

INDICE DEI CONTENUTI

1. IL BRAND	3
1.1 Che cos'è il Brand? Un approccio metaforico	3
1.2 La Corporate	5
1.3 Dal Branding al Rebranding.....	8
1.4 Comunicare il brand nel nuovo millennio: il ruolo dei media	13
2. IL BRAND ARENA	15
2.1 Una breve storia del brand	15
2.2 Il Logo e gli aspetti grafici	16
2.3 Obiettivi, valori, atleti e prodotti.....	16
2.4 Sede aziendale e mercati internazionali	19
2.5 Arena Online: social media, sito, blog e-commerce	21
2.5.1. Facebook	21
2.5.2. Twitter.....	23
2.5.3 Instagram.....	23
2.5.4. Youtube.....	24
2.5.5 Il sito aziendale tra blog e e-commerce.....	25
3. ARENA E IL REBRANDING: la ripresa del Water Instinct	28
3.1 Le cause del riposizionamento	28
3.2 Il lavoro di rebranding in due direzioni.....	29
3.2.1. Il consolidamento della brand identity: Il Water Instinct.....	30
3.2.2. La ridefinizione del portafoglio prodotti.....	32
3.2.3 Il punto di arrivo: Il brand manifesto e il video	34
3.3 Conclusioni e conseguenze: il successo del rebranding e l'importanza di Arena Online-Offline	37
CONCLUSIONE	40
BIBLIOGRAFIA	41
SITOGRAFIA	42

INTRODUZIONE

Questa tesi conclude un percorso di tre anni presso la facoltà di Scienze Linguistiche e Letterature straniere, Lingue comunicazione e media dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Il lavoro muove dal desiderio di coniugare due passioni: quella più storica, che mi accompagna da sempre, nonché lo sport, e quella più recente, maturata durante il mio cammino universitario, ossia per il mondo del brand. Di conseguenza ho deciso di addentrarmi in questo campo, approfondendo e spiegando il tema del rebranding prima dal punto di vista teorico e successivamente supportandolo attraverso l'analisi di un caso specifico. La mia scelta è caduta su Arena, brand di importanza internazionale, per mantenere fede al mio ramo di studi linguistico e al mio interesse per gli sport acquatici. Inoltre ritenevo piuttosto particolare il progetto comunicativo portato avanti dal brand, servendosi di tutti gli strumenti online, social e del web . Per realizzare questo elaborato è stata fondamentale la visita della sede aziendale di Tolentino, head quarter di Arena. Ho potuto verificare in prima persona la concretizzazione di ciò che studiai al secondo anno e fare una vera esperienza di marca. L'obiettivo del mio lavoro è quello di illustrare come funziona un processo di rebranding, ossia un cambio d'immagine, un riposizionamento di un marchio sul mercato, senza cancellare il proprio passato alle spalle. Il primo capitolo approfondisce il tema in chiave teorica, mentre il secondo e il terzo sono dedicati all'applicazione dei concetti sul mio caso specifico, in particolare la campagna di rebranding, dal punto di vista comunicativo sarà oggetto dell'ultima parte.

1. IL BRAND

1.1 Che cos'è il Brand? Un approccio metaforico

Quando pensiamo alla definizione della parola *brand*, meglio conosciuta come marca, sorge spontaneo il collegamento al termine consumo, una dimensione sempre più rilevante nella società occidentale, altresì presentata come “società dei consumi”¹. Oggi è possibile interpretare il consumo come un’attività che mette l’individuo in rapporto con la società, poiché produce un senso e dei significati comuni, esattamente come un atto di parola. Si tratta di un vero e proprio sistema di comunicazione, basti pensare alla comune radice di entrambi i termini: *cum*, prefisso che indica socialità. Di conseguenza è dotato di un proprio linguaggio, formato di segni, entro i quali si colloca la marca. Quest’ultima sviluppa una serie di regole e una grammatica propria per comunicare e raccontare la sua identità. La marca, infatti, è molto di più di una semplice garanzia o di una firma che accompagna un prodotto; è uno strumento identificativo che permette di posizionarsi socialmente nel mondo, fissando i propri gusti e valori. Due mondi s’intersecano, quindi, nella figura della marca: quello economico e quello delle scienze umane, a causa dei molteplici rimandi psicologici, filosofici e del rapporto con il consumatore, divenuto punto di partenza di sviluppo di un filone di studi, la cui conseguenza è stata la formazione di nuovi concetti, come quello di *Brand Attachment*², nonché l’attaccamento. Alle spalle di questa idea si cela quella di atteggiamento, in altre parole il porsi dell’individuo nei confronti della marca, ma gli ultimi studi hanno aggiornato e modificato la prospettiva, per abbracciarne una più esplicativa, quella di apprezzamento e attrazione del consumatore. In questo sta l’attaccamento, ovvero la capacità dei Brand più forti di creare un legame con l’individuo, tale da suscitare connessioni significative e personali e da coinvolgerlo totalmente. Il passo successivo è stato lo sviluppo di un nuovo concetto, quello di legame, *bonding*, che secondo gli studiosi Mitchell e Orwig, si crea quando la relazione brand-consumatore è talmente forte da essere perdurare nel tempo. Keller, dal canto suo, ha

¹ MINISTRONI L., *Il Manuale della Marca*, Fausto Lupetti editore, Bologna, 2010, pag. 15

² *Ibidem*, pag. 24

fatto un ulteriore passo avanti parlando di *brand resonance*³, ossia la risonanza, il punto più alto di tale rapporto che ingloba una certa fedeltà.

Il concetto di marca non va confuso con quello di marchio, essi non sono sinonimi indistinti e intercambiabili, bensì intercorre una distinzione importante, nonostante l'etimologia comune. La lingua inglese è d'aiuto in questo campo, distinguendo *trademark* (marchio) da *brand* (marca). Le differenze tra i due termini sono molteplici: la prima espressione indica qualcosa di statico, concreto e identificabile; infatti, il marchio, una volta registrato non si sviluppa ulteriormente. La marca invece è intangibile e non identificabile, ma dinamica e in continua evoluzione, in grado di generare idee e valori. Si presenta proprio come un uomo e vive modificandosi seguendo il passo sociale, sebbene non abbia un corpo.

Esistono tanti approcci all'idea di brand e ognuno di questi ha privilegiato uno dei numerosi aspetti: da quello giuridico a quello finanziario o economico, passando attraverso quello metaforico, sul quale ho scelto di soffermarmi.

Al giorno d'oggi, la figura retorica della metafora, è usata quasi inconsciamente, tanto è vero che è divenuta parte del nostro linguaggio quotidiano. Essa consiste nel decontestualizzare un elemento e ricondurlo ad un contesto differente per creare una nuova realtà, dal punto di vista psicologico. Infatti, la metafora va oltre l'esperienza dell'uomo e permette di parlare e di conoscere concetti che vanno oltre la realtà sensibile. Ricollegando la metafora al brand, esso è la metafora per eccellenza⁴, poiché attraverso tale figura retorica si possono comprendere i significati e il consumatore diventa consapevole dei valori di cui esso è portatore ed è spinto all'acquisto del prodotto. Proprio grazie alla metafora, la marca può fare a meno dell'uso linguaggio comune nella propria narrazione, servendosi invece del fonosimbolismo. Ogni brand è metafora di un mondo, di uno stile di vita, di una prestazione o di un'esperienza di uso di un prodotto. Per anticipare il caso che tratterò: Arena, marchio di sportswear specializzato nel nuoto, definisce la propria marca *Water Instinct*. Capiamo quindi quanto il brand sia fondamentale per ogni impresa: è il biglietto da visita che lo differenzia dagli altri sul mercato.

³ *Ibidem*

⁴ *Ibidem pag. 61*

Alcune tra le principali metafore applicate alla marca, come Laura Minestroni individua nel suo manuale sono:

1. La marca come specie vivente: è utile per comprendere il legame tra il brand e il tempo. Vi è una ripresa dei fondamenti del pensiero di Darwin, con il concetto di lotta per la sopravvivenza. Sul mercato sopravvivono solo quelle marche che possiedono elementi e caratteri adeguati alla lotta, gli altri muoiono perché non in grado di adattarsi all'ambiente iper competitivo.
2. La marca come persona: visualizzare la marca come un uomo in carne ed ossa è un utile strumento d'indagine per sondare le sensazioni dei consumatori. Sulla base degli studi di Plummer, negli anni Ottanta, che descrive il brand come un amico fedele, viene domandato agli intervistati di descrivere il carattere di una marca qualora fosse una persona.
3. La marca come racconto: ogni brand ha una struttura narrativa, che genera attese e aspettative nel consumatore. E' costituita esattamente come un testo, con una trama, personaggi e una cronologia.

1.2 La Corporate

Vi è un universo di concetti che si legano a quello di brand e per spostarsi su un versante più materiale, non si può tralasciare quello di *Corporate*. Come possiamo notare dalla parola, è contenuta la radice corpo, infatti, consiste nella parte più concreta e tangibile del brand. E' l'impresa che si cela dietro la marca, la figura di riferimento che comprende uomini, mezzi oltre alla cultura industriale. La Corporate incarna le azioni concrete di un'impresa e ha diverse funzioni importanti, come la gestione strategica del brand, coordinare le attività delle sussidiarie nei mercati, ma anche rappresentare il centro finanziario. E' fondamentale per la reputazione della marca, infatti, deve preoccuparsi di muoversi in maniera sempre corretta e responsabile, per non minarne l'immagine. Il rapporto tra il consumatore e brand passa, infatti, attraverso la Corporate, che rassicura, garantisce e stabilisce fedeltà. Tuttavia, prima di impersonare un ruolo tale, ha subito un processo di evoluzione. Inizialmente era legata solo ad un ambito finanziario, non comunicava e non esprimeva la propria identità al pubblico, poiché era compito della marca farlo, senza

alcun tipo di riferimento alla provenienza istituzionale. A poco a poco, però, ha preso piede il modello orientale, secondo il quale la Corporate aveva il ruolo di unire risorse e prodotti che apparentemente non hanno legami, a differenza di quello occidentale che tendeva a separare e segmentare. Un esempio chiarificatore dei due modelli sta nella multinazionale Procter&Gamble che ha differenziato la sua moltitudine di brand, enfatizzandone l'unicità di ognuno. Al contrario, in oriente vi sono i cosiddetti modelli ad Ombrello, che inglobano prodotti quasi del tutto irrelati tra loro, come Yamaha che firma sia motociclette sia strumenti musicali, due realtà apparentemente inconciliabili. In questo caso è la Corporate ad avere la precedenza sul prodotto: ad ogni marca si associano idee, principi e valori che i prodotti, sebbene posti in mercati diversi, incarnano. L'oriente propone un modello di fedeltà al brand, ancor prima che al prodotto, poiché la fonte da cui esso proviene è l'impresa, cioè la Corporate, che si fa portavoce di valori profondi. Tale modello efficiente e funzionale si è, infatti, successivamente diffuso anche in occidente fino a far scomparire quasi del tutto la segmentazione in singoli brand, a favore di una gestione unica sotto la firma di una Corporate, con un solo payoff per tutti i prodotti. Capiamo quindi come sia mutato il ruolo dell'impresa: da un'esistenza chiave solo per la borsa, a garante e determinante del rapporto brand- consumatore. Per questo motivo tutte le marche sentono il bisogno di definire la propria missione (*mission*) e valori di fondo, in modo tale da essere trasparenti nei confronti dell'individuo, qualità imprescindibile per la costruzione di un rapporto di fedeltà. La missione, ovvero l'obiettivo di una marca deve essere chiaro ed esplicito fin da subito, tanto è vero che è comunicato al pubblico attraverso un enunciato esplicativo. Ciò è fondamentale e non deve essere mai perso di vista, poiché giustifica l'esistenza del brand e indica i valori che lo contraddistinguono dai competitor, spiegando al potenziale consumatore quali sono i vantaggi che dovrebbe avere nella scelta di un determinato prodotto. La dichiarazione degli obiettivi avviene attraverso il *Brand Mission statement*⁵, ovvero il manifesto, dove l'azienda esprime in maniera chiara a chi si rivolge e per che cosa, infatti viene costruito seguendo una struttura ben precisa. In primo luogo, la marca deve identificarsi (Chi siamo?), in seguito deve specificare il proprio progetto (cosa vogliamo fare?), scegliere il target di riferimento (Per chi lo

⁵ *Ibidem*

facciamo?) e il motivo (perché lo facciamo?). Queste quattro domande, banali e semplici solo in apparenza, sono estremamente importanti per la comunicazione d'impresa, per tanto le risposte devono essere chiare, brevi e concise, in modo tale da esprimere la mission attraverso un enunciato d'effetto, in grado di colpire e rimanere impresso nella mente del pubblico, quasi come uno slogan.

Nella gestione strategica di un brand, di cui la Corporate è responsabile, al concetto di mission, si è soliti ad abbinare quello di *vision*. Come il precedente si esprime attraverso un manifesto, *Brand vision statement*⁶, ma differisce dal primo poiché non si focalizza sul presente, bensì va ad indicare una prospettiva futura, una proiezione, un traguardo difficile da raggiungere, quasi da sembrare un sogno irrealizzabile. E' importante che la vision sia tale, perché deve distinguere il brand, rendere orgogliosi i membri dell'organizzazione di esserne una parte e spronarli a dare il meglio, ma soprattutto rispecchiare gli ideali della marca. In poche parole è una sfida coraggiosa per l'impresa, ma in mancanza di essa, non ci sarebbero crescita e miglioramento.

Mission e vision sono fondamentali nel rapporto con il consumatore e se piuttosto forti e distintive, sono in grado di generare immagini e idee associabili al brand nella mente del pubblico, quasi come una fotografia istantanea. Tutti noi siamo soliti a collegare il colore rosso al marchio Vodafone o l'arancione a Wind, questo perché le due imprese sono state efficienti nella comunicazione con il consumatore, dandogli i giusti spunti. A questo proposito, Henrion Parkin introduce il concetto di *Corporate image*, ovvero "la totalità delle immagini, delle idee, delle valutazioni su un'azienda, che si formano nella mente di coloro che entrano in contatto con essa."⁷ Tale *mental picture* che si genera in automatico nel pubblico, non è costruita, a differenza di mission e vision, ma è il risultato immediato che dimostra l'efficienza della comunicazione con il consumatore, una sorta di riscontro. A sua volta, la Corporate image, è fondamentale nella costruzione di una reputazione della marca, che va a rafforzare il brand.

⁶ MINISTRONI, L. , *Il Manuale della Marca*, Fausto Lupetti Editore, 2010, Bologna

⁷ *Ibidem* pag.263

1.3 Dal Branding al Rebranding

Come l'esperto Gaetano Grizzanti riporta nel suo testo, ad oggi è d'obbligo trasformare un semplice marchio in una vera e propria marca⁸ con un'identità, che sia in grado di comunicare con il consumatore attraverso la dichiarazione di valori e obiettivi, di cui si è parlato in precedenza. Infatti, il mercato del consumo è ampio e ipercompetitivo e una marca riesce a distinguersi ed emergere in tale oceano, solo grazie ad un efficiente sistema di comunicazione, infatti: "il primo prodotto da vendere è la propria marca."⁹ Stiamo parlando quindi del concetto di *Branding*, ovvero una strategia di posizionamento del brand sul mercato, con l'obiettivo di venderlo. Il ruolo centrale è occupato dalla marca e non dal prodotto in se. Infatti, sempre secondo Grizzanti, il Branding è un trampolino di lancio che consente all'azienda di creare una proposta che non ha simili. Il consumatore deve essere persuaso e coinvolto, in modo tale da diventarne fedele ed avere con essa un rapporto biunivoco. In questo sta la potenza della marca. Concretamente parlando, possiamo raggruppare sotto la voce branding tutte quelle attività che contribuiscono alla costruzione della marca e volte alla creazione di percezioni agli occhi del pubblico. Infatti, lo scopo di ogni brand è di generare delle aspettative e pregiudizi, ovviamente positivi, nella mente di ogni potenziale consumatore. Come Lucio Miranda spiega nel suo libro, gli elementi che non possono essere persi di vista in una strategia di branding sono¹⁰:

1. Differenziazione: ogni marca che si rispetti è tale perché diversa da un'altra, deve avere delle caratteristiche peculiari che rendano unica e inimitabile e che spingano il pubblico a sceglierla tra i numerosi competitor.
2. Rilevanza: per essere rilevanti è importante essere coerenti. Bisogna proporre un prodotto che sia adatto al contesto culturale e sociale e pertinente al mercato di riferimento. Solo in questo modo si potrà misurare la rilevanza, ovvero la diffusione di una certa marca.

⁸ GRIZZANTI G. , *Brand Identikit*, Fausto Lupetti editore, 2011, Bologna, pag.20

⁹ *Ibidem* pag.20

¹⁰ MIRANDA L. , *Internet Marketing*, Hoepli editore, 2000, Milano

3. Stima: questa dimensione prende in considerazione il rapporto tra il brand ed il consumatore, poiché, come abbiamo ormai sottolineato più volte, egli è il responsabile e il giudice finale del successo di una marca. Si tratta di quanto essa sia rispettata e apprezzata dal pubblico.

Il risultato della somma di questi quattro elementi si traduce nella “Popolarità”, che va a designare una strategia di Branding di successo, che ha raggiunto l’obiettivo: la fedeltà del pubblico e la notorietà sul mercato.

Un altro elemento chiave nella costruzione di una marca, sul quale ritengo sia opportuno soffermarsi, è il nome, area di competenza della disciplina *naming*. L’uomo è portato ad associare un nome ad ogni cosa a causa della sua natura e del suo istinto e così accade anche per le marche. Talvolta, il nome di un brand è così forte e d’impatto che subisce una sorta di volgarizzazione ossia, diviene parte del linguaggio quotidiano. Tutti noi siamo soliti a designare il nastro adesivo come *Scotch*, e ciò ci fa capire quanto la scelta del nome sia stata azzeccata. Per tanto, notiamo quanto sia importante la scelta del nome per un’azienda, poiché è il primo fattore che ne va a costituire il successo. Nel paragrafo precedente, abbiamo parlato della marca come metafora di una persona, infatti come tale deve avere un nome in grado di comunicare e far parlare di se, non a caso, tra le molteplici funzioni del brand-name troviamo quella di attribuzione d’identità e personalità all’azienda o al prodotto stesso. Lo stesso Grizzanti classifica i nomi in : Patrocinico, proprio dei brand che portano il cognome di una o più persone; Descrittivo, il più “banale”, ovvero che descrive le qualità fisiche del prodotto ed Evocativo, forse il più efficiente, perché capace di evocare sensazioni e fantasie legate alla mission di cui il brand è messaggero.¹¹ Il nome è solo il primo dei tanti elementi che partecipano alla creazione di una strategia di branding ed essendo il linguaggio pubblicitario una forma di comunicazione, nulla è lasciato al caso. Vi è una vera e propria grammatica del visivo, dove ogni denotazione, ha una connotazione; ogni marca oltre al brand-name dovrà stabilire una gamma di colori sui cui basarsi per la costruzione del marchio e delle successive campagne, tali da evocare sensazioni in armonia con il messaggio che vuole lanciare. In sintesi: la marca per esistere deve mantenere la

¹¹ GRIZZANTI G., *Brand Identikit*, Fausto Lupetti Editore, 2011, Bologna

propria identità sempre costante. Una volta ufficializzata l'entrata in vigore di un marchio sul mercato, è necessario un documento che ne fornisca la prova, è importante e non facoltativo: si tratta del brand-manual, una sorta di guide-line, un vero e proprio libretto d'istruzioni per il corretto utilizzo di un marchio e di ciò che va a costituirlo. Ogni azienda ne ha uno e ha diversi compiti: raccogliere tutto il codice visuale e testuale di un marchio e le regole per utilizzarlo, spiegare ed esplicitare vision e mission del brand, costituire una guida per i fornitori e collaboratori esterni (es: pubblicitari) per la creazione di messaggi e campagne coerenti. E' inoltre uno strumento di marketing e di controllo per verificare che l'applicazione del marchio sia corretta e priva di errori, area di competenza del responsabile e del brand manager. Fisicamente parlando, può essere realizzato in forma cartacea (con un raccoglitore ad anelli o a fascicoli separati) o digitale (un file pdf o un sito web)¹². Le sezioni che generalmente contiene sono: un'introduzione con una premessa, la spiegazione del marchio e dei suoi elementi base, la modulistica (carta intestata, biglietti da visita ecc), la documentazione, pubblicità, spazi espositivi ed infine il prodotto (packaging e marcature).

A volte però, capita che un certo tipo d'immagine non vada più bene, che sia obsoleta e che non trasmetta più al pubblico i valori che ne stanno alla base. E' doveroso quindi, come segno di attenzione verso il proprio target, un cambiamento. Solo ora che abbiamo chiarito cosa s'intende per Branding, possiamo addentrarci nella questione successiva: il processo di *Re-Branding*. La parola infatti deriva dall'inglese (ri-fare), ma è importante specificare che non si tratta di un rifacimento da zero, bensì di una modifica ed un aggiornamento, finalizzato al miglioramento. Per tanto, quando parliamo di rebranding di un'azienda, indichiamo un aggiornamento d'immagine, un ri-posizionamento del brand sul mercato, nonché di un fenomeno che rientra in determinate strategie di marketing, e a seconda dei casi può essere totale o parziale. Nel primo caso abbiamo un radicale cambiamento del logo, del nome e della gestione dell'immagine, mentre nel secondo vi sono semplicemente delle piccole modifiche volte al miglioramento dell'azienda o prodotto. Il Rebranding è un'azione profonda e significativa, poiché va al di là del semplice cambiamento del logo e un errore sarebbe fatale per l'impresa. Quando si

¹² *Ibidem*

intraprende un percorso di questo tipo, è importante chiedersi il motivo per cui lo si fa e seguire un iter ben preciso e ordinato. I primi passi sono fondamentali: bisogna conoscere la storia del brand ed essere aggiornato circa i nuovi sviluppi tecnologici e di mercato. Sulla base di queste premesse si può procedere, determinando in primo luogo lo status attuale dell'azienda, ossia indagando e analizzando quelle caratteristiche che lo differiscono dai competitor e lo rendono unico. Infatti, avere in mente i valori chiave della marca, permette di ipotizzare un cambiamento ben calibrato e non una rivoluzione: non si deve cancellare tutta la storia già consolidata, ma inserire una novità accattivante, senza distruggere il passato.¹³ Come anticipato, non si cambia solo per il gusto di farlo, ma vi sono delle ragioni ben precise, essendo un progetto difficile e delicato e qualora non necessario, potrebbe risultare controproducente. Non ci sono regole che indicano ogni quanto tempo è opportuno un rebranding, poiché ogni azienda è considerata un mondo a se, e sulla base dei propri traguardi e obiettivi comprende quando è giunta l'ora di un cambiamento. Esperti dell'agenzia Soluzione Group¹⁴, con sede a Milano, individuano tra le istanze che muovono un processo tale:

- Un mutamento di filosofia: essendo l'impresa una realtà dinamica e in continua evoluzione per adattarsi alle nuove tecnologie, mission e vision seguono pari passo. A questo proposito, un rebrand può aiutare il pubblico a comprendere i nuovi obiettivi ed è l'occasione giusta per annunciare l'imminente percorso che si cerca di intraprendere.
- Una crescita: durante il proprio ciclo di vita, è possibile che l'azienda vada in contro a fusioni, scissioni o espansioni, è importante che il brand cresca insieme a lei. In questo caso un rebrand è necessario per fondere i valori tra le due organizzazioni o, in caso di distacco, è l'occasione per ricominciare da zero e dar vita ad un nuovo marchio.
- Un cambio di target: può accadere che un'azienda non riesca ad emergere tra i competitor. Probabilmente la ragione alle spalle è che non è stato attirato il giusto target o che la comunicazione sia avvenuta in maniera sbagliata. In

¹³ TROUT J., RIVKIN S., *Riposizionarsi. Il Marketing nell'era della competizione del cambiamento e della crisi*. Etas, 2010, Milano

¹⁴ <http://www.brandingintelligence.it/>

questo caso è opportuno sondare sul mercato il comportamento degli avversari e senza imitare, capirne le dinamiche di successo. Sulla base di ciò si potrà ripartire.

- Marchio obsoleto: una delle ragioni più comuni. E' necessario "svecchiare" il marchio. E' una procedura rischiosa, perché può essere che il pubblico si sia "affezionato" al logo precedente e alla cultura di cui il brand si era fatto portavoce, o con la quale aveva raggiunto il successo. Tuttavia, le tendenze cambiano, ed è fondamentale stare al passo con queste.

In ciascuno di questi casi, il risultato finale sarà un cambiamento del messaggio che l'azienda vuole lanciare, o un perfezionamento degli obiettivi di business; ma perché esso sia duraturo nel tempo deve essere sostenuto dalla cultura aziendale.

La stessa agenzia riassume il percorso in tre fasi:

1. **Analisi:** il termine specifico è *Swot Analysis*, ossia una profonda indagine sui punti di forza, debolezze, opportunità e minacce, per poi confrontarle con quelle esistenti tra i competitor. Solo così si potrà capire in quale direzione muoversi per una buona ed efficiente strategia. Un punto chiave è l'analisi obiettiva e sincera, che considera le critiche negative come costruttive e punto di partenza per un miglioramento e un corretto riposizionamento sul mercato.
2. **Concept:** valori, personalità e carattere della marca costituiscono il brand concept, la base che sarà utile per costruire il nuovo linguaggio visivo. Parliamo quindi di una nuova mission oppure il rafforzamento di quella precedente, con qualche modifica. Questa fase sarà il punto di partenza per la creazione di una nuova identity.
3. **Identity:** la fase più difficile e delicata, nonché la costruzione della brand identity in tutte le sue componenti. Nella realizzazione degli aspetti grafici e del linguaggio visivo e testuale, è necessario trovare una linea di coerenza con il nuovo concept. E' in questo momento che viene ridisegnato il logo, il sito, la brochure o il materiale promozionale.

In aggiunta alle fasi precedenti, altri esperti, come quelli dell'agenzia Reattiva¹⁵, specializzata in marketing e comunicazione, individuano anche una quarta fase, nonché quella del lancio. Tuttavia, non è uno step obbligatorio, poiché la modalità cambia di azienda in azienda. Alcune preferiscono comunicare il cambiamento ad alta voce, con comunicati stampa esplicativi circa la nuova identity, altre invece lasciano che il proprio pubblico lo intuisca da sé. Ovviamente, essendo un mutamento positivo e un segnale di crescita, coinvolgere il pubblico attraverso il chiarimento dei nuovi obiettivi del brand, è una strategia migliore.

1.4 Comunicare il brand nel nuovo millennio: il ruolo dei media

Per concludere questa introduzione al mondo del Branding e Rebranding, mi sembra doveroso soffermarsi sul ruolo dei media in rapporto alla marca, Internet e i Social Network in particolare. Oggi, il passaggio all'online risulta fondamentale nel processo di comunicazione con il consumatore. Il settore del marketing pubblicitario, infatti, ha risentito dei benefici portati dall'evoluzione delle tecnologie e in parallelo è mutato anche il ruolo del consumatore, il quale da passivo è diventato attivo. Questi, grazie ai media, è in grado di vivere il brand e di farne esperienza, ha delle aspettative ed è più sensibile e in sintonia con i nuovi mezzi, ma soprattutto ha acquisito una certa rilevanza e considerazione maggiore da parte delle aziende. Si tratta, di conseguenza, di un tipo di comunicazione orizzontale¹⁶, dove c'è equilibrio da entrambe le parti. A questo proposito, U. Collesei e V. Ravà parlano di comunicazione integrata, ossia, ciò che avviene quando un'impresa è in grado di coordinare tutti i mezzi comunicativi, da quelli offline, come le pubblicità e la gestione del marchio a quelli online come il sito internet o le sponsorizzazioni.¹⁷ Tuttavia, questi devono essere amministrati in maniera tale da creare un'immagine unica dell'azienda nella mente della community, a partire dalla dimensione offline, perché è lì che si creano i presupposti di cui il brand si farà portavoce e che guideranno la strategia online. Lo scopo di questa integrazione è il consolidamento dell'immagine aziendale. In particolar modo, hanno preso piede i social network, fino a diventare uno strumento di marketing fondamentale, oltre che a giovare dal

¹⁵ <http://www.ufficioproduzioneclienti.it/>

¹⁶ MINESTRONI L. , *Il Manuale della Marca*, Fausto Lupetti Editore, 2010, Bologna

¹⁷ COLLESEI U. , RAVA' V. , *La comunicazione d'azienda. Strutture e Strumenti per la gestione*, Izedi ,2008, Torino

punto di vista creativo. Secondo alcune ricerche, come quella svolta da Osscom¹⁸ circa i brand del lusso, queste aziende usano i social, perché capaci di creare *engagement* : il pubblico si riconosce come parte di una comunità di fan, mossi dalla stessa passione/interesse. Per tanto, queste imprese si servono di piattaforme come Facebook, Twitter o Youtube per divulgare contenuti di forte impatto visivo e restare sempre in contatto con i propri seguaci. Tutti i social hanno un linguaggio comunicativo differente, quindi è importante per l'azienda sapersi adattare e stare al passo con le nuove tecnologie. Facebook e Twitter, ad esempio, sono più utili per tenere aggiornato il proprio target, mentre Youtube o Instagram si prestano meglio alla generazione di contenuti creativi. Secondo un'esperta del settore e membro di Osscom, per una strategia vincente, oltre a sfruttare al massimo le potenzialità del social network; è importante l'utilizzo di diverse piattaforme, selezionando tra quelle che meglio si adattano al tipo di relazione che intercorre tra brand e consumatore. Tuttavia, non mancano delle difficoltà, anche su questo versante: quando un brand emerge sui social, diventa proprietà anche di altri, per questo motivo l'azienda non deve temere di perdere il controllo della comunicazione, ma accettare di dividerlo e arrivare ad una sorta di negoziazione.

Nel contesto comunicativo online, sono di rilievo anche il blog e il sito aziendale. Entrambi sono utili poiché incarnano vision e mission della marca e sono anche luogo di incontro da brand e pubblico, dal quale potrà nascere una certa relazione di fedeltà (*Brand site Loyalty*).¹⁹ Come riporta la Minestrone, un buon sito non può prescindere da caratteristiche tali da coinvolgere il consumatore come: la personalizzazione attraverso servizi e contenuti su misura, iniziative di intrattenimento e ludiche, ma soprattutto stimolare la creazione di una comunità online. Dal canto suo, anche il blog può essere un ottimo strumento funzionale alla strategia di marca, oppure alle comunicazioni interne all'azienda. Non vi sono differenze strutturali, ciò che cambia sono gli attori in gioco. Vi sono due componenti che interagiscono fino alla creazione di tale spazio virtuale: quella tecnologica e quella sociale, in quanto lo scopo del blog è di creare una sorta di dialogo.

¹⁸ <http://centridiricerca.unicatt.it/osscom>

¹⁹ MINISTRONI L., *Il Manuale della Marca*, Fausto Lupetti Editore, 2010, Bologna pag. 400

2. IL BRAND ARENA

2.1 Una breve storia del brand

Arena nasce dall'idea di Horst Dassler, figlio di Adolf, fondatore di Adidas Francia. Come profondo conoscitore e amante dello sport, fu ispirato dalla figura di Mark Spitz, il famoso nuotatore che durante le Olimpiadi di Monaco 1972 vinse 7 medaglie d'oro e stabilì 7 record mondiali. In quanto parte del gruppo Adidas, Dassler pensò alla creazione di una scarpa da ginnastica in onore del campione. Capiamo quindi che Arena non nasce, dal principio, come un marchio legato al nuoto. Solo in un secondo momento, il fondatore matura la decisione di creare dei costumi appositi per il plurimedagliato olimpico ed è così che viene lanciato il marchio, svincolandolo da Adidas e posizionandolo nel mondo degli sport acquatici. Questo fu il primo caso di sponsorizzazione sportiva, infatti l'imprenditore è considerato il pioniere nel campo e Spitz il primo testimonial. Per quanto riguarda il naming Arena, vi sono diverse leggende circa le possibili origini:

- L'idea di Arena si collega a quella di stadio e quindi al mondo dello sport
- Arena è un nome adatto in tutti i continenti, perché uguale in tutte le lingue, di questo passo sarebbe stato pronto ad imporsi sul mercato internazionale.
- Arena ricorda il luogo di combattimento dei gladiatori.

La prima linea di costumi di Arena viene lanciata nel 1973, caratterizzata da un tessuto ultra leggero, di soli 18 grammi, ideato con l'obiettivo di agevolare il nuotatore nella pratica sportiva e durante la competizione. Il must del brand era, ed è tutt'oggi, la sponsorizzazione sportiva, pertanto Dassler sigla un accordo con la nuotatrice Shane Gould, l'alter ego al femminile di Spitz e ne realizza una linea in suo onore. Da qui in avanti, Arena inizia a definire le basi per la sua crescita orientata verso mercato internazionale del nuoto, firmando accordi con atleti noti, cosicché essi potessero testare e promuovere i prodotti lanciati. E' bene precisare che sin dai primi anni, il marchio voleva emergere come produttore di articoli per tutti gli sport acquatici in generale, di cui il nuoto è il più rilevante, ma non si escludono i tuffi o la pallanuoto. Non a caso, la prima dichiarazione di marca fu: "Arena veste il

campione e si occupa di tutti gli sport acquatici”. Dal 2000 vi è la svolta, poiché il brand acquisisce un’importanza globale di cui ne risente ancora oggi: Arena è uno dei produttori leader mondiali del settore *waterwear* e si spartisce il mercato con il competitor Speedo. Un momento chiave per la storia della marca è stato il 2012, anno delle Olimpiadi di Londra: Arena realizza il noto costume da gara *Powerskin Carbon Pro* che prevedeva l’intreccio di una nuova tecnologia con il tessuto, la cui conseguenza è una “compressione intelligente”.²⁰ Si tratta della fibra di carbonio, elemento attraverso il quale il brand vuole distinguersi.

Circa le sponsorizzazioni, i primi accordi rilevanti, vengono firmati nel 2013: Arena diventa sponsor tecnico esclusivo della FIN, Federazione Italiana Nuoto e della FiTri, Federazione Italiana Triathlon. Tuttavia, quello di importanza maggiore è con la FINA, organo che dirige il nuoto mondiale: Arena diviene sponsor tecnico e ufficiale di tutti gli eventi più prestigiosi. Ad oggi, 2016, Arena è sponsor della FINA, della LEN, di oltre 18 federazioni e ha sotto contratto circa 35 atleti, dei quali possiede di diritti di immagine.

2.2 Il Logo e gli aspetti grafici

L’azienda sceglie un Logo molto semplice composto dal logotipo, ovvero scritta Arena e dal simbolo, i tre diamanti, disposti in maniera tale da formare un triangolo. Viene utilizzato su campagne pubblicitarie online, offline, package dei prodotti, sui social, sito, blog e sulla carta stampata. I colori attraverso i quali Arena è solita ad identificarsi sono il bianco, il nero, il grigio e l’azzurro. Ognuno di questi rimanda ad un significato preciso: il bianco e il nero, per esempio, sono i cosiddetti colori non colori, perché si ottengono dalla somma dei colori primari. In campo sportivo, il nero assume un significato assolutamente non negativo, in quanto si associa a forza e aggressività agonistica. Il bianco indica purezza, ma anche semplicità, l’azzurro è il colore dell’acqua e il grigio è un colore neutro, che si abbina a tutti, simbolo di eleganza e serietà, in questo caso rappresenta l’alta tecnologia dei prodotti proposti.

2.3 Obiettivi, valori, atleti e prodotti

Arena veste chiunque sia appassionato di sport acquatici. Dal campione professionista, al nuotatore amatoriale, l’atleta master, e passando persino attraverso

²⁰ Sito ufficiale di Arena: <http://www.arenawaterinstinct.com>

la madre di famiglia che vuole tenersi in forma con il fitness. E' per loro che il brand si impegna nello studio e nella realizzazione dei migliori prodotti da utilizzare durante l'attività sportiva. L'obiettivo della marca è quindi di allargare il target, perché Arena vuole mostrarsi vicino a tutti gli appassionati, non solo al campione. Pertanto, non viene percepita come lontana ed inarrivabile dal consumatore. Particolarmente, il brand è profondamente legato all'atleta che sponsorizza, infatti egli è la voce costante dei valori e dell'obiettivo del marchio: un vero e proprio ambasciatore, in grado di allargare la community, grazie anche all'uso dei social e delle nuove tecnologie. Oltre a servirsi dell'online in maniera virtuale, l'atleta collabora concretamente con Arena, poiché durante l'anno partecipa a diversi eventi: sessioni di autografi, servizi fotografici o meeting con i fan. Spesso durante le competizioni europee e mondiali, Arena organizza delle *signing session*, presso uno store fisso o temporaneo: in questo modo il fan ha la possibilità di incontrare l'atleta e di osservare i prodotti del marchio, contemporaneamente. Un esempio recente è stato ai Campionati Europei di nuoto 2016 di Londra, dove presso lo store ufficiale situato fuori dall'Acquatics Centre, ogni giorno della manifestazione erano presenti atleti di rilievo ad un determinato orario. Interessante anche il caso di Katinka Hosszu, campionessa dai risultati fuori dall'ordinario, che ai mondiali di Kazan 2015 ha avuto la possibilità di firmare cartoline e di incontrare milioni di Fan. Grazie a tale evento ha colto l'occasione per presentare sua la linea personalizzata, creata in collaborazione di Arena: si tratta di un costume, una cuffia e accessori da piscina firmati *Iron Lady*, che oltre ad essere il nome della collezione, sta ad indicare la sua forza, e il suo spirito determinato, valori affini da quelli portati avanti dal brand.²¹ Inoltre l'atleta è tenuto a svolgere alcune attività di ufficio stampa in determinati periodi, rilasciando interviste e relazionandosi con i media. Proprio durante Settembre 2016, Arena ha predisposto una *Press Marathon* a Roma, dove alcuni tra i campioni di punta, sia italiani che internazionali, si sono radunati e hanno avuto l'opportunità di raccontarsi ai media. In occasione di questo evento, Arena ha organizzato una serie di servizi fotografici, utili anche ai fini della presentazione della nuova collezione *Fall-Winter*, e incontri con i fan. Ribadiamo quindi il concetto

²¹ I dettagli della collezione: http://www.arenawaterinstinct.com/it_it/iron-lady-collection/

affermato prima: Arena è vicino all'atleta, ma anche al consumatore, e fa da mediatore e punto di contatto tra queste due realtà.

Per quanto concerne i valori e il messaggio di cui il brand si fa portavoce, Arena si batte per lo sport sano, per la dedizione e il sacrificio, principi dei quali l'atleta è ambasciatore. Nella sua dichiarazione d'intenti, il Brand Manifesto, Arena individua come suoi valori:

- Innovazione
- Autenticità
- Evoluzione
- Passione

Tali concetti saranno fondamentali per il rebranding, che tratterò successivamente, e per la politica del "Water Instinct", utilizzato anche *payoff* della marca, nonché la sintetica elaborazione verbale che racconta chi è Arena. Viene utilizzato per condensare missione, valori e DNA del brand e si rivolge direttamente al consumatore.²² Water Instinct è chiaro ed efficace, comprensibile ed esula dal prodotto presentato, infatti questo potrà essere accompagnato da altri *claim*.

Come abbiamo specificato parlando della vision, nonché obiettivo del marchio, il brand si rivolge a tutti gli appassionati di sport acquatici, tra i quali emerge soprattutto il nuoto, e per questi sport propone prodotti di ogni genere e adatti a in base al tipo di atleta o sportivo. Ad oggi possiamo classificare le linee in:

- Prodotti da *Racing*: pensato per il campione o per l'agonista. Per quanto riguarda il classico "costumone", nonché costume da gara, Arena si distingue tra i competitor per l'uso dei colori vivaci e allegri che la caratterizzano, tra cui: il verde prato, il fucsia, l'azzurro e l'arancione. L'altro elemento importante, come accennato precedentemente, è la fibra di carbonio sperimentata e introdotta nel 2012. E' l'unica azienda nel mondo che la utilizza. Dal 2015, la stessa tecnologia viene applicata ad una linea di abbigliamento *Pre and Post Performance Compression Apparel*, adatta al recupero muscolare.

²² MINISTRONI L., *Il manuale della Marca*, Fausto Lupetti editore, 2010, Bologna

- Prodotti *Training*: adatti all'allenamento dentro e fuori dall'acqua. Pensati non solo per un pubblico adulto, ma anche per i più piccoli.
- Prodotti *Sport Apparel*: una linea più leggera, che include i prodotti *Beachwear*, adatti alla spiaggia, ma pur sempre performanti e di alta tecnologia con una sezione ideata per il pubblico junior.

2.4 Sede aziendale e mercati internazionali

Al giorno d'oggi, la realizzazione della sede aziendale è fondamentale, in quanto va ben oltre l'essere un semplice contenitore, ma si tratta di un vero e proprio biglietto da visita e se gestito in maniera consapevole e strategica, può rinsaldare l'immagine aziendale.²³ In particolare, l'head quarter di Arena si trova a Tolentino, in provincia di Macerata. Il complesso edilizio si articola in due edifici a diversa destinazione, sia produttiva che direzionale collegati tra loro da una galleria di vetro. Si dispone su tre piani, in quello sotterraneo vi è l'area dedicata alla creazione e ideazione dei modelli, il laboratorio design, con un magazzino di prodotti. Al primo piano troviamo la zona dedicata alle comunicazioni interne, quindi tutto ciò che riguarda l'Italia, mentre al secondo vi è quella dedicata alle comunicazioni esterne, la dimensione internazionale del brand Arena. La struttura è molto ampia, dotata di un grosso parcheggio esterno e circondata da un giardino, ricco di piante grandi e piccole, dominato dal verde, abbinato al colore grigio che caratterizza tutto l'esterno ed è una delle tinte rappresentative del brand. Le pareti si distinguono grazie un'alternanza tra parti opache e parti a specchio, tra le quali la porta scorrevole, che si raggiunge attraverso una pedana e che conduce all'ingresso. Lo spazio vuole comunicare sin da fuori: il logo Arena tridimensionale è presente sulla facciata, di un grigio più scuro rispetto alla parete, in modo tale da crearne un contrasto. Venendo all'interno: appena entrati si nota un grosso atrio, ampio e luminoso, con un arredamento elegante, dai colori attraverso i quali il marchio si esprime. Infatti, negli spazi aziendali moderni, nulla è lasciato al caso, ad ogni denotazione viene aggiunta una connotazione, in quanto si tratta di vere e proprie "piattaforme comunicative e parlanti"²⁴. Sono luoghi, in cui tutto è studiato per veicolare messaggi, emozioni e valori di cui l'azienda si fa

²³ MUSSO P., *Internal branding. Strategia di marca per la cultura di impresa*, Franco Angeli, 2007, Milano

²⁴ MUSSO P., *Ibidem* pag. 35

portavoce, che raccontano l'identità del brand attraverso gli elementi visivi e che sono dotati di tutti i comfort per far sentire il lavoratore come se fosse a casa propria. Lo scopo di tutto ciò è duplice: adagiare il dipendente, in maniera tale da non fargli vivere il lavoro come un peso e la conseguenza sarà un miglioramento delle sue prestazioni. A questo proposito, infatti, si può affermare che l'idea del Water Instinct risuona in tutto lo spazio: è degna di nota anche la gigantografia della mano palmata, che risale agli anni 2000, tempo in cui per la prima volta si è parlato di questo concetto, divenuto il payoff della marca. La foto vuole infatti rappresentare il legame profondo tra l'uomo e l'acqua, cuore del messaggio che Arena vuole comunicare. La coerenza tra payoff e luogo aziendale si manifesta anche con la brandizzazione dello spazio, grazie alle foto autografate di atleti presenti nei corridoi o grossi manifesti che riportano altri claim con i quali la marca è solita identificarsi. Ad esempio: la grossa rappresentazione di un nuotatore che si tuffa, accompagnato dalla didascalia "water is my power", utile anche per promuovere il costume da racing. Si percepisce un'aria di serenità e tranquillità grazie ai colori delicati che caratterizzano gli uffici, anch'essi molto aperti e luminosi, tali da facilitare il *team-working*: la dimostrazione di come lo spazio non è solo funzionale, ma deve essere in grado di trasmettere emozioni in sintonia con l'immagine che l'azienda vuol dare di sé.²⁵

Come sottolineato in precedenza, Arena ha una dimensione internazionale, possiede altre tre filiali dirette, oltre a quella italiana, attraverso le quali opera in più di 100 nazioni: in Germania a Monaco, in Francia presso Parigi e negli Stati Uniti nella città di Portland. Proprio la creazione di una Business Unit negli Usa, è stata una grande espansione per il brand, in quanto nel continente a stelle e strisce il nuoto è molto diffuso e piuttosto praticato. Per quanto concerne la vendita dei prodotti offline, in Europa sono presenti degli store monomarca, outlet o flagship store, molto in voga negli ultimi anni: si tratta di un esercizio al quale è affidato il compito di rappresentare e promuovere l'evoluzione dell'immagine e della politica commerciale di un marchio. Le aziende affidano la rete vendite a dei reparti, come ad esempio Cisalfa. Altri paesi invece, vengono gestiti da distributori: le business division selezionano i prodotti. Essendoci due collezioni ogni anno, spring-summer nonché la

²⁵ MUSSO P., *Ibidem* pag. 131

principale e fall winter, vengono organizzate delle presentazioni attraverso delle sfilate con gli atleti stessi. In questo modo i paesi selezionano i modelli che preferiscono e li mettono sul mercato.

2.5 Arena Online: social media, sito, blog e-commerce

Nel capitolo precedente, abbiamo parlato dell'importanza della comunicazione online nell'era odierna: tra social, siti aziendali ed e-commerce, l'azienda supera le barriere spazio-temporali e prende piede anche in una dimensione virtuale. E' fondamentale studiare una strategia digitale, in questo modo si possono sfruttare al meglio le occasioni fornite dalle nuove tecnologie.²⁶ Arena è un esempio di perfetta integrazione online-offline: possiede un sito aziendale, un blog, e-commerce e ha intensificato l'uso dei social network, soprattutto anche grazie agli atleti iscritti a tali spazi. Secondo il parere di Ryan e Jones, prima di definire una strategia digitale, è necessario pensare al proprio target: se il pubblico di riferimento è online e digitale, è possibile procedere, cercando di utilizzare Internet per fidelizzarlo maggiormente, in caso contrario sarebbe controproducente.²⁷ Essendo il target di riferimento di Arena piuttosto giovane e in grado di relazionarsi ad Internet e i nuovi media, l'utilizzo della rete è stato un punto a favore per l'azienda.

2.5.1. Facebook

Arena è presente su Facebook, dove vi sono diverse pagine ufficiali: Arena racing, internazionale, e quelle nazionali, ad esempio Arena Water Instinct Italia. Tale piattaforma digitale permette di condividere post di ogni genere: rimandi ad articoli sul blog ufficiale, foto, video, pubblicizzare e diffondere un prodotto, ma anche semplicemente ispirare e motivare l'utente circa la pratica dello sport. Grazie a Facebook, ma non solo, il brand fidelizza il suo pubblico: si crea una vera e propria community virtuale, tenuta insieme dall'hashtag #waterinstinct, che raggruppa i post e diffonde il messaggio della marca. Come precedentemente annunciato, la community di Arena è composta da sportivi, principalmente nuotatori, ma anche da atleti di altri sport acquatici, l'età media è giovane, si spazia dal ragazzino che è si è

²⁶ RYAN D., CALVIN J., *Marketing Digitale*, Tecniche Nuove, 2013, Milano

²⁷ *Ibidem*

appena tuffato nel mondo dell'agonismo, fino al nuotatore master, o all'ex agonista con anni di esperienza alle spalle. Per questo motivo, essendo una generazione strettamente a contatto con il mondo della rete e del social network, Arena ne sta intensificando l'uso. Soffermandoci sul rapporto con il fan della pagina, appare evidente come il brand voglia coinvolgerlo nelle sue iniziative e progetti, trattandolo come un "consum-attore", attivo e quasi integrato nella realtà aziendale. Infatti, tramite Facebook è stato lanciato un concorso, Create with Arena²⁸, che invita i fan a disegnare il costume per la tuffatrice Tania Cagnotto, da utilizzare in occasione delle Olimpiadi di Rio.

La pagina è costantemente aggiornata: si alternano foto, notizie e post con rimandi ad articoli presenti sul blog del sito. Ovviamente le notizie si concentrano maggiormente nei periodi di competizione: ad esempio durante i Campionati Europei 2016, la pagina informava i fan con i risultati dei propri atleti, in caso di medaglie. Trattandosi di dati, il tono e lo stile di comunicazione si dimostra serio. Tuttavia, spesso vengono condivise foto motivazionali per il pubblico, utili anche per mostrare un prodotto: di solito i protagonisti sono gli atleti e sono accompagnati da citazioni in linea con i valori del brand. In questo caso, invece, si tende ad essere più vicini al consumatore, in quanto lo scopo non è informarlo, bensì coinvolgerlo, pertanto si adotta uno stile fotografico coerente a ciò che si vuole comunicare: colori scuri, ove si tratti agonismo e spirito combattivo, colori più chiari e luminosi, in presenza di temi più lievi, come il divertimento e la passione per lo sport.

Particolarmente interessante è il fatto di come talvolta l'ispirazione nasca da ricorrenze o da eventi della vita quotidiana: a San Valentino venne pubblicato un post con una foto che confrontava il battito del cuore di una persona, esente dalla pratica sportiva, con quello di un nuotatore; il tutto accompagnato dalla scritta: "Because no heart is bigger or beats harder than of a swimmer", ovvero, nessun cuore è più grande o batte più forte di quello di un nuotatore. Chiaramente tutte le foto o i post grafici sono sempre accompagnati dal logo, composto di simbolo e logotipo, ora bianco su sfondo scuro, ora nero su sfondo più chiaro.

²⁸ <https://www.facebook.com/Arena.Ita/app/1574573266144182/>

2.5.2. Twitter

Il secondo social di cui dispone è Twitter: questo tipo di piattaforma si presta meglio a post molto brevi o alla condivisione di link. Vi sono due profili ufficiali internazionali: @arenapeople e @arena, oltre ai profili propri dei mercati nazionali, ad esempio @arenausa. Il vantaggio che ne consegue è un'informazione costante in breve tempo. Dall'analisi dei contenuti presenti nei vari account, emerge che vi è una tendenza alla ripresa di post dei propri atleti in allenamento, lanci di prodotti o notizie in tempo reale circa le gare. In questo caso, data la tipologia del social, si tende ad interagire di più con il campione, piuttosto che con il consumatore. Tuttavia, non mancano post in cui Arena "re-twittra" un fan che ha pubblicato la foto di un prodotto acquistato,rispondendogli con un tono amichevole e confidenziale.

2.5.3 Instagram

Ultimamente, Arena sta intensificando l'uso di Instagram, che ha preso piede in particolar modo di recente: permette di condividere immagini e video. Anche su questo social, oltre all'account ufficiale internazionale "Arena Water Instinct" ne possiede altri nazionali. La piattaforma risulta utile anche nella promozione dei prodotti: spesso gli atleti sponsorizzati da Arena, postano foto con costumi d'allenamento o accessori. Ad esempio, durante un training camp in Thailandia, la nazionale di nuoto olandese del team Arena ha condiviso sul social scatti degli allenamenti con costumi o cuffie o altri prodotti marchiati. Ciò è utile ai fini della *brand awareness*, nonché la notorietà della marca e la sua capacità di essere riconoscibile dal consumatore effettivo o potenziale.²⁹ Anche durante il lancio dei costumi da Racing per la stagione 2016, incentrata tutta sull'Olimpiade brasiliana, Instagram si è rivelato importante: durante il mese di febbraio, alcuni atleti hanno postato su Instagram una foto raffigurante il packaging di un prodotto, una scatola nera con la scritta: WARNING!.Ecco era il costume da racing, lanciato poi a marzo 2016. Ovviamente durante il mese precedente, non potevano essere svelate le

²⁹ Gaetano Grizzanti, *Brand Identikit*, Fausto Lupetti editore, 2010, Bologna

caratteristiche, per cui l'atleta dava solo un "indizio", una sorta di teaser, per far capire al consumatore che nell'aria c'era qualcosa. Per raggruppare i post, hanno utilizzato tutti l'hashtag #breakthesurface, in italiano: "rompere la superficie" un chiaro riferimento ai valori, al claim della linea dei prodotti da gara o al tuffo iniziale di partenza, attraverso il quale si rompe la superficie dell'acqua. Era una fase di *seeding*: Arena sceglie alcuni tra gli ambasciatori del marchio, secondo diversi criteri, tra cui le vittorie importanti, la presenza sui social o la padronanza dell'inglese ed invia loro il prodotto da testare.

La conclusione che si può trarre in merito all'uso dei social è che ancora una volta Arena si dimostra un brand molto legato a due realtà: quella dei suoi atleti e dei suoi consumatori. Infatti la comunicazione attraverso questi media è veloce, permette di interagire facilmente e simultaneamente con una vasta rete di individui, creando una community e di comprendere quali sono i contenuti più graditi o l'apprezzamento generale, grazie ai tasti "mi piace" o al numero dei seguaci delle pagine. Analizzando i dati, ad oggi, Ottobre 2016, notiamo che i fan di Arena online sono più di 228 mila su Facebook, mentre Instagram registra 100k follower del profilo internazionale arenawaterinstinct.

2.5.4. Youtube

La comunicazione online di Arena non si limita ai social tradizionali, ma è molto estesa quindi varia, per questo motivo risulta di successo. Il brand è presente anche su Youtube, con il canale ufficiale internazionale Arena Water Instinct e altri canali nazionali. E' una piattaforma diversa dai tre social precedenti, perchè come scopo ha la comunicazione attraverso la divulgazione di contenuti creativi, sottoforma di video. Il cuore del canale è senz'altro il manifesto, nonché il video creato in occasione del rebranding, che porta con sé il messaggio del Water Instinct, ma non mancano altri generi, come: interviste ad atleti, video promozionali, consigli tecnici per nuotatori o spezzoni di allenamenti di campioni, che introducono il pubblico all'interno della propria "arena", la piscina; ma non è finita qui: troviamo anche una sezione dedicata al Triathlon, ricordiamo infatti che il brand è sponsor della Nazionale italiana. Di rilievo sono anche i mini video, anch'essi realizzati in

occasione del rebranding, in cui l'atleta condivide il proprio Water Instinct, nonché il significato che ha per lui la pratica dello sport d'acqua, che esso sia il nuoto o ad esempio i tuffi. A livello di creativo, Youtube si dimostra essere uno strumento molto potente, può raccontare in pochi minuti una storia di grande profondità³⁰ e conquistare la fiducia degli utenti.

2.5.5 Il sito aziendale tra blog e e-commerce

Oltre ai social, l'altro strumento Online che Arena possiede è il proprio sito web: <http://www.arenawaterinstinct.com> ed esso comprende il blog e l'e-commerce. Essendo un brand di portata internazionale, il sito è disponibile in diverse lingue. Lo stile di comunicazione riflette i valori della marca e del Water Instinct, presente anche nel nome del sito. L'utente, visitatore è introdotto nel mondo di Arena sin dalla home page: vi sono foto di atleti e frasi motivazionali in linea con la mission del brand, ad esempio: "Strade difficili, conducono a bellissime destinazioni, questo è Arena. Questo è Water Instinct". Il messaggio è chiaro: si fa riferimento a tutta la passione sportiva e al sacrificio che sempre è ripagato. La componente visiva infatti è molto importante perché contribuisce a raccontare la storia del brand³¹, e in questo caso viene fatto ciò, servendosi di immagini specifiche, dei propri campioni, ma anche di sportivi comuni. Arena si dimostra altrettanto chiara e trasparente nei confronti del suo pubblico, in quanto ha creato per lui un sito molto intuitivo e semplice nell'uso, infatti esperti di web marketing ritengono fondamentale tali aspetti per un sito ben realizzato³². Inoltre, Arena dichiara apertamente la sua identità e obiettivi: nella sezione "Azienda" possiamo trovare un approfondimento circa il concetto del Water Instinct, con il richiamo al noto video, mission, vision e valori, oltre alla lunga storia del brand, spiegata nei dettagli. Per quanto concerne i contenuti, alla qualità dei quali è strettamente legato il successo di un sito e che secondo l'esperto Boscaro, devono essere creati in base agli interessi del proprio target e il trucco per realizzare ciò è quello di scrivere pensando al pubblico.³³ Infatti Arena dedica un'intera sezione ai propri consumatori, l'area "Community" : di

³⁰ AAKER D., *Branding. 20 principi di successo*, Franco Angeli, 2014 Milano, pag. 115

³¹ MEERMAN SCOTT D., *Le nuove regole del marketing*, Hoepli, 2014, Milano

³² BOSCARO A., PORTA R., *Tecniche di web marketing. Sviluppare l'e-commerce come opportunità per la piccola e media impresa*. Franco Angeli, 2008, Milano

³³ *Ibidem*

questa fanno parte il blog “the Water Instinct blog” e “Swim the open Water blog”, più specifico per quanto riguarda il nuoto in acque libere o il triathlon. In questo modo Arena si apre al dialogo con la sua comunità attraverso una conversazione realizzata sottoforma di *post*, con la possibilità di intervenire, lasciando un commento. Il team di redattori, guidato da Luca Borreca (ex nuotatore e allenatore federale di nuoto) è composto da esperti e da ex professionisti del nuoto e ciò permette la creazione di contenuti di vario genere: consigli tecnici, alimentazione, prodotti o addirittura sezioni come riabilitazione e *mental coaching*. Argomenti piuttosto significativi ed interessanti per la vita di uno sportivo, oltre che stimolanti ed utili, come ad esempio delle schede di allenamento che possono essere svolte in autonomia. Questi sono spesso diffusi e condivisi sui social dagli account ufficiali, soprattutto su Facebook, per catturare l’attenzione del pubblico, fidelizzarlo ed indirizzarlo verso la notizia e vengono anche tradotti, in quanto, come già affermato, Arena è un brand internazionale. Inoltre sono presenti i bottoni di condivisione sui social media, cosicché anche il lettore stesso possa divulgare ciò che ha letto. Il tutto è realizzato riprendendo in pieno lo stile della marca, infatti viene riportato da studiosi, che un sito dovrebbe dare la possibilità al consumatore di sviluppare un’immagine chiara della personalità del brand.³⁴ L’interazione brand-consumatore non si ferma a ciò: Arena ha realizzato un vero e proprio sito interattivo, poiché si apre sino a dar e la possibilità al pubblico di inviare consigli, attraverso la sezione “Invia il tuo consiglio”, ma non solo, vi è anche la pagina Goggles test point, che aiuta il potenziale acquirente a scegliere il miglior occhialino attraverso un veloce questionario e in base alle risposte selezione verranno proposti dei modelli. Se tutto ciò che nei contenuti di un sito riesce a coinvolgere le persone, costituisce un ottimo metodo per impegnare il visitatore e stimolare il suo interesse, Arena è riuscita perfettamente in tutto ciò.

Il cuore del sito è senza dubbio l’e-commerce: e anche in questa sezione, nulla è lasciato al caso. Dagli studi emerge che questo è il tempo dello shop online: la ricerca di Nielsen online , presentata al convegno Netcomm del maggio 2008³⁵, rivela che 16,4 milioni di utenti italiani ogni mese utilizzano il web per fare info-

³⁴ MEERMAN SCOTT D., *Le nuove regole del marketing*, Hoepli, 2014, Milano

³⁵ Nielsen online, *Lo scenario di Internet in Italia e ruolo dell’e-commerce*

commerce, ossia informarsi circa i prodotti e incorporare quanto appreso nelle decisioni d'acquisto.³⁶Arena è un brand con una storia offline molto solida alle spalle, e anche gli esperti del web marketing sostengono che è imprescindibile partire da questa per posizionarsi tra i competitor, anche nell'online³⁷. L'e-commerce dell'azienda di Tolentino è stato realizzato da Cosmobile, una software house bolognese, con l'obiettivo di riunire in unica piattaforma tutte le esigenze dei vari office presenti nel mondo e permettere al brand di gestire le vendite. Arena instaura un rapporto di fiducia con il consumatore che approda sulla sua pagina, lo prende per mano e lo guida alla scoperta dei suoi prodotti, con schede tecniche, informazioni dettagliate e addirittura consigli sulla manutenzione: ecco come il brand è vicino al consumatore anche dopo l'acquisto. Inoltre gli permette di iscriversi alla community offrendo uno sconto e di tenerlo sempre aggiornato con la newsletter. La conclusione a cui si arriva è la conferma della tesi affermata precedentemente: Arena si prende cura dell'atleta che sponsorizza, ma anche del consumatore.

³⁶BOSCARO A., PORTA R., *Tecniche di web marketing. Sviluppare l'e-commerce come opportunità per la piccola e media impresa*. Franco Angeli, 2008, Milano

³⁷ *Ibidem*

3. ARENA E IL REBRANDING: la ripresa del Water Instinct

3.1 Le cause del riposizionamento

Il mercato è dinamico e per adattarsi ai cambi di contesto, talvolta le aziende devono riposizionarsi. Tuttavia, quando si intraprende un percorso di rebranding, ci devono essere ragioni forti alle spalle, poiché apportare delle modifiche alla posizione di un brand sul mercato è un percorso delicato e rischioso, che richiede tempo e pazienza ed eventuali errori potrebbero causarne un fallimento.³⁸ Dall'analisi della letteratura di settore condotta nel primo capitolo è emerso che tra i motivi che muovono un processo tale, vi possono essere: cali delle vendite, passaggi di proprietà o lo svecchiamento di un marchio ormai obsoleto. Entrando nel caso specifico di Arena, notiamo che il rebranding non è dipeso da nessuna di queste cause: le vendite procedevano piuttosto bene, soprattutto dopo il 2012, quando è stato lanciato per la prima volta sul mercato il costume da gara con la fibra di carbonio integrata nel tessuto, si era raggiunto l'apice sia per quanto riguarda i prodotti che le sponsorizzazioni; inoltre la proprietà era rimasta invariata e il marchio era tutt'altro che obsoleto. Arena infatti è un leader dei prodotti nel settore waterwear, dedicati a tutti gli sport acquatici e tale politica di rebranding non ha stravolto il marchio, bensì lo ha portato al massimo splendore, rafforzandone la posizione sul mercato. Di conseguenza, grazie a questo caso, possiamo individuare un'ulteriore ragione, oltre a quelle elencate in precedenza, che può causare un riposizionamento: un'esigenza dell'azienda di rafforzarsi e dichiarare la propria identità. Infatti, l'obiettivo del brand era quello di rendersi riconoscibile agli occhi tutto il mondo, consolidarne la forza e di riappropriarsi del concetto originario di Water Instinct, apparso negli anni 2000, ma con il passare del tempo rimasto leggermente in background. La necessità dell'azienda era farsi percepire da tutti come un brand specifico di prodotti di alta tecnologia, adatti a qualsiasi sport acquatico e la sua intenzione quella di sostenere tutti gli appassionati fornendo i giusti strumenti e garantendo una presenza a lungo termine. Tutto ciò voleva essere compiuto senza stravolgere il logo, infatti la parte

³⁸ TROUT J., RIVKIN S., *Riposizionarsi. Il marketing nell'era della competizione, del cambiamento e della crisi*. Etas, 2010, Milano

grafica è stata solo rivisitata, quasi da non notarsi la differenza. In sostanza, Arena voleva esprimere a gran voce la propria identità e il forte spirito che la contraddistingue, in una parola, il tutto si traduce con il proprio payoff: Water Instinct.

3.2 Il lavoro di rebranding in due direzioni

Una volta chiariti i motivi che hanno spinto l'azienda di Tolentino ad affrontare questa sfida, veniamo alla sua concretizzazione: il primo step è stato quello di rivolgersi ad una agenzia di branding. Si è scelto di collaborare con Future Brand³⁹, azienda globale che lavora in oltre 20 mercati del mondo, con sede italiana situata nella città di Milano. Fa parte di Interpublic Group e aiuta le imprese nella creazione e gestione dei propri marchi, attraverso un mix di creatività e strategia. Il progetto comprendeva una lieve modifica al logo dei tre diamanti, una sorta di svecchiamento grafico, e la riformulazione della propria identity secondo il concetto del Water Instinct, divulgato anche concretamente grazie alla realizzazione di un video. I primi segni del rebranding sono stati svelati durante l'estate del 2015, anno dei Campionati mondiali FINA svoltisi a Kazan tra la fine di luglio e l'inizio di Agosto, dove Arena ha colto l'occasione per presentare il progetto in diversi contesti. Il percorso era però orientato verso il 2016, anno molto importante per uno sport come il nuoto, in quanto coincideva con l'Olimpiade di Rio de Janeiro, il che significava maggior visibilità. Arena si è rivolta all'agenzia con il fine di ristabilire i propri valori, senza modificare e cancellare la propria tradizione e il patrimonio molto forte e solido alle spalle. Se torniamo indietro nel tempo, fino ad arrivare agli anni '70, i suoi principi cardine erano: innovazione, performance e sostenibilità e ancora oggi si vuole mantenere fede agli obiettivi e ambizioni del fondatore Dassler. Tuttavia, vi era un punto su cui far chiarezza: quando è stata creata la linea Powerskin, il famoso costume da racing, si era generata della confusione intorno alla gerarchia di prodotti, tanto che tale linea potesse essere considerata come una parte a sé stante. Il risultato sarebbe stato l'indebolimento del brand. In realtà, la gamma Powerskin non era altro che la tecnologia riconosciuta da Arena, un suo sub-brand. Da qui l'esigenza di riorganizzare il portafoglio prodotti. Riassumendo, la collaborazione con Future Brand è avvenuta in due direzioni: da un lato, verso la

³⁹ <http://www.futurebrand.com/>

riappropriazione del concetto di Water Instinct e dell'identità di Arena, concretizzatasi con la realizzazione di un video, espressione del brand manifesto, e una lieve modifica al logo; dall'altro con la ridefinizione del portafoglio prodotti, segmentando bene le linee e adottando stili diversi per ognuna, anche a livello di comunicazione e di advertising.⁴⁰ In aggiunta, Future Brand ha collaborato anche per quanto riguarda la riscrittura del brand book.

3.2.1. Il consolidamento della brand identity: Il Water Instinct

Come anticipato precedentemente, il concept di Water Instinct è stato fondamentale in questo rebranding, in quanto la nuova identità ruota intorno al payoff della marca, che al suo interno racchiude molti significati. Riprendendo quanto detto, il concetto appare per la prima volta all'inizio degli anni 2000 ed esprime il legame che l'uomo ha con l'acqua, sin dalla sua nascita. Già nel 2008 era stato riportato in primo piano con una campagna diretta da Young&Rubicam. Tuttavia, nel 2015 il lavoro è risultato più approfondito e concreto. Il primo passo effettuato da Arena e Future Brand per realizzare il rebranding è stato chiarire i valori distintivi e che esprimono al meglio chi è il brand e quali sono i suoi obiettivi. Come anticipato nel capitolo precedente questi sono:

- *Innovazione*: Arena vuole rappresentare una novità, qualcosa che non tramonta mai ed essere una rivoluzione continua. Lo fa attraverso lo studio e la collaborazione con Università, atleti e centri di ricerca per la realizzazione dei migliori prodotti⁴¹, anche con il fine di rispettare l'idea originaria di Dassler. La conferma di ciò, è stato l'inserimento del Powerskin X-Glide, costume da gara, fra le 50 migliori innovazioni del 2009, secondo il Time Magazine.⁴² Un'invenzione che ha contribuito alla sconfitta del supercampione Michael Phelps da parte di Paul Biedermann, nei 200 metri stile libero, ai campionati mondiali di quell'anno svoltisi a Roma. Generalmente, tutti prodotti del marchio sono un'innovazione, poiché anche

⁴⁰ <http://www.futurebrand.com/our-work/arena>

⁴¹ <http://arenawaterinstinct.pr.co/96474-i-velocisti-della-nazionale-e-i-ricercatori-universitari-studiano-assieme-come-andare-piu-forte>

⁴² http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1934027_1934003_1933945,00.html

quelli pensati per allenamento o addirittura per la spiaggia, puntano a soddisfare e realizzare a pieno l'acquirente.

- *Autenticità*: Arena si distingue per la sua chiarezza e genuinità. Crede nello sport sano e pulito. Crea un rapporto con il consumatore attraverso la creazione di prodotti unici, non trasferibili e non copiabili. La partnership con idOO⁴³ è la prova di ciò: si tratta del primo brand che si avvale di una tecnologia avanzata che certifica l'autenticità di ogni capo, per comunicare con i clienti offrendo loro servizi a valore.
- *Evoluzione*: Fondamentale per una marca del calibro di Arena. Il nuoto, lo sport e tecnologie non sono nate per stare immobili e lo stesso fa il brand. L'evoluzione è parte del suo DNA, quasi un obbligo per stare sempre al passo e non fermarsi mai. Significa "cercare la dove altri non sono arrivati"⁴⁴, spingersi oltre i limiti e presentare sempre qualcosa di nuovo. E' una sfida continua che non termina mai, ogni traguardo che viene raggiunto non è interpretato come un arrivo, bensì un punto di partenza da cui riprendere il cammino per lanciare una novità. Lo studio dei prodotti è sempre continuo e Arena lo fa collaborando e lavorando a stretto contatto con i propri campioni.
- *Passione*: Tutto ciò che Arena pensa, studia e realizza, lo fa con passione, la stessa che muove una persona a diventare un campione. Il brief della marca è dimostrarsi vicino a tutti gli sportivi e appassionati. In particolare si prende cura del proprio atleta, offrendo lui gli strumenti migliori per competere e per realizzare i propri sogni. Il brand sostiene lo sportivo in un percorso a lungo termine, vuole instaurare con lui un rapporto di fiducia. Come possiamo vedere nella dichiarazione di identità, Arena afferma: "*Saremo al tuo fianco ad ogni passo del tuo viaggio sott'acqua: quando toccherai l'acqua per la prima volta, quando ce la metterai tutta per allenarti e migliorarti, quando nuoterai in gara con tutte le tue forze.*"⁴⁵

Questi valori convergono nell'idea di Water Instinct, una piccola frase che riassume il brand manifesto, riscritto in collaborazione di Future Brand, in forma poetica. Il

⁴³ <http://www.id-oo.com/>

⁴⁴ http://www.arenawaterinstinct.com/it_it/azienda/

⁴⁵ *Ibidem*

corpo dell'essere umano è formato per il 70% da acqua e la connessione che egli possiede con tale elemento è naturale, quasi istintiva. Tuttavia, ognuno possiede il suo istinto acquatico personale, ciò che lo spinge a tuffarsi e a sentirsi una cosa sola con l'acqua. Tutti gli appassionati sono uniti da questo concetto, ma ha diverse sfaccettature in base alla personalità o al livello. Il campione lo vedrà come una sfida, l'andare oltre ogni limite, come dichiara il medagliato Olimpico Cameron Van der Burg ⁴⁶, mentre un qualsiasi sportivo amatoriale lo vivrà come una semplice passione, ma sempre costante. Il messaggio che si vuole trasmettere è un invito alla pratica sportiva, sia come agonismo, sia come divertimento o hobby. Infatti, grazie alla dichiarazione di intenti, capiamo come il brand sia consapevole dei differenti livelli in cui lo sport si declina;ciò nonostante viene ammirato chiunque possieda la determinazione e il coraggio di mettersi alla prova e non solo il professionista. Per questo motivo disegna diverse linee di prodotti.

3.2.2. La ridefinizione del portafoglio prodotti

Una volta ripensati e spiegati i valori e riscritto il brand manifesto, si passa alla seconda direzione in cui muove il rebranding: la segmentazione precisa del portafoglio prodotti. Come affermato in precedenza, vi era l'esigenza definire meglio la gerarchia e di far emergere quella che è l'alta tecnologica che caratterizza la marca. In linea con il proprio manifesto, Arena non solo è vicina al campione, ma a qualsiasi sportivo, quindi oltre ai prodotti da gara, crea anche quelli da allenamento adatti a coloro che vivono lo sport come una forma di svago dalla vita quotidiana e quelli da tempo libero, per la spiaggia o il divertimento estivo. Si è deciso di fare ordine, classificando i prodotti in tre linee e adottando per ciascuna di esse uno stile di comunicazione preciso e un claim, da rispettare anche sul packaging e per l'advertising tradizionale sia online che offline, infatti la guida al lancio dei prodotti viene esplicita nel Brand Book dell'azienda e inviato ai distributori e partner per un uso corretto. Il risultato è stato il seguente:

- *Linea Pro*: i prodotti da racing, caratterizzati dalla tecnologia Powerskin e dall'inserimento della fibra di carbonio nel tessuto. Si tratta di una seconda pelle per il nuotatore professionista, che necessita di un costume che valorizzi

⁴⁶ http://www.arenawaterinstinct.com/it_it/manifesto/

al massimo le sue potenzialità e lo aiuti a dare il meglio di se stesso. A questo si aggiungono occhialini, cuffie e tute per il recupero muscolare. Lo stile di comunicazione e la narrazione utilizzati per la promozione di questi prodotti sono piuttosto seri e quasi drammatici: la rappresentazione avviene sempre per mezzo di colori scuri tra cui il rosso e nero, simbolo di forza, aggressività nella competizione, ambizione ad essere il migliore e andare oltre se stessi, sempre in linea con la mission del brand. Lo stesso vale per lo stile fotografico in cui dominano forti contrasti tra i colori e pose dinamiche, come ad esempio un nuotatore che ha appena rotto la superficie dell'acqua. Il claim utilizzato è: “*water is my battlefield*”, ovvero “l'acqua è il mio campo di battaglia”, poiché essendo uno sportivo professionista, il suo Water Instinct lo muove alla competizione e lo sprona a dare il meglio di se attraverso un duro lavoro in allenamento e nell'acqua. Queste guidelines vengono seguite anche per la creazione di immagini di promozione del prodotto da divulgare sui social, possiamo notare infatti come la pagina su Facebook: “Arena racing” sia composta dal logo di colore rosso su sfondo nero.

- Linea Training: i classici prodotti da allenamento. Si spazia da costumi più adatti agli agonisti a quelli per coloro che nuotano occasionalmente o che svolgono attività di fitness. Ma non solo: troviamo occhialini, cuffie e accessori adatti ad ogni livello di pratica. In questo caso, non si adotta la tecnologia Powerskin, ma altri tipi di tessuto in base alle caratteristiche e usi del prodotto. Lo stile di comunicazione di questa linea cambia totalmente dal precedente, si tratta di un racconto dai toni più lievi, meno competitivi, infatti i colori sono più chiari e luminosi, ruotano intorno al rosa e al viola. Anche il claim è completamente diverso, in quanto la frase distintiva è : “*water is my land*” , l'acqua è il mio luogo. Notiamo come la percezione dell'elemento cambi a seconda del tipo sportivo, e all'importanza che ogni persona dà all'attività: colui che si allena con costanza, ma non è un agonista, non vivrà il nuoto come una sfida, bensì come un luogo per esprimere se stesso, quasi come una sorta di casa.

- Linea Apparel: la più leggera delle tre, si compone di accessori e prodotti “leisure and beachwear”, spiaggia e tempo libero. La prova di come Arena sia un marchio molto esteso e di come tenga conto dello sport acquatico in ogni sua dimensione. Anche in questo campo è offerto al consumatore un prodotto performante, ma adatto al divertimento. Lo stile promozionale e comunicativo si avvicina a quello della linea di allenamento, con colori chiari e brillanti, tali da suscitare un messaggio di pace e tranquillità. Lo stesso fa il claim uguale a quello della linea precedentemente esplicitata: “Water is my land” , dove l’individuo si sente libero, a proprio agio e una cosa sola con l’acqua.

3.2.3 Il punto di arrivo: Il brand manifesto e il video

Precedentemente, ho accennato che il progetto prevedeva la riscrittura del brand manifesto e la concretizzazione di questo attraverso la realizzazione di un video, come sintesi di tutto il percorso. L’elaborato non è lontano dall’essere considerato un testo poetico, è il risultato di un lavoro lungo e preciso, dove ogni parola è stata studiata appositamente per esprimere al meglio chi è Arena. Il testo è presente sul sito aziendale⁴⁷, in lingua italiana, ma è stato tradotto anche in inglese. Inoltre, tali parole vengono lette dalla voice over presente nell’audiovisivo realizzato. Di seguito il testo:

Water Instinct

L’acqua è l’origine.

*Dove tutto ha inizio,
senza limiti,
senza fine.*

Arena è con te fin dai primi momenti, Quando rompi la superficie, senti il corpo galleggiare e l’acqua è il tuo parco giochi.

*È con te quando l’acqua è il tuo territorio,
quando ti alleni per migliorare, per diventare sempre più forte, sempre più veloce.*

⁴⁷ *Ibidem*

*Quando l'acqua è il tuo campo di battaglia,
diventa parte della tua identità quando la "linea nera" ti ossessiona, il tempo
diventa storia e l'acqua si trasforma in oro.*

*L'acqua è il DNA di Arena,
plasmato attraverso generazioni di nuotatori,
creato dai campioni, per i campioni
e per tutti quelli che amano lo sport in acqua.*

Questo è Arena. Questo è "Water Instinct".

Risulta evidente come siano presenti tutti i concetti che abbiamo esplicitato in precedenza: dalla costante presenza del brand a fianco al campione e a tutti gli sportivi, di come l'acqua sia parte dell'uomo, sia che la concepisca come il campo di battaglia, per gareggiare, sia che rappresenti per lui il suo territorio o parco giochi in cui divertirsi. Arena unisce tutti questi temi e le diverse declinazioni soggettive dell'istinto acquatico facendosi portavoce di un messaggio unico, sintetizzandolo nel suo payoff: prova e dimostrazione di come il Water Instinct sia il punto di arrivo di tutta la campagna. Il video è senz'altro la parte più emozionale di questo lavoro: si tratta di una esplicita dichiarazione di identità basata sul concetto di Water Instinct, racchiuso nel brand manifesto e si pone come obiettivo quello di spiegarlo in modo esaustivo ed efficace al proprio target. E' stato prodotto da Filmmini,⁴⁸ divisione della casa di produzione Filmaster Production, leader di mercato negli spot pubblicitari, con la regia di Federico Brugia, presso la piscina di Gorgonzola, in provincia di Milano. Il direttore creativo del progetto video è stato Gianni Tozzi, di Future Brand, che ha manifestato l'intento di mostrare come il Water Instinct sia soggettivo e personale, ma presente in ognuno di noi. Venendo alla parte più tecnica: il lavoro tra girato e montaggio ha richiesto molto tempo e ne è risultato un video della durata totale di un minuto e 40", ma adattato anche in altri due formati: 30" e 60", da utilizzare a seconda delle esigenze. Data la portata internazionale del brand e il messaggio che doveva essere

⁴⁸ <http://www.filmmaster.com/it/>

compreso in tutto il mondo, è stato realizzato in cinque lingue straniere: italiano, inglese, francese e spagnolo. Di rilievo è la partecipazione di campioni olimpici del calibro di Chad Le Clos, oro nei 200 delfino a Londra 2012 e Ruta Meilutyte, che si rese nota al pubblico trionfando all'Acquatics Centre a soli 16 anni. Per lo sport dei tuffi invece è presente Daniella Nero, tuffatrice svedese. Inoltre, sono state prodotte anche delle mini video-interviste, dove alcuni tra gli atleti Arena esprimono il loro concetto personale di Water Instinct, tra i quali: Ranomi Kromowidjojo, Gregorio Paltrinieri e Cameron Van der Burgh. Sono stati diffusi attraverso le pagine Facebook, come una sorta di teaser, nelle settimane antecedenti i mondiali 2015, dove è avvenuta la presentazione ufficiale del video, che solo successivamente è stato divulgato online, prima sul sito aziendale⁴⁹ e sui social sino a diventare virale: solo il canale internazionale di Youtube conta 32049 visualizzazioni. Per quanto concerne l'analisi degli aspetti creativi: il mood del video riprende lo stile comunicativo tipico di Arena: atmosfera distesa, rilassata e colori chiari quando si tratta di svago e allenamento, mentre più tesa e caratterizzata da tinte più scure in presenza di agonismo. L'idea del Water Instinct risuona in ogni parte: le immagini riprendono passo passo le parole della voice over, dal tono profondo e quasi drammatico, soprattutto nella seconda parte del video. Il rumore dell'acqua assume un valore simbolico, in quanto rafforza e sostiene il messaggio tanto da sovrastare la colonna sonora, ora più delicata, ora più avvincente quando si entra nel vivo della narrazione, in modo tale da suscitare un effetto di suspense. La scelta dei personaggi risulta coerente con quanto afferma l'azienda: Arena si rivolge a qualsiasi appassionato di sport acquatici, non solo al campione. Infatti oltre ai tre professionisti, sono presenti sportivi comuni, in veste di *glass-testimonial*⁵⁰, tra i quali: il pallanuotista, i bambini alle prime esperienze, la ragazza che aspetta a bordo piscina di tuffarsi e il nuotatore di acque libere. Ciò che ne consegue è una maggior credibilità e trasparenza – da qui la definizione glass- per convincere il target e allo stesso tempo empatia, poiché il fruitore viene coinvolto emotivamente e può facilmente immedesimarsi nei personaggi. In quanto ai campioni, possono essere

⁴⁹ http://www.arenawaterinstinct.com/it_it/manifesto/

⁵⁰ MUSSO P., *Brand Reloading. Nuove strategie per rappresentare, comunicare e raccontare la marca*. Franco Angeli, 2011, Milano

considerati dei garanti⁵¹, poiché dato il loro mestiere nel mondo del nuoto, interpretano semplicemente loro stessi e garantiscono in prima persona il prodotto, allo stesso tempo grazie al loro carisma contribuiscono a rendere memorabile il messaggio. Tuttavia, questa definizione non è sufficiente per caratterizzare a pieno i testimonial, in quanto essi sono ambasciatori di un messaggio etico, ovvero la promozione dello sport sano. La dimensione valoriale introduce nel mondo pubblicitario un nuovo corso⁵², da qui il termine: *testimonial 3.0*, che si presta ad una caratterizzazione più precisa di questi ultimi. In quanto alla costruzione della storia: è realizzata attraverso un climax; da un'atmosfera distesa e rilassata si giunge al momento di tensione massima, che ha inizio quando la superficie dell'acqua viene rotta dai nuotatori fino all'arrivo al traguardo; qui in poi i valori dominanti sono lo spirito combattivo e la determinazione del campione, rinforzati da immagini tratte dalle Olimpiadi londinesi. Infine vi è lo scioglimento, la tensione si allenta e vi è un momento significativo, in cui la voice over, nei panni dell'azienda, dichiara il proprio target attraverso la frase: "campioni e chiunque ami gli sport acquatici" e vengono mostrati i volti dei due atleti e quelli di un bambino, una donna in piscina e dei ragazzi al mare, emblemi delle tre linee di prodotti. La riflessione finale che scaturisce dall'analisi di tale video è che anche Arena ha scelto un approccio *slow* per rappresentare la propria identity. Si tratta di una strategia di advertising che permette di dilatare i tempi di contatto tra brand e pubblico, oltrepassando lo scopo esclusivamente promozionale, attraverso la creazione di una vera e propria storia.⁵³

3.3 Conclusioni e conseguenze: il successo del rebranding e l'importanza di Arena Online-Offline

Il rebranding è stato un progetto di successo a tutti gli effetti: il DNA di Arena e i propri obiettivi sono stati esplicitati in maniera chiara e definitiva, affinché tutto il pubblico potesse comprenderli al meglio. La scelta di realizzare il video si è mostrata vincente ed innovativa e questo può essere considerato una sorta di *storyline*⁵⁴, dove

⁵¹ MUSSO P., *Il testimonial, il garante della pubblicità* in A. Grasso (a cura di), *Storie e culture della televisione italiana*, Arnoldo Mondadori Editore, 2013

⁵² *Ibidem*, pag 361

⁵³ MUSSO P., *Slow Brand. La gestione socio-economica della marca contemporanea*. Franco Angeli, 2013, Milano

⁵⁴ MUSSO P., *i nuovi territori della marca. Percorsi di senso, azioni e discorsi*. Franco Angeli, 2005, Milano

gli atleti sono nei panni di loro stessi. Tale strategia risulta un ottimo strumento a disposizione delle imprese, poiché si genera un'empatia tale con il fruitore da coinvolgerlo completamente nel messaggio lanciato. In questo caso, vi è una sfumatura etica oltre che promozionale: si invita allo sport per crescere, divertirsi e non solo per vincere. E' la prova di come le aziende non vogliono solo vendere e promuovere il prodotto, ma stabilire con il consumatore un rapporto basato sulla fiducia.⁵⁵ Inoltre, grazie allo storytelling aziendale, i valori e gli obiettivi del brand si fanno più concreti, quindi memorabili. Insieme alla capacità di interagire con il consumatore, sono stati determinanti per il successo del brand anche la sua dimensione internazionale, il tempismo perfetto in cui si è svolta la campagna di comunicazione: annunciata in occasione dei campionati mondiali di Kazan e culminata alle Olimpiadi di Rio e l'ormai immancabile, al giorno d'oggi, sostegno di Internet e dei social network. Una volta riferita l'intenzione dell'azienda, attraverso il comunicato stampa del 24 luglio 2015⁵⁶, questo è stato divulgato e condiviso online da molteplici siti di agenzie pubblicitarie o siti web che trattano di brand e comunicazione, ma soprattutto da quotidiani sportivi, tra cui Swimbiz.it⁵⁷. Un vero e proprio "contenitore" il primo, e unico, che racconta a 360 gradi gli sport acquatici e l'economia che si cela alle spalle di questi, in Italia e in tutto il mondo. E' stato fondato cinque anni fa da Christian Zicche, giornalista sportivo economico. Proprio tale quotidiano ha ripreso il "cambio di look" del brand dai tre diamanti, attraverso un articolo che ha contribuito a rendere noto alla propria schiera di lettori quanto riportato da Arena⁵⁸. Swimbiz.it non si è limitato a questo, essendo una realtà che tratta qualsiasi cosa riguardi il nuoto, comprese le aziende che intervengono in questo campo, ha sempre seguito il brand passo passo, riportandone qualsiasi news: i lanci dei costumi, le iniziative, gli eventi che questa promuove o le nuove sponsorizzazioni di atleti o federazioni. Per concludere, un'ultima prova a sostegno del successo e della leadership di Arena: poco prima dell'Olimpiade di Rio de Janeiro, la sede di Tolentino è stata visitata dal

⁵⁵ MUSSO P., *Internal branding. Strategia di marca per la cultura di impresa*, Franco Angeli, 2007, Milano

⁵⁶ <http://arenawaterinstinct.pr.co/106943-arena-lancia-la-nuova-corporate-identity-basata-sul-concept-di-water-instinct>

⁵⁷ <http://www.swimbiz.it/>

⁵⁸ <http://www.swimbiz.it/portal/arena-si-rifa-il-look/>

premier Renzi⁵⁹ , che ha sottolineato come l'azienda sia grande, sebbene non vi sia un alto numero di dipendenti al suo interno, ed è la dimostrazione di come dalla fantasia e impegno possano nascere storie straordinarie.

⁵⁹ <http://www.swimbiz.it/portal/matteo-renzi-visita-la-sede-arena-tolentino/>

CONCLUSIONE

Dopo la spiegazione teorica del concetto di rebranding e l'analisi del caso "Arena Water Instinct", possiamo affermare come tale strategia sia stata efficace nel raggiungere l'obiettivo prefissato: riposizionarsi sul mercato, consolidando e spiegando con chiarezza i valori di cui il brand si fa portavoce. Ciò che emerge in particolar modo, è il fatto che il rebranding non è stato causato dai motivi per cui si è soliti a farlo, bensì da un'esigenza personale dell'azienda e dalla necessità di riprendere in mano il concept di base, secondo il quale il marchio è stato concepito, e portarlo al massimo splendore. La nota distintiva del caso Arena Water Instinct risiede nella dimensione comunicativa in cui ha mosso il progetto: non si è trattato di una semplice rivisitazione del packaging dei prodotti, del logo o agli aspetti grafici in generale, bensì si è voluto interagire con il consumatore attraverso un video, strategia vincente per dar voce alla propria identity. Ciò rende Arena un brand unico e gli dà la possibilità di emergere tra i competitor del settore waterwear, in quanto è il solo a portare avanti una campagna comunicativa di tale impatto emotivo. I dati come: visualizzazioni, iscritti alle pagine dei social e sponsorizzazioni confermano la rilevanza, la crescita continua della marca e quanto sia stata in grado di seguire e adattarsi all'evoluzione delle tecnologie e di internet, preziosi strumenti e alleati per un'azienda. Il Water Instinct è il punto di arrivo di una lunga campagna, annunciata attraverso un comunicato stampa e portata avanti con teaser, per tenere all'erta i seguaci del brand, prima di giungere al risultato finale. Il tutto si inserisce perfettamente in una cornice slow: le aziende realizzano il desiderio di un maggior contatto con i propri stakeholder fornendogli contenuti, suscitando emozioni e riflessioni tramite rappresentazione di valori forti che caratterizzano il brand. In questo modo si intersecano la dimensione etica e quella di business. Pertanto, si può sottolineare l'importanza del consumatore per il successo di una marca: l'obiettivo di mercato non è solo quello di fornirgli i migliori prodotti, ma anche quello di instaurare un rapporto di fedeltà e fiducia, così che esso si orienti sempre verso quel brand preciso. Infatti stanno prendendo piede le slow advertising, che vanno oltre la spettacolarità, ma sono volte al contenuto e alla trasmissione di un messaggio forte.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER D., *Branding. 20 principi di successo*, Franco Angeli, 2014 Milano
- BOSCARO A., PORTA R., *Tecniche di web marketing. Sviluppare l'e-commerce come opportunità per la piccola e media impresa*. Franco Angeli, 2008, Milano
- COLLESEI U. , RAVA' V. , *La comunicazione d'azienda. Strutture e Strumenti per la gestione*, Isedi ,2008, Torino
- GRIZZANTI G. , *Brand Identikit*, Fausto Lupetti editore, 2011, Bologna
- MEERMAN SCOTT D., *Le nuove regole del marketing*, Hoepli, 2014, Milano
- MINISTRONI L., *Il Manuale della Marca*, Fausto Lupetti editore, 2010 Bologna
- MIRANDA L. , *Internet Marketing*, Hoepli editore, 2000, Milano
- MUSSO P, *Il testimonial, il garante della pubblicità* in A. Grasso (a cura di), *Storie e culture della televisione italiana*, Arnoldo Mondadori Editore, 2013, Milano
- MUSSO P., *Internal branding. Strategia di marca per la cultura di impresa*, Franco Angeli, 2007, Milano
- MUSSO P., *Brand Reloading. Nuove strategie per rappresentare, comunicare e raccontare la marca*. Franco Angeli, 2011, Milano
- MUSSO P., *Slow Brand. La gestione socio-economica della marca contemporanea*. Franco Angeli, 2013, Milano
- MUSSO. P, *i nuovi territori della marca. Percorsi di senso, azioni e discorsi*. Franco Angeli, 2005, Milano
- RYAN D., CALVIN J., *Marketing Digitale*, Tecniche Nuove, 2013, Milano
- TROUT J., RIVKIN S., *Riposizionarsi. Il marketing nell'era della competizione, del cambiamento e della crisi*. Etas, 2010, Milano

SITOGRAFIA

http://www.arenawaterinstinct.com/it_it/

<http://www.brandingintelligence.it/>

<http://www.futurebrand.com/>

<http://www.id-oo.com/>

<http://www.swimbiz.it/portal/>

RINGRAZIAMENTI

Vorrei ringraziare prima di tutti coloro che mi hanno incoraggiata e sostenuta nei miei studi dal primo istante, nonché la mia famiglia. In particolare mia madre, che mi ha aiutata nei momenti di sconforto, ma non solo: è stata fonte di ispirazione, a lei devo il mio “Water Instinct” poiché ha saputo vederlo sin da quando ero bambina. Non meno importante, è stato mio padre, che ha percorso 1000 km in un giorno per accompagnarmi a Tolentino, dove ho trascorso una giornata assolutamente fondamentale per la stesura del mio elaborato, visitando la sede aziendale di Arena.

A questo proposito ringrazio profondamente il Team Arena per la disponibilità immensa e l’interesse mostrato nei confronti della mia idea: in particolare Cristina Cantoni, per avermi raccontato e spiegato alla perfezione il brand, Caterina Angelici per avermi illustrato il progetto, i giovani membri dell’area social con cui ho avuto il piacere di parlare e confrontarmi, in particolare Filippo.

Ringrazio anche Future Brand e la gentilissima Silvia mi ha permesso di approfondire il tema del rebranding

Un sentito ringraziamento va alla mia relatrice Patrizia Musso, per avermi seguita puntualmente nel mio lavoro fin dall’inizio, ma anche per aver stimolato il mio interesse circa il mondo del brand.

Non meno importanti sono state le persone a me vicine con cui ho condiviso questi tre anni, in particolare Bianca, con la quale ho gioito per ogni ostacolo oltrepassato, una figura fondamentale, non una semplice collega, ma un’AMICA. Parlando di Università, non posso non citare e ringraziare una persona che è stata come una “guida”, Elisa, che fin dal primo anno è stata disponibile nei miei confronti, mi ha aiutata qualora avessi bisogno di un consiglio o semplicemente di un aiuto. Grazie anche alle mie nonne Alba e Angela per l’interesse mostrato e l’incoraggiamento ricevuto, a tutti i miei amici e famigliari, presenti qui oggi, a chi non c’è, ma mi ha pensata e a chi è presente con l’anima da lassù. Grazie a chi mi ispira continuamente e a chi mi sprona a dare il massimo, in qualsiasi aspetto della mia vita.