



Dipartimento di Impresa e Management
Gestione dei processi e delle relazioni di Marketing

TIFOSI O CLIENTI?
UNA NUOVA ERA PER IL BRANDING NEL CALCIO

RELATORE

Prof.ssa Simona Romani

CANDIDATO

Valerio Flavio Ghizzoni - 677911

ANNO ACCADEMICO

2016 / 2017

INDICE DEI CONTENUTI

Introduzione

Struttura della tesi

CAPITOLO I. Branding e teoria: l'evoluzione

- 1.1 Il tradizionale ruolo del Brand
- 1.2 Due paradigmi per Sette approcci
 - 1.2.1 Economic approach
 - 1.2.2 Consumer-based approach
 - 1.2.3 Personality approach
 - 1.2.4 Relationship approach
 - 1.2.5 Community approach
- 1.3 Cultural approach
 - 1.3.1 Teoria dell'innovazione culturale
 - 1.3.2 Avere Cultural Knowledge
 - 1.3.3 I passi da compiere nella Cultural Strategy

CAPITOLO II. Branding e contesto: Calcio e Sport.

- 2.1 Football industry: la crescita in Europa
 - 2.2.1 Branding sportivo: Modello CBBE
 - 2.2.2 Branding sportivo: Brand personality
 - 2.2.3 Branding sportivo: Relationship tifoso-club
 - 2.2.4 Branding sportivo: sviluppare e gestire la community
- 2.3 L'adeguatezza del branding culturale

CAPITOLO III. AS Roma: un brand "icona" di una città.

- 3.1 Genealogia del brand AS Roma
- 3.2. Nascita del mito
- 3.3 Brand Valuation e gestione finanziaria attuale
- 3.4 Case Study
 - 3.4.1 Sfida al Nord: Testaccio e Fascismo
 - 3.4.2 Rometta, oltre il risultato
 - 3.4.3 Grazie Roma: un brand "Mondiale"

3.4.4 Francesco Totti è la Roma

3.5 Iniziative societarie e branding di oggi

CONCLUSIONE

Cosa deve fare un *football brand*?

FONTI

Sitografia

Videografia

Bibliografia

TIFOSI O CLIENTI?

UNA NUOVA ERA PER IL BRANDING NEL CALCIO

A coloro che in questi anni non mi hanno mai abbandonato e hanno creduto in me.

Non smettete di farlo.

«L'ideologia, la religione, la moglie o il marito, il partito politico, il voto, le amicizie, le inimicizie, la casa, le auto, i gusti letterari, cinematografici o gastronomici, le abitudini, le passioni, gli orari, tutto è soggetto a cambiamento e anche più d'uno. La sola cosa che non sembra negoziabile è la squadra di calcio per cui si tifa.»

(Javier Marías)

Introduzione

In un presente caratterizzato dalla competizione sfrenata e da un contesto imprenditoriale ostile, l'utilizzo del branding come strumento di business è sempre più urgente. La potenzialità di questo strumento risiede nel fatto che le sue forme retoriche sono in grado di persuadere la gente a pensare in modo differente.

Nonostante nozioni come marketing e branding abbiano visto accrescere negli ultimi decenni la loro popolarità e il loro impiego nell'*industry* dello sport, gli studi accademici non sempre riescono a seguire a pieno il ritmo del loro sviluppo, in particolare nel quadro europeo.

Dalla diffusione di Internet, alla saturazione dei mercati nazionali fino ad arrivare alla crescente omogeneità delle organizzazioni multinazionali (Lauring e Selmer, 2010) e la commoditizzazione dei prodotti e dei servizi, la pressione competitiva è salita a tal punto tra tutti gli attori economici da cambiare volto e velocità al business. In un quadro di questo tipo una gestione del brand affidata ad un livello estremamente qualificato di management è un fattore chiave per la performance organizzativa, anche nello sport e nel calcio. Una criticità, questa, sottolineata da autori come Shamma e Hassan (2011) i quali riconoscono come gli elementi di distinguibilità apportati alla marca dal branding rispetto ai competitors siano un fattore di successo che impatta sui risultati sia finanziari che non. Come argomentato da Keller e Moorthi (2003), infatti, il valore del brand realizza *leveraging* sia dal lato dei guadagni e dei profitti sia dal miglioramento della produttività delle spese di marketing, fino a guidare il *lifestyle* dei propri clienti. Un brand forte è colui che ha la credibilità agli occhi dei consumatori di farlo.

Il brand diventa un segnale di qualità intangibile che garantisce vantaggio competitivo all'azienda, e come un essere umano può sviluppare una certa personalità, identità, reputazione o immagine. Con il suo stemma, i simboli, i codici, i colori, la tradizione e tutti gli altri elementi, una squadra di calcio è un brand e deve essere amministrato con gli stessi assunti dei brand generici di prodotti o servizi.

Le ricerche più influenti in questo campo specifico appartengono ad autori come Desbordes (2006), Bauer et al. (2005); Couvelaere e Richelieu (2005), Ferrand e Pages (1999), Guenzi e Nocco (2006), Hill e Vincent (2006), preziosi spunti teorici che tuttavia potrebbe essere necessario rielaborare in un'ottica di continua evoluzione della società e del mercato. E' innegabile, ormai che il calcio professionistico coltivi in sé e si nutra a sua volta di un'importante componente di intrattenimento. Altrettanto innegabilmente esso viene sorretto dalle risorse finanziarie di centinaia di milioni di appassionati. Citando le parole dell'ex Segretario Generale UN Kofi Annan "se la FIFA fosse una nazione, sarebbe la quinta al mondo per popolazione" (4% della popolazione mondiale), è pacifico dunque considerare il calcio come una delle principali forme di partecipazione e *commitment* degli individui nella società contemporanea.

Come sostenuto da Bof, Baglioni e Montanari (2007): "Il calcio è senza dubbio lo sport più popolare al mondo e ha tradizioni radicate, trasmesse di generazione in generazione, in molte culture diverse; si tratta quindi di un fenomeno sociale ed interculturale che coinvolge comunità intere, che è ormai penetrato nelle vite di un'ampia percentuale della popolazione mondiale e che continua ad aumentare il suo valore sociale ed economico. Il calcio, infatti, rappresenta dal punto di vista economico una vera e propria industria che

può essere misurata sia in termini di percentuale sul PIL nazionale dei singoli paesi, sia in termini di diffusione e penetrazione mediatica a livello globale. Queste prerogative lo rendono un contesto complesso, che si differenzia dai settori economici più tradizionali dove gli obiettivi economici di profitto prevalgono per definizione. Nel calcio, e in generale nello sport, si intrecciano la dimensione economica, quella sportiva e quella sociale. Gli obiettivi potenziali dei club professionistici possono essere molteplici (ad esempio, vittorie sportive, profitti, visibilità del proprietario del club, ecc.) e possono essere anche influenzati dal contesto locale di riferimento. In altri termini, i club possono essere interessati a sviluppare relazioni stabili e durature con il proprio territorio, tenendo così in considerazione le esigenze della comunità locale con l'obiettivo finale di fare in modo che il sostegno al club diventi un tratto distintivo dell'identità individuale dei cittadini della comunità stessa.”

Spinti sempre più verso l'internazionalizzazione e la globalizzazione “(...) negli ultimi anni, infatti, in seguito a cambiamenti normativi ed economici (e.g. sentenza Bosman, nascita della Champions League, sviluppo e crescita dei media), in Europa per i grandi club che competono a livello internazionale sembra diventare sempre più critica la capacità di saper agire al di fuori dei propri confini nazionali e di saper cogliere le opportunità connesse allo sviluppo di nuovi mercati esteri (Cina, USA, India ecc.) e di altri settori (media, abbigliamento, tecnologie digitali, ecc.)”

Rilevanti studi accademici nel campo del branding sportivo si limitano in gran parte, a considerazioni sullo sviluppo di brand equity (ad esempio Bauer et al., 2005; Gladden et al., 1998; Ross, 2006) e gli scenari di brand extension (ad esempio Apostolopoulou, 2002; Chadwick and Clowes, 1998), ma in misura minore investigano tematiche come i driver del legame emotivo tra i tifosi e un club, come i processi di accettazione dell'idea che la loro squadra del cuore sia anche un brand da costruire, gestire e proteggere, come essi ci si sentano identificati, ma soprattutto come il brand nella storia abbia fornito delle risposte valoriali alle loro preoccupazioni e ai loro desideri e come possa continuare a farlo nell'ottica di un branding culturale. .

L'approccio di Douglas Holt che ha ispirato questa tesi è quello che meglio si differenzia nelle diverse concezioni del brand che sono state formulate nel corso della storia del marketing.

Ciò che rende appetibile il brand non è semplicemente cosa fa per noi, ma come riesce a farci sentire. La saggezza rinvenuta nella teoria di Holt è che il brand sia un principale fornitore di valore identitario per i consumatori. Da qui la sfida per il brand manager di risolvere, in maniera concettuale, lavorando a stretto contatto con agenzie pubblicitarie e i creativi, i conflitti esistenziali delle persone tra le loro aspettative e la loro realtà nella vita di tutti i giorni. Lo stampo olistico e collettivista del *cultural branding* risulta una convincente e brillante critica allo scientismo esasperato endemico ai dipartimenti di marketing e Consumer Relationship Management, che viene declinato alla stregua di falso mito delle dottrine dominanti nel settore. Le strategie di marketing riguardano piuttosto il proseguimento della *legacy* di un brand nelle sue iniziative ambientali o in quanto attivista sociale. Le campagne pubblicitarie commissionate a Holt e al suo Cultural Strategy Group, presenti su network accademici online e nelle sue pubblicazioni, ispirano e intrigano al meglio il consumatore creando una profonda connessione e rafforzando consapevolezza e comprensione di

un prodotto elevato a stile di vita. I prospects sono seguiti e sospinti nel *funnel* della decisione di acquisto, i segmenti più influenti sono descritti in modo illuminante, le barriere alla diffusione del brand vengono superate, i *benefits* chiave della categoria vengono de-commodificati, vengono aperte le opportunità dei social media e riorganizzate le piattaforme creative. D'altronde questa vera e propria nuova era, inaugurata dal branding culturale, contribuisce a lanciare una sociologia dei brand. Tra le modalità di accumulazione del capitale come costruzione di *mousetrap* migliori, controllo dei canali di distribuzione, compressione delle catene di approvvigionamento, il branding è lo strumento più distintivo tra le tecniche per aumentare i profitti. Infatti quest'ultimo origina profitti creando e sfruttando vari tipi di dipendenza sociale. Una marca diventa un bene tangibile in termini economici per l'impresa quando le persone contano sul brand per ricevere un contributo alla loro vita sociale, e ciò accade quando la marca è incorporata nella società e nella cultura di una nazione. I brand identitari vengono accettati nella vita sociale perché forniscono ai propri clienti veri vantaggi informativi, interazionali e simbolici.

Le aziende ottengono maggiori profitti quando i loro brand si intrecciano con le istituzioni, le pratiche quotidiane e discorsi culturali; veicolando dei particolari punti di vista globali su contenuti sociali e culturali chiave come nazione, classe sociale, genere, etnia, sessualità, bellezza, salute, religione, natura, etica, fisico, lavoro, mercato e successo.

Per qualsiasi tipo di attività di branding è la cultura dove si possono trovare le opportunità per la crescita del proprio business e di un intenso customer engagement; filtrando i cambiamenti e i contesti sociali nel corso della storia è possibile semplificare un mondo complesso ed eterogeneo come quello attuale. E' necessario che le organizzazioni capiscano profondamente cosa guida l'entusiasmo della propria *core audience* prestando attenzione sia alle tendenze più recenti sia ai valori più radicati e permanenti che cambiano lentamente nel tempo.

La convinzione è che idee originali e "culturalmente" giustificate di branding, non richiedano chissà quali complessità di execution o potenzialità economiche da Barcellona e Real Madrid, anzi possano aiutare qualsiasi tipo di società calcistica a fare leva sul brand per accrescere la sua equity, fornire prodotti e servizi migliori ai propri *supporters* e magari preservare la sua iconicità sia all'attuale sia alla potenziale *fan base*.

Le società si comportano sempre più come imprese nel modo che esse hanno nel rispondere al loro ambiente operativo e competitivo. L'incremento della connessione tra business e cultura si contraddistingue dalla crescita di un "business-like-behaviour" degli agenti culturali e l'uso della cultura stessa da parte del business.

Campi come il marketing o il branding sono ormai un terreno adatto per promuovere culturalmente la propria marca in misura tale da superare la "marketing myopia" introdotta da Levitt (1975), quella di concentrarsi solo sui prodotti e non sui propri clienti.

Numerosi studi negli ultimi decenni dimostrano come abbia preso piede il concetto di "brand culture". Leggendo questo termine attraverso la lente del branding culturale si vede come i brand cercano di brandizzare il quotidiano, apponendo il loro simbolo su tutte le nostre azioni, decisioni, scelte ed attività.

Ogni minuto della nostra vita sembra poter diventare un momento magico con le persone a cui teniamo grazie al brand. Un'infinita esperienza sponsorizzata grazie al branding culturale.

Non è detto, inoltre che il successo di una squadra come brand sia strettamente e unicamente legato alle prestazioni positive, e quindi che un tifoso sia maggiormente disposto a parlare bene del proprio team, più propenso ad assistere alle partite, a partecipare agli eventi e a comprare prodotti del proprio club, perché la sua squadra del cuore ottiene ottimi risultati sul rettangolo verde.

La verità è che un tifoso ha bisogno di sentirsi parte di una comunità e vuole agire come testimone di questa appartenenza. Da un attaccamento emotivo individuale e collettivo alla squadra, il tifoso può sviluppare un altissimo livello di loyalty rispetto ai normali consumatori dei brand.

La “spettacolarizzazione” dello sport obbliga le società sportive a comportarsi da brand e attivare iniziative di branding e co-branding anche per motivi finanziari e strategici, in quanto la competitività tecnica e i ritmi di crescita delle spese per mantenersi al top necessitano di fonti di ricavo alternative a quelle tradizionali di abbonamenti, ticketing, diritti televisivi e così via.

Come potrà osservarsi da una revisione della letteratura presente in ambito accademico sul tema, avere consapevolezza di essere un brand vuol dire saper valorizzare e riscoprire, qualora si fossero dimenticate, le tradizioni e la storia del club. Con ciò, non solo si contribuisce ad esaltare determinate caratteristiche e tratti distintivi del mito del brand, ma lo mantengono come baluardo della *local embeddedness* che rappresentava alle origini e della quale può eventualmente farsi ancora promotore nonostante la proiezione globale che i top team devono avere.

La tesi si articola nella seguente struttura:

Nel **Capitolo I** viene presa in esame l'evoluzione storica e teorica del concetto di branding tra i più autorevoli autori nel campo del marketing, del management aziendale e dell'analisi del comportamento del consumatore. Sono riproposti i capisaldi dei diversi maggiori filoni teorici di branding in letteratura fino a giungere all'approccio di ultima generazione: il branding culturale di Douglas Holt.

Nel **Capitolo II** la stessa struttura di presentazione ed analisi degli approcci di branding viene contestualizzata nel settore sportivo. Un'attenzione specifica è riservata alle ricerche più autorevoli in letteratura che hanno ricodificato gli approcci di branding generici del precedente capitolo in una visione di brand in ambito calcistico. La presentazione dei diversi approcci segue lo stesso ordine e anche in questo caso l'ultimo approfondimento è destinato agli autori più recenti che hanno riconosciuto e formalizzato la dimensione culturale nella gestione di un brand calcistico.

Nel **Capitolo III** viene a svolgersi la parte sperimentale del lavoro che si incentra sullo studio del caso - As Roma: un brand "icona" di una città. Appurata la bontà del modello culturale di Holt nel corso dei precedenti capitoli ne viene adattata la metodologia genealogica per la prima volta su di un brand di calcio e nel contesto storico-sociale italiano, per ricostruire e investigare i momenti topici nella lunga storia dell'As Roma in cui è stato possibile definire il brand come iconico.

CAPITOLO I - Branding e teoria: l'evoluzione.

1.1 Il tradizionale ruolo del Brand

Quando si parla di “brand” si parla di marca, e quando si parla di “branding” ci si rivolge a quel processo manageriale di creazione, gestione e protezione del valore di una marca.

La radice comune dei termini anglofoni *brand* e *branding* giunti fino a noi va ricondotta al senso della parola “brandr”, derivante da rituale del “dar fuoco” a qualcosa per marchiarlo da parte del popolo germanico dei Norreni localizzati nella Scandinavia centro-meridionale intorno al 2000 a.C. In particolare nei riguardi di proprietà ritenute di valore come bestiame, legname, vasellame e schiavitù.

Secondo l'universalmente riconosciuta definizione di brand da parte dell'American Marketing Association, ancora oggi, la marca è “un nome, un termine, un segno, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi, che ha lo scopo di identificare i beni o i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori per differenziarli da quelli dei concorrenti”. L'esigenza di contrassegnare oltre la proprietà, un prodotto, un servizio, un'affiliazione o un riconoscimento identitario, dunque, ha da sempre seguito parallelamente la storia dell'uomo, dalla firma di un pittore sulla propria tela ai requisiti imposti dalle corporazioni medievali europee ai commercianti, che dovevano apporre dei marchi sui loro prodotti per proteggere sé stessi e i loro clienti dalle offerte di qualità dubbia o comunque inferiore rispetto agli standard della corporazione¹.

Elementi come l'esperienza nell'utilizzo dei prodotti, la storia della marca stessa, il suo Paese d'origine e le eventuali attività di marketing aderenti (tra cui il branding), possono rappresentare un valore aggiunto quando vengono soddisfatte le esigenze del consumatore, ma anche un “dis-valore” in caso contrario. Assumendo come riferimento l'interpretazione enunciata da Kotler et al. (2014) sul significato reale del marketing², ciò che ha valore per il consumatore ha ancora più valore per l'azienda, che deve lavorare affinché costui si leghi alla marca con un legame o un'associazione cognitivo-valoriale forte.

Se costruita con attenzione, fornendo uniformità e costanza nella corretta trasposizione della *value proposition* di un'impresa in tutti i suoi strumenti di comunicazione dell'identità³, la marca dunque rappresenta un asset intangibile essenziale per un'organizzazione. Essa ha la capacità di portare all'acquisto un numero superiore alla media di clienti-target ed eventualmente fidelizzarli, e questo si traduce nella possibilità di fare leva su un premium price e un cash flow superiore rispetto a prodotti simili (Mazzù e Perrey, 2011). Un brand che riesce ad affermarsi sul mercato ha anche la capacità di proteggere, nel lungo termine, l'azienda da possibili indebolimenti e da eventuali insuccessi a livello di prodotti, servizi e gestione operativa (Mazzù e Perrey 2011).

Per costruire adeguatamente il brand esso deve soddisfare le tre funzioni di riduzione del rischio, beneficio di immagine, efficienza informativa.

¹Kotler, P., Keller, K., Ancarani, F., Costabile, M. (2014). Marketing Management. Milano, Torino: Pearson. pag. 375

²“Marketing è il processo mediante il quale (...) le imprese creano valore per i clienti (...) e instaurano con loro solide relazioni (...) al fine di ottenere in cambio un ulteriore valore.” Frase attribuita a Philip Kotler.

³ I principali *identity element* individuati da Mazzù e Perrey in “Power Brands” (2011) sono: brand name, design, simboli, colori, lettering, slogan, jingle, website e social account, point of sale, advertising.

La prima funzione si caratterizza dal rapporto di fiducia che una marca riesce ad instaurare, dalla continuità negli standard e dalla sicurezza della sua offerta, in modo da ridurre il rischio per il consumatore di prendere decisioni sbagliate.

La seconda funzione concerne i valori positivi che il brand porta dietro con sé, tramite cui il consumatore può identificarsi con la marca oppure essa stessa può contribuire all'auto-realizzazione dell'individuo e alla sua immagine *outer-directed* da presentare. Infine l'ultima funzione delle tre individuate da Mazzù e Perrey (2011) è il ruolo di "facilitatore" del brand nella comprensione delle informazioni principali su cui basare la propria scelta d'acquisto. In questo caso la marca rassicura il consumatore sull'origine del prodotto/servizio e orienta le sue decisioni in presenza di una recognition del brand, ovvero la capacità di essere immediatamente riconoscibile dai consumatori.

Questo tipo di considerazioni sul brand sono appartenenti alla dottrina prevalente nel marketing di esponenti come Kotler, Keller, Ries, Trout e D. Aaker, i quali indicano che il brand deve racchiudere in sé tutta una serie di caratteristiche che lo qualificano in modo tale da differenziarlo nel mercato e da far annettere a sé il consumatore con associazioni mentali e reputazionali propedeutiche all'instaurazione di un rapporto di fiducia il più duraturo possibile. Inoltre l'identità e il set di associazioni che contraddistinguono un brand devono essere in grado di coprire un network relazionale che va oltre il consumatore, che quindi tenga conto di tutti i possibili stakeholders.

Perché fare branding, quindi lavorare sull'impatto e il valore di una marca diventa decisivo per un'organizzazione?

La risposta è che ciò crea plusvalore, genera acquisti e riacquisti, e nel migliore dei casi fedeltà nel cliente; un discorso che vale sia per i consumatori, ai quali si rivolge in generale il termine "branding", talvolta indicato come "esterno", sia per i membri stessi dell'impresa, dove prende l'accezione di "interno".

L'"internal branding", del quale si tratterà solo superficialmente, è un diverso orientamento del branding, introdotto da Ambler e Barrow (1996), che non va sottovalutato in quanto a efficacia e lungimiranza di una pianificazione di gestione aziendale o brand management. Il suo obiettivo è quello di motivare i dipendenti di un'organizzazione con politiche interne di marketing che li soddisfino e che sviluppino un'interdipendenza *brand-employee*. In tale maniera essi possono adoperarsi con maggior entusiasmo ed efficienza, ricambiando la fiducia che il brand ripone in loro.

Oltre a conquistare la preferenza del consumatore e la sua fedeltà nel tempo e coinvolgere i membri di un'organizzazione per avere obiettivi e finalità comuni, la marca può originare un impatto nelle collaborazioni con i fornitori, gli intermediari e i rivenditori.

Poiché il processo di costruzione del valore di una marca dipende da tutti i contatti correlati alla marca, a prescindere dal fatto che siano stati originati da attività di marketing programmate dall'impresa⁴, i possibili strumenti di branding (identità della marca, mantra aziendale, marketing mix specifico, associazioni indirette

⁴ Kotler, P., Keller, K., Ancarani, F., Costabile, M. (2014). Marketing Management. Milano, Torino: Pearson. pag. 385

con altre entità ecc.) sono solamente una parte dei fattori da tenere in considerazione nel ruolo che il consumatore attribuisce alla marca.

Studi come quelli di Baldauf et al. (2003) hanno rimarcato ulteriormente la stretta connessione tra brand e azienda, più esso è forte, quindi strategicamente pianificato da un management di brand building dedicato, maggiore è il peso nella *value chain* dell'impresa e nell'impattare sulla *firm performance*.

In genere nei parametri di performance di una company è stata data sempre maggiore importanza al cash flow o ai profitti a breve termine, infatti è solo da pochi decenni che si è iniziato a comprendere l'effettiva *relevance* del brand come patrimonio aziendale e come principale risorsa dei guadagni futuri, oltre che determinante chiave di differenziazione dai competitors.

Baldauf et al. (2003) dimostrano con la loro ricerca l'evidenza empirica di come il brand produca effetti sia nel senso di valore per il consumatore, ma anche sulle performance di mercato e sulla profitability.

Queste due dimensioni di "Customer Value" e "Firm Performance" sono dunque interrelate tra loro e hanno come mediatore il brand. Ciò che viene riferita al valore della marca è la "Brand Equity". Nel momento in cui i consumatori sono disposti a pagare un prezzo superiore, "premium", per il prodotto di un'azienda piuttosto che per un altro generico della stessa categoria, quella azienda possiede una brand equity. Questa è una nozione molto dibattuta, volendo, nel campo del marketing, siccome a seconda del punto di vista preso dal filone teorico di riferimento può essere costruita una diversa definizione. Per esempio la brand equity può rappresentare la componente del valore economico del brand basato sui flussi di guadagni futuri che il brand si aspetta di generare dalla fedeltà dei suoi clienti e la loro *willingness to pay*, quanto raffigurare l'autorevolezza del brand in ottica culturale e politica⁵, oppure il valore aggiunto di un prodotto dovuto al marchio associato, o ancora il valore del prodotto con la marca meno il suo valore come prodotto senza marchio⁶ oppure l'effetto differenziale positivo che la conoscenza del nome della marca esercita sulla risposta del cliente al prodotto e al suo marketing⁷. Come detto i framework teorici e le definizioni associate all'idea di "brand equity" sono le più varie e spesso colgono solo un aspetto della "multidimensionalità" del brand.

Quel che è certo è che l'equity di un brand, il valore di una marca, non può prescindere dal raggiungimento di una conoscenza reciproca tra consumatore e brand, dalla nascita di un legame intenso tra essi e dalla susseguente responsiveness del consumatore alle attività dirette e indirette del brand.

Essa non amplifica solo gli effetti positivi della qualità percepita della marca, ma può farlo anche in direzione opposta. Ad esempio, quando British Petroleum nel 2010 è stata coinvolta in un disastro ambientale mediaticamente molto risonante, diversi consumatori hanno iniziato ad evitare volontariamente il suo brand; a tal proposito David Aaker (1991) tratta del brand come "assets and liabilities linked"⁸. Con la fuoriuscita di greggio dalla piattaforma Deepwater Horizon nel Golfo del Messico BP perse molti clienti, i

⁵ Holt, D.B. (2004) *How brands become icons: the principles of cultural branding*. Boston: Harvard Business Press. pag. 95

⁶ Farris, W., Gregg, A., Chinn, B. & Razuri, M. (2015). *Brand Equity: An Overview*. Charlottesville: Darden Business Publishing

⁷ Keller, K. (1993) Conceptualizing, measuring and managing customer based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1) pag. 1-22

⁸ Aaker, D., (1991) *Managing Brand Equity*. New York: Free Press pag. 15

profitti calarono di due terzi e l'azienda pianificò una campagna di comunicazione da milioni di dollari per recuperare la propria immagine.

Il brand incide sui margini di profitto influenzando sui volumi di vendite, i margini di profitto per cliente e la customer retention (Baldauf et al., 2003).

Grazie ad un brand ampiamente riconosciuto i consumatori possono legarsi e identificarsi alla qualità della sua offerta e al suo prestigio. La percezione che il prodotto di un determinato brand sia di maggior valore rispetto ai prodotti concorrenti porta il consumatore ad essere disposto a pagare di più, ed è questo differenziale ad incidere sui profitti. La brand equity positiva incrementa i margini di profitto per cliente offrendo alla *company* la possibilità di far pagare di più per un prodotto rispetto ai competitors, anche se il costo di produzione è lo stesso per entrambi (Baldauf et al., 2003).

L'effetto diretto della forza di un brand si manifesta anche sulle sales volume perché i consumatori gravitano attorno ai prodotti con forte reputazione e promuovono il brand tramite il cosiddetto "word-of-mouth". Alti volumi di vendite si traducono in margini di profitto superiori poiché una certa percentuale dei costi che un'azienda deve sostenere per vendere i prodotti è fissa (Baldauf et al., 2003).

Godere di un'alta customer retention, la terza area in cui il brand impatta sui profitti, significa far sì che i consumatori non vogliano acquistare solo un prodotto, ma tutta una serie di prodotti annessi al brand. Trattenere i clienti attuali incrementa i margini di profitto mediante l'abbattimento dell'ammontare di spesa per il marketing necessario ad ottenere gli stessi volumi di vendita; costa dunque meno avere la forza di trattenere un cliente attuale che acquisirne uno nuovo (Baldauf et al., 2003).

Non esiste una scienza esatta che permetta di calcolare quantitativamente ed economicamente il valore dell'equity, quindi separare il valore tangibile del prodotto, da quello intangibile del brand. Tuttavia agenzie di *global brand strategy* come Interbrand e Brand Finance applicano delle vere e proprie metodologie di calcolo per ottenere ciò: esse analizzano gli investimenti di marketing e l'equity costruita con i customers, dipendenti e altri stakeholders, e infine l'impatto di questi sulla business performance.

L'americana Interbrand ad esempio è un vero e proprio colosso della consulenza di marketing, in questo campo è probabilmente la massima autorità in materia di *branding consultancy*, essa è sostenitrice dell'idea secondo la quale la crescita si ottiene quando un'organizzazione possiede una chiara strategia e fornisce un'eccezionale esperienza al cliente. Perciò annualmente redige un ranking globale dei 100 brand più importanti ed economicamente di maggior valore. Una classifica talmente riconosciuta e reputata affidabile che le più grandi *corporate* globali ambiscono a guadagnare e preservare posizioni di vertice nel piazzamento come affermazione del prestigio universale del loro brand.

01  +5% 178,119 \$m	02  +11% 133,252 \$m	03  -7% 73,102 \$m	04  +8% 72,795 \$m	05  +9% 53,580 \$m	06  -19% 52,500 \$m	07  +14% 51,808 \$m	08  +33% 50,338 \$m
09  +18% 43,490 \$m	10  +2% 43,130 \$m	11  +12% 41,535 \$m	12  -1% 39,381 \$m	13  +6% 38,790 \$m	14  +4% 36,952 \$m	15  +48% 32,593 \$m	16  +4% 30,948 \$m
17  -3% 26,552 \$m	18  +9% 25,034 \$m	19  +8% 23,998 \$m	20  +2% 22,681 \$m	21  -4% 22,106 \$m	22  +13% 21,293 \$m	23  +3% 20,265 \$m	24  -10% 19,950 \$m

Figura 1: i primi 24 Best Global Brand Fonte: Report Interbrand (2016)

Il rapporto annuale che analizza i modi in cui le marche aiutano a far crescere le aziende, dalla soddisfazione delle aspettative dei clienti alla generazione di valore economico si basa su tre elementi fondamentali che contribuiscono al valore complessivo del brand: i risultati finanziari dei prodotti e servizi del brand; il ruolo rivestito dal brand nel processo di scelta dei consumatori; la forza esercitata dal brand nel definire una fascia di prezzo elevata o di generare utili per la società.

Il ruolo del brand nella *product category* è misurato così da stabilire la percentuale dei guadagni immateriali riconducibili proprio al brand, infatti il processo prevede la sottrazione degli utili attesi dalle immobilizzazioni materiali, così da determinare il flusso di cassa immateriale, mentre le previsioni future di questi guadagni residui sono calcolati sulla base di *forecast* finanziari.

Osservando le prime posizioni della tabella (Figura 1) Apple nel 2016 ha conservato la sua leadership, ma la crescita del suo brand è meno che la metà di quella di Google. Nel report viene indicato come il fascino di Apple sia in leggera flessione a causa di una serie di nuovi prodotti che come Apple Watch non hanno soddisfatto le aspettative e il genuino desiderio di innovazione dei suoi clienti, in più il mercato degli smartphone, la fonte di profittabilità principale per Apple, ha assistito ad un incremento della pressione competitiva derivante non solo dalla tradizionale rivalità con Samsung, ma anche dal consolidamento dei brand cinesi di Huawei e OnePlus.

Dal canto suo Google, con una crescita di valore del suo brand dell'11%, sembra destinato nel breve periodo ad assumere alla posizione di *most valuable*. Infatti Google rimane ancora largamente incontrastata nel suo core business e le sue *ad revenues* nel 2016 sono cresciute del 20%. Il successo del brand di Google tuttavia non è spiegabile solo tramite l'aumento degli utili, ma svolge un ruolo anche la brand equity accumulata nel tempo nel *tech business* per conservare clienti e apporre premium price a prodotti e servizi che senza la forza del brand non riuscirebbero a sostenere.

Un'altra metodologia, oltre a quella di Interbrand, riconosciuta dall'International Organization for Standardization nella "ISO 10668 Brand valuation -- Requirements for monetary brand valuation"⁹ che certifica a livello planetario i sistemi di calcolo per le procedure ed i metodi di misurazione del valore di un marchio è quella adottata dall'agenzia di branding consultancy "Brand Finance" che a sua volta redige a cadenza annuale un ranking di grande interesse dei 500 brand più potenti al mondo.

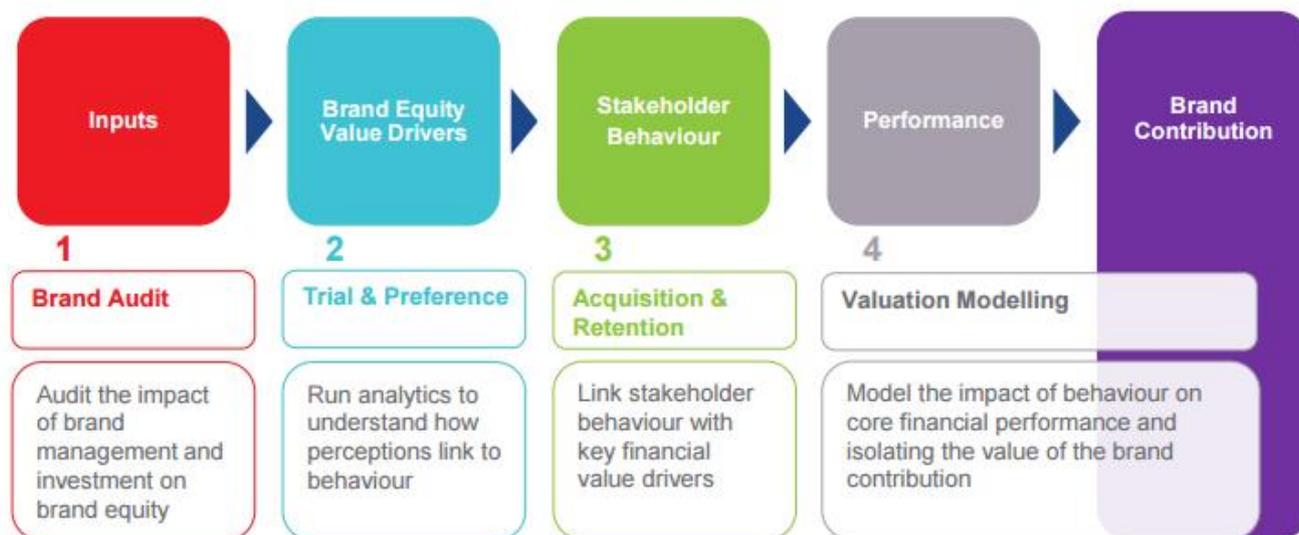


Figura 2: Approccio metodologico di Brand Finance Fonte: Report Brand Finance (2017)

In ogni suo report Brand Finance evidenzia come il contributo del brand consiste nella maggiorazione complessiva del valore azionario dell'impresa derivante dal possesso del suo brand rispetto allo stesso esercizio con un brand generico. Viene sottolineato ancora una volta come non solo i *customers*, ma una varietà di stakeholders vengono influenzati dal brand come dipendenti, partner strategici, legislatori, investitori. Ciò ha un impatto significativo sul valore finanziario che oltrepassa ciò che può essere comprato o venduto in una transazione. Tutti i possibili stakeholders hanno delle aspettative e delle opinioni sull'organizzazione e i suoi prodotti e servizi che il brand concentra su di sé.

La metodologia di Brand Finance inizia con lo stilare un "Brand Strength Index", calcolato esportando dati dal "BrandAsset Valuator". Un database di brand considerato il più ampio al mondo, che misura brand equity, considerazioni sul brand e gli attributi dell'immaginario emozionale che possono essere ricondotti alla brand personality nella sua categoria. Successivamente Brand Finance determina un tasso di royalty a seconda del settore di riferimento del brand che viene applicato allo "Brand Strength Index"; poi si esegue una previsione dei ricavi specifici del brand utilizzando serie storiche, previsioni di analisti e tassi di crescita economica. Infine, applicando il tasso di royalty alle entrate previste e scontando questo valore al netto delle imposte si può arrivare ad ottenere le *revenues* dovute al brand e quindi il suo brand value.

Queste *global brand strategy agency* hanno molta risonanza per i media e per chi opera nel business a testimonianza dell'importanza straordinaria raggiunta dal valore che una dimensione come il brand genera

⁹ ISO/TC 289 (2010) 10668:2010. Brand Valuation – Requirements for Monetary Brand Valuation. Ginevra: ICS Patents 03.140.

per un'organizzazione. Il report Global 500 (2017) di Brand Finance è utile per arrivare a formulare le quattro fasi del branding:

1. Valutazione dell'importanza del brand: comprendere il valore degli asset intangibili e osservando potenziali scenari strategici per il brand.
2. Ricerca analitica: brand auditing e ricerche di mercato per scoprire come coprire meglio il mercato e raggiungere tutti i potenziali clienti identificando i driver del comportamento del consumatore perché il brand abbia un impatto sulla "bottom-line".
3. Strategia di incremento del valore: identificare le migliori opportunità, assicurandosi che le risorse siano allocate verso quelle attività che hanno il maggior impatto sul brand nel business tramite modelli di governance, brand architecture e gestione di portfolio, brand positioning e brand extension.
4. *Value Leveraging* nelle transazioni e negli accordi: far fruttare al massimo il valore degli asset intangibili dell'organizzazione nei casi di M&A, franchising, licensing e pricing.

Prima di proseguire la nostra narrazione sul branding, sarebbe opportuno iniziare a familiarizzare con concetti come altre componenti classiche¹⁰ del brand management: l'*awareness*, l'*image*, la *loyalty*, il *positioning*.

Nel definire queste che non sono altro che output ed obiettivi delle funzioni che managerialmente si possono estrarre dalla creazione di brand value, si è spesa una numerosa letteratura accademica e specializzata. La quale di volta in volta ha incastonato questi concetti in paradigmi analoghi, differenti, antitetici o contrastanti tra loro, ma da cui è stato possibile estrapolare delle caratteristiche universali a tutte le scuole di pensiero.

Facendo opera di sintesi, e talvolta, di "obiettiva astrazione" dai vari modelli, è stato possibile arrivare ad una comprensione "base" su cui focalizzarsi senza per il momento spingersi più in profondità.

La *brand awareness* è la componente informativa e di visibilità riconducibile alla consapevolezza del consumatore nel sapere che un brand esiste e come esiste.

La *brand image* ha a che vedere con il framework di percezione che il consumatore ha dell'immagine del brand.

Per quanto concerne la *brand loyalty*, essa ha a che fare con gli aspetti decisionali del consumatore, centrando il discorso sull'esperienza con il brand, il rapporto fiduciario e la scaturente fidelizzazione con esso.

Il *brand positioning* si collega al tratteggiare una determinata valenza sul piano della formulazione strategica del brand, funge da corollario ai processi di *targeting* e segmentazione del mercato obiettivo di riferimento.

Dopo questa rapida rassegna di nozioni e locuzioni circa i *compass-point* della gestione della marca siamo in grado di proseguire con l'evoluzione storica delle diverse teorie sul concetto di "branding" in base alle

¹⁰ Si prendono ad esempio le componenti elencate da Cherubini in "Marketing e management dello sport" (2015) in ambito di branding sportivo.

implicazioni manageriali che le trasformazioni della società, dei costumi e dei framework accademici di riferimento hanno apportato.

In conclusione, il branding serve a creare quelle strutture mentali che aiutano i consumatori a organizzare le loro informazioni e i concetti sui prodotti e sui servizi in modo da facilitare il conseguente processo decisionale, quando possibile volgendolo a favore dell'azienda¹¹.

Un processo di questo tipo e i suoi *device* di applicazione possono essere replicabili in qualsiasi area di business. Infatti è possibile far leva sul branding per un movimento sociale o ideologico, istituzioni e organizzazioni governative e non, per un luogo o una città ospitante di un evento, per la dimensione “flagship” di un negozio, passando da esempi più immediati, e quindi un *service delivery*, un *product design*, un'artista, un politico, un attore o un campione dello sport; fino ad arrivare al punto saliente della nostra ricerca: le società sportive, in particolar modo quei club che possono fungere da riferimento nel branding del calcio.

¹¹Kotler, P., Keller, K., Ancarani, F., Costabile, M. (2014). Marketing Management. Milano, Torino: Pearson. pag. 377

1.2 Due paradigmi per Sette approcci

Con contributi alla letteratura come quelli di Heding et al. (2009) e Heding e Nielsen (2009) è stato possibile individuare due paradigmi, positivista e costruttivista, in cui ricondurre sette scuole di pensiero in altrettanti approcci di branding come schematizzato nella Figura 2. Nonostante la grafica asseconi nella sua forma un lineare processo di sviluppo storico, è fondamentale ricordare che ogni approccio non cessa di esistere con il successivo, anzi, prosegue anch'esso nel tempo, tant'è vero che in una gestione manageriale della marca non sorprende il fatto che possano essere seguiti più approcci contemporaneamente.



Figura 3: I sette approcci diversi alla definizione e gestione del brand. Fonte: personale (2017)

Tuttavia l'approccio "identitario" sulla formazione di una "corporate identity", il cui framework di riferimento è costituito dal contributo apportato da Hatch & Schultz e van Riel & Balmer, tange solo parzialmente un discorso sul branding, per lo più "interno", e può essere più facilmente ricondotto ad una teoria di gestione aziendale e di *corporate administration*. Il focus di questo approccio che coinvolge solo

collateralmente il brand è infatti l'organizzazione e la coerenza di un messaggio unitario che questa in tutte le sue propagazioni e i suoi rami deve essere in grado di far pervenire agli stakeholders, di rimbalzo le attività di comunicazione e di marketing devono essere strettamente allineate all'identità aziendale in modo da generare una "coerenza monolitica" dell'organizzazione. In quest'opera quindi saranno maggiormente approfonditi gli altri sei approcci nella loro rilevanza e miglior adattamento ad un discorso puramente di branding.

Il primo paradigma venutosi a creare è quello di stampo positivista e racchiude l'approccio economico ed identitario. Esso segue la scia dei filoni teorici dominanti dell'epoca quali psicologia cognitiva e microeconomia. Come per altre discipline con il termine "positivismo" s'intende quel senso di profonda fiducia verso il progresso e la certezza del metodo scientifico. L'unico studio riconosciuto e accettato sul comportamento del consumatore si basa su scelte economiche, razionali e calcoli utilitaristici. Non sorprende come i modelli di partenza siano tutti epistemologicamente quantitativi poiché l'assunto chiave è che la realtà sia oggettiva, unica e tangibile (Nosi, 2014). In questo paradigma il brand è una proprietà dell'azienda al pari di un prodotto, ed è solo l'impresa ad essere autorizzata a controllare la comunicazione. Infatti il consumatore, seppur individuo razionale, è considerato *passive receiver* nel processo transazionale. In definitiva il valore di marca è creato dall'azienda ed è considerato "un oggetto inanimato e manipolabile" (Hanby, 1999).

Negli anni '60 invece inizia ad affermarsi il paradigma costruttivista, che si avvia nel definire la realtà come contestuale, differenziata e frutto di costruzione sociale (Nosi, 2014). Gli stessi processi di acquisto e le scelte di consumo degli individui incominciano ad essere valutati nella loro complessità; gli approcci che emergeranno da questo cambio di paradigma enfatizzeranno le specificità dei singoli atti di acquisto e di utilizzo dei beni, ritenuti profondamente influenzati dal contesto in cui si svolgono e dalla simbologia che gli individui associano a determinati oggetti e comportamenti (Dalli e Romani, 2011).

Il progressivo affermarsi della prospettiva costruttivista si deve dunque all'insoddisfazione relativa all'eccessiva rigidità e strutturazione dell'approccio positivista (Nosi, 2014). Il valore della marca e la sua natura stessa vengono creati tramite l'interazione tra brand e consumatore che assurge a ruolo attivo nella comunicazione. Il brand diventa dunque "un'entità olistica e vivente con molte caratteristiche degli esseri umani" (Hanby, 1999).

Correnti di pensiero più recenti, emblematiche di questa nuova interpretazione delle azioni umane rivolte al consumo, come la "Consumer Culture Theory"¹², provengono dal terreno dell'antropologia e sociologia interpretativa di autori come Geertz (1988) e Giddens (1991). Gli attori sociali utilizzano i beni di consumo per costruire la propria identità, per portare a compimento il loro personale progetto riflessivo del Sé. La cultura è il vero tessuto dell'esperienza, del significato e dell'azione. Orienta quest'ultima come in un gioco in cui gli individui improvvisano all'interno di determinate regole vincolanti riconducibili alle norme sociali

¹² Arnold, E. , Thompson, C. (2005) Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research. *The Journal of Consumer Research*, 31 (4) pag. 868-882

che li condizionano (Bourdieu 1984). Essa fa sì che certi *pattern* di comportamento e certi costrutti di significato diventino più probabili e/o più plausibili di altri.

1.2.1 Economic approach

Nonostante possa essere considerato il primo, è tutt'oggi uno degli approcci più utilizzati nel campo del branding, non a caso la definizione di “marca” dell'American Marketing Association poggia su queste radici. Sulla scia dell'“hard selling” di Claude C. Hopkins¹³ e la USP ideata negli anni '40 e ultimata nel 1961¹⁴ da Rosser Reeves i brand devono adottare un tipo di pubblicità schietto, diretto, privilegiante il benefit distintivo piuttosto che aspetti intellettuali e finenze stilistiche. Che la comunicazione sia sviluppata per mezzo di un logo, del nome del proprio fondatore o di un *claim* su di una rivista, lo scopo rimane sempre quello di comunicare il proprio singolo beneficio distintivo al consumatore. Non sorprende come fino agli anni a cavallo della Seconda Guerra Mondiale gli slogan pubblicitari facevano tipicamente uso di una promozione del benefit incentrata sull'unicità delle proprietà del prodotto in considerazione. La Coca Cola sottolineava la presenza di estratti di coca nella sua bevanda utili a combattere il mal di testa, la P&G reclamizzava il sapone Ivory grazie alla sua specifica caratteristica di galleggiare sull'acqua.

L'*economy approach* prevede che il brand debba rendere immediatamente fruibile il concetto sottostante al messaggio per cui l'utilizzo del prodotto arreca un vantaggio all'utilità del consumatore, nonché un miglioramento del proprio benessere; questo perché l'individuo viene considerato come prettamente razionale, consapevole di agire esclusivamente da calcoli economici di interesse utilitaristico.

Il brand è dunque una proprietà dell'azienda, l'unico soggetto abilitato ad amministrarne il branding, come fosse un suo prodotto o un suo servizio. Ciò è emblematico del paradigma positivista e testimonia l'iscrizione dell'approccio economico in questa corrente teorica poiché presuppone che non ci sia creazione di valore tra *consumer* e brand poiché il primo è un ricevente passivo della *brand communication*.

Il brand è tratteggiato all'interno del cosiddetto “marketing mix” individuato da Borden (1964), ovvero la gestione di *Product, Placement, Price* e *Promotion*.

Secondo l'autore, le politiche di pianificazione del “Product” si collegano a caratteristiche fisiche come qualità e design, scegliere a chi, dove, quando e in che quantità vendere ed effettuare ricerche di mercato da sfruttare in ottica di sviluppo di un nuovo prodotto o correzioni di uno già presente sul mercato. La dimensione “Price” va relazionata con il livello di prezzo da adottare (tra base, medio e premium), policy sviluppate attorno ad un prezzo specifico, unico o variabile, e i margini che si vogliono ricercare dalle vendite. Il “Placement” invece corrisponde ai canali di distribuzione da usare tra produttore e consumatore, il grado di selettività tra venditori all'ingrosso e al dettaglio, e gli sforzi per raggiungere un certo livello di cooperazione nel processo. Infine le politiche di promozione del prodotto e le strategie di advertising che

¹³ Pubblicitario statunitense, definito “il più grande creatore di pubblicità che abbia mai praticato quest'arte”.

¹⁴ L'anno di pubblicazione di “Reality in Advertising”, dove Reeves predispone e schematizza il modello pubblicitario della USP. Il libro verrà tradotto in italiano nel 1988 con il titolo “I miti di Madison Avenue”.

rientrano nell'ambito della "Promotion"; nel primo caso all'onere del come distribuire piani speciali di commercializzazione o dispositivi diretti "alla" o "attraverso" la vendita e la loro forma promozionale; nel secondo l'ammontare della spesa e della copertura pubblicitaria in funzione di un'immagine desiderata di prodotto e di azienda (Borden, 1964).

La gestione di questo marketing mix deve essere ben ponderata e bilanciata poiché, anche se non esplicitamente espresso, deve esserci un'interazione tra le varie *P* di modo che la progettazione dell'una influenzi quella dell'altra (Grönroos, 1994). Il branding dell'approccio economico va perseguito sotto un'ottica di questo genere, ciò che l'azienda deve essere in grado di comunicare è il suo benefit di tipo funzionale. Deve avvalersi di una "Unique Selling Proposition" (USP) che promette una specifica funzionalità al cliente e sostiene questa "promise"¹⁵ con una "reason-to-believe"¹⁶. Il brand si pone come garante della qualità ed ispiratore di fiducia perpetrando la volontà di facilitare la scelta d'acquisto, customer preference e loyalty.

L'obiettivo finale del brand forte deve essere quello di ridurre i costi di transazione¹⁷ del consumatore (Borden, 1964), quindi cercare di facilitare, nonché abbattere le barriere all'acquisto.

Quindi il branding consiste nel far risaltare il proprio prodotto rispetto ai competitors, puntando sulla sua funzionalità piuttosto che su valori emozionali ai quali far affezionare i consumatori.

Questo approccio è emblematico del paradigma positivista poiché presuppone che non ci sia creazione di valore tra *consumer* e brand poiché questo è un ricevente passivo della *brand communication*.

La priorità è vendere e fare branding seguendo questo tipo di approccio significa far spiccare il proprio brand rispetto ai competitors puntando su una brand equity che consideri la crescita del valore della marca sul piano economico.

1.2.2 Consumer-based approach

L'analisi può proseguire con uno degli approcci più largamente diffuso e usato nel brand management: quello *consumer-based*. Esso è il primo approccio a venir iscritto in un paradigma costruttivista da Heding et al. (2009) poiché il consumatore da ricevente passivo diventa egli stesso elemento di creazione del valore marca. Di conseguenza viene fortemente depotenziato il ruolo dell'organizzazione. Con questa diversa prospettiva, dunque, la *company* non è più al centro dell'attenzione come unica *owner* del brand (approcci positivisti). Ci si sposta quindi da una concezione "inside-out" del branding piuttosto ad una "outside-in" (Heding e Nieslen, 2009)

Ad inaugurare la nuova era che il brand management vivrà con la formalizzazione di questo approccio è su tutti Kevin Keller con il saggio "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity"

¹⁵ Nel libro Power Brands di Mazzù e Perrey (2011) è una componente del "positioning statement" e viene definita come risposta alla domanda "What's in it for me?" del consumatore. Essa descrive in maniera competitiva, chiara, rilevante e comprensibile per il target i vantaggi offerti dal prodotto.

¹⁶ Nel libro Power Brands di Mazzù e Perrey (2011) è una componente del "positioning statement" ed è ciò che rende credibile la promessa al consumatore. Risponde alla domanda "Why should I believe it?" e serve a spiegare al consumatore perché il prodotto riuscirà a soddisfare la promessa fatta.

¹⁷ I costi in termini di tempo, denaro e ricerca di informazioni che possono disincentivare l'acquisto di un prodotto.

del 1993. Dunque dalla *company*, il centro dell'attenzione e dell'interesse verte nei confronti del consumatore, il quale deve essere studiato approfonditamente nei suoi pensieri, nei suoi sentimenti e nelle sue convinzioni con i cosiddetti "insights". Essi sono fondamentali nello scoprire come si sviluppa nella mente del consumatore la conoscenza del brand e come si struttura nei nodi della sua memoria. Avvalendosi del modello di Anderson (1983) la memoria consiste di una rete di:

- Nodi: le informazioni immagazzinate.
- Legami connettivi: la forza delle associazioni tra i nodi.

Per assicurarsi il successo il brand deve innanzitutto assicurarsi delle associazioni mentali uniche, piacevoli e forti (Keller, 1993).

Due importanti punti emergono dalla concettualizzazione di Keller.

Il primo è che bisogna avere un'ampia visione delle attività di marketing ed essere in grado di riconoscere i loro diversi effetti sulla brand knowledge, nella misura in cui questa sia la variabile più influente in *outcome* essenziali dell'impresa come le vendite. In secondo luogo prendere coscienza che gli sforzi di marketing di breve termine fissano nella memoria una conoscenza della marca che influirà notevolmente sul successo di tutti i futuri programmi di marketing a lungo termine (Keller, 1993).

In definitiva, è necessario comprendere che le attività di marketing interessano l'apprendimento e il successivo richiamo alla mente del brand nelle informazioni fornite al consumatore.

Quindi il contenuto e la struttura del ricordo del brand influenzerà la riuscita delle eventuali strategie future. Puntualizzando la nozione di "brand knowledge", Keller la considera come quello che il *consumer* ha imparato, esperenziato, visto o sentito sul brand nel corso della sua vita. Questa si compone di "brand awareness" e "brand image", che differentemente che in precedenza, verranno ridefinite più in profondità secondo il modello di Keller (1993).

La consapevolezza della marca (*awareness*) è relativa alla forza della traccia del brand nella memoria, e si riflette nell'abilità di identificare il brand in differenti condizioni (Rossiter and Percy, 1987). Le performance tramite cui si forma l'*awareness* sono a loro volta la "brand recall", quindi la capacità di richiamare alla memoria la marca in assenza di stimoli per cui è necessario lavorare sul collegamento con situazioni d'acquisto o categorie di prodotto, e la "brand recognition", la quale acquisisce valore nella misura in cui incide sulla scelta del prodotto nello store (Keller, 1993). Essa infatti è la capacità di richiamare alla memoria la marca in presenza in questo caso di uno stimolo.

Avere una buona *awareness* arreca tre vantaggi al brand:

1. I consumatori pensano ad un brand quando pensano ad una categoria di prodotto.
2. Inserisce il brand nel cosiddetto "consideration set", ovvero quella manciata di brand che beneficiano di essere presi seriamente in considerazione per l'acquisto, spesso quando il prodotto è di basso coinvolgimento o vi è mancanza di *consumer motivation* o *ability* (Petty e Cacioppo, 1986).
3. Impatta sulla formazione delle decisioni del consumatore tramite la creazione e la forza delle associazioni di marca nella brand image.

Per definire la brand image si sfrutta il contributo alla letteratura di Herzog (1963) e Newman (1957) che definiscono quest'ultima come la percezione che il consumatore ha della marca in base alle associazioni con esso presenti nella sua memoria. Come accennato, queste associazioni possono essere di diversi tipi e possono avere diversi gradi di:

- Positività, ovvero l'affinità delle associazioni della marca con i desideri e i bisogni.
- Forza, cioè l'impatto delle azioni di marketing sull'esperienza del consumatore con la marca.
- Unicità, in funzione del grado di differenziazione dell'offerta.

Le brand associations vengono classificate da Keller (1993) in tre principali categorie di crescente campo di applicazione: attributi, benefici, e *attitude*. La prima categoria sono gli elementi descrittivi di un prodotto/servizio, e corrisponde a quello che il *consumer* pensa che sia il prodotto/servizio e cosa viene coinvolto con il suo acquisto e consumo. Questi elementi che caratterizzano il prodotto possono essere *product-related attributes*, cioè le caratteristiche necessarie perché questo assolvano ad una determinata funzione, oppure *non-product-related attributes* quando sono elementi esterni relazionati all'acquisto e al consumo. Quest'ultimi comprendono le *price information*, il packaging, la *user imagery* ovvero che tipo di persona consuma il prodotto, e la *usage imagery* ovvero dove e in che situazioni questo viene utilizzato.

La seconda categoria delle associazioni di marca, i benefici, ha a che fare con la percezione dei consumatori su cosa il prodotto può fare per loro. I benefit individuati da Keller sono di tre tipi:

1. Funzionali, i vantaggi più intrinseci del consumo di un prodotto/servizio che in genere corrispondono ai *product-related attributes*.
2. Esperienziali, anch'essi corrispondono ai *product-related attributes* e sono relativi a come ci si sente nell'utilizzo di un prodotto/servizio.
3. Simbolici, più vicini a *non-product-related attributes* siccome rappresentano i vantaggi estrinseci del consumo di un prodotto/servizio in relazione ai bisogni latenti di approvazione sociale, espressione personale o autostima *outer-directed*.

Infine l'ultima categoria della *attitude*, consiste nel valore generale riconosciuto alla marca. Agisce come struttura di base della *brand choice* e del *consumer behaviour*. Il modello più condiviso che teorizza questa categoria è quello "multi-attribute" sviluppato da Fishbein e Ajzen (1975) dove le *brand attitudes* sono una funzione di attributi e benefici associati che rappresentano un punto di salienza per il brand. Il modello si istituisce su di una dinamica "expectancy-value" in cui le *attitudes* sono dunque frutto di una moltiplicazione tra le convinzioni salienti del consumatore sul fatto che il brand possieda certi attributi o benefici e un giudizio valutativo su queste convinzioni. Ovvero se queste caratteristiche siano possedute in maniera positiva o negativa.

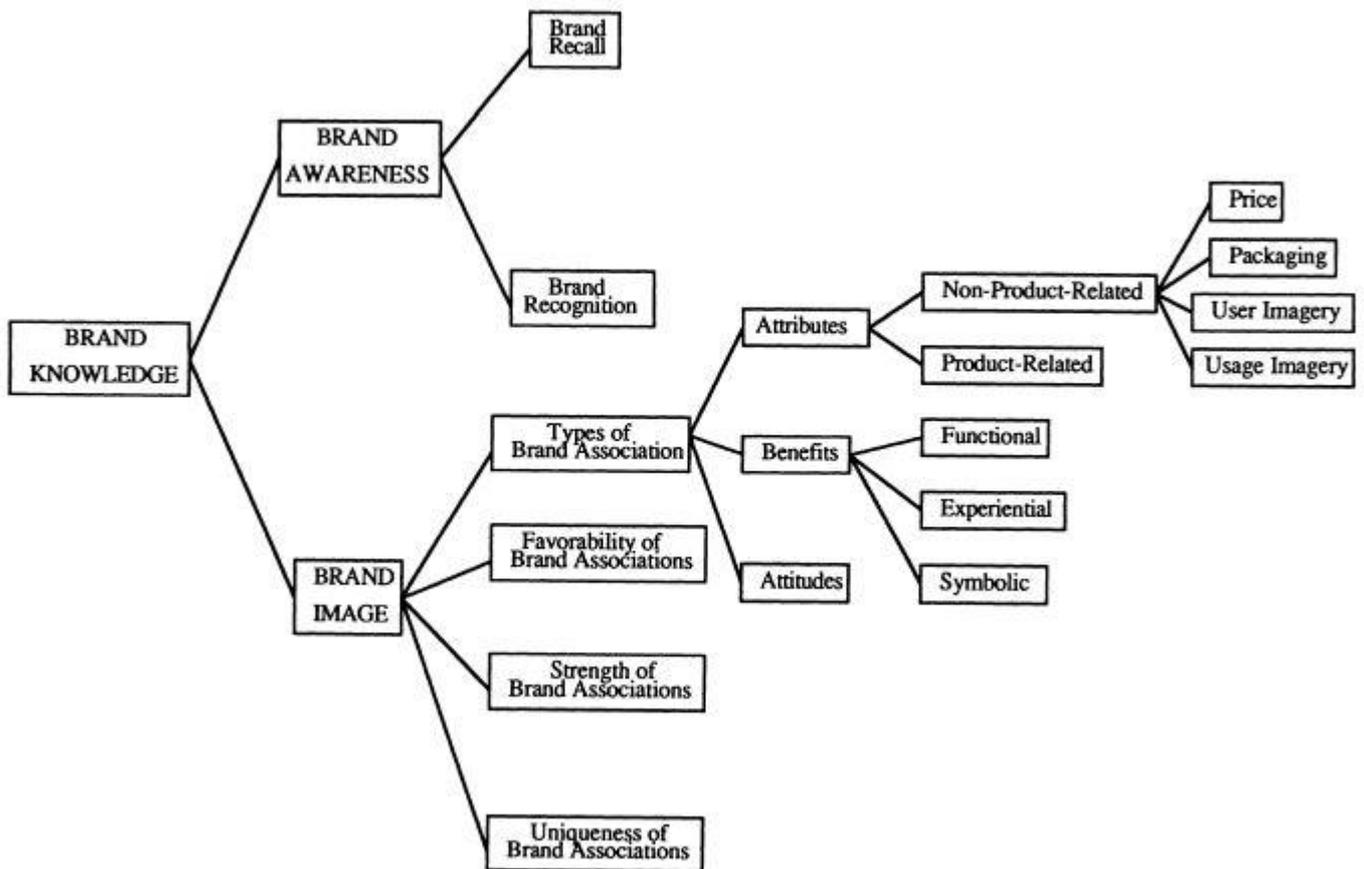


Figura 4: Dimensioni della Brand Knowledge Fonte: Keller (1993)

Dunque il discorso sul brand viene affrontato dal punto di vista del consumatore, quale che sia un individuo (B2C) o un'altra organizzazione (B2B), comprendendone a fondo i suoi bisogni e i suoi desideri così da ideare prodotti e programmi di marketing in grado di soddisfarli. Il rapporto univoco preso in considerazione è quello consumatore-brand ed attribuisce un ruolo preponderante al consumatore che costituisce il valore stesso del brand.

Conformemente a quanto affermato da Keller, il potere risiede nella mente dei consumatori¹⁸. In virtù di un incremento della brand equity si prevede innanzitutto che sia presente un “effetto differenziale” al fine di evitare la cosiddetta trappola della “commoditization”, in cui il consumatore percepisce assenza di scarsità e perfetta fungibilità tra i prodotti di una stessa categoria. Deve altresì esistere una fattuale differenza nelle risposte alle azioni di marketing, e cioè quelle percezioni, preferenze e comportamenti relativi al brand da parte dei consumatori come scelte d'acquisto, *responsiveness* alle promozioni e giudizi su possibili estensioni di linea o di marca.

Per la costruzione di una marca forte conformemente con la “Consumer-Based Brand Equity” (CBBE) di Keller bisogna tenere conto di un processo di più fasi, dalla scelta iniziale delle identità del brand, come il nome, il logo o il simbolo, passando dall'integrazione di queste all'interno dei programmi di marketing di supporto.

¹⁸ Ci si avvale del prezioso lavoro di Ries e Trout (1981) per cui un'adeguata strategia di posizionamento deve far in modo che un brand o un prodotto sia in grado di insinuare il suo nome e il suo messaggio nel subconscio soggettivo del consumatore e collettivo del mercato di riferimento, per rimanerci il più a lungo possibile.

L'autore individua quattro fasi dello sviluppo della marca schematizzate nel modello della "Piramide della Risonanza" (Figura 5).

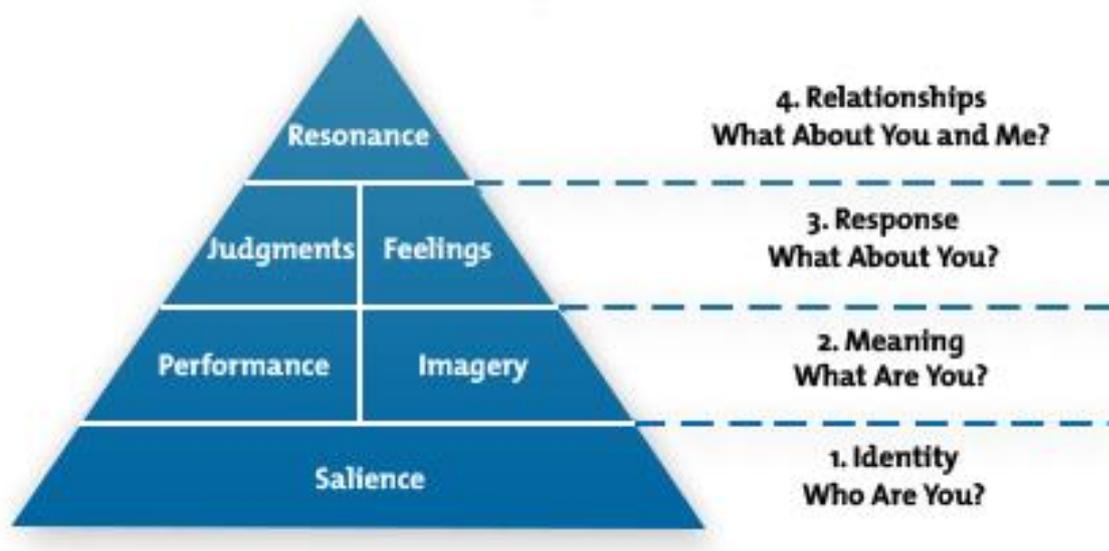


Figura 5: La piramide della CBBE Fonte: Keller (2013)

Nella prima fase dell'Identità bisogna rispondere alla domanda "Chi Sei?"; i consumatori devono poter identificare la marca e associarla con una specifica classe di prodotti o necessità di consumo. Il branding si deve concentrare essenzialmente su di una profonda e diffusa brand awareness.

Dopodiché bisogna imprimere nella mente dei consumatori il significato della marca nella sua totalità, stabilendo un legame strategico con una serie di associazioni intangibili e tangibili del brand, l'interrogativo di questa fase è "Che cosa Sei?". Il branding deve strutturare per poi comunicare sia elementi distintivi sia elementi di affinità sul piano delle performance e dell'*imagery* della marca. Nel primo caso può servirsi di *features* primarie e secondarie del prodotto; la sua durabilità, affidabilità e funzionalità; l'effettività, l'efficienza e l'empatia del servizio; il prezzo, lo stile e il design dell'offerta.

Nel secondo caso le fonti di leverage possono essere i profili degli utenti; le situazioni di acquisto e utilizzo; il farsi promotori di certi valori; enfatizzare la storia, l'*heritage* e le *brand experiences*.

La terza fase risponde alla domanda "Cosa mi offri?" e mira a suscitare una reazione appropriata all'identificazione e alle associazioni create, nonché alle azioni di branding sviluppate. Esso deve quindi focalizzarsi sullo stimolare risposte aperte e favorevoli sulla base di giudizi e sensazioni.

I primi implicano considerazioni sulla superiorità, credibilità e qualità dell'offerta, le seconde ripercorrono le entità dei benefici simbolici delle associazioni di marca, ad esempio sensazioni di calore, sicurezza, divertimento o eccitazione che il brand suscita, assieme ad una approvazione sociale e un rispetto di sé stessi.

Infine nell'ultima fase della Relazione, per rispondere al "Cosa condividiamo?", bisogna tradurre la *response* in un rapporto consumatore-marca per cui l'obiettivo del branding si deve basare su di un'intensa e attiva fedeltà. Si ricerca loyalty, attachment ed engagement con il cliente, favorendo la formazione di community.

A conclusione del discorso di Keller, egli individua due approcci per la misurazione della CBBE. L'approccio diretto analizza le sopracitate potenziali fonti di *leverage* del branding monitorando e misurando la brand knowledge e le sue dimensioni di brand awareness e brand image, mentre l'approccio indiretto misura la brand equity direttamente, quindi analizzando e monitorando l'impatto che la brand knowledge ha sulle risposte dei consumatori alle diverse azioni di marketing attivate dall'azienda.

1.2.3 Personality approach

Con questa diversa prospettiva la già introdotta relazione brand-consumatore si evolve da *one-way relationship* ad uno scambio reciproco e interattivo, questo rappresenta uno dei punti di maggior innovazione del *personality approach*.

In esso il brand assume tratti di personalità e si "umanizza" (Plummer, 1985; Levy, 1985), come si può evincere da background teorici di studi rilevanti in questo campo come quelli di J. Aaker (1997), Belk (1988) e Mittal (2006). Dal loro contributo è possibile affermare come il *consumer* usi la personalità del brand come espressione della propria, non solo sul piano sociale, ma anche su quello più intimo e personale.

A tal proposito è utile specificare il concetto di *extended self* che introducono autori come Kleine e Kleine (1995) da Belk (1988). Gli esseri umani estendono il loro Sé attraverso i rapporti con altre persone, con la famiglia, risultati nella vita e nel lavoro e le cosiddette "possessions" (proprietà), che possono essere persone, luoghi oppure cose a cui ci si affeziona, come i brand.

Tuttavia questo tipo di legame così forte tra prodotti e *consumer* può risultare un'arma a doppio taglio nella misura in cui il minimo scostamento nei comportamenti del brand altera la percezione di personalità nella congruenza immaginata dal consumatore. Ciò può far scattare una sensazione di delusione e tradimento come se realmente quell'individuo stesse perdendo una parte di sé, con forti complicazioni di brand value.

Ricostruendo gli attuali presupposti teorici di questo approccio bisogna proporre il quadro del "self concept" che si compone di "self-consideration", sensazioni, oggettive convinzioni che risiedono nella memoria di una persona (Rosenberg, 1979) e tutti quei ruoli sociali, attributi personali, relazioni, fantasie, "possessions" e altri simboli che un individuo utilizza allo scopo di comprendere sé stesso e costruirsi una propria identità (Schouten, 1991).

Mittal (2006) cerca di comprendere ciò che compone il "self" che i consumatori edificano immersi nella cultura e come questo si possa estendere attraverso oggetti materiali. Fa ciò mediante una completa investigazione del concetto di "Io", il risalto della tensione che può formarsi tra "Io" e "Me" e infine la funzione di *extended self* delle *possessions*. Capire quindi come le "possessions" si leghino intimamente, talvolta in maniera conscia, talvolta inconscia, al "self" dei consumer e come il possedere un prodotto e il suo utilizzo aiutano essi a definire e a vivere la propria identità.

L'autore riporta una duplice accezione di "self"; con *possessions*, ovvero l'*extended self*, e senza *possessions*, dove nella letteratura sul *consumer behaviour* si distinguono due discorsi. La prima idea è quella della "personal identity" di autori come McAdams (1996), Murray (2002) ed Ahuvia et al.(2005) , al

cui interno il *self* è visto come pluridimensionale e multi-livello; come un'essenza sociale e psicologica che si riflette profondamente e continuamente su noi stessi.

Il secondo discorso è quello incentrato sui tratti distintivi, in cui il *self* è visto come una sommatoria di qualità personali, più o meno durature, di cui una persona si sente in possesso. I tratti della personalità si compongono sia da atteggiamenti esterni che dalle fattezze del corpo. In quest'ottica l'individuo "definisce la sua identità mediante ciò che potrebbe vedere sulla superficie o all'interno di uno specchio riflesso" (Mittal, 2006).

L'interesse dell'"Io" o "self concept", quindi la considerazione o l'identità che l'individuo ha di sé stesso, si articola nelle sei componenti del:

- Fisico
- I valori e la natura del nostro carattere
- Successo e competenza, ruoli sociali
- Tratti soggettivi di personalità
- Possessions/proprietà

Queste componenti sono degli elementi base del "self concept"; esse costituiscono gli ingredienti del *consumer mix* che, presenti in diverse proporzioni, realizzano tra gli individui una versione sempre differente dell'"Io".

Al *self concept*, va affiancata la nozione di "social self concept" che Mittal (2006) chiama semplicemente "Me". Nell'"Io", come già enunciato, il costrutto è dato da come una persona vede sé stessa, "Me" invece è come una persona crede che gli altri la vedano, e si articola negli stessi elementi del primo.

Questo perché le sei componenti di "Io" e "Me" sono universali, inoltre gli individui tendono a replicare i processi e gli schemi che essi utilizzano nella costruzione dell'"Io" anche verso gli altri. Le tensioni che si originano nelle discrepanze tra "Io" e "Me" dipendono fortemente proprio dalla proiezione del *template* del nostro Io sugli altri. Queste causano spesso conflitti di *template* in contrasto tra gli individui e all'interno di questi stessi. Qualora i *template* invece siano comuni si possono sempre avere differenze nella definizione o nella percezione di uno specifico elemento costitutivo del *self concept*.

Nell'ordine di risolvere queste tensioni Mittal (2006) elenca tre "broad approaches":

1. Cambiare gruppi di riferimento, evitando certe persone, non partecipando alle loro attività e psicologicamente scollegando la nostra autostima da questo gruppo cercando altro per validare la nostra identità.
2. Educare l'altro, con persone di interesse, con le quali comunque si vuole mantenere un rapporto, si cerca di correggere la loro lettura dell'Io educandoli su chi si è realmente.

3. Modificare il consumo, serve a guardarsi con occhi diversi, cambiare le scelte di consumo influisce sul modificare sia l'Io che il Me. Inoltre la scelta dei prodotti da usare molto spesso può avvicinare queste due dimensioni.

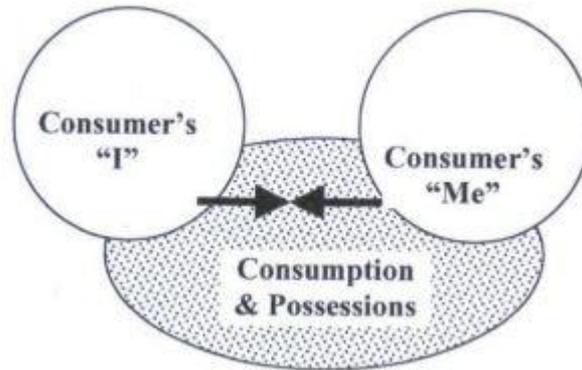


Figura 6: Tensione tra Io e Me Fonte: Mittal (2006)

Ma in che modo le proprietà diventano estensione del nostro Sé?

Mittal (2006) sostiene che non tutti i prodotti che vengono consumati possono rientrare nella categoria delle proprietà e quindi partecipare all'*extended self*. Tali prodotti possono relazionarsi con il *self concept* dell'individuo senza divenirne parte; infatti essi possono semplicemente risultare funzionali nel promuovere o dare impulso ad una delle sue sei componenti.

Il processo latente con cui le *possessions* estendono il Sé, dunque, si realizza tramite:

- Scelte basate sul self: una proprietà viene acquistata superando lo "screening" dell'"Io", essa viene quindi scelta in modo da essere già pronta a ricoprire la sua parte nel *self-concept*. Inoltre, questo precedente intervento dell'"Io" può comportare una distinzione consapevole da tutti gli altri "Io" delle persone, oppure un'identificazione con alcuni "Io" prescelti. Infatti Kleine e Kleine (1995) suggeriscono come le *possessions* riflettano sia l'autonomia (o distinzione) che l'affiliazione (o identificazione) (Mittal, 2006).
- Investimento di risorse nell'acquisto: nel cercare e selezionare un prodotto il consumatore deve trovare una giustificazione psicologica al suo investimento di numerose risorse di denaro, tempo ed energia.
- Investimento di risorse nell'uso: quando si origina il processo detto di "appropriazione" in cui è l'uso del prodotto a richiedere uno sforzo di risorse.
- Legami post-acquisto: attraverso l'acquisto e l'uso di un prodotto si possono sviluppare dei legami emotivi, sia sulla base del tempo in cui lo si è tenuto vicino e ci si è affezionati, sia perché questo serve in continuazione ad esprimere simbolicamente il nostro "Io" interiore al mondo esterno.
- Collezione: il collezionista ha uno speciale interesse a collezionare, spesso investe nell'acquisto dei pezzi della collezione tempo, sforzi, energie e denaro.

- Memorie: quando il prodotto viene associato alla memoria di qualche fatto accaduto o occasione speciale con una persona cara.

Nonostante vi siano state numerose ricerche sui tratti distintivi della personalità umana, di solito identificati come le “Big Five dimensions”, è Jennifer Aaker che con “Dimensions of Brand Personality” nel 1997 realizza il contributo maggiore nell’esaminare i tratti distintivi della personalità di un brand.

Il suo lavoro è incentrato nel determinare il numero e la natura di un set di caratteristiche umane che possono essere associate al brand. Abbiamo osservato come molte ricerche abbiano predisposto il terreno ad un’analisi sulla personalità di un brand che consente ai consumatori, mediante il suo uso, di esprimere il proprio Sé attuale o ideale, oppure specifiche dimensioni del *self-concept*. In campo pratico il *personality approach* di J. Aaker offre al branding una chiave di differenziazione del brand nella sua categoria di prodotto, ponendo il *brand character* come driver delle preferenze di scelta, acquisto e utilizzo del consumatore.

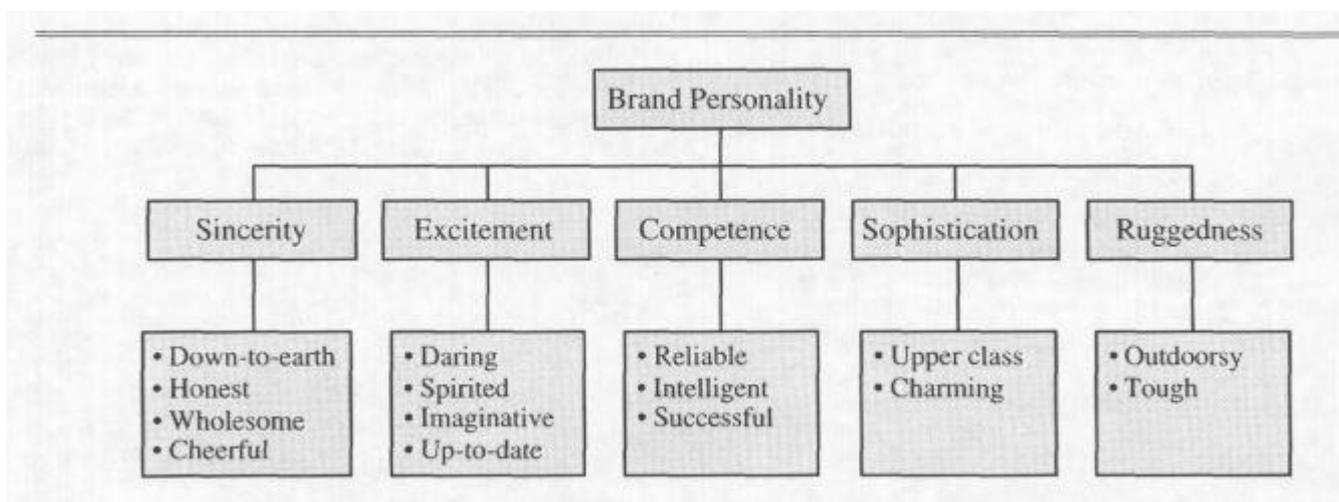


Figura 7: Il framework della Brand Personality Fonte: Aaker (1997)

L’autrice stabilisce una differenza tra le percezioni da cui trarre inferenze sulla personalità umana e quelle da cui riportare la personalità della marca.

Infatti in accordo con Park (1986) essa sostiene che i tratti della personalità umana si deducono dal comportamento, le caratteristiche fisiche, gli atteggiamenti, le convinzioni e le caratteristiche demografiche dell’individuo. Al contrario, come suggerito da Plummer (1985), la personalità di un brand si forma e viene a sua volta influenzata da ogni contatto diretto o indiretto che il consumatore ha con la marca.

Inoltre, il set di caratteristiche umane associate al brand di cui tratta Aaker (1997) possono essere estrapolate in modo diretto e indiretto. Nel primo caso è possibile trasferire la personalità degli utenti tipici¹⁹, dal personale o dal top management della marca; nel secondo invece più indirettamente la personalizzazione

¹⁹ Analogia con la “users imagery” di Keller.

verrà ricercata negli attributi dei prodotti, associazioni con la categoria di prodotto, nome, simbolo o logo, stile di advertising, prezzo e canali di distribuzione (Singh et al., 1993).

Nel suo lavoro Aaker realizza una struttura di cinque fattori corrispondenti alle dimensioni di: Sincerità, Eccitamento, Competenza, Sofisticazione e Natura Rude.

Ognuna di queste *core dimensions* si suddivide in diverse sfaccettature (come riportato da Figura 7), ed ognuna di quest'ultime viene misurata in un set di *traits* all'interno della "Brand Personality Scale"²⁰, in modo da realizzare un rating in cui ogni tratto descrive lo specifico brand di interesse (vengono inclusi 20 brand in dieci categorie di prodotto). I tratti sono 42 voci corrispondenti in gruppi ognuno ad una particolare *facet* di quelle presenti nella Figura 7. All'interno di essi sono presenti anche caratteristiche demografiche come età, genere e classe sociale dedotte direttamente dall'immaginario dei *brand user*, degli impiegati o dei cosiddetti *brand endorser*, oppure indirettamente dalle brand associations (Aaker, 1997).

Ponendo in parallelo le Big Five dimensions di human personality (Estroversione, Amicalità, Coscienziosità, Stabilità emotiva, Apertura mentale) e brand personality, con l'intento di trovarvi delle analogie, Aaker scopre che la sincerità di un brand attinge dai tratti di Amicalità e Coscienziosità; l'eccitamento include tratti come la Socialità, l'energia e quelle attività relative all'Estroversione; la competenza racchiude sia la dimensione della Coscienziosità sia dell'Estroversione; infine, in quanto dimensioni che possono essere desiderate, ma non necessariamente presenti nell'individuo, a sé stanti si trovano le personalità di Sofisticazione e Natura Rude del brand che non trovano quindi rimandi alle "Big Five dimensions" di *human personality*.

In conclusione, tutti i tratti distintivi della personalità di un brand rappresentano un driver centrale nella customer preference. In più è importante, per tenere alto il valore della marca, che questa personalità sia duratura, specifica e stabile nel tentativo di preservare *consistency* nel corso del tempo (Heding, 2009).

Questo perché ciò che conferisce personalità al brand è il suo modo di comportarsi e reagire a differenti situazioni. E' proprio sulla condivisione di certi comportamenti che le persone possono preferire un brand piuttosto che un altro.

In altre parole, più vicina è la *brand personality* alla *self-idea* del consumatore, più probabilmente egli adotterà il brand e reputerà il possesso dei suoi prodotti come una valida propagazione del suo Sé.

La rilevanza della *scale* costruita da Aaker (1997) si ritrova nell'opportunità offerta al brand manager di manipolare sistematicamente le variabili della personalità di marca e poterne misurare l'impatto sui consumatori.

Non a caso ricerche come quelle di Sirgy (1982), Biel (1993) e Fournier (1994) hanno dimostrato che la *brand personality* può incrementare consumer preference e usage, evocare emozioni e accrescere i livelli di fiducia e loyalty.

²⁰ Una scala Likert di valori da 1 a 5 (da "per niente descrittivo" a "estremamente descrittivo").

1.2.4 Relationship approach

Tra gli autori di riferimento di questo approccio vi è sicuramente Susan Fournier con il suo *paper* “Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research” del 1998. La studiosa afferma come nonostante il brand esista effettivamente solo nella mente del *consumer*, la relazione con esso mantiene un ruolo principale poiché attraverso questa partnership coinvolgente e reciproca si conferisce significato alla vita e all'identità dell'individuo.

Anche in questo caso il brand è dotato di caratteristiche umane, ed anche per questo approccio, come per il *personality approach*, la cura nella gestione manageriale che si deve avere della dimensione dialogica con un “partner” è fondamentale. Come è essenziale che questo rapporto sia interdipendente tra i due soggetti della relazione.

Lo scambio reciproco, interattivo e biunivoco tra consumatore e brand è una prospettiva che viene esaltata nell'approccio “Relazionale” dove l'elemento di creazione del valore diventa proprio la relazione tra brand e individuo, assoggettata, come tutte le relazioni tra esseri umani, a tutta una serie di cambiamenti nelle interazioni e nelle reazioni, e mutamenti ambientali.

Lo sviluppo di una personalità dipende in larga parte dalle relazioni che si instaurano con gli altri (Kelley, 1986). Il branding relazionale prevede che la *relationship* sia essenzialmente propositiva nell'aggiungere e strutturare significati psicologici, socio-culturali e relazionali nella vita di una persona. Ognuno dei quali serve da “segnale di rilievo” della relazione per la persona coinvolta. In più la relazione influenza ed è a sua volta influenzata dai contesti in cui si inserisce, poiché questa deve essere d'aiuto alle parti coinvolte nel risolvere quelle profonde preoccupazioni e tensioni esistenziali che comporta la vita di tutti i giorni (Fournier, 1998).

In definitiva, ciò che contraddistingue una relazione autentica nella “diadicità” tra consumatore e brand è:

- Reciprocità, perciò mutui scambi tra partner attivi e interdipendenti.
- Fornitura di significato, essere *purposive* nel dar senso alle tematiche di vita delle persone con cui si è coinvolti.
- Molteplicità, la relazione assume molte forme e può attraversare diverse dimensioni: essa può fornire dei benefici socio-emozionali e strumentali, e si può formare con legami superficiali o emozionalmente più intensi, formali o informali, volontari o non volontari, pari o impari e amichevoli oppure ostili.

- Temporalità, una relazione è un processo continuo che può evolvere e cambiare in coincidenza di tutta una serie di interazioni causate dalle oscillazioni del contesto ambientale. Il più utilizzato è un modello a cinque fasi (initiation, growth, maintenance, deterioration, and dissolution) in cui ogni tappa è un intervallo di una sequenza di cambiamenti (Levinger, 1983).

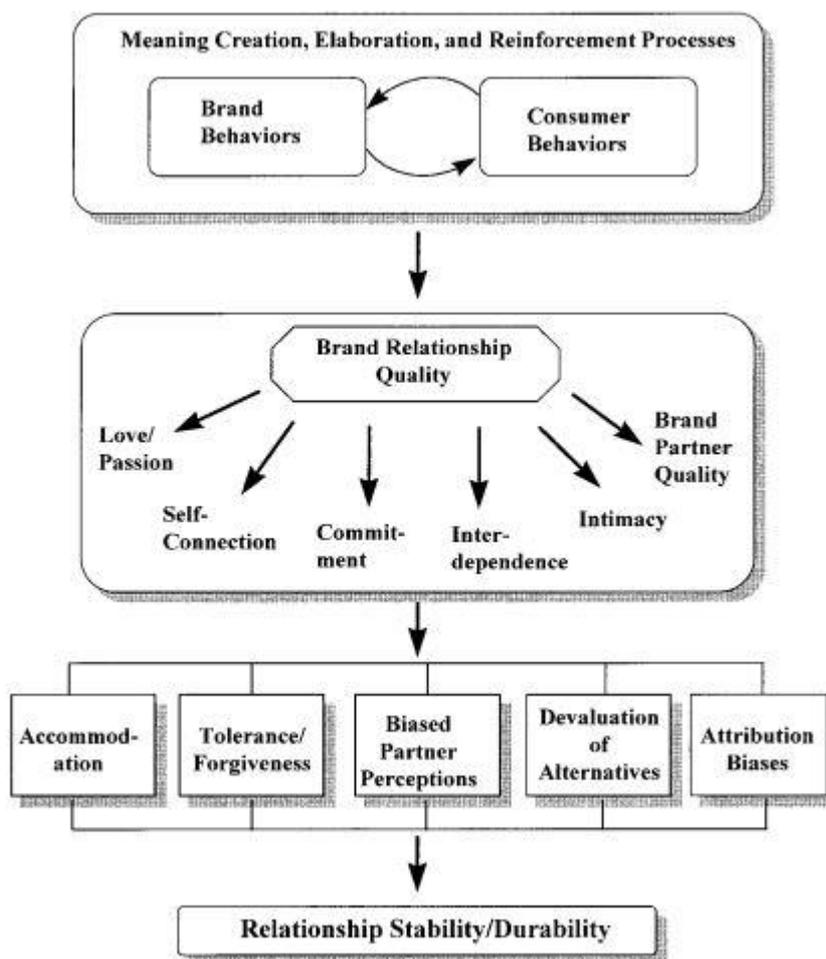


Figura 8: Le qualità della Brand Relationship e i loro effetti sulla stabilità Fonte: Fournier (1998)

Fournier indirizza la sua ricerca allo studio sulla qualità della relazione in modo da prevedere tutta una serie di conseguenze diadiche come stabilità e soddisfazione (Lewis e Spanier, 1979), accondiscendenza (Rusbult et al., 1991), percezioni distorte e pregiudizievoli sul partner (Bradbury e Fincham, 1990), tolleranza e perdono (Berscheid, 1983), svalutazione di alternative attrattive nell'ambiente (Lewis e Spanier, 1980). La sua analisi introduce sei aspetti della "Brand Relationship Quality" che si rifanno a costrutti di attaccamento socio-emotivo (Love/Passion e Self-Connection), vincoli comportamentali (Commitment e Interdependence) e credenze cognitive di supporto (Intimacy e Brand Partner Quality). Ciò sottolinea la multiforme natura di una relazione consumatore-brand e implica managerialmente la combinazione di un giusto mix nella presenza di queste sei dimensioni per rendere la relazione durevole e stabile.

La qualità "Love/Passion" consiste in una relazione così forte e così vissuta emozionalmente che quando non si è con il brand si avverte come la sensazione che manchi qualcosa. Esso viene visto come unico,

insostituibile e basta un'avvisaglia di separazione per generare ansietà e astinenza. Alla "Love/Passion" segue uno stemperamento di trasgressioni relazionali negative in favore di accondiscendenza (Rusbult et al. 1991), imputazioni di responsabilità distorte (Bradbury and Fincham 1990) e anche una percezione positiva alterata del partner (Murray, Holmes, and Griffin 1996).

La "Self-Connection" riflette il grado con cui il brand esprime una parte significativa di sé per partecipare a problemi identitari, impegni o altre tematiche di vita. Una forte relazione di questo tipo si mantiene sul coltivare sensazioni protettive di unicità e dipendenza (Drigotas e Rusbult, 1992) incentivando la tolleranza nel fronteggiare circostanze avverse (Lydon e Zanna, 1990).

La qualità del "Commitment", invece è spesso esternata dalle persone con promesse che si fanno al brand, affermando la propria fedeltà e la volontà di proseguire la relazione nel tempo disprezzando le alternative.

Forti relazioni si contraddistinguono, come detto, anche da un elevato livello di "Interdependence" che riguarda una predisposizione alle estensioni di marca, frequenti o intense interazioni tra consumer e brand. Anche in caso di un basso livello di coinvolgimento affettivo e di intimità, una relazione che si intreccia con la vita quotidiana può comunque risultare durevole nel tempo.

Per sviluppare un brand forte esso ha bisogno di una narrativa che si associ alla memoria e alle esperienze delle persone. Entrare in questa "Intimacy" permette di nutrire la relazione (Wood, 1982), alimentare percezioni distorte positivamente della partnership (Murray et al., 1996) e sostenere una continua salienza nel corso del tempo (Pavia e Costa, 1994).

Infine ciò che riflette la valutazione del consumatore sulle performance del brand nel suo ruolo di partner è la "Brand Partner Quality". Fournier (1998) ne indica le cinque componenti principali:

1. Sensazione di un orientamento positivo del brand verso il consumatore.
2. Giudizio sull'affidabilità, fidejussione e prevedibilità del brand in quanto partner.
3. Giudizio sull'aderenza del brand alle regole sottostanti l'aspetto contrattuale della relazione.
4. La fiducia o la fede che il brand trasferisce a ciò che si desidera contro ciò che si teme.
5. Benessere nella responsabilità del brand per le sue azioni.

Tuttavia tra individuo e brand si possono impostare delle relazioni anche forti, ma in modo negativo e nocivo. In "Relating Badly to Brands" Fournier e Alvarez (2013) suggeriscono quattro forme di relazioni di questo tipo:

1. Relazione Conflittuale: il brand viene concepito come un rivale o un nemico che si rifiuta categoricamente di utilizzare, supportare e comprare.
2. Relazione Servo-Padrone: un brand che viene regolarmente usato, ma con il quale si è incastrati o si è obbligati a farlo. Esso viene consumato solo perché non ci sono alternative disponibili o immediatamente accessibili. Infatti è un brand che non si vorrebbe avere la necessità di usare e non lo si selezionerebbe in presenza di opzioni ulteriori.
3. Relazione Violenta: il brand abusa del consumatore, questi ha la sensazione che qualsiasi cosa faccia, qualsiasi cosa cambi nel suo atteggiamento o qualsiasi sforzo nell'ignorare la situazione, il

trattamento vessatorio risulti sempre lo stesso. Il consumatore percepisce di non essere valorizzato come tale da un brand che ha utilizzato o che ancora utilizza.

4. **Relazione Segreta:** il consumatore non vuole che il brand venga associato alla sua persona in nessun modo, nonostante ne faccia uso. Il consumo del brand viene sdrammatizzato o tenuto nascosto all'ambiente sociale circostante.

Analogamente alle modalità di *extended self* ottenibile tramite le *possessions* di Mittal (2006), Fournier si avvale di tre forme teoriche di “animismo” per fornire indicazioni sulla vitalità che un brand può assumere in una relazione con la persona. La prima è lo “spokesperson effect” di McCracken (1989): con dei testimonial di personalità è facile poter trasferire la personalità del *brand endorser* al brand stesso e al prodotto che si sta reclamizzando. Un'altra forma di animismo fondato sull'associazione di una persona al brand è il simbolico esempio del regalo (McGrath and Sherry 1993), dove nella mente del ricevente è possibile che in quell'oggetto riviva lo spirito di chi lo ha regalato. Infine, un'altra possibilità è l'“antropomorfizzazione” del brand come oggetto in sé, costruendo realmente un brand character con qualità umane come emotività, pensiero e volontà (Fournier, 1998).

In particolare Fournier (1998) sostiene che un modo per legittimare il brand come partner risiede nel promuovere azioni di marketing con comunicazioni attive e ben indirizzate al “qualificare” il brand in una cornice interrelata di autostima e fiducia in sé stessi. Il brand non può agire o pensare o sentire qualcosa, eccetto che attraverso le attività di chi lo amministra. Una volta riconosciuta la portata comportamentale delle iniziative di marketing, allora, si può anche riconoscere la legittimità del brand a contribuire come partner relazionale (Fournier, 1998).

1.2.5 Community approach

Il superamento della bidimensionalità del rapporto tra brand e individuo avviene con il *community approach* poiché la creazione di valore per la marca sussiste non più solo nella relazione brand-consumatore, ma anche nelle interazioni tra individui stessi.

In altre parole questa prospettiva si allinea con semplicità ai capisaldi dell'approccio relazionale, introducendo tuttavia il lato “sociale” della relazione, evolvendola ad un modello detto “triadico” (Figura 9). Dunque si andrà considerando anche gli scambi dialogici inerenti al brand che possono avvenire tra consumatori della stessa marca.

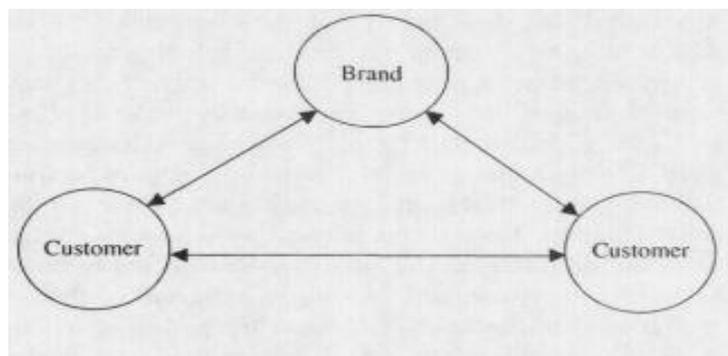


Figura 9: Modello triadico di Muniz Jr. e O'Guinn Fonte: McAlexander et al. (2002)

La sociologia classica considerava comunità delle entità naturali, concrete e reali come le “rural community” e la “urban society” (Muniz Jr. e O’Guinn, 2001). Nel terreno del *consumer behaviour* e della sociologia contemporanea invece l’essenza della community si depersonalizza, diviene un prodotto di massa ed è meno legato ad effettive “esperienze umane terrene”. Al contrario di come molti studiosi per lungo tempo hanno creduto, l’anomia, la dislocazione e la sconessione con la realtà che si porta dietro la modernità, assieme al materialismo, la cultura consumistica e individualistica, non hanno fatto scomparire le comunità. Ciò che ha iniziato a prendere forma è stata la “comunità immaginata” così come definita da Anderson con “Imagined Communities” nel 1983. Questa nozione cruciale si compone di tre indicatori principali (Muniz Jr. e O’Guinn, 2001):

1. Presenza della coscienza di genere elaborata da Gusfield (1978), ovvero quell’intrinseca connessione che i membri di una comunità avvertono tra loro e il senso collettivo di distinzione da chi ne è fuori. Un tipo di coscienza condivisa come una condivisa consapevolezza di appartenenza (Weber, 1922).
2. Presenza di rituali e tradizioni condivise, che perpetuano la storia, la coscienza e la cultura di una comunità. I rituali servono a contenere la deriva di significati e risultano delle convenzioni che riescono a stabilire allo scoperto definizioni visibili (Douglas and Ishwerwood, 1979). Le tradizioni invece sono un set di pratiche sociali che cercano di celebrare e inculcare determinate norme comportamentali e valori (Marshall, 1994).
3. Avere senso di responsabilità morale comune, un sentito senso del dovere verso la comunità nel suo complesso e verso i suoi membri. Questo elemento è quello che fa scattare, qualora la comunità sia minacciata, un’azione collettiva (Muniz Jr. e O’Guinn, 2001).

L’ascesa dei mass media, e oggi verrebbe da dire anche dei social media, ha permesso a queste comunità immaginate di diffondersi e riprodursi molto efficacemente. Sono i *widespread media*, infatti, a permettere ai loro membri di possedere un così spiccato senso della vastità di persone sconosciute che ne fanno parte, da immaginare una comunità. (Muniz Jr. e O’Guinn, 2001).

Schouten e McAlexander nel 1995 descrivevano il brand Harley Davidson come talmente potente da essere a tutti gli effetti un’icona religiosa, attorno alla quale articolare un’intera ideologia di consumo (Holt, 1997), a dimostrazione dell’esistenza del consumo collettivo e di vere e proprie sottoculture di consumo.

Ciò nonostante Muniz Jr. e O'Guinn in accordo con Holt (1997) preferiscono adottare un'analisi di costruttivismo sociale dove le comunità di marca hanno un ruolo interpretativo attivo e dove i costrutti del brand vengono socialmente negoziati di volta in volta; piuttosto che assecondare la prospettiva strutturalista di Schouten e McAlexander (1995) dove il significato del brand è socialmente fisso, essi tendono a minimizzare la relazione del brand con le identità collettive in favore di una semplice trasformazione del Sé (Holt, 1997) utilizzando un approccio incentrato sul singolo individuo (Muniz Jr. e O'Guinn, 2001).

Tuttavia una brand community si discosta da una sottocultura di consumo poiché la seconda si origina generalmente in opposizione o indifferenza ai significati riconosciuti dalla "maggioranza", mentre la prima piuttosto li accoglie.

Le altre due ricerche rilevanti nella definizione di nuove forme di community in letteratura identificate da Muniz Jr. e O'Guinn nel loro *paper* sono la "urban neighborhood" di Jannowitz (1952) e il "neo-tribalismo" di Maffesoli (1996). La prima è una comunità tenuta assieme solitamente da interessi condivisi, come il garantirsi maggiori risorse come la polizia, i trasporti e sostegni educativi. Analogamente alle comunità di marca, le "urban neighborhoods", sono delle comunità a responsabilità limitata perciò intenzionali, volontarie e parziali nel livello di coinvolgimento che suscitano (Muniz Jr. e O'Guinn, 2001).

Il neo-tribalismo invece non è una forma di tribù nel senso antropologico del termine, piuttosto è una forma di re-aggregation all'interno di una società iper-individualistica. Frammenti eterogenei, residui di una società del consumo di massa (Shields, 1996). Maffesoli (1996) afferma che queste "neo-tribes" si caratterizzano dalla fluidità, dalla dispersione e da raduni occasionali. Esse si formano, si disperdono e si riformano in qualcosa di nuovo, riflettendo il costante movimento dell'identità del consumatore postmoderno (Muniz Jr. e O'Guinn, 2001). Ciò che più di tutto tiene unite queste tribù, come per le brand communities è la pratica di consumo (Muniz Jr. e O'Guinn, 1995).

Il profondo studio del quale stiamo seguendo i passi è "Brand Community", condotto da Muniz Jr. e O'Guinn nel 2001, dove i due autori utilizzano etnografie e dati ambientali informatici per esplorare le caratteristiche, i processi e le particolarità di tre comunità di marca specifiche (Ford Bronco, Macintosh e Saab).

Le comunità di marca vengono definite infatti come community specializzate, non vincolate geograficamente, informate dai mass-media e strutturate su di un set di relazioni sociali tra *users* di uno stesso brand che hanno, come detto, coscienza del rapporto tra loro e con il brand, condividono rituali, tradizioni e hanno un senso di responsabilità morale comune. Aspetto interessante, in un'ottica di contesto calcistico, del lavoro di Muniz Jr. e O'Guinn è il concetto di "we-ness", ovvero la sensazione che hanno gli appartenenti alla comunità di conoscersi tutti tra loro anche se magari non si sono mai incontrati dal vivo. Inoltre vi è la presenza di senso di loyalty così forte che si nutre dell'avversione e, talvolta, dell'odio verso brand percepiti come rivali. Una tipologia di antagonismo "duale" molto radicata e diffusa nel tifo del calcio.

L'altra entità che quindi ricopre un ruolo cardine nel *community approach* sono le tribù di consumo. Esse sono, come detto, un gruppo eterogeneo di persone emozionalmente connesse da un consumo simile di un prodotto o un brand in relazione all'utilizzo o a determinati valori che ne aiutano ad esprimere l'identità.

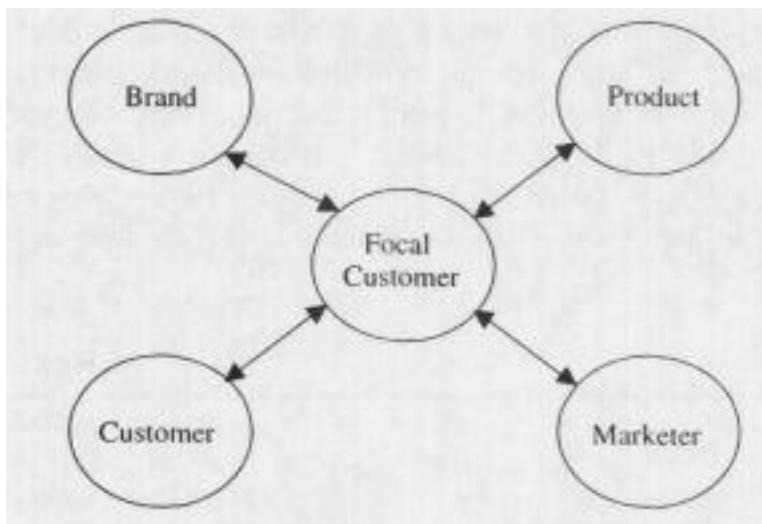


Figura 10: Modello cliente-centrico Fonte: McAlexander et al. (2002)

Un'evoluzione del modello triadico presentato da Muniz Jr. e O'Guinn (2001) è la prospettiva *customer-experiential* di McAlexander, Schouten e Koenig (2002) dove la brand community è considerata come una trama di relazioni in cui al centro è situato il cliente chiave. Attraverso una ricerca etnografica degli antecedenti e le conseguenze delle cosiddette "brandfest" gli autori offrono una visione più ampia del community approach e sottolineano la natura dinamica delle comunità di marca.

Essi evidenziano l'orientamento al consumatore che deve avere il branding e la customer experience; i clienti infatti sono al centro di una rete di relazioni che coinvolgono, oltre al brand e agli omologhi, anche *branded possessions* come i prodotti, gli agenti di marketing e le istituzioni che possiedono e gestiscono la marca.

Le brand communities hanno tre caratteristiche per le quali possono differire (McAlexander et al., 2002):

1. Concentrazione geografica, esse infatti oscillano dall'essere fisicamente non confinante geograficamente all'essere concentrate geograficamente nella virtualità del Web.
2. Contesto sociale, a seconda di esso gli appartenenti ad una brand community possono essere in possesso di grande quantità di informazioni sui membri come non conoscersi minimamente.
3. Temporalità, le comunità possono essere stabili e durature come periodiche e temporanee, e non per questo meno importanti.

Infine, l'ultima dimensione che riflette la complessità di questo argomento ruota attorno alla molteplicità dell'identificazione.

Infatti i tre autori sopracitati suggeriscono come, nonostante gli studiosi considerino le comunità come arene di attività separate l'un l'altre, esiste la possibilità che un membro di una comunità possa appartenere a

molteplici altre comunità costruite attorno a connessioni occupazionali, credenze religiose oppure hobby e passatempi.

A livello pratico di marketing fare *listening* di “conglomerati di fan” di questo tipo come brand community o tribù di consumo rappresenta un valore potenziale enorme per il brand, poiché esse sono una fonte autorevole di *feedback* sulle operazioni di branding essendo, come detto, degli utenti altamente fidelizzati.

Organismi come questi svolgono infatti una funzione di “signaling” sul brand, ma allo stesso tempo possono essere sabotati dai competitors con iniziative di “brand hijacking”.

Infatti sul piano manageriale il paper di Muniz Jr. e O’Guinn (2001) afferma come i brands siano oggetti sociali e socialmente co-creati. Ciò implica anche un controllo limitato sul brand da parte di chi lo amministra. Tuttavia sviluppando brand communities forti si può realmente attualizzare il concetto di marketing relazionale (Muniz Jr. e O’Guinn, 2001), esse infatti conducono ad una fedeltà radicata e socialmente integrata, brand commitment (Jacoby e Chestnut, 1978; Keller, 1998) e addirittura iper-loyalty (McAlexander e Schouten, 1998) e “active loyalists” (Ferguson, 1994).

Nell’interesse del brand le comunità di marca condividono informazioni, forniscono assistenza (anche sull’utilizzo dei prodotti) e tramandano la storia e la cultura del brand fornendo di una struttura sociale, dunque, la relazione tra *marketer* e *consumer* (Muniz Jr. e O’Guinn, 2001).

1.3 Cultural approach

L’approccio di più recente sviluppo è quello “Culturale”, del quale diversi riferimenti sono già stati fatti nel corso di quest’opera. Ma prima di addentrarsi ulteriormente nell’argomento, occorre ricordare il background teorico che ne fa da cornice. La “Iconic Brand Theory” di Holt (2004) si avvale di un’analisi che vuol far luce sulla correlazione tra i brand e la cultura di una società a livello “macro” (Heding, 2009), rifacendosi alla “Teoria del consumo culturale” di McCracken (1986). Egli descrive il trasferimento di valori e significati dal “mondo culturalmente costituito”, il mondo sociale, ai beni di consumo e poi ancora a cascata agli individui; considerando come facilitatori di questo processo pubblicità e moda; alla fine gli individui immagazzineranno questi valori attraverso il consumo dei beni stessi.

Tuttavia diversi autori prima e durante le ricerche sul branding di Holt sono utili a rappresentare questa nuova prospettiva nella sua interezza come viene proposto da O’Reilly nel 2005 con “Cultural Brands/Branding Cultures”.

Egli indica tre punti focali nella classica definizione della cultura come “a set of social meaning-making processes” (Spillman, 2002) nella sociologia:

1. Gli attori sociali usano i repertori culturali per impostare strategie d’azione.
2. La cultura è un prodotto sociale posto all’interno di una rete di produttori.
3. Per analizzare separatamente repertori culturali, segni e oggetti bisogna destituirli dal loro contesto.

Di seguito verranno riportate diverse critiche di O'Reilly al modello di McCracken (1986) innanzitutto sul presupposto che la sua rappresentazione grafica trascura apertamente, nonostante il "significato" sia un tema centrale, gli aspetti della rappresentazione. In secondo luogo la pubblicità e la moda non sono affatto gli unici mezzi attraverso cui i significati vengono codificati in beni. Ancora, il modello utilizza una modalità di trasmissione "a cascata" affine piuttosto ad un modello di comunicazione che ad uno di consumo culturale, per il quale sarebbe stato preferibile usare un modello transazionale come sottolineano Adler e Rodman (2003).

Le interazioni di consumo di McCracken infatti sono rivolte esclusivamente all'individuo e non anche a gruppi di consumatori, e ad un'interazione tra loro. Inoltre non si investiga chi è il produttore del "mondo culturalmente costituito", che viene a sua volta presentato come una "concezione cognitiva" della cultura, ignorando sia la dialettica interna-esterna dell'identità personale e sociale (Elliott e Wattansuwan, 1998) sia il ciclo di retroazione dal consumatore al produttore culturale.

Alcuni modelli non particolarmente conosciuti in letteratura, ma utili secondo O'Reilly (2005) a catturare questo "meaning-making processes" (Spillman, 2002) in relazione ai prodotti culturali e ai prodotti in genere sono: il "Cultural Diamond" inizialmente sviluppato da Griswold (1994) e in seguito riadattato da Alexander (2003) e soprattutto il "Circuit of Culture" di Du Gay et al. (1997).

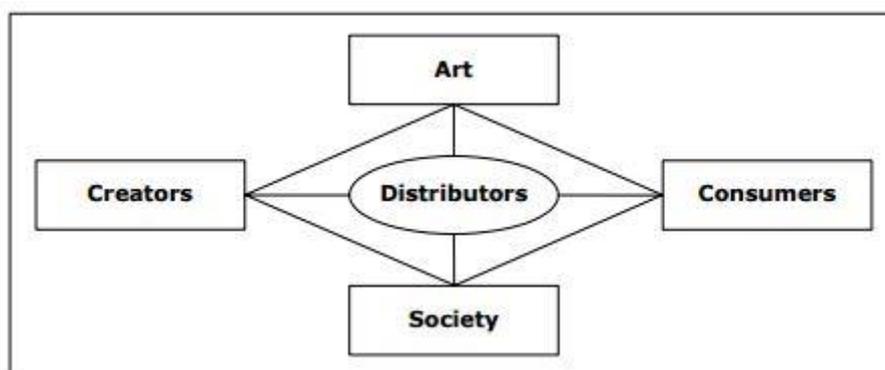


Figura 11: Il Cultural Diamond Fonte: Alexander (2003)

Come schematizzato in Figura 11 al centro del modello di Alexander (2003) sono inclusi i "Distributori" di significato culturale. Egli sostiene che i ricercatori devono tenere conto dei quattro angoli del diamante e di tutti i suoi sei collegamenti tra le diverse componenti per comprendere l'arte e la società. Anche in questo caso però O'Reilly (2005) asserisce come ancora non sia adeguatamente esaminato il processo di rappresentazione come elemento specifico, il che risulta essenziale nel costruire un framework teorico di comprensione sulla produzione e il consumo di prodotti simbolici e culturali.

Il modello che secondo O'Reilly (2005) costituisce una novità nello strutturare la produzione e la circolazione di significato nei prodotti di consumo in generale è il "Circuito della Cultura" costruito sul caso studio monografico del "Sony Walkman" da Du Gay et al. (1997).

In questo studio si ritrovano degli elementi centrali che autori come Barker (2000) fanno risalire addirittura ai primi anni '80, tuttavia la loro riproposizione in questo circuito garantisce un'analisi specifica di ogni dato livello di composizione sociale. Du Gay et al. (1997) individuano cinque distinti processi di produzione, consumo, rappresentazione, regolamentazione e identità che strutturano il circuito. L'aver sviluppato un'analisi completa, specialmente inserendo le ultime tre entità, è servito a superare il framework del "Cultural Diamond" (O'Reilly, 2005).

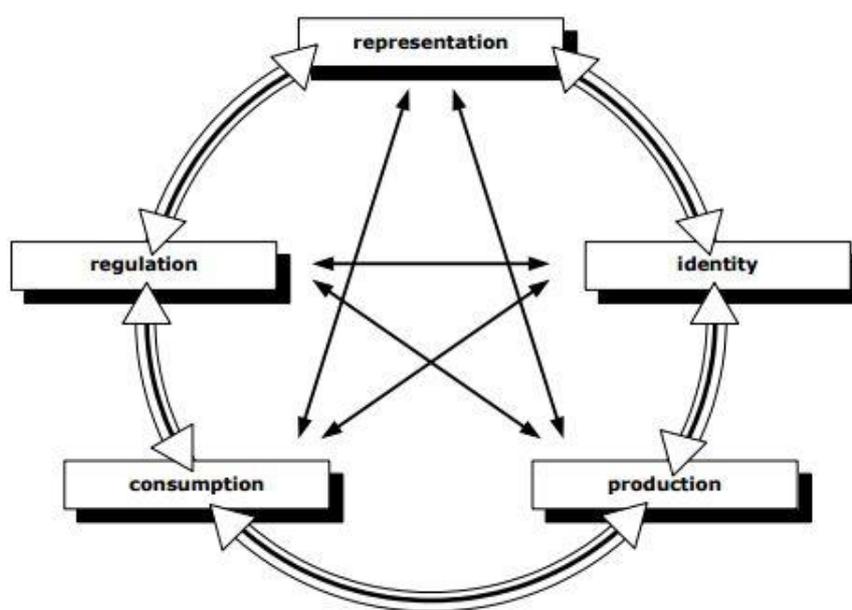


Figura 12: Il Circuit of Culture Fonte: Du Gay et al. (1997)

Data la natura completamente dialogica del modello, il consumo e la produzione non sono sfere separate, ma reciprocamente costitutive. In tutte le attività produttive che riguardano decisioni intra-organizzative e nelle percezioni degli osservatori esterni "la produzione di cultura deve impegnarsi ad avere una cultura di produzione" (O'Reilly, 2005); ovvero avviene una codifica dei significati culturali nei prodotti e nella loro progettazione.

Il consumo è dove nella socialità dell'utilizzo si formano i significati, esso sulla base di idee come quelle di Veblen e Bourdieu è un marchio sociale e culturale.

Il *cultural approach* è dunque quanto di più lontano ci possa essere dall'affermare che un brand sia creato strategicamente solo dai suoi manager; sia perché in tal modo si trascura il ruolo dei consumatori nella costruzione dei suoi significati, sia perché i consumatori stessi appartengono e compongono la storia di un brand.

La ricerca di O'Reilly (2005) si conclude con la rendicontazione di tre differenti tipi di brand culturali:

1. *Cultrepreneurs*: artisti che diventano imprenditori di sé stessi. Essi sfruttano la qualità del loro lavoro, *self-promotion* e l'attenzione dei media esibendo la loro "freedom to shock" con trasgressioni sociali e innovazioni ed identità scandalose. Queste strategie differenziano questi brand da quelli tradizionali che invece non possono permettersi azzardi di questo tipo con i propri clienti e azionisti.
2. *Commercial corporates*: organizzazioni commerciali *mainstream* (multinazionali globali). Esse attingono dalla cultura e *cultural-art* per costruire i propri brand. Il loro scopo è quello di naturalizzare la loro presenza nella vita dei consumatori a tal punto da diventare esse stesse cultura (Klein, 2000). I meccanismi per questo tipo di engineering culturale sono il fare branding integrato a film, televisione, media e "street-level" con advertising, co-branding, celebrity endorsement, product placement, merchandising, sponsorships, *cause-related marketing* e *cultural franchising* (O'Reilly, 2005).
3. *Cultural corporates*: organizzazioni culturali. Entità come musei, gallerie d'arte, teatri, scuole e università sono tradizionalmente istituzioni culturali, tuttavia per trovare fondi queste sono spinte ad adottare modelli di business operativi che le renda "marketised".

Nel solco tracciato dalla dottrina culturalista del comportamento del consumatore e del branding le teorie di maggior spicco però appartengono, come detto, a Douglas B. Holt (1997, 2003, 2004, 2010) che dichiara "Brands are cultures that circulate in society as conventional stories."²¹.

Fino alla fine di questo capitolo egli sarà il punto di riferimento unico delle teorie e delle prospettive che verranno analizzate.

Dunque Holt contrappone all'approccio dominante "Mind-share" quello "Culturale" del quale egli stesso è uno dei principali interpreti grazie alle sue osservazioni delle modalità di formazione di brand iconici come, tra gli altri, Harley Davidson, Budweiser, Mountain Dew e Nike.

Il modello "Mind-share" è il classico modello cognitivo già più volte osservato ed analizzato in questa tesi, che ha da sempre caratterizzato il modo di fare branding e l'interpretazione del marketing. La sua unica proposizione è vendere e comunicare singoli benefit distintivi ai propri *customers*. Questo approccio si istituzionalizza con il lavoro di autori come Kotler, Keller, D. Aaker, Ries e Trout che affermano come il brand debba occupare una singola, e ben definita, posizione nella mente del consumatore grazie al suo benefit associato con la categoria di prodotto. Il brand che vuole rimanere *powerful* nel tempo deve reiterare in modo compulsivo un messaggio distintivo concernente il beneficio che promette di arrecare, supportandolo con argomentazioni razionali e appelli emotivi. Questa modalità di branding suggerisce schemi come l'"Onion Model" di O'Toole, il modello a "prisma" di Kapferer, il "Brand Equity Model" di Aaker o il già ben approfondito modello "Consumer-based Brand Equity" di Keller.

Secondo il giudizio di Holt questi modi di procedere sono totalmente fuorvianti se si vuole rafforzare il proprio brand per accrescerne il valore. Tutto ciò che si origina dal modello "Mind-share" viene considerato

²¹ Holt, D.B. (2003) Brands and Branding. Harvard Business School, 9-503-045 pag.1

troppo astratto, volutamente scisso da ogni tipo di istanza storico-culturale; un approccio che per di più vuole dar seguito a questa astrazione in modo fisso e coerente nel tempo.

A “grappolo” dall’approccio dominante si sono sviluppati prima quello “Emozionale” e recentemente quello “Virale” che aggiungono ulteriori elementi alle linee guida della “casa-madre”. Elementi anche in certi casi di novità assoluta, ma pur sempre insistenti sullo stesso *pattern* così da non sfuggire alla trappola di una “resilienza indotta” risultante artificiosa e anacronistica.

Nel branding emozionale viene sottolineata l’importanza della *brand personality*²² (J. Aaker, 1997) volta all’instaurazione di un profondo legame e un’intima connessione con il cliente. Tuttavia Holt rileva che l’aspetto di storytelling venga eccessivamente trascurato e riposto nelle mani dei creativi, da agenzie di pubblicità fin troppo estranee al brand.

Infine l’approccio “Virale” che esplose negli ultimi anni grazie alla diffusione capillare della Rete in tutto il mondo e all’utilizzo massiccio e senza soluzione di continuità di *smartphone* e *social media*. Esso si fonda sulla ricerca a tutti i costi del *buzz* e del *viral*, per l’appunto.

In opposizione al *mass-marketing* ci si focalizza esclusivamente su un sentiero di influenza sul pubblico. L’azienda rimette ai consumatori e ai suoi clienti l’impatto più grande per la creazione del brand. Si fa spasmodica la ricerca di *opinion leader* da utilizzare come *trendsetter* “partigiani” che in cambio di nutriti *cachet* decidono di adottare il brand e creare *talk value*. Questa rinuncia al proprio ruolo di *cultural tastemakers* da parte dell’azienda non è lungimirante secondo Holt; tanto in fretta gli *influencers* rendono il tuo brand famoso tanto in fretta lo cambiano e vanno avanti.

L’errore più esiziale è, dunque, permettere che chi narra la storia del brand siano i *customers*.

Avere associazioni con il brand che siano distintive e piacevoli per il consumatore, instaurare intensi legami emozionali e generare *buzz* non devono essere le cause del branding, ma le conseguenze.

Bisogna passare dal persuadere il cliente alla creazione di un mito, una leggenda convincente.

Non si può considerare il brand in modo astratto e mantenerlo al riparo dalla società, dalla storia e dalle contingenze. Per creare un valore identitario bisogna sapere nel dettaglio che ruolo avrà il nostro brand nelle trasformazioni della società e nelle sue diverse espressioni culturali.

In altre parole tutti gli approcci che proseguono il *path* del modello “Mind-share” e tutti gli schemi che allo stato dell’arte si focalizzano esclusivamente sui benefit da promuovere in modo continuo e decontestualizzato, considerando il brand un fenomeno della mente piuttosto che della società, della cultura e della politica, che invece è il segreto per poter ergere il brand ad un livello altro: quello di icona.

Infine bisogna superare l’idea di trovare una brand essence²³ e mantenerla tale nel corso della storia in favore, piuttosto, di un perenne adattamento al contesto storico-culturale prendendo parte attiva nei suoi cambiamenti.

²² In riferimento alle caratteristiche umane che possono essere associate al brand, Jennifer Aaker nel saggio “Dimension of Brand Personality” (1997) individua cinque dimensioni di personalità riconoscibili in tutte le marche: sincerità, eccitazione, competenza, sofisticatezza e rudezza.

²³ Il processo che permette di catturare i concetti chiave che differenziano il brand e le emozioni che riesce a comunicare.

Dunque, nonostante il branding sia spesso considerato come una mera funzione di advertising, Holt ritiene che esso sia centrale in una strategia di business; che non sia una serie di attività selezionate, ma un punto di vista strategico; non sia solo immagini, ma crei valore per il cliente; che sia uno strumento chiave per creare e mantenere vantaggio competitivo e che sia architettato all'interno del marketing mix.

In prima istanza, Holt si concentra sull'enfatizzare quelli che considera i punti di debolezza delle concezioni tradizionali di gestione aziendale nell'area della "value proposition" e del "positioning statement".

Il secondo elemento presenta tre importanti debolezze che andrebbero corrette:

1. E' sprovvisto di orientamento strategico.
2. Non considera il fatto che il brand abbia una storia e una *brand culture*.
3. Non isola le quattro componenti del valore di un brand (reputazionale, relazionale, esperienziale, simbolico) e le relazioni tra loro.

La value proposition invece, che sarebbe il *product value* che l'impresa vuole costruire all'interno ciò che viene sul mercato per i suoi clienti, è stata unanimemente considerata come un *product value* identico rispetto a come è stato determinato dall'azienda e come viene esperenziato dai consumatori; questo implica che ciò che costruisce l'azienda viene vissuto di conseguenza dai *consumers* come fatto oggettivo. La verità è che il valore viene percepito e deformato dalle comprensioni soggettive dei consumatori nella vita sociale di ogni giorno. Secondo Holt infatti "to brand" non vuol significare altro che configurare tutte quelle attività che definiscono la percezione del *customer*. "Branding, then is a management perspective that focuses on shaping the perceived value of product as found in society."²⁴

Infatti egli sostiene come il prodotto di un'azienda, nonché il suo brand (la cultura del prodotto), acquisti significati e connotazioni nel momento in cui circola nella società come "artefatto culturale". Ma come fa un prodotto ad acquisire una cultura?

La risposta di Holt è che questa giunge nel momento in cui i significati di cui è imbevuto nel corso del tempo diventano convenzionali, largamente accettati come delle verità, un qualcosa di dato per scontato che esista.

Chiaramente un nuovo prodotto sul mercato nonostante possa avere delle caratteristiche di progettazione uniche nei fatti è un brand che ancora non esiste. Non esiste perché il nome, il logo o il design sono marchi materiali "vuoti di significato" per i consumatori; e invece un brand ha bisogno di una storia e di essere usato "as a prop" dagli autori che possono creare storie intorno al brand, oltre naturalmente ad essere connotato da caratteristiche uniche (sempre negoziabili).

Holt, come riportato in Figura 13, identifica quattro tipologie di "Authors" utili ad accumulare *brand cultures*:

1. Azienda: essa è colei che configura il brand attraverso tutte le attività product-related che entrano in contatto con i clienti. Le quattro P del marketing mix possono potenzialmente "raccontare storie" sul prodotto.

²⁴Holt, D.B. (2003) Brands and Branding. Harvard Business School, 9-503-045 pag.2

2. Industria culturale: tutto ciò che è cultura popolare ha una forte influenza sui brand, ad esempio mediante i mass media come film, televisione, libri, riviste, su internet, dove un prodotto o un brand possono essere sia commentati direttamente sia essere usati come un sostegno scenico. Per questo motivo le aziende attraverso le pubbliche relazioni e le sponsorizzazioni cercano di gestire i loro brand per come questi vengono presentati nei media.
3. Influencers: le recensioni di riviste specializzate, le diverse opinioni di esperti o agenti di vendita, sono tutti punti di vista che hanno una forte influenza sul brand.
4. Clienti: essi consumano il prodotto, interagiscono con esso e possono creare storie che lo coinvolgono che spesso condividono con gli amici. Il peso di questa dimensione infatti aumenta quando i consumatori/clienti si riuniscono in community.

Naturalmente, le attività di questi quattro *authors* sono tutte in gioco nell'attribuire significato al brand ed interagiscono con una quantità e complessità in cui spesso è difficile isolare la singola influenza di ciascun autore. Ad esempio, i clienti guardano gli annunci e ascoltano i commenti degli influencers sul prodotto. Allo stesso modo, i media monitorano come i clienti lo utilizzano.

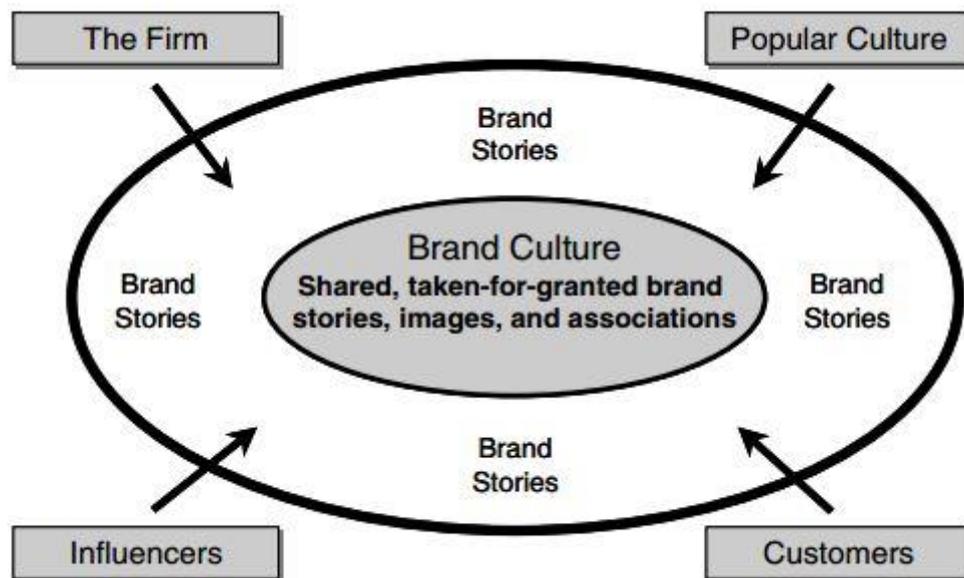


Figura 13: I quattro autori del modello di Holt . Fonte: Holt (2003)

Tra i quattro autori i materiali culturali circolano in forma di storie, immagini e associazioni; quando queste tre forme si incontrano nella socialità quotidiana diventano convenzionali e originano *brand culture*.

Le prime due forme sono le più potenti fonti di *brand culture*, esse hanno trame, personaggi e dipendono fortemente da metafore sfruttate per stimolare l'immaginazione delle persone. Qualora vengano dimenticate nello specifico storie e immagini di un prodotto vi è ancora la possibilità residuale di associazione di distinti attributi al brand.

Di maggiore rilevanza manageriale, per Holt, è la natura collettiva delle percezioni di convenzionalità delle storie, immagini e associazioni che sedimentano i loro significati rafforzandosi nelle conversazioni quotidiane.

Egli riconosce come le esperienze individuali con i brand giochino un ruolo nell'aggiungere o alterare le connotazioni convenzionali della *brand culture*, tuttavia il marketing si preoccupa soprattutto dei segmenti di mercato, quindi di aggregazioni di *customers*, perciò è la dimensione collettiva a risultare preponderante.

In sintesi i *customers* non vivono i prodotti in modo oggettivo, le loro emozioni durante il consumo e le soddisfazioni memorizzate della loro esperienza sono influenzate dalla forza delle *brand cultures*. Esse agiscono come un “perceptual frame” che fa da cornice nel modellare il sistema sensoriale degli individui.

Fare branding per generare una cultura del brand stabilisce un vantaggio competitivo all'organizzazione poiché nonostante il cliente possa avere delle esperienze profondamente contraddittorie con i prodotti o le storie del brand, esso non interromperà la durabilità del suo attaccamento alla marca per tre motivi:

1. La *brand culture* è convenzionale ed “appiccicosa” e le persone sono felici di conservare la viscosità di ciò che considerano dato per certo.
2. Quando l'opinione comune determina che una *brand culture* funziona le persone non sono interessate a nuove informazioni che possano contraddire questo assunto. Questo perché le ricerche in campo psicologico dimostrano che per digerire l'eccesso di informazioni gli individui preferiscono semplificare i sistemi di elaborazione con processi decisionali euristici.
3. Le culture di brand sono condivise da network relazionali e sono espressi in una molteplicità di contesti nella misura in cui un individuo trova difficoltà nel disattivarsi. Esse sono strutturate collettivamente e quindi rinunciare al brand diventa una decisione con degli effetti nelle relazioni sociali.

Infine, Holt rileva che una forte cultura del brand apporta un vantaggio competitivo anche nell'ordine di configurare policy con i canali di distribuzione e negoziazione con i rivenditori.

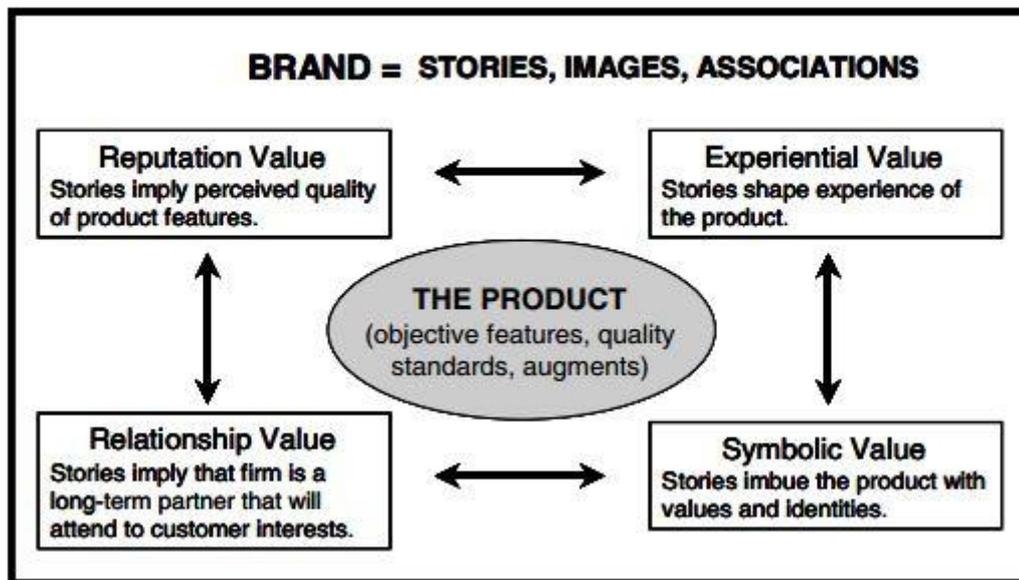


Figura 14\; I valori espressi dal brand Fonte: Holt (2003)

La differenza tra ciò che un consumatore pagherà per un prodotto di marca culturalmente brandizzato e un prodotto fisicamente identico, ma privo ancora di una propria dimensione culturale, è ciò che definisce il valore di un brand.

Questa differenza può essere scomposta in quattro valori, che, insieme, costituiscono il valore aggiunto del brand:

1. Valore reputazionale: nel momento in cui un consumatore acquista un prodotto si assume un rischio ed è disposto a pagare di più per vederlo ridotto. Diventa parte della cultura del brand la storia dei successi e dei fallimenti nelle *product experiences*.
2. Valore relazionale: il brand diventa il simbolo materiale che contiene e comunica storie per cui l'azienda merita fiducia e può venire interpretata come un partner di lungo termine che risponderà in modo flessibile alle esigenze future del cliente.
3. Valore esperienziale: esso scaturisce dalla natura di "perceptual frame" del brand che viene concepito come un prisma multisensoriale costruito dentro il prodotto. Sulla base di processi euristici da parte dei consumatori permette di risparmiare tempo nella ricerca di informazioni su cui poggiare le proprie scelte. Questo "framing" guida i consumatori nella scelta dei prodotti e modella la loro *product experience* creando storie, immagini e associazioni che sottolineano dei benefit particolari.
4. Valore simbolico: quando i brand diventano simboli potenti nell'esprimere status, lifestyle, politica e una varietà di identità sociali aspirazionali.

Ognuna di queste quattro componenti si accumula attraverso le storie, immagini e associazioni della cultura del brand, con la volontà di offrire una singola storia coerente in cui tutti i valori operano sinergicamente insieme. Infatti, nonostante uno dei valori risulta primario al variare dell'importanza attribuita dalla stessa società, categoria di prodotto, segmento specifico in cui viene commercializzato il prodotto, la *brand culture*

può essere costituita da tutte, o solo da alcune, di queste quattro componenti. La loro importanza è relativa nel corso del tempo. Per una nuova categoria di prodotto, in cui i consumatori non hanno grandi conoscenze tecnologiche ed esperienziali, valori come la relazione e la reputazione sulla qualità diventano prioritari. In un secondo momento di maturazione della categoria invece, quando i concorrenti sono in grado di proporre product values analoghi, allora acquisiranno importanza valori come il simbolismo e la “framing experience”.

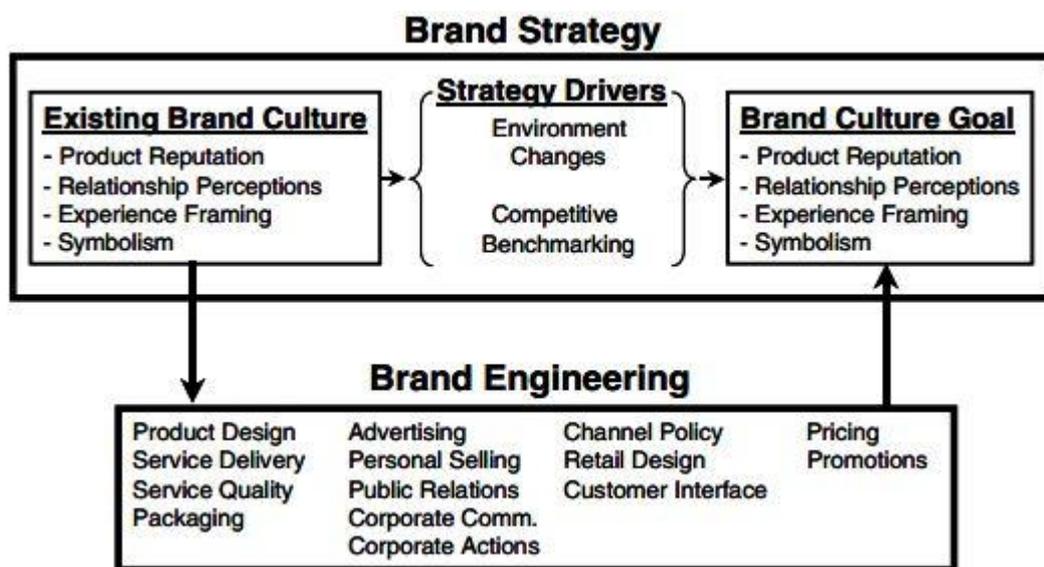


Figura 15: La Brand Strategy di Holt. Fonte: Holt (2003)

Holt propone un processo sistematico di brand strategy composto da quattro fasi che può adattarsi adeguatamente alle numerose molteplicità di brand, contesti di business e obiettivi aziendali:

1. Identificazione degli obiettivi sui quali indirizzare il branding: essi devono essere obiettivi di modifica delle convenzionalità condivise e richiedono un progetto di lungo periodo. Di solito il branding non è lo strumento opportuno per raggiungere obiettivi di vendita a breve termine.
2. Mappare la cultura del brand esistente: raccogliere ricerche di mercato sulle quattro componenti del *brand value*, i prospect e gli influencer della *brand culture*, e l'attuale brand strategy.
3. Analizzare l'ambiente competitivo per identificare opportunità di branding: utilizzare un metodo comparativo mappando le culture di brand dei competitors al fine di identificare opportunità per migliorare la propria brand culture ed erodere quella dei concorrenti principali. Inoltre occorre conoscere i cambiamenti ambientali (segmenti di mercato, categoria di prodotto, tecnologie, infrastrutture, mode, ecc.) prima dei competitors in modo da progettare una “first mover brand strategy”.
4. Progettare la strategia: significa descrivere lo spostamento alla “desired brand culture” da quella esistente e il processo logico per intraprendere questo percorso.

Una strategia adeguata richiede un piano di azione che specifichi quali elementi verranno usati del marketing mix, in modo da risultare coerenti nella messa in pratica degli sforzi di branding per raggiungere la cultura di brand desiderata. Questo perché tutti gli elementi del marketing mix possono potenzialmente contribuire o distruggere il *brand value* in base a come sono gestiti. Questa idea di “engineering” del brand, da parte di Holt, tange gli aspetti del marketing mix rappresentati nella Figura 15 dei quali vengono indicati i principali obiettivi di vendita:

- Product Policy/Service Delivery: bisogna considerarlo come una “branding issue”. Il product design che meglio influenzerà i clienti nella percezione di valore.
- Packaging: è un veicolo di storie, immagini e associazioni all’interno del prodotto che crea significato.
- Advertising: è lo strumento più forte per la costruzione di brand culture in quanto è un mezzo di storytelling che deve essere interpretato come un “modellatore” del pensiero dell’audience.
- Public Relations/Corporate Communications: un branding indiretto in cui gestire le rappresentazioni del prodotto e le discussioni su di esso nella cultura popolare da parte degli influencers.
- Pricing/Promotions: non si deve considerare il pricing esclusivamente come calcolo economico, ma anche come effetto del branding. Le pricing policies possono avere un’ottica transazionale e di massimizzazione dei profitti dall’acquisto corrente, oppure un’ottica relazionale trattando i clienti come partner di lunga durata.
- Personal Selling: la forza vendita è creatrice di brand value. Il venditore deve essere uno storyteller che convince i prospect della value proposition dell’azienda.
- Channels/Retail: le parti visibili al cliente del canale distribuito e gli store hanno un forte impatto sulla brand culture.
- Altre azioni della Corporate: azioni e politiche come ad esempio quelle sulle condizioni di lavoro interne o delocalizzazione sono impattanti sulla cultura di un brand.

Poiché il branding allo stesso modo, chi lo amministra può utilizzare quattro misure per monitorare e valutare la salute del marchio e l’efficacia delle strategie di branding e marketing:

- Comportamenti: misurare la “behavioural loyalty”, quindi se quando il valore del brand cresce i clienti acquistano più regolarmente e cambiano meno frequentemente marca. Tuttavia il comportamento di acquisto è influenzato da molti altri fattori addizionali.
- Atteggiamenti: raccogliere tradizionali ricerche di mercato o meccanismi informali di feedback per stabilire dei benchmark di forza attitudinale. Questo perché i brand di valore sono associati a forti personalità e a users influenti.
- Relazioni: come in una relazione personale, l’individuo inizia a dipendere dal brand nel quotidiano, applica norme di reciprocità, bisogna usare gli indicatori delle forti emozioni e sentimenti verso il brand che esso esterna.

- **Equity:** misurare il valore del brand dal suo *reservation price*, ovvero il prezzo al quale il consumatore è indifferente tra il brand e le offerte concorrenti. Un buon branding permette alle aziende di chiedere di più per i propri prodotti o vendere di più al prezzo corrente, e lo spostamento della curva di domanda che può essere attribuito ad esso viene chiamata brand equity.

In “How Brands Become Icons” del 2004 Holt afferma che le icone culturali dominano il nostro mondo, ed esse non necessitano di essere per forza persone in carne ed ossa. L’importante è che agiscano come punto cardine fondante della nostra società.

Le icone, per essere tali, devono arrivare a diventare portatrici di un particolare tipo di storia: il mito.

Un mito con cui identificarsi.

Non a caso Holt afferma che i consumatori dei brand iconici sono abituati ad indirizzare ad essi i loro desideri e le loro preoccupazioni identitarie. Ribadisce come perché un marchio, o un logo, diventi “Brand” a tutti gli effetti, esso necessita di essere riempito di significato in forma prioritaria dalla *customer experience* nel tempo, tutto il restante sforzo di branding (campagne pubblicitarie, sponsorizzazioni con eventi pubblici o cinematografici o pubblicazione di articoli all’interno di riviste specializzate o quotidiani) può essere usato utilmente come *prop.*, occasione nella quale maturare una propria connotazione culturale.

Holt sottolinea ancora una volta che ciò che maggiormente conferisce potenza ad un brand è la natura collettiva di come esso viene avvertito; queste percezioni finiscono per diventare storie comuni/convenzionali che si rinforzano e si reiterano nelle interazioni tra le persone ogni giorno. Sono queste le storie di cui deve impregnarsi il brand perché solo in questo modo possono essere considerate valide nella costruzione delle nostre identità.

A giudicare da quanto scritto si può iniziare a considerare l’approccio del branding culturale come il più appropriato per quelle categorie di brand e prodotti, come una squadra di calcio, che vengono sfruttati dalle persone come mezzo di *self-expression*.

I brand diventano funzionali quando ci aiutano ad esprimere ciò che vogliamo essere. Quando attuano ciò essi diventano a tutti gli effetti degli *identity brand* e nei casi di maggior successo *iconic brand*.

Spesso si pensa che per diventare iconici i brand debbano legare la propria immagine a quella di un uomo/donna di spicco, dalla forte carica aspirazionale, e magari tramite memorabili campagne pubblicitarie in televisione. In realtà Holt suggerisce che per essere un brand iconico esso deve dare vita a “miti identitari” che esprimano, sì aspirazioni, ma che a loro volta siano anche espressione di quell’identità a cui l’audience (del mito) aspira.

Nel corso del tempo l’esecuzione di questo storytelling “mitologico” può essere fatto percepire nei vari simboli del brand (logo, nome, design, ecc.), l’importante è che continui sempre a fornire ai suoi *followers* delle manifestazioni, dei momenti di *recognition* fatti di suoni, immagini e sensazioni che possano sempre essere usate per forgiare la loro identità con azioni rituali nella vita quotidiana. In tal modo si possono anche instaurare stretti legami emozionali.

Un *plus* interessante in Holt (2004) è l'idea che un brand identitario per essere tale debba essere capace di crearsi un suo spazio in quello che l'autore definisce "mondo populistico".

Uno spazio culturale e sociale dove le persone sono guidate nelle loro azioni semplicemente da valori intrinseci. Ve ne sono di diversi all'interno di una stessa società e sono quei posti dove le persone sono unite dal fatto che si comportano nel modo che vogliono perché così vogliono fare. Non perché siano pagate o perché ricerchino un qualche status o ambiscano ad una posizione di potere. Questi possono essere le frontiere, le comunità bohémien, sperdute realtà rurali, immigrati, ghetti, subculture giovanili, e di rinnovato interesse, l'infanzia.

Tuttavia Holt ammette che la maggior parte delle persone che consumerà questi miti raramente sarà davvero un individuo che vive in un mondo populistico, ma questo mito è la connessione immaginaria che riesce ad ottenere con quel mondo. Il viatico per portare qualcuno di quei valori nella propria vita personale.

Il brand ideale descritto da Holt non evoca meramente benefici, personalità o emozioni; piuttosto spinge le persone a riconsiderarsi nell'idea che avevano di sé stessi, a rimettersi in gioco. E il valore di queste particolari mitologie risiede non nella storia stessa, ma per come questa riesce ad allinearsi con gli *identity desires* presenti nella società. In altre parole questo valore si formerà interamente su come il mito del brand si abbina e corrisponde al particolare contesto storico. Holt, nella sua analisi riconosce come nel corso della storia possa accadere che ci siano periodi di cosiddette *cultural disruptions*, momenti dove le tradizionali strutture sociali e le ideologie dominanti vacillano o vengono meno, dove è fondamentale per il brand iconico reinventare il proprio mito per evitare di perdere risonanza e rilevanza.

1.3.1 Teoria dell'innovazione culturale

Nei momenti di scompiglio culturale cresce tra i consumatori il bisogno di innovazione culturale. Prima di investigare le fonti di queste innovazioni e i valori che genera seguendo gli schemi di Holt e Cameron (2010) è bene familiarizzare con l'idea di "espressione culturale", vista anche la presenza del "benefit halo effect", e cioè di come i consumatori siano altamente influenzati dalle espressioni culturali del brand per la valutazione degli aspetti più funzionali e delle caratteristiche tecniche di un prodotto.

Le espressioni culturali permeano la nostra società, servono da fondamento dell'identità in materia di appartenenza, riconoscimento e status. Ci indicano ciò che è significativo, cosa è morale, cosa è umano e cosa inumano, quello per cui battersi e quello che invece dovremmo disprezzare.

Le espressioni culturali si compongono di:

- Ideologia: si hanno a cuore le ideologie perché ci permettono di avere una vita sociale coerente ed efficiente. Esse sono i concetti sottostanti le espressioni culturali.
- Mito: è il mezzo per veicolare l'ideologia, una storia che la renda comprensibile, deve essere percepita visceralmente e risulterà echeggiante proprio perché impersonificata nel mito.

- Codici culturali: gli *shortcut* per arrivare a convincere i consumatori, dei codici che si appoggiano a idiomi, strutture idiosincratiche e forme gergali e si comportino da abbreviazioni, appunto, che gli permettano di comprendere facilmente il significato del mito.

Centrando nuovamente il discorso, l'innovazione culturale adatta e ripropone del “materiale di base”, ovvero ideologie antitetiche alla “ortodossia culturale” dominante. Le fonti sono le sottoculture, i miti dei media, provenienti quindi dalla cultura mass-popolare, e gli *asset* del brand, cioè quelle pratiche di politica aziendale che hanno potenzialmente un significato culturale, nonché le storiche espressioni culturali del brand che le persone si ricordano nel tempo.

I valori generati dall'innovazione culturale sono tre e sono tutti interrelati tra di loro:

- Valore simbolico: fornire concreta direzione, motivazione, fungendo da ancora per questioni di identità che vengono esperienziate con azioni rituali.
- Valore sociale: sorvegliare identità sociali e politiche che veicolano status di superiorità sugli altri, solidarietà e comunione con gli altri.
- Valore funzionale: quando la gente riscontra valore simbolico e sociale nell'espressione culturale di un brand tende a percepire questo come di qualità superiore, con maggiori funzionalità.

1.3.2 Avere Cultural Knowledge

Per approcciarsi al branding secondo la “Cultural Strategy” prospettata da Holt e Cameron (2010), diventa essenziale possedere le capacità necessarie per destreggiarsi con la “Cultural Knowledge”:

- Concentrarsi sui maggiori cambiamenti sociali impattanti sulla nazione, piuttosto che su cluster di individui come vogliono i classici modelli di segmentazione della domanda.
- Esaminare il ruolo delle maggiori categorie sociali come classe, genere ed etnia nella costruzione delle loro identità.
- Mantenere costantemente una concezione olistica delle persone comprendendo cosa dà significato alla loro vita.
- Cercare di comprendere i valori identitari dei messaggi della cultura di massa.

A tale scopo bisogna sfruttare etnografie e ricerche genealogiche, il tentativo è quello di sviluppare una comprensione storico-culturale delle ideologie che sorgono e tramontano in una nazione, di implementare un monitoraggio sociologico quasi topografico delle contraddizioni sociali e assumere un impegno letterario nella cultura popolare per capire come questa prova a dare delle risposte a queste contraddizioni.

1.3.3 I passi da compiere nella Cultural Strategy

Di seguito una lista rielaborata di *best practice* come riportate da Holt e Cameron in Cultural Strategy (2010).

A livello pratico vengono individuate sei tappe per attuare un branding culturale:

1. Studio del discorso nella categoria di competizione per mappare l'Ortodossia culturale della categoria di brand e prodotto in cui vogliamo inserirci, individuare l'ideologia convenzionale più utilizzata dai brand *incumbents* e come questi competono per creare valore per i loro clienti. Studio del discorso nella categoria di competizione.
2. Identificare quei cambiamenti sociali radicali che possono intaccare l'Ortodossia. Avvalersi di un'analisi sociologica poiché spesso queste *cultural disruptions* sono causate da trasformazioni in tecnologia, economia, strutture sociali, demografia, movimenti sociali o mass media.
3. Studio del discorso sui media e *identity interview* ai *prospects* per portare alla luce opportunità ideologiche, nonché comprendere il desiderio emergente causato da eventuali *cultural disruptions*.
4. Effettuare analisi letterarie, immersioni etnografiche e studi genealogici sui brand per essere accurati nel riproporre appropriato materiale di base, riprendere ideologie, miti e codici culturali che sono già presenti in qualche movimento o sottocultura anche marginale.
5. Applicare tattiche culturali come:
 - Accendere micce ideologiche.
 - Mitizzare l'azienda.
 - Risvegliare ideologie reazionarie.
 - Sfruttare l'effetto a cascata del capitale culturale.
 - Utilizzare il potere di una parte della struttura di potere contro un'altra (*cultural jujitsu*).
 - Superare il "baratro culturale", rimanere dunque rinomati riuscendo a trasformare l'idea di cambiamento della società in un'espressione culturale che crei identità.
6. Dopo tutto questo processo strategico e tattico di analisi buttare giù una strategia culturale.



Figura 16: La Cultural Strategy . Fonte: Holt e Cameron (2010)

In conclusione del capitolo può risultare utile ai fini della ricerca anche notificare elementi degni di nota nel promuovere e portare avanti il brand con approccio culturale.

Le due trappole tipiche da evitare sono:

1. Spremere la popolarità del mito, con ripetizioni autocelebrative e banali nell'advertisement o la ricerca a tutti i costi del *buzz*, abusando della fedeltà dei clienti.
2. Abbandono totale dell'ideologia mitizzata fino a quel momento per cavalcare il nuovo grande *trend*.

I quattro principi, invece, da tenere a mente per promuovere correttamente il proprio mito sono:

1. Sviluppare una “trattazione” del mito (avendo ben presente trama, personaggi e ambientazioni), attraverso una narrazione a puntate o sullo stile di cortometraggi.
2. Campionare nuove culture popolari.
3. Parlare dall'interno di nuovi mondi populistici.
4. Allargare i confini del mito.

A compimento del discorso introduttivo sulle modalità consigliate al fine di adottare una “cultural strategy” così da avere un approccio al branding di tipo culturale, come prescritto da autori come Holt (2003, 2004, 2010), giunge il momento di contestualizzare il materiale illustrato fin qui nel mondo “del pallone”, esaminando le prospettive di branding più sfruttate dai brand calcistici più importanti e a quale fine hanno adoperato tali strategie.

Capitolo II - Branding e contesto: Calcio e sport

2.1 Football industry: la crescita in Europa.

Dal 2013 la Gazprom, già proprietaria dello Zenit di San Pietroburgo, svetta nella fila dei main sponsor della UEFA Champions League, la massima competizione europea, nonché la manifestazione calcistica annuale più importante al mondo; mentre gli Europei appena trascorsi del 2016, tenuti in Francia, hanno annoverato nel proprio *bouquet* di sponsor la Socar, azienda petrolifera di stato dell'Azerbaijan, una nazione che opera con numerose attività di sponsorship e co-branding nel mondo dello sport, in particolare del calcio. Infatti l'Atlético Madrid, prima dell'attuale partnership con la piattaforma di trading online Plus 500, ha strappato un accordo da 12 milioni di euro annui proprio con l'Ente Nazionale del Turismo azeri per comparire con lo slogan "Azerbaijan, Land of Fire" sulla maglia bianco-rossa dei Colchoneros.

Alla prima ondata di capitali provenienti da quelle oligarchie elitarie dell'Est ormai ex-sovietico che ha investito il "pallone", a capo della quale si può idealmente porre l'acquisizione del Chelsea da parte del russo Abramovič nel giugno 2003, è seguita una seconda ondata, in arrivo questa volta dal Medio Oriente, altrettanto rilevante nello scenario calcistico europeo.

Investimenti, inimmaginabili prima, si sono riversati nel circuito da fondi sovrani, rispettivamente, degli Emirati Arabi e del Qatar facendo letteralmente lievitare il valore di squadre come Manchester City e Paris Saint Germain tra il 2008 e il 2011.

A questi esempi più lampanti va associato il moltiplicarsi di proprietà straniere in arrivo spesso da Stati Uniti o Sud-Est asiatico dei maggiori club europei soprattutto nel campionato inglese, ormai dominato da dirigenze straniere con quasi 3 miliardi di sterline di investimenti in valuta estera, ma con casi emblematici anche in altre leghe con giro d'affari inferiore, come la gestione americana di Roma e Olympique Marsiglia, oppure quella singaporiana del Valencia.

Tuttavia il fenomeno di più recente comparsa nell'*industry* del calcio è quello dell'interesse di un'economia ricchissima come la Cina nell'iniziare a fare business in questo sport.

Solo nella finestra di calciomercato invernale (che in Cina è aperta da gennaio fino a circa metà febbraio), dove è possibile trasferire i calciatori da una società all'altra, le squadre cinesi hanno investito qualcosa come 376 milioni di euro per la compravendita di giocatori, soprattutto in scambi dall'Europa, storicamente il "tavolo di gioco" principale, alla Chinese Super League.

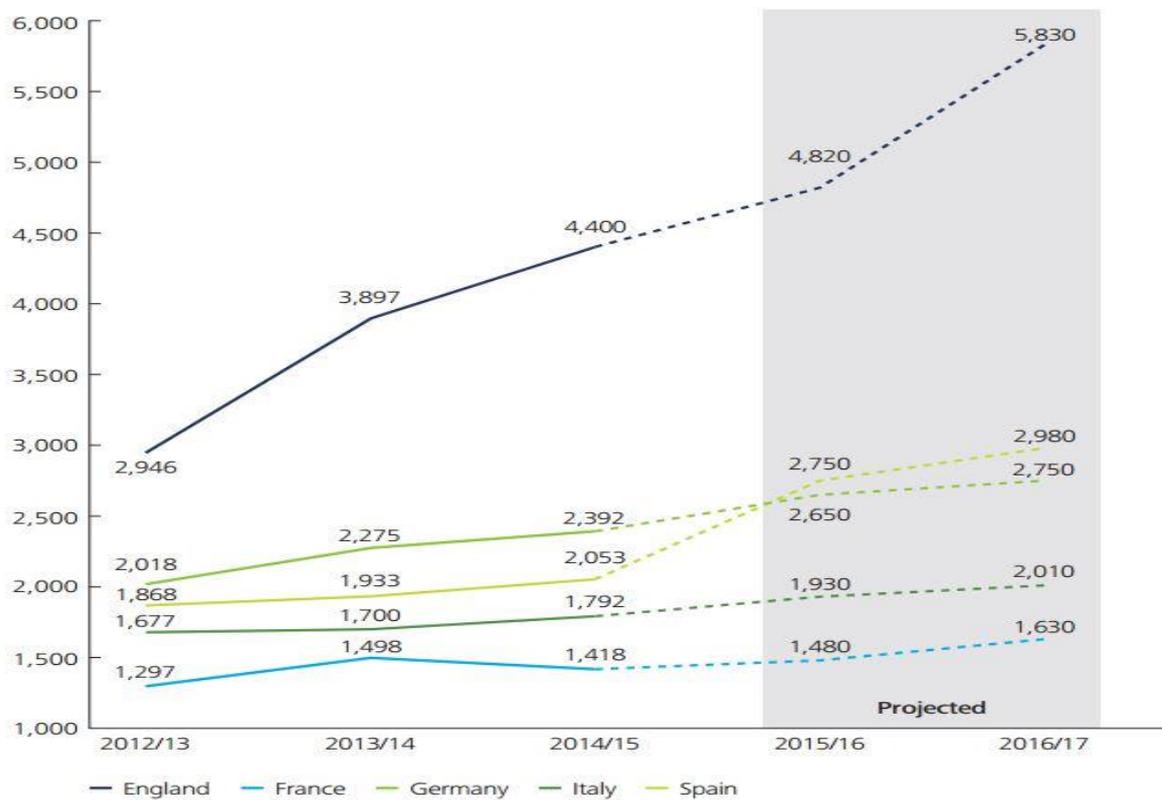


Figura 17: Introiti dei principali campionati europei (dati in milioni di euro) Fonte: Deloitte

Perciò, oltre la dote sociale, culturale, educativa e relazionale che lo sport in senso stretto porta in sé, non si può non prendere atto della rilevanza economico-finanziaria che sport come il calcio stanno progressivamente consolidando.

Con driver potenti come l'allargamento dei diritti e il potenziamento dei servizi di broadcasting, il *trend* della *football industry* non esita a rallentare nel corso del tempo e origina un giro d'affari in cui tutti gli stakeholders hanno le opportunità per entrare a far parte di una logica di business *win-win*. Le dimensioni del mercato principale, quello europeo, crescono circa del 12-13% annuo e nel 2016 i dati indicano una *market size* che supera i 25 miliardi di euro con curve di tendenza, più o meno ripide ma pur sempre in aumento, per le principali leghe europee. Campionati "top" come quello inglese, spagnolo, tedesco, italiano e francese vedono rappresentato il loro peso specifico da una fetta del 53% del totale (pari a 12 miliardi di euro).

Dunque, da una parte vi sono le economie di Stati emergenti che sgomitano a suon di sponsorizzazioni e scalate societarie per entrare a far parte del circuito e dall'altra i *player* tradizionali invece si assestano in funzione di preservare le loro leadership grazie a leve profittevoli come merchandising, customer engaging, investimenti infrastrutturali, partnership e branding improntati per lo più su approcci *consumer-based* e di *brand personality*, ma anche relazionali e di community; così i maggiori "top club" come Bayern Monaco, Real Madrid, Barcellona e Juventus valorizzano e rinnovano il proprio brand.

Tuttavia ad investire miliardi di euro ogni anno nel calcio non ci sono solo potenti uomini affari e holding finanziarie globali, il motore principale di tutto il sistema infatti sono chiaramente quelle centinaia di milioni

di persone appassionate di sport che vivono di calcio e delle esperienze ad esso associate, coinvolti sia come “pubblico” che come “praticanti”.

Nel settore sportivo, costruire e rinnovare il proprio brand significa avere l’opportunità di affermarsi anche come brand indipendente in altri settori, in particolare quello dell’entertainment. Il branding sportivo può sfruttare l’effetto di *leverage* che sorge dalla particolarità della composizione del suo mercato e dalla richiesta dei prodotti sportivi che sono *demand based* piuttosto che più tradizionalmente *need based*. Coloro che possono fare branding nello sport hanno una grande fortuna: si trovano a relazionarsi con fan e tifosi piuttosto che con clienti ordinari. Il proprietario Vivek Ranadivé dei Sacramento Kings, franchigia di basket dell’NBA, a tal proposito asserisce “Qual’è la differenza tra un cliente e un fan? I fan si dipingeranno la faccia dei tuoi colori sociali, ti evangelizzeranno. Ogni CEO di qualsiasi business darebbe la vita per stare al nostro posto (...) darebbero la vita per avere fan invece che clienti.”.

Questa dichiarazione è realmente esplicativa della particolarità del mercato sportivo, quindi anche calcistico, dove fede, passione e interazioni economiche vanno ad intersecarsi e nel migliore dei casi per le società combaciano.

Occorre, tuttavia, fare attenzione a trasformare le squadre di calcio in aziende a scopo di lucro adottando un approccio esclusivamente “transazionale” perché nel lungo periodo questo può causare il logorio delle relazioni con i tifosi ed intaccare la brand image (Adamson et al., 2006).

Come visto, l’*industry* del calcio si è rapidamente trasformata negli ultimi decenni, in un mercato globale e multimilionario, in cui lo scopo cruciale risulta essere il raggiungimento di *turnover* sempre più elevati anche per assicurarsi determinate performance tecniche; eppure facendo ciò, perseguendo meramente l’obiettivo economico, si rischia di trasformare uno sport da fonte di svago, divertimento e spettacolo a fenomeno commerciale, partendo dalla negazione dei valori sportivi e giungendo al trionfo dell’interesse utilitaristico.

Si sono analizzati nel capitolo I i diversi significati attribuiti al brand nella letteratura di marketing classica, dove si può evincere come questo non sia un semplice fornitore di prodotti o servizi, bensì un’entità che risulti identitaria per i suoi clienti, e si differenzi sul mercato con *asset* intangibili, in primis, e ai quali far coincidere aspetti tangibili poi. In sostanza il processo di crescita di un brand contribuisce a formare un circolo virtuoso che si tramuta da un lato in maggiori risorse finanziarie e dall’altro in maggiori capacità competitive, e ciò rappresenta uno schema logicamente riproducibile anche nel brand management dello sport.

In ambito sportivo verranno esaminati i diversi approcci teorici presentati in quest’opera tramite i *paper* di riferimento che hanno contribuito ad una loro sia teorizzazione sia concreta interpretazione nel contesto del calcio, o più genericamente dello sport.

Poiché le fasi di costruzione, gestione, estensione e di protezione della marca, anche nello sport, sono da considerarsi sia fattori critici sia processi necessari nel successo economico e relazionale di un brand, e della

sua valorizzazione (Cherubini, 2015), si osserveranno specificità e implicazioni manageriali per tutti gli approcci di branding presentati nel capitolo precedente.

Lo “stato dell’arte” del branding nell’*industry* del calcio può essere racchiusa nella recente letteratura di esponenti come Couvelaere e Richelieu, i quali, nel 2005, presentano sull’ *European Sport Management Quarterly* un caso studio di brand strategy di alcuni importanti club del calcio francese.

La volontà è quella di dimostrare come un’adeguata progettazione di branding possa garantire sviluppo e profittabilità ad una società calcistica; come un’attenta strategia di estrazione del valore possa dunque capitalizzare la ricerca di un sano e fruttuoso rapporto emotivo con i propri tifosi, in una brand equity maggiore di come sarebbe senza un’oculatezza di gestione che incrementi costantemente la qualità dell’offerta e di conseguenza il *price leveraging*. Il loro *paper* prende spunto da approcci di tipo principalmente “Consumer-based”, “Personality” e “Relazionale” seguendo il solco tradizionale di gotha della brand equity come Keller, J. Aaker e Kapferer. I due autori francesi sottolineano accuratamente come la valorizzazione di un brand rappresenti una forza patrimoniale, uno *asset* differenziante intangibile di un’azienda, o come in questo caso un club di calcio, dalla forte caratura strategica. D’altronde, come si può ben comprendere le squadre sportive causano nei loro fan delle risposte emotive superiori a qualsiasi altra *industry*, ad eccezione di attori e cantanti (Underwood et al., 2001).

Una squadra di calcio porta in dote al suo brand un’identità che si compone di un set di attributi o valori che conferiscono ad esso una precisa personalità di marca in cui i tifosi possono rispecchiarsi. Essi, spesso, considerano il team come estensione di loro stessi: il successo della squadra è un successo personale così come la sconfitta diventa anche un momento di fallimento personale (Couvelaere e Richelieu, 2005). Questo sfruttamento multiplo degli approcci sopracitati è di gran lunga il più diffuso nel mondo del calcio e nella letteratura a riguardo.

Quello che si offre è un fondamento teorico al branding calcistico improntato su:

- Posizionamento distintivo costruito sugli antagonismi e le rivalità con altri club.
- Creazione e gestione delle aspettative dei consumatori.
- Mantenimento di una *promise* che viene fatta dal brand ai consumatori, e che si basa su coerenza e continuità nel tempo. Il brand diventa cluster di valori funzionali ed emozionali che promettono agli stakeholders esperienze uniche. In particolar modo i valori emozionali possono potenzialmente rappresentare una risorsa sostenibile di vantaggio competitivo (De Chernatony, 2003).
- Capitalizzare il profondo attaccamento emotivo con i tifosi cercando di innescare insieme a loro un clima di fiducia e fedeltà, facendo vivere il brand in differenti momenti della giornata, non solo il giorno della partita.

Obiettivi imprescindibili come avere awareness e recognition oltre una corretta percezione di brand image permette al brand di accrescere la sua equity e usarla come leva per realizzare *additional revenues* attraverso vendita di beni e servizi, dentro e fuori lo stadio e tramite le *brand extension*.

In termini sportivi queste iniziative di branding si traducono, per esempio, in eventi e “fun days” per bambini e famiglie o il nascere di squadre al livello di riserve e *youth academy* nel caso di estensioni di linea, quindi offerte strettamente correlate al mondo del calcio, oppure tra i più diffusi ci sono i *travel service*, gestioni immobiliari, *financial service* o polizze assicurative per le estensioni di marca. Nei paesi anglosassoni risulta molto diffuso e proficuo il *branded betting*, ospitare tramite i propri canali online un servizio scommesse collegato allo sport o alle lotterie instaurando partnership con operatori riconosciuti nel settore; un tipo di offerta quasi assente in Italia (Cherubini, 2015).

Ed è così che società come il Manchester United gestiscono una vera e propria area Finance, il Real Madrid ottiene plusvalenze dalla compravendita di terreni edificabili e il Chelsea offre un servizio immobiliare altamente qualificato ospitando le persone nei suoi Millennium & Copthorne Hotels letteralmente attaccati allo stadio Stamford Bridge (Cherubini, 2015).

Resta ancora acceso il dibattito teorico sul peso delle cosiddette “on-field performance” nella costruzione di un brand potente nell’industria del calcio. Studi in cui il *setting* è lo sport americano, come Fisher e Wakefield (1998), sostengono come le motivazioni dei supporters e i loro successivi comportamenti siano indipendenti dai risultati sul campo. In effetti molto spesso il sostegno dagli spalti viene menzionato dai giocatori e dagli allenatori come una determinante e non un risultato delle performance del team (Hunt et al. 1999). Tuttavia la “teoria dominante” riconosce l’importanza dell’aver un minimo di successo sul campo, in assenza del quale altrimenti qualsiasi tipo di strategia sarebbe difficile da implementare (Future Brand, 2002); anche perché verrebbero meno i cosiddetti *three-fold benefits* di Keller (per esempio approvazione sociale, espressione personale e autostima *outer-directed*), che però nello sport non possono essere distinti in funzionali, simbolici e differenziali così chiaramente come in altri settori (Gladden and Funk, 2002).

A suffragio del ruolo di antecedente delle *on-field performance* nelle strategie di branding ci sono altre pubblicazioni come Branvold et al. (1997) e Gladden et al. (1998) che asseriscono come il successo sportivo sia probabilmente il fattore più importante nella creazione di *brand associations* positive e che spiani la strada verso “leve classiche” come quelle del ticketing e del merchandising.

Occorre tuttavia precisare e far luce sui diversi approcci di branding presentati nel capitolo precedente per come quest’ultimi possano coniugarsi ed applicarsi ad uno sport brand, con riferimento particolare al calcio.

2.1.1 Branding sportivo: Modello CBBE

Nel 2005 Bauer, Sauer e Schmitt pubblicano un paper intitolato “Customer-Based Brand Equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams” che in quest’opera verrà preso come riferimento dell’approccio di branding sportivo “Consumer-based”, il quale modello “a piramide” (Figura 18) è il più comune e più usato in letteratura e dai club stessi nel calcio. L’obiettivo del paper è quello di perfezionare i modelli CBBE nel contesto delle squadre sportive ed esaminare l’importanza della brand equity nella massima lega di calcio professionistico in Germania.

Dalla ricerca si evince come sia dimostrato empiricamente che la brand equity di un team, assieme ai suoi risultati sportivi, influenza positivamente nel breve e nel lungo termine il successo economico di una società utilizzando come mezzo di misurazione l'aumento della presenza degli spettatori. Dunque brand equity e team performance hanno un impatto sulle *revenues* di futuri accordi di sponsorship, del merchandising e dell'*attendance*.

Questo studio si inserisce nel filone teorico volto ad analizzare l'impatto di un brand sul successo economico di una società sportiva. Ricerche come quelle di Gladden e Milne (1999), Mohr e Bohl (2001), Robinson e Miller (2003), sono tutte orientate alla misurazione delle conseguenze della brand equity, tuttavia Bauer et al. (2005) per la prima volta trattano la brand equity dal punto di vista del consumatore.

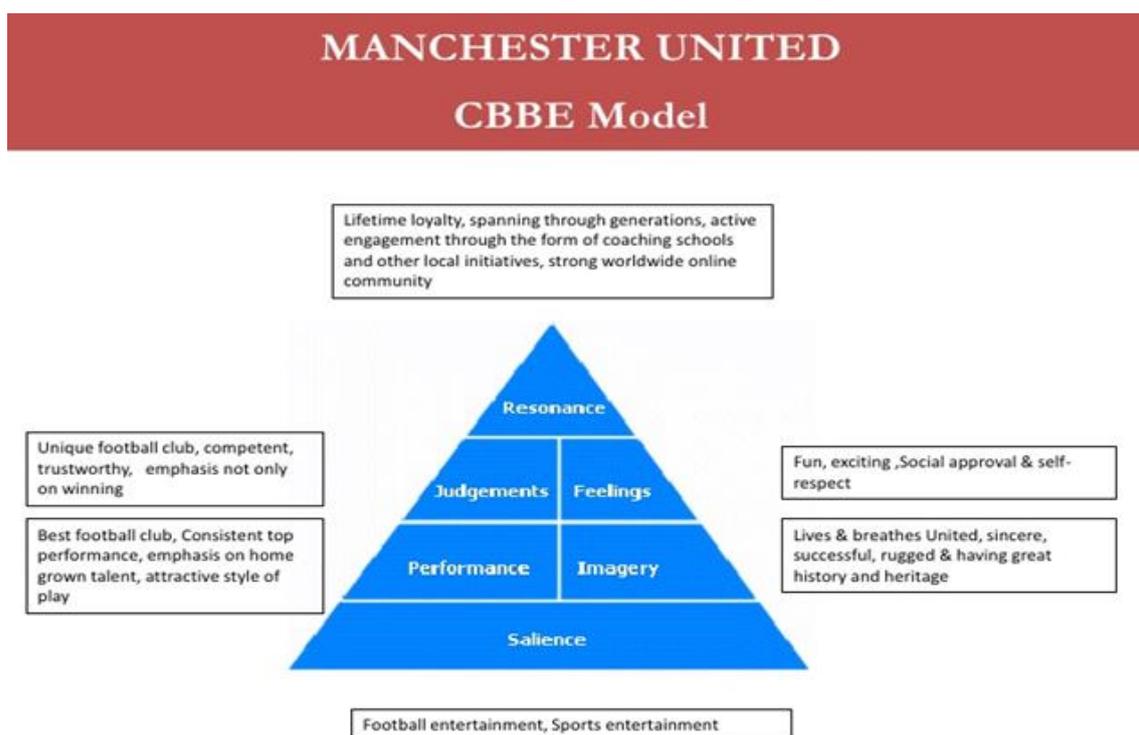


Figura 18: piramide di Consumer-based approach del Manchester Utd. Fonte: Kart Iksahni (2010)

Nella Figura 18 viene invece riportato un classico esempio di “piramide della risonanza” in una fase di definizione formale e posizionamento strategico del proprio brand per un club di calcio. Considerando questa schematizzazione molto diffusa e sfruttata in campo sportivo del modello CBBE, bisogna sempre tenere a mente che il tifoso-consumatore richiede uno sviluppo maggiore della *path* affettivo/emozionale della piramide: ovvero salience, imagery, feeling, resonance. Ciò è spiegato dall'interesse e il focus di questa tipologia di consumatore verso gli aspetti più intangibili del brand e il tipo di attaccamento che si viene a formare sulla base di sentimenti e sensazioni scaturenti da un'esperienza di diretto coinvolgimento con il brand. Quindi per la prospettiva “Consumer-based”, l'applicazione di questo strumento di esplicitazione della brand equity si connota di un filtro più emozionale per attrarre nuovi fan, sviluppare loyalty e

promuovere accordi con imprese globali. I principi per il successo di un brand secondo l'applicazione del modello kelleriano prevedono che:

- Il più alto valore della forza del brand si basa su di un'attenzione al cliente/tifoso,
- Si posseda un'elevata abilità di distinguersi dagli altri club da ottenersi tramite differenti attività di marketing che sfruttino altri campi come le nuove tecnologie e i servizi finanziari.
- L'orientamento al consumatore e i servizi offerti dal brand siano coerenti con una chiara conoscenza di cosa realmente il brand debba rappresentare.

Questo tipo di approccio abbraccia la concezione del fan come “supreme authority” di Taylor (1992), tutti gli altri stakeholders, come televisioni o sponsor, hanno motivo di esistere solo in presenza di una fan base (Mason, 1999). Il framework teorico di Keller è stato adattato al consumatore sportivo da diversi ricercatori ed analisti sul panorama nordamericano prima (Gladden e Funk, 2002; Ross et al., 2008) e su quello europeo poi (Bauer, Sauer e Schmitt, 2005; Bauer, Stockburger-Sauer e Exler, 2008). Il cuore di queste ricerche viene incentrato gran parte sulle brand associations che si sviluppano attorno alle tre categorie di attributi, benefici e attitudini presenti nella mente del consumatore in relazione alla percezione della brand image di uno sport team.

Keller, nell'ottica di un positioning distintivo nella mente del consumatore, afferma che sviluppare delle brand associations corrette per incrementare il valore della propria marca significa ricreare delle associazioni mentali piacevoli, uniche e forti. La forza di un'associazione dipende dalla quantità e dalla qualità di ricezione e processo di informazioni da parte del *consumer*, che in ambito sportivo si traduce in “più il fan ha accesso alle informazioni sul team, più sarà forte l'associazione” (Bauer et al., 2005). Poi, quando un *consumer* formula pensieri positivi verso l'argomento in considerazione significa che l'associazione è vista come piacevole (Bauer et al., 2005). Nel contesto sportivo un fan manifesta un'associazione mentale piacevole se, in pratica, gli piace la sua squadra. Infine, l'unicità di un brand viene percepita quando questo si distingue dai competitors, dai rivali (Bauer et al., 2005).

Nella categoria degli attributi “product-related” la percezione che il consumatore ha della marca è associata al successo, alle performance del team, alle star, al coach e allo staff presenti in squadra (Gladden e Funk 2001, 2002, Bauer, Stockburger-Sauer e Exler 2008). I “non product related attributes”, gli elementi esterni relazionati al consumo sportivo, sono invece il management, il logo e i colori del club, lo stadio, la storia e la tradizione del club, la cultura della squadra e i valori, i fans, gli sponsor e la provenienza geografica (Gladden e Funk 2001, 2002, Bauer, Stockburger-Sauer e Exler 2008).

Per quanto concerne i classici tre tipi di benefici (funzionali, esperienziali, simbolici), poiché il pubblico dello sport non è motivato dalla ricerca di vantaggi relativi ad un “problem-solving consumption”, i benefit funzionali non vengono contemplati nell'operazionalizzazione del modello di Keller nello sport team (Gladden e Funk 2001, 2002, Bauer, Stockburger-Sauer e Exler 2008). Il consumatore nello sport infatti si focalizza accuratamente sui restanti benefici simbolici ed esperienziali relativi a come ci si sente nell'utilizzo

di un prodotto e in relazione ai bisogni latenti di approvazione sociale, espressione personale o autostima *outer-directed* del consumatore. I quattro benefici rilevanti individuati sono:

- Nostalgia: l'ardente voglia di passato e la predilezione per i possessi e le attività ad esso associate come definito da Holbrook (1993).
- Evasione: utilizzo dello sport come fuga dalla routine e dai problemi quotidiani (Wann, 1995)
- Interazione sociale: che Swanson et al. (2003) inquadra nello sviluppo e mantenimento di relazioni con altri supporters.
- Emozioni: lo sport suscita nei fan regolarmente emozioni intense di gioia, orgoglio, rabbia, frustrazione o preoccupazione, e spesso queste vengono manifestate in modo più eccessivo rispetto ad altri contesti sociali.

I benefit di "Nostalgia" ed "Evasione", nelle osservazioni di Gladden e Funk (2002) si sono dimostrati entrambi fortemente relazionati alla brand attitude, la funzione di attributi e benefici associati che rappresentano un punto di salienza nel valore generale riconosciuto dal consumatore alla marca.

Nelle evidenze della ricerca di Bauer, Stockburger-Sauer e Exler (2008) invece si è potuto osservare la forte relazione tra "Interazione Sociale" ed "Emozioni" sempre con la brand attitude.

Successivamente a questi quattro più rilevanti, altri benefici sono stati investigati in questi lavori come:

- Pride in place, l'affiliazione del tifoso nella misura in cui la propria squadra è in grado di rappresentare la città natale.
- Approvazione dei pari/omologhi.
- Identificazione.
- Entertainment.

Tuttavia i benefici di "Pride in place" e "Approvazione dei pari" si sono rivelate avere una più debole relazione con la brand attitude (Gladden e Funk 2002). Dal punto di vista teorico, in accordo con Sloan (1989), invece vanno rigettati gli ultimi due elementi di "Identificazione", in quanto risultato di brand benefits e non un brand benefit in sé, ed "Entertainment" poiché è un benefit alquanto generico, infatti può comprendere ulteriori benefici come "Evasione" o "Emozioni" (Trail e James 2001, Sloan 1989).

A proposito della "brand awareness", così come concettualizzata dal modello CBBE di Keller, in realtà gli studi di riferimento hanno unanimemente messo in secondo piano questo indicatore di brand equity nelle ricerche in letteratura. Ciò è dovuto alla particolare tipologia del consumatore del prodotto "sport". Nonostante anche in questo approccio sportivo la brand awareness costituisca una componente vitale della brand equity, i consumatori di questa industry sono estremamente ed altamente coinvolti e "knowledgeable" (Bauer et al., 2005). Infatti nei *findings* delle ricerche più rilevanti, il campione ha presentato sempre una varianza minima sotto questo aspetto e si è dimostrato in possesso di una esaustiva brand recall e brand recognition per la grande maggioranza dei brand del settore (Bauer et al., 2005). A fronte di ciò si è preferito

concentrare gli sforzi di comprensione del modello CBBE applicato allo sport tenendo in maggior considerazione il discorso di “brand image”.

Il contesto sportivo viene considerata una *industry* con prodotti ad alto coinvolgimento come quelle dell’automotive, del banking o del tech, in cui i *prospects* sono in possesso di una profonda conoscenza del mercato.

In un prodotto che non si limita solo al grado di entertainment dello spettacolo sportivo per gli spettatori all’interno dello stadio, ma anche alla *coverage* sui media, il merchandising, la cessione di media rights, le sponsorizzazioni, la partita in questione o la performance sportiva è solo uno degli elementi di un insieme più ampio che va ad estendere il prodotto sportivo oltre il suo stesso contesto (Mullin et al., 2014).

Sotto quest’ottica le brand extensions vengono considerate lo strumento di branding più strategico nel creare equity.

Sfruttando gli studi di Bottomley e Holden (2001) a sostegno di un approccio “Consumer-based”, Bauer et al.(2005) riportano i coefficienti che caratterizzano una brand extension:

- La qualità complessiva del brand originale, che ha il più alto effetto positivo sulla attitude dei consumatori verso l’estensione di marca;
- La complementarità del parent brand e l’estensione della classe di prodotto in uso;
- La trasferibilità di competenze e risorse dalle classi di prodotto originarie e la nuova estensione;
- La misura in cui l’estensione agisca anche come bene sostituto del *core product*;
- La difficoltà percepita nel progettare ed eseguire l’estensione e nell’interazione con gli altri coefficienti di qualità, trasferibilità, complementarità e sostituibilità.

A questi risultati vanno aggiunti gli esiti della ricerca nel campo dei service brands da parte di van Riel et al. (2001) dove la complementarità nei servizi assume un ruolo più significativo rispetto al contesto dei beni, mentre la difficoltà percepita recita una parte più marginale.

Per un club sportivo le più preminenti estensioni di marca sono da considerarsi nelle sponsorizzazioni e nel merchandising. Le potenziali brand extensions dunque non costituiscono una grande minaccia per il parent brand, sono repute anzi una grande opportunità di rafforzamento (Bauer et al., 2005).

Dunque l’orientamento al consumatore, seguendo anche le teorie di Mullin et al. (2014) può essere considerato preponderante nel calcio. Per Mullin il brand deve assicurare *affordability* e *accessability* e il fan deve sentirsi apprezzato e valorizzato affinché decida di spendere il suo tempo e il suo denaro per il club. Ciò che serve è permettere al sostenitore di vivere emozioni basate su una relazione all’insegna della reciprocità. Nell’ottica di un ruolo di co-creazione del messaggio e dei significati del brand da parte dei consumatori.

Dunque, a fronte dei framework teorici presentati, è possibile assumere come l’attenzione del branding nel calcio si concentri, quindi, sulla costruzione di una customer loyalty e associazioni mentali positive di lungo termine a sostegno di eventuali estensioni di linea e di marca.

Dal punto di vista manageriale, gli studi di questo filone teorico estremamente diffuso, sostengono la rilevanza e la centralità della presenza di un management professionalmente qualificato deputato ad amministrare il brand in previsione soprattutto del suo impatto nel successo economico dello sport team. Il brand management deve focalizzarsi sull'incremento di awareness del brand così come lo sviluppo di associazioni forti, uniche e piacevoli nella mente dei propri clienti. Gli strumenti predominanti sono le sponsorizzazioni e il merchandising, come visto in precedenza, ma anche ad esempio le "stadium visit" poiché la teoria di base è quella che i tifosi che vanno allo stadio sono da considerarsi il segmento più importante da targetizzare nelle attività di marketing.

2.2.2 Branding sportivo: Brand personality

I brand sportivi guidano le "retail sales" dei prodotti associati al loro nome e alla loro immagine. Infatti nel campo diffusamente investigato delle sponsorizzazioni, le aziende cercano di legarsi ad una squadra di successo sperando che gli attributi positivi del team in questione possano trasferirsi al proprio brand. In questa prospettiva è proprio l'identificazione, ovvero la connessione percepita dei consumatori e la sovrapposizione degli schemi valoriali del *consumer* e della *entity* (Bergami e Bagozzi, 2000), a fornire le fondamenta su cui basare la scelta di un particolare team al quale legare il brand.

In letteratura l'identificazione è stata analizzata nella dimensione di "consumer-company identification" (Bhattacharya e Sen, 2003), "employee identification" (Bergami e Bagozzi, 2000), ed anche "sports fan identification" dove i lavori principali sono quelli pubblicati da Donovan et al. (2005) e Trail e James (2001). Bergami e Bagozzi (2000) definiscono dunque l'identificazione come uno stato cognitivo dove l'individuo inizia a vedere sé stesso come membro di un'entità sociale. Esso sviluppa delle similarità e delle dissimilarità tra i membri dell'in-group sociale e tra vari out-groups sociali sulla sua percezione di "unità con" o "appartenenza a" un'entità (Mael e Ashforth, 1992).

Sono proprio le distinzioni e le dissimilarità che permettono all'individuo di creare un'identità sociale (Tajfel, 1978) che funga da schema distintivo e centrale (Dutton et al., 1994) per la sua personalità. Ciò è possibile perché, come detto in precedenza, tramite l'identificazione un individuo sovrappone il proprio schema a quello dell'entity in cui si identifica. Il nocciolo dell'approccio "personality" nello sport consiste dunque nel riconoscere che l'identificazione è lo spunto cognitivo tramite il quale misurare la sovrapposizione tra individuo ed entità, piuttosto che basarsi su piani più emozionali, comportamentali o di commitment. Nel paper di riferimento "Consumer-brand relationships in sport: brand personality and identification" (Carlson, Donovan e Cumiskey, 2009) l'intenzione è da un lato di applicare la "social identity theory" al contesto sportivo in modo da prevedere, visto il considerevole impatto dell'identificazione, la spesa in retail e l'*attendance*, dall'altro inserirsi nel solco della "brand personality" intrapresa da J. Aaker, dal momento in cui la personalità di marca spesso incrementa la connessione del consumatore al brand.

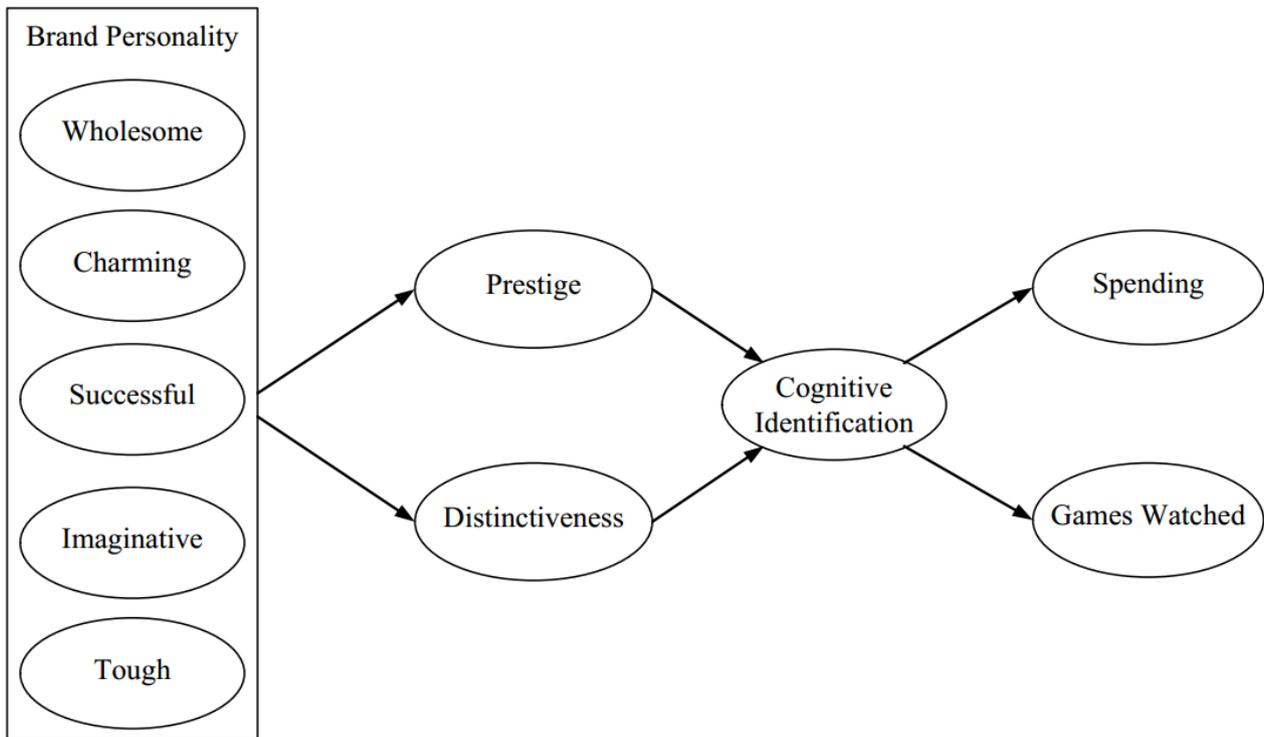


Figura 19: modello concettuale di Brand personality nello sport. Fonte: Carlson, Donovan e Cumiskey (2009)

Partendo dal presupposto che una forte identificazione cognitiva sia correlata ad un incremento degli spettatori (Bhattacharya et al., 1995) e della “spending” (Lichtenstein et al., 2004) e ha un’influenza significativamente positiva sugli acquisti impulsivi “sport-related” (Kwon e Armstrong, 2002), la “social identity theory” è quel framework dal quale estrarre i fondamenti teorici utili alla spiegazione dell’identificazione. L’identità sociale dell’individuo deriva da categorie sociali alle quali appartiene, come gruppo demografico, affiliazione occupazionale, ma anche adesione ad uno sport team (Bhattacharya et al., 1995; Tajfel e Turner, 1985). A tal proposito i consumatori preferiscono associarsi a quelle squadre che hanno una “similarity” maggiore con loro, sia reale per quanto concerne l’“actual-self” che aspirazionale per l’“ideal-self”. Il discorso di una “personality” come driver delle preferenze di scelta, acquisto e utilizzo del consumatore trova dunque un basamento solido anche nello sport. Secondo Donovan et al. (2005) i tratti di personalità dell’individuo influenzano la sua identificazione con un’entità sportiva, a sua volta altre ricerche suggeriscono come l’attrazione ad un team sia influenzata anche dalla personalità del brand di quel team (Carlson, Donovan e Cumiskey, 2009). In definitiva l’identificazione diventa un mezzo che il fan sfrutta per affermare la propria “commonality” all’interno di un gruppo, allo stesso tempo riconoscendo una differenziazione dagli altri gruppi esterni.

Carlson, Donovan e Cumiskey (2009) ritengono che le “brand personality dimensions” di J. Aaker (1997), siano composte da multiple “facets” sviluppate in origine per dei brand più tangibili; perciò nel contesto sportivo dove il brand è considerato complessivamente intangibile le classiche “multi-faceted dimensions” della personalità di marca non possono essere applicate direttamente. A tal proposito gli autori sviluppano

nel loro studio nuove dimensioni (Figura 19) ispirate a quelle di Aaker (1997) che risultano maggiormente applicabili allo *sport environment*. Un brand sportivo può dunque risultare:

- Genuino
- Inventivo
- Di successo
- Affascinante
- Tosto

A seconda dei livelli di queste caratteristiche il brand può divenire più prestigioso e distintivo (Figura 19). Queste sfaccettature di personalità servono per differenziare il brand e quindi rafforzarne la capacità distintiva, ed elevarne l'esclusività, il rispetto e lo status rafforzandone il prestigio (Carlson, Donovan e Cumiskey, 2009).

Riassumendo, i fan attribuiscono prestigio ad un team soprattutto tramite la sua immagine positiva “di successo” e di “genuinità”; i tratti di inventiva e di durezza del brand invece possono contribuire positivamente ad un'aura di distinzione del team.

Interessante è poi riportare come, nella ricerca di Carlson, Donovan e Cumiskey (2009), il successo possa sorprendentemente avere un'influenza negativa nella percezione della capacità distintiva di una squadra, infatti i team di minor successo vengono percepiti come più unici di quelli di maggior lustro.

Dopo i riferimenti alla letteratura sull' “identificazione cognitiva”, si può giungere all'approfondimento dei due predittori dell'identificazione di un individuo (Figura 20) (Bhattacharya et al., 1995; Holt, 1995):

- Prestigio: l'esclusività, il rispetto e lo status di un'entità (Davies et al., 2004). Come ricorda Belk (1988) i consumatori esprimono la loro personale identità associandosi a brand prestigiosi, quindi nel campo sportivo il consumatore può adottare uno schema cosiddetto di BIRGing. Inoltre il prestigio può incoraggiare i *supporters* a spendere di più negli acquisti dei prodotti brandizzati.
- Capacità distintiva: come l'entità si differenzia dai rivali. I consumatori creano salienza attorno all'identità di appartenere ad un gruppo (in-group) che è unico rispetto ad un altro (out-group), dunque in categorie sociali allo stesso tempo relazionali e comparative (Ashforth e Mael, 1989, 1992). Questo aspetto dona veridicità ad una relazione che si instaura con ciò che viene reputato attrattivo e offre una comparazione verso ciò che viene concepito come diverso (Bhattacharya and Sen, 2003; Brewer, 1991) che deduttivamente ha molte evidenze empiriche nello sport, e nel tifo in particolare.

Lo schema di Figura 19 mostra come le “facets” specifiche della personalità di marca influiscono sul prestigio e la capacità distintiva, che a loro volta esercitano un'influenza positiva sull'identificazione cognitiva dell'individuo nella sua sovrapposizione del “self-schema” con l'“entity-schema”.

Dalla “social identity theory” è possibile rilevare che per migliorare i livelli di autostima gli individui selezionano gruppi che possiedono caratteristiche desiderabili proprio di prestigio e distinzione. Nel primo

caso, il consumatore si identifica con uno sport team prestigioso per trasferire questa reputazione alla propria “self-image”; nel secondo invece si tende a gravitare attorno a dei team promossi mediante modalità differenti dagli altri. Non a caso i consumatori percepiscono un’identificazione tanto forte quanto forte è la capacità distintiva del team (Carlson, Donovan e Cumiskey, 2009).

Poiché, come si è visto nel capitolo precedente, il consumatore rafforza ed estende il proprio “self-concept” anche attraverso il consumo di prodotti, i quali forniscono significati simbolici, una volta che esso si identifica con un team desidera associarsi al brand con comportamenti (Donavan et al., 2006) quali:

- Symbol passing: comprare articoli che simboleggiano l’adesione alla entity da donare agli altri
- Symbol collecting: comprare articoli a scopo personale per dimostrare la propria relazione e adesione al team.

Inoltre percepire l’appartenenza ad un gruppo motiva gli individui ad esibire comportamenti ed intenzioni in conformità con le norme interne al gruppo, ad esempio assistere regolarmente alle partite (McAlexander et al., 2002). Avendo un branding che costruisca un’immagine alla quale i fan vogliono identificarsi comporterà più tempo e denaro speso per il brand, i suoi eventi (quindi attendance) e i suoi “related-product”.

Le implicazioni manageriali di questo approccio sottolineano la necessità di potenziamento del prestigio e della capacità distintiva del brand sportivo. Il branding deve sforzarsi di comunicare l’unicità dei tratti della brand personality. A tal riguardo il prestigio si fortificherà veicolando immagini di genuinità e successo del brand promuovendo il coinvolgimento del team con istituzioni benefiche e organizzazioni locali sfruttando anche l’immagine dentro e fuori dal campo dei propri tesserati. La “distinctiveness” invece si consolida con una comunicazione sull’inventiva e la coriaceità del brand, ad esempio caldeggiando le performance inaspettate e le giocate più originali dei giocatori e sottolineandone l’intensità fisica del tipo di gioco. Comunicare in modo coerente il prestigio e la capacità distintiva del team comporta lo sviluppo di un maggiore senso di identificazione tra il club e i tifosi, pertanto si vedranno incrementate la “retail spending” e la “game attendance”.

Tra i due predittori dell’identificazione, infine, Carlson, Donovan e Cumiskey (2009) sottolineano il maggior peso della “distinctiveness” rispetto al “prestigio” nel determinare in certi casi i termini di potenziamento del livello di identificazione dei fan con il team.

Ciò che si afferma è che i tifosi siano più intrigati dai valori di fascino, divertimento e intrattenimento che essi associano al brand piuttosto che i suoi tratti di eccellenza o superiorità. Per questo motivo i messaggi promozionali più strategici sono quelli sottostanti attività che rimarcano la distinzione del team e dei suoi *sporting events* rispetto ai rivali, al fine di costruire la propria unica brand personality.

2.2.3 Branding sportivo: Relationship tifoso-club

Il framework introdotto da Fournier (1998) sull'elevazione della relazione brand-consumatore ad un desiderato livello di relazione umana (Park et al., 2013) si fonda sull'assunto per il quale come un oggetto inanimato può essere antropomorfizzato allo stesso modo un brand può assumere un *character* umano. Nonostante il brand esista effettivamente solo nella mente del consumatore, relazionarsi in modo coinvolgente e reciproco con esso può fornire significato alla vita e all'identità dell'individuo. Questa teoria e gli aspetti principali di reciprocità, molteplicità, temporalità e di "meaning-making" menzionati da Fournier (1998) che agiscono da "modellatori" della relazione sono tutti presenti nei loro valori massimi nel calcio o nello sport (Cayolla e Loureiro, 2014).

Questo approccio relazionale di Fournier viene concettualizzato nel calcio da Cayolla e Loureiro (2014) in "Fans club brand relationship: football passion"; la trasferibilità del filone teorico generale è facilitata da un contesto, quello sportivo, che si costruisce proprio attorno ad una forte e ravvicinata relazione diadica tra il consumatore e il brand, tra il tifoso e la squadra del cuore. Non a caso Cayolla e Loureiro (2014) affermano come in qualsiasi relazione instaurata con un brand sportivo la condizione di loyalty sia una *conditio sine qua non*.

Nel mondo del calcio si va oltre la concezione del brand come oggettivamente inesistente e in funzione di una raccolta di percezioni conservate nella mente del consumatore, esso diventa uno stile quasi unico di vita, una religione (Xifra, 2008).

In un'ottica di forte dipendenza tra i due soggetti della relazione nell'ambito sportivo, Cayolla e Loureiro (2014) estraggono il cosiddetto "Investment model" dalla "Teoria dell'Interdipendenza" (Kelley, 1979; Kelley and Thibaut, 1959, 1978) che permette di analizzare la tendenza a persistere in una relazione. L'"Investment model" aggiunge a "livello della soddisfazione" e "qualità delle alternative" che contraddistinguono il grado di dipendenza in un rapporto, un terzo fattore per un'analisi più completa: le dimensioni dell'investimento.

Esso più precisamente si riferisce alla grandezza e l'importanza nell'avere risorse che si collegano alla relazione in modo tale che decresca il loro valore o tenda a perdersi nel momento in cui questa termina (Becker, 1960; Rubin and Brockner, 1975, Staw, 1976; Teger, 1980; Tropper, 1972). Ciò significa che più risorse sono investite e maggiore è la probabilità che il rapporto persista nel tempo.

Siccome i tifosi sono altamente coinvolti in relazioni forti, stabili e generalmente di lungo termine con il club (e il suo brand), sono estremamente fedeli e si identificano con il team, un settore come quello dello sport e del calcio è sicuramente un settore di ricerca interessante in questi termini di "consumer-brand relationship" (Cayolla e Loureiro, 2014).

I tre aspetti che caratterizzano il rapporto del vero supporter con la sua squadra del cuore sono la passione che lo guida, l'intensa connessione emotiva e il rapporto di lungo periodo (Batra et al., 2012). La natura di questo rapporto va dunque al di là di una tipica loyalty verso un brand generico poiché il tifoso vive

l'interazione con il suo club con emozioni forti e positive che possono vederlo coinvolto anche in situazioni spiacevoli e dannose a causa della sua volontà di non abbandonare mai il team.

La finalità del lavoro di Cayolla e Loureiro dunque colma un gap in letteratura dovuto alla mancanza di un'analisi strumentale che permette di misurare la volontà da parte del tifoso nel fare certe attività che possono coinvolgere, anche con riflessi negativi, le sue risorse finanziarie o altri tipi di rapporti (familiari o di amicizia) per preservare il rapporto con il suo club. Lo scopo dello studio è quindi quello di iniziare a sviluppare una scala di misurazione della predisposizione al sacrificio per un brand calcistico da parte di un suo tifoso. In questo paper viene ipotizzato e poi dimostrato come i consumatori più solidamente legati al brand sono anche quelli maggiormente disposti a rinunciare a risorse personali per preservare un rapporto continuo con il team. Essi esibiscono il loro intento di impegnarsi, anche se con difficoltà, nell'investimento di risorse di tempo, denaro, energia e reputazione in favore della "brand relationship".

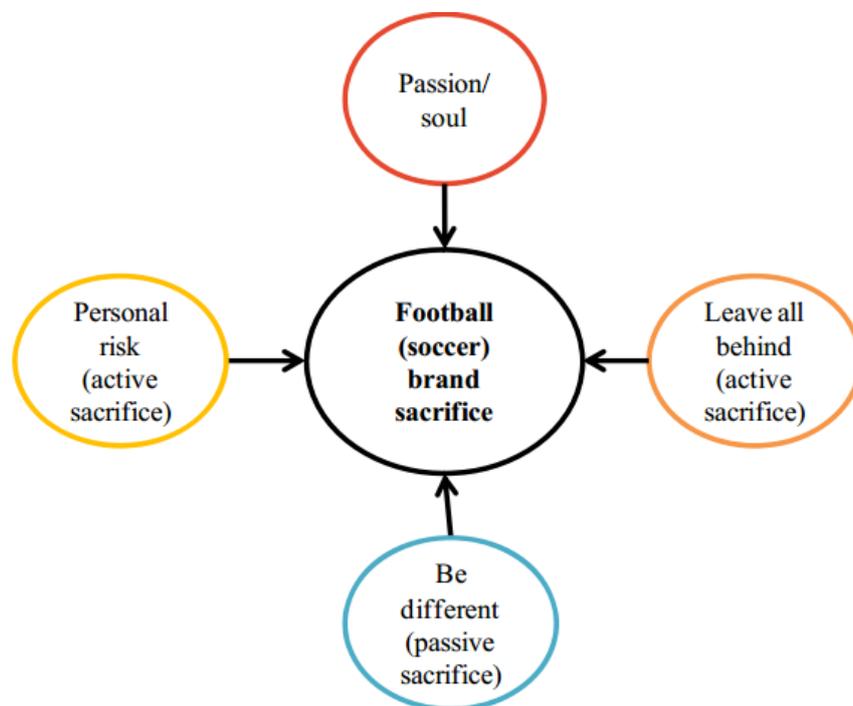


Figura 20: Le dimensioni della relazione di sacrificio tra brand e consumatore. Fonte: Cayolla e Loureiro (2014)

In merito alla volontà di sacrificarsi per seguire il brand della propria squadra del cuore Cayolla e Loureiro, come mostra la Figura 20, individuano quattro dimensioni di sacrificio:

- **Leave everything behind:** un sacrificio attivo include sia un livello familiare che professionale che personale. Significa lasciarsi tutto alle spalle, uscire prima dal lavoro o non andarci proprio, rinunciare ad essere presente nelle ricorrenze importanti della propria famiglia per seguire la propria squadra.
- **Physical risk:** un sacrificio attivo per chi corre il rischio di provare paura, avvertire la pressione o nel peggiore dei casi essere assaliti dalla tifoseria avversaria per essere presente in tutte le condizioni affianco al club, specialmente nelle trasferte. Cayolla e Loureiro (2014) affermano che la condizione

di rischio è un chiaro indicatore che contraddistingue un vero *supporter*, “colui che non ha paura di avere paura”.

- **Passion:** i tifosi comprendono perfettamente cosa il club rappresenta, il modo in cui si parla di ciò che si è “esperienziato” con esso. Essi si sentono come “il cuore e l’anima” del club nel raggiungimento dei suoi obiettivi perché sono presenti non solo alle vittorie, ma anche alle sconfitte e alle situazioni complicate dal punto di vista ambientale e infrastrutturale. I fattori che compongono la passione sono la convivialità, l’eccitazione, le avventure legate al club e l’adrenalina della partita.
- **Feeling to be different:** un sacrificio passivo che ha a che fare con una forma di cultura distintiva che lega l’appartenenza al team alla città che rappresenta e all’invincibilità della sua storia. Il tifoso vive la relazione come fosse un ambasciatore del brand, della città e della nazione sottostante.

Fournier afferma come nonostante un brand possa godere di proprietà “animistiche” esso non è un’entità vitale, in realtà la trasposizione del suo approccio nel contesto sportivo riconosce la vitalità del brand, nel suo comunicare, creare *mood* e organizzare la vita delle persone. La squadra del cuore e il suo brand per i tifosi più appassionati, per gli ultras, sono una ragione di vita (Cayolla e Loureiro, 2014).

Assicurare una regolare interazione tra il consumatore e un brand “umano” e vitale aiuta a creare le condizioni per cui un attaccamento è probabile che cresca (Thomson, 2006).

Un altro importante paper preso come riferimento della contestualizzazione dell’approccio “Relationship” nel calcio è “Consumer-brand relationship. The case of football fandom” di Cirillo e Cantone (2015), fortemente ispirato a sua volta dal lavoro già presentato di Cayolla e Loureiro (2014).

Lo studio, infatti, contribuisce ad un approfondimento conoscitivo delle emozioni che conducono ad una fedele e passionale relazione brand-consumatore nel mondo calcistico. Anch’esso a partire dal ricco corpus letterario del branding relazionale argomenta come i tifosi siano partner particolari di una relazione. Essi sono caratterizzati da una “fedeltà incondizionata” spinta da forte e profonde emozioni percepite che agiscono come forze propulsive per un engagement estremo che la maggior parte dei “product brands” può al massimo desiderare. La specificità nella “brand relationship” con questa tipologia di consumatore viene diffusamente esplicitata da Cirillo e Cantone (2015) infatti:

- L’antecedente della superiorità del brand nella qualità e nelle performance per il costrutto di “Brand Love” (Batra et al., 2012), non viene osservato in quanto la “fedeltà incondizionata” è indipendente da aspetti come questo.
- Sono le emozioni provate dai fan le basi più rilevanti per una relazione stabile e duratura piuttosto che attributi “product-related”.
- L’utilizzo dell’identificazione con il club conduce a comportamenti più ampi e profondi non confinati solo all’autostima. Infatti i due autori nella loro ricerca non hanno osservato casi di BIRGing e di CORFing, la “unconditioned loyalty” fa sì che i tifosi godano o si disperino per i

risultati del team, ma anche nel caso di una forte insoddisfazione, la relazione non viene messa a repentaglio.

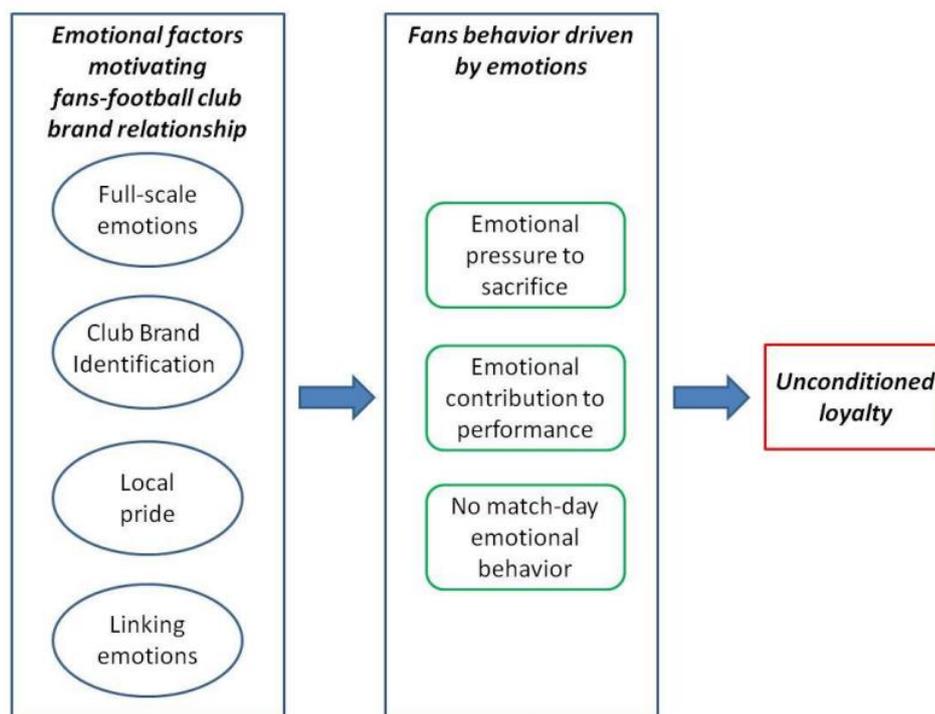


Figura 21: Gli antecedenti della “unconditioned loyalty”. Fonte: Cirillo e Cantone (2015)

La centralità del discorso di Cirillo e Cantone (2015) si ritrova nei costrutti della “consumer-brand relationship” del fan. Nel modello, presentato in Figura 21 gli autori hanno ricostruito i fattori emozionali che motivano la relazione con il club e i comportamenti guidati da queste emozioni che rappresentano i due antecedenti alla “unconditioned loyalty”, la caratteristica “core” del consumatore nel calcio.

I fattori emozionali sono:

- **Full-scale emotions:** l’elemento più ovvio che parte dalla proprietà di intrattenimento dello sport e arriva a diventare un impegno emotivo totale che segue una scala completa di emozioni profonde e intense dalle più positive (es. gioia condivisa con persone sconosciute) alle più negative (es. piangere per una sconfitta). Questo amore per il club rende l’interazione con esso prioritaria nella vita del fan anche a dispetto delle altre relazioni instaurate nel contesto sociale, come si è visto anche nel paper di Cayolla e Loureiro (2014).
- **Club Brand Identification:** il senso di appartenenza al proprio team non è meramente un attaccamento affettivo, bensì un’estensione del proprio essere. Questo sentimento di unità fa sì che i tifosi rispondano e ricevano benefici emotivi direttamente dalle prestazioni del club. Questa specifica identificazione oltrepassa il risultato sportivo e interessa anche altre forme di performance come quelle economiche e le dinamiche di trasferimento dei giocatori. Infine dal lavoro di Cirillo e Cantone (2015) emerge un’ulteriore elemento che corrobora di significato questo fattore: la “social revenge”; infatti i fan identificati rafforzano la loro autostima e si inorgoliscono nella vita personale

per importanti trionfi del club. In taluni casi si riceve quella che viene definita una “ricompensa morale ed emozionale” che serve a riconoscere il club e la sua tifoseria, nella loro unicità, come superiori agli altri abbattendo comuni sensi di inferiorità tecnici o territoriali.

- **Local pride:** la territorialità e la collocazione “geografica” sono due elementi chiave del legame club-tifoso nel calcio e nello sport in generale. I tifosi infatti avvertono il forte legame che esiste tra il brand del club e la città d'origine e che rende la marca “city ambassador”. I fan dunque non hanno problemi ad esibire l'orgoglio e l'attaccamento verso l'espressione della fierezza locale, dell'appartenenza al territorio di origine. Poiché tifare il club può significare spesso provenire da un determinato territorio ed essere parte di una comunità con propri valori e credenze attraverso il brand della squadra più un tifoso è lontano dalla città d'origine, maggiore è l'esaltazione della volontà di mostrarne il senso di appartenenza.
- **Linking emotions:** la condivisione delle emozioni provate nei riguardi della squadra permette di avviare nuove amicizie, avere in comune opinioni, racconti e avventure, raccogliere supporto da altre persone e quindi permette e sostiene un'interazione sociale nelle modalità di “community”. Anche individui provenienti da livelli sociali eterogenei si sentono congiunti nel legame emotivo con il club e nell'impegno reciproco per nutrire e raggiungere degli obiettivi e dei valori comuni. Sotto questa prospettiva il luogo culto della comunità è lo stadio, in cui riunirsi, massimizzare l'espressione dei medesimi valori, obiettivi e amore connessi tra i singoli tifosi stessi e la squadra. Inoltre i due autori riconoscono la viralità dell'euforia che contraddistingue i fan più *passionate* e il contagio emotivo che ne scaturisce, infatti in caso di vittorie e successi di particolare pregio e risonanza il senso di gioia si diffonde all'esterno e nella collettività coinvolgendo persone generalmente non così *engaged*.

I comportamenti invece vengono suddivisi in:

- **Emotional pressure to sacrifice:** come investigato da Cayolla e Loureiro (2014) investono tempo, energia, denaro ed emozioni ad alti livelli per il brand del club di calcio amato. Ciò comporta un attaccamento profondo e personale al brand che agisce da “driver” nella volontà di accettare dei sacrifici pur di preservare la relationship. Nella ricerca sotto analisi di Cirillo e Cantone (2015) i sacrifici sopportati volontariamente dai fan possono essere di tipo economico (comprare prodotti brandizzati o i biglietti per le partite), fisico (esporsi a cattive condizioni climatiche o affrontare lunghi viaggi nelle trasferte) ed emozionale (l'andamento di una partita può causare forti oscillazioni di stress, gioia, paura e rabbia).
- **Emotional contribution to performance:** trova conferma empirica l'idea che i tifosi, mediante la loro presenza, abbiamo la convinzione di poter condizionare il risultato della performance sportiva grazie ad un contributo guidato dalle loro emozioni di ansia, paura di perdere, volontà di vincere, orgoglio e autostima. Questo risulta un'ulteriore elemento che compone lo slancio partecipativo della “fandom” poiché i tifosi si considerano essenziali per il successo della squadra. Del resto la celebrazione di un obiettivo assume una dimensione di reciprocità quando i giocatori in campo vanno a festeggiare sotto

gli spalti, e ciò viene percepito come una ricompensa immediata per il loro contributo. Tuttavia l'impegno emotivo che pervade il tifoso durante la partita non è annesso esclusivamente alla presenza fisica allo stadio, infatti diversi fan intervistati da Cirillo e Cantone hanno dichiarato di sentirsi scarichi emotivamente anche seguendo una partita in televisione.

- No match-day emotional behaviour: Questo comportamento è estremamente interessante in un'ottica di branding poiché dimostra come la "brand-consumer relationship" oltrepassi l'evento sportivo. I fan infatti desiderano continuamente ricercare interazioni con il brand, che esso riguardi reperire notizie, informazioni o intraprendere conversazioni con i pari nella quotidianità. Il senso di attaccamento e la volontà di rendersi presente per il club sono pensieri permanenti nella mente dei supporters. Nei cosiddetti "no match-day" i fan non vogliono sentirsi separati dal club, anzi sono affamati di interazione continua, come detto, e presentano una forma di "recall by the brand" che li rende desiderosi di rimanere informati per evitare un senso di esclusione e rispondere ad un senso di mancanza.

Infine lo stato di "Unconditioned Loyalty" che giunge a caratterizzare la relazione tifoso-club viene definita come il livello massimo di loyalty per un brand in quanto indipendente dalle sue performance e fondata piuttosto sull'emotività. La relazione è da considerarsi quindi scissa dalla vittoria o da prestazioni di qualità superiore ai concorrenti, come per altri settori di prodotti e servizi. Il rapporto tifoso-club rende i fan esigenti, con alte aspettative e fortemente insoddisfatti nei fallimenti, tuttavia non è ipotizzabile un tradimento o un'interruzione del rapporto in favore di un altro *football club brand*.

A livello pratico dunque è fondamentale che una società sportiva o calcistica si impegni nel far sentire i propri fan "responsible" per ispirare le vittorie del team, distrarre i rivali e coltivare la convinzione di poter contribuire alle performance di chi scende in campo. Il management che amministra i processi di branding deve parlare un linguaggio comune ai tifosi in modo da ottenere una relazione che impatti positivamente sulla vita sociale di organizzazioni multi-culturali (Lauring e Selmer, 2010).

Come afferma Fournier "consumers not choose brands, they choose lives" e nel caso dello sport e del calcio questo approccio suggerisce ai brand manager di permettere ai propri tifosi di scegliere uno stile di vita sulla base di ciò che il brand rappresenta. Infine riconoscere la loro dedizione e flessibilità anche della vita personale e professionale che sacrificano per investire tempo, denaro ed emozioni nel seguire il loro club preferito (Cayolla e Loureiro, 2014).

2.2.4 Branding sportivo: sviluppare e gestire la community

In "New Sport Teams and the Development of Brand Community" i ricercatori Grant, Heere e Dickson (2011) affermano come attraverso gli anni, le interazioni sociali tra i fan, i momenti storici, le prestazioni eroiche e la creazione di tradizioni o rituali che contraddistinguono uno sport team rende quest'ultimo un

eccellente esempio di brand community, dall'approccio generale già approfondito di Muniz e O'Guinn (2001) e McAlexander, Schouten e Koenig (2002). Il framework di riferimento infatti permette a individui eterogenei di instaurare un legame dovuto alla percezione di avere un'appartenenza comune che sfocia in una reazione di immediata confidenza.

Non a caso assistere all'evento sportivo è un evidente meccanismo di sviluppo delle relazioni sociali (Melnick, 1993) e ciò rende i club e i loro fan un esempio lampante di una comunità postmoderna/contemporanea (Grant, Heere e Dickson, 2011). L'identificazione allo stesso tempo del brand con le attività di consumo è la base di queste comunità (Cova, 1997, 2002), le quali si allontanano da una tradizionale dipendenza locale con il territorio. Ciò testimonia la crescita d'importanza di quelli che Delanty (2003) chiama "in-between spaces" nella vita delle persone che rende le comunità non più "location dependent" e permette agli individui di avere gli strumenti per costruire nuove realtà sociali in cui trovare appartenenza ed identificazione (Grant, Heere e Dickson, 2011).

Lo studio è incentrato sull'importanza della brand community e le tecniche di identificazione sociale relative ad una gestione e sviluppo del brand sportivo che trascenda i semplici obiettivi di marketing mix. Infatti gli autori asseriscono che la realizzazione e la conservazione di brand communities permette, non solo per i brand di prodotti di consumo, ma anche nell'ambiente dello sport professionistico, di offrire interazioni sociali e luoghi personali di sacralità che soddisfano la "never-ending human search for belonging". L'utilità ai fini di una contestualizzazione degli approcci generali di branding nel mondo sportivo del paper di Grant, Heere e Dickson (2011) risiede nella riaffermazione di teorie come quella di Algesheimer, Dholakia e Herrmann (2005) che considerano l'approccio "community" di branding come "fresh, effective and vital" nel costruire i brand in un ambiente, quello attuale, generalmente indifferente alle tradizionali attività di marketing.

Nella misura di estendere questa prospettiva dal mondo dei product brands agli sport brands è di grande rilievo l'opera "Building Service Brands via Social Identity: Lessons from the Sports Marketplace" di Underwood, Bond e Baer (2001). Nel realizzare il loro caso gli autori sviluppano delle strategie di costruzione dell'identità sociale da parte dello sport team per la sua fandom. Per fare ciò vengono tratte evidenze da alcune delle comunità più solide e antiche dello sport americano al fine di illustrarne il successo ed estrarre esempi che testimonino l'incalcolabilità del valore di una brand community per uno sport team.

Questo tipo di approccio consente di:

- Comunicare meglio con i consumatori.
- Stabilire relazioni intense.
- Rendere i consumatori pesantemente coinvolti con l'organizzazione.
- Far diventare i consumatori co-produttori del branding, in modo da raccomandare e difendere il brand nel loro network.

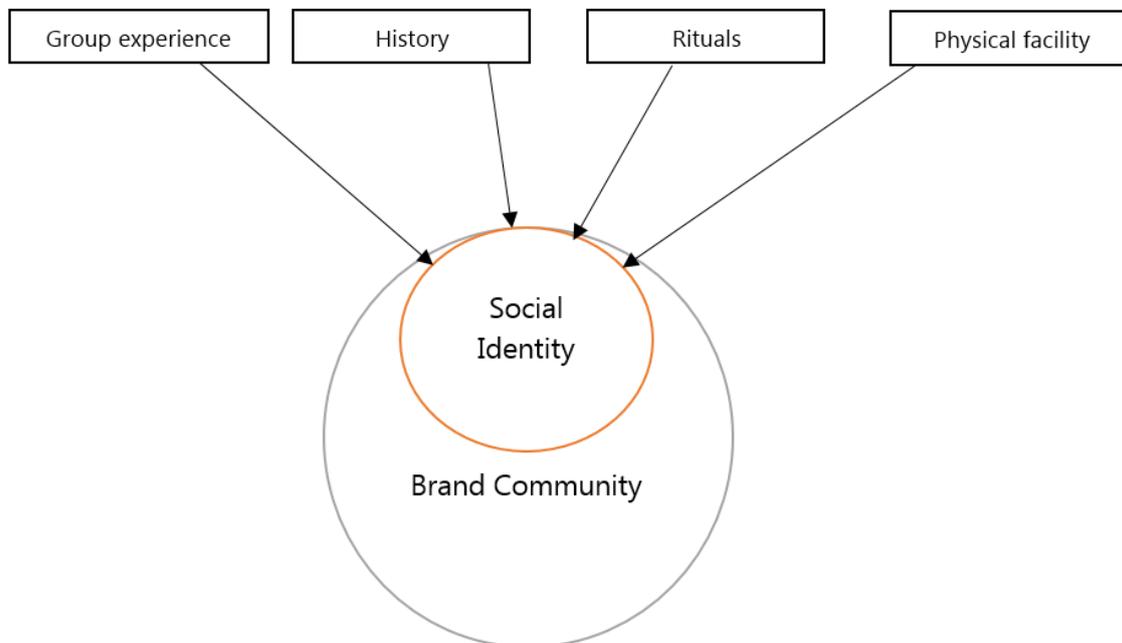


Figura 22: I “markers” della Brand Community. Fonte: personale da Underwood et al. (2001)

Il forte effetto positivo che il *community approach* può esercitare anche sul comportamento del consumatore nell’ambiente sportivo viene riassunto in quattro antecedenti che servono ad incoraggiare questa consumer identification e fungono da base per implementare una brand strategy affine al modello di Figura 22:

- Esperienze collettive: sono diverse le esperienze in ambito sportivo in cui i consumatori si legano, interagiscono e si affiliano. I tifosi si legano prima delle partite, in particolare negli USA con i cosiddetti “tailgating party”, e durante il match spesso provando un sentimento di intensa parentela con il compagno tifoso.
- Storia: questa contribuisce alla maggior parte dei brand più importanti al mondo, ma in particolare per le organizzazioni sportive i riferimenti storici possono coadiuvare l’identificazione vero il team e l’accrescimento delle emozioni. Ricerche come quelle di O’Reilly e Nadeau (2006) inoltre dimostrano come la storia e l’heritage dello sport team sono tra i fattori più rilevanti che impattano positivamente sulle “revenue generation”. In caso di assenza di una vera e propria storia, è bene che la società di recente sviluppo associ sé stessa alla storia più ampia dello sport in cui compete (Haines,2005; Kelley & Hoffman, 1999) o del territorio di appartenenza (Haines, 2005).
- Rituali e tradizioni: sono strumenti utili a potenziare l’atmosfera durante le partite e promuovere quest’ultime come un evento (Richelieu, 2003) imperdibile. Rimarcando le idee di Vincent (2002) le probabilità che un brand si sviluppi con successo aumentano quando iniziano a formarsi forme di rituali all’interno di specifici gruppi di consumatori.
- Strutture fisiche: poiché Underwood, Bond, e Baer (2001) sono i primi studiosi ad esplorare il mondo dei brand nel mercato sportivo e dei servizi, piuttosto che la product industry, per la prima volta hanno introdotto nella letteratura questa caratteristica della brand community. Infatti a loro giudizio la “facility” costituisce la maggiore rappresentazione visuale e tangibile del brand ed agisce come un

attributo distintivo di esso. Dunque le strutture fisiche di accoglienza della fandom influiscono sulla brand identity che i consumatori sviluppano del team.

Ciò che viene suggerito ai brand manager sportivi in questo approccio è costruire strategie di branding che partano dai quattro “markers of brand community” Figura 22, poiché offrire ai propri fan un’identità sociale di questo tipo può risultare uno strumento di grande potenza.

Grant, Heere e Dickson (2011) sostengono la dannosità dell’affidarsi unicamente a brand strategy tradizionali che enfatizzano i punti di forza e debolezza del marketing mix. Infatti nel mondo dello sport esistono competitors consolidati con cui è spesso impossibile compararsi sul piano della “qualità del prodotto”. L’opportunità offerta dal favorire la costruzione di comunità di brand è quindi proprio quella di rendere secondarie le performance del team in favore di un senso di appartenenza collettivo percepito dai fans quando vengono resi parte dell’organizzazione. In conclusione, una volta che i tifosi si identificano come membri della community diventano più fedeli al brand, quindi più resistenti agli insuccessi sportivi, e soprattutto creano una propria narrativa attorno al brand.

Una squadra di calcio non può prescindere dal tenere in considerazione, come priorità, i suoi tifosi e ultras; tuttavia con l’avvento di internet, con la prepotente invasione social nel mondo del calcio e dello sport, il branding deve essere gestito in modo consapevole e tecnico nei riguardi delle community, anche virtuali.

Le squadre di calcio hanno *fan base* solide che giocano un ruolo fondamentale per il successo della squadra e per le transazioni commerciali del brand. Per quanto concerne il mondo dei social, il paper di ricerca “Managing brand presence through social media: the case of Uk football clubs” (McCarthy, 2013) ricorda come nell’attualità i network di questo tipo stanno diventando i luoghi principali dove la gente stringe amicizia e fa conoscenza, dove si cementificano relazioni.

Secondo numerose ricerche, i social, a breve giro di posta, potrebbero soppiantare la televisione come primo canale di marketing tramite cui fare advertising e comunicare/interagire con i propri clienti. Ciò nonostante, la maggioranza delle persone sviluppa spesso un sentimento negativo verso input di business che invadono i loro spazi sociali online, soprattutto se percepiscono i *commercial* come eccessivamente pressanti (Boyd and Ellison, 2008). Tuttavia le dimensioni dell’audience potenziale e il livello unico di interattività raggiungibile in questi canali comporta l’imprescindibilità di una presenza digital dei brand.

Inoltre i cosiddetti *football-related content* sono tra gli argomenti primari nelle conversazioni online e spesso finiscono nei trend topics della Rete.

L’esigenza è tanto quella di superare l’attuale relazione *transaction-oriented* (Adamson et al., 2006) delle attività di marketing dei club, quanto il supportare i post e le interazioni online di *football-related content* dei fan; da cui poi iniziare a sviluppare pratiche di insight per adottare un marketing più mirato e consapevole. Circa le community online i maggiori contributi in letteratura (Thorbjørnsen et al., 2002) (Rowley et al., 2007) sostengono come sia cruciale valorizzare il ruolo del cliente nelle relazioni e nella costruzione di community online. Nell’ambito sportivo i fan hanno un coinvolgimento con il prodotto estremamente alto,

tant'è che anche qualora fossero insoddisfatti dall'offerta non è così automatico che smettano di farne uso. Essi esibiscono frequentemente segni di attitudini tribali incentrate su interessi legati al consumo (Kozinets, 1999). Come abbiamo visto una tribù si unisce attorno ad un'emozione o una passione comune, ebbene nel *football* questo fattore unificante è la squadra di calcio (Dionisio et al., 2008).

Vi è carenza di ricerche sotto un punto di vista di marketing e brand management in quest'area, dove ciò che è interessato ai club è stato più come generare ricavi dal traffico online che curare la gestione di comunità di marca o tribù di consumo.

Tuttavia le esperienze in una community virtuale, come quelle ospitate sui social media, possono rappresentare una parte significativa della consumer experience verso il brand (Shang et al., 2006); soprattutto quando le opinioni che circolano tra i membri di una community sono assimilabili ad una forma di passaparola elettronico (eWOM) (Hennig-Thurau et al., 2004), che come è noto impatta notevolmente sugli atteggiamenti e i comportamenti dei consumatori.

E' diffusa l'idea comune che i social media abbiano originato uno *shift* di equilibrio di potere dalle organizzazioni ai consumatori, basti pensare alla nozione di "Viral branding" di Holt (2004).

Tuttavia un altro elemento da tenere in considerazione è quello del rigetto di un'eccessiva commercializzazione o di una presenza online caratterizzata dalla "push strategy" da parte delle imprese in favore piuttosto di una "decentralizzazione delle comunicazioni relative al brand".

Perciò quello di cui il brand dovrebbe occuparsi è di facilitare le conversazioni che lo riguardano e stimolare la co-creazione di significato. I *consumers* devono essere abilitati a commentare le loro esperienze con opinioni libere nei confronti del brand; e qualora volessero, anche raccontando storie diverse, che differiscono dalla *congruency* e dalla *consistency* delle comunicazioni *owned* di branding.

I tifosi più fanatici, i "consumatori" più altamente coinvolti nel calcio, mostrano il loro impegno non facendo mai mancare il sostegno alla squadra, ripetendo l'acquisto di biglietti per essere presenti allo stadio, internalizzando i valori del club ed adottando determinati comportamenti che poi li esibiscono.

Un sano e duraturo rapporti con questo tipo di tifosi, che spesso sono anche opinion leader, è importante e può aiutare il brand a far parlare di sé e diffondere le proprie comunicazioni. E' necessario, tuttavia, per le società stabilire che tipo di engagement portare avanti online e offline; se inseguire gli introiti in nome del bilancio spingendo sulla generazione a breve termine di *revenues* oppure coltivare anche con lungimiranza l'attaccamento e lo stato di salute delle brand communities con ripercussioni favorevoli sulla brand equity. Probabilmente sarebbe opportuno adottare un livello di commercializzazione della web presence che possa raggiungere da un lato gli obiettivi commerciali e di vendite, e dall'altro un'offerta di contenuti e di discussioni libere che incontrino i bisogni dei fan e gli altri stakeholder chiave della società. Più cresce la competitività di una squadra, più tutti gli stakeholder hanno bisogno di essere presi in considerazione nello sviluppo strategico del brand, e un'attenta e corretta gestione delle community e delle relazioni con i tifosi può aiutare più delle *push strategy* sul merchandising incrementando brand equity, loyalty e quindi anche re-purchase intention.

2.3 L'adeguatezza del branding culturale

Si è dimostrato come non si debba legare il successo di una squadra come brand strettamente e unicamente a particolari performance sportive positive. Non sempre un tifoso è maggiormente disposto a parlare del proprio team, più propenso ad assistere alle partite, a partecipare agli eventi e a comprare *club-related product*, perché la sua squadra del cuore ottiene ottimi risultati sul rettangolo di gioco.

Il fan ha bisogno di sentirsi parte di una comunità e vuole agire come testimone di questa appartenenza (Guschwan, 2012). Infatti il contributo ricevuto dal team viene trasformato in intenso attaccamento emotivo individuale e collettivo. Il tifoso sviluppa un livello massimale di loyalty rispetto ai “normali clienti” dei brand (Cirillo e Cantone, 2015).

Si è difatti anche discusso di come al giorno d'oggi le società sportive “devono” comportarsi da brand e attivare iniziative di branding e co-branding per motivi finanziari e strategici. L'appetibilità dovuta all'incremento di premi e budget destinati alle società per la partecipazione e i successi raggiunti in tornei di visibilità globale come la Champions League ha conseguentemente elevato la competitività tecnica e i ritmi di crescita delle spese per mantenersi al top. Da qui la necessità di fonti di ricavo alternative ai tradizionali strumenti di abbonamenti, biglietti, vendita dei diritti media e compravendita dei giocatori.

Come potrà osservarsi da una revisione di casi presenti nella letteratura accademica sul tema, riconoscere la preminenza dell'aspetto simbolico/culturale di un brand di calcio significa avere consapevolezza di dover valorizzare, riscoprire e costantemente rinnovare i valori stratificati e rinegoziati all'interno delle diverse community della società, e le tradizioni e l'*heritage* del club, allo scopo di fornire una *real identity* al tifoso (Guschwan, 2012). Sfruttando l'approccio al branding culturale di Holt non solo si contribuisce ad esaltare determinate caratteristiche e tratti distintivi del “Mito”, a intrecciare l'evoluzione storica degli usi e i costumi con le manifestazioni del brand, ma mantiene quest'ultimo come baluardo della *local embeddedness* che rappresentava alle origini e della quale può eventualmente farsi ancora promotore. Senza rinunciare ad avere uno sguardo rivolto all'innovazione, al cambiamento e alla proiezione globale.

Anche nel calcio e nello sport i brand che si prefiggono l'ambizione di agire come leader culturali possono dominare il mercato. Nei paragrafi precedenti sono stati passati in rassegna gli studi più puntuali ed autorevoli che contestualizzano i modelli classici di branding in questa *industry*, tuttavia l'alternativa rappresentata dall'approccio culturale appare la più adeguata nel definire brand strategy forse di maggior successo, e certamente di maggior risonanza. Infatti trattenere un brand fuori dalla storia, nell'orientamento alla fissità e all'astoricità dei modelli convenzionali, significa renderlo disfunzionale alle innovazioni e ai cambiamenti dei consumatori. Presupporre che il brand non debba mai cambiare nella manifestazione dei suoi significati e nei suoi messaggi comporta il distacco di un'entità, declinata esclusivamente al presente, dalla linea di progressione della storia. In maniera più opportuna invece, ciò dovrebbe essere

ricosciuto dai brand managers poiché all'avanzamento della storia seguitano delle modifiche e dei cambiamenti dei fondamenti sociali e culturali del brand value che, una volta non recepiti, finiscono con il farne sfumare il valore e la relevance distruggendo inconsapevolmente il brand stesso. Fondare il proprio branding sulle innovazioni culturali non significa rendere il proprio brand “responsive” ad esse, adottare un “me-too approach” che in funzione dell’equity insegue disperatamente *fad*, *trend* o *craze* in modo artefatto per preservare la freschezza della propria immagine. Bensì l’approccio di Holt aiuta a localizzare le “future-proofs” del brand, identificando gli spostamenti storico/sociali e individuando le opportunità culturali che emergono nella società, di modo che queste vengano guidate dal brand in questione.

Nel garantire un’esperienza esaustiva del proprio brand il club di calcio deve avvolgere il proprio lato sportivo in una forte narrativa che sia *impressive* per tutti gli stakeholder, dagli investitori, gli sponsor, i media, la fandom globale e i cosiddetti “home fans”. Ciò che recita un ruolo chiave in questo discorso è la “institution” politica e sociale del brand di un team. Si pensi allo slogan “Més que un club” del Barcellona e alla potenza della storia e dell’heritage su cui il suo brand costruisce il proprio valore. E’ innegabile come il Barcellona Fc abbia ricoperto un ruolo politico in Spagna nella costruzione sociale del nazionalismo spagnolo e dell’identità catalana dal 1899, anno di fondazione del club, al 1975, anno della morte di Francisco Franco e di fine della dittatura nel Paese (Shobe, 2008). La società blaugrana si è infatti sempre posta come simbolo di affermazione della lotta della Catalogna all’oppressione del governo centrale di Madrid. Gli elementi immaginari della narrativa di antagonismo tra due dei maggiori top brand come Real Madrid e Barcellona trovano origine in dei club che rappresentano due identificazioni politiche antitetiche di un centro-periferia opposto nel campo di gioco. Il Real Madrid sin dagli anni 30’ è stato il club dell’élite nobile e dei reazionari mentre il Barça quello dell’opposizione indipendentista di sinistra. D’altro canto il connubio tra il Real Madrid, la famiglia reale e l’“establishment” dell’epoca valse alla società la nomea di “club del Generalissimo”. Infatti per lungo tempo coloro i quali si ponevano nello schieramento opposto del Barcellona consideravano i Blancos come sinonimo del regime franchista. Ancora oggi gli eventi e le sfide sul campo tra queste due società polisportive acquistano eco e visibilità anche attraverso questa lente di conflitto politico (Shobe, 2008).

Rimarcare la valenza socio-culturale, storica e politica del football brand e agire in tal senso permette di raggiungere il cuore degli stakeholders e creare un *engaging* convincente fondato sulla creazione di miti identitari che aiutino tutti i soggetti vicini al brand ad esprimere la propria identità e le proprie aspirazioni.

“Lo sport non rivela meramente valori sociali sottostanti, esso è la modalità principale della loro espressione. Lo sport non è un riflesso di qualche essenza postulata dalla società, ma una parte integrale di quest’ultima (...)”. Percui ogni rappresentazione del brand che sia simbolica o fisica come può essere lo stadio, connette il calcio ai costrutti di “place and nation” (Shobe, 2008) tanto rilevanti nel filone teorico di Holt.

In “Place, identity and football: Catalonia, Catalanisme and Football Club Barcelona, 1899–1975” (Shobe, 2008) emergono i focus teorici che in letteratura consentono di abbinare il calcio alla società e alla storia.

Il primo riguarda l'identificazione collettiva; il calcio è un facilitatore dell'instaurazione di rapporti sociali e cattura alla perfezione la nozione di "comunità immaginate" (Anderson, 1982) declinandolo nel contesto dello sport e dell'identità. In quest'ottica la nazione non va interpretata come un dato fatto di natura, ma come il prodotto di processi culturali e concettuali di particolare tipo. Un costrutto artificiale determinato dall'incessante produzione "mitopoietica" di simboli, dall'invenzione di tradizioni e dai processi di creazione di un immaginario comune e di un orizzonte di memorie collettivamente condivise. "E' molto più facile immaginare la nazione e ribadire l'identità nazionale quando undici giocatori rappresentano il proprio Paese in una partita contro un'altra nazionale". Una squadra di calcio grazie alla sua connessione con un territorio e con un contesto storico-sociale diventa il simbolo di una parte della memoria collettiva nella vita delle persone.

Il secondo punto riguarda la rappresentazione. Siccome la squadra di calcio è vissuta spesso come estensione del proprio Sé, il legame con un territorio fa sì che il successo della squadra si ripercuota in un successo per il posto a cui appartiene. Come sostenuto anche da Duke e Crolley (1996) una squadra di calcio o una nazionale di calcio sono dei mezzi potentissimi tramite i quali riprodurre la comunità immaginata di una nazione. Un esempio di ciò presentato da Shobe (2008) è lo slogan "Football is coming Home" degli Europei di calcio del 1996 ospitati in Regno Unito che Carrington (1998) riconduce ad una volontà di re-embracing di un alone di "imperialità" intorno alla Gran Bretagna. Portando ad esempio invece il "tiki taka" del Barcellona Fc si comprende come la rappresentatività del calcio inoltre si può ritrovare anche in caratteristiche tecniche come lo "stile di gioco" di una squadra, che spesso è correlato a nozioni di tradizione culturale e identità (Coelho, 1998).

Tuttavia l'identità di una nazione non è monolitica. In Spagna, una nazione molto approfondita in letteratura sotto quest'ottica, lo dimostrano come detto il "Catalanismo" del Barcellona, e il caso dei Paesi Baschi con l'Athletic Bilbao. Oltre proprio a Real Madrid e Barcellona, l'Athletic Bilbao è un club che sin dalla sua fondazione ha sempre militato nella massima divisione del calcio spagnolo. Nonostante la secolare storia e la sua presenza costante ai vertici del movimento suggerissero una potenzialità globale il Bilbao, un tempo considerato puramente il team della provincia della Vizcaya (di cui la capitale è Bilbao), ha sempre voluto ergersi a baluardo dell'indipendentismo dei Baschi senza oltrepassare la sfera d'interesse nazionale. L'unicità della sua policy infatti è quella di avere in rosa e ingaggiare solo giocatori baschi, preferibilmente della provincia di Vizcaya.

Il focus teorico finale è la constatazione dei rapporti di potere come fattore nello sport e nella relazione identitaria. Un crescente volume di letteratura esplora questi rapporti e richiama l'attenzione su come lo sport facilita la costruzione sociale di identità mirate a diffondere un approccio "dentro-fuori".

Autori come Carrington (1998) e Bale (1993) associano il calcio e il tifo alla riproduzione di un'identità dominante che denigra le altre, le marginalizza o le oscura. Molti studi sono critici su questo aspetto, affermano che la grande esposizione mediatica, nonché l'ingente investimento di capitali nello sport professionistico prettamente maschile sia una componente importante nell'affermazione di mascolinità e

patriarchia nella società. Ancora troppo spesso il mondo sportivo femminile viene trascurato o nel peggiore dei casi escluso. E' innegabile d'altronde come possano riprodursi certe idee sull'etnia e la razza nel *link* tra sport e identità nazionali (Shobe, 2008). Sempre Carrington discute il modo in cui il discorso dominante di una "nostalgic Englishness" sviluppatosi attorno ai Campionati Europei del 1996 si sia tramutato in un fenomeno di "New Lad", ovvero di riaffermazione più ampia di una identità chiusa e rigida di maschio bianco inglese. D'altra parte anche Bale suggerisce che ogni qualvolta il localismo e il nazionalismo prendono piede in uno sport di squadra, si incoraggia una mentalità di "noi" contro "loro". Questa che Shobe (2008) definisce "us/them dynamic" si avvolge all'identità nazionale anche nel caso emblematico di rivalità come il Celtic e i Rangers di Glasgow: allo stesso tempo irlandesi cattolici contro scozzesi protestanti e irlandesi repubblicani contro monarchici britannici.

Questo aspetto permette a due club rivali, generalmente della stessa città di interdefinirsi per opposizione. Nel caso di Glasgow, Bradley (1998) ricorda come identità politiche, religiose e culturali opposte possano spesso confluire nelle identità sportive.

Rivalità "us/them dynamic" come quella tra il City e lo United di Manchester che è stata diffusamente studiata in letteratura. In particolare Hand (2004) dimostra come un'opposizione di questo tipo si sviluppi nella circoscrizione di uno stesso luogo concretizzandosi in questione di colori, sponsor e cori riportando casi di cronaca che colgono in pieno i diversi aspetti del tifo. Un caso divertente è quello avvenuto nella catena di supermarket ASDA a Manchester durante le festività natalizie. Alcuni bambini del posto tifosi del City si erano rifiutati di salire in braccio ad una raffigurazione di Babbo Natale perché indossava i colori rossi dello United e pensavano fosse una cattiva persona. Le cose sono cambiate quando in quello store l'azienda ha installato un secondo Santa Claus questa volta in un celeste splendente analogo ai colori sociali del City per riportare alla pace e all'armonia i bambini del luogo.

Un ulteriore elemento che emerge è l'esistenza della possibile perdita di clienti quando si sponsorizza un particolare club alla luce delle sue rivalità sportive. Ad esempio la Vodafone, *kit sponsor* principale dello United dal 2000 al 2004 si accorse di questo fenomeno e realizzò disperatamente l'*ad campaign* "Vodafone supports the whole Manchester" per riconquistare la fetta di tifosi del City, di gran lunga maggioritaria nel centro-città.

Infine Hand (2004) si sofferma su quella che definisce una tra le caratteristiche più importanti del calcio: i cori dei tifosi. Infatti attraverso specifici canti o cori le tifoserie più "fanatics" verbalizzano la loro affiliazione, esprimono la loro fedeltà e affermano dei lati della loro identità che si costruiscono sulla rivalità con un altro club. Canti che possono anche andare oltre i confini del gioco e dei risultati sul campo e agiscono come affermazione della propria superiorità morale e l'orgoglio sulla controparte. Alcuni cori sono così identificativi che diventano simbolo condiviso di orgoglio tra gli ultras di più tifoserie in tutta Europa, basti pensare a inni storici come "You'll never walk alone", il caso "Po Po Po" dei Mondiali 2006 e il recente fenomeno di "Un giorno all'improvviso".

A partire dalla contrapposizione “City vs. United” verrà preso a riferimento il paper “‘This is Our City’: Branding football and local embeddedness” (Edensor e Millington, 2008) utile ai fini del discorso data la presenza di un’accurata trattazione di una campagna di branding del 2005 del Manchester City che può considerarsi il caso studio per eccellenza del branding culturale applicato al calcio. Nel 2005 il timore dell’allora neo-proprietario thailandese Shinawatra era quello che l’idea di una proprietà straniera potesse contribuire ad allontanare il tifo più acceso dalla squadra, in questo contesto ma con altre finalità la campagna “This is Our City” prosegue nel solco di forte contrapposizione allo United affermando il concetto per cui “il vero mancomuniano tifa City”.

Il mito che viene evocato da questo branding culturale ritrae l’autenticità, la località, la comunità, la coolness e le “working-class roots” del Manchester City in opposizione alla “placeless” dello United. Nel descrivere ciò i due autori sottolineano come la cultura stia diventando un campo d’azione molto pertinente nel football su cui esplorare la contemporanea formazione di identità e luoghi, la nozione di “glocal” e attingere dai discorsi popolari e le tendenze culturali per progettare il proprio branding.

Esso deve tenere conto della “cultural embeddedness” del calcio, e quindi delle *constituency* storiche, geografiche, economiche e sociali.

La motivazione della ricerca di Edensor e Millington (2008) nasce dal profondo cambiamento del calcio inglese dagli inizi degli anni 2000 e il pericolo della “glocalization” (Andrews e Ritzer, 2007) nel fare branding da parte delle società. Infatti un’applicazione indiscriminata del processo di internazionalizzazione del brand può mettere in secondo piano il luogo, l’identità e la cultura. In tal senso l’ad campaign del caso studio viene interpretata come rifiuto dell’idea di “glocal”, ovvero lo sfruttamento imperialistico della commercializzazione del brand sportivo, che può essere assimilato al *modus operandi* del Manchester United, al quale il Manchester City vuole rispondere con la sua *glocality*.

Sulla trasformazione degli inizi del 2000 i due autori affermano come molti club in Inghilterra hanno cominciato a diventare molto più *proactive* in termini di marketing e promotion grazie all’incasso di centinaia di milioni di sterline per i nuovi accordi di broadcasting e licensing della Premier League. In questa prospettiva il calcio inglese può considerarsi all’avanguardia nel *brand leveraging* con corporate hospitality, musei, club-related merchandising, direct marketing personalizzato e diversity policies. Non a caso, con l’implementazione dei primi meccanismi di data tracking dell’attendance e comportamenti d’acquisto dei tifosi, l’attenzione dei club si è iniziata a rivolgere ad un ceto medio più benestante che potesse sostenere la crescita dei prezzi per stare vicino al team andando a guardare le partite e iniziando a vedersi offerti nuovi agi all’interno dello stadio e pacchetti di servizi altamente esperienziali.

Tuttavia il target di “This is Our City”, in controtendenza, non viene impostato per ampliare il mercato di riferimento, ma si concentra proprio su quello locale dove si decide di targetizzare i tifosi più irregolari e occasionali nell’assistere al declino di presenze e ticket sales della stagione precedente. Il tema principale è il City come unico vero club di Manchester, facendo leva sull’antitesi con il Manchester United, società molto più vincente, ma ormai vocata alla globalità e distaccata dalle sue radici. Infatti secondo Cronin (2006) è

importante mescolare brand e *place* per campagne commerciali di questo tipo, impattare sugli spazi urbani e adattarsi ai ritmi degli spostamenti quotidiani delle persone consolidando associazioni con la quotidianità e familiarizzando il brand. Unendo spazio pubblico, come detto, e privato, con direct marketing, questa *ad campaigning* è riuscita anche nel consolidare l'attuale fan base, nonostante il target fosse di tifosi non fortemente fidelizzati al brand, dimostrando conoscenza e consapevolezza della fan culture delle frange più appassionate del tifo (Edensor e Millington, 2008).

I due autori sostengono che proprio come le migrazioni, i soldi, le malattie e i movimenti sociali, il brand deve essere un fluido globale interpretato a seconda del contesto in cui viene riterritorializzato e trasformato. Questa fluidità emerge dalla sua integrale partecipazione in un'economia di segni, attraverso "marketing, design, sponsorship, pubbliche relazioni e spese di advertising" (Urry, 2003) da cui viene prodotto. Il brand in questo approccio deve veicolare un mito associabile a fashionable lifestyles e coolness. La potenza di un brand si distingue in un modo di vivere, un'attitudine, un set di valori, un look o un'idea (Klein, 2000) che vengono promossi dall'awareness raggiungibile tramite un advertisement rivolto al mercato globale (Goldman e Papson, 1996).

Il brand è fluido, ma epistemologicamente, culturalmente e affettivamente fisso (Edensor e Millington, 2008).

Da tenere a mente è che il mito deve essere *locally embedded*, in quanto appartiene a specifici contesti storici, geografici e culturali e difficilmente si presta sia a multiple interpretazioni che appropriazioni.

Quello che si deve evitare è la "commoditization" di ciò che offre il brand sportivo e che poi si trasferisce al brand value cercando di offrire piuttosto esperienze o concept simbolici andando oltre il tempo e lo spazio del *matchday* o dell'evento sportivo. Il brand sportivo non deve adottare una strategia "transaction-oriented" se vuole impersonificare un set di attributi qualitativi, in quanto questa è la natura stessa della relazione tra un tifoso e la sua squadra del cuore che si basa su emozione, passione e socialità (Edensor e Millington, 2008).

In questo caso costituisce tuttavia un elemento da scongiurare il branding costruito sul BIRGing o il CORFing in quanto atteggiamenti che diventano materiale di umorismo e motivo di sfottò tra tifoserie.

Per Edensor e Millington (2008) storicamente ci sono sempre stati collegamenti forti tra una squadra e le comunità che rappresenta, in cui è nata. I club da sempre hanno simboleggiato l'orgoglio di un quartiere, un paese o una città.

Nella ricerca vengono individuati tre casi di erosione del legame con la località che l'attuale trasformazione del calcio in business globale e multimilionario sta generando:

- I giocatori professionisti non diventano più bandiere, non conducono lunghe carriere in un singolo club, anzi cambiano spesso casacca.
- Un tempo molti club sviluppavano partnership e sponsorship con aziende locali invece ora sono più attrattive le multinazionali.

- Vendere i diritti di naming, ad esempio dello stadio, a brand di corporate globali “placeless” riducono il legame con il territorio.

Inoltre anche Edensor e Millington (2008) riconoscono come questo cambiamento nella cultura del football sta modificando anche la formazione delle community stesse che vanno oltre la dimensione locale. Esse diventano eterogenee, non più determinate da classe sociale, genere o etnia e l’esposizione mediatica globale del calcio e la facilità di spostarsi intorno al globo fanno sì che si creino all’estero dei supporters di una squadra anche senza che questi abbiano radici nel territorio di origine del team.

Per attirare nuovi sostenitori con le campagne di branding quindi bisogna far in modo che venga mantenuta l’autenticità e che anche foreign fans possano risultare attratti dai valori incorporati dall’identità locale della squadra.

L’identità è il centro della cultura calcistica ed è ciò che questo gioco istituisce come mezzo di distinzione tra comunità (Daniel e Kassimeris, 2013).

In certi casi questo profondo senso di comunità può divenire estendibile all’interno anche di una precisa identità politica come nel caso del St.Pauli Fc investigato da Daniel e Kassimeris (2013): una società di calcio con un’immagine “underdog”, anticonformista, anti-establishment e “sinistroide” nel campo politico tedesco, che porta avanti policy dirigenziali d’avanguardia come statuti di risonanza politica contro il razzismo, il sessismo e l’omofobia nel calcio. I due autori sottolineano come proprio sul piano politico le decisioni del management del St. Pauli si orientano nella direzione opposta a quelle di squadre rivali considerate “destroidi” come l’Amburgo HSV o l’Hansa Rostock. La “us/them dynamic” si enfatizza in un’opposizione vissuta dal St.Pauli e i suoi supporters come minaccia all’identità del team. La rivalità cittadina tra Amburgo e St.Pauli è un antagonismo che nasce prettamente dalla diversa filosofia dei club. Infatti le diverse potenzialità sul piano tecnico fanno sì che questi due club non si incontrino quasi mai in match ufficiali e difficilmente militino nella stessa divisione. Tuttavia Daniel e Kassimeris definiscono questo contrasto come così “radicato e radicale” che viene ugualmente avvertito nella città di Amburgo.

La forza del brand Sankt Pauli è quella di aiutare a definire una comunità che possa enfaticamente distinguersi grazie alla sua capacità di manifestare determinati valori culturali e chiavi di lettura della storia riconducibili ad un unico stemma.

Sul piano del branding il St.Pauli è stato bravo nel continuare a mantenere la sua identità anti-sistema nonostante sia avvenuta una “gentrification” e una commercializzazione del club stesso. Esso è riuscito ad appropriarsi con grande successo del simbolo piratesco del “Jolly Roger”, di particolare significato nella storia della città di Amburgo. Sfruttando il “teschio” come logo, il brand si è avvolto della simbologia di eversione, ribellione e indipendenza che si porta dietro assieme al suo incutere paura e senso di pericolosità.

La brand awareness del club è cresciuta grazie al fatto che quest’ultimo sia riuscito a coltivare connotazioni e associazioni tra il brand e valori intangibili contestualizzati in una certa cultura. Non è errato affermare che il brand è talmente riconosciuto internazionalmente dagli appassionati di calcio da essersi tramutato paradossalmente in un fenomeno di consumo per l’anti-consumismo.

Questa forte identità e direzione politica giustificata con iniziative delle community che ruotano attorno al club e abilitate dallo stesso, hanno permesso di generare un “tifo culturale” della squadra da parte sia dei propri *home fans* sia di *foreign fans* spesso riuniti dalla neo-tribalità dei network virtuali, *classless*, liquide e temporanee.

In contrapposizione alla globalizzazione ed economicizzazione della società, e quindi anche del calcio, si assiste ad un rinnovamento del desiderio di tradizionalità nelle tifoserie (Edensor e Millington, 2008), non a caso la campagna “This is Our City”, precedentemente descritta, risponde proprio alla *anxiety* delle persone verso la globalizzazione che minaccia la località.

La fan culture *f* nonostante sia *embedded* in un luogo non è statica, bensì dinamica poiché la sua dimensione è globale²⁵ e non *locally-confined*. Questo significa che tutte le *culture industry* possono cambiare la fan culture che difatti è costantemente influenzata da tematiche globali oltre che locali. Inoltre ormai il calcio stesso è entertainment e quindi viene declinato e sfruttato in varie forme culturali come la musica, la moda o anche la propaganda politica (Edensor e Millington, 2008).

Qualsiasi forma di re-branding o re-positioning in funzione di rendersi nuovamente *trendy* e *fashionable*, deve essere perciò associata ad un mito attinto dal territorio. Bisogna quindi prima di tutto comprendere le “off-field identities” dei fan, come sono caratterizzati nel loro urban lifestyle, quindi intraprendere ricerche di mercato sui gusti in quanto ad abbigliamento e moda sui tifosi che si recano allo stadio.

Nella concezione di Edensor e Millington è di successo un branding che offre risposte alle paure contemporanee e alle contraddizioni sociali che prendono luogo, e riproduce l'identità della fan culture.

La costruzione di un brand deve essere intelligentemente allineata sulla retorica narrativa di antagonismo contro i rivali, ma anche esplorare fattori culturali di più ampio respiro come la tensione tra identità locale e globalizzazione, l'autenticità, l'identità di una classe sociale e rispondere con qualcosa che sia comunque *coolness*. Il brand deve diventare un ingrediente vitale nell'espressione di molte forme di identità culturale attraverso una continua negoziazione di posizioni sul localismo, globalismo e cosmopolitismo (Edensor e Millington, 2008).

Infine è fondamentale far combaciare la gestione della marca con la gestione tecnico/sportiva, infatti presentarsi come unico club rappresentativo di una città è incongruente con l'acquisto di numerosi giocatori stranieri ed extraeuropei per incrementare resonance e awareness in mercati esteri. In “Supporters or Customers? Fandom, Marketing and the Political Economy of Dutch Football” i ricercatori Oppenhuisen e van Zoonen (2015) asseriscono una volta di più che i valori culturali e sociali sono la chiave per produrre differenziazione nel branding del calcio. I consumatori basano le loro preferenze per molti prodotti e brand in funzione di certi valori distintivi. Un brand deve conoscere i valori che connotano i suoi supporters e deve far in modo di rispettare le loro expectations. Le tre domande alla quale bisogna saper rispondere secondo Oppenhuisen e van Zoonen (2015) sono:

- Quali sono i valori più importanti nella vita dei miei tifosi?

²⁵ Sintesi tra il pensiero globale, che tiene conto delle dinamiche planetarie di interrelazione tra i popoli, le loro culture ed i loro mercati e l'agire locale, che tiene conto delle peculiarità e delle particolarità storiche dell'ambito in cui si vuole operare.

- Quali valori i tifosi ascrivono al loro club?
- Qual è la relazione tra i valori personali e i valori che essi vedono ascritti al club?

Gli autori sottolineano il fatto che porsi questo tipo di interrogativi e saper trovare delle risposte, attraverso ricerche di mercato, può variare al variare del livello di reputazione e blasone del club di appartenenza. Tuttavia il loro studio, tenendo conto di ciò, indaga le strategie di branding per diverse fasce di club e quindi i risultati possono essere considerati come congruentemente uniformi.

Questa ricerca, ai fini della presente, è utile nel dimostrare come pur non essendoci differenze significative tra i *value patterns* dei tifosi dei club osservati, persistono invece differenze importanti tra i valori che i tifosi associano al loro club preferito. Dunque ogni squadra può sviluppare un brand leveraging specifico su un set di valori che i tifosi stessi gli riconoscono.

In sostanza il branding deve riprodurre la risonanza che il calcio ha dimostrato di poter assumere nella cultura mass-popolare negli ultimi decenni con il filone letterario e cinematografico del cosiddetto “Soccerati” con libri cult come “Fever Pitch” di Nick Hornby, e film popolari come “Jimmy Grimble” e “Il Manchester United ha rovinato la mia vita” sull’antagonismo tra City e United.

Il *modus operandi* da adottare è analogo alle industrie culturali dell’approccio di Holt.

Ad esempio programmi o canali televisivi che in base ad un determinato tipo di valori dell’audience si posizionano in modo alternativo rispetto ai concorrenti, oppure i titoli e temi specifici usati nel mercato dei magazine per essere sostenuti dalle comunità dei lettori più accaniti.

In conclusione l’approccio culturale che quest’opera considera il più adeguato ad un brand di calcio prevede che le persone sottoscrivano un’adesione immaginaria ad un brand quando il suo branding parla delle loro sensazioni, dei loro desideri, delle loro opinioni e delle loro identità. A tal fine il brand deve rinegoziarsi nel creare contenuto culturale e popolare alla stregua di film, musica, programmi televisivi e romanzi.

Infine per veicolare il proprio mito il brand deve attingere da discorsi e sentimenti già presenti nei “mercati dei miti” che Holt colloca nelle diverse ideologie di una nazione.

Un contributo decisivo alla letteratura del branding culturale applicato al calcio viene dato da Guschwan con il paper “Fandom, brandom and the limits of participatory culture” (2012).

L’autore investiga i limiti della participatory culture, ovvero l’insieme di pratiche che si oppongono attorno al concetto di consumer culture e che invece introducono la nozione di prosumers. Il pubblico non si comporta esclusivamente da ricevente e da consumatore passivo, ma anche da partecipante e produttore attivo dei contenuti-media e dei linguaggi mediali. In questo quadro si inseriscono i gruppi storici del tifo organizzato delle squadre di calcio: gli ultras o ultrà. Sul piano generale anche Guschwan sostiene come l’iconicità di un brand sportivo derivi principalmente dalla sua tradizione e storia local embedded, dalle sue community e dalla possibilità di creare e sfruttare allo stesso tempo dei miti identitari nella coscienza collettiva di una cultura in linea con il cultural branding di Douglas Holt.

Guschwan enfatizza ancora una volta le caratteristiche che rendono uno sport team potenzialmente un brand unico e forte: gli sport team cercano di dimostrare il loro ruolo nella funzione di memoria popolare e unità

civica (Serazio, 2010), coordinano temporalità multiple (Lury, 2004) legando passato e presente e rientrano grazie allo sport negli agenti primari di promulgazione dei miti, come cinema, giornalismo e televisione (Holt, 2004) in termini anche di “free advertising” di cui i brand beneficiano dalle narrazioni quotidiane di media “terzi” su eroi e antieroi dello sport.

Riprendendo teorie come quelle di Arvidsson (2005), Muniz e O’Guinn (2001) e Ritzer e Jergenson (2010), l’autore afferma come gran parte della costruzione del brand in realtà non dipenda dalla qualità di prodotto ed esperienze ad esso associate, ma dal commitment e le forme di communities sostenute dai suoi loyal supporters. Sul solco della “fan culture” (Jenkins, 1992) e “fan productivity” (Fiske, 1991) si dimostra come i fan ricoprono un ruolo di agency rilevante nella costruzione, decostruzione e ricostruzione di segni e significati (Guschwan, 2012) che possono circolare gratuitamente e pubblicamente. Ciò comporta nel tifoso una sensazione di ownership verso il brand del cuore che solidifica la loyalty, tuttavia un possesso chiaramente svincolato da ogni tipo di relazione economica in quanto il tifoso non è legalmente proprietario del brand. Da questo punto di vista il brand manager sportivo deve, secondo Guschwan, essere abile nel gestire la dimensione privata ed economica del brand come “big business” e la dimensione pubblica ed affettiva come fonte di profondo attaccamento con la “fandom”. “Il brand risiede in uno spazio in cui si sovrappongono diritti di proprietà privata intellettuale come prodotti e cultura pubblica come materia prima della costruzione di identità” (nota Consuming Sport: Fans, Sport and Culture, Garry Crawford 2004).

Un’ulteriore discorso sulla “fandom” e la sociologia del fenomeno “Ultras/Ultra” merita di essere affrontato in relazione alla rilevanza del tifo organizzato e della cultura partecipativa per il brand che verrà analizzato in seguito dell’As Roma.

Guschwan (2012) vuole parzialmente distinguere il concetto di “brandom”, le comunità dei product brands, da quello di “fandom”, le comunità degli sport brands. Il primo termine viene utilizzato dall’autore per descrivere una “pseudo-fan culture” architettata dall’impazienza dei brand manager di coltivarne la loyalty e la produzione autonoma di contenuto “brand-builder”, secondo l’autore in questo caso viene offerta solo una parvenza della promessa di partecipatività alla base dell’idea di “fan culture”. La fandom dall’altro lato è più sovversiva per costituzione (Sandvoss, 2005), come sostenuto anche da Jenkins (1992) la partecipatività in questo caso offre libertà di espressione e maggiori misure di indipendenza dal “producer” e dall’egemonia delle dinamiche economiche e di mercato a cui tuttavia non sfuggono né “brandom” né “fandom” nella “commodification” di un’identità. Partendo da ciò, Guschwan è tra i primi in letteratura a parlare di un cambiamento da ultras a ultras-brand. Il tifo organizzato, di pari passo con la commercializzazione del calcio, si trasforma anch’esso in un’organizzazione con “media capabilities” e “business interests” (Guschwan, 2012) e con produzione di contenuti brandizzati. Ciò si traduce in una figura che Guschwan considera come “professionale” dell’ultras, in grado di scardinare la relazione classica tra tifoso e proprietario del brand, giungendo ad avere le potenzialità anche di minacciare la “ownership” intellettuale e legale della dirigenza di una società calcistica (come nel caso studio di Guschwan nel conflitto tra Gli Irriducibili e il presidente Claudio Lotito in seno al brand Lazio).

Nella città di Roma il fenomeno unico e diffuso delle “radio romane” che dedicano la maggior parte del loro palinsesto nel commentare l’andamento del club romanista può rientrare in un discorso di creazione di contenuto sul brand esterno e svincolato da chi ne detiene la proprietà formale. Oltre alla “Roma Radio” ufficiale del club, esistono almeno altre cinque stazioni che trattano principalmente o esclusivamente il calcio e la squadra giallorossa. Su circa 3 milioni di persone al giorno che nel Lazio sono fruitori del mezzo radiofonico, il 25% accendono la radio solo per sentire notizie sulla As Roma²⁶.

Lo studio di Guschwan risulta particolarmente utile nella riaffermazione dell’adeguatezza del branding culturale nel contesto sportivo, nell’introdurre accademicamente la rilevanza che i valori della sottocultura-ultras esercitano nella costruzione identitaria di un brand calcistico, e nel ricordare che se da un lato la fan culture risulta essere uno svago vitale su cui fondare le basi di identità, relazioni ed emozioni provate intensamente, dall’altro è comunque immersa in una consumer culture dove ogni cosa deve essere costantemente quantificata e monetizzata e dove difficilmente viene riconosciuto valore al sentimento umano (Guschwan, 2012).

²⁶ Report Radio Monitor Dati I e II semestre 2016

Capitolo III - AS Roma: un brand “icona” di una città

3.1 Genealogia del brand AS Roma

Si sceglie l’approccio culturale poiché la convinzione è che ad esso appartengano la teoria e la metodologia che più di qualunque altro approccio di branding possono spiegare il successo di un brand iconico come possono essere due club di calcio come la Roma e la Lazio. La valenza del branding nell’approccio culturale corrisponde al fatto che lo storytelling e la comunicazione nell’ambito del marketing sono dei driver principali del successo nel business. I casi che si selezionano quindi devono prescindere da performance di prodotto superiori, design innovativi, tecnologie avanzate e modelli di business superiore. Questi rimangono driver fondamentali e caratterizzanti del successo di un brand, ma la sua iconicità dipende dal valore identitario che si colloca in modo preponderante sul lato della comunicazione del mito del brand, i significati e l’ideologia di cui si fa ambasciatore.

L’obiettivo della ricerca è comprendere e spiegare le ragioni dell’iconicità del brand Associazione Sportiva Roma che portano il club della Capitale ad essere uno dei più tifati e vincenti in Italia, nonché a godere di una brand awareness internazionale. Il valore identitario dell’AS Roma deriva dal suo mito e dai significati fluidi attribuiti nel corso della storia al suo brand. La proprietà fondamentale che conferisce lo status di icona ad un brand coincide con quanto adeguatamente il mito risponde alle tensioni che si generano nella cultura di un luogo.

Il valore culturale del brand guadagna e perde valore nel tempo, ma mediante una ricostruzione genealogica si è in grado di trovare il giusto collocamento alla dimensione identitaria del brand all’interno della società nelle diverse fasi storiche.

Ciò si ricava sovrapponendo le traiettorie delle diverse allegorie che hanno simboleggiato la narrativa del brand nel corso della sua storia, attraverso numerosi documenti enciclopedici, archivi giornalistici, memorabilia e raccolta di impressioni personali e testimonianze dei tifosi online, insieme ad un monitoraggio socio-economico sui maggiori cambiamenti della società, analisi del discorso e della cultura popolare d’Italia e della città di Roma. Oltre ad ulteriori prodotti relativi alla cultura di massa è stato fondamentale per l’esito della ricerca selezionare i fattori di equity in senso culturale del brand ed effettuare una rigida analisi dei contenuti delle varie forme di comunicazione, dirette ed indirette, del brand con la sua *fan base*.

La genealogia del brand AS Roma che si svilupperà in questo capitolo serve per trovare una spiegazione per la quale importanti “prodotti” culturali del brand risuonano in una cultura, in una particolare congiuntura storica, generando incremento di brand equity nella concezione di Douglas Holt.

La brand equity deriva dal legame delle persone con il mito del brand, per quello che esso ha saputo fare nel completare le loro identità. Un brand iconico viene considerato di valore poiché i consumatori guardano all’esecuzione del mito da parte del brand nella misura in cui questo può risolvere le più rilevanti preoccupazioni della loro esistenza.

Secondo Holt un brand iconico deve possedere:

- Autorità culturale, quando grazie al racconto di miti di valore si guadagna l'autorità di narrare analoghe storie e nuovi miti.
- Autorità politica, quando dimostra di poter far fronte a desideri identitari delle *constituency* della società anche nel futuro.

Nel passaggio di individuazione delle fasi del mito è stato fondamentale riscontrare effettivamente la risonanza nel contesto sportivo del calcio italiano in generale e del mondo dei tifosi della Roma dalla presenza di parametri di equity come:

- Risultati sportivi: un fattore decisivo, ma non vincolante. Le performance sul campo spesso contribuiscono nel fornire autorità al brand, ma non sono una condizione necessaria considerato il tipo di brand loyalty del tifoso.
- “Bandiere”: giocatori del club delle stagioni sportive di riferimento che sono stati elevati ad ambasciatori del brand dai tifosi.
- Personaggi di spicco: altre personalità riguardanti la società e lo staff tecnico che suscitano forte senso di appartenenza nel tifo giallorosso
- Politica societaria: fino allo sviluppo ad inizio anni '90 di una comunicazione più sofisticata per le campagne abbonamenti, le comunicazioni dirette del brand sono state spesso contenute nelle promesse e nelle dichiarazioni di intenti dei dirigenti del club.
- Attendance: le presenze medie allo stadio sono tra gli indicatori di performance più utilizzati per misurare il successo del branding sportivo.
- Simboli: luoghi ed oggetti di culto per il tifoso romanista che hanno contribuito a rafforzare valori connotativi e carisma del brand.
- Artefatti culturali: l'industria culturale composta da giornali, tv, film, musica e letteratura e le sottoculture ultras contribuiscono al cobranding e all'equity del brand sportivo.

Tutti questi fattori, infine, sono sfruttati per andare a comporre le diverse trattazioni del mito AS Roma nelle fasi storiche individuate in cui lo storytelling legato al brand raggiunge una massima risonanza con il contesto storico-culturale della città di Roma e d'Italia, assorbendo e guidando ideologie alternative all'ortodossia culturale dominante.

Questo metodo deve arrivare a fornire il fondamento teorico qualitativo per spiegare in che momenti della storia il brand è diventato icona e perché; indagando a quale nuova opportunità ideologica dava voce il brand, in particolar modo nelle sottoculture ultras. Le sottoculture e la cultura dominante del contesto italiano e della tifoseria romanista verranno ispezionate nella loro dimensione “macro”. Nonostante la presa di coscienza che l'esperienza individuale con un brand sia una questione complessa fatta di una “personalizzazione” soggettiva di storie, immagini e associazioni quotidiane, queste specificità sono in grado di alterare e distorcere la brand culture. Tuttavia il marketing si occupa di segmenti di mercato, e quindi anche le sottoculture verranno descritte e trattate nel corso dell'opera come entità aggregate di consumatori.

In definitiva sul piano accademico ad essere usato è il “time-tested approach” al fine di costruire un modello teorico qualitativo sulla base di casi studio.

Ispezionando a fondo il brand AS Roma, potendolo talvolta comparare al brand rivale per antonomasia della SS Lazio, appartenente alla stessa cultura, è possibile dimostrare più facilmente gli schemi valoriali; come il brand AS Roma venga coinvolto dall'avanzare del corso della storia nel creare un mito credibile e di valore per tutti i suoi sostenitori.

La scelta di un caso studio sul brand dell'AS Roma è frutto della considerazione di tutta una serie di variabili di non poco conto. Innanzitutto, assieme alla Lazio, la Roma è il club calcistico più importante della capitale d'Italia, una delle città più famose e ricche di storia di tutto il mondo, nonché vi è la presenza dell'enclave Stato del Vaticano. Se si prende in considerazione la classifica perpetua della Serie A, una graduatoria dal puro valore statistico in cui le società sono posizionate in ordine di punteggio totale realizzato nella massima competizione dal 1929, anno di istituzione del girone unico, la Roma è al quarto posto complessivo con 3616 punti dietro solamente alle tre grandi del Nord: rispettivamente Juventus, Inter e Milan. Ciò che sorprende è la costante presenza della società giallorossa in massima serie essendo, con la Juventus, la seconda squadra ad aver disputato più stagioni (84) di tutte in Serie A (classifica è guidata dall'Inter con 85), nonostante sia tra i top club quello di fondazione più recente (1927). Sempre in questa speciale classifica la Roma è quarta anche in quanto a media-punti a partita (1,55) con la Juventus che domina con una media di 1,93. Dal punto di vista internazionale occorre consultare il ranking UEFA per constatare che la Roma nel 2017, nonostante diversi decenni con poche soddisfazioni in campo europeo, balza dal 51esimo posto al 37esimo, con 53.666 punti, in una classifica capeggiata dal Real Madrid, il brand più forte al mondo.

Oltre alla rilevanza esclusivamente sportiva evidenziata sino ad ora, l'AS Roma è un brand che nel contesto italiano deve molto del suo appeal soprattutto alla numerosità dei suoi tifosi e conseguentemente al bacino d'utenza garantito nell'ambito della cessione di media rights, la principale fonte di ricavo per un club di calcio in Italia. Da oltre 10 anni lo Studio Grizzaffi produce periodicamente un'analisi della tifoseria delle squadre di Serie A con una significatività statistica superiore al 97%. Dalla revisione del report del 2016, negli ultimi dieci anni la Roma è riuscita più o meno in modo costante a rappresentare una fetta del 10% di tutti i tifosi che seguono la Serie A risultando la squadra del Centro-Sud più tifata. Inoltre secondo la ricerca “Sport Fans” realizzata da StageUp e Ipsos nel 2016, la Roma è il team con più simpatizzanti, in testa con 3.405.000 sostenitori di cui il 55% sono donne. Sempre dalla ricerca si evince che i tifosi romanisti sono anche quelli che spendono maggiormente per guardare la propria squadra: il 54% di loro possiede almeno un pacchetto televisivo a pagamento.

La Roma è una squadra fortemente radicata nella sua città e nella regione Lazio, il brand è fortemente risonante in un territorio circoscritto con tifosi particolarmente attivi e coinvolti per cui esso è il principale spunto di conversazione. Tuttavia per questa visceralità il brand vive anche di una sovraesposizione mediatica difficilmente controllabile, dovuta alla presenza di molti media indipendenti che dedicano il loro palinsesto alla trattazione di argomenti concernenti il team, e deve fronteggiare da sempre episodi di

violenza verbale e reale tra i propri sostenitori e i rivali della Lazio (fondata nel 1900). Infatti, sin dai primi anni dalla fondazione della Roma, i derby stagionali generalmente si concludevano con forze dell'ordine a cavallo in campo nel tentativo di fermare gli incidenti tra le rispettive tifoserie a ulteriore conferma del fatto che la rivalità tra Lazio e Roma non aveva, sin da allora, eguali nel quadro del nostro calcio.

Citando da “ Il Littoriale, 9 dicembre 1929”:

“E' in un rigido pomeriggio di dicembre del 1929 che viene disputato il primo e storico derby fra le squadre della Capitale. Un incontro tanto atteso, ma carico di tensioni e dissidi fra le due tifoserie. A pochi giorni dal suo svolgimento, infatti, le autorità di polizia ipotizzano di non far disputare la gara visto il clima fra i sostenitori. Se la temperatura climatica indica il freddo, stessa cosa non si può dire sugli spalti dello stadio della Rondinella²⁷.”

Citando da “Gazzetta dello Sport, 24 maggio 1931”:

“L'arbitro ha appena fischiato la fine che vediamo giocatori laziali e romanisti alle prese; accorrono dirigenti a separarli e accorre anche la folla che stazionava sulla pista; la confusione è grande e ad accrescerla sopravviene l'invasione di campo da parte del pubblico. La forza pubblica ha un gran da fare per sgomberare il terreno di gioco e vi riesce solo dopo molti stenti e senza aver potuto impedire molte colluttazioni non precisamente verbali.”

La Roma è anche un brand storicamente legato con il mondo della cultura e dello spettacolo, data la centralità di Roma nelle produzioni artistiche e cinematografiche italiane, dunque la scelta di un caso studio su questo brand è dovuta anche alla presenza di molti artisti e personaggi di spicco della società italiana che possono essere definiti coautori del mito dell' AS Roma, oltre ai due concerti organizzati a Circo Massimo dal cantautore Antonello Venditti in celebrazione della vittoria dello Scudetto nel 1983 e nel 2001, molti riferimenti al club giallorosso avvengono in diversi film e sketch degli attori Alberto Sordi e Carlo Verdone, ma cenni alla squadra vengono fatti anche nel cinema neorealista italiano come l'esultanza al gol di “Piedone” Manfredini ne “I mostri” del 1963 di Dino Risi e la cronaca della partita della Roma a Milano in funzione di alibi per un Vittorio Gassman in vesti di ladro nel “Audace colpo dei soliti ignoti” del 1959.

Un legame tra il brand AS Roma e la televisione è invece riscontrabile in fiction come “I ragazzi della 3^a C” di fine anni '80 e “I Cesaroni” degli anni duemila. Due serie televisive di enorme successo soprattutto verso un target di pubblico molto giovane, ambientate a Roma, e i cui personaggi principali sono sfegatati tifosi giallorossi.

Dal mondo della musica provengono ulteriori artefatti culturali dedicati alla Roma da parte di cantanti e cantautori anche di rilievo nazionale come Claudio Villa con “Forza Roma” del 1962 e Marco Conidi recentemente con “Mai Sola Mai” del 2009.

²⁷ In un'area comprendente l'attuale curva nord dello Stadio Flaminio, in zona Parioli, sorgeva lo Stadio della Rondinella, che dal 1914 al 1930 ha ospitato le partite in casa della SS Lazio.

Infine la scelta implica anche il fatto che una ricerca genealogica prevede che ci sia un'immersione intensiva e completa nella storia sociale e culturale del contesto di riferimento, al fine di trovare più facilità nel reperire dati, saperli interpretare e rielaborarli.

3.2 Nascita del mito

Nella primavera del 1927 il Partito Nazionale Fascista incarica il federale Italo Foschi, già ideatore della Carta di Viareggio, un documento che strutturava il professionismo, il calciomercato e il blocco degli stranieri nel calcio italiano, di creare una nuova squadra che di Roma portasse nome, colori, tifo e fasto, da schierare contro le vittoriose compagini del Nord Italia. Perciò una volta presidente della Società Fascista Fortitudo Pro Roma, Foschi avvia un piano di assorbimento in un'unica società di tutte le principali squadre della Capitale: Lazio, Fortitudo, Roman e Alba Audace. Tuttavia la costituzione della nuova associazione sportiva, alla quale era stato dato il nome di Roma e assegnati i colori del Roman, cioè il giallo oro e il rosso porpora, in rappresentanza dei colori del gonfalone del Campidoglio, suscita forti rimostranze da dirigenti di spicco della Lazio come Vaccaro e Varini, anch'essi gerarchi fascisti, che vogliono imporre il nome Lazio e i colori sociali biancocelesti in virtù della maggior importanza del club rispetto a tutte le altre. Il rifiuto finale della società biancoceleste di fondersi nella AS Roma assume i contorni di un assurdo snobismo dal nuovo tifo romanista, andando immediatamente ad accendere una rivalità fortissima, consegnando al calcio italiano quello che è forse il derby più sentito tra quelli che lo caratterizzano. Oltre agli strascichi delle partite disputate negli anni precedenti a livello cittadino tra la Lazio e le società poi confluite nel progetto AS Roma, a rendere ancora più feroce la rivalità contribuisce una differenza abbastanza marcata dei ceti sociali che formavano la grande massa dei tifosi delle due squadre. Se da un lato la borghesia cittadina di zone nord come Tor di Quinto, Gianicolense, Fleming e Cassia teneva le parti della Lazio, il "popolino" proveniente da quartieri come Montesacro, Testaccio, Trastevere, Esquilino e Monti non esitò a schierarsi compattamente dietro la Roma. Anche per questo motivo la stragrande maggioranza dei tifosi della città diventa della Roma, mentre alla Lazio rimane la maggioranza dei tifosi a livello regionale, grazie anche all'apertura di sezioni podistiche a Frascati, Tivoli, Formello e Frosinone sin dai primi anni di vita della società.

Citando da "Il Littoriale, 9 dicembre 1929":

"Sapevamo che a Roma la maggioranza del pubblico volge le sue simpatie ai giallorossi; credevamo tuttavia che anche gli azzurri avessero larga messe di simpatie. Ci siamo dovuti ricredere: i nove-decimi dell'immenso pubblico che ha gremito lo stadio della Rondinella agitavano bandierine giallorosse, rincuorando i beniamini! Si può dire obiettivamente che la Lazio ha giocato... in campo avversario."



Figura 23: il primo stemma dell'AS Roma. Fonte: www.asromaultras.org

Come si può osservare da Figura 23 oltre ai colori sociali giallorossi, il simbolo ufficiale diviene la “Lupa capitolina” che allatta i piccoli Romolo e Remo, fondatori dell’Urbe che sarà capitale del vastissimo Impero romano. La prima simbologia di cui si fa portatrice la Roma è dunque quella di essere “La squadra di Roma e non una squadra di Roma”, nel suo stemma ci sono richiami alla municipalità e all’Antica Roma che da sempre ispirano con una narrativa “legionaria e imperiale” il tifoso romanista. L’AS Roma arriva ad incarnare il DNA del cittadino romano che gode di un senso di superiorità nell’essere nato e far parte di Roma, capitale di un impero sterminato che conquistò l’Europa e i paesi del Mediterraneo. Non a caso molto spesso nella brand culture romanista si usa ricorrere a figure quali il gladiatore o la scritta “SPQR” racchiusa alla perfezione nel progetto di Foschi poiché fonde assieme l’Alba di Umberto Farneti, padrone di un’osteria del centro di Roma, in rappresentanza del popolo, il Roman, fondato da alcuni residenti scozzesi e da alcuni esponenti della nobiltà capitolina, in rappresentanza dell’aristocrazia, e la Fortitudo, fondata grazie ad una donazione di Pio X ai frati Fratelli di Nostra Signora della Misericordia, in rappresentanza del potere ecclesiastico.

La raffigurazione societaria dell’As Roma è percepita, nonostante i cambi di dirigenza o i passaggi di proprietà, come un club esempio di lealtà e correttezza sportiva nell’immaginario della propria tifoseria, infatti il club giallorosso vanta un’immagine pulita davanti agli occhi dei suoi sostenitori in quanto società mai coinvolta direttamente nei diversi scandali che hanno travolto il calcio italiano come il “Totonero” degli anni ’80 o Calciopoli ad inizio 2000, a differenza di altre squadre di vertice considerate in aggiunta “eterne rivali” del romanismo come Juventus e Lazio, in passato penalizzate o retrocesse in conseguenza di gravi illeciti sportivi. Il modo di tifare del pubblico giallorosso allo stadio ha subito notevoli influenze dalle “torcidas” brasiliane e le “barra bravas” argentine, con massiccio utilizzo di fumogeni colorati, tamburi e lunghi striscioni emblema di uno stile “ultra” fino alla prima metà degli anni ‘80. Negli anni seguenti i cambiamenti dovuti alla nuova sottocultura “casual” del tifo organizzato italiano, e diversi episodi gravi di violenza che hanno proibito molte espressioni coreografiche all’interno degli stadi, hanno modificato il

modo di tifare romanista conducendolo ad uno stile “ultras” con forti influenze delle realtà “hooligans” del Regno Unito.

La “Curva Sud”, sotto la quale vi era l’uscita dagli spogliatoi dei calciatori e perciò gradinata più ambita sia dalla tifoseria laziale che romanista, dall’inizio del decennio 1980 si trasforma in feudo esclusivo del tifo giallorosso, con il tifo biancoceleste contrapposto idealmente e fisicamente nella Curva Nord dello Stadio Olimpico. Immagini allegoriche come la “Magica Roma” e luoghi-culto come la “Curva Sud” sono prodotti culturali mitizzati dalla totalità dei sostenitori romanisti. La “magia” della Roma consiste nell’essere stata in grado, nella sua vita sportiva, di giocare partite in modo egregio, incantando con un gioco spumeggiante, anche se sfavorita dai pronostici. Lo dimostra l’attaccamento dei tifosi per alcune sfide passate come le grandi prestazioni in campo internazionale della Roma degli anni ‘80, le vittorie nei derby da sfavorita contro la Lazio di Cragnotti negli anni ‘90, o più recentemente le due vittorie in trasferta contro il Real Madrid nel 2002 e nel 2008.

Questa “outsiderness”, questa battaglia perpetua contro squadre tecnicamente superiori o beneficiarie di favoritismo arbitrale, è un valore fondante dell’identità che dal team si trasferisce al brand As Roma e ai suoi tifosi attraverso il motto “Sconfitte, delusioni, sofferenze, oltre ogni risultato: ostinatamente Roma.”. Una squadra e una tifoseria a cui non importa il risultato in modo esasperato, ma semplicemente vuole avere sempre l’opportunità di poter sognare la vittoria.

Per questi motivi la “Curva Sud” si impone la missione di essere, in quanto espressione di tifo organizzato, il vero spettacolo da ammirare allo stadio a prescindere dalla partita di calcio, con l’obiettivo di sostenere con ancora più forza il team specialmente nei momenti di difficoltà.

Infine un’altra importante architrave a sostegno del mito del brand AS Roma è il “romanismo” delle sue bandiere. Ciò di cui l’appassionato giallorosso va più fiero e per il quale avverte il maggior elemento di distinguibilità dagli altri brand è che nella Roma hanno giocato calciatori simbolo della “Romanità”. Se non nati a Roma, comunque romanisti, sono giocatori che hanno dimostrato un attaccamento alla maglia tale da permettere agli appassionati di tifarli come se fossero la Roma stessa.

I brand di Roma e Lazio che si spartiscono gli appassionati di calcio della Capitale si sono appropriati di valori distinti e in contrapposizione tra loro giungendo ad un’interdefinizione dei loro rispettivi brand per contrasto e antagonismo.

Una distinzione che si origina, come detto dal rifiuto della Lazio di fondersi nella Roma, dalla provenienza sociale dei primi supporter delle due squadre e dalle glorie sportive alterne delle due società come può evincersi da una poesia presente nelle frequenti raccolte di sonetti e canzoni degli anni ‘30 riguardanti la Roma:

*“Io so' un bon romanista, e tu laziale,
tu lodi Silvio, io lodo Bernardini,
tu sei moretta piena de quatrini
e io so' bionno e me la passo male.*

*In quanto a sporte, a dissela papale
semo l'opposto, stamo a li confini,
semo come li due su li scalini
che uno scenne mentre l'antro sale.
Percorenno du' strade, nun se nega,
se sfottemo, 'gni tanto litigamo
ma poi ce sta l'amore che ce lega.
Propio pe' questo vedi, nun me sazio
quanno stamo a lo scuro e se baciamo
a confonne la Roma co' la Lazio!"*

La SS Lazio è idealmente percepita come una squadra tifata principalmente fuori dall'Urbe, una considerazione sintetizzata al meglio dal romanista Alberto Sordi nel 1982:

*" Chi è nato a Roma è romanista.
I laziali so quelli de fori le mura,
che ce porteno l'ove fresche e le ricotte,
e quanno arriveno in città,
alzano la testa e dicono:
"Guarda 'nmbò che cielo limbido!"*

Tematiche ricorrenti nell'universo giallorosso sono la contestazione della SS Lazio come prima società che ha portato il calcio a Roma, poiché, seppur non accertato ufficialmente, si sostiene che la Società Ginnica Roma iniziò a giocare episodicamente al "football" a Roma già dal 1895, e la confutazione del simbolo laziale dell'Aquila come riferimento anch'esso all'antico Impero romano. Sembrerebbe infatti che l'aquila legionaria non fosse raffigurata in volo ad ali spiegate come quella biancoceleste, ma fosse caratterizzata da una posizione di "picchiata sulla preda" con ali dette "a volo abbassato".

Infine il culmine del conflitto tra le due tifoserie si ha negli anni '60 e '70 fino al punto di non ritorno dell'"omicidio Paparelli" del 1979; dove alla sana inimicizia sportiva si sostituisce una lotta politicizzata e violenta in cui l'appartenenza politica prevalentemente di sinistra della tifoseria romanista dell'epoca si contrappone alla connotazione "fascista" affibbiata dai sostenitori giallorossi agli ultras laziali.

Ulteriori momenti di scontro tra i due universi contrapposti si sono avuti nella lunga storia delle due società. Quasi onnipresente violenza nei derby, anche tra addetti ai lavori come nel 1931 nella rissa tra De Micheli (allenatore della Roma) e Guido Vaccaro (dirigente laziale), il derby di ritorno del 1974 con ripetute invasioni di campo, lacrimogeni da parte della polizia e l'esultanza di Chinaglia sotto la Sud, al pari dell'esultanza di Di Canio nel 1990 e nel derby d'andata del 2005, la provocazione di Totti nel derby di ritorno del 1999 esibendo la t-shirt del "Vi ho purgato ancora" fino ad arrivare alla clamorosa vittoria della Lazio in finale nel derby di Coppa Italia del 2013 con il gol di Lulic al 71esimo minuto diventato addirittura una linea sportiva in collaborazione con Macron.

Citando "Una città, una squadra: storia dell'A.S. Roma" di Enrico Mania (1977):

"Ogni derby risente di una particolare atmosfera, che attanaglia il tifoso, il giocatore, il dirigente. Nell'atmosfera delle stracittadine sono tutti coinvolti. E' un'atmosfera che prende la città, il rione, la borgata, la stessa famiglia. I mass-media, con la loro esasperante attenzione, contribuiscono, poi, a far montare la tensione, quasi a renderla esplosiva. Sicché, ad ogni vigilia di Roma/Lazio, si congettura sui possibili risultati, ma, soprattutto, sui possibili incidenti".

Questi episodi entrano di diritto nella simbologia e nelle allegorie dei due brand assieme ai "tradimenti" vissuti da ambo le tifoserie in sede di calciomercato come ad esempio il passaggio di Cordova, bandiera giallorossa, alla Lazio o viceversa con Bernardini e Ferraris, cresciuti rispettivamente in Lazio e Roma e poi passati agli acerrimi rivali.

Una dinamica riscontrabile anche nella miliardaria cessione di "Raggio di Luna" Semolsson, il tradimento dell'allenatore argentino Lorenzo e del boemo Zeman entrambi passati dalla Lazio alla Roma da una stagione all'altra, fino ad arrivare all'acquisto dalla Juventus da parte della Roma dell'ex bandiera laziale Manfredonia che ha originato addirittura la creazione del "G.A.M.", il gruppo ultrà romanista anti-Manfredonia.

Tuttavia sono esistiti nella storia dei due club anche momenti, invece, di incontro. Nel 1929 grazie ad una vittoria della Roma sul Padova la Lazio riesce ad ottenere la salvezza in Serie A, grande solidarietà è stata dimostrata alla Lazio dal tifo organizzato romanista in occasione della tragica scomparsa di Gabriele Sandri nel 2007, recentemente è stata decisa una protesta congiunta delle due curve contro le disposizioni sulle barriere interne del Prefetto di Roma, fino ad arrivare alla lettera "di commiato" al grande nemico Francesco Totti da parte degli ultras laziali nella settimana del suo addio al calcio.

La lettera del gruppo ultras "Irriducibili":

"Era il 6 marzo del 1994 quando ci siamo incontrati per la prima volta. Entrasti al posto di Piacentini e ti procurasti un rigore che poi Giannini si fece parare. Così giovane eri già riuscito a descrivere, in maniera eccellente, la storia della tua squadra fatta di rigori e di occasioni perse. Da allora, mentre inanellavi

record su record; mentre gli stadi di tutto il mondo ti battevano le mani; mentre pensavi a che maglietta dedicarci, e tra un Sanremo e uno spot pubblicitario, la Lazio vinceva uno Scudetto, una Coppa delle Coppe, una Supercoppa Europea, cinque Coppe Italia (in una eri anche presente. Nel giorno più bello da Laziale c'eri tu e ti ho battuto le mani volentieri) e tre Supercoppe italiane. Quanto avrebbe potuto vincere il Real Madrid con te in campo nessuno potrà mai saperlo. Sei l'unico campione che non sono riusciti ad acquistare. Senza di te si sono dovuti accontentare di due Coppe Intercontinentali, due Coppe del Mondo per Club, cinque Coppe dei Campioni, tre Supercoppe Europee, sette Scudetti, tre coppe nazionali e sei Supercoppe di Spagna. Poco, per un giocatore del tuo talento. In ogni caso, e soprattutto di questi tempi, hai raggiunto un traguardo che merita rispetto. Il rispetto che non hai ricevuto né dai tuoi tifosi né dalla tua società e questo, te lo diciamo sinceramente, ci dispiace. Noi non avremmo mai permesso che un giocatore come te venisse trattato così. Non avremmo mai osservato in silenzio quello che ti stanno facendo e che ti hanno fatto. Oggi nessuno ti difende e noi, ovviamente, non possiamo farlo. Nessun rancore per le magliette e per le battute che ci hai dedicato. Ci stanno e, anzi, ci devono stare. Siamo a Roma e funziona così. Chissà che epilogo avrà questa storia... Se ci riserverà qualche sorpresa e qualcuno non saprà più per chi tifare. In ogni caso una stretta di mano come si conviene ad un avversario che, dopo tanti anni, lascia il campo, da parte dei suoi "nemici" migliori."

3.3 Brand Valuation e gestione finanziaria attuale

Secondo l'annuale classifica "Football 50 2017" redatta da Brand Finance in relazione al valore del brand l'AS Roma si posiziona come quarta squadra italiana al 31esimo posto mondiale con un brand value di circa 161 milioni di euro, mantenendo la posizione dal 2016 dopo una brusca frenata avvenuta nel 2015 quando passò dal 26esimo posto al 35esimo con un brand valutato 108 milioni di euro. In un anno il valore è aumentato del 38% in linea con una crescita medio-alta del brand comparata alla crescita generale degli altri club nella top 50. L'approccio utilizzato da Brand Finance include una stima delle vendite future attribuibili al marchio e il calcolo del tasso di royalty che andrebbe addebitato per l'uso del marchio stesso, cioè quanto il proprietario avrebbe pagato per l'uso del brand, assumendo che non ne fosse possessore. Il valore del brand equivale al valore attuale netto del fatturato attribuibile al brand, che viene attualizzato al netto delle tasse. Un altro ranking è stilato in base alla forza del brand, applicando un preciso intervallo calcolato di tasso di royalty alle previsioni di fatturato per determinare il fatturato attribuibile al brand. Più interessante per le prospettive future il discorso di "brand strength" dell'AS Roma, essa infatti indica la capacità di una marca di influenzare le scelte dei clienti ed è la parte di analisi più direttamente controllabile da chi è responsabile della gestione del brand. La Roma conferma nel 2017 la valutazione di forza AA+ (su un massimo di AAA+) e si inserisce al 16esimo posto tra i brand più forti al mondo con ottime potenzialità di incremento del valore in futuro.

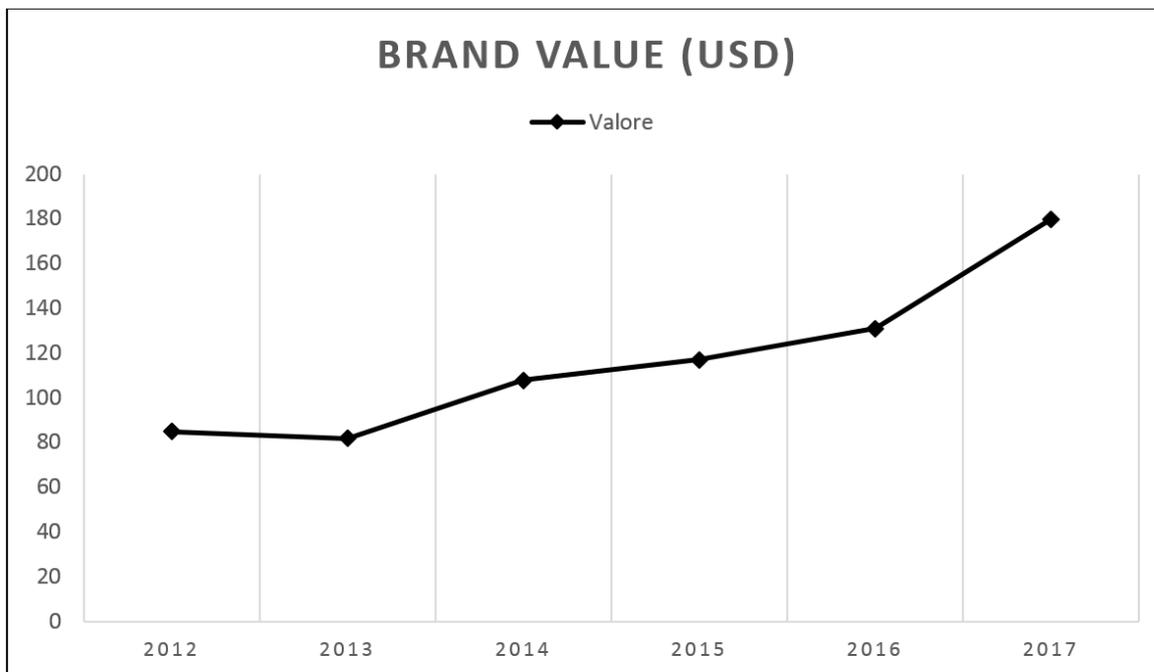


Figura 24: Crescita del brand value AS Roma negli ultimi 5 anni (in milioni di dollari). Fonte: Brand Finance

La peculiarità principale della Roma è la proprietà statunitense che nella stagione 2010-2011 ha completato l'acquisto del club dalla famiglia Sensi, decretando la fine di un regno lungo più di quindici anni che ha portato in bacheca due Coppe Italia, due Supercoppe italiane e uno Scudetto nonché optato per la quotazione in Borsa del club il 16 maggio 2000. L'acquisto da parte della cordata americana composta inizialmente da James J. Pallotta, Thomas DiBenedetto, Michael Ruane e Richard D'Amore ha previsto un costo totale di 48 milioni di euro per il 60% della proprietà uniti a 28 milioni coperti dalla banca Unicredit per un controllo azionario del 40%. Infine, nominato presidente della Roma nel 2012, James Pallotta ottiene nel 2014 il controllo totale dell'As Roma, acquistando il restante 31% delle azioni detenute da Unicredit per un corrispettivo pari ad 33,5 milioni di euro e sostenendo un aumento di capitale di circa 80 milioni di euro. Attualmente la proprietà ruota attorno a tre soggetti principali (ASs Roma SpA, Neep Roma Holding SpA e AS Roma SPV LCC) più un legame con il gruppo Parnasi destinato a finanziare il progetto del nuovo stadio di Tor di Valle.

Se a detenere la proprietà del marchio e a controllare l'attività media e di sponsorship sono due controllate della squadra di calcio "AS Roma SpA", lo sviluppo commerciale e di brand management appartengono alla società-veicolo della holding statunitense in Italia: la Neep Roma Holding.



Figura 25: La mappa degli investitori dell'AS Roma. Fonte: Luca Marotta blog (2016)

L'avvio dalla gestione americana alla gestione accentrata nelle singole mani di Pallotta, in quattro anni ha prodotto un peggioramento di tutti gli indicatori economici sotto la responsabilità di controllo del management: sponsorizzazioni, merchandising, proventi pubblicitari, monte ingaggi, ammortamenti, margine operativo, risultato d'esercizio, indebitamento e patrimonio netto. La gestione finanziaria della Roma sotto il controllo di Pallotta è un ricorso consapevole all'indebitamento per garantire continuità di risultati, pur tuttavia sperimentando una temporanea diminuzione dei ricavi. Le soluzioni individuate per una società pesantemente indebitata con un patrimonio netto profondamente negativo che impedisce l'accesso ad ulteriore credito, sono state la valorizzazione e successiva monetizzazione attraverso la cessione di almeno uno o due calciatori importanti a stagione e l'avviamento del progetto del nuovo stadio di proprietà, per allontanare la necessità di un ulteriore aumento di capitale e garantire nuovi grossi introiti commerciali alla società.

L'ultimo esercizio chiuso dall'AS Roma equivalente alla stagione 2015-2016 conforta gli investitori poiché grazie ad un deciso aumento dei ricavi da 180 a 219 milioni di euro e ad un saldo positivo di calciomercato di 64 mln di euro, la perdita netta consolidata è stata di circa 14 milioni di euro, segnando un netto miglioramento rispetto all'anno precedente, chiuso con un buco di circa 41 milioni di euro. Dall'analisi dei bilanci si può osservare come un ruolo importante nella crescita dei ricavi lo svolga la Uefa con i proventi della Champions League da un lato, ma anche con il rispetto dei parametri del Financial Fair Play dall'altro. A tal proposito nel periodo di monitoraggio attuale 2017-2018 deve essere evidenziato un "aggregate break-even result" in surplus oppure con un deficit entro la deviazione di 30 milioni di euro per quanto indicato dal "Settlement Agreement" stipulato con Uefa nel 2014-2015 in cui il club si è impegnato a raggiungere il Pareggio di Bilancio nella stagione sportiva 2017/18.

Nel primo semestre della stagione 2016-2017 l'esercizio semestrale al 31 dicembre 2016 viene chiuso con un negativo di 53,4 milioni di euro. Anche in questo caso un peso rilevante lo ha la mancata partecipazione

in Champions League, aumento dei costi del management, una minore incidenza delle plusvalenze di calciomercato e un peso maggiore degli ammortamenti. Dunque i ricavi complessivi si riducono in un anno di circa il 20%. Eppure il saldo negativo appare gestibile dato un valore di mercato del “parco calciatori” che si aggira attorno ai 330 milioni di euro con un valore medio per giocatore di 13,86 milioni, il secondo complessivo di tutta la Serie A.

La partecipazione a competizioni calcistiche europee gioca un ruolo strategico anche nell'accordo di sponsorship più importante realizzato dall'AS Roma nell'era di Pallotta. Lo sponsor tecnico Nike ha concluso un accordo con la Roma da circa 50 milioni di euro in dieci anni (scadenza 2024), ma il compenso fisso annuale e l'eventuale royalty minima possono essere ridotti unilateralmente nel caso in cui la Roma non partecipi a competizioni europee per due stagioni consecutive. Tuttavia ad eccezione di una breve operazione di sponsorship con Volkswagen da 1 milione di euro per la stagione 2014-2015 rivolta semplicemente alla realizzazione congiunta di *commercial* televisivi, la gestione americana del club finora non è riuscita a concludere accordi vantaggiosi di rilievo per fonti di ricavo commerciali fondamentali per un club che punta al vertice come un main sponsor pluriennale da esibire sulla divisa ufficiale.

I ricavi al netto dei proventi economici da plusvalenze e prestiti del calciomercato e degli storni per la capitalizzazione dei costi del vivaio, che compongono il fatturato netto dell'AS Roma, sono i secondi più alti della Serie A dopo la Juventus e confermano le posizioni di vertice del club negli ultimi quattro anni di gestione americana. Nella stagione 2015-2016 la Roma ha fatturato quasi 220 milioni di euro ripartiti in 14,4% di *match-day*, 7,2% di *commercial*, 8,3% di altri ricavi come sopravvenienze attive o “surplus market pool” Uefa e addirittura il 70,2% di *media rights*. Da evidenziare come la Roma sia seconda solamente alla Juventus sia nei ricavi da gare (31,6 milioni) sia nei diritti televisivi (154 milioni), ma si posiziona solo al sesto posto per ricavi commerciali (15,6 milioni).

3.4 Case Study

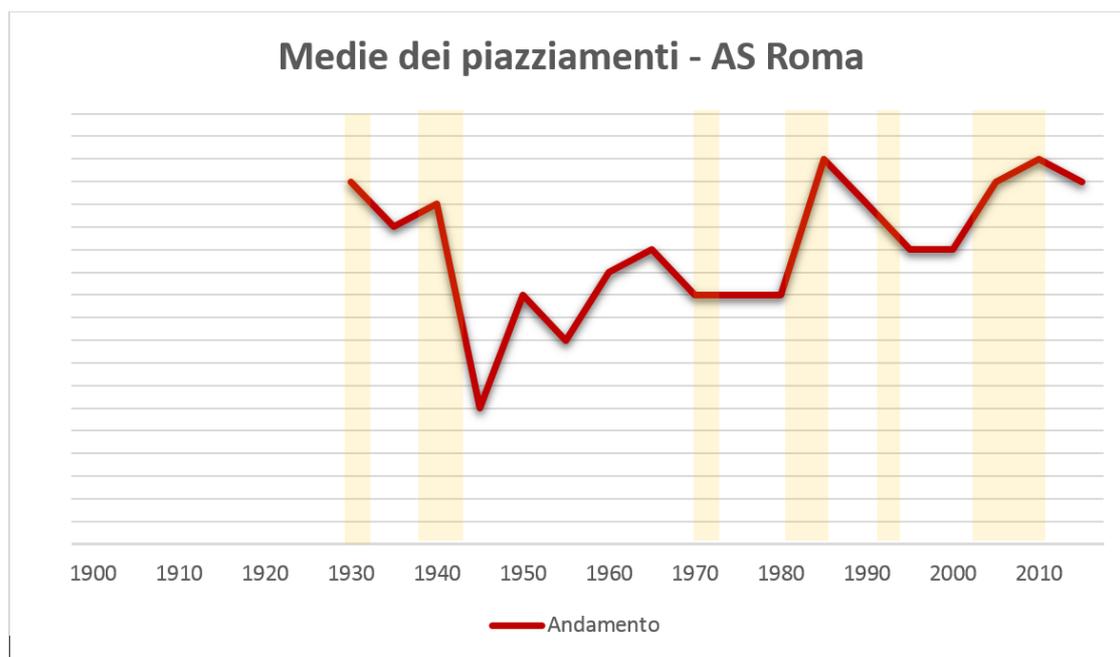


Figura 26: medie dei piazzamenti dell'AS Roma con evidenziate le fasi iconiche del brand. Fonte: personale

3.4.1 Sfida al Nord: Testaccio e Fascismo

Attraverso il calcio il regime fascista, durante i suoi anni al potere, tenta di diffondere miti nazionali, rituali e codici di comportamento, i quali devono realizzare la rinascita e la nazionalizzazione di massa del Paese. Sotto quest'ottica la centralità e la potenza esercitata dal simbolo di Roma nella narrazione fascista, in virtù dell'esaltazione dell'epoca imperiale romana, non rende tollerabile sul piano calcistico l'impossibilità di gareggiare ad armi pari con le formazioni settentrionali. Le frammentate società romane sono infatti impregnate attorno al dilettantismo e spesso caratterizzate da situazioni economiche decisamente poco floride. Il motore ispiratore del regime, attraverso una figura dell'apparato burocratico complesso instaurato dal fascismo come Italo Foschi, è l'idea che la Capitale d'Italia debba salire, sfruttando la grande risonanza nazionale del calcio, ai livelli di Torino, di Genova, di Milano e di Bologna. D'altronde la differenza di valori con il calcio nordico era emersa in tutta la sua interezza nel periodo successivo alla Grande Guerra, dove formazioni del Centro-Sud di riferimento come Lazio e Savoia avevano perso in battaglia la maggior parte dei loro giocatori migliori. La realizzazione del progetto di Italo Foschi porta a compimento la creazione di una squadra della Capitale con giustificate ambizioni di vittoria, fuoriuscente dalla fusione di tutte quelle società che fino ad allora avevano dato luogo solo ad una sterile contesa circoscritta ai confini dell'Urbe. Infatti negli anni antecedenti alla fondazione dell'AS Roma, tra le squadre del mondo calcistico capitolino, domina il classismo più conflittuale. Ogni società possiede qualcosa che all'altra manca e, prese singolarmente, rappresentano un mosaico sociale frammentato in cui i diversi grappoli di tifosi non intendono abbandonare le profonde rivalità rionali.

Un tipo di conflittualità dovuta ad un ragguardevole “urbanesimo” ed a trasformazioni architettoniche delle città che ad inizio secolo si apprestano a diventare metropoli. I quartieri e i rioni iniziano progressivamente a diventare “cittadelle” di precisi e distinti ceti sociali. Si iniziano a separare nettamente le classi a differenza di quanto avveniva in passato, perciò dalla zona di provenienza è più facile definire il ceto d’appartenenza agevolando anche un distacco sociale tra gli abitanti di un rione e gli abitanti di un altro.

Già dai primi risultati sul campo e le promesse ambiziose della dirigenza si può materializzare per la tifoseria giallorossa quel “sogno di vittoria” che costituisce uno dei valori fondanti del brand AS Roma. Basti pensare al battesimo della Roma, avvenuto il 28 luglio del 1927, contro i forti ungheresi dell'Ujpest, superati per 2-1. Questo è un risultato che offre subito il peso della statura della Roma, soprattutto se si considera la forza della squadra ungherese, tra le migliori del tempo ed emblema di un calcio che tra Austria e Ungheria domina in Europa a livello di club e di Nazionale. Da questa prima partita è immediatamente riscontrabile il largo consenso popolare al seguito del team, anche con partecipazione di parte femminile, dovuto soprattutto all’ampia presenza di calciatori romani che indica la nascita già a quel tempo di un altro dei capisaldi distintivi del brand come la “Romanità”. La partita contro la formazione ungherese viene svolta sul terreno del Motovelodromo Appio, scelto come campo dopo il rifiuto di fondersi della Ss Lazio, che aveva mandato a monte il piano di Foschi di usare il suo stadio (Rondinella) da quindicimila spettatori. Fin da subito la Roma necessitava di un campo da gioco che potesse contenere una massiccia rappresentanza di pubblico. Il Motovelodromo rappresenta comunque una sistemazione provvisoria in attesa della costruzione di uno stadio nuovo sul modello di quello inglese dell'Everton, già progettato dalla dirigenza: Campo Testaccio. La Roma degli anni 30’ e 40’ è indubbiamente un brand iconico del calcio italiano, vincerà una Coppa Coni nel 1927/28, disputerà la Coppa Mitropa nel 1931 e vincerà il primo Scudetto nel 1942 a soli quindici anni dalla fondazione, affrontando alla pari formazioni dalle finanze solide e da una tradizione ben più strutturata. Probabilmente la Roma ottiene in questo periodo meno trionfi nonostante gli sforzi economici, ma si propone come simbolo del Centro-Sud di un antagonismo credibile all’egemonia culturale ed economica del Nord. Gli obiettivi delle dirigenze che si sono susseguite nei decenni di riferimento sono stati quelli di realizzare massicci investimenti in modo da poter vedere rapidamente crescere la squadra cercando di raggiungere tutte le caratteristiche contraddistintive delle società-modello settentrionali. In panchina l’arrivo di allenatori come William Garbutt, il quale aveva allenato per molti anni il Genoa conducendolo a nove scudetti, e Alfred Schaffer, ex grande calciatore molto noto in Germania, confermano la volontà di avere un team guidato dai tecnici migliori dell’epoca che potessero introdurre una serie di accorgimenti nella preparazione atletica e tecniche rivolte a raffinare i fondamentali tecnici dei giocatori. L’AS Roma propone sul piano tecnico una vera e propria rivoluzione che spazza via il dilettantismo che aveva caratterizzato la fasi iniziali del calcio romano. Per esaudire le grandi aspettative della tifoseria il salto di qualità lo si ricerca anche negli undici giocatori in campo con l’intento di ottenere una formazione equilibrata tatticamente, consolidata in una spina dorsale di calciatori romani e puntellata da innesti mirati di giovani dal futuro prospero. La misura delle ambizioni romaniste si riscontrano nell’eclatante acquisto

dall'Inter per 150 mila lire, cifra molto importante all'epoca, dell'ex laziale Fulvio Bernardini, primo giocatore centro-meridionale della storia ad essere convocato in Nazionale, e il fortissimo attaccante fiumano Volk, fino al 2017 miglior cannoniere della Roma in una singola stagione. Emblema della solida ossatura romana e romanista era invece Attilio Ferraris detto "Il Leone di Highbury", leader della Nazionale italiana campione del mondo del 1934 e protagonista di una partita leggendaria a Londra tra Inghilterra-Italia che rappresentava il confronto tra le due scuole calcistiche migliori del mondo, nonché dal punto di vista strumentale della stampa di allora due identità geopoliticamente agli antipodi. Negli anni 40' invece il protagonista del primo Scudetto è certamente Amedeo Amadei detto "il Fornaretto di Frascati" poiché figlio di una famiglia di fornai, il più giovane giocatore di sempre ad aver segnato in Serie A. In quegli anni è frequente la produzione di libricini descrittivi dei calciatori o riviste quindicinali come "Cosmos" con statistiche e curiosità su questi idoli che contribuiscono a diffonderne il mito tra i giovani appassionati. Attilio Ferraris e Fulvio Bernardini sono tra i più sfruttati anche sulle cartoline e carte da lettere, ed anche ad Amedeo Amadei verrà dedicato un libretto: "L'Asso del Goal".

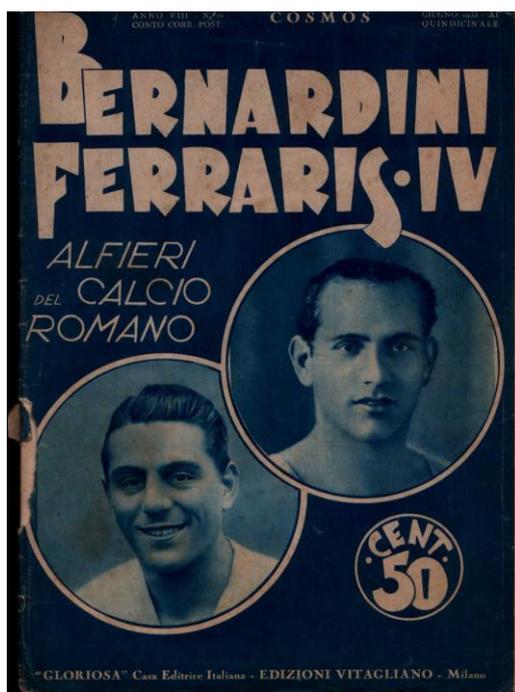


Figura 27: Copertina di Cosmos degli anni '30. Fonte: www.asromaultras.org

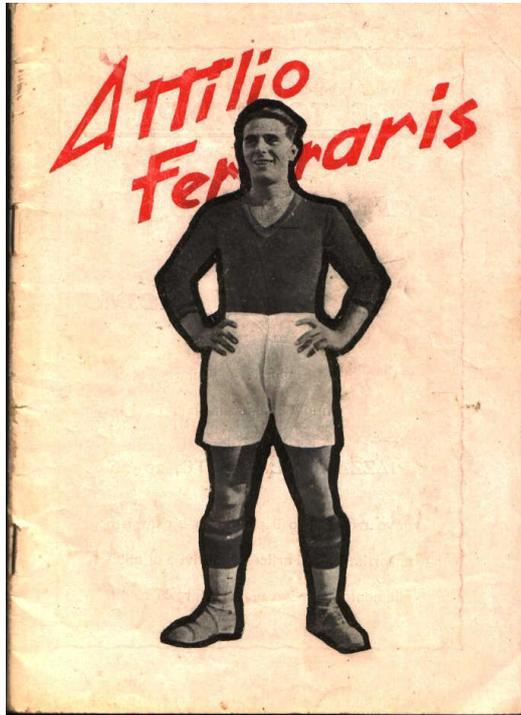


Figura 28: Libretto dedicato ad Attilio Ferraris degli anni '30 Fonte: www.asromaultras.org



Figura 29: Libro dedicato ad Amedeo Amadei "L'asso del goal" degli anni '40 Fonte: www.asromaultras.org

Da uno dei 21 sonetti dedicati da un tifoso romanista ad Amedeo Amadei:

*“ Torno a Roma - dice- nel trentanove,
e della fascia destra titolare;
mi capita a Testaccio di segnare:
quella rete lì, ancora mi commuove.
E dopo quella rete chi...me move...
ricordo mi pareva di volare.
Senti questa, una delle tante prove:
la palla la facevo scivolare
verso l'interno del mio difensore,
poi dall'esterno me la riprendevo
e andavo in picchiata, da sfondatore.
Ero una scheggia, non c'erano santi,
con Schaffer (nuovo mister), io crescevo:
c'ebbe un'idea, divenni centravanti.”*

Tuttavia negli anni del trionfo romanista il calcio italiano era l'unico che in Europa non si fosse ancora fermato per la guerra. Il regime aveva pensato bene di sfruttare lo sport più amato dagli italiani per dare una parvenza di normalità.

A tutto il popolo italiano iniziava ad essere chiaro il concetto che la guerra nonostante i proclami mussoliniani e le promesse di una facile vittoria, si stava rapidamente trasformando in una catastrofe per il Paese. Il 19 luglio 1943 Roma viene bombardata per la prima volta dagli Alleati. Il bombardamento della Capitale produce molti danni e molte vittime nei popolosi quartieri Tiburtino e San Giovanni. I danni arrecati dai bombardamenti a tappeto alle installazioni ferroviarie ed a tutti quegli obiettivi che potevano in qualche modo rivestire importanza ai fini strategici, sono relativamente trascurabili a confronto di quelli subiti dai palazzi, dalle chiese, dagli ospedali, sventrati senza alcuna discriminazione. Fino all'armistizio dell'8 settembre 1943 Roma subirà continui bombardamenti tedeschi e anglo-americani che distruggeranno anche parecchi quartieri nel nord-est. In questo clima atroce il momento era il meno adatto per dar luogo a grandi festeggiamenti e perciò le feste per il primo Scudetto del 1942 furono molto sobrie. Negli anni a venire il calcio si limitò allo svolgimento di tornei a carattere regionale o cittadino, il cui scopo era quello di mantenere in allenamento quegli atleti che non erano partiti per il fronte o erano riusciti a rimanere illesi tra le varie chiamate alle armi. A Roma, Lazio e Roma si divisero salomonicamente i tornei cittadini in questione con una rivalità cittadina che non poteva che prendere atto di un dramma ben più tragico di quello derivante da una sconfitta o da una vittoria a calcio.

Le dimensioni quasi mitologiche nella psicologia degli sportivi romanisti e non solo della Roma durante gli anni '30 e '40 si raggiungono con l'epopea di Campo Testaccio, realizzato nel 1929 grazie ad uno sforzo

economico enorme. A tal punto da causare rimostranze interne alla società nei confronti del celebre presidente Renato Sacerdoti, il “Banchiere di Testaccio”, accusato di aver sprecato ingenti somme di denaro. Eppure nei piani di Sacerdoti, esponente di un capitalismo ebraico capitolino in conflitto con la politica protezionistica fascista, l’idea era quella di dotare la Roma di tutti gli strumenti per diventare un club modello e all’avanguardia capace di far fruttare una presenza media di 20.000 spettatori, aumentando gradualmente i prezzi dei biglietti in base ai successi. Lo stadio passa alla storia per aver ospitato 234 partite delle quali 150 vinte dalla Roma, 34 pareggi e solo 30 sconfitte, e per aver ottenuto un incasso record di 250 mila lire nel derby del 1929. Sia all’epoca che in anni recenti per Campo Testaccio si è spesa una produzione culturale vastissima che non può far altro che comporre gran parte della brand culture della Roma. Frequenti riferimenti al brand vi erano negli anni ‘30 in raccolte di poesie, giradischi come “Forza Roma, La Canzone dei Tifosi, Forza Guerra”, produzioni cinematografiche come il film “Cinque a Zero” di Bonnard nel 1932, ispirato alla partita di calcio Roma-Juventus, disputata il 15 marzo 1931 e terminata con la vittoria dei giallorossi per 5-0, e composizioni artistiche come la raccolta di disegni del futurista Ottorino Mancini del 1929 intitolata proprio “Campo di Testaccio”. Campo Testaccio permette a quartieri come Testaccio e Trastevere di essere considerati la culla del tifo giallorosso e del mito del brand tramandato fino ad oggi, come dimostrato da un libro antologico sulla Roma di Impiglia molto diffuso tra i tifosi giallorossi: “Campo Testaccio” del 1996. Per molti decenni l’inno ufficiale della squadra è stata la “Canzona di Testaccio” da cui vengono riportati due passaggi che evidenziano al meglio lo “storytelling” attorno al brand AS Roma originatosi a partire dal periodo di riferimento:

“(…) Li du' colori de Roma nostra

oggi signora der futtebbal,

non più maestri né professori

mo' sò dolori

perché "Roma" ce sa fà.

(…) Campo Testaccio

c'hai tanta gloria,

nessuna squadra ce passerà.

Ogni partita

è 'na vittoria,

ogni romano è n'bon tifoso e sà strillà.

Petti d'acciaio, astuzia e core

corpi de testa da fa 'ncantà.

Passaggi ar volo co' precisione

vola er pallone che la rete vè a trovà.

Quanno che 'ncomincia la partita

ogni tifosetta se fà ardità,

*strilla Forza Roma a tutto spiano co' la bandieretta 'n mano,
perchè cià er core romano.(...)"*

Dalla canzone "Viva la Roma" degli anni '30:

*"E' nata a Roma e "ROMA" lei se chiama
'sta squadra ch'er Romano tié ner core
è lei che ha conquistato gloria e fama
battennose 'gni sempre con ardore.
So undici e te pareno un mijone
perché lo sanno che vordì giocà. (...)*

*(...) Ce stà Lombardo, Fasanelli e Chini,
Ferraris, Bodini e Costantino,
c'è Wolcche, De Micheli e Bernardini,
Masetti er gran portiere co d'Aquino,
So tutti bravi perché cianno in core
impresso er segno de Romanità."*

Durante la guerra di Etiopia il Paese viene percorso da un'ondata di "imperialismo popolaresco" grazie alla propaganda di un'Italia "Proletaria" a cui nazioni egemoniche come Gran Bretagna e Francia, già in possesso di sterminati imperi coloniali, volevano impedire di ritagliarsi un proprio spazio nello scacchiere geopolitico.

In questo periodo, sui giornali nazionali, la propaganda del regime fa regolarmente pubblicare delle lettere di soldati sul fronte Libico che dicono di ispirarsi nella loro missione alla forza e al carattere della Roma elevata ad esempio di essenza indomita.

Da "La Canzona della Roma" degli anni '40:

*"(...) Roma der core
batterai ogni squadrone
sarai la campionessa der pallone,
E' pronto già pe' te quello scudetto
te lo volemo vede sopra er petto
pe' quarched'uno sarà un gran dispetto.
Roma te sà domà*

'gni professore.

E dijelo

che er nome: Roma

Nun se' piega e mai se doma'. (...)"

In risposta all'esplosione del fenomeno di urbanizzazione prendono piede ideologie ruraliste, di cui anche il fascismo si fa veicolo, fondate su vigore e coraggio del fisico, bellezza e sanità della vita campestre e atletismo. Una serie di valori che vengono esaltati dallo sport e dal calcio tramite le vittorie di “vanto fascista” ai Mondiali nel 1932 e nel 1934 e con l'associazione di tali caratteristiche anche alla Roma da parte di tutti gli appassionati giallorossi. Unirsi all'AS Roma, emblema di “Roma capitale fascista del Regno”, significa essere parte dell'affermazione di una realtà centro-meridionale di fronte ai “maestri e professori”²⁸ del Nord, vincendo il complesso d'inferiorità e vedendo soddisfatta la ricerca da parte degli individui di protezione dal senso di schiacciamento e di anonimato provocato dai processi di massificazione, il bisogno di certezze, di sentire di appartenere ad una comunità e avere un'identificazione certa di un nemico contro cui battersi.

3.4.2 Rometta, oltre il risultato

Successivamente ad una crisi finanziaria e alla retrocessione in serie B, dal 1950 al 1970 il pubblico giallorosso vive un periodo di discrete soddisfazioni, seppur non paragonabili a quelle precedenti la Seconda Guerra Mondiale. Ciò è testimoniato da prodotti culturali legati al brand come “I 40 anni della Roma” (1967) e “La Roma di Don Oronzo” (1967), incentrato sul carattere impulsivo e focoso dell'allenatore Oronzo Pugliese che divenne idolo dei tifosi giallorossi durante la sua permanenza essendo stato in grado di battere la “Grande Inter” degli anni sessanta. Ulteriori testimonianze sono “La Roma del Mago” (1968) sulle vicende di Herrera, uno degli allenatori più vincenti di sempre che sceglie di credere nel progetto Roma e “Capitan Losi, una vita nella Roma” (1967) in cui viene tratteggiata la quasi ventennale carriera di Losi “Core de Roma”.

Recentemente Giacomo Losi ha dichiarato:

“ A casa ho una sola maglia con il nome. E non è una delle mie di un tempo, ma quella che mi regalò Totti quando superò il mio record di 386 partite con la Roma. E' incorniciata, con la sua dedica e il mio numero, il 5.”

Nonostante gli anni '50 e '60 siano anni conditi da maggiori vittorie (una Coppa delle Fiere e due Coppe Italia) rispetto all'inizio degli anni '70 in cui la Roma vincerà solo un secondario Trofeo Anglo-Italiano, questo decennio è la dimostrazione più vivida che l'iconicità di un brand sportivo non dipende esclusivamente dalla presenza di successi sul campo.

²⁸ Riferimenti presenti in canti ed inni degli anni '30 e '40 come “Campo Testaccio” e “La Canzona della Roma” riportati nel testo.

Gli anni '70 del presidente Gaetano Anzalone sono considerati il periodo più grigio ed incolore della storia giallorossa; uniche eccezioni sono la semifinale nella prestigiosa Coppa delle Coppe del 1970 sotto la guida del "Mago" Herrera e il terzo posto conquistato nel 1975 con Niels Liedholm in panchina al quale verrà dedicato anche un libro nello stesso anno: "L'anno d'oro della Roma". Clamorosi errori in sede di calciomercato e carenza di progettualità in corrispondenza degli anni ruggenti della Lazio scudettata del 1974 hanno come logico corollario l'istituzionalizzazione della "Rometta". Ormai le ambizioni di primato sono state riposte e la navigazione a vista diventa un vero e proprio *modus operandi*. Per una società con poche idee soprattutto a causa delle ristrettezze economiche, l'unico approccio percorribile è scommettere su vecchi campioni entrati ormai in fase calante di carriera e cercare di valorizzare al massimo i giovani provenienti dal settore giovanile. Grazie a questa politica societaria riescono a reperire l'opportunità per imporsi due tra le bandiere tanto amate dal tifo romanista quanto sfortunate nella loro vita: "Ago" Di Bartolomei, morto suicida nel 1994, e "Kawasaki" Rocca, ritiratosi a 26 anni dopo cinque interventi al ginocchio.

In occasione del funerale di Di Bartolomei la moglie Marisa afferma:

"Ricordo che nel suo borsello Agostino teneva una foto di lui che abbracciava i tifosi della Curva Sud: il suo unico grande amore. Fa strano detto dalla moglie, ma io ero al secondo posto in compagnia dei suoi figli. Lui era prima di tutto il Capitano della Roma, una città che considerava sua."

A vent'anni dalla scomparsa sul sito della FIGC viene pubblicato un articolo che descrive "DiBa" come un capitano vero, un leader silenzioso, schivo, che ha fatto la storia della Roma, simbolo di un calcio romantico fatto di cuore, polmoni, grinta e talento. Nel 2011 è stato prodotto "11 metri", un documentario diretto da Francesco Del Grosso che ripercorre la vita del calciatore attraverso i suoi luoghi (Roma, Milano, Salerno e Castellabate) in cui è visibile come gli appassionati di calcio a lui molto legati amino ricordarlo come un "campione gentiluomo" con atteggiamento distinto dentro e fuori dal campo lontano dai classici canoni di calciatore-attore.

In campo cinematografico Paolo Sorrentino nella sua opera prima "L'uomo in più" del 2001 si serve della vicenda di Di Bartolomei come ispirazione di uno dei protagonisti del film.

In campo letterario, la vicenda umana e calcistica di Di Bartolomei è raccontata nel libro del 2010 "L'ultima partita" di Giovanni Bianconi e Andrea Salerno.

Infine Antonello Venditti nel 2007 da tifoso romanista e amico di Di Bartolomei, gli dedica la canzone "Tradimento e Perdono":

*"Ricordati di me mio capitano
cancella la pistola dalla mano
tradimento e perdono fanno nascere un uomo"*

*ora rinasci tu
quel sorriso sgomento anche se hai vinto
non mi tormenta più.”*

In un'intervista del 1977 al rientro dal primo infortunio al ginocchio Francesco Rocca dichiara:
“Fuori dal calcio non ci so stare. La maglia giallorossa, l'Olimpico, il boato della Curva Sud me li sogno di notte: non posso perderli.”

Rocca è uno dei primi esempi di atleta applicati al mondo del calcio, ha un allenamento tale da correre su tutta la fascia e conduce una vita morigerata e senza eccessi, stravolgendo sul piano tecnico il ruolo del terzino trasformandolo in un attaccante aggiunto.

Il mito del brand è più forte che mai, la Roma e il popolo romano diventano un'identità unica come testimoniato dal libro del 1977 “Una città, una squadra: storia dell'AS Roma”. Il discusso presidente Anzalone introduce l'iconico stemma circolare con lupo stilizzato sulle magliette (Figura 30) e come ultimo atto della sua presidenza inaugura il centro sportivo di Trigoria intitolandolo alla bandiera “Fulvio Bernardini”. Gli anni '70 sono soprattutto il periodo in cui nasce e si radicalizza il tifo organizzato romanista che nel marzo 1973 si appropria quasi completamente della Curva Sud, nuovo feudo romanista di un Stadio Olimpico che registra una media di 45.000 spettatori a partita superiore alla media totale della Serie A pari a circa 30.000 spettatori.



Figura 30: Stemma ufficiale dell'As Roma dal 1978 al 1996. Fonte: www.asromaultras.org

In questo periodo la Roma, un po' come tutto il mondo del calcio, diventa un fenomeno artistico e culturale. La rivista giovanile “Intrepido” adotta una linea editoriale di “linea diretta” con i campioni di Serie A per far conoscere al pubblico anche i risvolti del loro lato umano, e in molti numeri le copertine vengono dedicate alle giovani promesse della Roma. Viene inoltre pubblicato un libro antologico sulla Roma nel 1975 intitolato “Roma, Ieri e Oggi” per tramandare la tradizione del tifo giallorosso. Anche i più piccoli o gli appassionati di fumetti possono avvicinarsi al brand grazie a degli inserti ritagliabili raffiguranti gli undici

calciatori giallorossi in Topolino o Batman (1969). Il brand AS Roma si consacra definitivamente nella cultura popolare italiana con l'uscita di numerosi 45 giri come "Daje Roma!" (1969), i dischi di Silvio Silvestri "Pierino la Peste" (1974), "100.000 Giallorossi" (1974), "Roma de nojantri/ E' tornato Picchio" (1975) e il celebre "Roma (non si discute, si ama)/ Derby" di Antonello Venditti contenente "Roma Roma Roma", che diverrà l'inno ufficiale della squadra ad eccezione di una parentesi tra il 1978 e il 1983, quando viene sostituito dal brano "Forza Roma Forza Lupi" di Lando Fiorini, per volontà del presidente Dino Viola che non gradiva avere un inno composto da un cantautore all'epoca politicamente esposto come Venditti.

La Lazio è tra le squadre più forti d'Italia, la Roma sul piano tecnico non è eccelsa, spesso soffre in partita e perciò l'incitamento dagli spalti diventa un fattore decisivo. Se lo spettacolo non è offerto dagli undici giocatori in campo, allora ad assicurarlo è la Curva Sud dell'Olimpico negli anni '70.

Fino alla nascita del leggendario "CUCS" (Figura 32) Comando Ultras Curva Sud nel 1977, gli ultras sono inizialmente strutturati in piccoli gruppi schierati politicamente, rumorosi, autonomi, disorganizzati e accomunati solamente dall'amore per la Roma. Mitizzato dalla storica figura dell'"indiano pellerossa (Geronimo) con fascia giallorossa" (Figura 31) e da adesivi in chiave cinematografica come Et - l'Extraterreste e Mad Max, il CUCS nasce sull'esempio di alcuni gruppi organizzati preesistenti, come gli Ultras Granata del Torino, tifando a prescindere dal valore della squadra o dai rapporti con la società e adottando una strategia comune per l'allestimento di vistose coreografie e il lancio di cori e ritmi con i tamburi. Questo gruppo organizzato ha raggiunto una tale fama nel corso degli anni da pubblicare il libro "CUCS" nel 1987 per celebrare i vent'anni della nascita del Comando.

Dopo lo sgretolamento del CUCS, uno dei maggiori prodotti della brand culture AS Roma, l'ultimo tentativo di riunire tutti i gruppi in un unico gruppo ultras finisce con l'esperienza di "AS Roma Ultras" che dal 2004 in poi rigetta la Curva Sud in una situazione di divisioni e particolarismi.

Tra i più conosciuti gruppi storici si annoverano i "Guerriglieri Curva Sud" (Figura 34), attivi dal 1967 in Sud con connotazioni politiche di estrema destra. I "Boys" (Figura 33), nati nel 1972 dalla volontà di avere una formazione che si distinguesse dalle altre, tradizionalmente di sinistra e di estrazione popolare, questo gruppo infatti si ritiene borghese e di destra: il reclutamento avveniva nei quartieri benestanti della capitale, come i Parioli e Balduina. Infine i "Fedayn" (Figura 35), nome mutuato dai militanti della guerriglia armata palestinese contro Israele, riconoscibili per l'utilizzo di simboli come la "P38" e dalla presenza di membri di Lotta Continua ed Autonomia Operaia a dimostrazione di una connotazione politica di estrema sinistra proveniente dal quartiere Quadraro-Cinecittà.



Figura 31: L'indiano giallorosso: uno dei simboli storici del CUCS. Fonte: www.asromaultras.org



Figura 32: la Curva Sud dello Stadio Olimpico riunita nel CUCS negli anni '80. Fonte: www.asromaultras.org



Figura 33: Il gruppo ultrà dei “Boys” a fine anni '80. Fonte: www.asromaultras.org



Figura 34: il gruppo ultrà “Guerriglieri Curva Sud” negli anni '70. Fonte: www.asromaultras.org



Figura 35: il gruppo ultrà “Fedayn” negli anni '80. Fonte: www.asromaultras.org

Come spiegato da Desmond Morris in “The Soccer Tribe” (1981): “Il calcio, considerato obiettivamente, è una delle più strane costanti di comportamento umano della società moderna. Spinto da questa considerazione ho deciso di fare le mie indagini. E mi è stato subito chiaro che ogni centro di attività calcistica, ogni football club, è organizzato come una piccola tribù, completa di territorio tribale, anziani della tribù, stregoni, eroi: entrando nei loro domini mi sono sentito come un esploratore del passato intento a esaminare per la prima volta una vera cultura primitiva.”

Per i giovani ragazzi della curva quest'ultima rappresenta una casa, un'istituzione, un territorio da difendere. Proprio all'interno della curva che molti giovani si sentono veramente “liberi”, quasi come se nella vita quotidiana, quella “infrasettimanale”, non fosse possibile esprimere tutte le proprie gioie e delusioni.

Con il trionfo dei mass-media si crea una nuova cultura di massa che dà vita a linguaggi comuni tra i giovani di tutto il mondo tra cui si diffondono valori alternativi alle convenzioni “borghesi” come maggior indipendenza, rapporti più liberi tra i sessi e pacifismo. La cultura di massa a partire dagli anni del Dopoguerra impone in qualsiasi luogo nuove mode e modelli di comportamento penetrando con forza inaudita nella società. La fortissima espansione dei consumi privati soprattutto con boom di beni superflui non essenziali contraddistinguono la “società del benessere/civiltà dei consumi” di questo periodo. Negli anni '70 in Italia battaglie politiche come quelle su aborto e divorzio rientrano nelle nuove tendenze di femminismo e raggiungimento di una parità tra i sessi, mettendo in discussione una gerarchia familiare di tipo patriarcale.

Romanzi come quelli di Kerouac e Ginsberg portano i giovani a rifiutare la società trovando diverse soluzioni di salvezza individuale. La prima prevede la fuga dall'alienazione causata dalla standardizzazione dell'uomo contemporaneo attraverso una dilatazione ed una riappropriazione dell'Io.

Un processo che avviene attraverso l'indipendenza dalle norme sociali, la scelta di una vita antimaterialista e semplice, rifiuto della guerra, parità di diritti tra etnie e sessi, sessualità aperta, vita in comunità, ritorno alla terra, ricerca di nuove esperienze attraverso lunghi viaggi esotici o uso di droghe.

Dall'altro lato invece, come evidenziato da film iconici quali Arancia Meccanica, Easy Rider, Il Cacciatore e Mad Max, insieme ai generi poliziottesco e spaghetti-western di grande successo in Italia, ciò che risalta sono valori legati ad una rappresentazione di impatto diretto, crudo e violento nei confronti della realtà. Questo secondo tipo di "salvezza" non rimane più un innocuo rifiuto, infatti prendendo coscienza dei motivi e delle cause del proprio disagio sociale i giovani non pensano più alla fuga, ma alla reazione violenta in tutti i canali in cui questa può essere espressa e contro tutte le forme di "istituzioni".

In quest'ideologia parallela a quella Hippie prendono corpo i principi della sottocultura ultras che si identifica nell'AS Roma come la vita selvaggia, fuori dalle regole, aggressività, lotta per la difesa della tribù e del territorio, sfida alle istituzioni, ricerca esasperata della virilità fino a sconfinare nella misoginia.

In Italia il decennio degli anni settanta è il periodo della "strategia della tensione" messa in atto da forze di destra eversiva per incrinare le basi dello Stato democratico e favorire soluzioni autoritarie (Piazza Fontana, Piazza della Loggia, Italicus). Si radicalizza uno scontro sociale che ha come protagonisti i movimenti studenteschi e i movimenti operai nell'antagonismo neofascisti vs. marxisti/maoisti. I temi della radicalizzazione rivoluzionaria a destra erano una riesaltazione dei principi nazionalisti, reazionari e neofascisti riconducibili all'esperienza della Jeune Europe, agli scritti di Julius Evola, al nasserismo e al peronismo. A sinistra invece i principi sono l'anti-imperialismo contro gli Usa per la Guerra in Vietnam, antiautoritarismo, democrazia di base, egualitarismo e spontaneità. I movimenti operaisti come Lotta Continua, Potere Operaio e Avanguardia Operaia affermano il ruolo egemonico della figura dell'operaio massa, lavoratore scarsamente qualificato, spesso immigrato, sul quale gravano i disagi dell'inserimento nel contesto urbano e l'insufficienza dei servizi sociali. L'immagine di uno Stato debole e minato dalla corruzione politica, la presenza di un terrorismo di destra e la psicosi di un colpo di Stato contribuiscono alla nascita anche del terrorismo di sinistra ispirato alla lotta armata dei modelli della guerriglia latino-americana come il Che Guevara e il terrorismo palestinese, come, appunto, i *fedayyin*.

L'esasperazione del conflitto politico non risparmia gli stadi italiani, che negli anni '70 sono teatro di innumerevoli episodi di violenza a sfondo estremista. Con la morte del tifoso laziale Vincenzo Paparelli durante il derby d'andata del 1979/80, un giovane operaio fulminato da un razzo lanciato dalla curva romanista mentre aspettava l'inizio della partita insieme alla sua famiglia, il calcio aveva purtroppo cessato di essere un'isola felice e si avviava a vivere gli stessi problemi di una società civile vittima di una violenza politica e sociale endemica e che considerava la vita umana non più sacra.

Citando da un articolo de "Il Messaggero, 29 ottobre 1979":

“ *Ormai agli stadi si ripete in scala ridotta quello che avviene nel paese - ha commentato un giovane bancario all'uscita del derby Roma-Lazio - Una minoranza di fanatici teppisti si scatena per creare*

disordini, sfasciare tutto, impaurire e scalzare le basi della civile convivenza. Le autorità dirigenti (parlo di quelle sportive negli stadi e di quelle politiche nel paese) e quelle preposte all'ordine pubblico non sanno come comportarsi, hanno paura di far rispettare le leggi e di tutelare l'incolumità dei cittadini ed i violenti si sentono forti, godono dell'impunità e purtroppo trovano nuovi proseliti. Lo abbiamo visto oggi all'Olimpico. Dopo quello che è successo all'1,30 ci aspettavano che la partita fosse sospesa ed invece, forse per paura di maggiori disordini, l'hanno fatta svolgere lo stesso ed in questo modo hanno dato ragione agli assassini della curva sud". "Ho visto chiaramente il razzo partire dai "parterre" della curva sud, feudo abituale dei più scalmanati tifosi romanisti - ha raccontato un lettore che ha telefonato al nostro giornale poche ore dopo la tragedia - e finire circa dieci metri sotto a me nella curva nord, nel fitto della gente. Il finimondo è aumentato ed in parecchi ce ne siamo andati convinti che la partita sarebbe stata sospesa, ma quando sono tornato a casa ed ho acceso la radio sono rimasto trasecolato: la partita era cominciata regolarmente. I signori del CONI e delle società sportive e la polizia non avevano battuto ciglio. La perdita di una vita umana innocente non era servita a nulla. Ho deciso che non andrò più allo stadio. Se qualcun'altro se la sente di mescolarsi con queglii scalmanati vada pure, io cedo il mio abbonamento pagato centocinquantamila lire a sole cinquemila lire"."

Il brand AS Roma contiene anche questo, l'arma a doppio taglio della visceralità e dell'attaccamento ultrà in questo decennio lancia vere e proprie tendenze che poi si diffondono a macchia d'olio in tutto il mondo giovanile, i giovani delle curve d'ora in avanti iniziano ad avere peso ed appeal all'interno della società. Dall'essere alla moda con barbe e baffi, giacche militari, baschi neri o bordeaux, sciarponi in lana ricamati con i colori del club, ai caschi, catene e pistole lanciarazzi, i primi gruppi ultras ricalcano fedelmente la provenienza dal mondo della lotta politica e il richiamo alla resistenza violenta con nomi come Brigate, Commandos, Armata, Falange; i simboli più utilizzati diventano la stella a cinque punte a sinistra e il teschio a destra e i canti replicano motti rivoluzionari o inni politici.

3.4.3 Grazie Roma: un brand "Mondiale"

Il ristagno produttivo, la conflittualità sindacale, le forti difficoltà occupazionali ed economiche con gli anni '80 rimangono un ricordo sbiadito, nonostante continua a diffondersi la sfiducia nel sistema politico per questioni di tangenti e finanziamenti illeciti ricevuti da governi stranieri e dalla mafia.

La comunità solidale dei giovani del '68 e del '78 si frammenta e si divide in parti che non dialogano più tra loro, quello che i sociologi chiamano "Grande Riflusso" riporta la solidarietà all'egoismo, dal pubblico si torna al domestico. La rivoluzione è una prospettiva priva di sbocco, il mondo si cambia lavorando su se stessi e quindi si abbandonano i miti della rivoluzione e della radicalizzazione politica.

Anche il calcio vede terminare la sua figura di rituale laico del Novecento, con gli scandali del calcioscommesse nel 1980 e nel 1986 viene profanata la sua sacralità. Dall'altro lato però in questo decennio in Italia le persone hanno voglia di rinascita e i successi nello sport come la vittoria ai Mondiali del 1982

sono vessilli analoghi ai successi economici del “made in Italy” nel mondo. Anche la Serie A diventa un “El Dorado” del calcio mondiale, con l’abbattimento dell’autarchia introdotta dal 1966 le principali stelle del panorama calcistico militano per club italiani, in quello che assieme agli anni ‘90 può essere considerato il periodo di massima ricchezza e splendore del calcio italiano. Con l’avvento del business del pallone anche i calciatori vedono decuplicati i propri ingaggi ed iniziano a diventare popolari, uomini immagine dei brand delle squadre e star dell’entertainment. La commedia all’italiana inizia a produrre film che hanno come tema il calcio come “L’allenatore nel Pallone”, dove recitano nella parte di loro stessi diversi calciatori di Serie A, e “Il Tifoso, l’arbitro e il calciatore”, in cui vengono mostrate scene reali della Curva Sud e Nord dello Stadio Olimpico.

Con quattro Coppe Italia, il secondo Scudetto e la tragica sconfitta a Roma in finale di Coppa dei Campioni, il decennio degli anni ottanta è il periodo dell’iconicità massima del brand AS Roma.

Sotto la presidenza di Dino Viola che intercorre tra il 1979 e il 1991 la Roma raggiunge definitivamente la dimensione di top club del calcio italiano ed europeo e una fama mondiale grazie a fuoriclasse brasiliani come Toninho Cerezo e il “divino” Paulo Roberto Falcao sublimati nel singolo “Roma Brasileira” di Little Tony del 1982.

Oltre che per gli interpreti sul campo questo decennio si caratterizza nella brand culture del club dalla celebre divisa completamente rosso purpureo di Robe di Kappa con sponsorizzazione Barilla (Figura 36), dal cappello di lana giallorosso spesso indossato dall’attore Tomas Milian nei panni del poliziotto sui generis “Er Monnezza” e la grande festa che coinvolse tutta la città e che si trasformò in un mega-concerto al Circo Massimo in occasione del secondo Scudetto nel 1983.



Figura 36: Falcao e Cerezo con la leggendaria divisa ufficiale degli anni '80. Fonte: www.asromaultras.org

La rifondazione apportata da Dino Viola consiste in campagne acquisti di primo livello investendo su vecchi combattenti del calcio italiano, giovani emergenti e soprattutto l'ingaggio di stelle straniere che vanno a soddisfare i nuovi desideri dei tifosi romanisti degli anni '80 a seguito della fine dell'autarchia. Nella prima parte del decennio quando la media-spettatori di tutta la Serie A si attesta attorno alle 35.000 presenze, le presenze medie per la Roma sono costantemente sulle 50.000. Al pari della diffusione di numerosi quindicinali dedicati alla Roma come "Magica Roma", "Romagol", "Giallorossi" e "Roma Mia", la società inizia a produrre la rivista ufficiale "La Roma" a partire dal 1983, in più viene inaugurato un merchandising di quaderni, diari scolastici e carte da lettere brandizzate con lo stemma circolare e il lupo stilizzato. Calciatori come Pruzzo, Nela, Tancredi, Ancelotti, Vierchwood e Chierico, oltre al già citato Di Bartolomei, che sotto la guida tecnica del "Barone" Liedholm vincono lo Scudetto del 1983, vengono considerati idoli in ogni generazione del tifo romanista, ma difficilmente trovano eguali in quanto ad amore del pubblico giallorosso bandiere come Bruno Conti, campione del Mondo da protagonista nel 1982 con 304 presenze nella Roma, e Falcao, considerato tra i più forti giocatori del suo tempo. Falcao ha avuto una risonanza culturale notevole come dimostra principalmente il docu-film del 2017 di Roma Tv "Chiedi chi era Falcao", e frequenti richiami in molte commedie e fiction, la canzone "Falcao" di Jorge Ben del 1983 e il libro "Un romano di Porto Alegre" del 1985. Anche Bruno Conti sulla cresta dell'onda del successo in campionato e al Mondiale fa uscire una sua biografia nel 1984 intitolata "Io, Bruno Conti".

In occasione della finale di Coppa Campioni del 1984 contro il Liverpool, il massimo traguardo europeo mai raggiunto dalla Roma, curiosa è la commercializzazione di vini “Principe di Piemonte” brandizzati AS Roma provenienti dalle Cantine Villa Boemia di proprietà dell’allenatore svedese romanista Liedholm appassionato di viticoltura.

In questo periodo si unisce al livello di marketing l’importanza del merchandising in corrispondenza di grandi successi e risonanza internazionale del brand, vengono prodotti tra gli altri stickers sponsorizzati da Barilla, piatti raffiguranti i calciatori protagonisti dello Scudetto e monetine con inciso lo scudo giallorosso e il tricolore.

La grande voglia di rinascita che si riscontra nel Paese si ritrova con ancora più forza nella crowdculture romanista del decennio, l’idea comune è che ormai il brand AS Roma possa essere la risposta festante agli anni ‘70 di crisi, la riaffermazione della città di Roma in opposizione al mito della “Milano da bere” yuppie, ma soprattutto il passaggio da una dimensione periferica nel calcio ad una dimensione mondiale. A sostegno di ciò vi sono produzioni letterarie come “Da Testaccio alla dimensione vertice” nel 1981, “Roma 1982-1983, al suo posto tra le grandi” del 1983, “La Roma, un sogno lungo quarant’anni” sempre del 1983. Gli anni sono fertili anche dal punto di vista musicale in quanto escono i dischi “Amore Giallorosso” di Lando Fiorini, “La Roma der 1983” di Alvaro Amici e soprattutto “Grazie Roma” di Antonello Venditti tutti nel 1983.

L’ortodossia culturale italiana in questi anni ruota attorno all’esaltazione dell’imprenditorialità, il culto del lavoro senza sosta a ritmi serrati. Il mito dell’uomo d’affari è caratterizzato dall’istinto predatorio, consumismo sfrenato, ricchezza e lusso come scopo di vita, cieca fiducia nell’avanzamento tecnologico e gratificazione egocentrica d’ispirazione del cinema reaganiano di Schwarzenegger, Stallone, Tom Cruise e Wall Street di Oliver Stone. Il brand AS Roma di Dino Viola e il nuovo “stile giallorosso” sospinto da Liedholm in risposta allo “stile Juventus” dell’avvocato Gianni Agnelli, danno voce a sottoculture “Craft & Artisan” che al contrario credono nell’avere un’identità rigida e precisa invece di averne molteplici e nessuna, essere saldamente ancorati alla tradizione, alla famiglia e al luogo di nascita. Si crede nel successo del proprio Paese e la Roma ne è testimonianza, si ritiene che il proprio lavoro sia cruciale nel rilancio della nazione. Viene rifiutato l’isolamento materialista dell’individualismo in un’ottica contraria di riunirsi a scopo ludico alla fine delle giornate lavorative in amicizia con gli altri artigiani, l’ascesa incontenibile della Roma rende possibile un approccio alla vita secondo la mentalità del “si può fare” in cui niente è impossibile. Vi è forte la convinzione che con impegno e giusta determinazione sia possibile cambiare e migliorare il livello della propria esistenza.

Infine il brand esce parzialmente ripulito nella sua immagine, dopo la macchia dell’“omicidio Paparelli”, dimostrando agli occhi dei tifosi come la Roma sia estranea al mondo del malaffare in cui il calcio italiano è rimasto invischiato tramite molti altri club, tra cui i rivali della Lazio, negli scandali scommesse del 1980 e del 1986.

3.4.4 Francesco Totti è la Roma

Con la fine dell'era Viola, termina quella che da molti viene considerata l'era più romantica del calcio italiano, infatti con l'arrivo nell'*industry* di imprenditori come Berlusconi, anche in Italia inizia ad introdursi l'attuale concezione "commerciale" e mediatica dello sport professionistico. I club per rimanere al vertice devono sopportare spese sempre maggiori e il Milan di Berlusconi diventa il modello di business di riferimento in cui le parole chiave sono voglia di vincere, innovare, organizzazione, cura del particolare, prevalenza del nuovo contro il vecchio. Dal punto di vista economico, negli anni '90 prosegue per il Paese quel periodo florido iniziato nel decennio '80: l'Italia organizza i Mondiali nel 1990 e il movimento calcistico domina tutto il decennio a livello di club e di Nazionale grazie a calciatori e tecnici di straordinaria capacità umana e morale, e a squadre vincenti costruite su basi solide italiane con stelle straniere. La nuova Roma di Franco Sensi e della sua famiglia, in carica fino alla cessione agli americani nel 2010-2011, è una società che vuole tornare in auge dopo gli splendori di inizio anni '80, ma per farlo non vuole compromettere una gestione finanziaria rispettosa del bilancio e quindi decide di investire su calciatori esperti presenti in squadra sin dalla vecchia gestione come il "Principe" Giannini, capitano della squadra, giovani della Primavera come Francesco Totti e forti attaccanti sudamericani come Abel Balbo e Daniel Fonseca. A differenza di una Lazio contraddistinta da investimenti miliardari e capace di ritagliarsi uno spazio in Italia e in Europa, la prima Roma dei Sensi è un team che porterà in bacheca solo la Coppa Italia del 1991. Tuttavia in stagioni come quelle in cui la guida tecnica è di Carlo Mazzone, romano dalla figura focosa analoga ad Oronzo Pugliese, e di Zdenek Zeman, capace di trasformare il gioco delle sue squadre votandolo ad un attacco totale, le presenze medie allo stadio sono di circa 55.000 spettatori.



Figura 37: Stemma ufficiale dell'AS Roma utilizzato dal 1997 al 2013. Fonte: www.asromaultras.org

Dal punto di vista comunicativo e di marketing è in questo periodo che inizia il massiccio merchandising delle magliette che a partire dal 1995 hanno cognomi e numeri personalizzati sul retro, i primi palloni ufficiali in partnership con la danese Select, torna sulla divisa lo scudo svizzero con la "Lupa capitolina" (Figura 37), ma soprattutto vengono editate le prime campagne abbonamenti con messaggi accattivanti per i

tifosi. Se inizialmente la comunicazione del brand è incentrata sulla Curva Sud e il suo sostegno e calore, come nelle campagne abbonamenti del 1995/96 e del 1992/93, in cui l'allora direttore tecnico Boskov promette che la Roma scenderà in campo con sportività e cuore da vincente, nella stagione 1999-2000 l'headline recita "Non lasciatevi sfuggire la magia di Francesco Totti".

I due elementi di maggior iconicità del brand As Roma degli anni '90 e degli anni 2000 sono indiscutibilmente l'ascesa del mito di Francesco Totti e l'avvento della "fandom" concepita da Guschwan (2012) che inizia una produzione culturale autonoma legata al brand alla ricerca di autorità culturale e a scopo commerciale come la presenza di ex capi ultras come conduttori nelle "radio romane", diversi progetti enciclopedici multimediali come il DVD "Storia della Roma" nel 2007 e le fanzines "Vecchie Maniere" e "Onore di Roma", nonché la proliferazione di forum e network online.

Nella prima fase della carriera Totti, in quanto fuoriclasse romano e romanista, ha tutte le caratteristiche necessarie per diventare una bandiera al pari di Bruno Conti e Di Bartolomei, con i gol di alta cifra tecnica e le grandi prestazioni nei derby capitolini la sua maglia numero 10 diventa rapidamente la leva principale del merchandising. Dal punto di vista ideologico la figura di Totti in questo periodo sembra essere un'adeguata rappresentazione della sottocultura "Slacker" a cui non interessa raggiungere il successo a tutti i costi, autorealizzarsi ed esprimersi al massimo fisicamente e mentalmente alla ricerca esasperata di perfezione. Le persone preferiscono avere un atteggiamento dissacrante e irriverente, vogliono sentirsi giovani e continuare a fare bravate, e soprattutto ricercano in modo estremo l'adrenalina senza avvertire troppo il peso delle responsabilità come può riassumersi nell'epiteto "Er Pupone" e nell'episodio del "Mo' je faccio er cucchiaino" proprio di Totti prima di calciare un rigore in semifinale degli Europei nel 2000 ripreso dalla biografia del 2006 del capitano giallorosso.

Dal punto di vista del tifo, gli ultrà rumorosi con tamburi, e cori spesso presi da canti popolari e tradizionali rappresentativi della tradizione cittadina come mostrati in film anche recenti come la commedia "Tifosi" del 1999 di Neri Parenti, non rientrano più nello stile della Curva Sud. Nel corso degli anni '80 fino all'affermazione di inizio anni 2000 la letteratura "Soccerati" e l'epica della narrazione "hooligan" provenienti dal Regno Unito hanno influenzato completamente il tifo italiano, di conseguenza anche quello romanista che si omologa dallo stile "ultrà" degli albori allo stile "ultras" riconducibile in passato solo alla tifoseria laziale. Libri come "Io, ultras" (2001), "I guerriglieri di Verona" (2003), "Chelsea Headhunters" (2004), "Congratulations, You Have Just Met the ICF" (2003), "I furiosi della Domenica" (1991), "A guardia di una fede" (2004) e film come "Hooligans" (1995, 2005) e "Ultrà" di Ricky Tognazzi del 1990 che tratta aspetti quali emarginazione e violenza, diventano dei prodotti "must-have" dell'ultras giallorosso e permette alla sottocultura "casual" britannica di inserirsi anche in Curva Sud depoliticizzandola o al massimo rendendola tendenzialmente affine a tematiche di estrema destra.

Questa sottocultura, affine a quel fenomeno che etnologi e sociologi chiamano "New Lad" tratteggia dei tifosi che badano al proprio stile, al massimo con la propria sciarpa al collo o il proprio stendardo personalizzato, ma senza andare troppo oltre, senza degenerare in scene di isterismo. Le "casual crew"

anglosassoni nascono all'inizio degli anni ottanta nelle "terrace", ovvero le gradinate degli stadi inglesi, frequentate da gruppi di hooligan formati in prevalenza da skinhead e Hard Mod che cercano il contatto con gli avversari e con la polizia. A causa dell'appariscenza del vestiario skinhead però, questi gruppi venivano sempre più facilmente localizzati dalla polizia e quindi repressi. Per facilitare il tentativo di non esser notati nella folla dei tifosi pacifici nasce l'esigenza di adottare un look di basso profilo adottando brand come Fila, Sergio Tacchini, Ellesse, Lacoste e senza riferimenti visibili alla propria squadra. Da semplice modo di vestire, con tutta la produzione culturale sottostante, il "casual" diventa una vera e propria sottocultura, dominata da stile nel vestiario, azione allo stadio e abuso eccessivo di alcool. Ad interessarsi del fenomeno e delle varie sfaccettature degli ultras, sono stati anche marchi d'abbigliamento come Mentalità Ultras e Quattrokappa, che con le loro grafiche sono riusciti a veicolare ed amplificare quello che è il pensiero delle curve.

I successi internazionali della Lazio culminati con la vittoria dello Scudetto nel 2000, anno del centenario della società, spingono Franco Sensi a voler competere alla pari con il presidente laziale Cragnotti, perciò inizia a concentrare sulla rosa massicci investimenti portando giocatori di classe mondiale nella Capitale. Il brand AS Roma nel primo decennio degli anni 2000 ha vissuto indiscutibilmente il periodo di maggior commercializzazione del suo status di icona. Con presenze medie vicine ai 60.000 spettatori a partita la Roma in questa fase storica si aggiudica 2 Coppe Italia, 2 Supercoppe italiane con Luciano Spalletti in panchina e con Fabio Capello invece il terzo Scudetto nel 2001. Francesco Totti diventa il simbolo di una squadra che può confermarsi ai vertici del calcio italiano ed europeo rimanendo ancorata alle sue radici, e Daniele De Rossi si propone come naturale sostituto nel veicolare questo mito. Entrambi hanno l'ambizione di poter vincere giocando una carriera intera con un'unica maglia, la stessa per la quale tifavano da bambini. Un messaggio con un potere di penetrazione verso i propri sostenitori senza eguali per la brand culture romanista. Vengono spese numerose manifestazioni spontanee di elogio del brand AS Roma come il nuovo concerto a Circo Massimo nel 2001 di Antonello Venditti, i libri "Daje Roma Forza Lupi" (1998), "La Roma in Europa" (1998), riviste di successo come "Rosso e Giallo" (dal 1998), "Il Romanista", il primo quotidiano dedicato ad una squadra di calcio della storia e riferimenti in film internazionali come "Mangia Prega Ama" del 2010 dove la protagonista interpretata dall'attrice Julia Roberts diventa appassionata tifosa giallorossa, nonostante nel romanzo originale diventasse laziale.

Il brand su indirizzo societario viene invece "monetizzato" nelle forme più diverse. Se per decantare l'"heritage" del club con musei e mostre a tema come "Roma Ti Amo" al MACRO Testaccio del 2013 bisogna attendere l'avvento della proprietà americana, la dirigenza dei Sensi mette in commercio in occasione dello Scudetto 2001 un calendario brandizzato e una cassetta VHS che ripercorre la stagione con documenti esclusivi, avvia una "official stickers collection" e produce anche un disco ufficiale AS Roma con tutte le migliori hit radiofoniche del 2001. Dal lato finanziario la Roma viene quotata in Borsa nel 2000 al pari di Lazio e Juventus, così da permettere a qualsiasi tifoso di poter essere davvero proprietario di una piccola parte della società, mentre dal lato di marketing vengono sfruttate partnership con Telecom, con

schede telefoniche celebrative dello Scudetto e per il concorso “Vota la Curva e Vinci” vinto proprio dalla Curva Sud, e Poste Italiane con cui vengono realizzati francobolli commemorativi dello Scudetto.

Infine nel 2007 sull’esempio di altre società di vertice della Serie A, anche la Roma si dota di un proprio canale televisivo tematico: Roma Channel.

Nonostante qualsiasi sforzo di branding tentato dalla società o a cui abbia partecipato la “fandom” della Roma, un giocatore come Francesco Totti agli occhi degli appassionati giallorossi è finito con l’essere la personificazione del brand.

Con 786 presenze e 307 gol indossando esclusivamente la maglia giallorossa, Francesco Totti è probabilmente la bandiera più amata di tutta la storia romanista da parte della tifoseria. Un amore eterno, dalla potenza identitaria sconfinata dovuta alla percezione di Totti come “unico Capitano” e “uno di Noi”. Al quale viene riconosciuto il sacrificio umano e professionale di aver dedicato un’intera carriera alla Roma e al suo popolo, al punto da sacrificare la bacheca dei potenziali successi, e la coerenza di condurla alla vittoria e allo stesso tempo non fuggire, nei momenti difficili, da questa scelta onesta. Il mito interpretato da Totti e dalla Roma in questo senso diventa il senso di appartenenza incorruttibile a un gruppo, la sottomissione del denaro a qualcosa di più nobile come la passione e la condivisione, mostrarsi indipendenti alle logiche del mercato di massa. Tutto ciò si scontra con l’attuale ortodossia culturale individuata da Holt (2004) nel libro “BoBos in Paradise: The New Upper Class and How They Got There” (Brooks, 2000), rappresentata dai valori “Bohemian Bourgeois” di alta competitività, affermazione individuale, ricerca di superiorità culturale e intellettuale, esibizionismo e conduzione di una vita materialistica, dove la passione si mercifica e il consumo conferisce status sociali. Infine l’immagine di crescita e maturazione uomo-icona Francesco Totti e di saldo attaccamento familiare contrasta con l’attuale desiderio di libertà dai vincoli tradizionali di religione e famiglia. A tal proposito dai dati di ascolto della 38esima giornata di Serie A del Centro Studi della Lega Calcio è possibile rilevare come la partita Roma-Genoa, il match legato alla cerimonia d’addio di Francesco Totti, abbia visto sintonizzati sulla pay tv più di un milione di spettatori realizzando uno share di quasi l’8% addirittura superiore a quella della Juventus, dove i bianconeri si laureano ufficialmente Campioni d’Italia, che generalmente vantano una media di 2 milioni di spettatori a partita. Un dato che permette di misurare l’importanza di Francesco Totti come calciatore, come uomo e come icona indissolubilmente legata al brand AS Roma.

3.5 Iniziative societarie e branding di oggi

Dall’acquisizione della cordata americana nella stagione 2010-2011 fino alla presidenza attuale di James Pallotta il club ha subito notevoli cambiamenti e innovazioni rispetto alla precedente gestione e attualmente si presenta sul panorama calcistico italiano tra i modelli di branding più all’avanguardia, sullo stesso livello dei benchmark europei, tuttavia non sembra aver approntato approcci di tipo culturale nella concezione di Holt.

Il cambiamento principale della gestione americana percepito dalla crowdculture del brand sono stati: il grande entusiasmo della sponsorizzazione tecnica di Nike, che insieme alla Roma ha realizzato la maglia speciale “Vapor Derby” e una versione celebrativa della divisa 17/18 per il Totti Day, e i pareri discordanti sul nuovo stemma della società che conferma lo scudo giallorosso con Lupa capitolina, ma rimuove la denominazione “AS” dal logo (Figura 38), rimarcando la rappresentanza diretta della città di Roma.



Figura 38: Nuovo stemma ufficiale dell'AS Roma dal 2013. Fonte: www.asromaultras.org

La gestione Pallotta punta in particolare a dare ai fan un accesso più diretto alla vita del club cercando di rendere i giocatori più avvicinabili, più umani e socievoli. Per migliorare l'immagine del brand e creare un forte senso di appartenenza e affinità nel tifoso l'idea è quella di colmare il vuoto che esiste tra il tifoso e i propri idoli, svelando aspetti personali delle vite degli atleti che li pongono su un piano di parità comunicativa ed emotiva con i fan. Questo senza dubbio può tramutarsi in maggiore appeal e loyalty.

L'AS Roma possiede infatti un account sulla maggioranza dei social media più utilizzati in Italia come Instagram, Facebook, Twitter e Youtube, nonché una sezione dedicata sulla piattaforma di raccolta GIFs Giphy. Inoltre appare evidente la volontà della dirigenza di aiutare i calciatori stessi della Roma a crescere come “personal brand” e icone globali attraverso degli spazi appositi sul sito istituzionale che riportano i post degli account dei tesserati da Instagram e Twitter.

Legata alla parte “glamour” del brand vi è invece una solida partnership con lo stilista tedesco di alto lusso Philipp Plein che disegna le divise in borghese ufficiali.

Con il susseguirsi di Winterling, Barror, Colette e da luglio 2017 Luca Danovaro, ex Moleskine e Samsung, la nuova dimensione del brand è incentrata su internazionalità dei propri campioni e globalità del marchio As Roma. Cercare di consolidare il brand sul mercato nordamericano e accrescere l'awareness sui mercati asiatici, in particolare in Cina, dove la Roma calcola 27 milioni di potenziali *supporters* e la Serie A è il terzo campionato europeo più seguito, sono linee guida su cui si basa la comunicazione globale del club.

Sul piano di “heritage branding” e attrazione degli *home fan* rientra invece il progetto Hall of Fame nato nel 2012, iniziativa che di stagione in stagione celebra dei campioni che hanno fatto la storia del club dal 1927. Analoga la strategia di *fan retention* nel sostenere dei Roma Club storici come UTR e AIRC che danno vita ad una serie di eventi ed iniziative da associazioni volontarie nel corso dell'anno.

La struttura di “own media” del club prevede, oltre al sito ufficiale, il canale tematico su piattaforma satellitare “Roma Tv” ed anche una radio ufficiale “Roma Radio”.

Più interessante la parte “digital” considerando le brand extensions attuali e potenziali intraprese dal management. Infatti la Roma possiede un app mobile di proprietà per le ultime news e la visualizzazione di gallery fotografiche, statistiche e commenti delle partite, un tour virtuale del centro Fulvio Bernardini di Trigoria, una versione brandizzata del popolare gioco manageriale mobile “Fantasy Manager”, ma soprattutto dal 2017 una squadra eSports ufficiale dell’AS Roma composta da tre giovani ragazzi provenienti da Italia, Regno Unito e Stati Uniti gestiti dall’americano Colin Johnson. La squadra prende parte a tutti i tornei ed eventi ufficiali di sport elettronici contro formazioni di altri brand calcistici e in questo settore la Roma ha recentemente attivato una partnership con Fnatic, organizzazione leader a livello mondiale. Questo progetto risulta una scelta lungimirante e innovativa in un mondo in cui il “global interactive gaming” è un trend che coinvolge 2,6 miliardi di utenze. Dal punto di vista del merchandising la Roma possiede 15 store dislocati nella maggior parte dei municipi di Roma con modalità “flagship” e presenti anche nei principali department store, inoltre la società possiede una piattaforma ufficiale di e-commerce e un sistema di aste online che avrà come scopo quello di gestire la vendita di materiale certificato dall’AS Roma e di devolvere i proventi alla fondazione Roma Cares. Il brand AS Roma infatti è presente anche sul lato del CSR con la Onlus “Roma Cares”, utilizzata in fase di lancio del progetto come main sponsor sulla divisa, con l’obiettivo di promuovere valori educativi e positivi nello sport nei confronti della comunità locale mediante progetti e campagne che guardano principalmente al sostegno ed alla crescita dei bambini e dei giovani in situazioni disagiate. Roma Cares si è resa protagonista di eventi *charity* di ottima risonanza mediatica come “Tennis with Stars”, dal 2013 supporta il progetto Telethon contro le malattie genetiche ed assieme al Comune di Roma è impegnata in “A Scuola di tifo”, una campagna incentrata sui valori dello sport rivolta ai bambini degli istituti primari e secondari di primo grado. Una lunga serie di iniziative in atto per sostenere il programma di internazionalizzazione del brand AS Roma si riscontrano in un’ampia rete di “Giovanili” grazie ad affiliazioni con centri sportivi a Roma, nel Lazio, in Sicilia, Campania, Umbria, Toscana, Abruzzo, Puglia e Marche, ma soprattutto in Brasile, Colombia e Norvegia. Dal gennaio 2016 è stato avviato il progetto delle US Academy che consiste in una partnership diretta e operativa tutto l’anno con nove academy statunitensi.

I progetti a pagamento dedicati e pensati per i più piccoli sono invece le due scuole calcio presenti a Roma e i campi estivi di AS Roma Camp.

Infine il vero traguardo che l’attuale dirigenza romanista vuole raggiungere è la costruzione del primo stadio di proprietà dell’AS Roma.

In occasione della documentazione definitiva del progetto Tor di Valle al Comune di Roma e alla Regione Lazio il presidente James Pallotta ha dichiarato: *“Il progetto apporterà un significativo impatto economico e sociale per la squadra, per i tifosi, per la Città e per il Paese. Per finalizzare la documentazione è stato fatto*

un lavoro incredibile, adesso aspettiamo di poter muovere il prossimo passo e costruire uno stadio di cui Roma potrà andare fiera”.

Il progetto da circa 500 milioni²⁹ viene dettagliatamente illustrato sul sito ufficiale e vede la presenza di canali social su Youtube, Twitter e Instagram ad esso dedicati. Gli sforzi di branding sul progetto-stadio si focalizzano su di un mix tra storia del club e storia di Roma come dimostrato nel design stesso dello stadio dalla forma “ispirata al Colosseo”, alla presenza di un’imponente scalinata in omaggio a Trinità de’ Monti, fino al mantenimento di un settore degli spalti intitolato alla Curva Sud sulla falsa riga della Kop di Anfield a Liverpool e della Südtribüne del Westfalenstadion di Dortmund.

²⁹ Viene considerato solo l’esborso relativo all’infrastruttura dello Stadio, ad esso vanno aggiunti 626 milioni per il Business Park, 90 milioni per l’area Convivium e oltre 440 milioni per le opere pubbliche di raccordo.

CONCLUSIONE

Cosa deve fare un *football brand*?

Ciò che si sa è che al giorno d'oggi il 4,1% della popolazione mondiale gioca regolarmente a calcio, tuttavia come affermò Kennedy nel 1968 a riguardo di poesia, salute e coraggio in relazione alle modalità di calcolo del PIL, la passione e l'importanza del calcio non può essere quantificata, pesata o misurata nella sua interezza. Infatti per la maggior parte dei praticanti e degli appassionati il calcio è molto semplicemente una di quelle cose che rende la vita meritevole di essere vissuta.

Certo, i brand sono entità commerciali, hanno un valore espresso in termini economici, possono essere comprati e venduti. Ai brand si legano dei beni e dei servizi, sono presenti dei loghi, slogan e tutti quegli *items* legati alla comunicazione verbale e visiva della marca. D'altronde il brand è amministrato, controllato da imprenditori, da individui o gruppi di individui all'interno delle organizzazioni; ma proprio in quanto tali queste organizzazioni composte da persone devono necessariamente ricordarsi di star interagendo a loro volta sempre con altre persone, quali bisogni e desideri il più delle volte non si equivalgono. Perciò, una volta riconosciute queste differenze, avendone preso in considerazione le particolarità, è possibile per le società coltivare relazioni fondate sull'interazione tra consumatore e brand e tra consumatori stessi. Un sistema in cui il brand esiste non solo per una vita propria, ma anche per dare significato alla vita altrui. A tal proposito Fournier nel 1998 scrive: "Consumers choose life, not brands"; e nell'ambito del calcio la proposta di un *lifestyle* tramite il brand della società trova ancora più vigore e forza.

Dunque come il calcio stesso, il brand può risultare essere una molteplicità di cose per una persona quanto la stessa cosa per una molteplicità di persone. Ciò è dovuto al fatto che le relazioni che si originano sono entità co-create reciprocamente. In una realtà costituita dal contesto individuale che modella la relazione di una persona con il brand. La storia unica delle esperienze interpersonali dell'individuo non solo definisce il modo di pensare o sentire complessivamente le relazioni e le aspettative riposte in esse, ma anche come l'individuo si comporta e agisce in queste relazioni. Sebbene il brand non viva di esistenza materiale, ma mediante una collezione di percezioni nella mente e il cuore del consumatore, nel caso del calcio, considerata la sua specificità, si trasforma in qualcosa di più grande. Con la corrispondenza tra società di calcio e brand, quest'ultimo si trasforma in uno stile di vita, fino a diventare una fede, una religione. Da questo punto di vista le relazioni si modellano secondo aspetti sociali, psicologici e culturali. Essere del Barcelona FC ai tempi del Generalissimo Franco significava essere anche contro l'unità e il centralismo del regime spagnolo, in cui vi era la secca percezione che la cultura catalana fosse soffocata in un contesto psicologico e culturale edificato attorno ad un senso di inferiorità patito e non accettato nei confronti di Madrid.

Una volta identificate queste convenzioni da superare, l'obiettivo di un brand in qualsiasi campo, a maggior ragione quello calcistico, deve essere quello di farsi promotore di un'ideologia innovativa in grado di scardinare le convenzioni della categoria e del mercato in cui opera. Quella che Holt chiama "ortodossia

culturale” cambia nel tempo; è costituita da un’ideologia, una cultura dominante che alla fine del suo ciclo subisce una progressiva perdita di attrazione verso la gente. Durante i cambiamenti sociali, le “social disruptions”, i consumatori iniziano a guardarsi intorno in cerca di alternative. In questa fase interviene il brand che vuole essere identitario e iconico, sfruttando la straordinaria opportunità di iniettare una nuova ideologia all’interno della sua categoria di riferimento. Per fare ciò Holt ci ricorda come ci si debba concentrare sulla “crowdculture”, quindi identificare tutte le sottoculture di maggior rilevanza e far assorbire al brand l’immagine e i principi di almeno una di queste. In questo modo ai consumatori verrà offerta la possibilità di riconoscersi, di identificarsi o ispirarsi al set di valori proposto e alla nuova visione del mondo veicolata dal brand. Tutto ciò può essere tradotto nello sfruttare a proprio vantaggio i momenti di crisi e di cambiamento profondo di una nazione e di un popolo. Al fine di mantenere credibilità e autorità nei riguardi della cultura di riferimento il brand deve essere in grado di assecondare ed allinearsi in tempo reale agli avvenimenti e ai discorsi dominanti all’interno della società, trasformando l’innovazione in processo d’azione.

Per restaurare la *product quality* e avvicinarsi alle esigenze dei clienti non basta che la guida e la gestione aziendale non sia asettica nei confronti di queste realtà, bisogna invece promuovere il brand in modo che questo diventi un simbolo, un’icona. Il branding deve narrare una storia che porti i consumatori a vedere impersonificato nel brand un mito a cui ispirarsi per trasferire determinati valori aspirazionali nella propria quotidianità. Ripercorrendo la teoria di Holt per analizzare il brand della società As Roma si può riscontrare come il branding non sia uno strumento esclusivamente appannaggio di chi ha responsabilità di amministrarlo, bensì l’iconicità fuoriuscente dal branding può coinvolgere anche co-autori esterni e alternativi alla struttura di management. Nel caso del calcio infatti, la sua estrema popolarità e “tradizionalità” in città come Roma, dove si vive di calcio, fa sì che i sottogruppi e le “industrie culturali” giochino un ruolo cardine nel cucire uno storytelling mitologico attorno ad una squadra e il suo brand in specifici lassi temporali. In presenza di questo co-branding culturale il brand da par suo deve imparare a veicolare messaggi e produrre comunicazione che rifletta il brand così come visto dalle lenti dei suoi “core constituents”.

La squadra di calcio, e di riflesso il suo brand, è una fede, ciò implica come sostiene il sociologo della religione e marxista pascaliano Goldman che: “La fede è innanzitutto calore, vita, entusiasmo, esaltazione di tutta l’attività mentale, trasporto dell’individuo al di là di se stesso. (...) Credere è scommettere che la vita e la storia hanno un senso; l’assurdo esiste ma non prevarrà.” D’altronde chi ama questo meraviglioso gioco sa bene che durante una partita si odono invocazioni, canti, si piange di commozione, si fanno preghiere, si emettono scongiuri e si trema dall’ansia e dall’adrenalina. Nel calcio esistono ordini e congregazioni religiose come nelle religioni e chiese: gli ultras. Questi hanno i loro riti, i loro canti, la loro etica, famiglie intere che scelgono di abitare vicino alla loro squadra del cuore. Lo stadio e la curva diventano simboli, vere chiese, dove i fedeli si incontrano e comunicano i loro sogni. I tifosi vengono considerati nell’ambito del marketing come dei clienti con massimo livello di loyalty. Tuttavia il loro tipo di fedeltà è talmente

indissolubile da essere quasi impossibile che decidano di non seguire più la squadra, non trovando analogie con altri tipi di attività. L'ultras è l'esempio perfetto della modalità "populistica" che muove le sottoculture dalla crowdculture descritta da Holt. Individui che agiscono sospinti principalmente da valori intrinseci e non da interessi personali. In più il tifo organizzato è frammentato e può appartenere o contenere più sottogruppi e sottoculture dal quale il branding ha la possibilità di attingere.

La squadra del cuore è concepita come estensione del proprio Sé, dunque il *football brand* quasi per sua natura diventa punto di riferimento e motore di socializzazione. I fenomeni di BIRFing e CORFing segnalano come una squadra di calcio abbia impatto sulla quotidianità e sull'identità più intima del tifoso. Diventa fondamentale riuscire a far combaciare il set di valori personali del tifoso con i valori che egli ascrive al brand o che si aspetta da questo. Per rendere ciò più comprensibile basta riportare una citazione di Nick Hornby da "Fever Pitch": "Nel momento del trionfo il piacere non si irradia dai giocatori verso l'esterno fino ad arrivare ormai smorzato e fiacco a quelli come noi in cima alle gradinate; il nostro divertimento non è una versione annacquata del divertimento della squadra, anche se sono loro che segnano i gol e che salgono i gradini di Wembley per incontrare la Principessa Diana. La gioia che proviamo in queste occasioni non nasce dalle celebrazioni altrui, ma dalla celebrazione delle nostre; e quando veniamo disastrosamente sconfitti il dolore che ci inabissa, in realtà, è autocommiserazione, e chiunque desideri capire come si consuma il calcio deve rendersi conto prima di tutto di questo. I giocatori sono semplicemente i nostri rappresentanti, e certe volte, se guardi bene, riesci a vedere anche le barre metalliche su cui sono fissati, e le manopole alle estremità delle barre che ti permettono di muoverli."

Nei Paesi come l'Italia, dove il calcio è conosciuto e giocato da tutti, è lo sport mass-popolare per eccellenza, un *football brand* nel suo insieme segue l'andamento economico, sociale e storico della città, della regione e dell'intera nazione a cui appartiene. Spesso perfino il risultato sportivo vede alterata la sua percezione agli occhi degli appassionati a seconda del contesto storico in cui si trova la nazione. Basti pensare alla rivalità Argentina - Inghilterra nata ai Mondiali organizzati proprio in terra anglosassone nel 1966 dove, a seguito di un'inspiegabile espulsione, il capitano argentino Rattin, in segno di protesta, prima di lasciare il campo si sedette sul tappeto rosso riservato alla Regina; per poi raggiungere il culmine nel 1986 dove nella celebre sfida tra le due nazionali, quella de "La mano de Dios" per intendersi, alla rivalità sportiva si aggiunsero anche motivi di astio politici. Infatti nel 1982 l'Argentina aveva occupato le isole Falkland di dominio britannico e dopo un mese di trattative fallite si era inevitabilmente giunti ad un conflitto armato in cui la flotta inglese aveva bombardato le coste delle isole, ristabilendone una sovranità ancora rivendicata dall'Argentina.

Il popolo argentino grazie alla grande prestazione della sua bandiera Diego Armando Maradona in quel 1986 batté ed eliminò l'Inghilterra vivendo un profondo senso di orgoglio e rivalsa nazionale in risposta al disonore della sconfitta militare subita. Basti pensare che nel 2005, davanti a un pubblico di oltre tre milioni e mezzo di persone nella seconda puntata del talk show "La noche del 10", uno dei più visti della televisione

argentina, Maradona affermò: "Chi ruba a un ladrone ha cent'anni di perdono"; con riferimento esplicito all'episodio delle Falkland.

Questo è solo uno della miriade di episodi dai quali il brand manager di calcio può apprendere come più il brand è di uno sport popolare e di massa che coinvolge tutti i segmenti della popolazione, più le industrie culturali sfruttano l'immagine del brand o fanno uso di riferimenti al suo sport, perciò allo stesso modo il branding si deve sviluppare servendosi dei prodotti (musica, film, tv, letteratura, radio ecc.) di queste industrie.

Le società sportive se in buona salute economica sono incredibilmente longeve e durature, la forza del loro brand deve persistere nonostante cambi di proprietà, promozioni, retrocessioni e trasferimenti di giocatori. Ciò è attuabile quando il brand diventa rappresentazione tangibile di comunità immaginate.

Un brand di calcio ormai ha bisogno primario di fare leva su ricavi extra a quelli ordinari (matchday, broadcasting, compra-vendita calciatori), deve potenziare il lato commerciale e far sì che i tifosi siano così fidelizzati che accettino con entusiasmo e *purchase intentions* anche possibili estensioni di marca.

Tuttavia una squadra di calcio è legata indissolubilmente al territorio e alla cultura del luogo d'origine e deve preservarne il legame per non essere "un albero che vuole arrivare sempre più in alto senza solide radici".

Se da un lato è vero che l'internazionalizzazione del *football brand* può avvicinare fan da tutto il mondo e unirli (soprattutto tramite internet), dall'altro lato è importante concentrarsi sulla distintività della propria immagine e del proprio prestigio. Più l'elemento di distinzione è forte e palese, più anche i *foreign fans* possono affezionarsi meno alla star di turno e più alla filosofia del club, quello che ha simboleggiato nella storia, ciò che viene generalmente riconosciuto anche come lo "stile" di una società di calcio.

In conclusione il tifo di una società è anche una "questione familiare", il sostegno dell'appassionato, e a maggior ragione del tifoso ultras del brand è così radicato nel quotidiano che la fede spesso si tramanda di generazione in generazione. Per un tifoso lo stadio della sua squadra diventa una casa popolata da gente come lui, che prova le stesse sensazioni e sentimenti con la quale entrare subito in empatia. La squadra di calcio diventa alla stregua di una famiglia un gruppo che influenza il comportamento, i calciatori sono visti soprattutto dai giovani come modelli da emulare. Per cui il brand di calcio ha tutti gli strumenti e le potenzialità per essere molto credibile; più ha forza, più è identitario per i suoi tifosi e più ha terreno fertile per poter proporre set di valori, essere una guida durante i cambiamenti sociali. La marca va gestita affinché prenda una posizione e offra un punto di vista nelle tensioni culturali/ideologiche all'interno della società. Il tifoso vive delle emozioni che gli suscita il club, ama gioire per le vittorie assieme al club, ma la particolarità è che allo stesso tempo ama anche soffrire nelle difficoltà. Tutte queste emozioni risultano poi amplificate perché il legame è vissuto sia individualmente e interiormente che collettivamente ed esteriormente.

"Lo sport, e sommamente il calcio, nel nostro paese è uno dei temi pervasivi del discorso sociale. Dal vecchio Bar Sport nelle sue metamorfosi attuali fino all'ampio spazio mediale occupato dalla stampa specializzata e dalle corpose sezioni dedicate in quella normale, attese e pronostici, radio, tele e web cronache e infiniti commenti di partite, è difficile non percepire il sottofondo di questo rumore a tratti

assordante, non finire imbottigliati nelle strade intasate dal traffico attorno allo stadio, non imbattersi in conversazioni o anche semplici allusioni fra tifosi, non essere coinvolti dal destino del ginocchio di un campione, del cuore spezzato da un altro, dei loro compensi milionari, dei loro gesti a tratti inconsulti, degli scandali, dalle morti e dalle resurrezioni. Non restare sbigottiti di fronte agli scoppi improvvisi di guerriglia urbana provocati dai tifosi, ai morti sul campo. In Italia la «Gazzetta dello Sport» è uno dei quotidiani tuttora maggiormente venduti. Splendori e miserie di un mondo parallelo e penetrante, per chi crede di non esserne coinvolto. Del mondo vero, per chi ne fa o se ne sente parte.»³⁰

Secondo questo schema non si può far altro che prendere atto che il tifoso si aspetta che il brand della sua squadra del cuore si comporti da guida identitaria e svolga un ruolo sociale. Per essere marketing leaders si deve inevitabilmente tener presente che per gestire con successo un brand bisogna avere consapevolezza dell'intersezione di cuore e mente che caratterizza questo campo, dove la componente analitica dell'essere deve incontrarsi e mescolarsi con la componente emozionale.

³⁰ Pezzini, I. (2010) *Umano, troppo umano: sport, da Mitologie dello Sport*, 40 saggi brevi. Roma: Edizioni Nuova Cultura pag.11-14

Fonti

SITOGRAFIA:

www.asroma.com

www.asroma.forumcommunity.net

www.asromaultras.org

www.culturalbranding.org

www.curvasudasroma.forumfree.it/

www.encyclopedia.delcalcio.it

www.flapane.org

www.forumlazioultras.it

www.laziowiki.org

www.romanismo.wordpress.org

www.slideshare.net/kartiksahni/sports-branding

www.sslazio.it

www.themeboy.com/blog/sports-team-branding

www.tifosobilanciato.it

www.ultraslazio.org

www.ultrasontour.altervista.org

VIDEOGRAFIA:

- Commando Ultrà Curva Sud di Alberto Negrin (1980)
- Italia in 4D, Rai Storia (2012-2013)
- Storia della AS Roma con Gigi Proietti (2007)
- Storia della SS Lazio con Enrico Brignano (2007)

BIBLIOGRAFIA:

- Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
- Aaker, D.A. Keller, K.L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 54 (1), 27-41.
- Aaker, J.L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*; 34 (3).
- Abosag, I., Roper, S., Hind D. (2012). Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. *European Journal of Marketing*, 46 (9), 1233-1251.
- Adamson, G., Tapp, A., Warwick, J. (2006). From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13 (2), 156–172.

- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- Anderson, B. (2009) Comunità immaginate. Roma: Manifestolibri.
- Anderson, V., Graham, S., Lawrence, P. (1998). Learning to internationalize. *The Journal of Management Development*, 17 (7), 492–502
- Andrews, D. Ritzer, G. (2007). The global in the sporting global. *Global Networks*, 7, 113–53.
- Annual Review of Football Finance (2016). Deloitte Sport Business Group
- Apostolopoulou, A. (2002). Brand extensions by US professional sports teams: motivations and keys to success. *Sport Marketing Quarterly*, 11 (4), 205-214.
- Apostolopoulou, A., Gladden, J.M. (2007). Developing and extending sports brands, in Beech, J., Chadwick, S. (Eds). *The Marketing of Sport*, Harlow: Pearson Education, 186-209.
- Armstrong, G., Giulianotti, R. (2001). *Fear and Loathing in World Football*. Oxford: Berg.
- Arnold, E., Thompson, C. (2005). Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research. *The Journal of Consumer Research*, 31 (4), 868-882.
- Baldauf, A., Cravens, K., Binder, G. (2003). Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in the value chain. *Journal of Product & Brand Management*, 12 (4), 220-236.
- Bale, J. (1993). *Sport, space and the city*. Caldwell, NJ: Blackburn Press
- Balmer, J.M.T., Soenen, G.B. (1999). The Acid Test of Corporate Identity Management™. *Journal of Marketing Management*, 15 (1-3), 69-92.
- Bauer, H., Sauer, N., Schmitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams. *European Journal of Marketing*, (5/6), 496-513.
- Bauer, H., Stokburger-Sauer, E., Exler, S. (2008). Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment. *Journal of Sport Management*, 22, 205-226.
- Belk, R.W., Ger, G., Askegaard, S. (2003). The fire of desire: A multisided inquiry into consumer passion. *Journal of Consumer Research*, 30 (3), 326-351.
- Best Global Brands (2016). Interbrand
- Bhattacharya, C. B., Sen, S. (2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationship With Companies. *Journal of Marketing*, 67 (4) 76-88.
- Bhattacharya, C.B., Rao, H., Glynn, M.A. (1995). Understanding the bond of identification: an investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing*, 59 (10), 46-57
- Bocca, G. (1981). *Il terrorismo italiano 1970-1980*. Milano:Rizzoli.
- Bodet, G., Chanavat, N. (2010). Building global football brand equity Lessons from the Chinese market. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22 (1), 55-66.

- Bof, F., Montanari, F., Baglioni, S. (2007). Il calcio tra contesto locale ed opportunità globali. il caso del Barcellona FC, Més Que Un Club. *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 3 (2), 28-44
- Borden, N.H. (1964). The Concept of the Marketing Mix. *Science in Marketing*, George Schwartz (Ed.), New York: John Wiley.
- Brad D. Carlson, D., Todd D., Cumiskey, K.J. (2009). Consumer-brand relationships in sport: brand personality and identification. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37 (4), 370-384
- Bradley, J.M. (1998). We shall not be moved! Mere sport, mere songs? A tale of Scottish football. In Brown, A. Edition. *Fanatics! Power, identity and fandom in football*. London: Routledge, 203-218
- Brand Finance. (2010-2016) Global 500 Report. London:Brand Finance
- Brand Finance. (2017). Global 500 Report. London:Brand Finance
- Branvold, S.E., Pan, D.W., Gabert, T.E. (1997). Effects of winning percentage and market size on attendance in minor league Baseball. *Journal of Sport Marketing Quarterly*, 6 (4), 35-42.
- Bruhn, M., Schoenmueller, V., Schäfer, D.B. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation?. *Management Research Review*, 35 (9), 770-790.
- Campanella, F. (2002). *Il Romanista*. Roma: La Campanella.
- Carrington, B. (1998). Football's coming home but whose home? And do we want it? Nation, football and the politics of exclusion. In Brown, A. Edition. *Fanatics! Power, identity and fandom in football*. London: Routledge, 101-123.
- Cayolla, R., Correia Loureiro, S.M. (2014). Fans club brand relationship: football passion. *International Journal of Globalisation*, 12 (1), 82-97.
- Centro Studi Nove Gennaio Millenovecento (2015). *I loghi della Società Sportiva Lazio*. Roma: S.S:Lazio
- Chadwick, S., Beech, J. (2007). Introduction: The marketing of sport, in Beech, J., Chadwick, S. (Eds), *The Marketing of Sport*, Harlow: Pearson Education, 3-22.
- Chadwick, S., Clowes, J. (1998). The use of extension strategies by clubs in the English Football Premier League, *Managing Leisure Journal*, 3:4, 194-203.
- Chadwick, S., Holt, M. (2006). Building global sports brands: key success factors in the marketing of the UEFA Champions League, in Desbordes, M. (Ed.), *Marketing and Football: An International Perspective*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 22-50.
- Cherubini, S. (2015). *Marketing e management dello sport*. Milano: Franco Angeli
- Cialdini R.B., Borden R.J., Thorne A., Walker M.R., Freeman S., Sloan, L.R. (1976). Basking in reflected glory: Three (football). field studies, *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 366-375.

- Cirillo, N., Cantone, L., (2015). Consumer-brand relationship. The case of football fandom. Proceedings International Marketing Trends Conference. Napoli: Università Federico II.
- Coelho, J. N. (1998). On the border: Some notes on football and national identity in Portugal. In Brown, A. Edition. *Fanatics! Power, identity and fandom in football*. London: Routledge, 265-278.
- Conn, D. (1998). *The football business*. Edinburgh, UK: Mainstream.
- Couvelaere, V., Richelieu A. (2005). Brand strategy in professional sports: The case of French soccer teams. *European Sport Management Quarterly*, 5 (1), 23-46.
- Cronin, A. (2006). Advertising and the metabolism of the city: urban space, commodity rhythms, Environment and Planning D: Society and Space, 24, 615–32.
- Dalli, D., Romani, S. (2011). Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing. Milano: Franco Angeli Editore.
- De Chernatony, L., Segal-Horn S. (2003). The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1095-1118.
- De Felice, R. (1998). *Fascismo*. Milano-Trento: Luni Editrice.
- Demuru, P. (2014). *Essere in gioco*. Bologna: Bononia University Press.
- Desbordes, M. (2006). *Marketing and Football: An International Perspective*. Oxford: Butterworth Heinemann Edition
- Dionísio, P., Carmo Leal Moutinho L. (2008). Fandom affiliation and tribal behavior: a sports marketing application, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11 (1), 17-39.
- Donovan, D.T., Carlson, B., Zimmerman, M. (2005). Personality influences on spectator need for affiliation and identification. *Sport Marketing Quarterly*, 14 (1), 31-42.
- Donovan, D.T., Janda, S., Suh, J. (2006). Environmental influences in corporate brand identification and outcomes. *Journal of Brand Management*, 14 (1/2), 125-136.
- Du Gay, P., Hall, S., Janes, L., Mackay, H., Negus, K. (1997). *Doing Cultural Studies: The Story of the Sony Walkman*. London: Sage Publications.
- Duke, V., Crolley, L. (1996). *Football, nationality and the state*. London: Longman.
- Edensor, T., Millington, S. (2008). 'This is Our City': Branding football and local embeddedness. *Global Network* 8 (2), 172-193.
- Farris, W., Gregg, A., Chinn, B., Razuri, M. (2015). *Brand Equity: An Overview*. Charlottesville: Darden Business Publishing.
- Ferrand, A. and Pages, M. (1999). Image management in sports organisation, *European Journal of Marketing*, 33 (3/4), 387-401.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24 (4), 343-353.

- Fournier, S., Alvarez, C. (2013). Relating badly to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 23 (2), 253-264.
- Free, M. (2016). Consuming Football in late modern life, *Soccer & Society*, 17 (4), 654-656.
- Geertz, C. (1988). *Works and Lives: The Anthropologist as Author*. Stanford: Stanford University Press.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity*. Stanford: Stanford University Press.
- Ginsborg, P. (1998). *L'Italia del tempo presente. Famiglia, società civile, Stato 1980-1996*. Torino: Einaudi.
- Giulianotti, R. (1999). *Football: a Sociology of the Global Game*. Cambridge: Polity Press.
- Gladden, J.M., Funk, D.C. (2001). Understanding Brand Loyalty in Professional Sport: Examining the Link Between Brand Associations and Brand Loyalty", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3 (1), 54-81.
- Gladden, J.M., Funk, D.C. (2002). Developing an Understanding of Brand Associations in Team Sport: Empirical Evidences from Consumers of Professional Sport, *Journal of Sport Management*, 16 (1), 54-81.
- Gladden, J.M., Sutton, G.R., Milne, W.A. (1998). A conceptual framework for assessing brand equity in Division I college athletics. *Journal of Sport Management*, 12 (12), 1-19.
- Grant, N., Heere, B., Dickson, G. (2011). New Sport Teams and the Development of Brand Community, *European Sport Management Quarterly*, 11 (1) 35-54.
- Grasseti, F., Izzi, M., Pescatore, G. (2014). *AS Roma. La grande storia*. Roma: Newton Compton.
- Grönroos, C., (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32 (2), 4-20.
- Guenzi, P., Nocco, M. (2006). The launch of new brands by professional soccer teams, *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 7 (3), 251-267.
- Guschwan, M. (2012). Fandom, brandom and the limits of participatory culture. *Journal of Consumer Culture*, 12 (1), 19-40.
- Hanby, T. (1999). Brands-Dead or alive? *International Journal of Market Research* 41 (1), 7-18
- Hand, D. (2004). Love thy neighbour or a Red rag to a Blue? Reflections on the City–United dynamic in and around Manchester, *Soccer & Society*, 2 (1), 99–112.
- Hatch M.J., Schultz M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1041-1064.
- Healy, J., McDonagh, P. (2012). Consumer roles in brand culture and value co-creation in virtual communities. *Journal of Business Research*, 66 (9), 1528-1540.
- Heding-Thurau, T. , Knudtzen, C.F., Bjerre, M. (2009). *Brand Management: Research, Theory and Practice*. Londra Oxon: Routledge.

- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K., Walsh, G., Gremler, D. (2004). Electronic Word-of-Mouth via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet?, *Journal of Interactive Marketing*, 18 (1), 39-51.
- Hill, J.S., Vincent, J. (2006). Globalisation and sports branding: the case of Manchester United. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 7 (3), 213-231.
- Holt, D.B. (1995). How consumers consume: a typology of consumption practices. *Journal of Consumer Research*, 22 (6), 1-16.
- Holt, D.B. (2003). Brands and Branding. Boston:Harvard Business School.
- Holt, D.B. (2004). How brands become icons: the principles of cultural branding. Boston: Harvard Business Press.
- Holt, D.B., Cameron, D. (2010). Cultural Strategy. Oxford: Oxford University Press.
- Hornby, N. (1992). Febbre a 90'. Milano:Guanda.
- Huizinga, J. (1946). Homo Ludens. Torino: Piccola Biblioteca Einaudi.
- Hunt, K.A., Bristol, T., Bashaw, R.E. (1999). A conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of Services Marketing*, 13 (6), 439-452.
- Hunter S. (2008). Place, identity and football: Catalonia, Catalanisme and Football Club Barcelona, 1899–1975, *National Identities*, 10 (3), 329-343.
- Huotari, K., Hamari, J. (2012). Defining Gamification - A Service Marketing Perspective. Helsinki: Aalto University.
- Jaquiss, K. (2000). Mutualism rules: The community in football. *Soccer & Society*, 1 (3), 51-56.
- Jedin, H. (1977). Liberalismo e integralismo. Tra stati nazionali e diffusione missionaria 1830-1870, *Storia della Chiesa* 8 (2), Milano: Jaca Book.
- Jones, I. (1997). A further examination of the factors influencing current identification with a sports team, a response to Wann et al. (1996), *Perceptual and Motor Skills*, 85 (1), 257-258.
- Kapferer, J.N. (1997). Strategic Brand Management. London: Kogan Page, 2nd ed.
- Kapferer, J.N. (2001). Re-inventing the Brand: Can Top Brands Survive the New Market Realities? London: Kogan Page.
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer based brand equity. *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22
- Keller, K.L. (2013). Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Cranbury, NJ: Pearson Education 4th Ed.
- Kotler, P., Keller, K., Ancarani, F., Costabile, M. (2014). Marketing Management. Milano, Torino: Pearson.
- Kozinets, R. (1999). E-Tribalized Marketing?: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption. *European Management Journal*, 17 (3), 252–264.

- Kuenstler, W. (2012). *Myth, Magic & Marketing: An Irreverent History of Branding From the Acropolis to the Apple Store*. Hawerton, PA: Zolexa Publishing.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*.
- Liguori, G., Smargiasse, A. (2000). *Ciak, si gioca! Calcio e tifo nel cinema italiano*. Milano: Baldini Castoldi Dalai.
- Llopis Goig, R., (2008). Identity, nation-state and football in Spain: The evolution of nationalist feelings in Spanish Football. *Soccer & Society*, 9 (1), 56-63.
- Lucignani, R., (2009). *Testaccio, Dove batte più forte «er core» dei romani*. Roma: Gangemi Editore.
- MacClancy, J. (1996). *Sport, identity and ethnicity*. Oxford: Berg.
- Maslow, A. (1954). *Motivazione e personalità*. Roma: Armando Editore.
- McAlexander, J., Schouten, J., Koenig, H. (2002). Building Brand Community. *Journal of Marketing*, 66 (1), 38-54.
- McCarthy, J. (2014). Managing brand presence through social media: the case of UK football clubs. *Internet Research* 24 (2), 181-204.
- McCracken, G. (1986). Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods, *Journal of Consumer Research*. 13, (1) 71-84.
- Mele, D. (2014). *L'importanza del brand nelle società calcistiche: analisi delle sue determinanti e delle modalità di valorizzazione*. Firenze: Tesi alla Università degli Studi
- Mittal, B. (2006). I, me, and mine: how products become consumers' extended selves. *Journal of Consumer Behaviour*. 5 (6), 550-562.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). *Sport Marketing*. Champaign, IL: Human Kinetics 4th Edition.
- Muniz Jr, A., O'Guinn, T. (2001). Brand Community *Journal of Consumer Research*, 27, (4), 412-432.
- Nielsen, C.J., Klett A.N., Heding, T. (2009). *Complex Brand Narratives. A new brand perspective within social constructivism*. Tesi Copenhagen Business School, Denmark.
- Nissen, R. (2017). Identity construction in professional football: the case of Brøndby IF. *Soccer & Society*, 18 (4), 533-553.
- Nosi, C. (2014). *Casi di Marketing vol.10*. Milano: Franco Angeli Editore
- O'Reilly, N.J., Nadeau, J.P. (2006). Revenue generation in professional sport: A diagnostic analysis. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 1 (4), 311-330.
- Olins, W. (2015). *Brand New*. Torino: Einaudi Editore.
- Oppenhuisen, J., Van Zoonen, L. (2006). Supporters or Customers? Fandom, Marketing and the Political Economy of Dutch Football, *Soccer & Society*, 7 (1), 62-75.

- O'Reilly D. (2005). Cultural Brands/Branding Cultures. *Journal of Marketing Management*, 21 (5/6), 573-588.
- Overy, R. (1998). Crisi fra le due guerre mondiali 1919-1939, Bologna: Il Mulino.
- Palmade, G. (1975). L'età della borghesia. Milano: Feltrinelli.
- Pennacchia, M. (1994). Lazio patria nostra: storia della società biancoceleste. Roma: Abete Edizioni.
- Perrey, J., Mazzù, M. (2011). Power Brands: creare, portare al successo e gestire i propri brand. Milano: Rizzoli Etas.
- Perrot, M. (1988). La vita privata. L'Ottocento. Roma-Bari: Laterza
- Petra, D., Kassimeris, C. (2013). The Politics and Culture of FC St. Pauli: from leftism, through anti-establishment, to commercialization, *Soccer & Society*, 14 (2), 167-182.
- Richelieu, A., Desbordes, M. (2009). Football teams going international - The strategic leverage of branding. *Journal of Sponsorship*. 3 (1) 10-22.
- Richelieu, A., Lopez, S., Desbordes, M. (2008). 'The internationalization of a sports team brand: The case of European soccer teams', *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 10, (1), 29-44.
- Richelieu, A., Pawlowski T., Breuer, C., (2011) Football brand management: Minor league versus Champions League. *Journal of Sponsorship* 4 (2), 178-189.
- Ries, A., Trout, J. (1981). Positioning: The Battle for Your Mind. New York: McGraw Hill Education
- Rodriguez-Pomeda, J., Casani, F., Alonso-Almeida, MdM. (2017). Emotions' management within the Real Madrid football club business model. *Soccer & Society*, 18 (4), 431-444.
- Rodriguez-Pomeda, J., Casani, F., Alonso-Almeida, MdM. (2016). The mattress makers: emotions and value proposal in Atlético de Madrid. *Soccer & Society*, 17 (1), 1-17.
- Rojo-Labaien E. (2017). Football and the representation of Basque identity in the contemporary age, *Soccer & Society*, 18 (1), 63-80.
- Rong-An Shang, Yu-Chen Chen, Hsueh-Jung Liao (2006). The value of participation in virtual consumer communities on brand loyalty. *Internet Research* 16 (4), 398-418.
- Rowley, J., Kupiec-Teahan, B., Leeming, E. (2007). Customer community and co-creation: a case study. *Marketing Intelligence & Planning*, 25 (2), 136-146.
- Schaefer, W., Kuehlwein, J.P. (2015). Rethinking Prestige Branding: Secrets of the Ueber-Brands. London-Philadelphia-New Delhi: Kogan Page
- Schwarz, E.C., Hunter, J.D. (2008). Advanced Theory and Practice in Sport Marketing. Oxford: Elsevier.
- Sloan, L.R. (1989). The Motives Of Sports Fans. In *Sports, Games and Play: Social and Psychological Viewpoints*. Hillsdale, NJ: Jeffrey H Goldstein 2nd ed., 175-240.

- Stacey Pope (2017). English national identity and football fan culture, who are ya?, *Soccer & Society*, 18 (1), 154-158.
- Stone, C., (2007). The Role of Football in Everyday Life, *Soccer & Society*, 8 (2-3), 169-184.
- Substance Research Team (2010). The Social and Community Value of Football. Final Report 2010. *Supporters Direct*, 02. London: Substance Coop.
- Sylos Labini, P. (1986). Le classi sociali degli anni '80. Roma-Bari: Laterza.
- Tapp, A. (2004). *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*. 11 (4). London-New York-Shanghai: Palgrave Macmillan
- Tauber, E. (1981). Brand Franchise Extension: Product Benefits from Existing Brand Names. *Business Horizons No. 81207*. Bloomington, Indiana University: Kelley School of Business
- Thomsen T.L. (2013). Different brand strategies for football clubs - An international analysis. Tesi alla Aarhus Universitet Denmark
- Tiest Sondaal (2013). Football's globalization or globalized? The lessons of Liverpool Football Club's evolution in the Premier League era, *Soccer & Society*, 14 (4), 485-501.
- White, T.B., Zahay, D.L., Thorbjørnsen, H., Shavitt, S. (2007). Getting too personal: Reactance to highly personalized email solicitations. New York: Springer Science + Business Media
- Trail, G.T., James, J.D. (2001). The Motivation Scale for Sport Consumption: Assessment of the Scale Psychometric Properties, *Journal of Sport Behaviour*, 24, (1), 108–127.
- Underwood, R., Bond, E., Baer, R. (2001). Building service brands via social identity: lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9 (1), 1-13.
- Van Riel, C.B.M.; Balmer, J.M.T. (1997). Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*. 31 (5/6), 340-355.
- Veblen, T., (1899). La teoria della classe agiata. Torino: Piccola Biblioteca Einaudi.
- Villari, R. (1988). Il Sud nella storia d'Italia, Roma-Bari: Laterza.
- Yildiz, Y. (2016). A Research On Soccer Teams' Brand Associations. *The Sport Journal*, 19.
- Yi Cai, (2002). Country-of-Origin Effects on Consumers' Willingness to Buy Foreign Products: an Experiment in Consumer Decision Making. Athens, GE: University of Georgia.
- Zucconi, G. (2001). La città dell'Ottocento, Roma-Bari: Laterza.
- Zunino, P.G. (1985). L'ideologia del fascismo. Bologna: Il Mulino.