con lei – e con la categoria di clienti a lei simile – la sua *expertise* e autorevolezza per rassicurare Anna e per fornirle gli strumenti di cui ha bisogno: spesso è difficile verificare la provenienza e la credibilità delle fonti che si trovano in rete, ma se a diffondere informazioni è un brand, leader del settore e utilizzato da numerosi atleti e guide alpine, sicuramente viene istintivo riporre maggiore fiducia in esso. La reperibilità di informazioni e itinerari – anche questi non semplici da ricercare in un posto nuovo – porterebbe sicuramente Anna ad affezionarsi al brand e porrebbe le basi per un futuro rapporto di clientela.

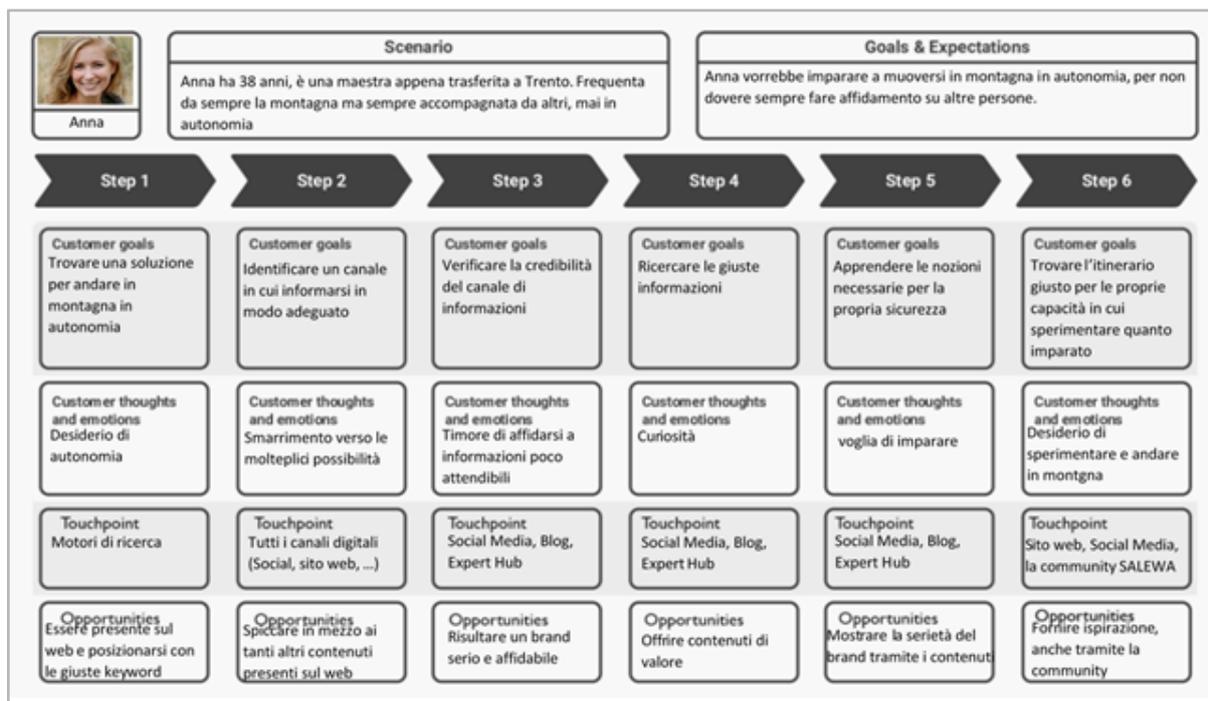


Figura 153 - Customer Journey Map di Anna

3. Buyer Persona: Gabriele

Gabriele è un ragazzo di 17 anni, vive in un piccolo paese in una valle piemontese. Tutti i giorni prima dell'emergenza sanitaria prendeva il bus per raggiungere la scuola superiore nella città più vicina. Gabriele è abituato a svegliarsi con le montagne innevate fuori dalla finestra e a tagliare la legna per il camino dai boschi dietro casa. Il padre, guida alpina, ha provato per anni a tramandargli la sua passione per le montagne, ma Gabriele non ne vuole sapere: è un antisportivo per eccellenza. Con l'avvento della pandemia e delle restrizioni, l'adolescente si trova chiuso in casa tutto il tempo con i suoi genitori: inizia così a "scappare" per i sentieri nascosti e a concedersi lunghe ore d'aria nel bosco dietro casa. Ben presto si accorge del benessere che trae da queste passeggiate e decide così di cercare un paio di scarpe adatte da acquistare. Inizia così a seguire sui social tutti i brand di cui trova il logo nell'armadio di attrezzatura di suo padre – tra cui SALEWA.

Come può il brand impostare la sua strategia, per essere rilevante per la categoria di utenti che Gabriele rappresenta? Analizziamo il suo profilo con il metodo BOA2RD e successivamente tramite la *Customer Journey Map* (vedi figura 154):

- *bisogni*: da un lato il bisogno pratico, cioè quello dell'acquisto di un prodotto, dall'altro quello di scovare da qualche parte una passione che lo tenga vivo in questo periodo;
- *obiettivi*: Gabriele ha bisogno di un paio di scarpe e vuole trovare il brand migliore con cui concludere l'acquisto;
- *desideri*: nella situazione opprimente in cui si trova, Gabriele vorrebbe solo sentirsi meglio e trovare una valvola di sfogo che lo aiuti in questo;
- *ansie*: Gabriele vorrebbe avvicinarsi al mondo della montagna, ma è sempre stato impaurito dal confronto con i più bravi, a partire dal padre, ed è quindi infastidito dal vedere le grandi imprese dei personaggi di spicco che gli causano un forte senso di inferiorità;
- *aspettative*: Gabriele si aspetta di trovare le informazioni precise di cui ha bisogno, ma anche di riuscire a capire a fondo che tipo di acquisto deve fare;
- *resistenze*: l'attrezzatura SALEWA ha un costo molto elevato e Gabriele non sa se questo è giustificato dalla qualità.

Il modo in cui il brand può lavorare con potenziali clienti come Gabriele si basa su un concetto semplice: rendersi umano. Gabriele ha bisogno di sentire vicinanza e rassicurazione: non vuole vedere atleti infallibili dipinti come supereroi, ma ha bisogno di vedere il loro lato umano e le loro paure. Gabriele deve trovare un brand che lo identifichi e di cui sia orgoglioso di indossare i prodotti: la strategia di comunicazione di SALEWA deve mirare soprattutto a questo aspetto psicologico, per far sì che la scelta finale di acquisto di Gabriele ricada automaticamente lì.

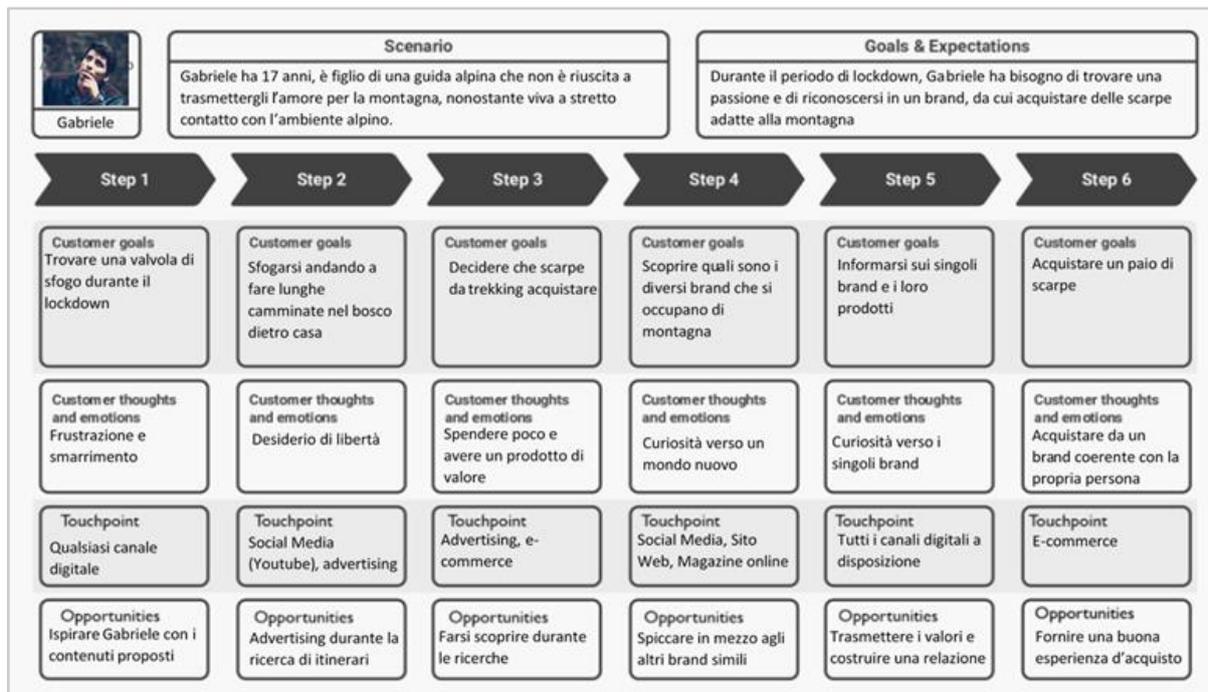


Figura 154 - Customer Journey Map di Gabriele

5.3. INSIGHT E KEY CONCEPT

Per questa campagna parlare di *insight* e *key concept* è particolarmente complesso, poiché è stato proprio l'evolvere di questi concetti che ha portato alla suddivisione nei tre momenti della campagna. Con la diffusione della pandemia, agli inizi di marzo 2020 tutta la popolazione italiana si trova improvvisamente chiusa in casa, senza possibilità di uscire liberamente: anche le camminate devono avvenire sempre nei pressi della propria abitazione. Al di là delle pesantissime implicazioni economiche del lockdown – che non saranno argomento della trattazione – anche dal punto di vista psicologico le persone si rivelano subito molto provate: la *customer base* di SALEWA è composta da amanti dell'outdoor, gente che non perde occasione per evadere dalla vita e dal lavoro quotidiano per rifugiarsi tra le montagne e tornare a respirare aria buona – non solo figurativamente parlando. Per questa fascia di popolazione, ritrovarsi improvvisamente chiusi in casa – senza possibilità non solo di compiere grandi imprese in montagna, ma anche di fare una semplice passeggiata fuori dalle quattro mura domestiche – è forse peggio che per tanti altri, più abituati alla vita domestica e cittadina e ad uno stile di vita meno attivo. Vista la sofferenza e

l'inquietudine psicologica a cui è sottoposto il target del brand, la domanda a cui il team di comunicazione si trova a dover rispondere è semplice quanto fondamentale: dobbiamo continuare a comunicare? E se sì, in che modo? Tenere fede al piano strategico di comunicazione già avviato, incuranti del contesto che sta stravolgendo le vita quotidiana delle persone, è una soluzione percorribile o bisogna pensare ad un'alternativa? Se sì, qual è questa alternativa? Dalla necessità di rispondere a queste domande sono nati gli incontri – virtuali – e le discussioni che hanno portato alla definizione della strategia che è argomento di questo documento.

L'*insight* primario di tutta la campagna (che si è delineata come tale solo successivamente) è quello di accompagnare il consumatore in questo periodo difficile e dai confini incerti, tramite gli strumenti a disposizione del brand – la comunicazione – con l'obiettivo di non fargli perdere l'entusiasmo e la passione nei confronti delle attività outdoor. Nella pratica, questo si traduce nel non lasciare solo il consumatore comportandosi come se nulla stesse succedendo ma avvicinare umanamente il brand alle persone.

Come verrà spiegato nel dettaglio più avanti (nel paragrafo 5.7 - [Realizzazione della campagna](#)), questo *insight* generico troverà tre declinazioni diverse che ricalcano le tre fasi dell'emergenza sanitaria: un primo momento di sconvolgimento totale, senza idee riguardo la durata delle imposizioni, né la certezza che queste finiranno; una seconda fase, in cui il miglioramento dei dati clinici lascia intuire che la riapertura avverrà a breve, e un'ultima fase in cui il problema è gestire la situazione appena dopo la fine del lockdown per evitare altre ondate di contagi. Ad ogni *insight* corrisponde, ovviamente, un *key concept* differente.

Per ogni fase della campagna andremo ad analizzare nel dettaglio il relativo *insight* e *key concept*, che differiscono anche di molto tra loro.

5.4. CONTENT MARKETING

Nella pratica, la nuova missione del team di comunicazione si traduce nella necessità di rivedere totalmente il piano di comunicazione in uso. Questo prevede, al momento dell'entrata in vigore delle restrizioni, diversi temi di comunicazione tra cui *Evolution*,

Salewa3000 (vedi paragrafo [3.4 - Stories - Level A](#)), *ThruHiker* (un contest per il solo mercato americano per selezionare i vincitori che compiranno un percorso di “*ThruHiking*” totalmente sponsorizzati²⁹⁴), e altri temi standard stagionali o di prodotto.

Tutte le campagne attive hanno dovuto fare i conti con la pandemia: *Salewa3000* spinge gli utenti a generare UGC raggiungendo vette sopra i 3000 metri – anche se non impossibile (l’Austria non è in un effettivo lockdown), quantomeno eticamente sconsigliabile. *ThruHiker* implica la percorrenza a piedi di uno degli itinerari iconici ai quali è associata l’esperienza americana del “*ThruHike*”²⁹⁵: la campagna è strutturata per essere portata a termine entro la fine dell’estate, ma a primavera appare chiaro che le difficoltà logistiche e le incertezze sulle tempistiche sono troppo grandi per poter proseguire. Tanti progetti già discussi e approvati con gli atleti, gli *ambassador* e gli *influencer* SALEWA sono resi impossibili a causa delle restrizioni sugli spostamenti, che non permettono loro di compiere le salite programmate senza cadere nell’illegalità.

Mentre da un lato, come già detto, ci si è resi conto che la situazione delicata imponeva per SALEWA e per tutti gli altri brand un ripensamento profondo del tipo di messaggio da comunicare, dall’altro il team si è trovato davanti ad un altro tipo di problema: la mancanza di contenuti derivata dallo stop delle campagne e delle attività di atleti, *ambassador* e *influencer*.

Nel momento in cui il reparto Digital si è riunito per pianificare le mosse successive, appena dopo l’annuncio del lockdown, la prima domanda che ci si è posti è stata: in che modalità il brand vuole vivere sui vari canali digitali che ha disposizione per la durata di questa pandemia? L’idea più sensata è senza dubbio sfruttare al massimo le potenzialità del *Content Marketing*, un approccio strategico che consiste nel trasformare contenuti – immagini, video, testi – in leve attrattive valide, consistenti e rilevanti per il target di riferimento, con il fine ultimo di guidarne le azioni in modo profittevole. Questa modalità si inserisce nella strategia più ampia di *Inbound*

²⁹⁴ SALEWA, *ThruHiker*, <https://www.salewa.com/en-us/thru-hiker>, (ultimo accesso: 08/03/2021)

²⁹⁵ Wikipedia, *Thru-hiking*, <https://it.wikipedia.org/wiki/Thru-hiking>, (ultimo accesso: 08/03/2021)

Marketing adottata da SALEWA (vedi paragrafo 3.4 [Inbound Marketing e sue declinazioni](#)).

La decisione di sfruttare un approccio strategico di tipo *pull*²⁹⁶ appare, in una situazione del genere, una scelta tanto efficace quanto scontata: colte all'improvviso dall'incertezza sul loro futuro e da ingombranti preoccupazioni circa una potenziale crisi economica – personale e globale – nonché distolte momentaneamente dall'urgenza e dalla possibilità di passare del tempo all'aria aperta, le persone sono in questo momento storico per niente interessate ad acquistare prodotti SALEWA. Basta una semplice analisi su *Google Trends* per comprendere come i termini di ricerca legati all'universo della montagna abbiano subito un improvviso calo quantitativo nella fase più acuta dell'emergenza sanitaria²⁹⁷ (vedi figura 155).

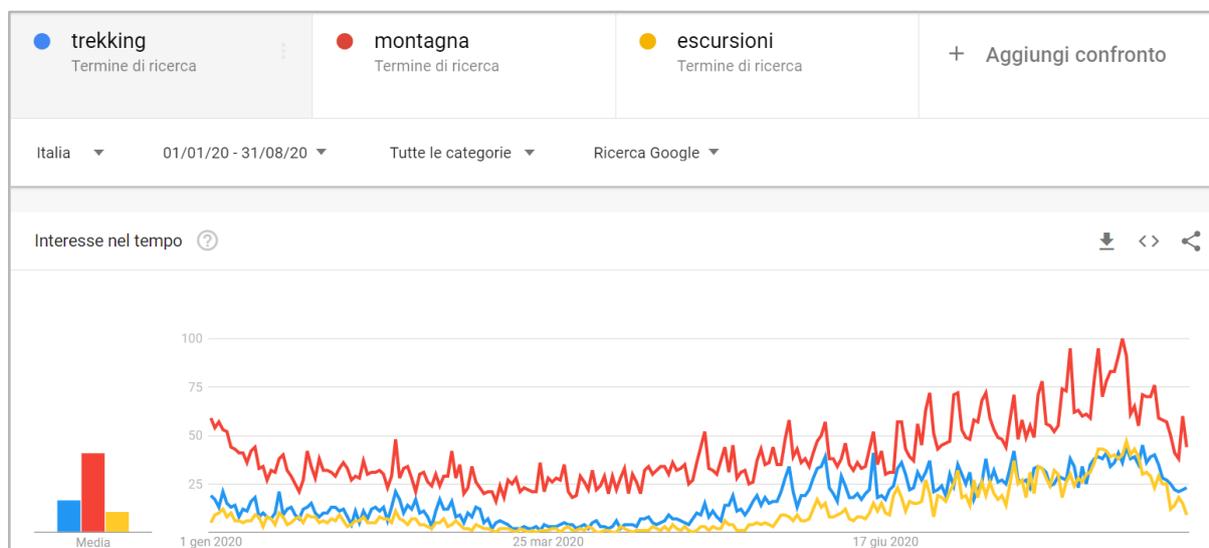


Figura 155 - Il confronto dell'andamento dei termini di ricerca “trekking”, “montagna” e “escursioni” in Italia nel periodo 01/01/2020 - 31/08/2020 (trends.google.it, 01/03/2021)

Attrarre le persone che si dimostrano interessate ai contenuti proposti significa aumentare il numero di potenziali clienti attivi quando la situazione tornerà sotto

²⁹⁶ Approccio di marketing che ha il fine di portare il consumatore a scegliere attivamente di avvicinarsi al brand, e non il brand ad inseguirlo. Up&up, *Push vs pull marketing: cosa sono e come funzionano queste strategie?*, 16 Maggio 2019, <https://www.up3up.it/push-vs-pull-marketing-cosa-sono-e-come-funzionano-queste-strategie/>, (ultimo accesso 23/03/2021)

²⁹⁷ Google Trends, confronto tra le parole “trekking”, “montagna” e “escursioni” nel periodo 01/01/2020 - 31/08/2020, <https://trends.google.it/trends/explore?date=2020-01-01%202020-08-31&geo=IT&q=trekking,montagna,escursioni>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

controllo. Da qui la scelta di fornire sui canali digitali contenuti pensati appositamente con diverse finalità:

- fornire valore pratico: offrire informazioni e risorse che siano effettivamente utili a risolvere i problemi e le richieste degli utenti;
- stabilire una connessione emotiva e coinvolgere il pubblico: parlare di prodotto senza parlare di prodotto, si può fare? Sì, se si è in grado di coinvolgere il pubblico fornendogli uno svago o suscitando emozioni, per fornire beneficio senza portare necessariamente ad uno sforzo cognitivo;
- sfruttare lo storytelling per stimolare l'empatia e creare esperienze associabili unicamente al brand, per poter sfruttare la memoria inconscia del pubblico e trasformarlo più facilmente in cliente.

Un altro punto di grande importanza nella definizione delle modalità riguarda lo sfruttamento del concetto di *community*: nelle fasi non iniziali della campagna, la strategia si è basata sulla costruzione di uno strumento che potesse essere utile per tutti i membri della comunità virtuale di persone che avesse aderito all'iniziativa, condividendo informazioni utili per tutti e ricevendone in cambio molte altre.

5.5. SCELTA DEI TOUCHPOINT

Una volta stabilita la modalità con cui si svilupperà principalmente la campagna, è il momento di scegliere i *touchpoint*, ovvero quelli che saranno i punti di contatto tra il brand e il cliente. Sebbene questi includano per definizione tutti i canali sia offline che online, nella definizione della campagna *Back to Pure Mountain* si è scelto di muoversi solamente tramite canali online, quindi digitali. Questo per due motivi: in primis, per l'impossibilità di raggiungere fisicamente – almeno nella fase iniziale, quando si è delineata la strategia – tutti i punti vendita, escludendo quindi totem, manifesti, volantini e brochure. Inoltre, il rapido evolversi delle situazioni - spesso di giorno in giorno - richiede per sua natura strumenti che riescano a stare al passo con tali cambiamenti improvvisi e ad effetto immediato. Non verrà quindi analizzata nessuna attività offline a supporto della campagna.

I *touchpoint* su cui per primi si è deciso di intervenire sono i Social Network: per loro natura sono i canali di comunicazione più immediati, un luogo in cui il brand è presente ma si presuppone che non lo sia in maniera troppo invadente e dove, soprattutto, può cercare di instaurare un legame più personale con gli utenti. Ecco come in un primissimo momento, mentre il calendario editoriale procede – quasi – inalterato, le storie di Instagram e Facebook diventano territorio di sperimentazione: si introducono i primi contenuti della campagna, immediatamente riconoscibili in mezzo agli altri poiché dotati di una veste grafica nuova e diversa da tutti gli altri format. Newsletter e *blogpost* intervengono presto a sostegno della comunicazione, ma è solo nella terza fase che la campagna vera e propria entra nel vivo: viene lanciata una *landing page*²⁹⁸ sul sito web e vengono attivate diverse campagne pubblicitarie – sia di *native advertising*, sia tramite *Facebook Ads* – che rimandano ad essa. Viene inoltre inviate alcune newsletter a tutti gli utenti in database.

Un tema interessante riguarda l'*advertising*: all'annuncio delle restrizioni con la conseguente chiusura degli *store* fisici, la parte di budget SEA dedicato alle campagne di *Drive to Store* viene ridistribuito sulle campagne di *brand awareness* fino alla fine della prima ondata di emergenza sanitaria: le campagne vengono riattivate solo il 4 di luglio. A parte ciò, non vi sono importanti cambiamenti nella gestione della strategia SEA che mantiene attive le sue campagne pagate. La distribuzione dell'80% del budget SEA a favore di campagne legate alle vendite potrebbe sembrare una contraddizione rispetto alle premesse fatte per la campagna *Back to Pure Mountain*, ma bisogna anche considerare che l'incremento del tempo medio speso dall'utente sul web in questo periodo (vedi paragrafo 1.3.1 - [Come la pandemia ha cambiato le abitudini dei consumatori](#)) rende l'*advertising* uno strumento importantissimo per aumentare l'esposizione del consumatore al brand. Per questo motivo si è scelto di non diminuire ma anzi, di aumentare, gli investimenti rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

²⁹⁸ SALEWA, *Back to Pure Mountain*, <https://www.salewa.com/back-to-pure-mountain>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

5.6. CONTINGENCY PLAN

In qualsiasi strategia, una parte importante è la stesura di un *Contingency Plan*, ovvero dell'insieme delle possibili problematiche in cui si può incorrere durante la realizzazione delle proprie azioni strategiche: è necessario essere pronti ad una reazione veloce ed efficace a qualsiasi incidente di percorso per non permettere che l'immagine del brand venga rovinata - temporaneamente o permanentemente, nei casi più gravi.

Problemi tipici che devono rientrare nelle previsioni di chi si occupa di comunicazione digitale sono:

- recensioni o commenti negativi su iniziative, prodotti, messaggi lanciati dal brand;
- pubblicazione involontaria di contenuti eticamente scorretti - per esempio che alimentino stereotipi o discriminazioni;
- pubblicazione di contenuti con errori ortografici o con informazioni scorrette;
- pubblicazione di contenuti di scarsa rilevanza per il proprio pubblico.

In tutti questi casi, avere del personale formato in grado di agire prontamente è fondamentale; un'operazione che avviene spesso è quella di tracciare in anticipo linee guida sul comportamento da adottare in ogni specifico caso, per evitare il rischio di crisi inaspettate. SALEWA dispone, nel reparto di *Customer Care*, di personale formato per gestire la comunicazione diretta con il cliente: qualsiasi messaggio, commento o recensione negativa viene prontamente gestito da tale reparto per fare in modo che tutti i clienti siano contenti dell'esperienza generale con SALEWA.

Per quanto riguarda la campagna *Back to Pure Mountain*, per le suddette caratteristiche di improvvisazione e di delineazione progressiva proprie della campagna, non è stato delineato un vero e proprio *Contingency plan*, che potesse gestire i problemi etici che un movimento di comunicazione così specifico avrebbe potuto innescare in un momento storico così delicato. Fortunatamente, però, il pubblico di SALEWA ha reagito in modo positivo al messaggio centrale della campagna e non vi è stata la necessità di intervenire a correzione.

5.7. REALIZZAZIONE DELLA CAMPAGNA

Come anticipato, la campagna *Back to Pure Mountain* si divide in tre fasi, che seguono l'evoluzione delle restrizioni e dei successivi allentamenti legati alla pandemia di Covid-19. Per ogni fase analizziamo nel dettaglio quali sono stati gli *insight* e il *concept* che ne è derivato, e infine in che modo è stato realizzato sui vari canali a disposizione del brand.

5.7.1. FASE 1: KEEP DREAMING

La prima fase della campagna, compresa tra gli inizi di marzo e la fine di aprile, viene subito denominata “*Keep dreaming*”, continuare a sognare. Come detto, la maggior parte dei dipendenti dell'azienda, e quindi anche i responsabili del reparto di Digital Marketing, sono in primo luogo appassionati di montagna: il messaggio che vogliono lanciare ai consumatori è soprattutto un messaggio per se stessi, che sperimentano in prima persona le stesse difficoltà del target a cui vogliono rivolgersi.

Insight

In questa fase dell'emergenza sanitaria è appena stato imposto un lockdown forzato, per alcune regioni – tra cui la provincia autonoma di Bolzano, in cui ha sede il quartier generale SALEWA – in maniera improvvisa e inaspettata. Non si parla di date di riapertura, non si sa quando si potrà tornare in mezzo alla natura, ma neanche quando si potrà uscire a fare una passeggiata sotto casa senza bisogno di giustificare il proprio spostamento. In questo momento è più importante che mai non perdere l'entusiasmo e lo slancio vitale che contraddistingue gli appassionati del mondo outdoor. È altresì necessario non cedere all'illegalità in nome del proprio stile di vita.

Concept

Tenendo in considerazione questo *insight*, l'idea del team è semplice: ispirare e tenere compagnia continuando a parlare di montagna, ma eliminando qualsiasi invito all'azione. Nell'immaginario collettivo, infatti, le nuove restrizioni appartengono a un contesto così eccezionale, che non possono che durare poco tempo – nell'ordine di grandezza delle poche settimane: si tratta quindi di “resistere”, mettere

momentaneamente in pausa la voglia di andare in montagna, rilassarsi e riposarsi un attimo per riprendere subito dopo.

Un altro punto fondamentale, considerando il numero di vittime già impressionante e le implicazioni economiche pesantissime per la maggior parte della popolazione, è senz'altro adottare l'etica giusta: incitare gli utenti a non perdere l'entusiasmo va bene ed è necessario, ma eliminando completamente il focus dai prodotti e dalle vendite.

Realizzazione

Aggiornamenti sulla chiusura dei negozi

Soprattutto in questo primo momento di confusione, aiutare i propri consumatori significa anche fare chiarezza e dare certezze: non appena le restrizioni nazionali entrano in vigore, viene inviata una newsletter (solo ai contatti italiani) con la comunicazione ufficiale di chiusura dei negozi fino al 4 aprile (vedi figura 156). Contemporaneamente, vengono aggiornati tutti i punti vendita presenti su *Google My Business* e sulle pagine dello *Store Locator* del sito web, non solo per il territorio italiano ma globalmente, mano a mano che gli altri paesi attuano le proprie misure. Si cerca di monitorare attentamente tutti i cambiamenti in modo da non dare dubbi ai consumatori e di comunicare loro tempestivamente qualsiasi variazione.

La newsletter inviata registra un OR del 21,6% e un CTR dello 0,5%. Il primo dato, superiore alla media, mostra come l'invio di questa newsletter abbia effettivamente avuto valore aggiunto per coloro che l'hanno ricevuta, ovvero i clienti italiani che si sono registrati alla newsletter in uno degli store fisici che si presuppone siano quelli maggiormente legati ai negozi piuttosto che all'e-commerce per i loro acquisti. Il secondo dato non spaventa, pur essendo di molto inferiore alla media, poiché di fatto la newsletter non contiene nessuna promozione particolare, né un invito esplicito ad eseguire azioni sul sito web; inoltre, viene mandata pochi giorni dopo l'imposizione delle restrizioni: un momento in cui lo shopping online è ancora lontano dai pensieri dei consumatori.



UOMO

DONNA

ATTREZZATURA

BAMBINO

I NOSTRI NEGOZI RIAPRIRANNO IL 4 APRILE



Gentili clienti,

seguendo le indicazioni del governo con l'obiettivo di ridurre al minimo le possibilità di contagio ed assicurare la salute dei nostri clienti e collaboratori

Vi informiamo che **riapriremo i nostri negozi il 4 di aprile**.

Certi della vostra comprensione Vi invitiamo a continuare ad acquistare i nostri prodotti online:

www.salewa.com
www.dynafit.com

Per questo periodo le spedizioni saranno totalmente gratuite!

Figura 156 - Un estratto della newsletter inviata da SALEWA ai suoi contatti italiani per comunicare la chiusura di tutti i negozi sul territorio nazionale

(SALEWA, Newsletter, 12/03/2020)

Una promozione per aiutare

A inizio pandemia uno dei problemi maggiori è la carenza di mascherine. Il gruppo Oberalp prontamente interrompe la produzione tessile in alcuni siti produttivi, riconvertendo le fabbriche alla produzione di mascherine (con una capacità settimanale di 50.000 mascherine in tessuto) e, attraverso un partner in Cina, fornendo un approvvigionamento di 16,5 milioni di mascherine e 600.000 camici che vengono distribuiti tra la provincia autonoma di Bolzano e la protezione civile nazionale²⁹⁹. Inoltre, viene lanciata una promozione sull'e-commerce che vede come protagonisti gli scaldacollo: in attesa dell'arrivo nelle farmacie delle mascherine certificate, l'invito è di utilizzare tali accessori per proteggere – almeno in parte – se stessi e gli altri. Entrambe queste iniziative vengono comunicate in una newsletter (vedi figura 157) e in un blogpost³⁰⁰: la prima registra OR e CTR molto al di sopra della media e procura conversioni per un valore vicino a quello ottenuto dalle newsletter dei saldi; anche le visualizzazioni del blog sono molto superiori alla media.

<p>NOI CI ASSUMIAMO LA RESPONSABILITÀ</p> <p>FACCIAMO TUTTO IL POSSIBILE PER POTER TORNARE PRESTO IN MONTAGNA</p> 	<p>In questi giorni è obiettivo di tutti noi ridurre al minimo e contrastare la catena di trasmissione del virus COVID19. Una mascherina, oltre alla distanza necessaria, contribuisce in modo significativo a ridurre il rischio di trasmissione. Per questo motivo Salewa ha sospeso la produzione tessile e ora produce attrezzature di protezione per il personale ospedaliero. Con questo vogliamo dare un contributo contro la carenza di maschere e grembiuli necessari per medici e infermieri.</p> <p>Uno scaldacollo, se tirato su bocca e naso, riduce anche significativamente il rischio di trasmissione. Questo prodotto ad asciugatura rapida può essere lavato la sera ed è pronto per l'uso la mattina dopo. Ordinate 3 scaldacollo tubolari e vi daremo il terzo gratuitamente (promozione valida fino al 3 aprile 2020). Facciamo tutto il possibile per poter tornare presto in montagna senza preoccupazioni.</p>
--	--

Figura 157 - Due estratti della newsletter che racconta l'iniziativa di SALEWA di sospendere la produzione tessile per convertire la produzione in materiale di sicurezza ospedaliero e propone una promozione sugli scaldacollo, da usare come mezzo protettivo finché non torneranno disponibili le mascherine (SALEWA, Newsletter, 24/03/2021)

²⁹⁹ Oberalp, *Il Gruppo Oberalp aiuta a gestire la crisi COVID-19*, <https://www.oberalp.com/aiuto-per-covid-19>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

³⁰⁰ SALEWA, Blog, *Noi ci assumiamo la responsabilità*, Marzo 2020, <https://www.salewa.com/it-it/blog-noi-ci-assumiamo-la-responsabilita/>, (ultimo accesso: 16/03/2021)

Social format: intrattenere con lo storytelling

A questo punto si tratta di creare i contenuti: più emozionali e meno commerciali, che ispirino il pubblico e ne mantengano acceso il fuoco. Vecchie storie di imprese grandiose, già raccontate sui canali SALEWA ma ora più che mai adatte ad essere rispolverate per far sognare, esaltare lo spirito d'avventura ed elogiare le fatiche e i sacrifici degli atleti o di chi le ha compiute: sono questi i contenuti perfetti, soprattutto in un contesto in cui le persone si stanno riappropriando del tempo per leggere e per soffermarsi maggiormente sui testi di lunghezza maggiore.

Come detto, questi primi contenuti non sono realmente inseriti in un contesto strategico a lungo termine, ma appaiono più come una sperimentazione a breve termine, un'interruzione nel flusso comunicativo normale. Per dar loro coerenza visiva e fornire un elemento di distinzione in mezzo al calendario editoriale che cerca – per quanto possibile – di non essere stravolto, viene introdotto un format grafico nuovo. Insieme a chi si occupa della definizione della *Corporate Identity* grafica offline, si era già da tempo alla ricerca di un elemento che potesse richiamare nel mondo online tali linee guida: da qui era già nata l'idea di una cornice bianca in sovraimpressione che si adattasse al formato dell'immagine. Questo elemento viene qui ripreso con forza, lo spessore della linea aumentato e nell'angolo in alto a destra viene inglobato quello che è il messaggio principale: “*Keep Dreaming*”.

Le uniche piattaforme in cui viene avviata questa sperimentazione sono i social network: questa prima fase di campagna si svolge unicamente nelle storie di Instagram e Facebook. Visivamente i contenuti di questo format si presentano in modo molto semplice: una foto evocativa della storia, un breve testo motivazionale che introduca l'argomento e un altro testo che funzioni da *CTA* per lo *swipe up*, che rimanda direttamente al link dello *storytelling* (vedi figura 158). Come link di atterraggio vengono usate *landing page* ad hoc (*Mountain Projects*³⁰¹, video del canale Youtube del brand o articoli del blog SALEWA).

³⁰¹ Vedi paragrafo 3.5.2 [Atleti](#)

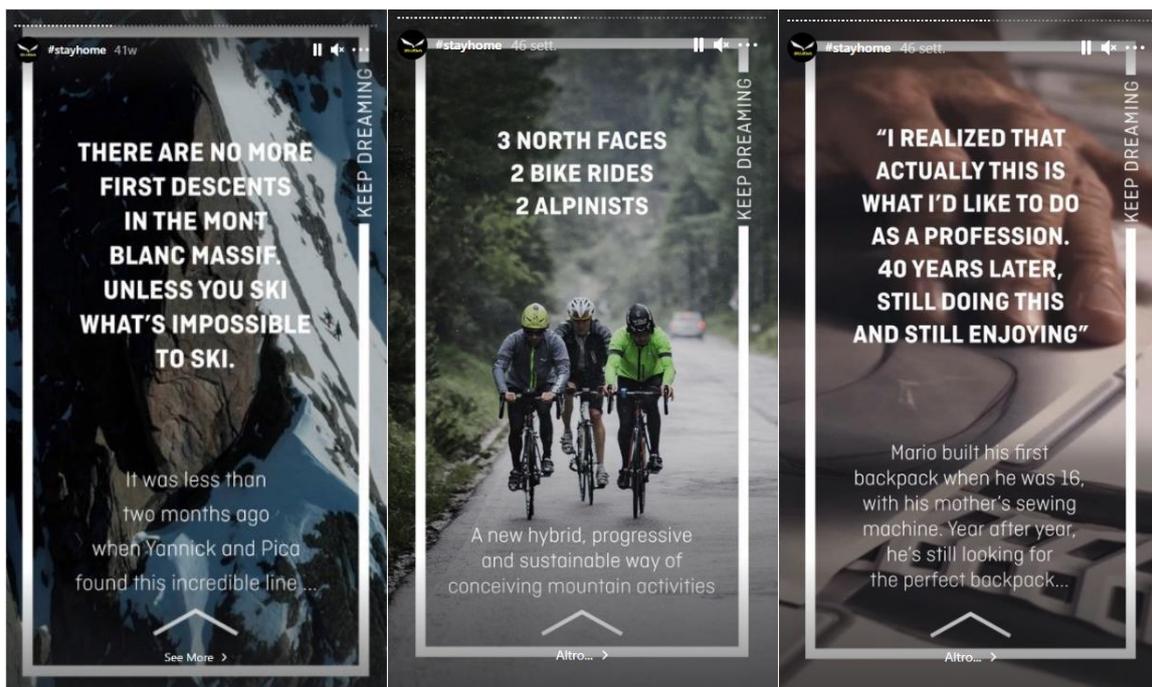


Figura 158 - Tre esempi di storie con il format grafico della prima fase della campagna, *Keep dreaming*, che rimandano ad altri contenuti presenti sul canale Youtube o sul sito web del brand (SALEWA, Instagram, storie in evidenza)

Queste storie sembrano riscuotere il successo del pubblico: le 16 storie, pubblicate tra il 18/03/2020 e il 21/04/2020, registrano una media di 81 interazioni e di queste interazioni più dell'80% sono click sul link di *swipe up* che rimanda ai contenuti presenti sugli altri canali digitali SALEWA (principalmente il sito web ma anche il canale Youtube), mettendo in luce l'interesse dei fan per il contenuto proposto.

Social format: motivare con gli allenamenti

Il secondo tipo di format che viene subito utilizzato riguarda un trend molto diffuso sui canali social di moltissimi altri brand, non solo legati al mondo della montagna e dell'outdoor: l'allenamento a casa. Con la chiusura improvvisa dei luoghi adibiti all'allenamento e la demonizzazione dei *runner*, è fondamentale per il benessere psico-fisico personale trovare metodi alternativi per fare esercizio fisico autonomamente in casa. Come abbiamo visto anche nel capitolo 4 sui competitor, moltissimi brand del mondo outdoor decidono di cavalcare quest'onda.

SALEWA non è da meno: nel giro di pochi giorni si decide di ingaggiare Anna Stöhr, arrampicatrice con numerose vittorie nelle competizioni a livello mondiale, per offrire

al pubblico alcuni esercizi specifici dell'allenamento per l'arrampicata, proposti e spiegati proprio dall'atleta. Al momento dello scoppio della pandemia Anna si trova già al centro della comunicazione di SALEWA grazie alla campagna anticipatoria di *Evolution*, un docufilm che racconta la realizzazione del suo ultimo progetto, previsto per il 12 aprile 2020. Si decide quindi di riadattare la tipologia di contenuti previsti – anticipazioni, curiosità sulla vita dell'arrampicatrice, aneddoti sul progetto appena concluso – verso qualcosa di più utile ed apprezzabile per il pubblico.

I video in cui Anna mostra l'esecuzione degli esercizi vengono sottotitolati in inglese e caricati nelle storie (Facebook e Instagram, vedi figure 160 e 161) il giorno successivo alla pubblicazione di un post anticipatorio, in cui si preannunciano tali contenuti e si invita alla loro visione (vedi figura 159).

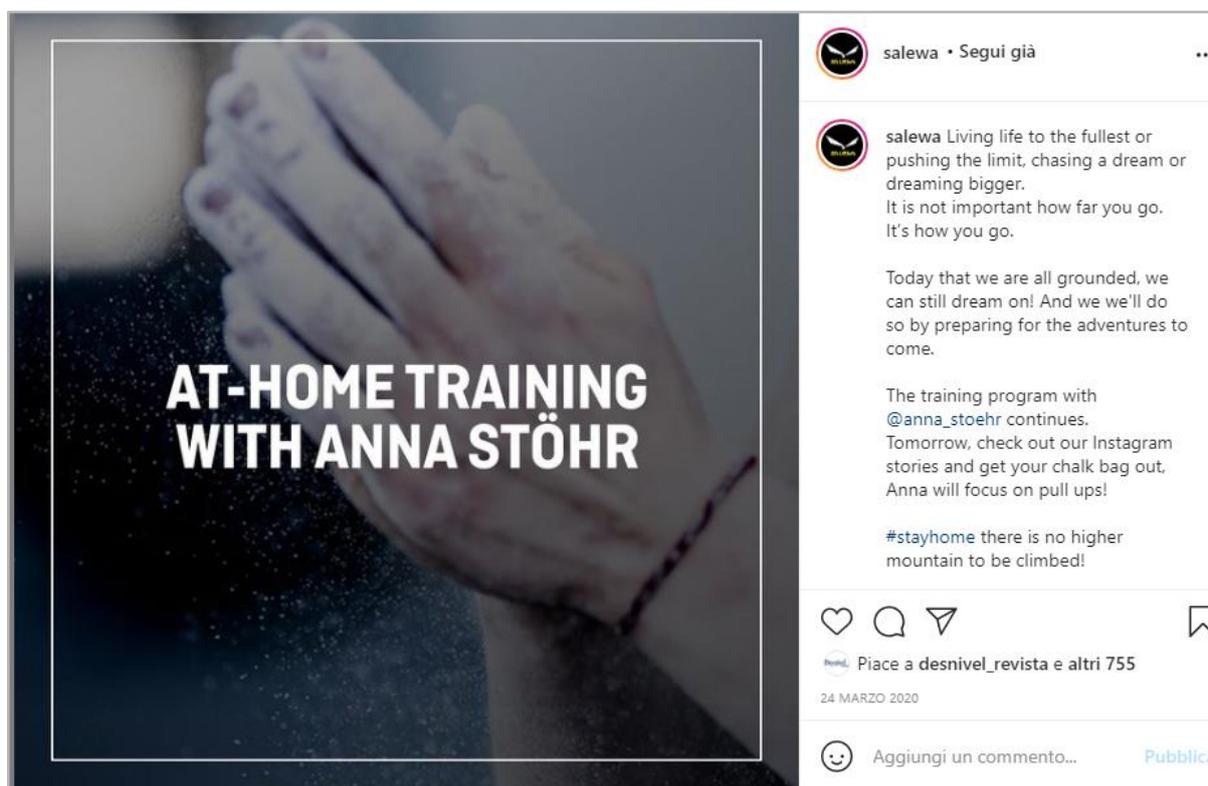


Figura 159 - Un post anticipa l'allenamento con l'arrampicatrice Anna Sthör che verrà proposto il giorno dopo (SALEWA, Instagram, 24/03/2020)



Figure 160 e 161 - L'allenamento proposto dall'arrampicatrice Anna Sthör, focalizzato su alcuni esercizi propedeutici all'arrampicata (SALEWA, Instagram, storie in evidenza)

Vengono pubblicate tre serie di allenamenti propedeutici all'arrampicata guidati da Anna Sthör; senza considerare nell'analisi i (pochi) contenuti sponsorizzati che fanno registrare dei picchi a livello di interazioni e copertura ma basandoci solamente sui contenuti organici, le sequenze di 10-15 storie registrano una media di interazioni abbastanza bassa, tranne quella che è l'ultima storia della sequenza: questa conta sempre un numero di interazioni più che doppio rispetto alle altre, risultato comprensibile se si ipotizza il desiderato coinvolgimento fisico degli utenti nello svolgimento degli esercizi, che hanno quindi la possibilità di interagire con la piattaforma social solo al termine dell'esecuzione.

I tre rispettivi post pubblicati sul feed ad anticipazione degli allenamenti riscuotono molto successo, anche e soprattutto grazie alla sponsorizzazione attivata su due di questi, ma anche quello organico mantiene dei numeri di *like*, interazioni e copertura molto elevati, a dimostrazione del fatto che la community sembra avere interesse per questo tipo di contenuti. Un parametro abbastanza indicativo di ciò è l'alto numero di utenti che salvano tali post, come per essere certi di non perdersi l'allenamento.

Social format: ispirare con gli atleti

Un'altra tipologia di contenuto riguarda la ricerca di interazione diretta dell'*audience* con gli atleti in quanto rappresentanti del brand. Sperimentata in questa prima fase, questa modalità di comunicazione troverà spazio anche nelle fasi successive della campagna. In questo primo momento, a prestarsi al primo tentativo è Aaron Durogati, atleta SALEWA per la disciplina di *Hike&Fly*. Quest'ultima è una disciplina recente ancora poco diffusa: consiste nel salire a piedi (*hike*) sopra un rilievo e scendere grazie all'uso di parapendii molto leggeri (*fly*). Anche Aaron sarebbe stato a breve protagonista della comunicazione del brand per il lancio del film "*Playing with the invisible*", un altro docufilm che racconta il rapporto dell'atleta con l'aria, il mezzo in cui compie le sue magie.

Aaron viene dunque coinvolto nella campagna con un duplice scopo: quello originale di promozione del film, e quello nuovo di interazione e intrattenimento del pubblico. Vengono così proposte alcune storie dotate di un box per le risposte, in cui si chiede ai follower dei profili Facebook ed Instagram di lasciare delle domande a cui lo stesso Aaron risponderà. Le storie contenenti le risposte e una foto a tema vengono pubblicate il giorno successivo (vedi figure 163 e 164).

Oltre a questo meccanismo di Q&A, vengono caricati sotto forma di storie anche alcuni video che ritraggono Aaron mentre rilascia informazioni, consigli e curiosità riguardo il suo sport – in cosa consiste, come iniziare a praticarlo, a quale training fisico e mentale si sottopone per praticarlo in sicurezza. Come nel caso degli allenamenti, tutte queste storie sono sempre anticipate dalla pubblicazione di un post – dallo stesso format grafico – che preannuncia il tema del giorno successivo (vedi figura 162).



Figura 162 - Un post anticipa l'intervento del giorno successivo in cui l'atleta Aaron Durogati svelerà alcuni consigli preziosi per la pratica dell'*hike&fly* (SALEWA, Instagram, 09/04/2020)

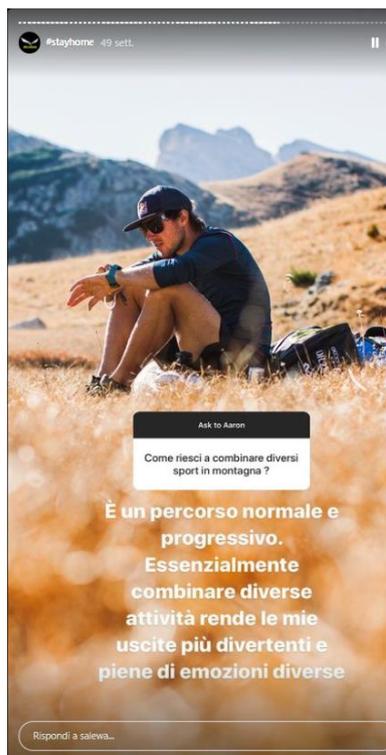


Figura 163 e 164 - Alcune delle storie pubblicate in occasione del Q&A con l'atleta Aaron Durogati come ospite: nella prima immagine si chiede ai fan quali sono le domande che vorrebbero rivolgere direttamente ad Aaron, nella seconda un esempio di come vengono fornite le risposte (SALEWA, Instagram, storie in evidenza)

Come nel caso degli allenamenti di Anna, anche questa serie di tre post relativi alla *Hike&Fly Preparation* riscuote performance abbastanza alte soprattutto per quanto riguarda il salvataggio del contenuto, a mostrare la volontà degli utenti di non perdersi le rispettive tre serie di storie previste per il giorno dopo.

Anche per le storie si riscuotono risultati molto simili: una bassa quantità di interazioni (ad eccezione dell'ultima storia della sequenza), auspicabilmente per il coinvolgimento degli utenti durante la sequenza.

Per quanto riguarda invece l'iniziativa di Q&A con Aaron Durogati, il post di anticipazione viene sponsorizzato per far sì che vi siano più partecipanti possibile e raggiunge quindi moltissime persone. La storia contenente il box con la richiesta di domande riceve tante interazioni ma soprattutto più di 25 domande, cui viene data risposta il giorno successivo (le storie risultanti sono di meno poiché alcune domande erano ripetute).

Social format: interagire con il pubblico

L'ultimo format adottato in questa prima fase è quello delle *live interviews*: con Anna ancora come protagonista, un post (vedi figura 164) e una newsletter anticipano la *live* che si terrà il giorno successivo sul canale Instagram. Le *live* sono occasioni uniche in cui gli utenti possono rivolgere in tempo reale le loro domande, direttamente al personaggio oggetto dell'intervista; spesso le interviste vengono svolte con l'aiuto di un moderatore (nel nostro caso, l'*Athlete Manager* SALEWA) che segue un filone di discussione accogliendo nella conversazione le domande e i commenti del pubblico partecipante. Anche questa tipologia di contenuti ha subito un incremento enorme nel primissimo periodo del lockdown e sono state utilizzate nello stesso modo da molti brand outdoor.



Figura 164 - Un post anticipa l'incontro che si terrà Live il giorno successivo tra l'atleta Anna Stöhr e l'*Athlete Manager* SALEWA, che si occuperà di porre ad Anna tutte le domande dei fan (SALEWA, Instagram, 21/03/2020)

5.7.2. FASE 2: STOP DREAMING, START PLANNING

Basta sognare, è il momento di prepararsi: presto si potrà uscire e tornare sulle amate montagna – meglio non farsi trovare impreparati quando questo avverrà. Così si può riassumere il messaggio che si vuole lanciare nella seconda fase della campagna.

Siamo ormai a fine aprile: dopo un numero già superiore alle pronosticate poche settimane di lockdown, la situazione inizia a farsi più chiara. La libertà tornerà a breve, anche se non si sa ancora precisamente quando. Ma soprattutto, la libertà tornerà in maniera graduale. Mentre il governo si arrovella sulle possibili soluzioni senza che le notizie trapelate godano della minima affidabilità, si tratta ora di ipotizzare quale sarà lo scenario ibrido più plausibile. Alcuni paesi o regioni potrebbero riaprire prima - ricordiamo che SALEWA ha il maggior bacino di utenti tra Austria e Italia, soprattutto Alto-Adige, regione a statuto speciale – ma potrebbero esserci anche riaperture diverse a seconda dell'età, della regione di residenza, della popolosità del comune di

appartenenza; o ancora, una riapertura limitata nell'estensione degli spostamenti, per esempio solo all'interno del proprio comune o regione.

Insight

Cosa fare quindi? Dopo la prima fase della campagna, in cui si è cercato di far sognare l'utente proponendogli storie, racconti e informazioni da leggere passivamente, è il momento di spingere verso uno sforzo attivo: la pianificazione di una gita in montagna. Le persone hanno voglia di uscire e di godere della libertà che gli è stata negata per più di un mese – se possibile andando in mezzo alla natura: si vuole sfruttare quest'onda per aumentare l'*hype*, che avrà la sua esplosione nel momento in cui le restrizioni saranno – in qualche modo – allentate.

Senza dimenticarsi, però, che lunghi spostamenti e viaggi rimarranno in ogni caso sconsigliabili: quale momento migliore, allora, per riscoprire i luoghi vicino a casa?

Concept

I contenuti che si decide di sottoporre agli utenti in questa fase sono molto diversi da quelli della fase precedente. L'obiettivo è guidare l'utente attraverso diversi step di preparazione, stimolandolo da diversi punti di contatto, affinché arrivi pronto alla riapertura e non si faccia trovare impreparato. Si vuole portarlo davanti alla porta di casa con le scarpe allacciate, pronto a scattare fuori non appena questa si aprirà. Assicurandosi, nel mentre, che possieda effettivamente le scarpe adatte e invitandolo a comprarle nel caso in cui la risposta fosse negativa.

Pianificare: qualunque frequentatore della montagna sa bene che è la parte più importante di qualsiasi gita – errori in questa fase sono difficilmente recuperabili e l'inesperienza spesso si paga. Possiamo riassumere le fasi della preparazione di una gita in questo modo:

1. la scelta dell'itinerario;
2. la comprensione del tipo di itinerario scelto e delle difficoltà ad esso connesse;
3. la valutazione delle condizioni attuali dell'itinerario;

4. la valutazione delle capacità personali dei partecipanti alla gita;
5. la scelta del materiale da portare.

Tutti questi step dipendono in maniera diretta dallo step precedente: un certo itinerario può essere alla portata di tutta la famiglia in estate, ma può non esserlo in autunno quando parte del sentiero inizia a ghiacciare, così come lo stesso itinerario può richiedere l'attrezzatura per procedere in conserva se le capacità di tutti i membri non sono sufficienti a permettere la progressione individuale in sicurezza.

Sulle valutazioni specifiche e personali nessun brand può avere voce in capitolo ma sul resto, forse, sì: si può fornire ispirazione alle persone, proporre loro itinerari nuovi, dar loro la possibilità di chiedere informazioni a degli esperti, si possono educare con conoscenze tecniche specifiche riguardo alle procedure di sicurezza o ai materiali, si possono distribuire nozioni e informazioni direttamente dagli esperti di montagna cui il brand ha più facilmente accesso, e infine si può offrire proprio quel materiale tecnico di cui c'è bisogno per affrontare l'itinerario. Si è così deciso di proseguire la campagna in questa direzione: fornendo contenuti di valore al pubblico, per prepararlo all'imminente libertà.

Un altro punto importante riguarda la volontà di promuovere l'esplorazione locale, cioè di posti vicino a casa, quelli che normalmente non si visitano proprio perché troppo vicini e comodi: spingere a diventare "i veri *locals*", espressione con cui si usano definire le persone che possiedono la profonda conoscenza di una zona montuosa – spesso perché nati e cresciuti in tale luogo – e a cui ci si rivolge per ottenere informazioni dettagliate. Essendo questo percepito come un sacrificio dalla maggior parte delle persone, la spinta in questa direzione viene data grazie alle affermazioni degli atleti: essi stessi si limiteranno in questo periodo ad avventurarsi quanto più possibile vicino a casa, rinunciando a maggiori spostamenti.

Realizzazione

Questo *concept* viene declinato con tre diversi format tematici: contenuti motivazionali, contenuti tecnici e contenuti commerciali. Tutti i format di questa fase sono però identificati dal un elemento grafico molto simile a quello della fase

precedente: la cornice bianca – in questo caso molto snellita – con il nuovo messaggio inglobato su un lato: “*Stop dreaming, start planning*”.

Format: contenuti motivazionali

I contenuti motivazionali vogliono, ancora una volta, ispirare e fornire storie coerenti con i valori e la filosofia del brand. In questo format vengono coinvolti numerosi atleti che non erano intervenuti nella prima fase della campagna. La *Social Media & Influencer Specialist* del team inoltra una lista di temi agli atleti selezionati per partecipare: le domande a cui devono rispondere riguardano principalmente i luoghi – vicino casa – in cui intendono recarsi appena potranno e altre informazioni sul tipo di attrezzatura che usano normalmente. Queste schematiche interviste agli atleti vengono poi diffuse contemporaneamente tramite post e storie: viene utilizzata la stessa fotografia per creare coerenza, mentre il contenuto – in forma testuale nella *copy* del post – viene schematizzato nelle storie animate (vedi figura 165).

Un altro ruolo centrale degli atleti è – come nella prima fase della campagna – quello di permettere l’interazione con il pubblico: viene riproposto il modello che prevede un post anticipatorio (vedi figura 166) e una storia con un box per le domande aperte che i *follower* possono rivolgere direttamente all’atleta, con la pubblicazione delle relative risposte (vedi figura 167).

Vengono infine sfruttati diversi articoli del blog realizzati da *influencer* o altre personalità dell’universo SALEWA che raccontano di avventure svolte in luoghi facilmente raggiungibili dal *core target* – le Dolomiti (vedi figura 168). Vengono quindi create delle storie animate – graficamente simili a quelle della prima fase, ad esclusione della cornice – che rimandano tramite *swipe up* alle letture complete sul blog.

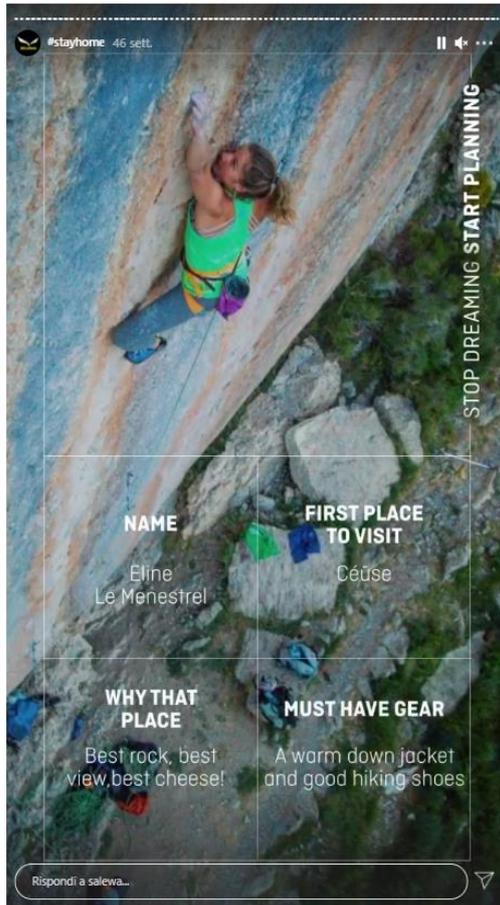


Figura 165 (a sinistra) - Un esempio delle piccole interviste rivolte agli atleti professionisti dell'universo SALEWA, in questo caso Eline Le Menestrel (SALEWA, Instagram, storie in evidenza)

Figura 166 (in basso) - Un post anticipa il Q&A che si terrà il giorno successivo e avrà come ospite l'atleta Yannick Boissenot (SALEWA, Instagram, 10/05/2020)





Figura 167 - Il Q&A con protagonista Yannick Boissenot si svolge sulle storie di Instagram; in foto, un esempio di come vengono fornite le risposte agli utenti (SALEWA, Instagram, storie in evidenza)



Figura 168 - Un esempio di storia che rimanda ad un articolo del blog SALEWA scritto da una *influencer* a proposito di una sua avventura (SALEWA, Instagram, storie in evidenza)

Format: contenuti tecnici

I contenuti tecnici sono fondamentali per realizzare quanto teorizzato parlando di *concept*: il brand che si pone come voce esperta per affiancare il consumatore nella preparazione. Questo si realizza grazie all'*Expert Hub*, un progetto di Content Marketing (vedi paragrafo [3.5.2](#) - *Expert Hub*) già avviato prima dell'arrivo della pandemia, ma che proprio grazie a questa acquisisce importanza e subisce un grandissimo *boost*.

Vengono così pubblicate alcune storie – sempre con la stessa grafica e animazioni, ormai molto riconoscibili – con lo *swipe up* diretto ai relativi articoli di

approfondimento, correlate ad un post con la stessa immagine di riferimento (che è anche la stessa presente sull'articolo dell'*Expert Hub*) e la cornice identificativa (vedi figura 169).



Figura 169 - Post (a sinistra) e storia (a destra) coordinati che invitano alla lettura di un articolo presente sull'*Expert Hub* (SALEWA, Instagram, storie in evidenza)

Format: contenuti commerciali

L'ultimo format proposto riguarda la reintroduzione di messaggi più espliciti relativi al prodotto, il cui oggetto sono solitamente gli *hero product* (vedi paragrafo [2.1](#) - *I prodotti*). Coerentemente con il *concept* generico di questa fase di campagna, vengono realizzate delle brevi clip video da pubblicare come storie (vedi figura 170): un messaggio iniziale sottolinea l'urgenza di farsi trovare con il materiale giusto, successivamente vengono elencate le *features* principali insieme al nome e alle foto del prodotto, e infine lo *swipe up* rimanda al video tutorial relativo allo specifico prodotto presente sul canale Youtube SALEWA. Il post ad accompagnamento di questo messaggio è invece l'*hero shot* ufficiale, realizzato in studio su sfondo nero, con l'aggiunta della cornice identificativa (vedi figura 171). Il testo è semplice e illustra le caratteristiche del prodotto.

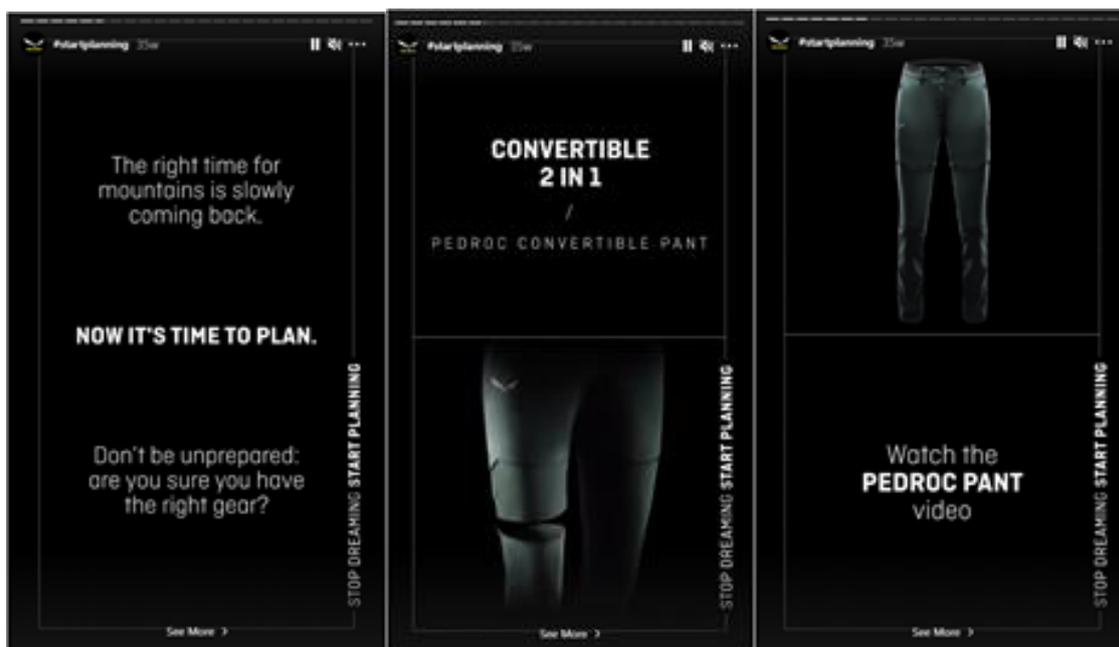


Figura 170 - Sequenza di fotogrammi della storia a promozione del prodotto *Pedroc Pant*, che rimanda al video-tutorial presente sul canale Youtube di SALEWA (SALEWA, Instagram, storie in evidenza)



Figura 171 - Post a promozione del prodotto *Pedroc Pant* (SALEWA, Instagram, 12/05/2020)

Risultati

Tra i tre principali format descritti, i risultati ottenuti sono molto diversi ma è possibile trarne alcuni *insight*.

Per quanto riguarda Instagram, considerando tutti i post pubblicati in questa fase della campagna e suddividendoli nelle tre categorie - contenuti tecnici, motivazionali e commerciali:

- il numero medio di *like* è rispettivamente di 1.350, 1854 e 2456: i contenuti commerciali riscuotono un valore quasi doppio rispetto a quelli tecnici;
- il numero di commenti medio è rispettivamente di 3, 4 e 19: un numero quasi inesistente ad eccezione ancora della categoria commerciale, in cui spesso si trovano domande inerenti al prodotto pubblicizzato o esperienze degli utenti con tale prodotto;
- i singoli post vengono salvati mediamente 14, 19 e 83 volte: anche in questo caso - prevedibilmente - sono i post incentrati su un prodotto particolare ad essere salvati, probabilmente perchè riescono ad incuriosire l'utente in vista di un futuro acquisto;
- le azioni (comprendenti le visite al profilo e i click sul sito web) sono rispettivamente di 266, 98 e 532: da questo dato comprendiamo che è l'effettiva utilità del post (l'illustrazione di un prodotto o le informazioni tecniche in esso contenute) a invogliare gli utenti ad effettuare delle azioni di approfondimento sul sito web;
- la copertura media dei post è rispettivamente di 37.464, 42.779 e 57.132 per le tre categorie, valori non particolarmente diversi tra loro, ma sempre a dimostrazione dell'efficacia dei post commerciali.

Per quanto riguarda le storie, che nella maggior parte dei casi contengono un link di *swipe up* che rimanda al sito web SALEWA, troviamo una media di azioni eseguite (visite al profilo o atterraggio sul link) pari a 61 per i contenuti tecnici, 39 per i contenuti motivazionali e 129 per quelli commerciali: un'ulteriore dimostrazione che gli utenti compiono azioni concrete - la navigazione dell'e-commerce o la lettura di

blog e articoli dell'*Expert Hub* - solo se effettivamente spinti dal contenuto loro proposto.

Su Facebook i risultati sono leggermente diversi: perdono valore i contenuti commerciali a favore di quelli motivazionali, che generano negli utenti più reazioni. Vediamone alcuni, sempre relativamente ai tre contenuti - tecnici, motivazionali e commerciali:

- il numero medio di persone raggiunte è rispettivamente di 8.137, 14.784 e 12.046: il primato non va più ai contenuti commerciali, che su Instagram sono in netto vantaggio, ma a quelli motivazionali;
- le interazioni ai post - che comprendono non solo *like*, commenti e condivisioni ma anche qualsiasi click avvenuto sul post - sono mediamente pari a 124, 328 e 307: contenuti motivazionali e orientati al prodotto quasi si equivalgono;
- i *like* sono in media 53, 167 e 65, sempre a dimostrazione del fatto che i contenuti motivazionali sono più apprezzati su questa piattaforma rispetto a quelli orientati alla vendita;
- il numero dei commenti è irrilevante, quasi nullo in tutti e tre i casi, così come il numero di condivisioni - poche unità.

Osservando i grafici sottostanti (vedi figure 172 e 173) è immediato notare quali sono i post più apprezzati e più efficaci a seconda della piattaforma.

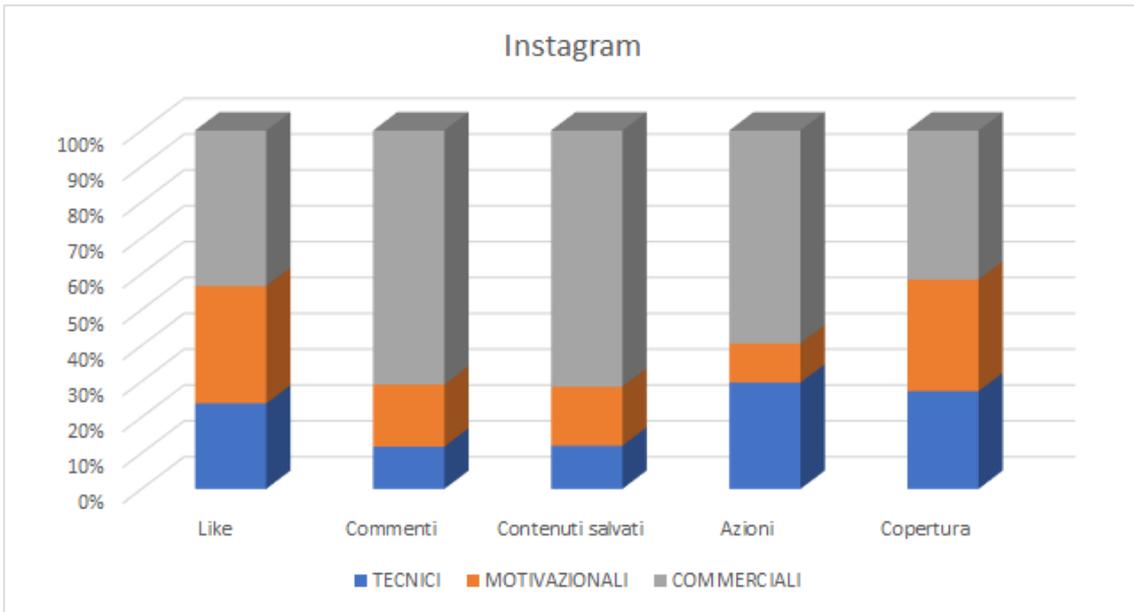


Figura 172 - Instagram: tipologia di post, audience e reazioni (*Back to Pure Mountain*, fase 2, periodo di rilevazione: 30/04/2020 - 31/05/2020)

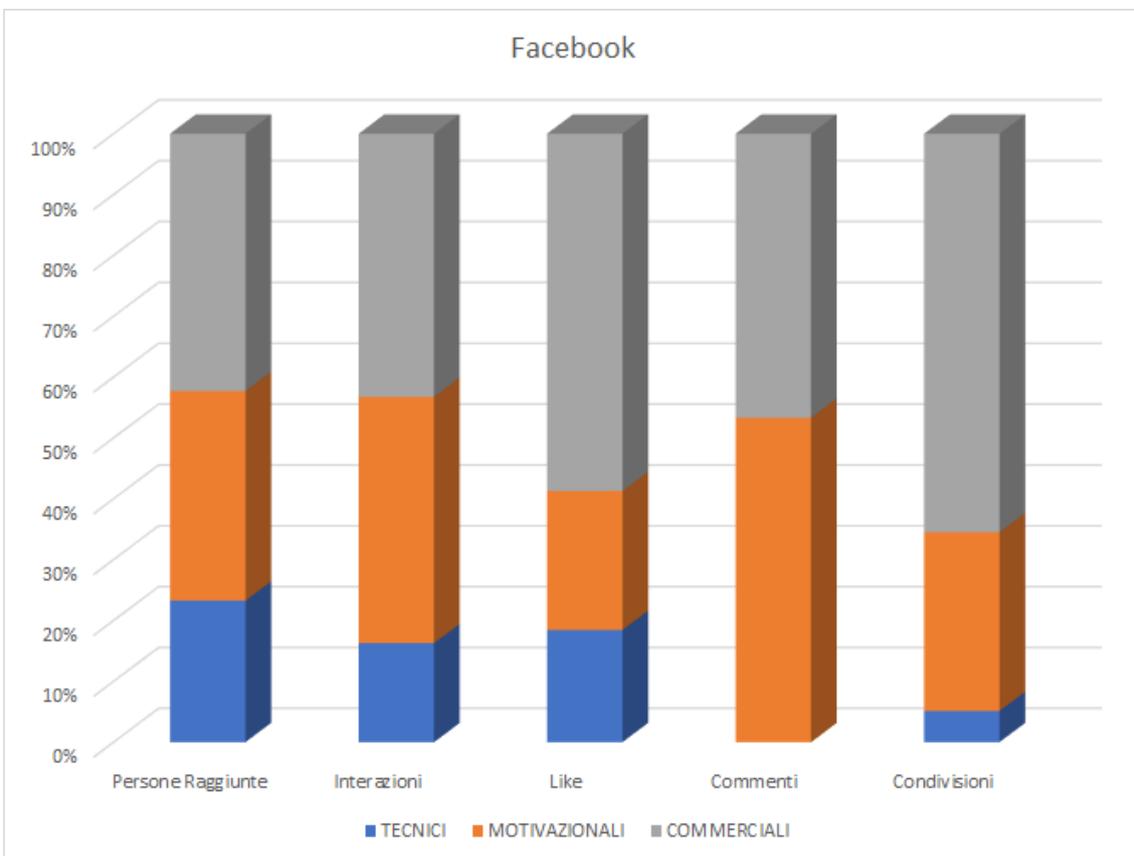


Figura 173 - Facebook: tipologia di post, audience e reazioni (*Back to Pure Mountain*, fase 2, periodo di rilevazione: 30/04/2020 - 31/05/2020)

Online Personal Shopper

Nonostante con questa fase della campagna si stia cercando di sopperire al ruolo fondamentale del personale di vendita esperto – quello che si trova solitamente nei negozi, in cui è ancora sconsigliabile recarsi – si decide di lanciare un'ulteriore iniziativa digitale a supporto: l'*online personal shopper*. Viene istituita una piattaforma online (solo per i consumatori italiani) in cui poter contattare in videochiamata - sia da desktop che da mobile - uno tra i cinque *Store Manager* disponibili, per poter chiedere informazioni e discutere insieme i bisogni (vedi figura 174). L'iniziativa viene comunicata al pubblico tramite una newsletter (inviata al *subshop* italiano, vedi figura 175) e tramite storie sponsorizzate, rivolte solo al target italiano.

Nonostante alcuni acquisti siano effettivamente stati portati a termine - alcuni direttamente online, altri si sono conclusi non appena i negozi hanno riaperto - questa iniziativa non riscuote il successo desiderato, probabilmente per il momento ancora prematuro o per la visibilità insufficiente che gli è stata data.



Figura 174 (in alto) - Una sezione della *landing page* creata in occasione del servizio di *Online personal shopper* (salewa.com, non più disponibile dalla riapertura dei negozi)

IL TUO PERSONAL SHOPPER ONLINE



Dedichiamo molta energia nella scelta dei tessuti, del design per poterti dare i prodotti più adatti alle tue esigenze. Anche in questo momento, mentre siamo tutti a casa, abbiamo il desiderio di darti i consigli giusti. I nostri store manager saranno lieti di darti tutte le informazioni che desideri tramite una videochiamata.

SCOPRI DI PIÙ



**SIAMO ONLINE PER TE
DA LUNEDÌ A VENERDÌ**

11.00 - 13.00

14.00 - 19.00

[CHIAMACI ORA](#)

Figura 175 (a sinistra) - La newsletter informa tutti i contatti nel database italiano che è attivo il nuovo servizio di *Online personal shopper* (SALEWA, Newsletter, 13/05/2020)

5.7.3. FASE 3: BACK TO PURE MOUNTAIN

È ormai maggio inoltrato: nonostante il divieto di spostamento tra le regioni, è ora possibile su tutto il territorio nazionale svolgere attività all'aria aperta, anche al di fuori del proprio comune. Tantissimi appassionati si stanno riversando di nuovo sui monti e in mezzo alla natura, anche se alcuni con più esitazione – d'altronde, le gambe non girano da mesi e l'emergenza non è realmente terminata.

Si entra nel vivo della campagna *Back to Pure Mountain*: questa terza e ultima fase, infatti, ha avuto il tempo e le risorse per svilupparsi in modo completo come strumento di comunicazione strategico da inserire nel piano globale. Da un lato, terminare il percorso già iniziato di accompagnamento del pubblico attraverso la pandemia; dall'altro, effettuare una vera e propria campagna di marketing per dare una scossa alle vendite, in vista del periodo estivo – da sempre uno dei più redditizi per l'azienda grazie alla categoria del trekking.

Insight

È finalmente il momento per spingere attivamente il pubblico a ritornare in montagna e ad andarci il più possibile. Il focus principale è sulla riscoperta delle zone vicino a casa, quelle che non si esplorano mai perché troppo raggiungibili o poco avventurose. Il rapporto tra consumatore e azienda è diventato più stretto proprio grazie alla pandemia che ha tirato fuori la parte più umana del brand, che ora vuole accompagnare il cliente nelle sue avventure, non solo vestendolo e attrezzandolo adeguatamente. Si vuole fornire al cliente un ulteriore strumento per migliorare la qualità delle sue gite in montagna.

Concept

È qua che entra in azione la *partnership* con FATMAP³⁰². Grazie a questo servizio SALEWA si avvicina ulteriormente al fulcro di questa fase della campagna: la *community*. Si vuole insistere affinché il rapporto tra cliente e brand si rafforzi

³⁰² Fatmap, sito web, <https://fatmap.com/>

ulteriormente, fornendogli un servizio che sia di valore e grazie a cui la fruizione del mondo outdoor sia ancora più facilitata.

FATMAP è una piattaforma che offre mappe 3D ad alta risoluzione per web e mobile: si propone di diventare uno strumento indispensabile per coloro che fanno dell'avventura e dell'esplorazione il loro stile di vita. Spesso le gite in montagna (o in qualunque ambiente si possa definire ostile) richiedono un'ampia preparazione preventiva – da effettuare prima della partenza – di familiarizzazione con il percorso e con le caratteristiche del territorio in cui ci si andrà ad inserire, ma non è raro avere la necessità, in loco, di avere informazioni precise circa la propria posizione – ad esempio in caso di smarrimento o di indecisione sul percorso migliore per proseguire. FATMAP consente entrambe le cose: la prima grazie allo studio delle mappe 3D che coprono dettagliatamente tutta la superficie terrestre – mostrando cambiamenti di pendenza, segnaposto per indicare i bivvi, *overlay* con informazioni aggiuntive e tanto altro – e la seconda grazie alla possibilità di sfruttare il GPS del telefono per geolocalizzarsi con precisione sulle mappe – anche offline. Senza contare le migliaia di percorsi già pronti, creati dagli esperti locali e revisionati da professionisti della montagna, da cui si può prendere ispirazione per le proprie esplorazioni, a disposizione dei membri della *community*. La collaborazione tra FATMAP e SALEWA prevede, per tutta la durata della campagna, dei reciproci vantaggi per le due aziende:

- la fornitura delle tracce provenienti dal sito web SALEWA sull'applicazione FATMAP;
- sconti per atleti e dipendenti per l'accesso alle funzionalità premium di FATMAP;
- sconti sull'e-commerce SALEWA per chi ha già un account premium su FATMAP;
- un'azione di *cross-tag* sui rispettivi canali social con #backtopuremountain, @salewa e @fatmap;
- l'invio rispettivamente di una newsletter con il racconto della partnership.

Realizzazione

Newsletter per comunicare la ripresa delle attività

Così come inizialmente se ne era comunicata la chiusura, vengono ora mandate molte newsletter in occasione della riapertura dei singoli *store* (vedi figura 177) a tutti i rispettivi bacini d'utenza, le cui statistiche mostrano l'effettivo interesse del bacino d'utenza che si vede recapitare le e-mail: in media, tutte le newsletter inviate nel mese di maggio per comunicare la riapertura degli *store* tra Italia, Austria e Germania registrano un OR del 29% e un CTR del 2,8%. Considerando le statistiche medie delle newsletter nel periodo precedente l'inizio dell'emergenza sanitaria (vedi paragrafo 3.5.3 [Newsletter](#)), si nota che l'OR è molto superiore al valore medio delle comunicazioni *retail*, che si attesta normalmente intorno al 20-25%, mentre il CTR è in linea con il valore medio globale del 3%. Questo mostra che i contatti che si trovano nell'elenco del rispettivo *store* sono effettivamente interessati ad avere le novità (in questo caso gli orari di apertura) dello specifico negozio, rendendo tra l'altro prevedibile il fatto che il CTR si mantenga nei valori normali (e non ottenga incrementi particolari) proprio per la natura più territoriale e meno digitale di questo segmento di consumatori.

Viene inoltre comunicato alle liste di contatti rispettivamente interessate la riattivazione di alcune campagne, precedentemente interrotte a causa delle restrizioni; è il caso della campagna Salewa3000, per cui una newsletter dedicata incita alla ripresa della condivisione delle proprie attività di adesione all'iniziativa (vedi figura 176).



WIR SIND ZURÜCK! - DU AUCH?

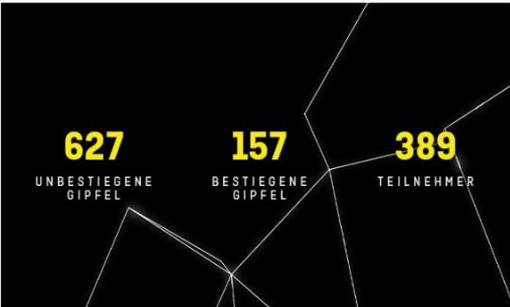
Wir starten wieder durch und sind bereit, alle **784 Dreitausender Österreichs** zu besteigen - mit unseren Athleten, unseren Freunden und mit dir!

Ein Gipfel gilt als bestiegen, wenn du dein Gipfelbild mit dem **#SALEWA3000** sowie dem **#Bergname** versiehst und postest.

Bis Ende des Jahres spenden wir für jeden bestiegenen Dreitausender fünf Euro für die **Renovierung der Biwakschachtel am Großglockner**.

ERFAHRE MEHR

ERKLIMME MIT UNS DIE DREITAUSENDER ÖSTERREICHS



627 UNBESTIEGENE GIPFEL	157 BESTIEGENE GIPFEL	389 TEILNEHMER
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------

Figura 176 - Newsletter inviata ai soli contatti austriaci in occasione della ripartenza della campagna #salewa3000 (SALEWA, Newsletter, 10/06/2020)




IL NOSTRO NEGOZIO RIAPRE VENERDÌ

Siamo lieti di annunciare che il **Mountainshop Tubris** riaprirà per voi il **15 maggio!**

Nel nostro negozio rinnovato troverete le novità estive di Salewa, Dynafit, Salomon, Karpos e molti altri e la consueta competenza dei nostri consulenti.

La salute dei nostri clienti e dei nostri collaboratori è naturalmente la nostra massima priorità. Per questo motivo abbiamo completamente disinfettato i locali ed applicato tutti gli standard di sicurezza previsti dalla legge.

Attendiamo con ansia di rivedervi!

TROVA LO STORE

Figura 177 - Newsletter inoltrata al database di clienti del Mountain Shop di Tubris in occasione della riapertura del negozio (SALEWA, Newsletter, 14/05/2020)

La landing page

In questa fase la campagna si spinge su un altro canale: il sito web. Con l'aiuto di Playground³⁰³ – agenzia di comunicazione con cui Salewa collabora per progetti digitali – viene creata una *landing page*³⁰⁴ (vedi figura 178) dedicata alla campagna, attiva dall'8 giugno 2020 alla fine di luglio, momento in cui la campagna termina. Il lancio della pagina viene spinto grazie all'attività sui social media e ad alcune newsletter dedicate.

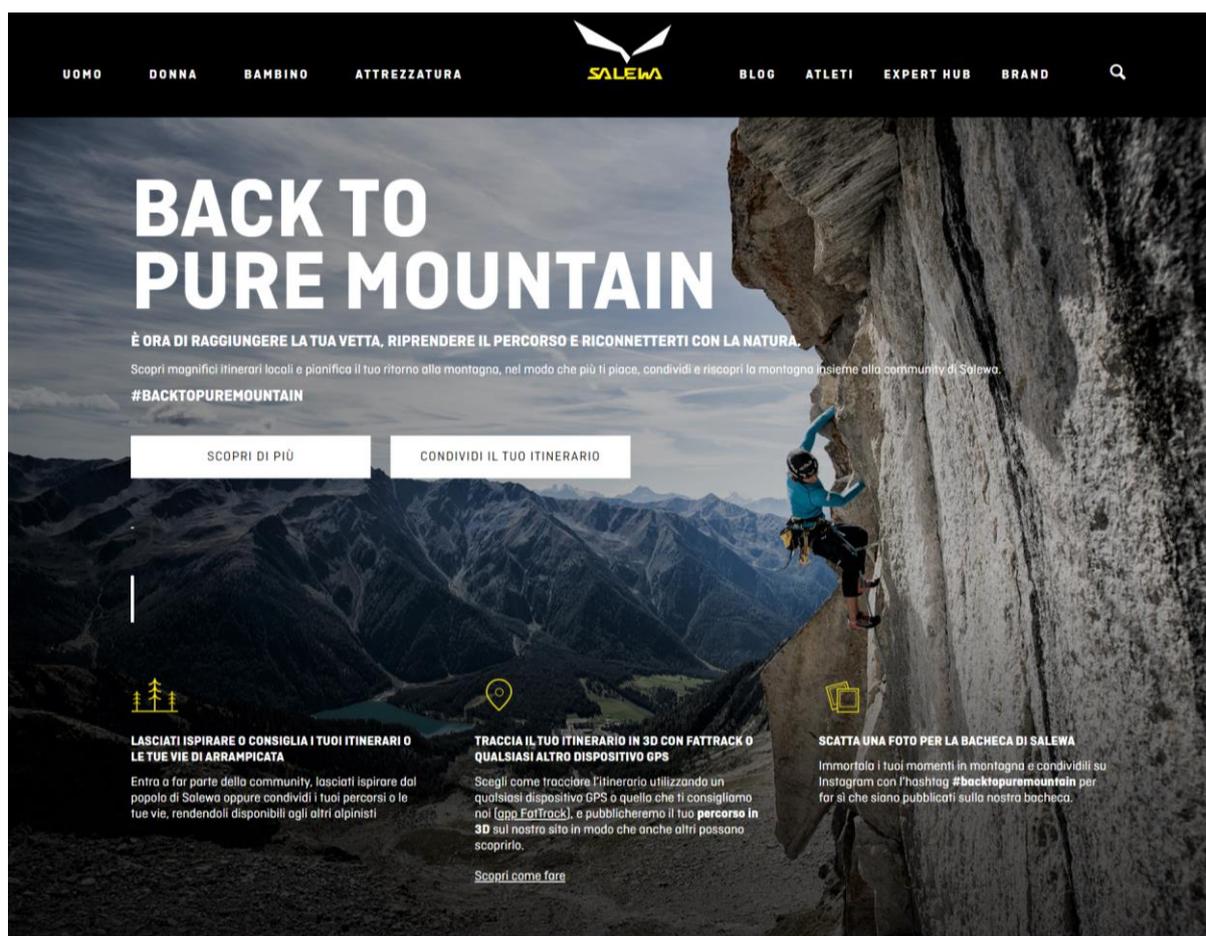


Figura 178 - La landing page creata appositamente per la campagna *Back to Pure Mountain* (salewa.com/back-to-pure-mountain)

³⁰³ Playground, sito web, <https://www.playground.it/it/>

³⁰⁴ SALEWA, *Back to Pure Mountain*, <https://www.salewa.com/it-it/back-to-pure-mountain>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Il cuore della pagina – e della campagna – è la sezione intitolata “Panoramica degli itinerari” (vedi figura 179), che mostra una griglia di schede di itinerari tra cui scegliere, precedentemente realizzati, tracciati con un GPS e caricati da altri utenti. È possibile visualizzarli da web semplicemente per prendere spunto, aprirli direttamente sull’applicazione di FATMAP per avviare la navigazione, o scaricare la traccia in formato gpx e caricarla su un altro dispositivo GPS. Ogni scheda itinerario presenta il paese, il nome dell’autore, un titolo esplicativo e una foto rappresentativa del percorso.

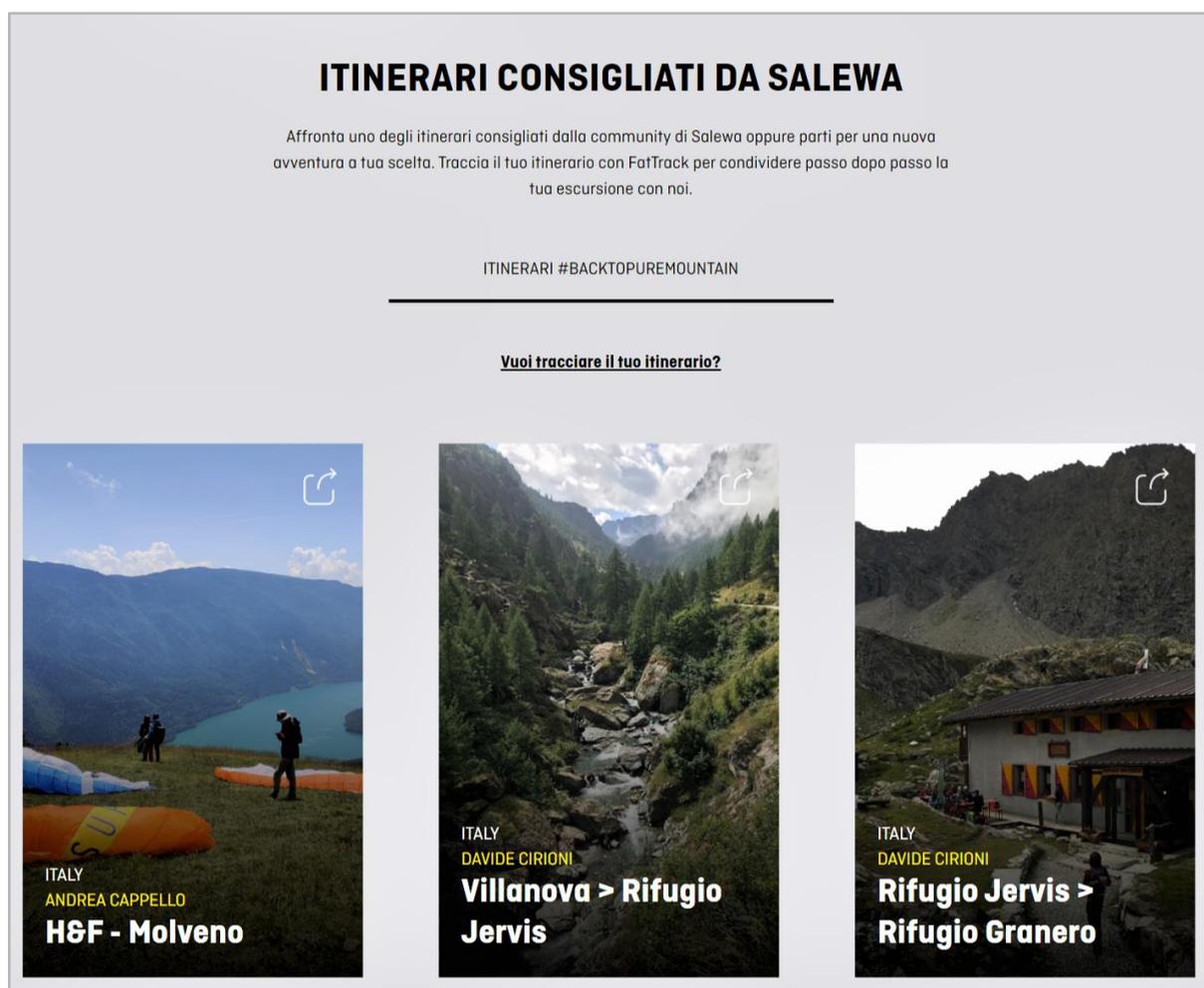


Figura 179 - La sezione *Panoramica degli itinerari* (salewa.com/back-to-pure-mountain)

È presente poi un form con cui chiunque può caricare il proprio itinerario, inserendo i propri dati personali, la traccia gpx e almeno una foto. Tutte le tracce caricate qui devono superare l’approvazione del team di FATMAP; successivamente vengono caricate sulla loro piattaforma in una speciale sezione dedicata alla community SALEWA; infine, l’itinerario viene aggiunto sulla *landing page* dotato di tutti i

riferimenti alla piattaforma di FATMAP. La pagina arriva a contenere 43 diversi itinerari prima che la campagna sia interrotta, pubblicati ovviamente anche su FATMAP.

La sezione “Bacheca Instagram” contiene una sezione dedicata ai trail raccontati da alcuni *influencer* e poi racchiude le fotografie che vengono estratte da Instagram tra gli utenti che hanno utilizzato l’hashtag di campagna #backtopuremountain e che hanno poi acconsentito alla diffusione dell’immagine tramite Olapic (vedi figura 180).

Infine, nella sezione “Domande frequenti” troviamo le FAQ con le relative risposte per partecipare alla campagna o anche solo per usufruire delle tracce pubbliche.

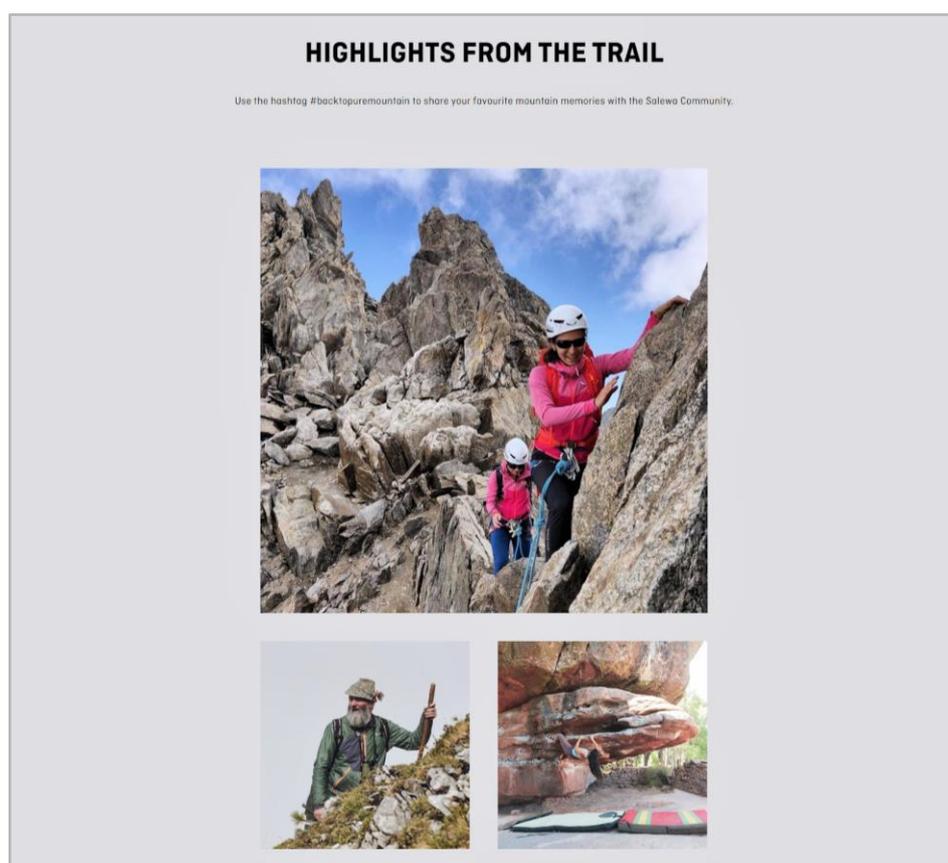


Figura 180 - La sezione *Bacheca Instagram* in cui sono visibili gli itinerari proposti da alcuni *influencer* e alcune foto proposte dalla community su Instagram che hanno utilizzato l’hashtag di campagna #backtopuremountain (salewa.com/back-to-pure-mountain)

A sostegno della landing page: social network e newsletter

La *landing page* è a livello concettuale il cuore della campagna, ma il luogo in cui realmente avvengono le interazioni e in cui il brand è a stretto contatto con il cliente sono, anche in questa fase, i social network. È proprio su Instagram e Facebook, infatti, che viene svolto il grosso del lavoro: dopo una prima parte anticipatoria del lancio della *landing page* (vedi figura 181), anche qua la campagna entra nel vivo (vedi figura 182 e 183).

In questa fase, i canali social – sostenuti da numerose newsletter (vedi figure 186 e 187) a tema – spingono le persone a aderire alla campagna a due profondità diverse:

- rimandando alla *landing page* e chiedendo quindi una partecipazione attiva alla community per ampliare la disponibilità degli itinerari e renderlo un servizio effettivo;
- a livello più passivo, limitandosi a condividere contenuti riguardanti la propria escursione in montagna utilizzando l’hashtag di campagna #backtopuremountain per vederli ripostati nelle *stories* del brand.

Entrambe le modalità di partecipazione sono incentivate dall’utilizzo di post e storie sui due canali social coinvolti. I contenuti utilizzati riguardano la promozione di itinerari già pubblicati sul sito provenienti da utenti fidati (atleti o *influencer* noti, vedi figura 184), ma sono presenti anche alcuni video tutorial esplicativi che illustrano il funzionamento della piattaforma e le modalità per aderire alla campagna (vedi figura 185). La maggior parte delle comunicazioni viene fatta utilizzando lo stesso *key visual*, che risulta così essere presente sui post in bacheca, sulle storie e come banner principale della *landing page*. Ad oggi³⁰⁵ si contano su Instagram un totale di 2.664 foto in cui è stato utilizzato l’hashtag di campagna #backtopuremountain (di cui 41 hanno utilizzato il refuso #backtopuremountains). Tale hashtag è rimasto nell’uso comune di alcuni utenti: anche a mesi dallo spegnimento ufficiale della campagna, si continua a usarlo (il più recente risale al 21 dicembre 2020).

³⁰⁵ 17/03/2021

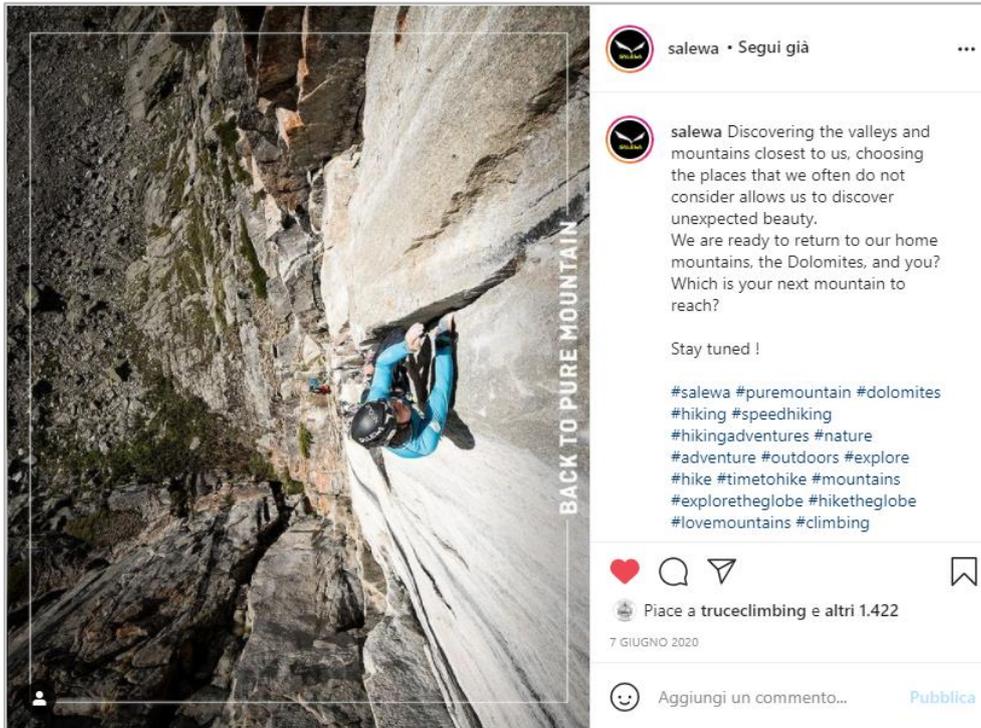


Figura 181 - Post di anticipazione al lancio ufficiale della terza fase della campagna *Back to Pure Mountain* (SALEWA, Instagram, 07/06/2020)



Figura 182 - Il lancio della *landing page* sul sito web viene promossa anche sui social network di proprietà del brand (SALEWA, Instagram, 08/06/2020)



Figura 183 - Tramite i social network si invitano gli utenti a partecipare attivamente alla campagna *Back to Pure Mountain* (SALEWA, Facebook, 09/06/2020)

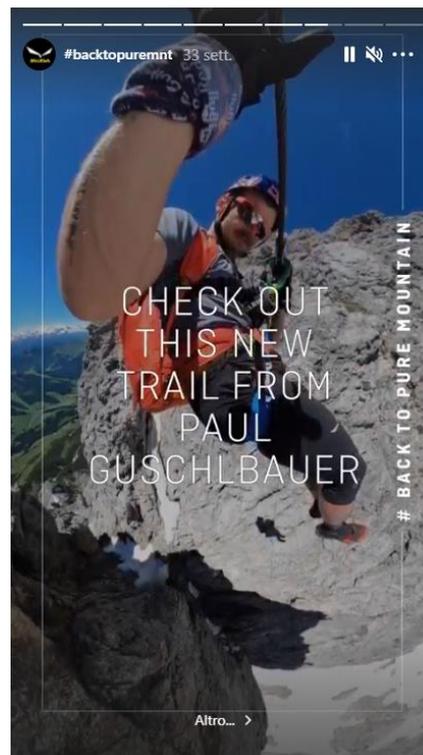


Figura 184 - Storia che contiene un collegamento diretto al trail proposto da Paul Guschlbauer per la campagna *Back to Pure Mountain* (SALEWA, Instagram, storie in evidenza)

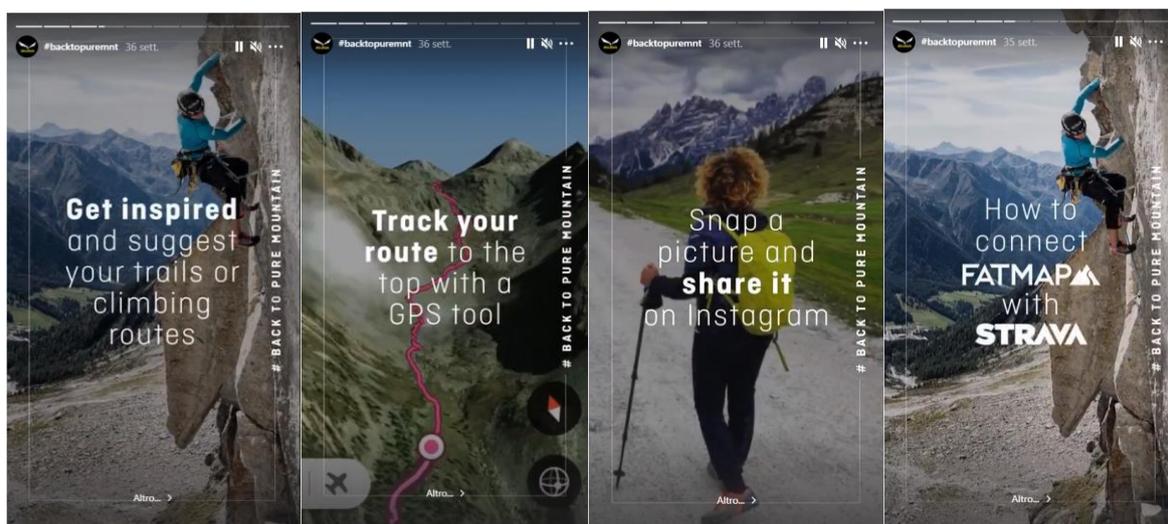


Figura 185 - Frammenti di storie che spiegano, come veri e propri tutorial, come aderire alla campagna *Back to Pure Mountain* e come collegare l'applicazione FATMAP a STRAVA per usufruire della partnership (SALEWA, Instagram, storie in evidenza)

BACK TO PURE MOUNTAIN

È ORA DI RAGGIUNGERE LA TUA VETTA, RIPRENDERE IL PERCORSO
E RICONNETTERTI CON LA NATURA.



Scopri magnifici itinerari locali e pianifica il tuo ritorno alla montagna, nel modo che più ti piace, condividi e riscopri la montagna insieme alla community di Salewa.

Lasciati ispirare oppure condividi i tuoi percorsi o le tue vie, rendendoli disponibili agli altri alpinisti.

#backtopuremountain

SCOPRI DI PIÙ

CONDIVIDI IL TUO ITINERARIO

Figura 186 - Newsletter inviata a tutti i contatti in database in occasione del lancio ufficiale della campagna *Back to Pure Mountain* e della corrispondente *landing page* (SALEWA, Newsletter, 12/06/2020)

BACK TO PURE MOUNTAIN – BE INSPIRED



Lockdown is lifting and travel restrictions are easing – alpine climbing and mountaineering, speed hiking, paragliding and trekking are back on the agenda.

Join the Salewa community, get adventure ideas and discover new routes from other members or share your favourite trails.

It's time to be inspired and get back to pure mountain.

DISCOVER MORE

GET INVOLVED – INSPIRE YOUR FRIENDS

HERE'S HOW IT WORKS:



If you want to use **your own GPS tracker**, you can do so by **filling out the form** with your information.

Download **FATRACK app** or use the GPS route uploader at the bottom of **this page** to share your route.

When using Fatmap/FatTrack don't forget to name your trail including **#backtopuremountain** in its title.

Figura 187 - La seconda newsletter mandata a tutti i contatti in database a promozione della campagna *Back to Pure Mountain*. Oltre al collegamento diretto alla *landing page* contiene le istruzioni per partecipare e una galleria fotografica con UGC provenienti dai partecipanti (05/07/2020)

Le newsletter registrano entrambe un OR del 15% e CTR rispettivamente dell'1,4% e 1%: il valore di OR è perfettamente in media con le statistiche relative alle newsletter di brand, mentre il valore di CTR è leggermente inferiore alla media.

Analizzando poi tutti i post e le storie pubblicate su Instagram in questo periodo (solo quelli identificati graficamente come appartenenti alla campagna), osserviamo i seguenti risultati:

- il numero medio di *like* è 1.720: pochi post superano i 2.000 *like* e sono sempre post con riferimenti ai prodotti, soprattutto nella *copy*;
- il numero medio di commenti è molto basso, inferiore a 5, anche se si registrano dei picchi che superano la decina di commenti,
- i salvataggi dei post sono in media 15, ma i valori sono molto altalenanti: tanti post hanno un alto numero di salvataggi (fino a 48) e altrettanti hanno invece un numero molto basso (anche solo uno), indice del fatto che alcuni temi sono globalmente ritenuti più interessanti dalla community;
- le azioni compiute sui post (che comprendono le visite al profilo e i click sul sito web) sono mediamente 98;
- la copertura arriva mediamente a 36.000 persone, e in questo caso non si registrano particolari scostamenti dal valore medio;
- le storie scatenano in media 38 azioni tra *swipe up*, visite al profilo e click sul sito web.

Per quanto riguarda Facebook, invece, i dati raccolti dai post sono i seguenti:

- il numero medio di persone raggiunte dai post nel periodo è 17.500, con numeri che oscillano tra i 14.000 e i 20.000 senza scostamenti particolari;
- il numero di interazioni medio è di 486, numero che comprende le interazioni più esplicite (*like*, commenti e condivisioni) ma anche i click sul post (immagine, link o altro);
- mediamente si registrano 114 *like* ai post, con picchi molto più alti (fino a 216) ma anche molto più bassi (fino a poco più di 60);
- l'interazione tramite commento è quasi inesistente su questa piattaforma: se ne registrano quasi sempre zero;

- le condivisioni medie sono 5, ma anche qua distribuite secondo picchi alti e bassi a seconda dell'interesse riscosso dal post.

Advertising

Il lavoro di promozione della campagna svolto in modo organico sui social viene integrato parallelamente dall'azione congiunta di *advertising* sui social e *native* che, sfruttando il budget dedicato alla *brand awareness*, riprendono i *key visuals* ufficiali presenti sulla *landing page* e portano traffico ad essa (vedi figura 188 e 189).

Le campagne relative alla *brand awareness* - tra cui troviamo tutte quelle legate a *Back to Pure Mountain* - attivate su Google tra i mesi di giugno e luglio registrano globalmente un CTR medio dell'1,15% (valore inferiore alla media mensile, comprendente anche le campagne relative all'e-commerce, da sempre più performanti), CPC di 0,10€ (valore inferiore alla media) e CPL di 3,95€ (solo in questi due mesi sono stati generati 1.362 *lead* tra iscrizioni alla newsletter, nuovi account creati sul sito e form di contatto riempiti).



Figura 188 - Uno dei banner proposti per la campagna di *native advertising* attiva a supporto di *Back to Pure Mountain* per luglio e agosto 2020 (SALEWA, Facebook Ads)



Figura 189 - Un esempio della sequenza di immagini proposte per un carosello della campagna sponsorizzata attivata su Facebook a supporto di *Back to Pure Mountain* a partire dalla data di lancio della *landing page* (08/206/2020)

6. CONTROLLO E MISURAZIONE

In questo capitolo si spiega innanzitutto perché è necessario che i risultati di una strategia digitale siano misurati analiticamente secondo metriche numeriche ben precise e generalizzate. Si passa poi ad individuare tali metriche, ricercando quelle che sono le più coerenti possibili con l'evidenziazione del raggiungimento degli obiettivi di business. Infine, si propongono i risultati - secondo le metriche definite - delle azioni intraprese durante il periodo della campagna *Back to Pure Mountain*, per valutarne l'effettiva efficacia ed individuare gli aspetti che hanno apportato i vantaggi migliori.

6.1. IN CHE MODO MISURARE E PERCHÉ

Ogni strategia – online o offline – deve essere misurabile per poter essere utile. Il processo di misurazione inizia già nel momento della definizione degli obiettivi della strategia, ovvero quando si stabilisce l'abbinamento degli obiettivi a dei KPI da raggiungere entro un certo periodo di tempo. Successivamente, è importante capire come organizzare il monitoraggio dei dati e la loro successiva analisi, funzionalmente agli obiettivi aziendali.

La misurazione di una strategia digitale è un tema complesso e già dibattuto. A questo proposito, prima di scendere nel dettaglio delle analisi della campagna precedentemente illustrata, è bene tenere conto di alcune considerazioni³⁰⁶.

Il ruolo degli strumenti di Analytics

Mentre è ormai possibile – anche con strumenti non professionali come Google Analytics – misurare con precisione che cosa i consumatori fanno su un sito e in che modo se ne servono, per quanto riguarda i social network le statistiche fornite in automatico dalle piattaforme sono ancora poco significative se non integrate con altre informazioni che le trasformino in *insight* effettivamente utili per il business aziendale. L'operazione di analisi dei dati è fondamentale per valutare l'efficacia del

³⁰⁶ Laurita G., Venturini R., *Strategia Digitale: Comunicare in modo efficace su Internet e i social media*, Hoepli, 2016

proprio operato e per stabilire le linee guida per le future azioni da intraprendere. Il lavoro dell'analista, oggi, viene aiutato dall'adozione di diversi strumenti di analisi - i cosiddetti *analytics*.

Esistono ad oggi diversi tipi di strumenti³⁰⁷ (vedi figura 190). I più semplici sono i *Descriptive Analytics*, strumenti che analizzano il passato e, in alcuni casi, gli avvenimenti in *real time*, ma lasciano all'analista il compito di capire in che modo i dati del passato sono utili per il futuro. Un passo in avanti lo fanno i *Diagnostic Analytics*, che permettono di comprendere anche il *perché* di certi andamenti dei dati, grazie all'utilizzo di metodi statistici per interpretare l'incidenza di alcune variabili. I *Predictive Analytics* sono in grado di stimare quello che accadrà in futuro, utilizzando nella previsione scenari simili a quelli avvenuti in passato, fornendo importanti *insight* sull'andamento del business con la possibilità di operare in anticipo a correzione di eventuali andamenti critici. Infine, i *Prescriptive Analytics* possono addirittura fornire suggerimenti sulle azioni da compiere in futuro per ottimizzare il proprio business, sulla base di analisi e previsioni effettuate grazie ai dati passati.

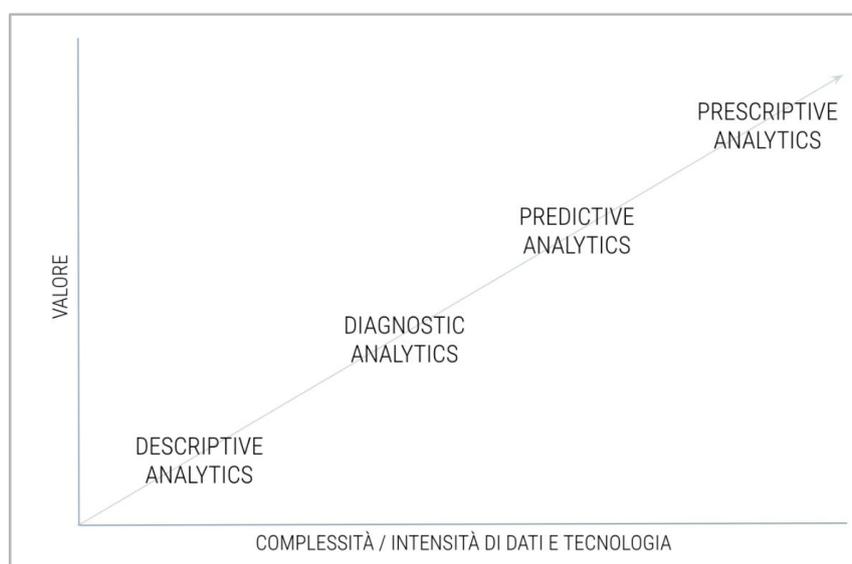


Figura 190 - Un grafico che illustra la proporzionalità tra la complessità e il valore fornito delle diverse tipologie di strumenti di *analytics* (vincos.it)

³⁰⁷ Vincos, *L'evoluzione Degli Analytics*, 8 Ottobre 2020, <https://vincos.it/2020/10/08/evoluzione-degli-analytics/>, (ultimo accesso: 12/03/2021)

Il miglioramento del business deve essere il fine ultimo delle misurazioni

Le *vanity metrics*³⁰⁸ sono poco significative a livello aziendale: non spiegano lo stretto legame che le azioni a livello di strategia digitale hanno con gli obiettivi di business aziendali. È importante che le statistiche standard che emergono dai social network siano corredate da un'analisi più approfondita riguardante soprattutto il *sentiment* attorno ai propri prodotti e alla propria comunicazione.

La misurazione deve essere *actionable*

Il vero motivo per cui si raccolgono i dati e si monitora l'andamento di una qualsiasi attività è per capire se questa è stata utile o no per l'azienda. Se i dati non vengono realmente usati come punto di partenza dell'attività successiva e non se ne traggono indicazioni pratiche per apportare benefici al brand, allora la loro raccolta è inutile. Come detto poco sopra, gli strumenti di *analytics* più importanti sono proprio quelli che forniscono consigli e suggerimenti sulle azioni da eseguire.

6.2. LE METRICHE DI MISURAZIONE

Per fornire misurazioni utili è importante definire le metriche che traducono in termini quantitativi il raggiungimento o meno degli obiettivi prefissati. Esistono metriche di diverse tipologie, che analizziamo brevemente³⁰⁹.

Counting metrics

Queste metriche sono legate al mondo dei Social Network e sono quelle che ogni piattaforma mostra in automatico sul pannello delle statistiche: numero di *like*, commenti, visualizzazioni o condivisioni, *impression*, *reach*, CTR e tanti altri. Non sono personalizzabili secondo i bisogni della strategia ed essendo a discrezione della

³⁰⁸ Si definiscono *vanity metrics* le metriche che sono indicatori utili solo a soddisfare l'ego "digitale" di chi le analizza. Con questo nome si racchiudono solitamente tutte le metriche che sono fornite dai tool di analisi integrati nei social network (numero di followers, numero di likes, numero di commenti, ...), perché non danno informazioni effettivamente utili a capire se la propria strategia sta portando verso il raggiungimento degli obiettivi di business. Hootsuite, *Che cosa sono le vanity metrics? Sono davvero inutili?*, 04 Luglio 2017, <https://blog.hootsuite.com/it/che-cosa-sono-le-vanity-metrics/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

³⁰⁹ Cosenza V., *Social Media ROI*, Apogeo, 2014

piattaforma, rischiano di essere stravolte all'improvviso. Vanno considerate come un primo dato grezzo, da aggregare ad altre informazioni per trarne un valore informativo reale.

Business Value metrics

Queste sono le metriche che illustrano in modo diretto i risultati della strategia sul *core business* e sono quelle che interessano a livello manageriale. Riguardano l'impatto dell'attività sul fatturato o la soddisfazione del cliente ma possono anche riguardare la *brand awareness*, il *sentiment* nei confronti marchio, la *lead generation*, e tanti altri.

Foundational Metrics

Sono le metriche che possono essere utili alla definizione dei *KPI* e non si rivolgono esclusivamente ai social network, ma sono trasversali a tutte le attività di marketing. Citiamo tra queste le interazioni (la misura della risposta ricevuta a certi stimoli forniti), l'*engagement* (misura il grado di coinvolgimento dell'attenzione e della partecipazione del singolo utente), e l'influenza (il potere di un attore nel determinare le azioni degli altri che culmina nella *advocacy*).

Outcome metrics (KPI)

I KPI sono proprio gli indicatori numerici che, posto un obiettivo, segnalano quanto vicini si è al suo raggiungimento. Sono scelti durante la definizione della strategia e il loro raggiungimento o meno sancisce il successo o l'insuccesso della stessa.

6.3. ANALISI DEI RISULTATI SECONDO GLI OBIETTIVI

Per capire le metriche principali da analizzare per comprendere se la campagna ha avuto successo o meno, ricordiamo brevemente quali erano gli obiettivi per il 2020 del reparto Digital:

1. aumento dell'*engagement rate* sui social network fino al 2,5% medio;

2. aumento della *fan base* sui social network fino a 550.000 *follower* totali;
3. *lead generation* di iscritti alla newsletter fino a 336.000 iscritti;
4. incremento del traffico sul sito web del 90% rispetto al valore del 2019;
5. aumento del fatturato proveniente dall'e-commerce del 28% rispetto al 2019;
6. altri risultati.

Per ognuno di questi obiettivi, analizziamo quelle che sono le metriche che meglio misurano il raggiungimento degli obiettivi. Ricordiamo che il periodo della campagna si estende tra la seconda metà di marzo e la fine di agosto 2020.

1. ENGAGEMENT RATE

L'*engagement rate* è il tasso di interazione che viene generato da uno stimolo fornito dal brand: questo può essere una pagina social, un nuovo contenuto su di essa, una newsletter. Ogni piattaforma digitale ha il suo modo specifico di definire questo indice, a seconda anche di come è in essa definito il concetto di *interazione*: per alcune può essere la somma di *like*, commenti e condivisioni, per altre si considerano il numero di visualizzazioni o il numero di click su un certo link. Una volta stabilita la modalità di calcolo del numero di interazioni, l'*engagement* si calcola dividendo questo numero per il totale delle persone raggiunte dal contenuto e moltiplicando per 100 per ottenere il valore percentuale.

L'*engagement rate* è una metrica che viene spesso usata per valutare le *performance* di un certo account, profilo o canale. Nonostante sia già un'evoluzione nella mentalità di analisi rispetto ai tempi in cui si valuta, come indice di successo, il semplice numero dei *follower*, rimane una metrica che da sola non è in grado di sancire l'efficacia o meno di un'azione di comunicazione³¹⁰. I suoi limiti, infatti, sono evidenti se si considera che non tutte le azioni comunicative sono fatte per ottenere una reazione: a volte, un post o una newsletter sono efficaci se semplicemente fanno arrivare un

³¹⁰ Vincos, *L'Engagement Rate È Sopravvalutato*, 11 Luglio 2019, <https://vincos.it/2019/07/11/lengagement-rate-e-sopravvalutato/>, (ultimo accesso: 12/03/2021)

messaggio, o comunicano l'informazione giusta a chi aveva bisogno di riceverla (ad esempio, le modifiche agli orari dei negozi), o se riescono a scatenare l'interesse e a generare attesa nei confronti di comunicazioni che arriveranno in seguito. Inoltre, le interazioni ad un contenuto possono non provenire solamente dai *follower* del canale (ad esempio, su Instagram possono provenire dalla sezione *Esplora*, o dai seguaci di un determinato *hashtag*), ed è quindi concettualmente poco corretto confrontare il numero delle interazioni con il numero dei *follower*.

Essendo uno degli obiettivi imposti a livello aziendale, andiamo comunque a calcolarlo per Instagram e Facebook, i canali social che sono stati il centro dell'attività di comunicazione della campagna, secondo la formula di calcolo

$$\text{Engagement Rate} = \frac{\text{Numero di interazioni totali}}{\text{Numero di persone raggiunte}} * 100$$

dove nel caso dei post di Instagram, le interazioni totali sono calcolate sommando il numero di *like*, commenti, salvataggi, visite al profilo e click sul sito web, mentre per i post di Facebook sommando *like*, commenti, condivisioni e interazioni con il post (per esempio click sull'immagine). Per quanto riguarda i post, abbiamo valori leggermente diversi per le tre fasi della campagna:

- *Fase 1*: l'utilizzo di post è molto limitato e questi registrano dei valori di ER medi del 2,5% su Instagram e 1,7% su Facebook;
- *Fase 2*: In questa fase la pubblicazione di post diventa molto frequente. Si registrano due valori molto diversi tra le due piattaforme: su Instagram l'ER medio calcolato su tutti i post di questa fase raggiunge il valore di 4,8%, mentre per Facebook rimane di 2,7%;
- *Fase 3*: anche in questa fase i valori sono differenti tra le due piattaforme. Su Instagram l'ER cresce fino al valore medio di 5,2%, mentre su Facebook al 3,4%.

Possiamo affermare che, considerando le piattaforme di Instagram e Facebook, l'*engagement rate* medio del periodo compreso tra marzo e agosto 2020 è del 4,1%, ben superiore all'obiettivo imposto per la fine del 2020: per le considerazioni finali bisogna ovviamente considerare anche i dati dell'ultimo periodo dell'anno, ma senza

dubbio si può affermare che tutti i contenuti della campagna hanno registrato tassi di interazione soddisfacenti per il brand.

2. FAN BASE SUI SOCIAL NETWORK

La *fan base* indica il numero di iscritti alle pagine social del brand. Incrementare la *fan base* significa quindi fare in modo che la propria comunicazione raggiunga anche coloro che non sono già *follower* e fare in modo che essi lo diventino. Consideriamo la *fan base* composta dai canali Instagram, Facebook e Youtube, ossia quelli che sono stati i protagonisti della campagna. Complessivamente, si passa da 434.076 *follower* a inizio marzo a 450.597 a fine agosto: un incremento del 4% nei soli sei mesi della campagna.

Instagram

Su Instagram si registrano a inizio marzo 151.630 *follower* contro i 163.000 di fine agosto: un incremento del 7% nel periodo relativo alla campagna. I mesi in cui si notano i risultati migliori sono giugno e luglio, che sono i due mesi in cui la campagna *Back to Pure Mountain* entra nel vivo.

Facebook

Su Facebook si contano a inizio marzo 273.450 *follower* alla pagina, a fine agosto 277.020: un incremento dell'1,3% avvenuto solamente durante i sei mesi della campagna. Il picco maggiore di nuovi *mi piace* ha origine il 10 maggio, giorno della pubblicazione di un post relativo all'atleta di scialpinismo Yannick Boissnot, in cui si invita a seguire e partecipare al Q&A in programma sulle storie di Instagram il giorno successivo.

Youtube

Youtube è senza dubbio il canale che mostra i risultati migliori: un incremento del 18% porta gli iscritti al canale da 8.946 a inizio marzo a 10.520 a fine agosto. Questo grazie all'utilizzo massiccio dei contenuti già presenti sulla pagina e all'aggiunta di nuovi video: è la prima volta che questo social network inizia ad essere sfruttato in maniera più importante.

3. LEAD GENERATION PER LA NEWSLETTER

Il numero globale di iscritti alla newsletter – comprendendo qui l'elenco totale di contatti, senza distinguere tra quelli di brand e quelli legati ai negozi fisici – cresce del 6% da marzo ad agosto; la crescita nello stesso periodo nel 2019 era stata del 5%.

Bisogna tenere in considerazione le campagne di *lead generation* effettuate durante il periodo: generalmente, tutte le campagne SEA che rientrano nel budget dedicato alla *brand awareness* si possono considerare campagne di *lead generation*. Queste campagne hanno infatti come scopo quello di avvicinare il brand alle persone, farlo conoscere e, infine, instaurare un rapporto personale che con il consumatore. Nonostante i benefici delle campagne di *brand awareness* siano difficili da misurare con delle semplici metriche numeriche, quelle più indicative sono solitamente il numero di *lead* generati, che comprendono le nuove iscrizioni alla newsletter, i nuovi account creati sul sito e i form di contatto compilati.

Tra i mesi di marzo e agosto, le campagne SEA di *lead generation* apportano in totale più di 4.300 *lead*, di cui più di 700 sono nuove iscrizioni alla newsletter.

4. TRAFFICO SUL SITO WEB

All'inizio di marzo il sito web registra un calo abbastanza evidente nel traffico: solamente il traffico proveniente dalla ricerca organica (quindi riconducibile alla strategia SEO) subisce in tutti i *subshop* un calo totale del 21% rispetto a marzo 2019. Questo non deve portare ad ipotizzare errori in tale strategia, quanto a riflettere sull'improvviso disinteresse dei consumatori riguardo alle *keyword* principali attorno a cui si muove l'universo SALEWA, coerentemente con l'evolversi del contesto. Notiamo a tal proposito che è proprio in Italia, Spagna e Francia – paesi in cui le misure di contenimento della pandemia sono più restrittive – a subire il calo maggiore di traffico organico, mentre in Germania e Svizzera si registrano cali molto più contenuti.

Da aprile in poi i dati sul traffico tornano ad essere incoraggianti: tra marzo e agosto si registra un aumento del traffico totale sul sito web superiore al 70%.

La ricerca organica che trae vantaggio dall'efficace strategia SEO mantiene una percentuale media del 38% durante i mesi considerati, arrivando fino a picchi del 45% in giugno. Insieme, SEO e SEM apportano circa il 60% delle performance del sito web in termini di traffico e conversioni.

5. AUMENTO DEL FATTURATO

I risultati relativi al fatturato sono estremamente positivi. All'inizio dell'emergenza sanitaria e delle restrizioni l'amministrazione si trova a rivedere le previsioni per il 2020 e a prevedere andamenti catastrofici: le catene di produzione e distribuzione rischiano il blocco totale. Incredibilmente, invece, il 2020 risulta terminare con bilanci estremamente positivi: il fatturato cresce, addirittura superando le previsioni fatte prima dell'arrivo del COVID-19.

Osservando i dati relativi al fatturato proveniente dall'e-commerce (vedi figura 191), notiamo come solamente a marzo, primo mese di emergenza, il fatturato è inferiore alle previsioni del 18%, pur mantenendosi superiore a quello di marzo 2019 e quindi comunque coerente con il contesto di crescita globale. Da aprile fino alla fine del periodo considerato il fatturato raggiunge invece dei valori molto superiori alle previsioni: a maggio 2020, mese che registra il picco assoluto di vendite, il valore della previsione viene più che doppiato (+170% vs previsione) e quello di maggio 2019 triplicato (+220% vs 2019).

A fine agosto 2020 ci si trova con un fatturato cumulativo (*Year to Date*) cresciuto dell'88% rispetto allo stesso valore del 2019 e superiore del 49% rispetto alla previsione per il 2020.

L'aumento del fatturato proveniente dall'e-commerce è senza dubbio il risultato migliore – sia quantitativamente che qualitativamente – della campagna unitamente alla strategia digitale preesistente, nonché quello che più facilmente mostra la correlazione tra gli obiettivi del reparto di Digital Marketing con gli obiettivi di business aziendali. Indubbiamente la campagna di comunicazione *Back to Pure Mountain* ha dato un apporto fondamentale nel raggiungimento di questi obiettivi, ma per un'un'analisi più accurata bisognerebbe confrontare i dati di fatturato globali

anche dei negozi: è ragionevole pensare che buona parte dei consumatori che normalmente si sarebbero recati negli store locali per l'acquisto, in queste circostanze particolari si siano rivolti al sito di e-commerce. SALEWA non è inoltre l'unica azienda ad aver registrato una grande crescita nella prima fase della pandemia: tutto il settore degli sport outdoor ha visto i propri ricavi crescere secondo andamenti molto superiori alle previsioni.

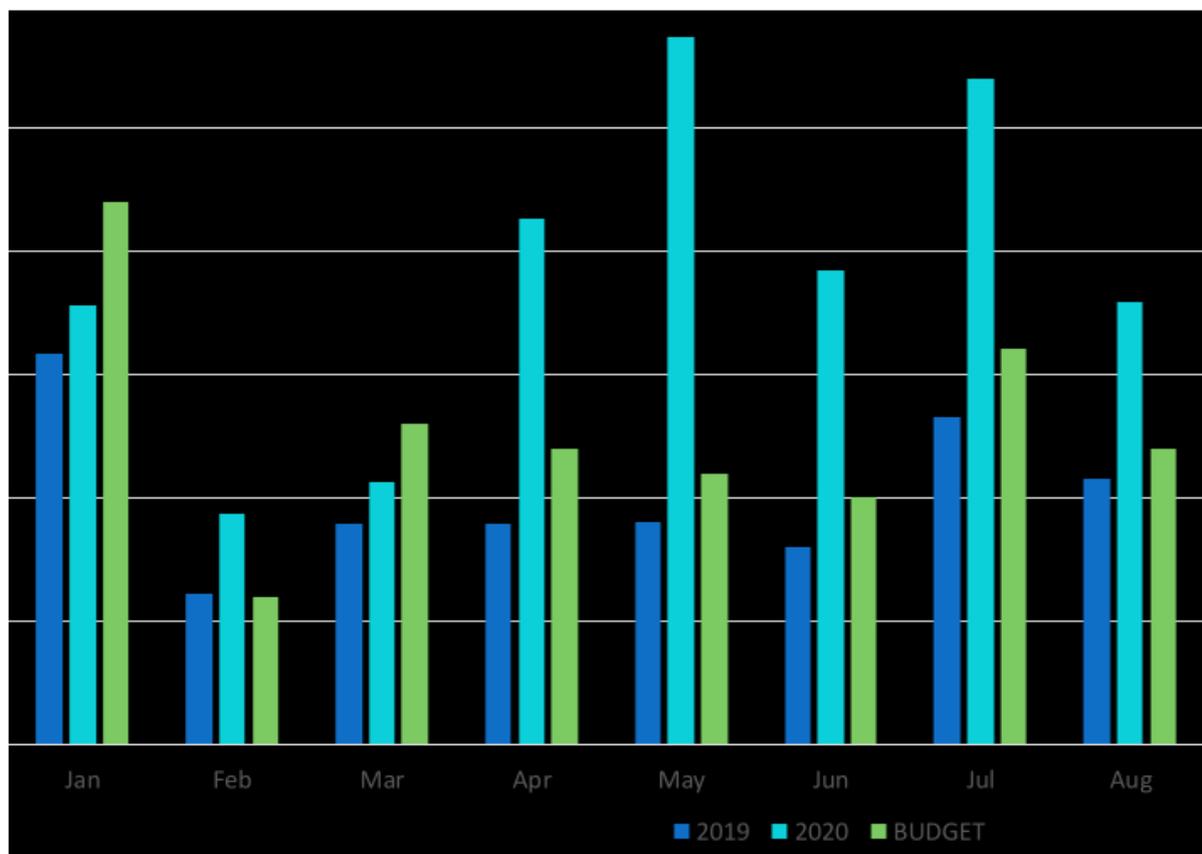


Figura 191 - Grafico che mostra l'andamento del fatturato da gennaio ad agosto 2020 (archivio di reportistica SALEWA)

6. RISULTATI ULTERIORI

Newsletter

Per analizzare le performance generali della newsletter prendiamo in considerazione due fattori percentuali: *Opening Rate (OR)* e *Click Through Rate (CTR)*. Questi due indici riflettono l'interesse effettivo del segmento di target iscritto alla newsletter nei confronti dei contenuti inviati dal brand. Entrambi gli indici sono calcolati

separatamente per le due tipologie di newsletter – brand e retail (vedi paragrafo 3.5.3 - [Newsletter](#)).

Confrontiamo l'andamento degli indici considerando lo stesso periodo dell'anno precedente; questo perché la comunicazione del brand ha un andamento abbastanza regolare di anno in anno per quanto riguarda attività, nuove collezioni e saldi, che seguono il calendario in modo stagionale.

Notiamo che l'OR medio per il periodo marzo-agosto 2020 è del 2,5% più alto rispetto al valore medio dello stesso periodo nel 2019, ma il risultato non appare sempre in positivo se consideriamo le due diverse tipologie di newsletter: l'OR è infatti sceso al 17,8% per le comunicazioni di brand (-11% vs 2019), mentre incrementa il valore al 25,6% per le newsletter di retail (+14,7% vs 2019).

Anche per quanto riguarda il CTR si nota un decremento dei valori medi totali del -4,7% rispetto ai valori del 2019, decremento registrato sia per le newsletter di brand (-3,2% vs 2019) sia retail (-6,2% vs 2019).

Blog

Per analizzare il successo dei *blogpost* consideriamo il numero totale di visite e la percentuale di traffico che queste rappresentano per il sito web. Anche in questo caso confrontiamo con l'anno precedente. Il numero medio di visite di *blogpost* creati nel periodo marzo-agosto 2020 è circa 10.344, il 12% in meno rispetto al valore di 11.755 registrato nel 2019. È importante sottolineare come non sia però il numero di visite ai *blogpost* creati in questo periodo una metrica di analisi significativa, quanto l'incremento del traffico totale sugli articoli del blog: durante la campagna, infatti, sono stati diffusi link a vecchi articoli che non rientrano in queste statistiche in quanto creati precedentemente.

Sea

Per i risultati della SEA prendiamo in considerazione gli indici di ROAS, CTR e CPC. Nel periodo compreso tra marzo e agosto 2020 il ROAS medio è stato 7,79€ contro i soli 4,23€ dello stesso periodo relativo al 2019: un ottimo risultato per la strategia SEA che registra un aumento del ROAS dell'85% rispetto all'anno precedente.

Ottimi risultati anche per il CTR che cresce del 23%, tenendo conto del valore medio di 4,3% (marzo-agosto 2020) contro il 3,4% (marzo-agosto 2019).

L'unico parametro negativo riguarda il CPC, che subisce un incremento medio del 4,4% rispetto allo stesso periodo dell'anno successivo. Questo però non deve spaventare perché in linea con il trend che vede aumentare globalmente il CPC delle azioni pubblicitarie nel secondo quadrimestre del 2020 come conseguenza della pandemia mondiale³¹¹.

³¹¹ Digital Commerce 360, *Ad spend and cost-per-click increase in Q2*, 23 Luglio 2020, <https://www.digitalcommerce360.com/2020/07/23/ad-spend-and-cost-per-click-increase-in-q2/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

7. CONSIDERAZIONI FINALI

In quest'ultimo capitolo dell'elaborato tiriamo le fila del discorso. Innanzitutto vediamo quale sarà l'evoluzione della campagna *Back to Pure Mountain*: purtroppo, questa trattazione affronta solamente la prima ondata di pandemia, ma nel momento stesso in cui questo documento è stato scritto si è assistito alla seconda ondata (novembre 2020) e la terza sembra essere molto vicina (secondo le previsioni, aprile 2021). Non si può quindi certo considerare finita l'emergenza sanitaria, nè a livello italiano nè tantomeno a livello mondiale: *Home* è il nome della nuova campagna lanciata da SALEWA, che cercherà di accompagnare i consumatori nel corso di un ulteriore periodo di restrizioni e difficoltà negli spostamenti per raggiungere l'ambiente alpino.

Successivamente, analizziamo quelli che sono i trend per lo sviluppo digitale nel mondo dell'immediato futuro: anche in ottica di previsioni, non è possibile non fare i conti con i cambiamenti nelle abitudini dei consumatori, già avvenuti durante la prima ondata ma in fase di ulteriore consolidamento.

7.1. L'EVOLUZIONE DELLA CAMPAGNA: HOME

La campagna *Back to Pure Mountain* rappresenta un primo tassello di quella che è stata l'evoluzione della strategia di comunicazione digitale di SALEWA, operata conseguentemente all'emergenza coronavirus. La più estesa campagna HOME³¹² rappresenta la naturale prosecuzione di ciò: questa si posiziona come focus principale di tutta la comunicazione del brand a partire da ottobre 2020; se ricordiamo i diversi livelli su cui si sviluppa il calendario tematico, HOME è la campagna di livello A - la principale - per tutto il primo semestre.

Concettualmente, la campagna si pone come un nuovo manifesto del brand (in sostituzione a quello mostrato nel paragrafo [2.1.1.2](#) - *Vision e Mission*), attraversando il concetto di *casa* sia come luogo fisico - richiamando all'idea di intimità e di località

³¹² SALEWA, *Home*, <https://www.salewa.com/feel-home-pure-mountain>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

che già erano state al centro dei mesi passati -, sia nel suo aspetto filosofico, ossia quel luogo o quelle persone per cui *ci si sente a casa*.

“Home is not just a house.

Home is where we feel the need to care for the living things we share it with, and for the human beings around us. Where we keep striving, looking for solutions to protect life, and to improve its quality.

Home is where we care for our loved ones, for whoever is family to us, either by blood, or by choice, it doesn't make any difference.

Home is wherever we feel at home. We feel at home in the Dolomites. We feel at home in the mountains.”

In questo macro-tema vengono inseriti diversi sottotemi di livello inferiore: la campagna sviluppata in occasione del *Black Friday 2021*³¹³, articoli e racconti dedicati ad atleti che raccontano la loro personale idea di casa³¹⁴, il collegamento delle diverse tecnologie introdotte nelle collezioni (prima la tecnologia Responsive³¹⁵ in inverno, poi l'*Alpine Hemp*³¹⁶ nella prossima primavera).

7.2. COSA ASPETTARSI DAL MONDO DIGITAL

Dal report *Digital 2021: Global Overview Report*³¹⁷, che evidenzia con dati aggiornati al Gennaio 2021 quello che è stato il “comportamento digitale” della popolazione globale nel corso del 2020 e lo confronta con gli anni precedenti, si possono estrarre degli *insight* interessanti per comprendere e prevedere quella che sarà l'evoluzione del mondo digitale nel corso del 2021.

³¹³ SALEWA, *Made in South Tyrol*, <https://www.salewa.com/it-it/made-in-south-tyrol>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

³¹⁴ SALEWA, *At Home*, <https://www.salewa.com/it-it/yannick-boissenot-a-casa>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

³¹⁵ SALEWA, *Tecnologia Responsive*, <https://www.salewa.com/it-it/tecnologia-responsive>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

³¹⁶ SALEWA, *Alpine Hemp*, <https://www.salewa.com/it-it/alpine-hemp>, (ultimo accesso: 09/03/2020)

³¹⁷ Data Reportal, *Digital 2021, Global Overview Report*, 27 Gennaio 2021, <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Vengono qua riportati i dati e le informazioni, tra quelle presenti nel report, che si pensa possano essere significative nell’ottica dell’implementazione e/o di ottimizzazione di una strategia digitale per un brand con una presenza online simile a quella di SALEWA.

Generalità sull’uso di Internet

Quantitativamente, la penetrazione di Internet a livello mondiale raggiunge il 59,5% con una crescita del 7,3% rispetto a Gennaio 2020 - vale a dire, 316 milioni di persone in più hanno ottenuto l’accesso a Internet (vedi figura 192). Crescono anche gli utilizzatori di telefoni cellulari, che arrivano a essere il 66,6% della popolazione mondiale (+1,8% vs Gennaio 2020). L’incremento più significativo riguarda però l’utilizzo del Social Media, che registra un incremento del 13% (490 milioni persone in più) portando al 53% la percentuale di popolazione che utilizza attivamente almeno un Social Media.



Figura 192 - I dati essenziali riguardo all’utilizzo del digitale nel mondo (datareportal.com)

Mobile vs Desktop

Il tempo medio giornaliero speso al cellulare raggiunge le 4 ore e 10 minuti (+20% rispetto al 2019), di cui il 44% è trascorso su Social Media o applicazioni legate alla comunicazione e il 26% guardando video o applicazioni di intrattenimento (vedi figura 193).

Il tempo totale speso online, però, è molto di più se consideriamo tutti i possibili *device* con cui è possibile accedere alla rete: 6 ore e 54 minuti, che corrisponde al 42% del tempo di veglia di una persona che dorme 7-8 ore, un aumento di più di un quarto d'ora rispetto ai dati raccolti lo scorso anno.

Nonostante il 53% del tempo speso online sia quindi su *mobile* e questo si confermi in ogni paese il principale *device* per l'accesso a Internet, rimane comunque alta la percentuale di persone (quasi il 70%) che dichiara di accedere (anche) da computer.

Per questo motivo si mantiene essenziale mantenere per la propria strategia un approccio *multi-device* che non si basi solamente sull'utilizzo di canali disponibili esclusivamente su *mobile* o *desktop*.

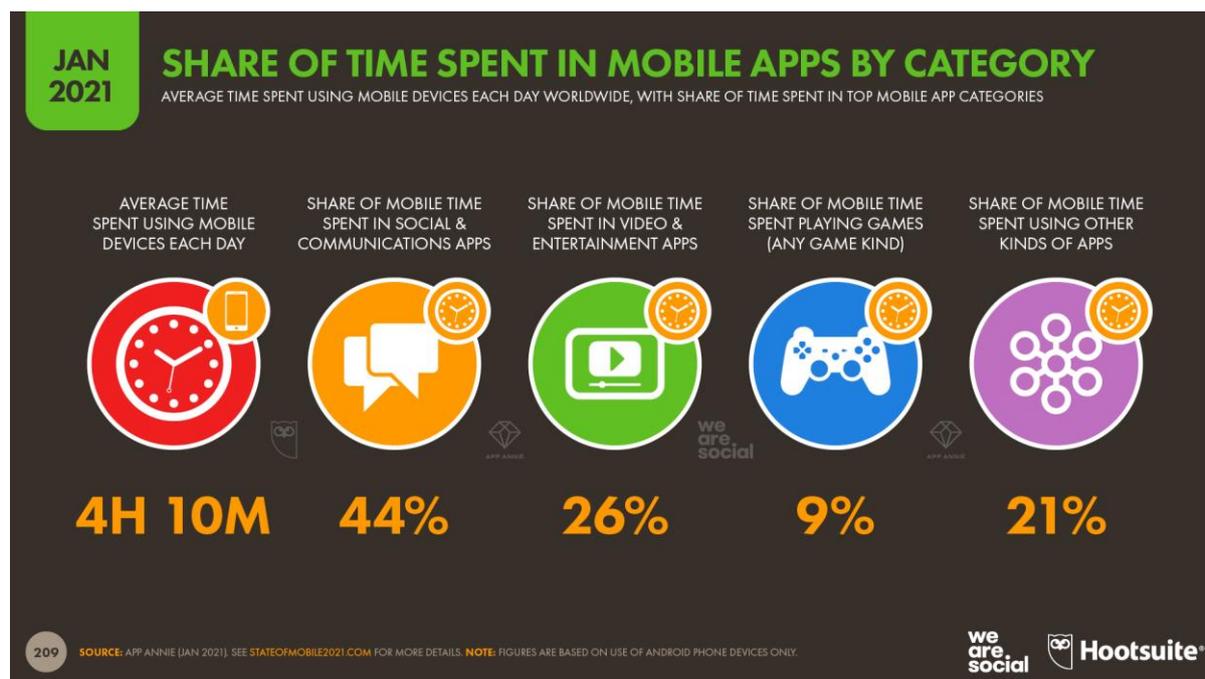


Figura 193 - *Share time* speso dagli utenti di Internet sulle diverse tipologie di servizio online (datareportal.com)

Le modalità della ricerca online

Due terzi delle persone dichiarano essere la ricerca di informazioni il primo motivo di connessione. Le modalità di ricerca hanno però subito delle evoluzioni: nonostante i classici motori di ricerca rimangano lo strumento di default (utilizzati dal 98% della popolazione per le proprie ricerche), crescono gli utenti che dichiarano di utilizzare interfacce vocali tramite assistenti digitali quali Siri, Google o Alexa (45,3%) e strumenti di riconoscimento visivo (32,9%) quali Pinterest Lens o Google Lens. Soprattutto quest'ultima modalità si rende particolarmente interessante in futuro per gli e-commerce che possono sfruttare i meccanismi di ricerca visiva a partire da prodotti simili ai propri.

Ma è la *social search* a fornire il dato di crescita più interessante, portando al 45% la percentuale di persone che almeno una volta al mese si rivolge a una piattaforma social per cercare informazioni su prodotti o servizi cui sono interessati; questo dato cresce inversamente alle fasce d'età considerate, fino ad arrivare al 53% nella Generazione Z (16-24 anni), unica fascia in cui supera l'utilizzo dei tradizionali motori di ricerca (vedi figura 194).



Figura 194 - I principali canali usati dai diversi segmenti di età per cercare informazioni riguardanti i brand (datareportal.com)

Se guardiamo ai contenuti delle ricerche, notiamo come la pandemia abbia modificato i volumi: le ricerche di informazioni su marchi, prodotti o servizi specifici calano molto, a vantaggio dell’*“how to do things”*. Nonostante a primo impatto non lo sembri, questa è una buona opportunità per i brand che vogliono attirare *audience* sui propri canali: invece che semplicemente “dire”, poichè gli utenti stanno attivamente ricercando questo tipo di contenuti, si mostra più efficace “insegnare” alle persone come usare e sfruttare al meglio i propri prodotti.

La crescita inarrestabile degli E-commerce

La crescita nell’adozione degli E-commerce non sorprende ed è una delle conseguenze più evidenti della pandemia di COVID-19: il 77% della popolazione acquista qualcosa online ogni mese, confermando le previsioni³¹⁸ che appena dopo il primo periodo di lockdown vedevano mantenere sul lungo periodo le nuove abitudini (tra cui l’utilizzo forzato dell’E-commerce) anche dopo la fine delle restrizioni. Un dato interessante riguarda anche l’età degli acquirenti: non solo giovanissimi ma anche tra i più anziani del campione (55-64 anni), che vedono il tasso di adozione dell’E-commerce del 73%.

Sono però diversi i *device* preferenziali utilizzati per lo shopping: *mobile* per le fasce più giovani e *desktop* per le fasce progressivamente più anziane.

Non stupisce neanche che l’unico settore merceologico ad aver subito grandi cali (-51%) nel valore delle vendite online sia quello legati a viaggi e turismo, che per la prima volta non si trova al primo posto in quanto a valore delle vendite online; tutti gli altri registrano invece incrementi molto superiori a quelli - seppur sempre positivi - degli anni precedenti, soprattutto per quanto riguarda il mondo del *fashion & beauty* (+27%) e il *food & personal care* (+41%), la categoria con la crescita più rapida grazie proprio alle restrizioni (vedi figura 195).

In totale si registrano vendite tramite E-commerce per un valore complessivo maggiore del 40% rispetto al 2019. È probabile che, alla fine dell’emergenza sanitaria, tante persone torneranno a preferire i negozi fisici, ma anche che tante altre continueranno ad acquistare online più di quanto non facessero prima della pandemia.

³¹⁸Data Reportal, *Digital 2020: July Global Statshot*, 21 Luglio 2020, <https://datareportal.com/reports/digital-2020-july-global-statshot>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

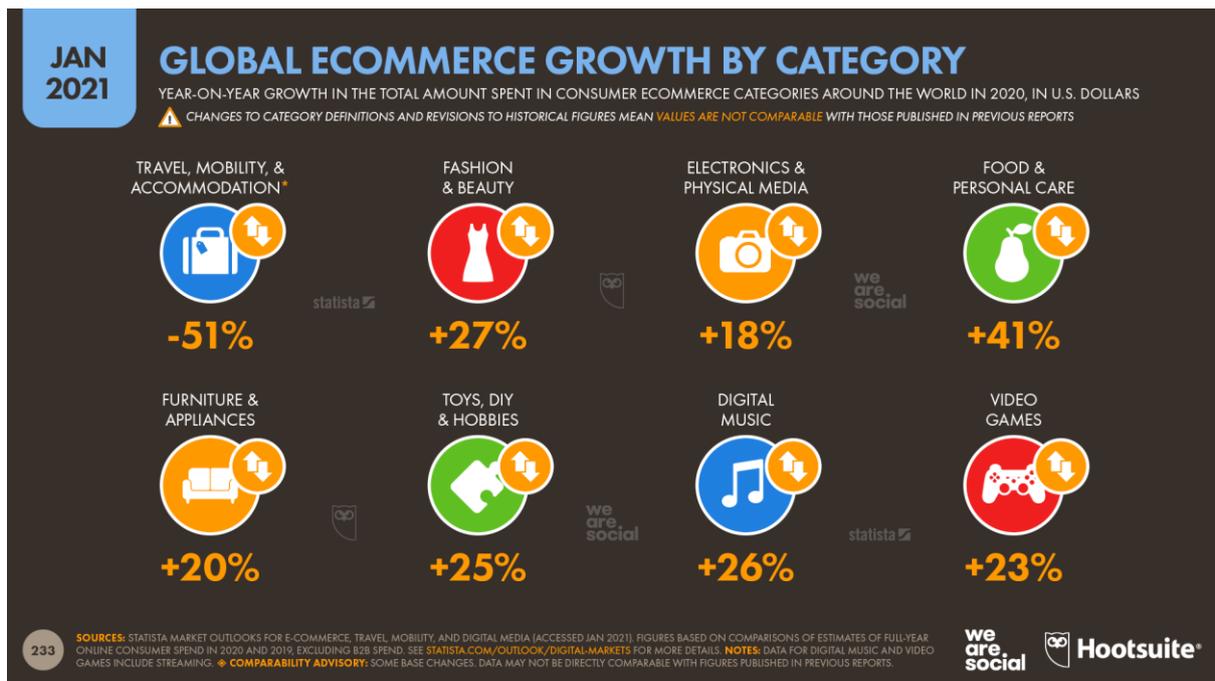


Figura 195 - I dati sulla crescita globale degli e-commerce, suddivisi per categoria merceologica (datareportal.com)

La velocità di connessione a Internet

La tecnologia avanza e nel corso del 2020 la velocità di connessione media da *mobile* è cresciuta quasi del 50% rispetto all'anno precedente, con un incremento molto forte soprattutto nei paesi che hanno maggiormente adottato il 5G, parallelamente all'incremento del consumo di dati che si porta a 9,4GB mensili per ogni smartphone.

A gennaio 2021 solo il 4% del traffico totale è imputabile al 5G, ma secondo le previsioni questo dato salirà al 10% entro la fine dell'anno e al 50% già entro il 2026. Questa tecnologia mostra i suoi vantaggi più evidenti nel mondo del *gaming* online, ma è importante considerare anche il miglioramento che apporterà nella fruizione di contenuti - soprattutto video - di alta qualità.

La questione dei Social Media

Stato dell'arte all'inizio del 2021

Oltre al numero assoluto di utilizzatori di piattaforme Social, che tocca quota 4,2 miliardi, cresce anche il tempo medio giornaliero speso su di essi, arrivando a 2 ore e 25 minuti. Interessante anche il dato riguardante l'*overlap*: il 98% degli utenti social è attivo su almeno due piattaforme (vedi figura 196).

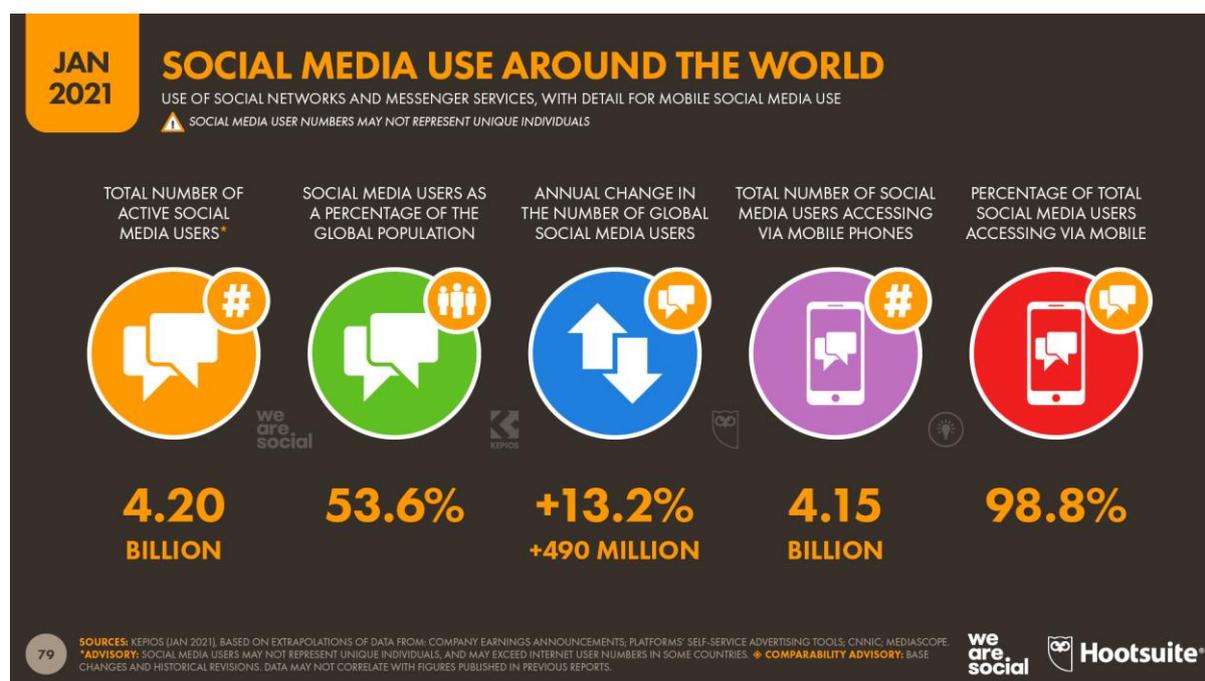


Figura 196 - I dati sull'utilizzo dei Social Media nel mondo (datareportal.com)

Le piattaforme più usate rimangono - nell'ordine - Facebook, Youtube, Whatsapp, Facebook Messenger e Instagram (che nel corso del 2020 ha scavalcato Wechat ed è salito in quinta posizione, vedi figura 197). TikTok rimane in settima posizione, ma diminuisce il divario con le posizioni superiori.

La crescita nella presenza sui Social Media riguarda soprattutto i senior: se il tasso di crescita medio su Facebook di tutte le generazioni è del 13%, gli over 65 crescono del 25% nel 2020. Ma non solo: gli over 50 sono il segmento con la crescita più rapida anche se Snapchat. Ricordiamo comunque di considerare che, essendo i senior il segmento di *audience* che registra i numeri assoluti minori in quanto a presenza sui social, è anche più facile registrare la crescita percentuale maggiore. Gli utenti tra i 25

e i 34 anni rimangono il segmento demografico maggiormente presente sulle piattaforme social.

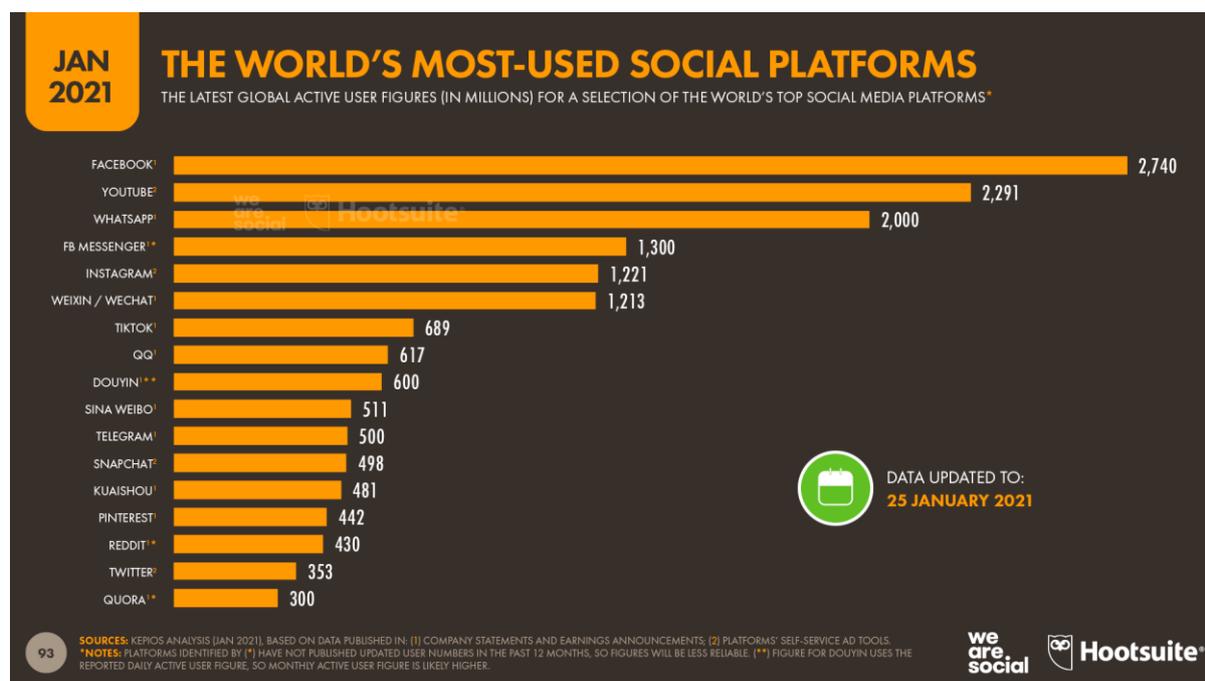


Figura 197 - I dati sul numero di utenti attivi delle piattaforme social maggiormente diffuse nel mondo (datareportal.com)

Operativamente, il suggerimento fondamentale nell'utilizzo dei Social Media rimane quello di studiare approfonditamente la propria *community* per individuare la strategia più efficace: non è possibile avere successo promuovendo l'attività di comunicazione solamente su una piattaforma social, ma non è neanche necessario operare massivamente su tutti i singoli social network. Si tratta ovviamente di individuare quelli più affini alle necessità comunicative del brand e dell'utente tipo, avendo ben chiaro, per ogni piattaforma, quale è il target lì presente, perché si trova proprio lì, cosa si aspetta di trovare e quali sono le possibilità offerte da tale piattaforma.

Per esempio, se è vero che un utente tra quelli definiti attivi sui social possiede mediamente più di otto diversi account sulle diverse piattaforme, i dati mostrano anche che questo non è attivo allo stesso modo e con la stessa frequenza su tutti questi. I motivi per cui un utente utilizza un Social Media, infatti, possono essere molto vari; tra questi svettano la necessità di rimanere al passo con le notizie e gli eventi,

l'intrattenimento e la necessità di passare in modo piacevole il proprio tempo libero, rimanere in contatto con gli amici condividere i propri contenuti. Ricercare prodotti da comprare (la *social search*) si attesta comunque come motivazione principale di accesso ai Social Media per il 27% degli utenti (vedi figura 198).

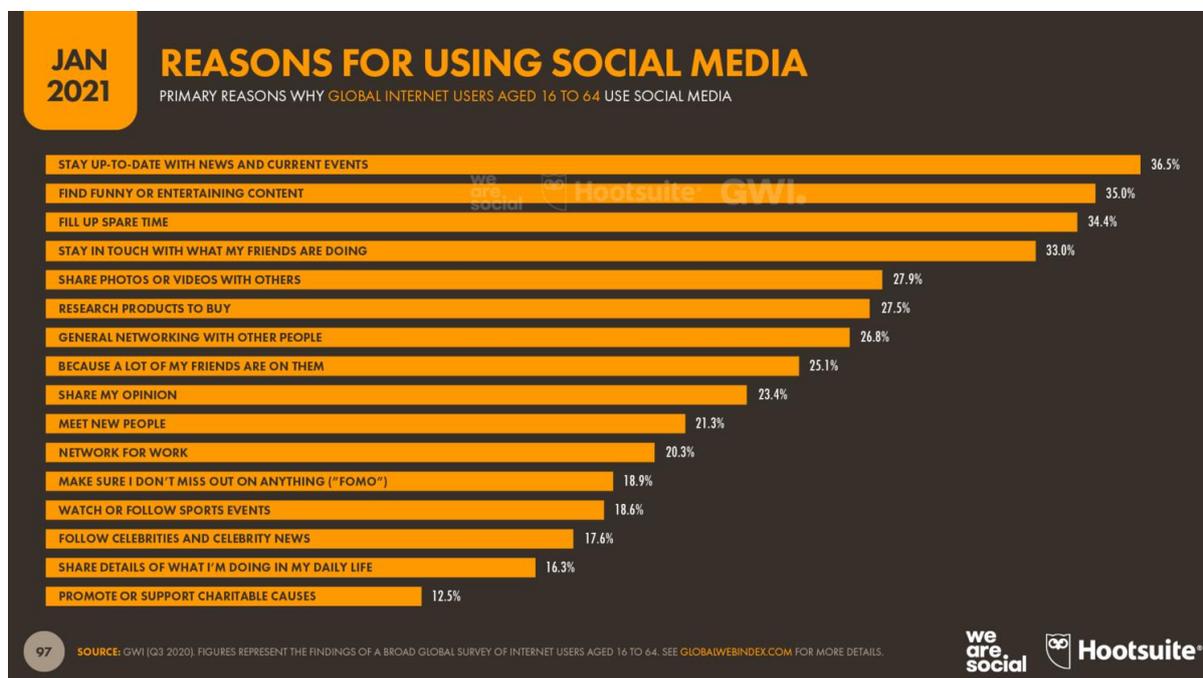


Figura 198 - Le principali motivazioni per cui gli utenti del web utilizzano i Social Media (datareportal.com)

Cosa aspettarsi per il futuro

Per quanto riguarda il futuro dei Social Media nel 2021, è il report di Hootsuite dedicato proprio a questo tema³¹⁹ a fornirci *insight* interessanti.

Una premessa banale ma doverosa è che nel corso del 2020 il budget a disposizione per il marketing di qualsiasi tipo di business è stato ridotto, e questo continuerà anche nel 2021 che, al suo esordio, non vede ancora risolta l'emergenza sanitaria mondiale nè tantomeno la crisi economica conseguente. Di conseguenza, ci si focalizzerà più facilmente su schemi e piattaforme già familiari piuttosto che su strategie e tecnologie di nuova sperimentazione.

³¹⁹ Hootsuite, *Social Trends 2021*, <https://www.hootsuite.com/pages/social-trends-2021>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Il primo dato interessante è che più della metà dei business interpellati (60%) prevedono un aumento negli investimenti, ma questi investimenti avranno carattere conservativo: schemi e piattaforme più familiare piuttosto che strategie e tecnologie di nuova sperimentazione. Facebook rimane il social considerato il più efficace nel raggiungimento degli obiettivi di business (vedi figura 200), ma è Instagram che attrae i maggiori aumenti di investimento (vedi figura 199), dimostrandosi la piattaforma con le percentuali di crescita maggiori durante il 2020 (per citare un esempio, la *reach* della pubblicità su Instagram è cresciuta nel Q4 del 7% contro il 2% di Facebook). TikTok che non fa balzi in avanti rispetto al 2020 in quanto a investimenti.

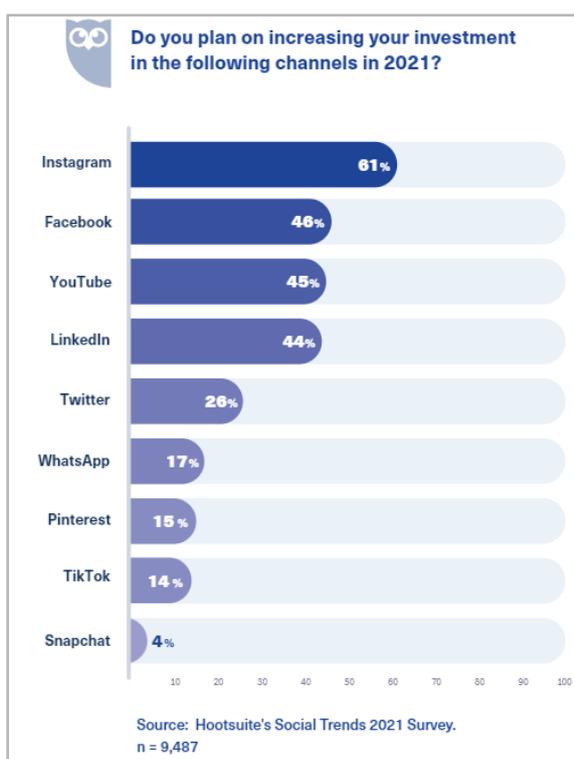


Figura 199 - Le piattaforme social su cui si prevedono i maggiori investimenti nel 2021 (Hootsuite Social Trends 2021 Survey)

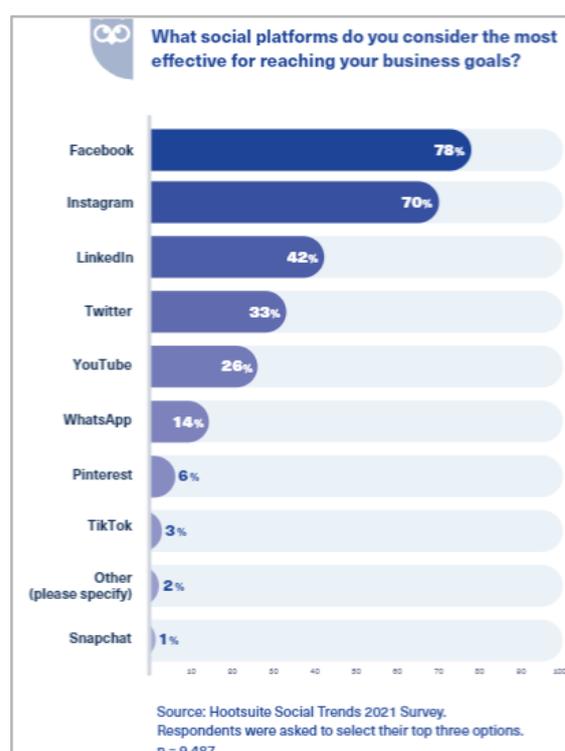


Figura 200 - Le piattaforme social considerate più efficaci nel raggiungimento degli obiettivi di business (Hootsuite Social Trends 2021 Survey)

Un ulteriore trend importante da considerare per una strategia di successo nell'immediato futuro riguarda la "corsa al ROI", un tema che deve trovare il proprio equilibrio in ogni azienda. Per quanto possa apparire comprensibile - a seguito della pandemia, la crisi economica, il taglio dei budget - un aumento dell'interesse verso

metriche di breve periodo *ROI-oriented* (acquisizione di nuovi clienti, conversioni) è importante ricordare quanto la pandemia ha cambiato il contesto in cui si sviluppa una buona *customer experience*. L'emergenza sanitaria ha improvvisamente cancellato tutti i meccanismi implementati dai business per garantire una buona esperienza d'acquisto ai propri clienti nei negozi: tutto ciò che aiutava a distinguere un brand dal suo concorrente nel momento dell'acquisto in negozio non è più sfruttabile e il digitale è l'unico canale rimasto per riempire questo vuoto. È altresì probabile che nel giro di poco tempo le maggiori disparità tra aziende dello stesso settore merceologico si avranno tra chi ha saputo reinventare il proprio business, e chi invece ha cercato di tamponare i danni sperando di tornare il più presto possibile alla normalità del mondo pre-covid³²⁰.

Come trovare quindi un equilibrio tra la necessità di ottenere risultati concreti nel breve periodo - investendo ad esempio per le conversioni della parte bassa del funnel - e l'urgenza di reinventarsi - fornendo ad esempio esperienze innovative che vadano incontro alle nuove abitudini d'acquisto che i consumatori hanno dovuto adottare?

Trovare soluzioni digitali che migliorino l'esperienza d'acquisto del cliente, riportando online quello che è lo svago e il divertimento di girare per negozi con gli amici o provare gli abiti nei camerini. Ma anche fornirgli quel tocco umano che non si trova scorrendo nelle pagine prodotto di un e-commerce: un consiglio sull'acquisto del prodotto giusto, da parte di un esperto venditore, è spesso quello che fa la differenza in un negozio.

Questo è possibile sui social: *livestream*, *showroom* virtuali, sessioni di Q&A, la possibilità di interloquire direttamente con un esperto, un servizio clienti più vicino, sono tutte soluzioni esplorate dai brand nel corso del 2020, ma che continueranno a riscuotere successo nel futuro.

Molto importante sarà anche l'abilità dei brand di non abusare delle proprie piattaforme social. Durante il 2020 queste sono diventate una vera e propria giungla: colti all'improvviso, tutti i brand socialmente esposti hanno dovuto prendere una posizione nei confronti del rapido evolversi del contesto. Se da un lato i consumatori, improvvisamente esposti al lato più umano dei brand - erano in qualche modo più

³²⁰ Carlyle, *When the future arrives early*, 16 Settembre 2020, <https://www.carlyle.com/global-insights/when-the-future-arrives-early-thomas>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

avvezzi ad accettare scivoloni, dall'altro si sono sviluppati movimenti ironici sull'adozione in larga scala di pubblicità tutte con lo stesso mantra: "in tempi difficili, noi siamo qui"³²¹. In realtà, quella che in tempi di crisi i clienti vogliono una relazione più intima e personale con i brand è una credenza dei brand, come afferma Jerry Daykin, *EMEA media director* in GSK Media. I vincitori del 2020 sono stati i business che hanno saputo prima ascoltare rimanendo in silenzio³²², e solo successivamente hanno agito sulla base di *insight* ben precisi ottenuti dall'ascolto. Si deve riporre l'attenzione alle modalità con cui avviene il consumo passivo - spesso sottovalutato a favore di *vanity metrics* quali *engagement* e *interaction* - e, se possibile, integrare le proprie decisioni con strategie di *social listening*.

Infine, un punto che si è rivelato critico nel 2020 riguarda la gestione della generazione dei *baby boomer* (55-64 anni) sui social. Questa generazione rappresentava il classico target delle pubblicità televisive (che nonostante tutto sono ancora il modo migliore per raggiungere tale target). Ma nel 2020 le abitudini sono cambiate: l'aumento del tempo libero ha portato moltissimi *baby boomers* online, soprattutto nel mondo dei social, con una spiccata preferenza per Facebook. Nel 2021 sarà fondamentale sfruttare questa nuova presenza a favore del proprio business, ma ci riuscirà solo chi riuscirà a farlo con strategie che non considerino solo la vecchia idea stereotipata di anziano, targettizzando in modo intelligente non solamente per età ma anche e soprattutto per abitudini, passioni e stile di vita, ma anche considerando Pinterest, che ha un tasso di penetrazione in questa fascia secondo solo a Facebook³²³.

In conclusione

L'analisi accurata dei dati e delle informazioni raccolte nel corso del 2020 è senza dubbio uno strumento fondamentale per chi lavora nel mondo del digitale oggi, per

³²¹ Fast Company, *Every Covid-19 Commercial is Exactly the Same*, 16 Aprile 2020, <https://www.fastcompany.com/90491778/every-covid-era-commercial-is-the-same-and-this-supercut-video-proves-it>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

³²² Warc, *Why Coca-Cola is cutting back on marketing*, 22 Aprile 2020, <https://www.warc.com/newsandopinion/news/why-coca-cola-is-cutting-back-on-marketing/43524>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

³²³ AARP, *AARP Wants to Disrupt the Image of Aging*, <https://www.aarp.org/about-aarp/info-2019/disrupt-aging-collection.html>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

poter elaborare strategie di successo che tengano conto dei cambiamenti che stanno avvenendo nel mondo e che con tutta probabilità proseguiranno questi trend.

Ma fondamentale è anche essere e rimanere aggiornati sull'evoluzione - prevista o annunciata - di alcuni temi che operano a stretto contatto con il mondo digitale. Tra questi, ad esempio, l'annuncio di Google³²⁴ riguardo il blocco entro la fine del 2021 dei *cookies* di terze parti³²⁵ sul browser proprietario (Google Chrome) - operazione già effettuata da Safari. Questo comporterà sicuramente una rivoluzione nel modo in cui le agenzie pubblicitarie affronteranno il tema del *targeting* per proporre ugualmente ai clienti campagne di successo.

Lo *smart working*, imposto a moltissime persone come misura a restrizione delle possibilità di contagio, sarà sicuramente incoraggiato anche al termine dell'emergenza sanitaria: nuove abitudini digitali prenderanno sempre più piede nel mondo del lavoro, dalle videoconferenze, a software di gestione del team.

Un altro annuncio di Google³²⁶ che rappresenterà un'altra piccola rivoluzione nel mondo digitale riguarda l'attribuzione di un peso molto maggiore al fattore *Page Experience* nell'algoritmo di indicizzazione dei siti web. Questo implica che, nell'ottica di migliorare il proprio *ranking*, i possessori di siti web dovranno rivedere la propria strategia SEO e includere in questa l'ottimizzazione di elementi quali la velocità di caricamento della pagina, l'usabilità su *mobile*, l'interazione tramite CTA, la reattività di *tap*, *click* e *scroll*, la presenza di *alt texts* per le immagini, la stabilità visiva dei contenuti.

È importante evidenziare anche un importante *tradeoff* che non si può non considerare nella stesura di una qualsiasi strategia digitale: vale la pena dedicare tempo, risorse ed energie all'adozione dell'ultima tecnologia appena sbarcata fuori

³²⁴ Cookiebot, *Google ending third-party cookies in Chrome*, 02 Febbraio 2021, <https://www.cookiebot.com/en/google-third-party-cookies>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

³²⁵ I *cookies* di terze parti sono i cookies che appartengono a domini diversi da quello del sito su cui ci si trova: solitamente provengono da banner pubblicitari di siti esterni. Questi forniscono all'inserzionista la cronologia di navigazione dell'utente su tutti i siti in cui i suoi annunci sono presenti. Wikipedia, *Cookie*, <https://it.wikipedia.org/wiki/Cookie>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

³²⁶ Search Engine Watch, *Google Page Experience update is all set to launch in May 2021 - Webmasters, hang in there!*, 04 Gennaio 2020, <https://www.searchenginewatch.com/2021/01/04/google-page-experience-update-is-all-set-to-launch-in-may-2021-webmasters-hang-in-there>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

dalla sua nicchia di *early adopter*³²⁷ e affrontare delle curve di apprendimento ripidissime (vedi VR, AR e altre recenti tecnologie)? Queste tecnologie rappresentano veramente una fonte garantita di successo o sono solamente delle distrazioni temporanee? Allo stesso tempo, è giusto ignorare quelli che promettono di essere degli importanti trend per il futuro del digitale, solo perché non ricalcano gli interessi o le competenze tecniche di chi si occupa della stesura della strategia digitale?

La risposta a questa domanda rimane ovviamente aperta, ma c'è un'ultima doverosa osservazione: le compagnie che hanno ottenuto e mantenuto il successo sul lungo periodo sono - sempre - quelle che hanno saputo rispondere nel modo giusto ai bisogni, alle necessità e ai desideri del proprio pubblico. Comprendere le persone a cui ci si rivolge rimane comunque più importante che seguire gli ultimi trend.

³²⁷Gli utenti, anche chiamati *trendsetter*, che utilizzano un prodotto, una tecnologia o un servizio nuovo ben prima che questo sbarchi sul mercato di massa, fornendo spesso un feedback sincero e disinteressato al produttore o distributore. Wikipedia, *Early Adopter*, https://it.wikipedia.org/wiki/Early_adopter, (ultimo accesso: 01/03/2021)

BIBLIOGRAFIA

Anderson C., *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, Hyperion, 2006

Beech J. G., Chadwick S., *The marketing of sports*, Pearson Education, 2007

Chouinard Y., *Let my people go surfing*, Penguin Books, 2006

Cosenza V., *Social Media ROI*, Apogeo, 2014

Drucker P., *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 1954

Fogg B. J., *Tecnologia della persuasione*, Apogeo Education, San Francisco, 2003

Laurita G., Venturini R., *Strategia Digitale: Comunicare in modo efficace su Internet e i social media*, Hoepli, 2016

Lipsey R. A., *The sporting goods industry*, McFarland, 2006

Palazzi A., *Arrampicatori sociali: idee e pratiche di engagement nell'arrampicata*, Milano, 2018

Rapelje B. W., *Rock climbing sub-worlds: A segmentation study*, Texas A&M University, 2004

Roper S., *Camp 4: Recollection of a Yosemite Rockclimber*, Mountaineers Books, 1994

Schwartz B., *The Paradox of Choice*, Harper Collins, 2004

SITOGRAFIA

1% for the Planet, <https://www.onepercentfortheplanet.org/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

AARP, *AARP Wants to Disrupt the Image of Aging*, <https://www.aarp.org/about-aarp/info-2019/disrupt-aging-collection.html>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Adsolut, *Logo, payoff e claim: significato e differenze dei 3 elementi distintivi del tuo brand*, 14 Marzo 2019, <https://www.adsolut.it/blog/corporate-identity/logo-payoff-e-claim-significato-e-differenze-dei-3-elementi-distintivi-del-tuo-brand/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Adv Media Lab, *Buyer persona: definizione, significato e metodo per individuare il tuo cliente ideale*, <https://blog.advmedialab.com/buyer-personas-definizione>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

All Off Piste, *Are avalanche airbags effective? The effectiveness of avalanche airbags*, <https://alloffpiste.com/avalanche-airbag-effective>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Big Commerce, *The Inside Scoop on Ecommerce Reviews: Why They Matter and How to Make the Most of Them*, <https://www.bigcommerce.com/blog/online-reviews>, (ultimo accesso: 09/03/2020)

BlogMeter, *Blogmeter Insights: #IoRestoACasa*, 13 Marzo 2020, <https://www.blogmeter.it/it/blog/blogmeter-insights-iorestoaacasa>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Business Insider, *Patagonia will immediately halt operations, close stores, and stop taking orders amid coronavirus pandemic*, 13 marzo 2020 <https://www.businessinsider.com/patagonia-halts-operations-stops-taking-orders-amid-coronavirus-covid-19-2020-3>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Carlyle, *When the future arrives early*, 16 Settembre 2020, <https://www.carlyle.com/global-insights/when-the-future-arrives-early-thomas>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Clutch, *How Corporate Social Responsibility Influences Buying Decisions*, 07 Gennaio 2019, <https://clutch.co/pr-firms/resources/how-corporate-social-responsibility-influences-buying-decisions>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Cookiebot, *Google ending third-party cookies in Chrome*, 02 Febbraio 2021, <https://www.cookiebot.com/en/google-third-party-cookies>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Coombs W., Holladay S., *Managing corporate social responsibility*, Wiley-Blackwell, 2012, disponibile online all'indirizzo, (ultimo accesso: 03/03/2021) <https://assets.thalia.media/doc/ba/c1/bac1717b-c3b8-4d62-9132-8bc659f1ef5e.pdf>

Corriere della sera, *La Sportiva: un anno di mascherine aspettando il ritorno delle Olimpiadi*, 11 Maggio 2020, , (ultimo accesso: 01/03/2021), <https://www.corriere.it/economia/aziende/italia-genera-futuro-2020/notizie/sportiva-anno-mascherine-aspettando-ritorno-olimpiadi-0230664a-939d-11ea-9606-c84daa18e54a.shtml>

Data Reportal, *Digital 2020: Global Digital Overview*, Gennaio 2020, <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>, (ultimo accesso: 11/03/2021)

Data Reportal, *Digital 2020: July Global Statshot*, 21 Luglio 2020, <https://datareportal.com/reports/digital-2020-july-global-statshot>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Data Reportal, *Digital 2021: Global Overview Report*, Gennaio 2021, <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>, (ultimo accesso: 11/03/2021)

Digital Commerce 360, *Ad spend and cost-per-click increase in Q2*, 23 Luglio 2020, <https://www.digitalcommerce360.com/2020/07/23/ad-spend-and-cost-per-click-increase-in-q2/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Edelman, *Edelman Trust Barometer 2021*, 2021, <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-01/2021-edelman-trust-barometer.pdf>

Emtype, *Ciudadella*, <https://emtype.net/fonts/ciudadella>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

European outdoor Group, *State of Trade results 2019*, 19 Settembre 2020, <https://www.europeanoutdoorgroup.com/knowledgehub/state-of-trade-results-2019>, (ultimo accesso: 12/03/2021)

Facebook for Developers, *Ads that Click to Messenger*, (ultimo aggiornamento: 15/02/2019), <https://developers.facebook.com/docs/messenger-platform/discovery/ctm-ads/>

Facebook Inc., *The state of Disruption - Annual Report 2019*, https://scontent-mxp1-1.xx.fbcdn.net/v/t39.8562-6/10000000_424726888156025_7683430891766415360_n.pdf?nc_cat=107&ccb=1-3&nc_sid=ad8a9d&nc_ohc=WrA3eMEBcXkAX-UVAGb&nc_ht=scontent-mxp1-1.xx&oh=e626e3802aa77705e946b508b487d2db&oe=60763CDA

Fast Company, *Every Covid-19 Commercial is Exactly the Same*, 16 Aprile 2020, <https://www.fastcompany.com/90491778/every-covid-era-commercial-is-the-same-and-this-super-cut-video-proves-it>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Federazione Arrampicata Sportiva Italiana, *Discipline*, <https://www.federclimb.it/l-arrampicata-sportiva/discipline.html>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Financial Times, *The profitable company that cares about the planet*, 17 Maggio 2018, <https://www.ft.com/content/1564e99a-5766-11e8-806a-808d194ffb75>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

Forbes, *250 CMOs On Coronavirus: Marketers 'On The Front Line Of The Economy'*, Aprile 2020, <https://www.forbes.com/sites/johnkoetsier/2020/04/15/250-cmos-on-coronavirus-marketers-on-the-front-line-of-the-economy/?sh=15bac7ba11a8>

Forbes, *Outdoor Clothing Chain Patagonia Starts Selling Online Again After Unusual Decision To Pause Its E-Commerce Due To Pandemic*, <https://www.forbes.com/sites/angelaueung/2020/04/23/outdoor-clothing-chain-patagonia-yvon-chouinard-starts-selling-online-again-after-unusual-decision-to-pause-its-e-commerce-due-to-coronavirus-pandemic/?sh=5e22009a1c48>, (ultimo accesso: 09/03/2020)

Global Web Index, *Social flagship report Q3 2020*, Maggio 2020, https://www.globalwebindex.com/hubfs/Downloads/Social%20flagship%20report%20Q3%202020%20-%20GlobalWebIndex.pdf?utm_campaign=Generic%20nurture%202019&utm_medium=email&hsmi=92167087&hsenc=p2ANqtz-9LxUonM5fivoQuGAokEdhUh-UPAzhJM-_zcbPcszs8M3S_rdMGBsy5Bpf5LNQEsVxRO1Jq1Yjfgmi21IZzMO7C-ockW1uBorLHYdg_jOfgEqKaCjk&utm_content=92167087&utm_source=hs_automation

Glossario Marketing, *Brand Awareness*, <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-awareness/>, (ultimo accesso: 03/03/2021),

Glossario Marketing, *Brand loyalty*, <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-loyalty/>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

Glossario Marketing, *Competitor*, <https://www.glossariomarketing.it/significato/competitor/>, (ultimo accesso: 03/03/2021),

Governo Italiano, *Campagna di comunicazione #DistantiMaUniti*, 11 Marzo 2020, <http://www.governo.it/it/media/campagna-di-comunicazione-distantimauniti/14290>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Headspace, *Everybody Headspace*, gruppo Facebook, <https://www.facebook.com/groups/everybodyheadspace/>, (data di creazione: 18/05/2017)

Hootsuite, *Che cosa sono le vanity metrics? Sono davvero inutili?*, 04 Luglio 2017, <https://blog.hootsuite.com/it/che-cosa-sono-le-vanity-metrics/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Hootsuite, *Digital in 2020, Q3 Global Report*, febbraio 2020, <https://www.hootsuite.com/pages/digital-2020#c-192448> (ultimo accesso: 24/02/21)

Hootsuite, *Social Media Trends 2020*, <https://www.hootsuite.com/pages/social-media-trends-2020-report>, (ultimo accesso: 16/03/2021)

Hootsuite, *Social Trends 2021*, <https://www.hootsuite.com/pages/social-trends-2021>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Il Post, *Ci sono cose sospette nella vittoria di Trump?*, 23 Novembre 2016, <https://www.ilpost.it/2016/11/23/irregolarita-elezioni-americane-riconteggio/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Il Post, *Il caso Cambridge Analytica, spiegato bene*, 19 Marzo 2018, <https://www.ilpost.it/2018/03/19/facebook-cambridge-analytica/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Inside Marketing, *Customer journey o processo di acquisto: cos'è, quali sono le fasi e come è cambiato negli anni*, 18 Luglio 2018, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/customer-journey/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Inside Marketing, *Real time marketing*, 22 Ottobre 2018, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/real-time-marketing/>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

Inside Marketing, *Performance Marketing*, 05 Dicembre 2018, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/performance-marketing/>, (ultimo accesso: 16/03/2021)

Inside Marketing, *Competitor*, 18 Febbraio 2019, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/competitor/>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

Inside Marketing, *Cos'è il Funnel marketing, significato e come si costruisce un purchase funnel*, 01 Ottobre 2019 <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/funnel-marketing/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Intelligent Living, *IKEA Starts Using Compostable Mushroom-Based Packaging For Its Products*, 06 Giugno 2019, <https://www.intelligentliving.co/ikea-mushroom-based-packaging/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Interaction Design Foundation, *Customer Journey Maps – Walking a Mile in your Customer's Shoes*, Dicembre 2019, <https://www.interaction-design.org/literature/article/customer-journey-maps-walking-a-mile-in-your-customer-s-shoes>, (ultimo accesso: 15/03/2021)

Ionos, *Mobile First: il nuovo approccio al web design*, 30 Ottobre 2019, <https://www.ionos.it/digitalguide/siti-web/web-design/mobile-first-un-nuovo-approccio-del-web-design>, (ultimo accesso: 23/03/2021)

Ipsos Global Trends, *Authenticity is king*, febbraio 2020, <https://www.ipsosglobaltrends.com/2020/02/authenticity-is-king>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Ipsos Global Trends, *Climate Antagonism*, febbraio 2020, <https://www.ipsosglobaltrends.com/2020/02/climate-antagonism/> (ultimo accesso: 24/02/2020)

Ipsos Global Trends, *Conscientious Health*, febbraio 2020, <https://www.ipsosglobaltrends.com/2020/02/conscientious-health/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Ipsos Global Trends, *Data Dilemmas*, febbraio 2020, <https://www.ipsosglobaltrends.com/2020/02/data-dilemmas/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Ipsos Global Trends, *Search for simplicity and meaning*, febbraio 2020, <https://www.ipsosglobaltrends.com/2020/02/search-for-simplicity-and-meaning/>. (ultimo accesso: 01/03/2021)

Ipsos, *Digital Audio Survey - 2° Edizione: L'evoluzione del Podcast nel 2020*, 12 Novembre 2020, <https://www.ipsos.com/it-it/digital-audio-survey-2deg-edizione-levoluzione-del-podcast-nel-2020>, (ultimo accesso: 16/03/2021)

Ispo, *How outdoor brands communicate and market sustainability efforts to the consumer*, 29 Marzo 2018, <https://www.ispo.com/en/markets/how-outdoor-brands-communicate-and-market-sustainability-efforts>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

Ispo, *Sustainability Is No Longer an Exception in Sports – It Is the Norm*, 09 Settembre 2019, <https://www.ispo.com/en/trends/sustainability-no-longer-exception-sports-it-norm>, (ultimo accesso: 09/03/2020)

Marketing Week, *Adidas: We over-invested in digital advertising*, 17 Ottobre 2019, <https://www.marketingweek.com/adidas-marketing-effectiveness/>, (ultimo accesso: 16/03/2021)

Master University, *Lo Storytelling Come Strumento di Marketing: 4 Motivi per Cui Funziona*, 8 Gennaio 2016, <https://www.masteruniversity.org/blog/marketing/storytelling-strumento-marketing/2048/>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

Medium, *SMART Product Management*, https://medium.com/@tony_freed/smart-product-management-47351d765717, (ultimo accesso: 09/03/2020)

MIT Technology Review, *The future of social networks might be audio*, 25 Gennaio 2021, <https://www.technologyreview.com/2021/01/25/1016723/the-future-of-social-networks-might-be-audio-clubhouse-twitter-spaces/>, (ultimo accesso: 17/03/2021)

MIT Technology Review, *The future of social networks might be audio*, 25 Gennaio 2021, <https://www.technologyreview.com/2021/01/25/1016723/the-future-of-social-networks-might-be-audio-clubhouse-twitter-spaces/>, (ultimo accesso: 17/03/2021)

Montagna.tv, *Nord dell'Eiger. Jacopo Larcher e Barbara Zangerl ripetono "Odyssee" in 16 ore*, 18 Settembre 2020, <https://www.montagna.tv/167240/nord-delleiger-jacopo-larcher-e-barbara-zangerl-ripetono-odyssee-in-16-ore/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Montagne-secu, *DVA o ARTVA? Un po' di storia... e qualche punto di riferimento!*, <https://www.montagne-secu.com/it/dva-ou-arva-un-peu-dhistoire-et-quelques-reperes/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Mountain Blog, *La Sportiva: miglior comunicazione 2018. L'azienda trentina vince il premio tra 500 PMI italiane indetto dal Corriere della Sera e Università IULM Milano*. 25 Marzo 2019, <http://www.mountainblog.it/brand-news/la-sportiva-miglior-comunicazione-2018-lazienda-trentina-vince-premio-500-pmi-italiane-indetto-dal-corriere-della-sera-universita-iulm-milano/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Mountain Kingdom, *Artva, pala e sonda: i fondamentali per l'autosoccorso in ambiente invernale.*, 06 Dicembre 2016, <http://www.mountainkingdom.net/site/artva-pala-sonda-autosoccorso/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Moz, *E-A-T and the Quality Raters' Guidelines*, Settembre 2019, <https://moz.com/blog/eat-and-the-quality-raters-guidelines>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Muse by Clio, *'Play Inside, Play for the World.' Nike Ads Address Coronavirus Crisis*, 21 marzo 2020, <https://musebyclio.io/sports/play-inside-play-world-nike-ads-address-coronavirus-crisis>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Nielsen Norma Group, *Scrolling and attention*, 15 Aprile 2018, <https://www.nngroup.com/articles/scrolling-and-attention/>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

Ninja Marketing, *Nuove Generazioni in ascolto: il podcast è il canale del futuro*, 01 Dicembre 2020, <https://www.ninjamarketing.it/2020/12/01/nuove-generazioni-in-ascolto-il-podcast-e-il-canale-del-futuro/>, (ultimo accesso: 16/03/2021)

OAAA, *Outdoor Advertising - The brand communication medium*, 1999, disponibile online all'indirizzo <https://www.truckads.com/pdf-bin/BrandCommunication.pdf>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

Oberalp, *CONTRIBUTE - Sustainability Report 2019*, disponibile all'indirizzo <https://www.oberalp.com/it/download-documenti-responsabilita>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Oberalp, *Sostenibilità - Dati e Fatti*, <https://www.oberalp.com/it/sostenibilita>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Pattern, *How Showrooming and Webrooming Impact Ecommerce*, aprile 2020, <https://pattern.com/blog/how-showrooming-and-webrooming-impact-ecommerce/>, (ultimo accesso: 11/03/2020)

Planet Mountain, *Simone Moro e Tamara Lunger, caduta in un crepaccio al Gasherbrum*, 20 Gennaio 2020, <https://www.planetmountain.com/it/notizie/alpinismo/simone-moro-tamara-lunger-caduta-crepaccio-gasherbrum.html>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

REI, *How to Use a Hangboard to Train for Rock Climbing*, <https://www.rei.com/learn/expert-advice/how-to-use-a-hangboard-to-train-for-rock-climbing.html>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Report Aziende, https://www.reportaziende.it/la_sportiva_spa, (ultimo accesso: 09/03/2020)

Ryanair Group, *Ryanair continua a promuovere la sostenibilità*, 20 Febbraio 2020, <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-continua-a-promuovere-la-sostenibilita>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Science Mag, *The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak*, 24 Aprile 2020, <https://science.sciencemag.org/content/368/6489/395.full>, (ultimo accesso: 24/03/2021)

Search Engine Watch, *Google Page Experience update is all set to launch in May 2021 - Webmasters, hang in there!*, 04 Gennaio 2020, <https://www.searchenginewatch.com/2021/01/04/google-page-experience-update-is-all-set-to-launch-in-may-2021-webmasters-hang-in-there>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Security Magazine, *Data privacy expectations in 2021: Trends to watch*, 28 Dicembre 2020, <https://www.securitymagazine.com/articles/94238-data-privacy-expectations-in-2021-trends-to-watch>, (ultimo accesso: 09/03/2020)

Singular, *CMOs on coronavirus: 250 marketing leaders on what to do now*, 13 Aprile 2020, <https://www.singular.net/blog/cmos-on-marketing-during-coronavirus/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Tech Fanpage, *Clubhouse ha raggiunto quota 8 milioni di utenti (ma su Android ancora non arriva)*, 19 Febbraio 2021, <https://tech.fanpage.it/clubhouse-ha-raggiunto-quota-8-milioni-di-utenti-ma-su-android-ancora-non-arriva/>, (ultimo accesso: 17/03/2021)

Technopedia, *Showrooming*, <https://www.techopedia.com/definition/28277/showrooming>, (ultimo accesso: 11/03/2020)

The Bump, *Breastfeeding Mom Praises Patagonia for Not Forcing Her to Choose Between Her Job and Her Baby*, Agosto 2019, <https://www.thebump.com/news/breastfeeding-mom-praises-patagonia-linkedin>, (ultimo accesso: 24/03/2021)

Think with Google, *Ma cos'è realmente un insight?*, febbraio 2014, <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/tendenze-e-insight/tendenze-di-consumo/ma-cose-realmente-un-insight/>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

Thule Group, *Market Overview*, 11 Ottobre 2014, <https://www.thulegroup.com/en/market-overview>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

United Nations, *Take Action for the Sustainable Development Goals*, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Up Climbing, *ORTOVOX: Protact2024*, 18 Settembre 2019, <https://www.up-climbing.com/en/news/dalle+aziende/ortovox-protact2024-nuova-strategia-sostenibilita>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Up Climbing, *Ortovox: support your local dealer*, 28 Aprile 2020, <https://www.up-climbing.com/en/news/dalle+aziende/orto-support-you-locl-dealer>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Up&up, *Push vs pull marketing: cosa sono e come funzionano queste strategie?*, 16 Maggio 2019, <https://www.up3up.it/push-vs-pull-marketing-cosa-sono-e-come-funzionano-queste-strategie/>, (ultimo accesso 23/03/2021)

Very Well Mind, *How Does Social Media Play a Role in Depression?*, 17 Novembre 2020, <https://www.verywellmind.com/social-media-and-depression-5085354>, (ultimo accesso: 11/03/2020)

Vincos, *L'Engagement Rate È Sopravvalutato*, 11 Luglio 2019, <https://vincos.it/2019/07/11/engagement-rate-e-sopravvalutato/>, (ultimo accesso: 12/03/2021)

Vincos, *L'evoluzione Degli Analytics*, 8 Ottobre 2020, <https://vincos.it/2020/10/08/evoluzione-degli-analytics/>, (ultimo accesso: 12/03/2021)

Warc, *Why Coca-Cola is cutting back on marketing*, 22 Aprile 2020, <https://www.warc.com/newsandopinion/news/why-coca-cola-is-cutting-back-on-marketing/43524>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

We Are Social, *Everybody's talking about: Clubhouse*, 04 Febbraio 2021, <https://wearesocial.com/blog/2021/02/everybodys-talking-about-clubhouse>, (ultimo accesso: 17/03/2021)

Wikipedia, *Assalto al Campidoglio degli Stati Uniti d'America del 2021*, https://it.wikipedia.org/wiki/Assalto_al_Campidoglio_degli_Stati_Uniti_d%27America_del_2021, (ultimo accesso: 04/03/2021)

Wikipedia, *Avalanche transceiver*, https://en.wikipedia.org/wiki/Avalanche_transceiver, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Wikipedia, *Classiche pareti nord delle Alpi*, https://it.wikipedia.org/wiki/Classiche_pareti_nord_delle_Alpi, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Wikipedia, *Contenuto generato dagli utenti*, https://it.wikipedia.org/wiki/Contenuto_generato_dagli_utenti, (ultimo accesso: 03/03/2021)

Wikipedia, *Cookie*, <https://it.wikipedia.org/wiki/Cookie>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Wikipedia, *Early Adopter*, https://it.wikipedia.org/wiki/Early_adopter, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Wikipedia, *Elezioni primarie del partito democratico del 2020 (Stati Uniti d'America)*, [https://it.wikipedia.org/wiki/Elezioni_primarie_del_Partito_Democratico_del_2020_\(Stati_Uniti_d%27America\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Elezioni_primarie_del_Partito_Democratico_del_2020_(Stati_Uniti_d%27America)), (ultimo accesso: 03/03/2021)

Wikipedia, *Facebook Messenger*, https://it.wikipedia.org/wiki/Facebook_Messenger, (ultimo accesso: 03/03/2021)

Wikipedia, *Hreflang*, <https://en.wikipedia.org/wiki/Hreflang>, (ultimo accesso: 09/03/2020)

Wikipedia, *Inbound Marketing*, https://it.wikipedia.org/wiki/Inbound_marketing, (ultimo accesso: 03/03/2021)

Wikipedia, *Karrimor*, <https://en.wikipedia.org/wiki/Karrimor>, (ultimo accesso: 03/03/2021)

Wikipedia, *Lonely Planet*, https://it.wikipedia.org/wiki/Lonely_Planet, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Wikipedia, *Mammut Sports Group*, https://en.wikipedia.org/wiki/Mammut_Sports_Group, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Wikipedia, *Pandemia di COVID-19 del 2019-2020*, [https://it.wikipedia.org/wiki/Pandemia di COVID-19 del 2019-2021](https://it.wikipedia.org/wiki/Pandemia_di_COVID-19_del_2019-2021), (ultimo accesso: 01/03/2021)

Wikipedia, *Product Information Management*, https://it.wikipedia.org/wiki/Product_Information_Management, (ultimo accesso: 03/03/2021)

Wikipedia, *Responsabilità Sociale d'Impresa*, https://it.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A0_sociale_d%27impresa, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Wikipedia, *Strava*, <https://it.wikipedia.org/wiki/Strava>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

Wikipedia, *Thru-hiking*, <https://it.wikipedia.org/wiki/Thru-hiking>, (ultimo accesso: 08/03/2021)

Wikipedia, *Yvon Chouinard*, (ultimo accesso: 03/03/2021), https://it.wikipedia.org/wiki/Yvon_Chouinard#Chouinard_Equipment_Ltd,

World Health Organization, *Coronavirus disease (COVID-19) advice for the public*, ultimo aggiornamento 24/02/2021, <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>, (ultimo accesso: 01/03/2021)

RINGRAZIAMENTI

Grazie a SALEWA, per avermi permesso di affacciarmi sul mondo del lavoro nel modo più dolce possibile unendo la mia passione per la montagna a quello della comunicazione digitale.

Grazie alla professoressa Gay, per il supporto professionale che non è mai mancato ma anche e soprattutto per quello umano, per la gentilezza, l'entusiasmo e la pazienza.

Grazie ad Antonella per avermi guidato nel corso di dieci mesi particolarmente burrascosi e grazie a Nicola, Marta, Gloria, Susanne, Mirco e Manuela per avermi accolto in maniera così calorosa nel team. Grazie a tutti i colleghi di lavoro che mi hanno fatto sentire a casa in una città che può apparire fredda e poco accogliente ma in cui io ho trovato calore, affetto ed entusiasmo. Grazie per le tute da sci infilate in bagno per scappare a sciare appena finito di lavorare, per le pause pranzo ad arrampicare e i caffè al terzo piano a condividere una passione in comune.

Grazie alla mia famiglia, che ormai da anni sopporta (e supporta) il mio modo di vagabondare per il mondo, appoggiandomi sempre e accogliendomi con amore tutte le volte che, come un figliol prodigo, ritorno a casa dopo le mie fughe. Grazie per la presenza e il supporto silenzioso ma costante.

Grazie alle mie amiche, "le ragazze", perché sono la spalla su cui appoggiarmi e senza cui cadrei. Grazie per il sostegno, per l'amicizia, per tutte le volte che mi avete raccolta da terra e rimessa in piedi senza neanche saperlo, per così tante cose che non saprei neanche da dove iniziare.

Grazie ad Andrea per le montagne che abbiamo scalato insieme, per quelle che abbiamo mosso, per quelle che abbiamo costruito. Per tutte le volte che mi hai costretto, nel bene e nel male, a tirare fuori la mia forza e per tutte le volte che mi hai preso per mano quando davvero di forza non ne avevo più. Per gli errori che abbiamo fatto ma soprattutto per quanto siamo cresciuti insieme, tutto grazie ad un suggerimento non richiesto.

Grazie a tutti i miei compagni di arrampicata, sci, alpinismo e qualsiasi cosa basta che sia in montagna, che sarebbe impossibile elencare: da coloro che mi hanno visto nascere e hanno inspiegabilmente visto qualcosa in quel sacco di patate appeso a una corda, a quelli che nel corso degli anni hanno condiviso (più o meno incoscientemente) un capo della corda con me, anche per una sola volta. A tutte le persone fantastiche che ho conosciuto, che ancora non ci credo ne esistano così tante, e che fanno tutte la stessa cosa. A chi ha condiviso con me la fatica, la paura, l'ansia, la gioia, l'impegno, e tutte quelle incredibili cose che si porta dietro la montagna. Grazie perchè tutti, in un modo o nell'altro, mi avete cambiato la vita e mi avete ricordato quanto può essere bella.

Grazie a Guf e Matteo che mi hanno letteralmente salvato la vita e per questo si meritano non solo un ringraziamento particolare ma la mia gratitudine eterna. Grazie per aver condiviso con me, anche se involontariamente, l'esperienza più intensa e terrificante mai provata. La coincidenza per cui quelle stesse Tre Cime di Lavaredo che sono simbolo e sede di SALEWA, abbiano cercato di farmi abbandonare la montagna in modo così plateale, ha del misterioso.

Grazie a tutte le persone del gruppo Maga, perché anche se questa pandemia ha interrotto forzatamente qualsiasi statistica di presenza, il mercoledì rimarrà per sempre il "mercoledì Maga". Grazie per le risate, la compagnia, le serate, le grigliate, le infinite birre, grazie più semplicemente per essere i miei amici tutte le volte che ritorno a casa dalle mie incursioni in giro per il mondo.

Grazie ai miei compagni di università, a partire dalla lontanissima Ingegneria Biomedica, fino all'Ingegneria Informatica e infine ad Ingegneria del Cinema: grazie a tutti coloro che hanno preparato un esame con me, che mi hanno aiutato a orientarmi nei miei continui cambi di direzione, che hanno condiviso con me gioie e dolori della vita universitaria, un Erasmus, i miei disastri burocratici, la mia disorganizzazione. Grazie perché, ora più che mai, mi sembra evidente che l'università senza le persone che la popolano e la rendono viva, è solo un triste elenco di esami e voti.

Grazie a tutti coloro che mi hanno accompagnato nella vita: compagne di squadra ai tempi della pallavolo, allenatori, avversarie; il gruppo 95, il gruppo animatori e tutte

le persone che hanno gravitato per anni con me intorno “alla Merici”; i Los Vinzaglios e tutti gli altri numerosi coinquilini che ho avuto negli ultimi anni e che hanno dovuto fare i conti con le mie pessime doti culinarie; agli amici di tutto il mondo conosciuti durante l’Erasmus; a tutti coloro che mi sono stati vicini e mi hanno fatto sentire amata dopo il mio incidente.

Per ultimo, un ringraziamento doveroso va a me, perché non mi ringrazio mai abbastanza per le battaglie che ho combattuto e continuo a combattere da sola con i miei mostri. Nella speranza di non smettere mai di lottare con le unghie e con i denti per le mie passioni e per tutto quello in cui credo, con l’augurio di riconoscermi un giorno il valore che ho.