



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Gestione del Prodotto e della Marca

**BRANDING CALCISTICO. ANALISI DELLA RELAZIONE TRA LA  
FOOTBALL BRAND LOYALTY E LE ASSOCIAZIONI DI CLUB**

**RELATORE:**  
Prof. Mazzù Marco Francesco

**CANDIDATO:**  
Andrea Giovannelli  
Matricola 686221

**CORRELATORE:**  
Prof. Pozharliev Rumen Ivaylov

ANNO ACCADEMICO 2018-2019

## INDICE

### INTRODUZIONE

#### CAPITOLO I: LA COSTRUZIONE DEL BRAND E LE STRATEGIE DI BRANDING

1. Dal marchio alla *Brand Identity*
2. Il patrimonio del brand: la *Brand Equity*
3. I sette approcci di *Branding*
  - 3.1 Economic Approach
  - 3.2 Identity Approach
  - 3.3 Consumer-Based Approach
  - 3.4 Personality Approach
  - 3.5 Relational Approach
  - 3.6 Community Approach
  - 3.7 Cultural Approach

#### CAPITOLO II: FAN-BASE E FOOTBALL LOYALTY

1. Il Marketing Sportivo
  - 1.1 Il Brand nella Realtà Calcistica
2. Dalla “*Customer Relation Management*” alla “*Fan Relation Management*”
  - 2.1 Categorizzazione della *Fan Base*
3. *Storytelling*: l’arte di sapersi raccontare
  - 3.1 La community calcistica
4. Football Brand loyalty: *Behavioral* e *Attitudinal* loyalty

#### CAPITOLO III: FOOTBALL’S LINK BETWEEN BRAND LOYALTY AND BRAND ASSOCIATIONS

1. Introduzione e scopo della ricerca
2. Il Framework teorico
3. Metodologia: partecipanti e procedura
  - 3.1 Metodologia: le variabili e le misure
  - 3.2 Metodologia: l’analisi dei dati
4. Risultati
5. Discussione dei risultati ed implicazioni manageriali
6. Conclusione

### BIBLIOGRAFIA

## INTRODUZIONE

Al giorno d'oggi la società si mostra ai nostri occhi come caratterizzata essenzialmente da una quantità di prodotti che è superiore rispetto alle reali necessità dei consumatori ed è proprio per questa ragione che risulta essere fondamentale per i vari *brand* un chiaro e definito posizionamento non solo nel mercato, ma anche e soprattutto nella mente del proprio target. I bisogni e desideri odierni, infatti, sono mossi principalmente non da reali esigenze ma dalla volontà di possedere un bene o un prodotto di un determinato brand piuttosto che di un altro poiché sentito affine in termini di ideali. Prendendo a supporto la famosa *piramide dei bisogni* di Maslow si riesce facilmente ad evidenziare come sia il vertice di tale piramide, ovvero i bisogni di autorealizzazione e di stima, a guidare da tempo le necessità e le esigenze dei consumatori, nonché a comandare il mercato. Il primo capitolo del presente elaborato, proprio sulla base di questo preambolo, inizialmente introdurrà il concetto di marchio e di brand descrivendone le caratteristiche basilari e focalizzandosi principalmente su quelle definite come necessarie affinché un'azienda possa sopravvivere, nonché primeggiare, all'interno di un mercato che il più delle volte appare complesso ed eccessivamente competitivo. In un secondo momento verrà introdotto il concetto della *Brand Identity* e di conseguenza studi e teorie atte a dimostrare come sia essenziale per il brand possedere un'identità chiara e forte affinché il target di riferimento sia in grado di riconoscerlo e di allinearlo con estrema facilità all'immagine che ha dello stesso, in quanto la *brand identity* verrà definita come “*il messaggio che il marchio invia ai propri clienti*”. Nel cuore del primo capitolo si fornirà una conoscenza nozionistica e teorica del concetto di *Brand Equity*, dipinta come il patrimonio del brand, e di come questa, per la sua formazione ed il successivo sviluppo, richieda strategie di *Branding* ben pensate e realizzate. Proprio per suddetta importanza il concetto di *Branding* viene in seguito dettagliatamente approfondito mediante una presentazione e trattazione dei punti cardine dei sette approcci teorici teorizzati in materia, quali: *Economic Approach*, *Consumer-based Approach*, *Personality Approach*, *Relationship Approach*, *Community Approach* e *Cultural Approach*.

Una volta aver presentato nel dettaglio tutto ciò che circonda il brand, dalla sua costruzione alla sua maturazione, il secondo capitolo apre le porte a quella che è la realtà calcistica con la finalità di spiegare in che modo una società possa eccellere in uno dei panorami più competitivi, nonché di fragile equilibrio. La prima parte sarà tesa ad analizzare il concetto di brand scorto dagli occhi delle compagini calcistiche introducendo le principali strategie di *Branding* poste in essere proprio da queste ultime per differenziarsi dalla concorrenza e quindi rendersi uniche agli occhi del tifoso. La realizzazione di un brand, infatti, non si limita solamente ad operazioni esclusivamente di merchandising ma il club in questione deve essere capace di pensare strategie comunicative interne ed esterne appropriate e che siano in grado di dar vita ad una propria *Fan-Base* su cui far

affidamento in periodi non sempre facili. Proprio per questo motivo il tema centrale del secondo capitolo sarà non solo una chiara e rigorosa definizione del concetto di *Fan-Base*, ma verranno anche offerti distinti studi e differenti teorie aventi per oggetto la suddivisione di quest'ultima in molteplici categorie individuate sulla base del livello di *loyalty* detenuto proprio dai singoli tifosi. Dopo aver esplicitato il motivo per il quale questi ultimi abbiano un peso non di certo trascurabile per la costruzione di un club trionfante, nella terza parte del capitolo, si presenterà la cosiddetta arte di saper raccontare sé stessi, ovvero la strategia dello *storytelling*. Fornendo dapprima teorie atte ad esporre nella maniera più chiara possibile suddetto concetto, in un secondo momento si introdurrà la strategia di *storytelling* realizzata dal *Manchester City*, giudicata come prova esemplare del fatto che se conseguita in maniera originale e coerente l'arte narrativa si mostra come di vitale importanza per accrescere il valore del brand, nonché rafforzare la *loyalty* dei propri tifosi. In tal contesto verrà presentata la cosiddetta *community calcistica*, in quanto tramite l'utilizzo di piattaforme social i club riescono a creare e gestire il proprio *stadio virtuale* ovvero un luogo ideale di incontro che supera i limiti dei confini nazionali al fine di coinvolgere e offrire servizi ai supporters di tutto il mondo. L'epilogo del secondo capitolo si ha attraverso una minuziosa esposizione del concetto di *loyalty* inquadrato, però, all'interno della realtà calcistica e quindi scisso in due dimensioni: *attitudinal loyalty* e *behavioral loyalty*. Verranno descritte, quindi, le quattro categorie di tifosi (*High True Loyalty*, *Spurious Loyalty*, *Latent Loyalty*, *Low Loyalty*) individuate da Sheila Backman e John Crompton e che differiscono tra loro proprio sulla base del livello di *attitudinal loyalty*, così come di *behavioral loyalty*, detenuto dai singoli tifosi.

Nel capitolo conclusivo del presente elaborato sarà centrale la progettazione e la realizzazione di una verifica empirica dell'impatto e dell'effetto che l'*Attitudinal loyalty* e la *Behavioral Loyalty*, detenuta dai tifosi, ha su determinati *Drivers Associativi di Club*. L'analisi, di tipo quantitativo, implica la raccolta di dati primari tramite un questionario somministrato online sulla piattaforma *Qualtrics* e diretto a tutti coloro che avranno voglia di partecipare, cercando di rendere il campione rappresentativo quanto più diversificato per genere, età, occupazione e interessi. Il questionario verrà strutturato in 3 parti: *introduzione*, *domande demografiche* (necessarie per la descrizione del campione) e *domande specifiche* (necessarie per misurare le variabili di riferimento). L'analisi statistica, che avverrà su STATA, farà ricorso degli strumenti di statistica descrittiva (media, mediana, varianza e range) per studiare le variabili di tipo nominale e *simple regression analysis* per studiare le variabili metriche. Il presente studio introduce i modelli concettuali proposti da James M. Gladden e Daniel C. Funk, in "*Understanding brand loyalty in professional sport: examining the link between brand associations and brand loyalty*" e di Hans H. Bauer, Nicola E. Stokburger-Sauer

e Stefanie Exler in “*Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment*”. I *drivers associativi* di club presi in analisi saranno:

- ✓ *Star Player*
- ✓ *Product Delivery*
- ✓ *Head Coach*
- ✓ *Fan Identification*
- ✓ *Nostalgia*
- ✓ *Escape*

## CAPITOLO I

### LA COSTRUZIONE DEL BRAND E LE STRATEGIE DI BRANDING

#### 1 Dal marchio alla *Brand Identity*

Il concetto di *marchio* è, nella maniera più assoluta, uno dei concetti più importanti da definire affinché un'azienda, al giorno d'oggi, possa non solo competere nel suo business ma soprattutto primeggiare.

Infatti, proprio per suddetto presupposto, studiosi di fama mondiale quali Philip Kotler e Kevin Lane Keller sostengono che “l'abilità più distintiva dei professionisti del marketing risiede nella loro capacità di creare, mantenere, migliorare e proteggere i propri brand”<sup>1</sup>.

L'exkursus storico del marchio ha mostrato come quest'ultimo inizialmente fosse lo strumento principale mediante il quale un'azienda potesse distinguere il proprio prodotto o servizio per qualità e prestazione, ma soprattutto come questo fosse in primo luogo utilizzato per fornire protezione legale in caso di plagio o imitazione di qualsiasi altra natura.

Infatti il ricercatore Pekka Tuominen afferma in uno dei suoi studi che “in base alla legge sui marchi al venditore sono riconosciuti diritti esclusivi sull'uso del marchio in maniera perpetua”<sup>2</sup>.

Giunti a questo punto, però, sembra quantomeno necessario fornire quella che è reputata la definizione più condivisa del concetto di marchio o “brand”.

L'American Marketing Association, infatti, citando una definizione di Philip Kotler, presenta il marchio come “un nome, un termine, un segno, un simbolo o un disegno o una combinazione di essi, inteso a identificare i prodotti o servizi di un venditore o gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti”.<sup>3</sup> Il marchio, così definito, identifica un determinato prodotto o servizio le cui caratteristiche permettono, in una qualche maniera, di differenziarsi dalla concorrenza che ha come obiettivo quello di soddisfare i medesimi bisogni e necessità.

Sudette caratteristiche possono essere suddivise, come sostengono i già citati Kotler e Keller, in “funzionali, razionali o tangibili e quindi correlate alle prestazioni del prodotto oppure possono

---

<sup>1</sup> Kotler P., Keller K.L., (2017). Marketing Management. Pearson Education

<sup>2</sup> Pekka Tuominen (1999). Managing Brand Equity. *Turku School of Economics and Business Administration*, LTA 1-99, 65-100

<sup>3</sup> Kotler P., Keller K.L., (2017). Marketing Management. Pearson Education

anche essere simboliche, emotive o intangibile e quindi correlate a ciò che la marca rappresenta o significa in un senso più astratto”<sup>4</sup>.

Una volta chiarificato il concetto di marchio e aver precisato come questo debba necessariamente distinguersi con il fine, non unico, di riuscire a sopravvivere in mercati che al giorno d’oggi divengono sempre più competitivi e concorrenziali, sembra opportuno porsi un interrogativo: quando un determinato brand può essere definito un “*successful brand*”?

L’economista statunitense nonché esperto di marketing Davida A. Aaker, nel suo studio “Managing Brand Equity”, definisce un brand di successo come “un prodotto identificabile, servizio, persona o luogo implementato in maniera tale che l’acquirente o l’utente percepisca valori aggiunti rilevanti ed unici in grado di soddisfare strettamente le loro esigenze”<sup>5</sup>.

Valori che secondo gli studiosi Frank Bradley e Peter Doyle possono nascere “dall’esperienza diretta dell’uso del brand (familiarità, riduzione del rischio e affidabilità), dal rispetto di determinate promesse di performance legate alla qualità e all’unicità, dall’aspetto del marchio attraverso il packaging dello stesso ed infine dal nome o dalla reputazione del medesimo produttore”<sup>6</sup>.

Mediante questa definizione possiamo comprendere come il brand manager abbia necessità di pensare strategie che siano in grado di creare dei legami con i consumatori che siano tanto forti e duraturi da poter travalicare ed andare oltre la mera soddisfazione dei bisogni.

Molto spesso, infatti, è la personalità degli stessi consumatori che ha un’influenza maggiore nella scelta e nella decisione finale di acquisto di un brand piuttosto che di un altro semplicemente perché, magari, sentito più affine.<sup>7</sup>

Partendo dal presupposto che, generalmente, la personalità risulta essere definita come un fascio di tratti tali da rendere una persona distintiva ed unica, una strategia che sarebbe in grado di dar vita ad una relazione significativa tra marca e consumatore potrebbe essere quella capace di suscitare una personalità di marca accattivante. In tal modo il brand riuscirebbe ad associare la propria personalità alle principali caratteristiche dei suoi consumatori così da essere percepito più attraente ed incrementare allo stesso tempo le possibilità di essere compreso tra l’insieme di scelta in cui si riversa la decisione finale di acquisto.<sup>8</sup> In sintesi, la *brand personality* può essere intesa come “un modo fondamentale per differenziare il brand in una categoria di prodotto, un driver centrale delle

---

<sup>4</sup> Kotler P., Keller K.L., (2017). Marketing Management. Pearson Education

<sup>5</sup> Aaker, David (1991) Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name. Free Press: New York

<sup>6</sup> Bradley, Frank (1995) Marketing Management. Providing, Communicating and Delivering value. Prentice Hall: London

<sup>7</sup> Keegan, Warren; Moriarty, Sandra; Duncan, Thomas(1995) Marketing. Prentice Hall. Englewood Cliffs

<sup>8</sup> Pekka Tuominen (1999). Managing Brand Equity. *Turku School of Economics and Business Administration*, LTA 1-99, 65-100

preferenze dei consumatori e, quindi, un denominatore comune che può essere utilizzato per commercializzare un brand multiculturale”<sup>9</sup>.

Analizzando il concetto della personalità e di come questa sia essenziale per instaurare una relazione ed un rapporto duraturo con i propri clienti, non si può non prendere in esame il contesto nel quale il brand compete.

Infatti, con l’aumento di clienti e consumatori sempre più esperti e difficili da soddisfare e la nascita di tecniche di marketing sempre più sofisticate, diversi studiosi hanno cercato di individuare le funzioni chiave che ad un brand necessariamente rispondono.

De Chernatony Leslie e McDonald Malcolm, ad esempio, identificano in uno dei loro studi *otto differenti* funzioni del marchio.<sup>10</sup>

1. *Segno di proprietà*
2. *Dispositivo di differenziazione*
3. *Comunicatore di capacità funzionale*
4. *Dispositivo che consente agli acquirenti di esprimere qualcosa su se stessi*
5. *Dispositivo di riduzione del rischio*
6. *Dispositivo di comunicazione abbreviata*
7. *Dispositivo legale*
8. *Dispositivo strategico*

In seguito all’introduzione di queste specifiche funzioni del brand lo stesso De Chernatony Leslie, sostiene, però, che “troppo spesso i marchi vengono esaminati attraverso le loro parti che lo compongono ad esempio nome del marchio, il logo, il design, l’imballaggio, la pubblicità o il riconoscimento del nome e che la vera gestione del brand, tuttavia, inizia molto prima con una strategia ed una visione integrata e coerente”<sup>11</sup>.

In tal modo viene introdotta quella che risulta essere la cosiddetta “*Brand Identity*” e che corrisponde, in breve, al messaggio che il marchio invia ai propri clienti.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Duncan, Tom; Moriarty, Sandra(1998). It’s Role in Managing Relationships and Building Brands. In: *Proceedings of the 6<sup>th</sup> International Colloquium in Relationship Marketing*, ed. By Rod Brodie, 164-172. *Publications of the university of Auckland*: Auckland

<sup>10</sup> De Chernatony, Leslie; McDonald, Malcolm (1992) *Creating Powerful Brands. The Strategic Route to Success in Consumer, Industrial and Service Markets*. Butterworth-Heinemann: Oxford.

<sup>11</sup> De Chernatony, Leslie; McDonald, Malcolm (1992) *Creating Powerful Brands. The Strategic Route to Success in Consumer, Industrial and Service Markets*. Butterworth-Heinemann: Oxford.

<sup>12</sup> Kapferer, Jean (1992) *Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. Kogan Page: London.

Il modello piramidale del marchio, illustrato nella figura 1, è costituito da tre differenti livelli e permette di analizzare e presentare, quindi, la strutturazione della brand identity.

Il livello superiore della piramide corrisponde al *brand core*. Questo rimane sostanzialmente fisso nel tempo, non subendo quindi, modifiche degne di nota. Il livello intermedio è chiamato *brand style* e si suddivide in termini di cultura, della sua personalità e dell'immagine di sé che è capace di trasmettere. Alla base della piramide invece, si trovano i temi del brand, o *brand themes*, che includono il fisico del marchio (colore, logo, packaging), la sua riflessione (il tipo di portavoce utilizzato per pubblicizzare la marca) e la relazione espressa (prestigio).<sup>13</sup>

Alla sinistra della piramide, appena descritta, possiamo notare come sia illustrato un prisma composto da sei facce che, se integrate fra di loro, vanno a costituire l'aspetto interiore ed esteriore dell'identità di brand.

Le prime tre facce, ovvero personalità, cultura e self-image sono incorporate all'interno del marchio stesso mentre le altre tre, ovvero fisico, relazione e riflessione conferiscono al brand il suo aspetto esteriore. Pekka Tuominen, tuttavia, sostiene che fra tutte queste componenti siano quelle emotive e relazionali le più preziose per la costruzione e gestione del brand. La componente del fisico, infatti, risulta essere solamente il primo passo nella costruzione del marchio mentre gli elementi intangibili e simbolici includono la personalità del marchio ed il modo in cui quest'ultimo rafforza la propria immagine ed i propri significati nella mente dei consumatori che, in tal modo, riescono a sentirsi rappresentati in termini valoriali e di ideali.<sup>14</sup>

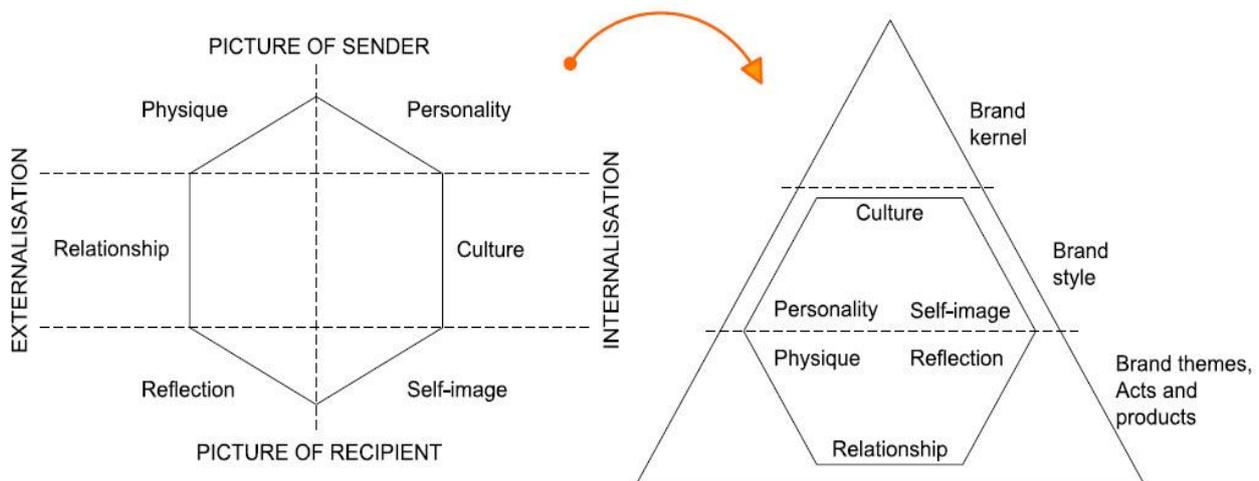


Fig. 1 La piramide del marchio ed il prisma di identità. (Doyle Peter 1998)

<sup>13</sup> Doyle, Peter (1998) Marketing Management and Strategy. Prentice Hall: London

<sup>14</sup> Pekka Tuominen (1999). Managing Brand Equity. *Turku School of Economics and Business Administration*, LTA 1-99, 65-100

La piramide della *brand identity* fornisce diversi benefici, molti dei quali pratici.

In primo luogo, infatti, permette all'azienda produttrice una comprensione completa del brand, dei suoi punti di forza e delle sue opportunità. In secondo luogo risulta essere fortemente d'aiuto per la formulazione e la realizzazione della strategia di posizionamento del marchio all'interno del mercato di riferimento. In terzo luogo consente di sviluppare coerenza ed unicità nel messaggio che si desidera trasmettere attraverso, ad esempio, packaging, design e pubblicità o anche tramite potenziali strategie di *brand extensions*.<sup>15</sup>

Quindi risulta estremamente facile, dopo aver introdotto il concetto e la funzione della *brand identity*, dimostrare che sia proprio su quest'ultima che si basi il patrimonio stesso del brand, meglio definito con il termine di *Brand Equity*.

## 2 Il patrimonio del brand: la *Brand Equity*

La nascita del concetto di *brand equity* risale all'inizio degli anni '90, periodo in cui quest'ultima viene teorizzata come la totalità delle attività finanziarie in capo all'azienda proprietaria del brand. Il concetto, così definito, andava ad abbracciare non solo il mero valore del marchio ma anche, implicitamente, quello delle varie conoscenze, brevetti e know-how di cui l'azienda vantava la paternità intellettuale.<sup>16</sup>

Tuttavia con il passare del tempo, questa prima formulazione è stata, più volte, oggetto di discussione e di confronto fra i più svariati studiosi, che hanno cercato di delimitare la *brand equity* in sempre più ristretti confini concettuali dando vita così a molteplici nonché differenti definizioni.

A tal proposito David A. Aaker, in "Building Strong Brands", introduce la *brand equity* come "un insieme di attività (e passività) collegate al nome e al simbolo di un marchio che aggiunge (o sottrae) il valore fornito da un prodotto o servizio a un'azienda e / o ai clienti di un'azienda"<sup>17</sup>.

Allo stesso modo, Kevin Lane Keller, in "Conceptualising, Measuring and Managing customer-based brand equity", fornisce una definizione quale "l'effetto differenziale che ha la conoscenza del marchio (*brand knowledge*) sulla risposta dei consumatori alla commercializzazione dello stesso".<sup>18</sup>

D'altro canto teorie in parte differenti sono presentate da Yoo e Donthu, i quali in "Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale" descrivono la *brand equity* come "la diversa risposta del consumatore tra un marchio focale e un prodotto senza marchio quando

---

<sup>15</sup> Doyle, Peter (1998) Marketing Management and Strategy. Prentice Hall: London

<sup>16</sup> Aaker, David (1996) Building Strong Brands. Free Press: New York

<sup>17</sup> Aaker, David (1996) Building Strong Brands. Free Press: New York

<sup>18</sup> Keller, K. L. (1993) Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing* 57(1): 1-22

entrambi hanno lo stesso livello di stimoli di marketing e attributi<sup>19</sup> o anche da Srinivasan *et al* secondo i quali corrisponde “al contributo incrementale (\$) annuo ottenuto dal marchio comparato al prodotto (o servizio) sottostante *unbranded*”<sup>20</sup>.

Queste teorie tuttavia risultano contraddistinte da ingenti problematiche riguardanti la misurazione del valore del brand. Il modello *customer-based brand equity* di Keller, che approfondiremo poi, presume che la brand equity sia composta da due dimensioni principali quali la *brand awareness* e la *brand image* senza però spiegare la relazione che ne intercorre e limitandosi unicamente a fornire un framework teorico incapace di calcolare una misura concreta del valore.<sup>21</sup>

Aaker, invece, sostiene che siano la *brand loyalty*, la *qualità percepita*, la *brand association*, la *brand awareness* ed il *comportamento del mercato* le dimensioni che agiscono come fonte principale del patrimonio del brand. Quest’ultimo però, analogamente a Keller, commette il medesimo errore ovvero quello di presentare gli elementi che contribuiscono alla formazione e al consolidamento della brand equity senza esser chiaro su come dovrebbero essere combinati tra di loro così da riuscire a catturare realmente il valore.<sup>22</sup>

Tuttavia la teoria presentata da Aaker, sebbene il buco logico anzidetto, è stata quella che è riuscita ad ottenere il beneplacito di moltissimi studiosi e ricercatori i quali hanno riconosciuto all’unanimità che le dimensioni da lui menzionate risultano essere perfettamente adatte nello spiegare in cosa realmente consista la brand equity.

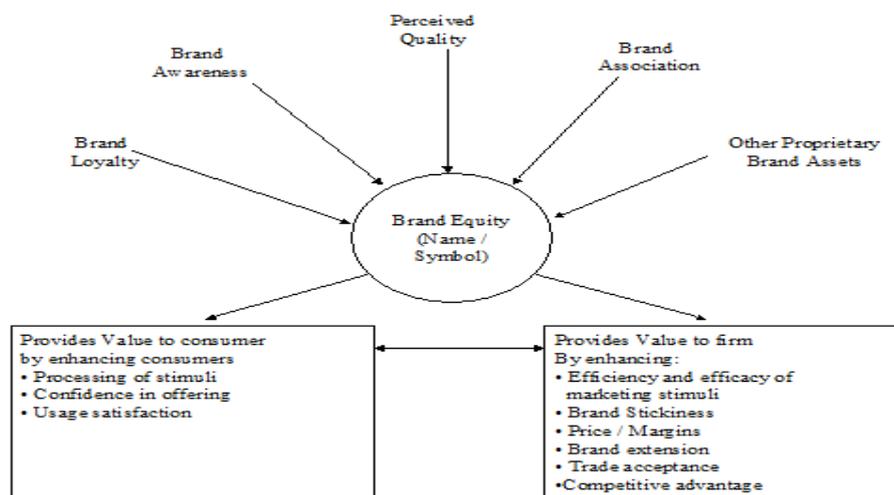


Fig. 2 Five Assets Model (Aaker David 1991)

<sup>19</sup> Yoo, B. and Donthu, N. (2001) Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research* 52(1): 1-14

<sup>20</sup> Srinivasan, V., Park C.S. and Chang, D.R. (2005) An approach to the measurement, analysis and prediction of brand equity and its source. *Management Science* 51(9), 1433-1448

<sup>21</sup> Manpreet, S.G., Jagrook, D. (2010) Evaluating Aaker’s sources of brand equity and the mediating role of brand image. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 18, 189-198

<sup>22</sup> Manpreet, S.G., Jagrook, D. (2010) Evaluating Aaker’s sources of brand equity and the mediating role of brand image. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 18, 189-198

Analizzando innanzitutto la prospettiva del cliente, la brand equity appare esser di grande aiuto nel facilitare fortemente il processo interpretativo, di archiviazione, nonché di recupero delle enormi quantità di informazioni su prodotti e marchi. In secondo luogo ciascuna delle dimensioni che sappiamo costituirle ha un'influenza notevole nei confronti della fiducia che il cliente riversa sul prodotto durante il processo decisionale di acquisto, apparendo più propenso nella selezione di un marchio da lui utilizzato con più frequenza e che associa, quindi, a valori di familiarità o di alta qualità.<sup>23</sup>

Dal punto di vista dell'azienda, invece, il valore è elargito in sei modi differenti. In primo luogo la brand equity risulta essere idonea nel rendere più efficaci ed efficienti strategie di marketing, quale promozione o pubblicità di nuovi prodotti, dal momento che è molto più probabile riuscire a stimolare la volontà di acquisto se il cliente ha un ricordo ed una percezione positiva del marchio. In secondo luogo la brand loyalty, che conosciamo come una delle dimensioni che formano la brand equity, può anche essere intesa come un output del five assets model a favore dell'azienda. La *brand awareness*, la *brand association* e la *perceived quality*, infatti, hanno l'effetto di rafforzarla così da implementare indirettamente sia la soddisfazione del cliente, sia la possibilità di acquisto del prodotto, sia il vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza. In terzo luogo, un ulteriore vantaggio deriva dalla possibilità, in capo all'azienda, di applicare un *premium price* ai propri prodotti in virtù delle qualità e degli attributi ritenuti essenziali dal cliente con il risultato finale di ottenere un margine di guadagno molto più elevato rispetto ai "competitors". Oltre a ciò una brand equity solida e affidabile diviene una base su cui dar vita e sviluppare eventuali strategie di brand extensions in grado, se ben realizzate, di rafforzare le *association brand* e incrementare, così, la popolarità e la fama del marchio. Beneficio ulteriore risiede nella sicurezza che un brand noto risulta infondere sia, come detto già, nei confronti dei clienti sia soprattutto nei riguardi del canale distributivo, visto che è stato più volte dimostrato come ci sia meno incertezza nel trattare con marchi riconosciuti e familiari. Infine le varie dimensioni della brand equity risultano essere in grado di creare una barriera che impedisce ai propri clienti di considerare, anche solamente, l'idea di un eventuale passaggio alla corte della concorrenza.<sup>24</sup>

Attraverso il modello di Aaker è possibile comprendere l'importanza vitale del brand, inteso sia come asset d'azienda sia come mezzo con il quale quest'ultima cerca di definire un'immagine coerente di come desidera essere percepita. Tuttavia, suddetto modello, come anticipato in precedenza, non sembra essere del tutto chiaro sul come misurare quantitativamente la brand equity. Per questo motivo, si ritiene alquanto necessario, presentare alcuni dei possibili metodi di misurazione individuati dai vari ricercatori e studiosi in materia, moltissimi dei quali tendono a

---

<sup>23</sup> Aaker, David (1991) *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press: New York

<sup>24</sup> Aaker, David (1991) *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press: New York

focalizzarsi unicamente sulla stima a livello d'impresa, trascurando in tal modo la prospettiva del consumatore e l'analisi delle relazioni che legano quest'ultimo al brand.<sup>25</sup>

Park e Srinivasan in, "A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendibility", sostengono che la brand equity troppo spesso viene definita come "i flussi di cassa incrementali che maturano per l'azienda a causa del suo investimento in marchi" e che, quindi, il rispettivo approccio di misurazione quantitativo risulta essere basato esclusivamente su dati aggregati a livello d'impresa non potendo così essere d'aiuto in alcun modo per i brand manager che, ad esempio, gestiscono un marchio in un'azienda multibrand.<sup>26</sup>

Lo stesso discorso risulta essere valido per il metodo di misurazione proposto da Keller secondo cui è possibile calcolare il valore della brand equity sulla base di due differenti approcci, ovvero quello diretto e quello indiretto. Il modello *indiretto* tenta, come già accennato, di valutare le fonti della brand equity costruita sul cliente, la cosiddetta "Customer based-brand equity", misurando la brand awareness e la brand image. Il modello *diretto*, invece, è caratterizzato da una logica di misurazione molto più mirata e capace di cogliere la "strength" e la "favorability" delle associazioni, ambito in cui non riesce l'approccio indiretto, valutando l'impatto della brand knowledge sulla risposta dei consumatori a diverse strategie di marketing dell'impresa<sup>27</sup>.

Tuttavia, come sostengono Manpreet e Jagrook in "Evaluating Aaker's sources of brand equity and the mediating role of brand image", sebbene i due approcci presentati contribuiscano immensamente alla letteratura concernente lo studio della brand equity e della brand knowledge, Keller non riesce nell'obiettivo di quantificare concretamente il valore della brand equity, risultando così ai fini della misurazione non idoneo.

Una teoria che, almeno apparentemente, sembra esser più conforme nell'intento della mera misurazione è quella di Kamakura e Russel i quali, in "Measuring brand value with scanner data", propongono un approccio atto a stimare il valore del brand utilizzando il *comportamento di acquisto effettivo* dei consumatori capace di riflettere "le normali condizioni di mercato" sulla base delle quali il marchio viene regolarmente acquistato. Il valore del marchio viene scisso in valore tangibile e valore intangibile, dove il primo è considerato funzione degli attributi fisici e quindi derivante da essi, mentre il secondo risulta essere unicamente determinato dal consumatore sulla base delle varie associazioni di marca collegate al brand.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Pekka Tuominen (1999). Managing Brand Equity. *Turku School of Economics and Business Administration*, LTA 1-99, 65-100

<sup>26</sup> Park, W., Srinivasan, V., (1994) A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendibility. *Journal of Marketing Research* 1994:2, 271-288.

<sup>27</sup> Keller, K. L. (1993) Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing* 57(1): 1-22

<sup>28</sup> Kamakura, W.A., Russel G.J. (1993) Measuring brand value with scanner data. *International Journal of Research in Marketing*. 10(1): 9-21

L'approccio appena descritto, basandosi sull'effettiva incidenza di acquisto, è reputato uno dei migliori per ricavare una precisa stima della brand equity, tuttavia è da tenere in forte considerazione, come sostengono i già citati Manpreet e Jagrook, che un determinato marchio possa essere stato scelto e quindi acquistato da un consumatore semplicemente per il fatto che il punto vendita offrisse una gamma fortemente limitata di prodotti e che in quest'ultima, magari, non fosse presente il prodotto preferito dal cliente; in tal senso non risulta difficile comprendere come tutto ciò renda l'utilizzo di suddetto approccio fortemente limitante in paesi o mercati che, ad esempio, sono caratterizzati da un'offerta scarsa di prodotti.<sup>29</sup>

Metodo alternativo e potenzialmente valido per la valutazione e la misurazione è la cosiddetta “*conjoint analysis*” o “*tradeoff analysis*”.<sup>30</sup> Quest'ultima può essere infatti utilizzata per comprendere e carpire non solo gli effetti principali del marchio su preferenze e scelte dei consumatori, ma anche i differenti “*interaction effects*” fra il nome del brand ed altri elementi del marketing mix quali, ad esempio, il prezzo, le caratteristiche di prodotto e di servizio e le percezioni sopra queste ultime.<sup>31</sup> Tuttavia una delle criticità della conjoint analysis risiede nel fatto che talvolta potrebbe portare a profili di prodotto non del tutto realistici nati dall'attività di “*conjoint card-sort task*” che non sempre risulta semplice da realizzare. Secondariamente, non è da sottovalutare che suddetta analisi non sia in grado di fornire una reale comprensione delle fonti della brand equity e che tutto ciò sia gravato da un'importante deficienza per ciò che concerne ricerche e studi successivi che riescano a dimostrare il contrario.<sup>32</sup>

I già citati Park e Srinivasan, in “A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendibility”, introducono tuttavia un metodo di misurazione e valutazione del valore del brand che sembra analizzarlo da entrambe le prospettive ovvero quella del cliente, prima, e quella dell'azienda in un secondo momento.<sup>33</sup> Il “Survey-based method” infatti viene presentato come soluzione univoca ai diversi problemi precedentemente approfonditi. Misurando la brand equity a livello di singolo consumatore inserito in una specifica categoria di prodotto offre al brand manager un'istruzione più che dettagliata sulle fonti del valore del marchio, il quale viene stimato come la differenza tra la preferenza generale del brand di un singolo consumatore e la preferenza dello stesso consumatore sulla base, però, di livelli di attributi di prodotto misurati oggettivamente.

---

<sup>29</sup> Manpreet, S.G., Jagrook, D. (2010) Evaluating Aaker's sources of brand equity and the mediating role of brand image. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 18, 189-198

<sup>30</sup> Green, P., Srinivasan, V. (1990) Conjoint Analysis in Consumer Research: New Developments and Directions, *Journal of Marketing*, 54 (October), 3-19.

<sup>31</sup> Keller, K. L. (1993) Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing* 57(1): 1-22

<sup>32</sup> Park, W., Srinivasan, V., (1994) A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendibility. *Journal of Marketing Research* 1994:2, 271-288.

<sup>33</sup> Park, W., Srinivasan, V., (1994) A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendibility. *Journal of Marketing Research* 1994:2, 271-288.

Tale approccio suddivide, poi, la brand equity in componenti basate su attributi e non, al fine di individuare diverse possibili origini del patrimonio di marca. Le prime componenti sono quelle che sono in grado di carpire l'impatto delle varie attività della brand identity, precedentemente spiegata, sulla percezione che il singolo consumatore ha degli attributi di prodotto. Le seconde, invece, offrono un grande contributo esclusivamente per catturare le varie *brand association* non legate in alcuna maniera ad attributi fisici. Appare evidente come suddetta scissione possa essere di enorme aiuto per il brand manager dal momento che le due componenti si riferiscono ad azioni distinte di gestione del marchio.<sup>34</sup>

Questo modello di analisi risulta essere inoltre uno tra i migliori, fra quelli presentati, poiché capace anche di fornire una valutazione dell'impatto della brand equity nei confronti della quota di mercato e del margine di profitto del marchio stesso. Queste ultime due dimensioni, infatti, costituiscono misure fortemente significative e strettamente correlate alla redditività del marchio.<sup>35</sup>

Possiamo quindi concludere il corrente paragrafo riferendo come il "Survey-based method" venga considerato, dalla maggioranza degli studiosi, il più utile nel misurare e stimare il valore della brand equity ma precisando come siano state invece, le teorie di David A. Aaker e di Kevin Lane Keller, ad essere state riconosciute perfettamente adatte nell'identificare e definire le varie dimensioni atte a dar vita ad una brand equity solida e di valore.

### 3 I sette approcci di *Branding*<sup>36</sup>

Il *branding* è solito essere pensato come un processo in continua evoluzione e fortemente influenzato dai diversi approcci gestionali che si sono succeduti nel tempo. I principali sono sette e sono connessi l'un l'altro, per questo motivo non esiste un approccio che possa essere considerato il più dominante bensì, in determinati contesti, alcuni possono risultare più adatti e rilevanti.

Il concetto di branding nasce all'incirca nel 1985 e sino al 2006 due principali paradigmi, uno *positivista* e l'altro *costruttivista*, sono stati oggetto di molteplici ricerche ed analisi realizzate dal mondo accademico. Il primo paradigma si basa sull'assunto di fondo secondo cui il patrimonio del brand è creato unicamente dal "*marketer*", mentre il brand è inteso come "un artefatto manipolabile senza vita ovvero un prodotto creato dai suoi proprietari / gestori che può essere posizionato, segmentato e utilizzato per creare un'immagine".<sup>37</sup> Il paradigma costruttivista, invece, teorizza il

---

<sup>34</sup> Pekka Tuominen (1999). Managing Brand Equity. *Turku School of Economics and Business Administration*, LTA 1-99, 65-100

<sup>35</sup> Park, W., Srinivasan, V., (1994) A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendibility. *Journal of Marketing Research* 1994:2, 271-288.

<sup>36</sup> Per questo paragrafo verrà utilizzato come fonte principale il manuale di testo: Heding T. et al. (2009) Brand Management. Research, theory and practice poiché specifico per l'argomento da trattare.

<sup>37</sup> Hanby, T. (1999). Brands dead or alive, *Journal of Market Research Society*, 41 (1): 7-19

marchio come nato dall'interazione tra il marketing e il consumatore *attivo* o meglio come “entità olistiche con molte delle caratteristiche degli esseri viventi”.<sup>38</sup>

Sulla base di questi due paradigmi appena descritti nascono i sette approcci di branding che vengono inquadrati in tre periodi storici differenti. Il primo (1985-92) è focalizzato nell'analizzare l'azienda, alle spalle del marchio, e le azioni che quest'ultima è in grado di compiere con lo scopo di influenzare il consumatore. Nel secondo periodo (1993-99) il branding acquisisce una prospettiva più “umana” soffermando l'analisi direttamente sul consumatore, inteso come destinatario principale della comunicazione di marca. Nell'ultimo periodo, invece, sono le forze culturali e contestuali che muovono la decisione del consumatore e la “loyalty” di quest'ultimo ad essere centrali nelle ricerche e negli studi della letteratura.<sup>39</sup>

### 3.1 Economic Approach

L'approccio economico costruisce le sue fondamenta su uno dei concetti più importanti del marketing, ovvero il *marketing mix*. Quest'ultimo viene presentato dall'American Marketing Association nel 1985 come “processo di pianificazione ed esecuzione della concezione, del pricing, della promozione e della distribuzione di idee, beni e servizi per creare scambi in grado di soddisfare gli obiettivi individuali e organizzativi”.<sup>40</sup>

Neil Borden, d'altro canto, in “The concept of Marketing Mix”, definiva il marketing mix come costituito da ben dodici fattori che l'azienda, nelle sue principali decisioni, doveva necessariamente prendere in considerazione al fine di pianificare ed implementare strategie ottimali.<sup>41</sup>

In un secondo momento, però, Jerome McCarthy revisionò la teoria introdotta da Borden restringendola nelle cosiddette “*quattro P*” (product, price, place, promotion) che conosciamo oggi.<sup>42</sup> L'approccio economico presume che il marchio sia creato unicamente dall'azienda che ne è proprietaria e che quest'ultima, realizzando la giusta strategia di marketing mix, potrà godere di un marchio forte e di un ampio vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza. Il consumatore appare sotto quest'ottica come ricettore passivo di molteplici messaggi, capace di valutarli ed analizzarli razionalmente. Da questo pensiero nasce il concetto di “*economic man*”: un consumatore fortemente razionale e perfettamente informato sul prodotto e sulle varie alternative, il cui unico scopo in ogni singola transazione è quella di ottenere la massima utilità e soddisfazione. Sulla base

---

<sup>38</sup> Hanby, T. (1999). Brands dead or alive, *Journal of Market Research Society*, 41 (1): 7–19

<sup>39</sup> Heding, T., Knudtzen, C. and Bjerre, M. (2009) Brand Management. Research, theory and practice. Free Pass: New York

<sup>40</sup> Hultman, C. M. and Shaw, E. (2003) The interface between transactional and relational orientation in small service firms' marketing behavior: a study of Scottish and Swedish small firms in the service sector, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11 (1): 110–12

<sup>41</sup> Borden, N. (1964) ‘The concept of the marketing mix’, in G. Schwartz (ed.) *Science in Marketing*, New York: Wiley

<sup>42</sup> McCarthy, E. J. (1960) *Basic Marketing: a Managerial Approach*, Homewood IL: Irwin

di ciò è intuibile comprendere come l'approccio economico risalga ad una percezione microeconomica neoclassica delle forze di mercato all'interno della società. La logica alle spalle di questo approccio può essere facilmente applicabile sia a livello di mercato che a quello del singolo consumatore.<sup>43</sup>

In questa cornice microeconomica, dal momento che l'economic man non sempre pone in essere un comportamento volto ad ottenere la soddisfazione più completa dei suoi bisogni, si ha necessità di introdurre la cosiddetta "*transaction cost theory*", la quale sostiene che il consumatore, qualsiasi esso sia, ricercherà sì, la massimizzazione della sua utilità, ma lo farà tenendo conto dei costi legati all'acquisto di un prodotto piuttosto che di un altro. Dal punto di vista del branding, quindi, appare di vitale importanza ridurre i costi di transazione che gravano in capo al consumatore poiché in caso contrario potrebbero facilmente essere percepiti come una barriera all'acquisto.

La *transaction cost theory*, inoltre, sostiene che il consumatore sia razionale nelle scelte ma che questa sua razionalità risulti fortemente limitata dal fatto che non beneficia di una panoramica completa di tutte le informazioni da prendere in esame, optando così per una decisione non sempre ottimale.<sup>44</sup> Quindi l'obiettivo primario del marketer risulta essere quello di render disponibile il giusto prodotto, al giusto prezzo e con il giusto grado di accessibilità riducendo così notevolmente gli ostacoli e le difficoltà del processo decisionale.<sup>45</sup>

Nell'approccio economico inoltre, lo scambio tra consumatore e marca viene percepito come una o più transazioni che non comportano alcuna forma di relazione tra i due consociati, a differenza invece degli altri approcci in cui lo scambio è inteso come frutto di una determinata relazione di fiducia reciproca e di lealtà. Questo è il motivo per cui fattori come reddito e prezzo sono fattori chiave e come la comunicazione che avviene fra consumatore e marchio sia una *comunicazione lineare*, ovvero basata unicamente sulle quattro P, che non porta ad alcuna interazione o, appunto, relazione. Tuttora, l'economic approach è utilizzato per la risoluzione delle problematiche più sensibili inerenti alla gestione del brand. Il marketing mix, infatti, è considerato dalla maggioranza dei marketers come uno strumento perfetto per la pianificazione ed esecuzione di strategie mirate. Tuttavia quest'ultimo non può, in alcun modo, essere inteso come principale strumento di branding dal momento che risulta essere focalizzato eccessivamente sul breve termine per via dell'attenzione posta sulla prossima transazione.

---

<sup>43</sup> Nelson, J. A. (1998) Abstraction, reality and gender of "economic man", in J. G. Carrier and D. Miller (eds) *Virtualism: A New Political Economy*, Oxford: Berg

<sup>44</sup> Ackerman, F. (1997) Consumed in theory: alternative perspectives on economics of consumption, *Journal of Economic Issues*, 31 (3): 651-64

<sup>45</sup> Gardner, B. B. and Levy, S. J. (1955) The product and the brand, *Harvard Business Review*, March/April: 33-9

### 3.2 Identity Approach

L'*identity approach* nacque tra il 1980 e il 1990, periodo in cui moltissimi studiosi teorizzarono differenti definizioni, tutte però fondate sul medesimo assunto, ovvero che i consumatori associassero inconsciamente caratteristiche ed attributi di identità al brand e che sulla base di esperienze dirette con quest'ultimo concepissero un pensiero più o meno positivo nei confronti dell'azienda. L'approccio identitario, così definito, presuppone che la creazione di un'identità forte guidi l'azienda ad esser percepita come di valore, dal momento che il consumatore, nella sua decisione finale di acquisto, risulta essere influenzato principalmente dall'immagine e dalla reputazione che il brand detiene. Dalla mera prospettiva di branding appare essere di vitale importanza che le attività di marketing e di comunicazione siano integrate fra di loro in maniera tale da poter traslare il concetto di identità su un livello *corporate*, riuscendo così a creare più facilmente un'esperienza con il consumatore atta ad apportare un'immagine ed una reputazione vantaggiosa per l'azienda.<sup>46</sup>

Il *corporate branding* viene definito come “strategia verso l'ideazione di relazioni più integrate tra stakeholder interni ed esterni che collegano il top management, i dipendenti, i clienti e altri stakeholder”<sup>47</sup>. Basandosi su questa definizione possiamo comprendere come quest'ultimo vada a giovare il coinvolgimento dell'organizzazione nel suo complesso, sottolineando, ad esempio, il ruolo chiave che i dipendenti ricoprono nella creazione di un marchio forte. Allo stesso modo la costruzione del brand, diversamente dall'approccio economico, è teorizzata non come lineare bensì come basata sull'interazione brand-consumatore in cui l'identità risulta essere un qualcosa che viene co-creata sia internamente che esternamente all'azienda, subendo così un'influenza non di certo trascurabile da parte del contesto sociale in cui è inserita.

Tilde Hedging et al. in “Brand Management” presentano la *brand identity* come il cuore pulsante dell'approccio identitario e la descrivono come composta da quattro distinte dimensioni quali *organizational identity*, *corporate identity*, *image e reputation* suddivise ulteriormente in due grandi macro categorie. Mentre le prime due dimensioni, infatti, curano la creazione ed il mantenimento della brand identity nell'ambito aziendale interno, le ultime due ne studiano la gestione esternamente.

---

<sup>46</sup> Hedging, T., Knudtzen, C. and Bjerre, M. (2009) Brand Management. Research, theory and practice. Free Pass: New York

<sup>47</sup> Schultz, M., Hatch, M. J. and Larsen, M. H. (eds) (2000), The Expressive Organization: Linking Identity, *Reputation and the Corporate Brand*, Oxford: Oxford University Press

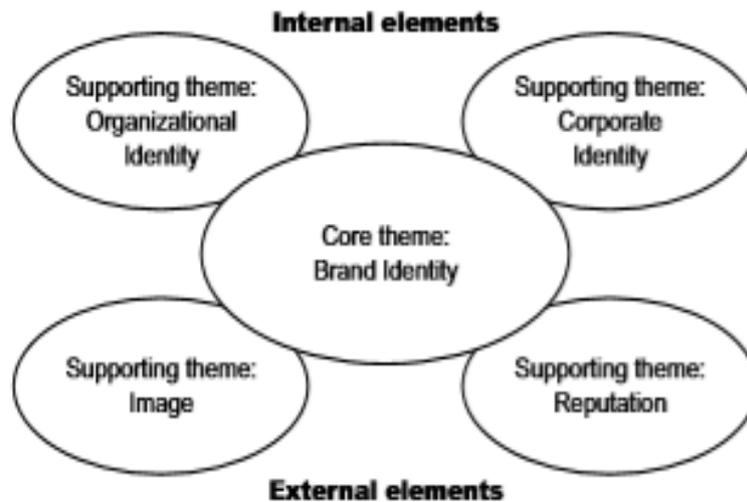


Fig.4 Brand identity: the core theme and alignment frameworks of the identity approach  
(Heding T. et al 2006)

La *corporate identity* viene definita come “un insieme di segnali visivi, fisici o comportamentali che rappresentano l'azienda, rendendola immediatamente riconoscibile per i consumatori e le altre parti interessate”<sup>48</sup>. È possibile, mediante la letteratura accademica, individuare due principali filoni teorici aventi per oggetto la creazione dell'identità aziendale.

La prima prospettiva è quella *visiva* che intende la corporate identity come costituita mediante l'utilizzo di mezzi visivi, ovvero segni e simboli (logo, design, colore), nati internamente all'azienda e che vengono esternati al fine di esser percepiti in maniera ottimale dai consumatori dando vita così ad un'immagine positiva di brand. Suddetta scuola di pensiero, tuttavia, è stata più volte oggetto di critiche poiché reputata eccessivamente semplicistica dal momento che la progettazione grafica non può essere considerata come unico strumento di creazione e gestione della corporate identity. Quest'ultima infatti non si limita solamente all'espressione visiva bensì abbraccia anche aspetti, come ad esempio, il modo in cui i dipendenti lavorano o si comportano. La seconda prospettiva collega alla corporate identity la strategia aziendale dal momento che è proprio il comportamento interno all'azienda a creare ed influenzarne maggiormente l'identità. Se unite, le due teorie mostrano come la corporate identity contribuisca alla formazione della brand identity in una duplice maniera, da un lato assicurando che sia rappresentata visivamente mediante il design, il logo e ciò che rientra nella progettazione grafica e dall'altro garantendo, invece, che sia la strategia d'azienda ad essere implementata attraverso la gestione della brand identity.<sup>49</sup>

<sup>48</sup> Heding, T., Knudtzen, C. and Bjerre, M. (2009) Brand Management. Research, theory and practice. Free Pass: New York

<sup>49</sup> Balmer, J. M. T. (1998) 'Corporate identity and the advent of corporate marketing', *Journal of Marketing Management*, 14 (8): 963-96

La seconda dimensione è l'*organizational identity* la quale si riferisce agli aspetti comportamentali e culturali che influenzano la brand identity. Rientra in tal contesto il concetto di “living the brand” secondo cui i dipendenti hanno la necessità di vivere il marchio affinché divengano essi stessi fonte di creazione nonché di potenziamento del brand. Il marchio, così come la brand identity, viene costruito in buona parte grazie alle interazioni tra dipendente e cliente, necessitando un alto livello di “*commitment*” da parte del dipendente nel rispettare la cultura d’azienda in ogni suo ideale e nel soddisfare, quindi, il consumatore in ogni suo bisogno. Spesso la cultura organizzativa è alimentata utilizzando strategie quali *storytelling* o formazione interna poiché reputati strumenti in grado di allineare il comportamento dei dipendenti alla vision aziendale anche se, nella realtà, talvolta si è dimostrato come non sempre siano in grado di raggiungere i risultati sperati.<sup>50</sup>

La terza dimensione è la *corporate image* che, come già affermato, è inserita nella categoria della rappresentazione esterna della brand identity. La corporate image viene intesa come un “mosaico di impressioni” che l’azienda suscita nei propri consumatori e, perciò, l’obiettivo primario consiste esclusivamente nel riuscire ad infondere in tutti gli “stakeholders” un’immagine unica e coerente di se. La quarta ed ultima dimensione è la *corporate reputation*. Dar vita ad una reputazione che sia vantaggiosa per l’azienda non sempre è un processo semplice e veloce poiché rappresenta ciò che l’azienda ha fatto nel tempo ma soprattutto come lo ha fatto. Nonostante ciò, una volta acquisita, quest’ultima può essere utilizzata sia esternamente al fine di carpire le valutazioni dei consumatori sul marchio, sia internamente fornendo uno standard di atteggiamento in grado di guidare i dipendenti.<sup>51</sup>

“Ignorare i problemi di identità non è un'opzione fattibile, in particolare per i manager. In effetti, tende solo ad esasperare il problema. L'identità non scompare e può affiorare con una vendetta”.<sup>52</sup> Questo postulato di Balmer e Greyser può essere considerato emblematico al fine di comprendere come lo scopo unico nella gestione del marchio, secondo l’approccio identitario, sia quello di portare ad un allineamento delle quattro dimensioni precedentemente descritte. Una delle critiche mosse a tale approccio di branding è quello di essere eccessivamente focalizzato su attività di costruzione del marchio che non risultano avere alcuna rilevanza nei confronti dei consumatori e quindi di una mancanza di “*market sensing*”.

---

<sup>50</sup> Albert, S. and Whetten, D. (1985) ‘Organizational identity’, *Research in Organizational Behavior*, 7: 263–95

<sup>51</sup> Gioia, D. A., Schultz, M. and Corley, K. G. (2000) Organizational identity, image and adaptive instability, *Academy of Management Review*, 25 (1): 63–81

<sup>52</sup> Balmer, J. M. T. and Greyser, S. E. (2003) *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-level Marketing*, London: Routledge

### 3.3 The Consumer-based Approach

La gestione del marchio fu oggetto di un grande cambiamento quando nel 1993 Kevin Lane Keller, in “Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity” introdusse per la prima volta il cosiddetto “*Consumer-based Approach*”, riscuotendo il beneplacito di moltissimi studiosi.<sup>53</sup> Il consumer-based approach presume che il marchio viva nella mente del consumatore, considerando quest’ultimo, a differenza dei due approcci precedenti, come il reale “proprietario” del brand. Semplificando possiamo affermare che apparentemente l’approccio descrive il consumatore come il reale proprietario del brand che possiede e ne controlla il valore, nonostante ciò quest’ultimo risulta essere solamente il cosiddetto *cognitive man*, ovvero un “entità generica” che il marketer, mediante una comunicazione specifica, orienta nell’azione voluta. Il concetto di *cognitive man* si può esplicitare semplicemente mediante l’utilizzo di una metafora che converte il consumatore in un computer in cui sono archiviati un’ingente quantità di informazioni. Il consumatore quotidianamente viene esposto a molteplici stimoli esterni, ovvero a degli input, che hanno l’effetto di attivare la memoria richiamando così la conoscenza precedentemente immagazzinata. La conoscenza, ovvero la *brand knowledge*, secondo il modello dell’ “*associative network memory model*”, risulta essere costituita da differenti collegamenti e nodi inseriti in una fitta rete associativa, in cui questi ultimi rappresentano le informazioni immagazzinate. In tal senso uno stimolo esterno, come ad esempio può essere un messaggio commerciale, ha la capacità di innescare un nodo che mediante l’attività di diffusione va ad attivare secondi nodi associati al primo.<sup>54</sup>

Il professor James Bettman, in “An Information Processing Theory of Consumer Choice”, afferma che “il consumatore è inteso come interagente con il suo ambiente di scelta, cercando e prendendo informazioni da varie fonti, elaborando queste informazioni e quindi facendo una selezione tra alcune alternative”<sup>55</sup>, soffermandosi sul chiarire, in un secondo momento, come quest’ultimo sia costantemente esposto ad infinite informazioni e che, quindi, risulti costretto nel porre in essere una sorta di cernita, selezionando e scegliendo quali informazioni elaborare. Questa implicazione appare fondamentale per introdurre i punti chiave del *framework* della customer-based brand equity.

La *Customer-based brand equity*, presentata nel primo paragrafo quale “l’effetto differenziale della conoscenza del marchio sulla risposta dei consumatori alla commercializzazione dello stesso”<sup>56</sup>, si

---

<sup>53</sup> Douglas Holt, in “How societies desire brands: using cultural theory to explain brand symbolism” afferma che “Keller’s exposition of the customer-based brand equity model offers the most widely accepted and comprehensive treatment of branding in American marketing”

<sup>54</sup> Heding, T., Knudtzen, C. and Bjerre, M. (2009) *Brand Management. Research, theory and practice*. Free Pass: New York

<sup>55</sup> Bettman, J. R. (1979) *An Information Processing Theory of Consumer Choice*, Reading MA: Addison-Wesley

<sup>56</sup> Keller, K. L. (1993) Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing* 57(1): 1-22

ha quando il consumatore conserva in memoria associazioni di marca forti, uniche e favorevoli. La totale comprensione del marchio da parte del consumatore viene concettualizzata nella già descritta *brand knowledge*, che sappiamo essere suddivisa in *brand awareness* e *brand image*.

La *brand awareness* viene definita come “la capacità dei consumatori di identificare il marchio in condizioni diverse”<sup>57</sup> riferendosi soprattutto alla facilità, piuttosto che alla probabilità, con cui un marchio viene identificato. Questa prima dimensione si scompone a sua volta nella *brand recognition* e nella *brand recall*. La prima sappiamo essere, mediante Keller, “la capacità dei consumatori di richiamare la precedente esposizione al marchio quando viene dato quest’ultimo come spunto”, mentre la seconda risponde alla “capacità dei consumatori di recuperare il marchio quando viene fornita, anche solamente, la categoria di prodotto, i bisogni soddisfatti dalla categoria o qualche altro tipo di indagine come indicazione”.<sup>58</sup>

Queste prime considerazioni ci forniscono la possibilità di comprendere come la *brand awareness* ricopra un ruolo di un’importanza non di certo trascurabile in ciascuna delle fasi che costituiscono il processo decisionale del consumatore, essenzialmente per tre motivi: in primo luogo, aumentare la consapevolezza del marchio fa sì che quest’ultimo sia più facilmente contemplato nel set finale di prodotti in cui si riverserà la decisione<sup>59</sup>; in secondo luogo, in specifiche situazioni di basso coinvolgimento, un livello seppur minimo di *brand awareness* appare essere di grado aiuto nel condizionare la scelta finale del consumatore; ed infine, la consapevolezza di marca influenza l’immagine e le associazioni di brand che, in fase di decisione di acquisto, vengono reputati come elementi essenziali.<sup>60</sup>

Tuttavia la *brand awareness*, come sappiamo, è solamente una delle due dimensioni che vanno a costituire la *brand knowledge*. Anche una buona concettualizzazione della *brand image* risulta necessaria per esplicitare la customer-based brand equity nel dettaglio. Keller, fedelmente alle definizioni fornite da Herzog<sup>61</sup> (1963) e Newman<sup>62</sup> (1957), presenta la *brand image* come “la percezione di un brand riflesso dalle associazioni di marca presenti nella memoria del consumatore”, specificando poi che le associazioni possono essere individuate mediante il loro

---

<sup>57</sup> Rossiter, John R. and Larry Percy (1987), *Advertising and Promotion Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.

<sup>58</sup> Keller, K. L. (1993) Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing* 57(1): 1-22

<sup>59</sup> Baker, William, J. Wesley Hutchinson, Danny Moore, and Prakash Nedungadi (1986), Brand Familiarity and Advertising: Effects on the Evoked Set and Brand Preferences, *Advances in Consumer Research*, Vol. 13, Richard J. Lutz, ed. Provo, UT: Association for Consumer Research, 637-42.

<sup>60</sup> Bettman, James R., C. Whan Park (1980), Effects of Prior Knowledge and Experience and Phase of the Choice Process on Consumer Decision Processes: A Protocol Analysis, *Journal of Consumer Research*, 7 (December), 234- 48.

<sup>61</sup> Herzog, H. (1963), Behavioral Science Concepts for Analyzing the Consumer, *Marketing and the Behavioral Sciences*, Perry Bliss, ed. Boston: Allyn and Bacon Inc., 76-86.

<sup>62</sup> Newman, Joseph W. (1957), New Insight, New Progress for Marketing, *Harvard Business Review*, 35 (November-December), 95-102.

livello di astrazione, ovvero quante informazioni sono riassunte in ciascuna di esse, e quindi distinte in: *attributes*, *benefits* ed *attitudes*.

Gli attributi sono “caratteristiche descrittive che distinguono un prodotto o un servizio”<sup>63</sup> e possono essere:

- *Product-related attributes*: direttamente correlati alle prestazioni e quindi necessari per la funzione ultima del prodotto e del servizio.
- *Non-product-related attributes*: non direttamente correlati alla performance e meglio definiti come rispondenti ad aspetti esterni relativi all’acquisto o al consumo. Suddivisi, ancora, in:
  - Price information
  - Packaging or product appearance information
  - User imagery (che tipologia di persona utilizza il prodotto o servizio)
  - Usage imagery (in quale tipo di situazione viene utilizzato il prodotto)

Sempre secondo il modello di Keller, i benefici corrispondono al “valore personale che i consumatori attribuiscono agli attributi del prodotto o del servizio, ovvero ciò che i consumatori ritengono che il prodotto o il servizio possa fare per loro”.

Questa categoria, come la precedente, è oggetto di un’ulteriore distinzione sulla base delle motivazioni a cui si riferiscono i benefici.<sup>64</sup>

- *Functional Benefits*: aspettative dei consumatori su ciò che il prodotto sarà in grado di fare per loro. (caratteristiche di prodotto ma valutate soggettivamente)
- *Experiential benefits*: tali benefici sono atti a soddisfare le cosiddette esigenze di consumo “*edonico*”.
- *Symbolic benefits*: benefici che rispondono al desiderio di autoespressione e di approvazione sociale.

L’ultima classe in cui le associazioni di brand si suddividono risulta essere quella delle brand attitudes, descritte come “valutazioni globali di un marchio da parte dei consumatori”.<sup>65</sup>

Le associazioni di brand, tuttavia, devono essere *favorevoli*, *forti* ed *uniche* poiché solo in tal maniera l’azienda riuscirà a godere di un marchio capace di detenere un vantaggio competitivo elevato nei confronti della concorrenza.

---

<sup>63</sup> Keller, K. L. (1993) Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing* 57(1): 1-22

<sup>64</sup> Park, C. Whan, Bernard J. Jaworski, and Deborah J. MacInnis (1986), Strategic Brand Concept-Image Management, *Journal of Marketing*, 50 (October), 621-35.

<sup>65</sup> Wilkie, William (1986), *Consumer Behavior*. New York: John Wiley & Sons

La *favorability* di un'associazione fa riferimento unicamente a sé e quanto una determinata associazione di brand è più o meno favorevole di quelle della concorrenza. A tal proposito si ha la necessità di introdurre il pensiero di Fishbein e Ajzen che, in “Belief, attitude, intention, and behavior: An Introduction to Theory and Research”, introducono l'importanza dell'attributo. Secondo i due studiosi infatti non è possibile che i consumatori creino un'associazione favorevole di brand basata su di un attributo insignificante, andando a correlare in tal modo l'importanza dell'attributo con la valutazione dello stesso e con la sua rispettiva capacità di generare associazioni più o meno di valore nella mente del consumatore.<sup>66</sup>

La *strength* di un'associazione dipende, invece, “da come l'informazione entra nella memoria del consumatore (codifica) e in che modo viene mantenuta quale parte dell'immagine del marchio (archiviazione)”.<sup>67</sup> La forza, così definita, risulta essere fortemente dipendente sia dalla quantità di informazioni che elabora il consumatore sia dalla qualità del processo di codifica che dedica alle informazioni in questione.

Il cosiddetto *the levels or depth of processing approach*, teorizzato da Craik and Lockhart in “Levels of Processing: A Framework for Memory Research”, afferma che più il consumatore appare attento ad elaborare le informazioni durante il processo di codifica più le associazioni di brand risultanti saranno forti.

L'esser forti è una qualità notevolmente importante dal momento che moltissimi studiosi nonché psicologi cognitivi, come ad esempio Loftus in “On the Permanence of Stored Information in the Human Brain”, sostengono che le informazioni una volta memorizzate decadano molto lentamente e che, sebbene disponibili, necessitano di stimoli o richiami per essere recuperate.<sup>68</sup>

La *uniqueness* delle associazioni nasce dall'assunto secondo cui possa sussistere la possibilità che vede due differenti brand condividere nella mente del consumatore la stessa associazione. Da ciò si comprende facilmente come per l'azienda sia non solo vantaggioso, bensì necessario, godere di associazioni uniche dal momento che, se valutate positivamente, implicano la superiorità del marchio nei confronti della concorrenza e quindi un vantaggio competitivo senza eguali.

Tuttavia, come sostengono Maclnnis e Nakamoto in “Factors That Influence Consumers' Evaluations of Brand Extensions”, le associazioni di marca condivise hanno il beneficio di stabilire l'appartenenza ad una determinata categoria di prodotto, risultando così come un fattore plagiante per la risposta dei consumatori. Fornendo il medesimo esempio di Keller, in “Conceptualizing,

---

<sup>66</sup> Fishbein, Martin and Ajzen Icek (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company

<sup>67</sup> Keller, K. L. (1993) Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing* 57(1): 1-22

<sup>68</sup> Loftus, Elizabeth F. and Gregory R. Loftus (1980), On the Permanence of Stored Information in the Human Brain, *American Psychologist*, 35 (May), 409-20.

measuring and managing customer-based brand equity”, la comprensione del pensiero appena elargito risulterà elementare. Supponiamo che un consumatore immagini una banca come ostile e cattiva, con molta probabilità estenderà suddetto pensiero nei confronti anche di tutte le altre banche semplicemente per la loro appartenenza alla categoria. Pertanto, riallacciandosi al pensiero di MacInnis e Nakamoto, nella maggior parte dei casi le associazioni di prodotto di cui il marchio gode vengono condivise con altri marchi che appartengono logicamente alla medesima categoria.<sup>69</sup> La figura 5 illustra lo schema riassuntivo delle varie componenti della *brand knowledge* appena descritte secondo il modello della *customer-based brand equity* di Keller.

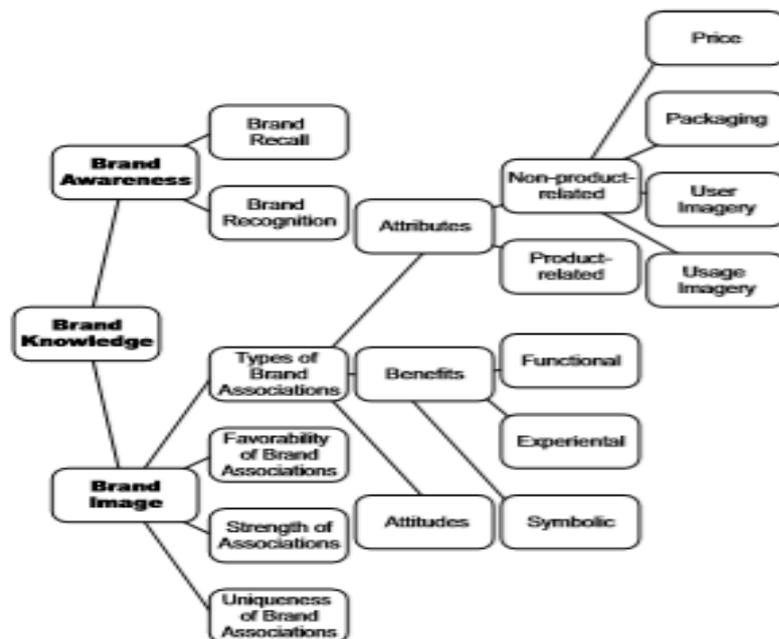


Fig. 5 Dimensioni brand knowledge (Keller 1993)

Concludendo possiamo ribadire come la brand awareness sia una pedina di primaria importanza per il *consumer-based approach* e per l’annessa costruzione di una customer-based brand equity forte. Per questa ragione, la brand awareness appare essere una delle più rilevanti scorciatoie mentali, meglio denominate scelte “*euristiche*”, che il consumatore pone in essere per rendere più veloce e semplice il suo processo decisionale. Quest’ultimo, infatti, trovandosi dinnanzi ad un prodotto ben noto risulterà molto più propenso nel sceglierlo senza valutare le alternative sebbene possano essere di eguale qualità. Tuttavia, risulta complementare l’importanza della brand image. Il marketer ha la necessità di mappare ognuna delle associazioni che il consumatore annette al brand e identificare poi la massima *congruence* tra queste. Un’elevata congruenza tra le diverse associazioni è connessa ad un’immagine di marca coerente, che a sua volta comporta un’attività di diffusione agevolata

<sup>69</sup> MacInnis, Deborah J. and Kent Nakamoto (1991), Factors That Influence Consumers' Evaluations of Brand Extensions, *working paper*, Karl Eller School of Management, University of Arizona

nella mente del consumatore. Le critiche mosse al consumer-based approach si limitano esclusivamente nell'esser considerato eccessivamente focalizzato nei confronti del consumatore, trascurando completamente la visione organizzativa. Il marketer, inoltre, dovrebbe tener in forte considerazione il fatto che il processo di analisi delle associazioni di brand risulta essere un processo retrospettivo non essendo caratterizzato da una prospettiva futura di analisi.

### 3.4 The personality approach

Il *personality approach* si focalizza nell'analizzare per quale motivo i consumatori attribuiscono automaticamente una personalità al marchio, e come quest'ultima funga da espediente attraverso il quale concepire ed incrementare la brand equity. L'interesse in suddetto ambito ha dato luogo a moltissimi studi e ricerche atte a comprendere in che modo ed in quale misura l'utilizzo del marchio, mediante la personalità di quest'ultimo, permette ai consumatori di esprimere se stessi o l'idea che hanno di sé.

Il framework teorico introdotto da Jennifer Aaker, in "Dimensions of brand personality", risulta essere quello più valido nell'approfondire e spiegare il reale valore della personalità di marca. Aaker, affermando che "la natura simbolica dei marchi può essere compresa allo stesso livello della natura utilitaria e che tende ad essere catturata da modelli generalizzabili tra le varie categorie di prodotti"<sup>70</sup>, presuppone che una forte motivazione capace di spingere il consumatore all'acquisto risieda proprio nei benefici simbolici che i diversi marchi riescono a garantire. Questo assunto nasce dalla convinzione secondo cui il consumatore è solito riflettere la concezione che ha di sé nella personalità del marchio e che quindi quest'ultima divenga ai suoi occhi fonte di differenziazione, spingendolo ad essere molto più propenso nel creare un legame emotivo con marchi che hanno una personalità rispetto a marchi che non ne vantano alcuna.

Tuttavia anche la personalità degli *user brand* e dei cosiddetti *early adopters* acquisisce un'essenziale importanza e centralità nel personality approach. Questi ultimi, infatti, costituiscono una fonte notevolmente utile poiché capaci di limitare in confini molto più specifici la personalità del marchio, dal momento che secondi consumatori tenderanno a creare un'associazione fra la brand personality e, ad esempio, i tratti della personalità dei primi utilizzatori.<sup>71</sup>

Dal punto di vista di Hedning et al il personality approach nasce grazie al contributo di teorie e tesi approfondite sia nel campo della *psicologia umana* che in quello del *comportamento del consumatore*. Della prima l'approccio abbraccia la teoria delle categorizzazioni del carattere

---

<sup>70</sup> Aaker, J. (1997) Dimensions of brand personality, *Journal of Marketing Research*, 34 (August): 347–56

<sup>71</sup> Hedning, T., Knudtzen, C. and Bjerre, M. (2009) Brand Management. Research, theory and practice. Free Pass: New York

umano, mentre della seconda la comprensione del modo in cui i consumatori utilizzano i marchi per soddisfare bisogni di auto-espressione o idealizzazione di sé.

La personalità di brand viene teorizzata come “l’insieme di caratteristiche umane associate a un marchio”<sup>72</sup> implicando che il consumatore, nel creare o meno un legame con quest’ultimo, sia inconsciamente vulnerabile ai tratti della personalità che lo contraddistinguono. L’intensità e la forza del legame emotivo che viene creato appare, infatti, notevolmente vincolato da quanto il consumatore reputi adatto il marchio a soddisfare il suo bisogno auto-espressivo.

Invece dal punto di vista dell’azienda, la personalità del proprio brand si mostra come fonte di un forte vantaggio competitivo che deriva sia dalla *differenziazione* che emerge da una personalità forte ed unica, sia dalla *loyalty* che si genera automaticamente da un legame brand-consumatore duraturo e stabile nel tempo. L’aggettivo “stabile” non deve passare inosservato poiché diviene una qualità di vitale importanza per il rapporto consumatore-brand dal momento che lo scambio fra le due parti si manifesta come ciclico e interattivo. Il consumatore, infatti, tende a valutare la personalità del marchio partendo dall’osservarne nel tempo il comportamento; in tal modo nasce la volontà o meno di avvicinarsi ad una marca piuttosto che un'altra.<sup>73</sup>

Avendo definito il concetto di *brand personality*, si ha necessità di introdurre i tre temi principali su cui si basa: *personalità*, *espressione di sé* ed infine *congruence* tra personalità del marchio e sé del consumatore. Il primo concetto, ovvero quello della mera *personalità*, nella teoria della *psicologia umana* viene teorizzato come uno strumento attraverso il quale è possibile apportare una categorizzazione degli essere umani. Le singole persone appaiono distinte fra loro sulla base dei propri tratti della personalità, descritti come specchio delle caratteristiche interne e capaci di dar vita alle motivazioni di base del comportamento di ciascuno.<sup>74</sup>

Come abbiamo già affermato, la ricerca sul *comportamento del consumatore* ha dimostrato più volte che i marchi, o più generalmente i beni materiali, sono considerati dagli esseri umani un’estensione di loro stessi e che, in tal senso, sono correlati al secondo tema centrale ovvero quello dell’*“espressione di sé”*.

Russel Belk, pioniere in suddetto ambito, in “Possessions and the extended self” definisce l’espressione che il consumatore ha di sé come “la somma totale di tutto ciò che può chiamare suo, non solo il suo corpo e i suoi poteri psichici, ma i suoi vestiti e la sua casa, sua moglie e figli, i suoi antenati e amici, la sua reputazione e opere, le sue terre e yacht e conto bancario”.<sup>75</sup> Poggiando su

---

<sup>72</sup> Aaker, J. (1997) Dimensions of brand personality, *Journal of Marketing Research*, 34 (August): 347–56

<sup>73</sup> Chung, K. K., Dongchul, H. and Seung-Bae, P. (2001) The effect of brand personality and identification on brand loyalty: applying the theory of social identification, *Japanese Psychological Research*, 43 (4): 195–206

<sup>74</sup> Thomas, T. T. W. (2004) Extending human personality to brands: the stability factor, *Brand Management*, 11 (4): 317–29

<sup>75</sup> Belk, R. W. (1988) Possessions and the extended self, *Journal of Consumer Research*, 15 (2): 139–68

questo pensiero possiamo tramutare il concetto di “*espressione di sé*” in “*estensione di sé*” che si ha ogniqualevolta l’esser umano descrive sé stesso mediante le proprietà, fisiche e non, che possiede.

Tuttavia, la letteratura introduce due differenti categorie del concetto di “*sé*”: la prima, a livello individuale, viene definita *indipendente* e si scinde in “*sé reale*”, “*sé desiderato*” e “*sé ideale*”; mentre la seconda, a livello sociale, è definita *interdipendente* poiché vincolata dal contesto rispetto al quale si vuole dimostrare di esserne parte, mostrando la propria espressione di sé. Risulta perciò di facile comprensione come i marchi possano contribuire nella formazione di varie accezioni del mero concetto di “*sé*”, soddisfacendo talvolta bisogni correlati al “*sé desiderato*” o al “*sé ideale*”, mentre altre volte fungendo unicamente come mezzo di realizzazione o espressione personale.<sup>76</sup>

Il terzo ed ultimo tema principale su cui si basa la brand personality è il cosiddetto *brand-self congruence*, ovvero la congruenza tra la personalità del marchio e l’immagine che il consumatore detiene o che desidera esternare. Sviluppare suddetta congruenza è un strategia che molte volte si rivela un’arma a doppio taglio, dal momento che diversi studi hanno dimostrato come l’interazione con il gruppo sbagliato di consumatori possa apportare ad un indebolimento del marchio, della sua personalità, nonché credibilità. Il marketer, infatti, deve riuscire nell’arduo compito di individuare e quindi rivolgersi al giusto gruppo di consumatori che, creando un legame emotivo con il brand, ne rinnovi il valore.<sup>77</sup>

La già citata Jennifer Aaker, approfondendo il tema della brand personality, introduce il modello denominato “*Big Five*”, il quale presenta le cinque dimensioni principali della personalità del marchio correlandole ai principali tratti e caratteristiche ritenute dai consumatori come appartenenti a ciascuna dimensione.

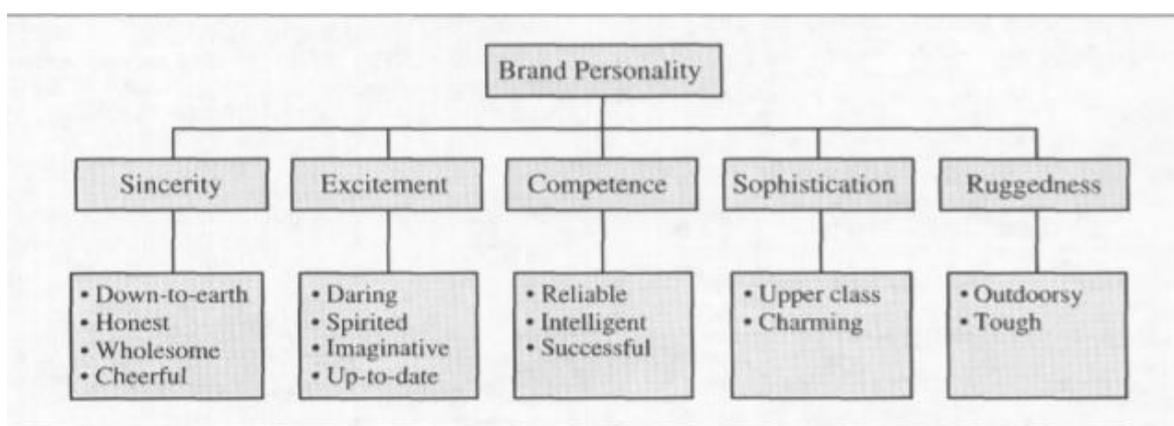


Fig. 6 Brand Personality Framework (Aaker Jennifer 1997)

<sup>76</sup> Heding, T., Knudtzen, C. and Bjerre, M. (2009) Brand Management. Research, theory and practice. Free Pass: New York

<sup>77</sup> Dolich, I.J. (1969). Congruence Relationship Between Self-Image and Product Brands. *Journal of Marketing Research*, 6 February, 80-84.

I tratti della personalità illustrati in figura 6, possono essere correlati al brand mediante:

- Fonti dirette: basati esclusivamente sulla persona e quindi associati alle caratteristiche umane dello stereotipo *brand user*, *brand endorser*, *brand employee* o dello stesso *CEO*. In questo modo i tratti della personalità di questi ultimi vengono trasferiti *direttamente* al brand.<sup>78</sup>
- Fonti indirette: legate esclusivamente a tutti gli aspetti che possono essere vissuti dal consumatore mediante il marchio, ovvero *prezzo, forma, distribuzione e promozione*.<sup>79</sup>

Ciascuna delle dimensioni individuate comporta una relazione emotiva consumatore-brand differente. I risultati della ricerca condotta da Aaker mostrano, ad esempio, come nei confronti di una personalità di marca *sincera*, i consumatori rispondano in maniera molto meno indulgente nel caso in cui non siano completamente soddisfatti. Appare essere questo il motivo per il quale una personalità di marca *sincera* è valutata come più adatta nel creare relazioni maggiormente durature e costanti rispetto alle altre dimensioni individuate.<sup>80</sup>

Il marketer al fine di costruire e forgiare una qual certa *brand loyalty* ha il dovere di far riflettere i tratti della personalità del marchio negli attributi o nell'atteggiamento di quest'ultimo, sulla base della personalità associatagli. Infatti nel caso in cui non ci fosse suddetta coerenza, una delle conseguenze potrebbe essere quella di un forte aumento del tasso di abbandono del marchio e successiva perdita di credibilità. Il ruolo del marketer, in ogni caso, non si sintetizza unicamente in questo compito, bensì attività di branding quali sponsorizzazioni, servizi aggiuntivi per i clienti o particolari eventi, risultano essenziali per completare il quadro della personalità di brand, capace in tal modo di stabilire legami emotivi con più facilità.

La rilevanza del modello del personality approach, rispetto al quale Aaker ha fortemente contribuito per la formazione e sviluppo, risiede proprio nella possibilità offerta al marketer di manipolare le variabili della personalità di marca e valutarne l'effetto che ciascuno di essi ha sul consumatore.

### 3.5 Relational Approach

Susan Fournier, nel marzo del 1998, pubblicò "Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research" nel quale veniva presentato il *relational approach*, uno dei modelli reputati più interessanti in ambito di gestione del marchio. Frutto di questo articolo è la "brand relationship theory" secondo cui i consumatori sono soliti creare relazioni direttamente con i marchi

---

<sup>78</sup> McCracken, Grant (1989). Who is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process, *Journal of Consumer Research*, 16(3), 310-21.

<sup>79</sup> Bartra, R., Lehmann, D., Singh, D. (1993). The Brand Personality Component of Brand Goodwill: Some Antecedents and Consequences. In *Brand Equity and Advertising*, David A. Aaker e Alexander Biel, eds Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

<sup>80</sup> Aaker, J. (1997) Dimensions of brand personality, *Journal of Marketing Research*, 34 (August): 347-56

da loro acquistati ed, analogamente alle relazioni umane, anche le relazioni consumatore-brand risultano essere di varia natura. Suddetta teoria può essere intesa come una continuazione di quella avente per oggetto la *brand loyalty*, dal momento che la fedeltà del consumatore molto spesso nasce da una relazione duratura e stabile nel tempo. Tuttavia la stessa Fournier, con il fine di smentire questo legame, così afferma:

*“nella vita reale le persone si relazionano l’una con l’altra in molti modi diversi. Lo stesso vale per il modo in cui si relazionano con i marchi che acquistano. Ridurlo semplicemente a una questione di lealtà o mancanza di lealtà è come dire che sposate tutti quelli che incontrate o che non saranno mai una parte significativa della vostra vita”*<sup>81</sup>

Come sappiamo, il relational approach fa parte del paradigma di branding *costruttivista* e per questo risulta fondato sulla *“fenomenologia”*<sup>82</sup>. La relazione che vige fra consumatore e brand è *“dydica”*, ovvero capace di dar vita ad uno scambio equo fra le parti attraverso cui il significato del marchio diviene frutto sia del contributo di quest’ultimo che di quello del consumatore. Dal momento che le relazioni appaiono essere fortemente influenzate dal contesto in cui vengono a formarsi, la comprensione del consumo del marchio è successiva a quella del contesto personale in cui è consumato. Tuttavia, l’inserimento degli assunti del relational approach nel campo della gestione del marchio, implica un notevole spostamento del brand dalla generica concettualizzazione ad una nuova, in cui quest’ultimo viene reputato proprietà del solo consumatore. Già nel consumer-based approach, il marchio era inteso come di proprietà del consumatore, sebbene, come ricordiamo, quest’ultimo era paragonato ad un computer atto ad elaborare le tante informazioni recepite, quindi facilmente manipolabile dal *“programmatore”*. Nel relational approach, invece, la proprietà appare essere più reale, dal momento che il significato del brand è subordinato all’interazione che avviene fra destinatario e mittente e non è frutto di una mera comunicazione lineare. Quindi il marchio diviene attivo all’interno della relazione che si crea, tramutandosi direttamente in partner del consumatore.<sup>83</sup>

Comprendendo come la *brand relationship theory* costituisca il tema centrale del relational approach, l’applicazione di quest’ultima esige che il marchio venga umanizzato. L’umanizzazione degli oggetti inanimati è definita *animismo*. Molteplici studi hanno dimostrato come i consumatori

---

<sup>81</sup> Fournier, S. (1998) Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research, *Journal of Consumer Research*, 24 (4): 343–73

<sup>82</sup> Secondo Hedning et al la fenomenologia viene così definita “Phenomenology is a qualitative, constructionist research tradition emphasizing the accessing of an ‘inner reality’ and, as a consequence, the validity of ‘lived experience’”.

<sup>83</sup> Hedning, T., Knudtzen, C. and Bjerre, M. (2009) *Brand Management. Research, theory and practice*. Free Pass: New York

non presentino difficoltà alcuna nel munire di personalità oggetti inanimati<sup>84</sup>, nel pensare a marchi come se fossero esseri umani<sup>85</sup> o nel far propria la prospettiva del marchio, dando vita così al proprio punto di vista della relazione.<sup>86</sup>

Susan Fournier fornisce due esempi pratici volti a far comprendere facilmente il processo di umanizzazione del marchio. Il primo risponde al semplice impiego del “portavoce” all’interno della pubblicità, in tal modo il marchio riesce a scaturire nel consumatore ricordi legati al passato o al presente. Il secondo, invece, abbraccia la situazione in cui il brand è regalato, risultando quindi animato poiché intriso di associazioni collegate al donatore. Tuttavia, affinché il marchio possa esser considerato come partner reale ed unico del consumatore, quest’ultimo ha necessità di comportarsi come membro attivo della diade.<sup>87</sup>

Dal momento che le relazioni di marca, così come le relazioni umane, sono notevolmente volatili ed intangibili, uno degli obiettivi chiave del brand manager è quello di far sì che siano più durature, stabili, nonché di più alta qualità possibile.

In tal contesto risulta doveroso introdurre e descrivere il costrutto Brand Relation Quality (BRQ) teorizzato da Susan Fournier, la quale presuppone che una relazione di qualità dipenda esclusivamente da sei fattori, costituenti del modello stesso:

1. *love/passion*, rende il marchio agli occhi del consumatore come unico ed insostituibile. I sentimenti di amore si spingono dal campo dell’ *affetto e calore* a quello dell’ *infatuazione più ossessiva*.
2. *self-connection*, si riferisce a quanto il marchio è in grado di esprimere un aspetto significativo di sé.
3. *interdependence*, ovvero lo stretto legame che scorre tra le “azioni” del marchio e quelle del consumatore.
4. *commitment*, quale l’impegno nel porre in essere un determinato comportamento che comporta una longevità della relazione stessa.
5. *intimacy*, ovvero saper forgiare nella mente del consumatore associazioni legate al brand estremamente positive, dal momento che ciò andrebbe a nutrire notevolmente la relazione.

---

<sup>84</sup> Aaker, J. (1997) Dimensions of brand personality, *Journal of Marketing Research*, 34 (August): 347–56

<sup>85</sup> Levy, Sidney J. (1985), Dreams, Fairy Tales, Animals, and Cars, *Psychology and Marketing*, 2 (Summer), 67-81.

<sup>86</sup> Blackston, Max (1993), Beyond Brand Personality: Building Brand Relationships, in *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, ed. David Aaker and Alexander Biel, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 113- 124

<sup>87</sup> Fournier, S. (1998) Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research, *Journal of Consumer Research*, 24 (4): 343–73

6. *brand partner quality*, risponde alle valutazioni del consumatore in capo al brand, correlate alle prestazioni di quest'ultimo come partner relazionale. Quest'ultimo fattore si suddivide in cinque ulteriori componenti:<sup>88</sup>

- ✓ Orientamento positivo del marchio verso il consumatore
- ✓ Giudizi sull'affidabilità complessiva del marchio
- ✓ Giudizi sull'aderenza del marchio alle varie regole contrattuali<sup>89</sup>
- ✓ La fiducia che il marchio riuscirà a soddisfare ciò che il consumatore desidera
- ✓ Conforto nella responsabilità del marchio sulle sue azioni

Il modello BRQ, carpisce la fragilità che grava su ogni relazione indicando le azioni capaci di influenzare la stabilità e la durata della relazione. Così, non solo introduce una nuova concettualizzazione del marchio, bensì presenta il processo di gestione del marchio come continuo e fortemente instabile.

### 3.6 Community Approach

“Brand Community”, di Muñiz e O’Guinn, offre per la prima volta la concettualizzazione delle brand communities inserite nell’ambito della gestione del marchio, ovvero:

*“entità sociali che riflettono l’incorporazione dei marchi nella vita quotidiana dei consumatori e il modo in cui i marchi collegano il consumatore al marchio e il consumatore al consumatore”*<sup>90</sup>

Sulla base di questa definizione, è di facile comprensione come le comunità siano costruite attorno al marchio e come da quest'ultimo nasca l'interazione *sociale* e *triadica* fra i vari consumatori coinvolti. L'interazione triadica, ovvero consumatore-consumatore-brand, stravolge la conversazione diadica propria del *personality* e *relational approach*. La community si mostra come un luogo in cui poter condividere reciprocamente esperienze o storie di brand ed in cui, sebbene il significato del marchio venga comunque attribuito e consegnato dal marketer ai consumatori, siano proprio questi ultimi, dialogando fra loro, a scoprire ed attribuire accezioni differenti, che solo in una seconda fase vengono divulgate al marketer.<sup>91</sup>

Wipperfurth, in “Brand Hijack: Marketing without Marketing”, sostiene infatti che una delle problematiche che, nella gestione delle brand communities, si ha necessità di fronteggiare, risiede

---

<sup>88</sup> Fournier, S. (1998) Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research, *Journal of Consumer Research*, 24 (4): 343–73

<sup>89</sup> Sabatelli, Ronald M. and John Pearce (1986), Exploring Marital Expectations, *Journal of Social and Personal Relationships*, 3, 307-321.

<sup>90</sup> Muñiz, A. M. Jr, and O’Guinn, T. C. (2001) Brand community, *Journal of Consumer Research*, 27 (March): 412–31

<sup>91</sup> Brown, S., Kozinets, R. V. and Sherry, J. F., Jr (2003) Teaching old brands new tricks: retro branding and the revival of brand meaning, *Journal of Marketing*, 67 (July): 19–33

nell'abilità dei consumatori di riuscire a “dirottare” l'essenza del marchio, ovvero snaturarne il significato allontanandolo da quello voluto originariamente dal marketer stesso. Sebbene i consumatori delle communities siano contraddistinti da una lealtà ed entusiasmo particolarmente radicati, posseggono tuttavia la capacità di respingere unitamente strategie di marketing non desiderate, dando vita ad un incremento notevole del proprio potere negoziale.

Muñiz e O'Guinn mediante una ricerca atta ad analizzare i consumatori e la loro interazione all'interno delle communities, sono giunti alla conclusione secondo cui le componenti alla base del marchio “sociale” sono:

1. *Consciousness of kind*: connessione triadica attraverso cui i consumatori facenti parte della medesima community sentono di *conoscersi l'un l'altro*, sebbene non si siano mai incontrati, travalicando in tal modo confini o limiti geografici.<sup>92</sup>
2. *Rituals and Traditions*: serviti al fine di costruire e forgiare una storia ed una cultura comunitaria che venga compresa da tutti i membri interni ed esterni. La strategia di *storytelling*, ad esempio, è un mezzo comunicativo molto potente attraverso cui la community crea e diffonde i propri ideali e le proprie credenze.
3. *Moral Responsibility*: un senso del dovere interno che contribuisce notevolmente alla creazione di un'identità collettiva, apportando una coesione di gruppo senza eguali. L'azione collettiva, in tempi critici per la comunità, nasce proprio grazie a suddetta moralità internamente condivisa.

La prima dimensione, ovvero la *consciousness of kind* viene ulteriormente rafforzata dalla *legitimacy*, ovvero un processo mediante il quale i membri della stessa community scindono coloro che sono dei veri credenti al marchio da coloro i quali si mostrano unicamente come “opportunistici”, dal momento che, seppur definite organizzazioni sociali aperte, le communities richiedono una devozione sincera ed un elevato commitment.<sup>93</sup> In tal contesto viene introdotto un secondo aspetto, ovvero l'*oppositional brand loyalty*, secondo cui i membri di una stessa comunità spesso sono motivati nel condividere sentimenti di antipatia ed odio nei confronti dei marchi concorrenti, essendo spinti dal forte senso di appartenenza che li caratterizza.<sup>94</sup> Quest'ultima dimensione risulta essere preponderante nella realtà calcistica, di cui parleremo in maniera approfondita nella seconda parte dell'elaborato.

---

<sup>92</sup> Gusfield, Joseph (1978), *Community: A Critical Response*, New York: Harper & Row.

<sup>93</sup> Holt, Douglas B. (1998), Does Cultural Capital Structure American Consumption? *Journal of Consumer Research*, 25 (June), 1–25.

<sup>94</sup> Englis, Basil G. and Michael R. Solomon (1997), I Am Not, Therefore, I Am: The Role of Avoidance Products in Shaping Consumer Behavior, in *Advances in Consumer Research*, Vol. 24, Provo, UT: Association for Consumer Research, 61–62.

Avendo fornito una definizione dettagliata della brand community in ambito gestionale, è d'obbligo presentare, seppur brevemente, il concetto di *sottocultura del consumo*, dal momento che, secondo Heding et al., ha avuto un'influenza non di certo trascurabile nella teorizzazione del community approach. Schouten e McAlexander, in "Subcultures of consumption: an ethnography of the new bikers", descrivono suddetto concetto come:

*"sottogruppo distintivo della società che si auto-seleziona sulla base di un impegno condiviso per una particolare classe di prodotto, marchio o attività di consumo"*<sup>95</sup>,

La sottocultura del consumo si mostra come un luogo molto più vincolante a cui appartenere, in cui il significato del marchio non viene negoziato socialmente poiché risulta già fissato e consegnato da consumatore a consumatore senza mai essere alterato, ponendosi in forte opposizione all'ideologia della cultura circostante, cosa che non avviene nelle brand communities.<sup>96</sup>

Concludendo, possiamo affermare che le brand communities sono fonte di molteplici vantaggi competitivi di cui il marketer può godere e molti dei quali poggiano sulla profonda comprensione dei vari significati attribuiti al marchio "sociale", comprensione che è resa possibile mediante la semplice osservazione della comunità di marca. Tuttavia, in tal contesto si dovrebbe procedere con cautela dal momento che i membri delle communities appaiono molto suscettibili nei confronti dei marketers che, tramite marketing intenzionale, agiscono alle loro spalle. Inoltre, le brand communities sono di grande ausilio anche ad eventuali marchi concorrenti che, curiosando all'interno, possono eventualmente adottare uno dei significati attribuiti al marchio.<sup>97</sup>

### 3.7 Cultural Approach

Il cultural approach introduce il *brand culturale*, ovvero un brand analizzato sulla base del contesto che lo circonda e che presuppone uno scambio di reciproca influenza fra la "*cultura macro*" ed il marchio. Due sono gli ambiti in cui la letteratura accademica dell'approccio è esclusivamente fondata: la costruzione dell'*iconic brand*, mediante lo sfruttamento delle forze culturali; e le strategie di branding, al fine di fronteggiare i cosiddetti *movimenti anti-brand*. Una lettura senza cui l'approccio apparrebbe senz'anima è "Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding" di Douglas B. Holt, in cui il marchio è definito come "artefatto

---

<sup>95</sup> Schouten, J. W. and McAlexander, J. (1995) Subcultures of consumption: an ethnography of the new bikers, *Journal of Consumer Research*, 22 (June): 43-61

<sup>96</sup> Muñoz, A. M. Jr, and O'Guinn, T. C. (2001) Brand community, *Journal of Consumer Research*, 27 (March): 412-31

<sup>97</sup> Heding, T., Knudtzen, C. and Bjerre, M. (2009) Brand Management. Research, theory and practice. Free Pass: New York

culturale che si muove attraverso la storia”.<sup>98</sup> Possiamo, quindi, pensare quest’ultimo come un narratore al quale i consumatori, sulla base dei loro progetti di identità collettiva, attribuiscono un significato culturale.

Søren Askegaard, in “Brands as a global ideoscape”, sostiene infatti che sia proprio il significato del marchio, creato collettivamente dai consumatori, ad essere l’aspetto più importante e rilevante per questi ultimi. Il brand, immerso nel contesto culturale circostante, è frutto di continue influenze e cambiamenti sociali su cui il marketer non possiede alcun controllo. Quindi si può facilmente comprendere come il ruolo di quest’ultimo risieda nella capacità di individuare e carpire le correnti culturali più influenti, in maniera tale da travalicare gli ostacoli riguardanti la gestione del significato. Askegaard, in un secondo momento, descrive il consumatore con le tipiche vesti del *market man*, ovvero profondamente intrappolato nella propria cultura e così presentato:

*“l'uomo del mercato è forgiato dall'interazione tra diverse tecnologie: tecnologie di produzione, che ci permettono di trasformare e manipolare le cose; di sistemi di segni, che ci permettono di usare significati, simboli o significati; di potere, che dirige la condotta degli individui; e del sé, che ci permette di influenzare il nostro modo di essere in modo da raggiungere un certo stato di essere”.*<sup>99</sup>

Al fine di analizzare al meglio il processo di attribuzione dei significati culturali ai beni di consumo, si ha necessità di introdurre la teoria del *consumo culturale* di Grant McCracken, presentata per la prima volta nel 1988 in “Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities”. Suddetta teoria, poggiando sulla correlazione diretta tra consumo e cultura, non viene applicata unicamente ai cosiddetti beni culturali (libri, musica) bensì ne abbraccia qualsiasi tipologia. Il bene, infatti, nonostante possieda primariamente un fine utilitaristico, ovvero quello di soddisfare il *market man*, riesce comunque a connettere il proprio significato culturale con il consumatore, in maniera tale che quest’ultimo ne possa comprendere il valore ed integrarlo nella propria vita. McCracken, tuttavia, afferma che non sempre i beni vengono intesi perfettamente, dal momento che in base al bagaglio culturale che si possiede si è rispettivamente capaci di leggere o meno la giusta accezione del significato. Il *market man*, quindi, risulterà maggiormente incline a consumare il bene più conforme alla propria cultura.

---

<sup>98</sup> Holt, D. B. (2002) Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding, *Journal of Consumer Research*, 29 (June): 70–90

<sup>99</sup> Askegaard, S. (2006) Brands as a global ideoscape, in J. E. Schroeder and M. SalzerMorling (eds), *Brand Culture*, London: Routledge

Partendo dal medesimo presupposto di McCracken, Holt, in “How Brands Become Icons”, teorizza minuziosamente un nuovo metodo di *cultural branding*, dipinto come strumento attraverso il quale un marchio ha la possibilità di divenire un'icona. L'*iconic brand* viene descritto come “un marchio di identità che si avvicina al valore identitario di un'icona culturale”.<sup>100</sup>

Il marchio di identità acquista il suo patrimonio di marca, che conosciamo come brand equity, dal valore della propria identità, ovvero la capacità di essere autoespressione del consumatore. Un'icona culturale corrisponde, invece, ad una persona/cosa strettamente correlata ad un simbolo culturale considerato dal consumatore come soluzione per le questioni del suo tempo e quindi fortemente considerato ed ammirato. Mediante l'affermazione di Holt, ovvero che “i marchi di identità vivono o muoiono sulla qualità delle loro comunicazioni”<sup>101</sup>, il cultural approach stabilisce che, affinché un determinato brand possa acquisire la qualifica di *iconic*, quest'ultimo debba costruire il suo valore poggiando su di una comunicazione che:<sup>102</sup>

- *Indirizzi una contraddizione culturale*: “i marchi iconici restano rilevanti quando adattano i loro miti per fronteggiare le mutevoli contraddizioni culturali che i loro costituenti affrontano”<sup>103</sup>
- *Agisca come attivista culturale*: “le icone agiscono come leader culturali, come attivisti che incoraggiano le persone a pensare e agire in modo diverso attraverso le loro storie”<sup>104</sup>
- *Crei una cultura espressiva originale come artista*: l'*iconic brand* deve risultare capace di fornire al consumatore qualcosa che sia originale e fresco. Il marchio non può esclusivamente seguire le tendenze.
- *Sviluppi un autentica voce populista*: rappresentazioni credibili in grado di dar vita ad una nuova e personale cultura, non commerciale.

Un'analisi critica, alla presente teoria, è stata mossa da Naomi Klein che, in “No Logo”, diviene portavoce dei vari movimenti anti-brand correlando lo spettro di azione delle varie politiche di branding a tematiche delicate quali diritti umani, questioni ambientali e di degrado culturale, mettendo fortemente in dubbio ciò che di positivo può apportare l'*iconic brand* al consumatore finale. Kalle Lasn, infatti, in “Culture Jam: The Uncooling of America”, afferma che la cultura al giorno d'oggi è frutto ormai di un cosiddetto processo “dall'alto verso il basso”, ovvero piuttosto

---

<sup>100</sup> Holt, D. B. (2004) *How Brands become Icons: The Principles of Cultural Branding*, Boston MA: Harvard Business School Press

<sup>101</sup> Holt, D. B. (2004) *How Brands become Icons: The Principles of Cultural Branding*, Boston MA: Harvard Business School Press

<sup>102</sup> Hedning, T., Knudtzen, C. and Bjerre, M. (2009) *Brand Management. Research, theory and practice*. Free Press: New York

<sup>103</sup> Holt, D. B. (2003) What becomes an icon most?, *Harvard Business Review*, March: 43–9

<sup>104</sup> Holt, D. B. (2003) What becomes an icon most?, *Harvard Business Review*, March: 43–9

che essere creata dalle persone, risulta essere manipolata direttamente ed unicamente dalle grandi aziende.

Tuttavia Holt si sofferma ad analizzare come queste due correnti di pensiero siano fra loro correlate e come da questo legame nasca un nuovo costrutto culturale del marchio, il *citizen-artist brand*. Semplificando, tale figura viene descritta come un approccio manageriale da adottare in risposta alle critiche mosse dai movimenti anti-brand. I citizen-artist brand dovrebbe tenere una condotta sincera nei confronti dei propri clienti, agire seguendo una linea manageriale improntata sulla social responsibility e fornire significati culturali originali e rilevanti.<sup>105</sup>

Tuttavia i movimenti anti-brand non sono del tutto negativi per il brand manager, dal momento che, svolgendo la funzione di “segnali premonitori”, lo avvertono del fatto che il branding da lui utilizzato sta perdendo fascino. In tal contesto, Thompson et al, in “Emotional branding and the strategic value of the doppelgänger brand image”, teorizzano il *Doppelgänger brand image*, ovvero un termine con il quale si indicano tutte le immagini culturalmente negative correlate al marchio. Suddetto termine risulta di notevole aiuto per il marketer poiché fornisce un’indicazione su imperfezioni e difetti del marchio che, seppur in maniera generale, sono in grado di far virare la strategia di branding.

---

<sup>105</sup> Holt, D. B. (2002) Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding, *Journal of Consumer Research*, 29 (June): 70–90

## CAPITOLO II

### FAN-BASE E FOOTBALL LOYALTY

#### 1 Il Marketing Sportivo

Il mondo dello sport ha visto mutare nel corso del tempo i principi e le leggi che ne garantivano la stabilità e di questa evoluzione le società sportive ne sono state sempre più oggetto, sancendone la definitiva entrata nel cosiddetto *business-spettacolo*. Le compagini sportive, ormai definite società di *entertainment*, si sono gradualmente avvalse di politiche e strategie di marketing atte a garantir loro la sopravvivenza in un contesto del tutto nuovo e difficilmente dominabile. Tutto ciò si è riversato sul tifoso, che si è visto addossare delle nuove vesti, ovvero quelle del *cliente*.<sup>106</sup>

In questo quadro appena presentato sono state due le grandi motivazioni che hanno spinto le società ad adottare strategie di marketing rinnovate. In primo luogo l'amministrazione finanziaria delle società sportive che, esigendo elevati fondi ed un fatturato notevole, non poteva più essere pensato come derivante solamente dalla vendita di gadget, incassi nei botteghini o cessione dei vari diritti televisivi. In secondo luogo, il concetto di sport non si limitava più alla mera attività ludica o motoria, bensì veniva inteso ormai come evento capace di abbracciare anche spettacolo, sponsor e nuovi media. È facile comprendere, quindi, come tutto ciò abbia portato le società a posizionarsi, sia nell'assetto relazionale con i propri clienti che in quello gestionale, in una nuova ASA ovvero una nuova area strategica di affari.<sup>107</sup>

A questo punto, con l'accezione di cliente non si fa riferimento unicamente al mero tifoso, bensì a tutti coloro che costituiscono il cosiddetto circolo virtuoso del marketing sportivo, ovvero tutti i suoi beneficiari quali enti locali, sponsor e produttori di beni e servizi.

Secondo Cherubini, infatti, il mercato a cui si rivolgono le società risulta essere suddiviso in:<sup>108</sup>

- ✓ *Mass Market*: costituito da tifosi, praticanti ed appassionati della disciplina. Nel mercato in questione, le società detengono rapporti con un ampio bacino di utenti, dove le logiche che regnano sulle relazioni sono perlopiù emotive e basate su un coinvolgimento ed un *attachment* elevato.

---

<sup>106</sup> Giangreco, E. (2006), *La Fabbrica del Pallone*. Rubbettino, Soveria Mannelli.

<sup>107</sup> Giangreco, E. (2013), *Il Marketing e la Comunicazione nello Sport*. FrancoAngeli.

<sup>108</sup> Cherubini, S. (1997) *Il Marketing Sportivo. Analisi, Strategie e Strumenti*. FrancoAngeli, Milano

- ✓ *Business Market*: costituito da editori tv, pubblicità e sponsor. Il mercato in questione viene sorretto da rapporti di carattere puramente professionale, dove prestazioni razionali e focalizzate costituiscono il fulcro delle relazioni.

Tramite questa distinzione si comprende agevolmente come il marketing sportivo si avvalga di connessioni fra una molteplicità di soggetti, i quali svolgendo un ruolo più o meno attivo, riescono a dar vita a varie tipologie di marketing. La prima tra queste è il cosiddetto *trade marketing*, ovvero un rapporto di natura prettamente negoziale fra le società calcistiche ed i propri clienti, reti televisive o sponsor. Con questi ultimi, infatti, la relazione che si genera è molto forte e duratura poiché allo sponsor viene offerto non solo la promozione della propria immagine sul campo di gioco, ma anche la garanzia di aver posto in essere una giusta decisione per ciò che concerne il canale di diffusione scelto. La seconda tipologia, al contrario, vede i distributori agire come protagonisti, sviluppando relazioni sia con i propri clienti mediante la promozione delle proprie trasmissioni sportive, sia con gli sponsor, vendendo spazi pubblicitari all'interno della trasmissione stessa. Un'ultima tipologia di marketing è quella realizzata direttamente dagli sponsor, i quali relazionandosi con società e distributori da loro selezionati a priori, sfruttano canali di diffusione efficaci.<sup>109</sup>

Tuttavia, il modello del marketing sportivo presenta una serie di limiti che spesso comportano delle problematiche da non sottovalutare. Uno di questi limiti si manifesta nell'ambiente circostante, ed è costituito da due fattori:<sup>110</sup>

- ✓ La *concorrenza*: definita come variabile semi controllabile poiché l'azienda, tramite strategie ben pensate e realizzate, risulta in grado di travalicare problematiche connesse a tale fattore.
- ✓ Le variabili *macro-ambientali*: meglio definite come variabili incontrollabili, in grado di limitare fortemente il percorso evolutivo dell'azienda, dal momento che nella maggior parte dei casi sono intese come vincoli ai quali quest'ultima deve adattarsi.

Sono cinque le variabili principali:<sup>111</sup>

1. *Ambiente demografico*: fornendo il medesimo esempio offerto da Giangreco in "Il Marketing e la Comunicazione nello Sport", sappiamo che una variazione del numero degli adolescenti o del numero dei bambini risulta avere un impatto non di certo trascurabile, dal momento che, riferendosi ad esempio ai prodotti del merchandising sportivo, la categoria di prodotti realizzata per suddetto target ne risentirebbe notevolmente.

---

<sup>109</sup> Cherubini, S. (1997) *Il Marketing Sportivo. Analisi, Strategie e Strumenti*. FrancoAngeli, Milano.

<sup>110</sup> Giangreco, E. (2013), *Il Marketing e la Comunicazione nello Sport*. FrancoAngeli.

<sup>111</sup> Cherubini, S., Canigiani, M. (1996), *Il Marketing delle società sportive*. Guerini, Milano.

2. *Ambiente economico*: l'eventualità di una rescissione economica deve essere sempre temuta dalle società sportive poiché in tal situazione i consumatori potenziali, quantitativamente inferiori, si mostrano come meno propensi alle spese giudicate da loro futili. Suddetta eventualità andrebbe ad impattare negativamente anche gli sponsor, dal momento che qualunque azienda, con l'obiettivo di ridurre i costi, rivolgerà la propria attenzione in primis alle attività marginali e alle sponsorizzazioni.
3. *Ambiente politico-legale*: leggi e regolamenti costituiscono una variabile rilevante per le società poiché talvolta azioni di governo possono mutare drasticamente piani e strategie aziendali.
4. *Ambiente culturale*: al mutare dei valori culturali cambiano anche le abitudini dei consumatori; le società sportive devono essere in grado di adattare i propri ideali a quelli della cultura che le circonda in maniera tale da poter godere di una relazione più duratura con i propri clienti o supporters.
5. *Ambiente tecnologico*: ciascuna azienda è influenzata dalle innovazioni tecnologiche apportate dalla scienza; nel contesto sportivo ciò avviene essenzialmente in merito alle innovazioni nel campo della comunicazione attraverso cui le società riescono a raggiungere i propri tifosi con una maggiore semplicità ed efficacia.

Enrico Flavio Giangreco, in tal contesto, introduce il panorama calcistico dipingendolo come esempio rivelatore dell'esistenza, nonché dell'avversità, dei vincoli sopradescritti. Notevolmente sviluppato e competitivo, il business calcistico appare essenzialmente dominato da quelle società e quei club in grado di gestire ciascuna variabile esterna ed interna, attraverso una comprensione minuziosa ed attenta dell'equilibrio che necessariamente deve sussistere fra il soddisfacimento dei propri interessi e quello dei propri stakeholder, in quanto in mancanza di ciò si è prossimi al fallimento.<sup>112</sup>

### 1.1 Il Brand nella Realtà Calcistica

Avendo fornito un quadro introduttivo di ciò che si intende per *marketing sportivo*, ora si ha l'onere di addentrarsi nei meandri della realtà calcistica cercando di descrivere, in tal contesto, il concetto di brand e di branding nella maniera più chiara possibile. Al fine di presentare al meglio lo schema di marketing che si estende alla base delle società calcistiche, dobbiamo prima introdurre gli attori principali che lo costituiscono:<sup>113</sup>

<sup>112</sup> Giangreco, E. (2013), *Il Marketing e la Comunicazione nello Sport*. FrancoAngeli.

<sup>113</sup> Giangreco, E. (2013), *Il Marketing e la Comunicazione nello Sport*. FrancoAngeli.

- *Produttori*: società calcistiche, singoli calciatori, sindacati di categoria e FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio)
- *Distributori*: mass-media, dal momento che come già presentato il business di cui si parla è un *business-spettacolo*
- *Clienti Finali*: praticanti ed appassionati di calcio
- *Sponsor*: aziende che attraverso i produttori promuovono il loro marchio

Tuttavia risulta d'obbligo ricordare come il sistema di marketing calcistico non sia caratterizzato da connotati di staticità bensì appaia composto da molteplici e complesse relazioni fra gli attori sopradescritti, garantendone in tal modo una dinamicità che non sempre è del tutto positiva.

Nel 1904, con la nascita della International Federation of Association Football (FIFA), si ebbe un notevole aumento delle organizzazioni di calcio professionistico che, affacciandosi per la prima volta nel mondo del business calcistico, dovettero far fronte ad un ambiente complesso e di difficile gestione. Le società di calcio, infatti, sono circondate da una molteplicità di stakeholders con i quali detengono relazioni durature e valoriali che spesso però rendono la gestione molto complessa e artificiosa. Ciascuno degli stakeholders, che siano i supporters desiderosi di tifare la propria squadra oppure gli sponsor che bramano di promuovere il proprio marchio, possiede propri interessi e proprie motivazioni che lo spingono ad avvicinarsi ad una società calcistica piuttosto che un'altra. Sulla base di ciò, è semplice comprendere come la gestione del club sia meramente costruita su relazioni spesso eterogenee fra loro, rispetto alle quali la società stessa necessariamente si rapporta analizzando dettagliatamente ciascun interesse che ne è alla base.<sup>114</sup>

Studi realizzati da Gladden e Milne<sup>115</sup>, hanno dimostrato infatti come il branding sportivo sia di vitale importanza per organizzazioni sportive in generale, specificando poi come quest'ultimo sia di maggior ausilio nello spettro calcistico, dal momento che soprattutto in questa realtà sussiste un rapporto quotidiano fra la società ed i propri stakeholders, i quali se insoddisfatti esprimono rapidamente la propria delusione e scontentezza sotto forma di opinioni negative su club e prestazioni.<sup>116</sup>

Sebbene le strategie di marketing calcistico, nella maggior parte dei casi, siano pensate e realizzate con il fine di raggiungere e soddisfare le esigenze di questi ultimi, tuttavia risultano mosse dall'obiettivo comune di garantire la sopravvivenza del club all'interno di un mercato in cui appare molto più semplice fallire che primeggiare. In tal contesto si ha necessità di considerare come, nella

---

<sup>114</sup> Nissen, R. (2017) Identity Construction in Professional Football: The case of Brøndby IF. *Soccer & Society*, Vol. 18, No 4, 533-553.

<sup>115</sup> Gladden, J. M. & Milne G. R. (1999). Examining the importance of brand equity in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 8, 21-29.

<sup>116</sup> Schilhaneck, M. (2008). Brand Management in the professional sports setting. *European Journal for Sport and Society*, 5(1), 43-62

realità calcistica italiana, il fatturato costituisca un punto debole dei club. Brand Finance, società di consulenza e di valutazione di brand, in “Football 50: annual report of the most valuable football brands” presenta un *ranking* dei club reputati più di valore, prendendo in esame:<sup>117</sup>

- ✓ *Brand Value*: “il valore del marchio e il relativo IP di marketing all'interno dell'azienda di marca”
- ✓ *Brand Contribution*: “il vantaggio economico totale derivato da un'azienda dal suo marchio”
- ✓ *Branded Business Value*: “il valore di un'azienda monomarca che opera sotto il marchio soggetto”
- ✓ *Enterprise Value*: “il valore dell'intera azienda, costituito da più aziende di marca, ad esempio Il City Football Group possiede il Manchester City FC, il Melbourne City FC, ecc.”



Fig. 7 Ranking of the most valuable football brands 2018 (Brand Finance)

È interessante notare come in suddetta classifica, illustrata in figura 7, non sia presente alcun club italiano e come, quindi, le società calcistiche italiane abbiano la necessità di pensare e realizzare delle strategie in grado di ampliare notevolmente la propria area ricavi così da accrescere il proprio valore. Come principalmente i club d’oltremarina insegnano, le principali strategie su cui puntare abbracciano due grandi aree di ricavo:

<sup>117</sup> Anderson, B. (2018) Brand Finance: the annual report of the most valuable football brands.

1. *La gestione dello stadio*

2. *Politiche di merchandising*

La gestione dello stadio di proprietà abbraccia un grande tema a cuore della maggior parte dei club, essendo quest'ultima un'importante fonte di reddito aziendale. Non solo risulta importante per le finanze dei vari club, ma è fondamentale per la sicurezza del tifoso, come ci insegna il cosiddetto “disastro di Hillsborough” in cui ben 96 tifosi del *Liverpool* persero la vita contrastati contro le gradinate di *Leppings Lane End*, durante la semifinale di Coppa d'Inghilterra che vedeva la loro squadra far fronte al *Nottingham Forest*. Questo episodio nutrì la necessità dei vari club di considerare i propri supporters non più come meri tifosi bensì come clienti nei confronti dei quali era d'obbligo garantire la giusta incolumità e salvaguardia prima, durante e dopo qualsiasi match.<sup>118</sup> La fiducia che un cliente riversa in un'azienda è di essenziale importanza per quest'ultima, ed è stato proprio su questo assunto che le società d'oltremarica iniziarono a pensare ai propri stadi come delle vere e proprie case per i tifosi, nei quali questi ultimi potessero soddisfare ogni loro necessità e bisogno, andando così a porre in essere una vera e propria strategia di riposizionamento delle proprie strutture. Al fine di facilitare la comprensione si presentano le parole che Benvenuto, in “La tribù dei gadget” del 1998, utilizzava per descrivere l'emblematico esempio della cultura di stadio del *Leicester City*, ad oggi ancora valido per sottolineare le differenze rispetto al panorama italiano:

*“A Leicester si celebrano matrimoni allo stadio molto ambiti dai tifosi. Una città bruttina come Leicester e con una squadra modesta ha aperto, in un anno, 5 ristoranti, vicino allo stadio, nei quali è possibile mangiare con la maglia della squadra addosso”.*<sup>119</sup>

Tuttavia questa cultura o strategia focalizzata sulla gestione del proprio stadio è spesso resa complicata per via di vincoli ed obblighi di natura burocratica mediante cui le società capitolarono sconfitte. Il quadro appena descritto può facilmente rispecchiare la situazione delle società calcistiche italiane in cui solo pochissime possono vantarsi di dare al proprio stadio la centralità che merita. Come sappiamo l'esempio più emblematico appare essere quello della Juventus F.C. in cui, all'inizio del campionato 2011-2012, inaugurò lo *Juventus Stadium* (successivamente divenuto *Allianz Stadium*) contraddistinto da otto ristoranti, venti bar, museo dedicato alla storia della Juventus e varie aree commerciali. Lo Juventus Stadium fu progettato nel 2009 e, a dimostrazione dell'elevato grado di burocrazia da travalicare, solo in seguito ad una gestazione molto lunga durata

---

<sup>118</sup> Giangreco, E. (2013), *Il Marketing e la Comunicazione nello Sport*. FrancoAngeli.

<sup>119</sup> Benvenuto M. (1998) *La tribù dei gadget*, *Caldo 2000*, dicembre.

tre anni fu inaugurato nonostante l'ampia disponibilità del comune di Torino e la famiglia Agnelli a fungere da garante.<sup>120</sup>

D'altro canto, una seconda strategia che permette alle società calcistiche di godere di benefici in grado di giovare notevolmente la propria area ricavi, si manifesta in una mirata politica di merchandising. I pionieri di suddetta strategia furono le leghe statunitensi le quali, ancora oggi, vantano un giro di affari notevole: la NFL (lega del football) con 3,3 bilioni di dollari, mentre la NBA (lega di basket) e la NHL (lega di hockey) rispettivamente con 3,1 ed 1 bilione di dollari.<sup>121</sup> Tuttavia il fenomeno del merchandising non sempre risulta una politica su cui concentrare tutte le proprie forze, dal momento che anche in tal ambito fattori contestuali possono fortemente limitare i frutti che quest'ultima riesce ad apportare alle società. In Italia, ad esempio, i club calcistici dispongono di un atteggiamento abbastanza restio nei confronti di suddetta strategia poiché il mercato italiano risulta infettato dal *black market*, ovvero un mercato in cui oggetti "macchiati" vengono venduti con il nome o con il logo delle squadre senza godere, però, dell'autorizzazione di queste ultime per la produzione e né tantomeno per la commercializzazione. È facile comprendere come il frutto di ciò risieda nel mancato guadagno delle società che vedono privarsi delle *royalties* alle quali legalmente spetterebbero per la vendita di borse, maglie o cappelli contrassegnati dal loro logo o simbolo. Va anche ricordato come le società calcistiche italiane siano spesso caratterizzate da un debolissimo orientamento al marketing, il quale comporta logicamente una flebile propensione nella spesa in strategie o politiche di merchandising.<sup>122</sup> Il fatturato, infatti, generato dal merchandising di tutti i club italiani (ad eccezione della Juventus F.C. e dell'A.C. Milan) non supera quantitativamente quello del solo Manchester United. A tutto ciò possono essere aggiunti due ulteriori motivazioni che ci permettono di addossare le cause di questo netto distacco perfino alle abitudini ed ai costumi dei tifosi italiani. In primo luogo questi ultimi, a differenza ad esempio dei tifosi inglesi, non sono soliti indossare le maglie della propria squadra come dei normalissimi capi di abbigliamento; in secondo luogo, gli episodi di violenza che frequentemente avvengono allo stadio durante i match spingono i supporters a non sfoggiare i colori o il vestiario della propria squadra del cuore poiché timorosi che ciò potrebbe essere oggetto di violenza.<sup>123</sup>

Comunque già nel 1999 Nys ,in "The Globalisation of football: a reality for the International Federation, a requirement for professional clubs", descriveva il business dello sport come un business in una fase ormai matura e discendente, in particolar modo nel mercato dell'Europa Occidentale e dell'America del Nord, a dimostrazione di come i club di maggior successo, il

---

<sup>120</sup> Capuano, G., (2017). Il nuovo logo Juventus: ecco perché è perfetto... per l'estero. Panorama [online]. Disponibile su: <http://www.panorama.it/sport/calcio/nuevo-logojuventus-perche-perfetto-estero/>

<sup>121</sup> Giangreco, E. (2013), Il Marketing e la Comunicazione nello Sport. FrancoAngeli.

<sup>122</sup> Giangreco, E. (2006), La Fabbrica del Pallone. Rubbettino, Soveria Mannelli.

<sup>123</sup> Cherubini, S., Canigiani, M. (1996), Il Marketing delle società sportive. Guerini, Milano

Manchester United in modo particolare, stessero già rivolgendo la propria attenzione nei confronti di mercati esteri molto più proficui e vantaggiosi quale, ad esempio, quello asiatico.<sup>124</sup> Avendo precedentemente menzionato il Manchester United ed avendolo introdotto anche come termine di paragone, è d'obbligo ora provare quantomeno a descrivere in linea generale la propria strategia di merchandising internazionalizzata, presentata come uno dei fattori grazie i quali suddetto club è, secondo il report di Brand Finance, *the most valuable club*. Al giorno d'oggi ciascuna società, specialmente nei mercati esteri, tende a considerare se stessa come un mero brand il cui principale scopo si manifesta nell'attrarre sempre più clienti, cosa che invece non sembra avvenire nei rispettivi mercati nazionali dove i singoli club preferiscono piuttosto essere percepiti, non dai propri clienti bensì dai propri tifosi, come una "fede" in cui credere.<sup>125</sup> Il Manchester United fu il primo ad essere in grado di riconoscere le potenzialità di una strategia atta a conquistare il mercato estero, in particolar modo quello asiatico poiché considerato di elevate potenzialità.<sup>126</sup> Hill e Vincent, in "Globalisation and sports branding: the case of Manchester United", sottolineano come già nel 2006 i "Red Devils" avessero intrapreso una campagna di marketing operativo al fine di creare un marchio che con il tempo divenisse globale. Il club inglese, infatti, focalizzò la sua attenzione sia sulla costruzione di differenti punti vendita distesi sul territorio asiatico e sia sul consolidamento di relazioni di varia natura con marchi specialmente locali al fine di aumentare la propria *awareness* fra il pubblico. Risultò essere proprio l'elevato grado di *awareness* che il club già vantava in suddetto panorama a permettergli di godere di elevati benefici e vantaggi, quali ad esempio quello del *first mover*. Il Manchester United, dal momento che fu uno tra i primi a cercare di scalare suddetto mercato, non si limitò alla mera partecipazione passiva nelle relazioni, bensì prendendo attivamente parte a tornei e tour asiatici, istituendo scuole di calcio e reclutando giocatori nativi, trasformò la sua mera strategia di marketing operativo in una strategia d'assalto e di conquista riuscendo a far propria così la *loyalty* di molti.<sup>127</sup>

Tuttavia, esempi di parziali strategie di internazionalizzazione, addirittura anteriori a quello del Manchester United, sono presenti ugualmente nello scenario italiano.

Come sopradetto, una delle possibilità per incrementare la visibilità del club si ha nell'acquisto di giocatori stranieri, dal momento che, in tal modo, la società riesce ad accrescere la propria notorietà all'interno del paese d'origine del giocatore. In Italia i primi due club che intrapresero tale cammino

---

<sup>124</sup> Nys, J. (1999), The globalisation of football: a reality for the International Federation, a requirement for professional clubs, *Revue Francaise Du Marketing*, Vol. 172, pp.23-43.

<sup>125</sup> Bodet, G., Chanavat, N. (2010), Building Global Football Brand Equity: lesson from the Chinese market, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol 22, 55-66

<sup>126</sup> Dolles, H. and Soderman, S. (2008), Mega-sporting events in Asia – impacts on society, business and management: an introduction, *Asian Business & Management*, Vol. 7, pp.147-62.

<sup>127</sup> Hill, J.S. and Vincent, J. (2006), Globalisation and sports branding: the case of Manchester United, *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, Vol. 7No. 3, pp.213-30.

furono il Perugia e la Reggina che rispettivamente acquistarono Nakata, prima, e Nakamura, poi, e grazie ai quali riuscirono ad aumentare notevolmente i propri guadagni nel cosiddetto *Far East*, in particolar modo in Giappone.<sup>128</sup> Prendendo in esame il caso della “*Nakata-mania*”, nel 1998 Hidetoshi Nakata divenne ufficialmente un giocatore del Perugia che sorprendentemente, da club di provincia quale era, riuscì nell’ardua impresa di sconfiggere la concorrenza di grandi club spagnoli ed inglesi. Il giocatore esordì in campionato con una doppietta inflitta alla “*Vecchia Signora*”, e da quel giorno diede inizio alla già menzionata *Nakata-mania*. Le tv ed i giornali giapponesi si trasferirono in blocco, inviando giornalisti, fotografi e tecnici con il fine unico di seguire il giocatore nella sua esperienza italiana, dall’allenamento sino alla partita. La maglia di “*Hide*”, solo durante il primo anno, fu venduta a più di 200'000 mila persone, rappresentando così un ingente incremento dei ricavi.

Nel 2002, seguendo le orme del Perugia, la Reggina decise di affidare le chiavi del suo centrocampo a Shunsuke Nakamura, giocatore anche lui di origini giapponesi. Il club optò per una strategia di investimento rischiosa, ma, allo stesso tempo, mirata. L’acquisto di Nakamura permise, infatti, alla Reggina di ampliare notevolmente i propri ricavi provenienti dalla vendita di prodotti di merchandising legati al giocatore nipponico e dalle attività di sponsorizzazioni che divennero prontamente piuttosto remunerative.<sup>129</sup>

È semplice comprendere come in seguito a suddetti episodi sempre più società calcistiche europee abbiano intentato di travalicare i confini geografici e culturali del proprio paese al fine di raggiungere il continente asiatico tanto proficuo quanto ostico da far innamorare. La Cina, infatti, è stata con il tempo “assediata” da politiche di marketing e di merchandising poste in essere dai più grandi club italiani quali Juventus, Milan ed Inter al fine di accrescere i propri supporters che, in tal ambito, vengono spesso definiti come meri clienti appassionati del brand.<sup>130</sup> L’Internazionale Football Club, con il tempo, è stato oggetto perfino di un cambio societario che ha visto passare la proprietà dalle mani della famiglia Moratti a quelle della “*Suning Holdings Group*” apportando così un notevole incremento di notorietà del club all’interno del panorama cinese.

Tuttavia, la realtà calcistica sappiamo essere descritta come un mercato in cui è arduo primeggiare, in particolar modo se non viene costruita una chiara e solida identità. I club, infatti, hanno la necessità di definire distintamente chi sono ed in che modo desiderano essere percepite nel loro mercato di riferimento, compito che, il più delle volte, risulta complesso da portare a termine. Gli stakeholders alla corte del club, infatti, sono molteplici e di differenti esigenze ed è proprio per

---

<sup>128</sup> Giangreco, E. (2013), *Il Marketing e la Comunicazione nello Sport*. FrancoAngeli.

<sup>129</sup> Giangreco, E. (2013), *Il Marketing e la Comunicazione nello Sport*. FrancoAngeli.

<sup>130</sup> Hong, F. (2002), *EPILOGUE – Into the future: Asian sport and globalization*, *International Journal of the History of Sport*, Vol.19 No. 2, pp.401-7.

questo motivo che la costruzione identitaria ha l'obbligo di sottostare ad un processo di negoziazione fra tutti gli interessati, il quale si considera concluso solo dopo aver incontrato il beneplacito di tutti.<sup>131</sup>

Hatch and Schultz, in “The Dynamics of Organizational Identity”, presentano *l'Organizational Identity Dynamics Model*, teorizzando l'identità di club “in relazione sia alla cultura sia all'immagine, per comprendere come le definizioni interne ed esterne dell'identità organizzativa interagiscono”.<sup>132</sup> Il modello introduce quattro differenti processi mediante i quali l'identità dialoga con la cultura e con l'immagine organizzativa:

- *Mirroring*: come l'identità è riflessa nell'immagine che gli altri posseggono
- *Reflecting*: in che modo l'identità risulta riflettere i significati culturali circostanti
- *Expressing*: in che modo si esprime mediante dichiarazioni di identità
- *Impressing*: se e come le espressioni di identità lasciano impressioni negli altri

Rasmus Nissen, in “Identity construction in professional football: the case of Brøndby IF”, afferma come la costruzione dell'identità del club *Brøndby IF*, società calcistica danese, sia principalmente dovuta all' *Organizational Identity Dynamics Model* e come, proprio sulla base di questi quattro differenti processi appena descritti, il club abbia saputo posizionare la propria *identity* in maniera chiara sul mercato, andando in tal modo a conquistare la *loyalty* dei propri tifosi.

Tuttavia si ha necessità di introdurre un ulteriore modello ugualmente focalizzato sulla costruzione dell'assetto identitario di club, dal momento che lo stesso Nissen mostra come quello teorizzato da Hatch and Schultz sia facilmente applicabile nel caso in cui si debba costruire l'identità di compagni che non si affacciano in un panorama eccessivamente vasto. Il *Brøndby IF*, infatti, è un club danese che milita, sì, nella prima divisione, ma pur sempre di una realtà calcistica non eccessivamente competitiva.<sup>133</sup> Michael Schilhanek, in “Brand management in the professional sports club setting”, riprendendo la teoria di costruzione identitaria di brand di Meffert e Burmann, definita in “Markenmanagement”, ne modifica i principali assunti al fine di adattarla al contesto calcistico. Il *core component* del modello di Meffert e Burmann rispondeva unicamente alla *brand philosophy*, la quale si estendeva, poi, in quattro dimensioni differenti: *brand as a person*, incentrato unicamente su affiliazioni che il brand deteneva con filiali ed altre organizzazioni; *brand as a product*, ovvero caratteristiche e design di packaging o di prodotto ed impostazioni di prezzo; *brand as a symbol*, ovvero nome o logo del brand e comunicazione dello stesso; e *brand as an organization*, focalizzato su connessione culturale e percezione dell'utente tipico nonché dell'uso

---

<sup>131</sup> Nissen, R. (2017) Identity Construction in Professional Football: The case of Brøndby IF. *Soccer & Society*, Vol. 18, No 4, 533-553.

<sup>132</sup> Hatch, M., and Schultz, M. (2002) The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations* 55, 989-1018.

<sup>133</sup> Nissen, R. (2017) Identity Construction in Professional Football: The case of Brøndby IF. *Soccer & Society*, Vol. 18, No 4, 533-553.

tipico di brand.<sup>134</sup> Queste dimensioni furono rivisitate da Schilhaneck che, contestualizzandole all'interno della realtà calcistica, teorizzò il modello finale così composto:

1. *Brand as a product*: il design ed il packaging di prodotto vengono del tutto ignorati dal momento che i servizi offerti dai club calcistici sono intangibili, tuttavia vengono aggiunte le *caratteristiche qualitative*, come ad esempio: la forza della squadra e il successo della stessa, poiché capaci di influenzarne l'immagine agli occhi del tifoso; i *legami geografici* che sono in grado di affiliare il club con una determinata zona o regione;<sup>135</sup> ed infine le *politiche di merchandising* e di *customer relationship management* (VIP care, assistenza bambini, Arena TV) poiché se ben realizzate danno luogo ad una percezione ottimale del club.<sup>136</sup>
2. *Brand as a symbol*: questa particolare dimensione non sembra cambiare molto dal primordiale modello di Meffert e Burmann, dal momento che il *nome*, così come il *logo*, appaiono anche qui come elementi essenziali in quanto rispecchiano l'identità di brand attraverso un simbolo o una dicitura. A questo vengono aggiunti elementi che in precedenza non erano in alcuna maniera menzionati quale la *storia* e le *tradizioni* del club, così come lo *stadio* e le *infrastrutture*, poiché reputati capaci di contribuire notevolmente alla costruzione di un'identità, correlando quest'ultima a ricordi di eccezionali vittorie o deludenti sconfitte.<sup>137</sup> Infine viene richiamata la *comunicazione* di brand, elemento unico capace di trasmettere, mediante messaggi e relazioni, un'identità di marchio coerente e privo di contraddizioni.
3. *Brand as an organization*: nella realtà calcistica, la dimensione organizzativa vede riferirsi in prima battuta al *comportamento* detenuto, da un lato, dai giocatori facenti parte della squadra durante le competizioni o apparizioni stagionali, mentre dall'altro, dal personale di contatto o da partner di servizi esterni i quali devono essere prontamente efficienti nella gestione e nella soddisfazione di qualsiasi bisogno e necessità del tifoso.<sup>138</sup> Un ulteriore elemento che il modello non includeva nella presente dimensione, è quello delle *sponsorizzazioni* poste in essere dal club stesso che, secondo Gladden et al., contribuiscono

---

<sup>134</sup> Meffert, H. & Burmann, C. (2002). Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In H. Meffert, C. Burmann & M. Koers (Eds.), *Markenmanagement* (35-72). Wiesbaden: Gabler.

<sup>135</sup> Gladden, J. M. & Milne G. R. (1999). Examining the importance of brand equity in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 8, 21-29.

<sup>136</sup> Gladden, J. M., Irwin, L. R. & Sutton, W. A. (2001). Managing North American Major Professional Sport Teams in the New Millennium: A Focus on Building Brand Equity. *Journal of Sport Management*, 15, 297-317.

<sup>137</sup> Gladden, J. M. & Funk, D. C. (2001). Understanding Brand Loyalty in Professional Sport: The Link Between Brand Associations and Brand Loyalty. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3, 67-91

<sup>138</sup> Welling, M. (2005). Markenführung im professionellen Ligasport. In H. Meffert, C. Burmann & M. Koers (Eds.), *Markenmanagement* (2nd ed.) (496-522). Wiesbaden: Gabler

alla definizione maggiormente dettagliata delle associazioni di club, dalle quali poi il tifoso ne comprende la rispettiva identità.<sup>139</sup>

4. *Brand as a person*: in quest'ultima dimensione Schilhaneck non apporta modifiche eccessivamente degne di nota, limitandosi ad inserire gli elementi menzionati all'interno della realtà calcistica. La *connessione culturale*, così come la percezione *dell'utente tipico* (i fan dell'*F.C. St.Pauli* che indossano merchandising del club nero e marrone con il logo di un pirata) o dell'*utilizzo tipico* (*Allianz Arena* illuminata di rosso e di blu), concorrono alla formazione di una percezione specifica del club.<sup>140</sup> Tuttavia Schilhaneck, in un secondo momento, estende la presente dimensione andando così ad abbracciare da un lato *giocatori, allenatori ed idoli* attuali e passati poiché reputati in grado di modellare l'identità del club, mentre dall'altro la *comunità dei fan* del club stesso, poiché attraverso l'uso di prodotti di merchandising o del loro comportamento, questi ultimi risultano avere un'influenza non di certo trascurabile sull'atmosfera dello stadio e, perciò, sull'immagine esteriore del club.<sup>141</sup>

Avendo introdotto gradualmente il sentiero operativo e strategico che ciascun club ha necessità di percorrere, non risulta arduo comprendere come sia essenzialmente pensato con la finalità di raggiungere la soddisfazione degli interessi della propria fan-base, in quanto, il beneplacito di quest'ultima rappresenta la condizione necessaria affinché ciascuna delle strategie sopradescritte risultino in grado di apportare al club i benefici per i quali sono state poste in essere. Tuttavia Adamson et al., in "From CRM to FRM: applying CRM in the football industry", dipingono il panorama calcistico alla stregua di una realtà in cui è arduo gestire le relazione con il tifoso, il quale, talvolta, indossa le vesti del cliente.

## 2 Dalla "Customer Relationship Management" alla "Fan Relationship Management"

I club calcistici, intesi in tal contesto come delle mere industrie, appaiono fortemente in ritardo per ciò che concerne l'attuazione di strategie o tecniche della *Customer Relationship Management* (da qui in poi CRM). Adamson et al., in "From CRM to FRM: applying CRM in the football industry", presentando il panorama calcistico come una realtà notevolmente complicata da gestire, introducono un nuovo approccio gestionale delle relazioni società-tifoso, ovvero la *Fan Relationship Management* (da qui in poi FRM). Alla base di qualsiasi strategia di CRM appare

---

<sup>139</sup> Gladden, J. M., Irwin, L. R. & Sutton, W. A. (2001). Managing North American Major Professional Sport Teams in the New Millennium: A Focus on Building Brand Equity. *Journal of Sport Management*, 15, 297-317.

<sup>140</sup> Schilhaneck, M. (2008). Brand Management in the professional sports setting. *European Journal for Sport and Society*, 5(1), 43-62

<sup>141</sup> Gladden, J. M. & Funk, D. C. (2002). Developing an Understanding of Brand Associations in Team Sport: Empirical Evidence from Consumers of Professional Sport. *Journal of Sport Management*, 16, 54-81.

persistere un assunto cardine, ovvero quello secondo cui la costruzione di relazioni durature e di valore comportano come risultato principale una maggior lealtà da parte dei propri clienti.<sup>142</sup>

Le strategie delle società di calcio dimenticando suddetto assunto e dando per scontata la lealtà dei tifosi, appaiono principalmente focalizzate sul marketing *transazionale* a discapito dei principi che guidano l'approccio *relazionale*, ovvero dialogo, fiducia e rispetto reciproco e che, secondo Adamson *et al.*, vanno a costituire una base essenziale per la costruzione di una relazione sana ed eternamente leale. Club come Manchester United, Real Madrid e Juventus, molto spesso sono state accusate di “*ignorare i bisogni dei propri tifosi e, quindi, di abusare della loro perversa lealtà e fanatismo*”<sup>143</sup>, dal momento che le loro strategie erano focalizzate sull'istaurare, sì, una conversazione con questi ultimi, ma il più delle volte suddette conversazioni avevano come scopo finale prettamente quello della vendita dei vari prodotti di merchandising e non quello di forgiare delle relazioni disinteressate.<sup>144</sup>

Nel primo capitolo del presente elaborato abbiamo introdotto Susan Fournier ed il suo studio “Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research” presentandolo come il framework teorico di riferimento del relational approach senza il quale, quest'ultimo, non sarebbe stato uno dei sette principali approcci di branding.

Fournier, come ricordiamo, sostiene che l'uomo, nelle sue relazioni con brand o prodotti, senta essenzialmente la necessità di *antropomorfizzare* oggetti inanimati in maniera tale da relazionarsi con questi ultimi come se fossero realmente degli individui. Il contesto sportivo, precisamente quello calcistico, risulta fortemente caratterizzato da suddette tipologie di rapporti che si istaurano fra le compagini calcistiche ed i propri tifosi, ed in cui questi ultimi, umanizzando il club, danno vita a relazioni distinte da un forte e passionale legame basato prettamente su di una conversazione diadica, ovvero una partecipazione che si ha da ambo i lati.<sup>145</sup>

Tuttavia il mondo del pallone, avvinto da emozioni e turbamenti, appare dominato da relazioni che il più delle volte non vengono mai descritte definitivamente, bensì sono oggetto di continuo mutamento ed evoluzione sebbene, come afferma Cayolla e Loureiro in “Fans Club Brand Relationship: Football Passion”, la condizione della lealtà è una *conditio sine qua non*. Il calcio, essendo per molti uno stile di vita o addirittura una vera e propria religione<sup>146</sup>, è un palcoscenico molto arduo in cui primeggiare dal momento che non tutti sono mossi dagli stessi sentimenti,

---

<sup>142</sup> Gronroos, C. (1994) From management mix to relationship marketing, *Management Decision*, Vol. 34, No. 3, 5 –14

<sup>143</sup> Adamson, G. et al. (2006). From CRM to FRM: applying CRM in the football industry. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol 13, 2, 156-172.

<sup>144</sup> McGill, C. (2001) Football Inc. How soccer fans are losing the game, Vision, London, UK.

<sup>145</sup> Brown, A. and Walsh, A. (2000) Football supporters relations with their clubs: a European perspective, *Soccer and Society*, Vol. 1, No. 3, pp.88–101.

<sup>146</sup> Xifra, J. (2008) Soccer, civil religion, and public relations: devotional-promotional communication and Barcelona Football Club, *Public Relations Review*, Vol. 34, No. 2, pp.192–198.

sentimenti che più delle volte non vengono compresi appieno e che, quindi, vengono snaturati e stereotipati, ritenendo che ciascun tifoso, in fin dei conti, brami esattamente la stessa cosa dal club senza esser disposto a compiere alcun sacrificio per sostenerlo o supportarlo.<sup>147</sup>

Si ha quindi l'onere di introdurre *il modello dell'investimento* teorizzato da Cayolla e Loureiro atto ad analizzare la tendenza delle persone nel voler persistere all'interno di una relazione. Il presente modello presuppone che *il livello di soddisfazione*, così come *l'alternativa di qualità*, non rappresentano i soli elementi capaci di vincolare la *dipendenza* del singolo alla relazione, bensì quest'ultima risulta essere notevolmente correlata ad un terzo fattore, ovvero la *dimensione dell'investimento* che viene così descritto:

*“la dimensione dell'investimento si riferisce alla grandezza e all'importanza di avere fonti che sono legate alla relazione - risorse che diminuirebbero di valore o tenderebbero a perdersi se la relazione dovesse finire”*<sup>148</sup>

Questa definizione ci permette di comprendere facilmente come i partner siano chiamati ad impegnare moltissime risorse personali, quali ad esempio elevato commitment o investimenti di tempo o di denaro, con la speranza di incrementare il valore della relazione stessa, nonché di estenderne la durata, dato che quest'ultima, secondo suddetto modello, accresce all'aumentare delle risorse impiegate. *La dimensione dell'investimento* trova il suo ideale collocamento all'interno del panorama calcistico dal momento che, come Cayolla e Loureiro sottolineano, nulla, se impiegato per supportare la propria squadra o per far parte di essa, viene mai considerato dal tifoso come più del dovuto. I due studiosi individuano quattro dimensioni che esplicano il sacrificio che il singolo tifoso sopporta al fine di essere considerato parte importante del proprio amato club.<sup>149</sup>

- ✓ *Leave everything behind*: riferendosi al contesto lavorativo, familiare o personale, si traduce nella volontà del tifoso di venir meno ad impegni di famiglia, quali ad esempio compleanni o anniversari, o impegni lavorativi, quali ad esempio uscite anticipate o addirittura assenze prive di dovute giustificazioni, pur di tifare il proprio club.
- ✓ *The physical risk*: abbraccia la paura incondizionata che scaturisce nel tifoso anche per la semplice motivazione di supportare la propria squadra. La paura può essere *emotiva*, che si ha ogniqualvolta il tifoso ascolta cori del club avversario o si trova a fronteggiare supporters

---

<sup>147</sup> Fournier, S. and Avery, J. (2011a) Putting the 'relationship' back into CRM question, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 52, No. 3, pp.62–73

<sup>148</sup> Rubin, J.Z. and Brockner, J. (1975) Factors affecting entrapment in waiting situations: the Rosencrantz and Guildenstern effect, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 31, No. 6, pp.1054–1063

<sup>149</sup> Cayolla, R., Loureiro, S. (2014). Fans Club Brand Relationship: Football Passion, *International Journal Of Business and Globalisation*, January 2014

quantitativamente maggiori, oppure *fisica*, nel caso in cui la partita sfoci in risse o scontri tra vari supporters all'interno dello stadio o fuori quest'ultimo. Il rischio di vita, in tal contesto, è un chiaro indicatore capace di distinguere coloro i quali sono dei credenti che rischierebbero la propria vita per la squadra (*hooligans*) da coloro che invece non lo farebbero.

- ✓ *Passion*: così come le prime due dimensioni, la passione possiede la capacità, nonché la qualità, di apportare una distinzione netta all'interno della mera categoria dei tifosi. La passione infatti spinge il tifoso ad essere orgoglioso di essere presente in ogni fase della vita del club e di gioire con quest'ultimo durante le grandi vittorie ma, soprattutto, di piangere con lui per le deludenti sconfitte. La presenza, infatti, nelle situazioni più ostili, quali ad esempio condizioni climatiche particolarmente avverse o trasferte particolarmente lunghe ed impegnative contraddistinguono unicamente i tifosi con una notevole passione che viene a formarsi grazie alle grandi emozioni che il club riesce a trasmettere.<sup>150</sup>
- ✓ *The feeling to be different*: nasce dalla concezione del singolo di detenere una cultura di club differente dalle persone che lo circondano e di reputarsi, quindi, un ambasciatore della propria squadra nella propria città o addirittura oltre i confini locali.

Queste quattro dimensioni ci permettono di carpire come il business del calcio sia straordinariamente differente dal mero business commerciale di un qualsiasi marchio. Il club è parte integrante della vita del tifoso, è vivo e capace di suscitare differenti stati d'animo.<sup>151</sup>

Tuttavia non è possibile quantificare la passione che ciascun tifoso nutre nei confronti della propria squadra, dal momento che, come già nel 1968 Robert Kennedy affermava,

*“la passione o l'importanza del calcio non può essere misurata, pesata, quantificata: per molti il calcio è ciò che rende la vita degna di essere vissuta”*.

Al giorno d'oggi, le società calcistiche devono far fronte a nuove problematiche correlate per lo più alla notevole attenzione che il tifoso esige nella sua gestione. Quest'ultimo risulta essere molto più leale e fedele di un cliente prettamente commerciale, tuttavia non deve esser dimenticato che, oltre ad essere distinto da elevatissime aspettative, il tifoso desidera essere coinvolto in ogni singola azione, strategia o comunicazione di club e, quindi, considerato come un tassello fondamentale senza il quale la squadra non vedrebbe raggiunto alcun risultato. Pertanto la società calcistica,

---

<sup>150</sup> Batra, R., Ahuvia, A., Bagozzi, R.P. and Love, B. (2012) Brand love, *Journal of Marketing*, Vol. 76, No. 2, pp.1–16

<sup>151</sup> Haugaasen, M. and Jordet, G. (2012) 'Developing football expertise: a football-specific research review', *International Review of Sport and Exercise Psychology*, Vol. 5, No. 2, pp.177–201.

comprendendo i differenti livelli di lealtà che animano ciascun tifoso, ha la necessità di pensare e realizzare un modello strategico incentrato sul *Fan Relationship Management*.<sup>152</sup>

Uno dei principali modelli concettuali di FRM è quello teorizzato da Adamson *et al.* in “From CRM to FRM: applying CRM in the football industry”. Suddetto modello, prendendo in esame l’unicità della natura del business calcistico e l’attenzione richiesta nella gestione del tifoso, si suddivide in tre distinte fasi. La prima corrisponde ad una segmentazione specifica della propria tifoseria, dal momento che, come sopradetto, non tutti i supporters sono mossi dalle stesse motivazioni e dagli stessi sentimenti, motivo per cui si hanno quattro tipologie differenti di segmentazione, quali:<sup>153</sup>

1. *Segmentazione per valore del tifoso*: la società pone in essere una segmentazione mediante un’analisi atta a stimare il valore futuro della vita del singolo tifoso<sup>154</sup>
2. *Segmentazione per lealtà al club*
3. *Segmentazione per caratteristiche geo-demografiche*
4. *Segmentazione per differenti esigenze psicologiche o fisiche*

La seconda fase del modello, la più rilevante, fa riferimento all’obbligo in capo al club di dar vita ad un bilanciamento fra i propri interessi, in termini ad esempio di profitto, e quelli dei propri supporters sulla base del segmento che si prende in esame. Facilmente, si può semplificare questa seconda fase in un equilibrio che, nelle strategie del club, deve essere comprese fra i principi del marketing *transazionale* e quello *relazionale*, bilanciando suddetta coesistenza rispettivamente alle richieste e alle esigenze del segmento di tifosi a cui la società si rivolge. Un esempio pratico si ha nella netta distinzione tra supporters “*occasional*” ed i “*committed fans*” nei confronti dei quali, nel primo caso, il club rivolge le proprie strategie comunicative principalmente focalizzate sul mero intrattenimento, nonché sulla promozione di prodotti o servizi, mentre nel secondo caso, molto più articolato da gestire, il club si preoccupa di costruire una relazione duratura e principalmente sorretta dalla partecipazione attiva del tifoso e dal riconoscimento a quest’ultimo per la lealtà che quotidianamente mostra.<sup>155</sup> La terza ed ultima fase del modello, infine, prevede la misurazione dei risultati ottenuti, rapportandoli agli obiettivi prestabiliti. Le principali misure da valutare, secondo Adamson *et al.*, rispondo al miglioramento della *redditività per sostenitore* ed il miglioramento dei *tassi di fedeltà nel tempo*.<sup>156</sup>

---

<sup>152</sup> Adamson, G. et al. (2006). From CRM to FRM: applying CRM in the football industry. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol 13, 2, 156-172.

<sup>153</sup> La segmentazione e categorizzazione dei supporters verrà descritta ed analizzata più nel dettaglio nel seguente paragrafo (vedere 2.1)

<sup>154</sup> Tapp, A. (2004) The loyalty of football fans — we’ll support you ever more? *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 203–215.

<sup>155</sup> Hunt, K. A., Bristol, T. and Bashaw, R. E. (1999) A conceptual approach to classifying sports fans, *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 6, pp. 493–452.

<sup>156</sup> Adamson, G. et al. (2006). From CRM to FRM: applying CRM in the football industry. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol 13, 2, 156-172.

Al fine di applicare nella pratica il modello appena presentato e renderlo, in tal modo, di più immediata comprensione, di seguito si presentano due strategie che, grazie alla coesistenza in queste ultime di tecniche sia di marketing relazionale che transazionale, sono state in grado di apportare alla corte dei club che l'hanno realizzate molteplici benefici e vantaggi. Recentemente, una delle scelte più adottate dai club, è stata quella di tentare di fidelizzare il più possibile la propria *fan-base* mediante strategie innovative incentrate sulla maglia, quale simbolo essenziale della squadra. Lo *Sport Club Corinthians Paulista*, successivamente alla retrocessione in seconda divisione, con l'obiettivo, da un lato, di assicurare un aumento dei ricavi nelle proprie casse e, dall'altro, di incrementare la fiducia e la passione dei supporters delusi dalle continue disavventure societarie, pose in essere una strategia di marketing che si rivelò unica. Decisero di stampare sulle maglie ufficiali da gioco le foto, miniaturizzate, dei supporters più fedeli al club, poste tutte attorno al logo del main sponsor del tempo, ovvero il *Medial Saúde*. Il Corinthians, con suddetta operazione, riuscì a raggiungere circa 400.000 euro di ricavo, dal momento che ciascun tifoso, per vedere la propria faccia sulla maglia indossata dai giocatori, fu deciso a pagare sino ad un controvalore di circa mille euro. Una strategia simile, nel panorama italiano, fu concepita dalla S.S. Lazio che, con lo scopo di coinvolgere e fidelizzare il maggior numero di fan e con l'aiuto della *Puma*, lo sponsor tecnico del tempo, realizzò una maglia ufficiale da gioco sulla quale vennero stampati i nomi dei 5.000 tifosi-abbonati. La maglia venne utilizzata in occasione di Lazio-Roma dell'aprile del 2009, in cui la Lazio vinse per 4 a 2.<sup>157</sup> Gli esempi appena presentati dimostrano come la fidelizzazione della propria tifoseria sia essenziale per la sopravvivenza di un club, ma principalmente di come quest'ultimo, prima di porre in essere una qualsiasi strategia, debba analizzare il segmento di tifosi a cui desidera rivolgersi e definire a priori quali obiettivi è determinato a raggiungere, poiché solo così, come affermato anche da Adamson *et al*, potrà rivolgersi al giusto segmento con la strategia più affine.

## 2.1 Categorizzazione della *Fan-base*

Una società calcistica deve necessariamente esser capace, non solo di individuare, ma anche di saper distinguere le specifiche motivazioni che spingono il tifoso nel supportare una squadra piuttosto che un'altra, dal momento che suddette motivazioni non sempre risultano esclusivamente correlate alle prestazioni o alle vittorie riportate sul campo.<sup>158</sup>

---

<sup>157</sup> Giangreco, E. (2013), *Il Marketing e la Comunicazione nello Sport*. Franco Angeli

<sup>158</sup> Fisher, R.J. and Wakefield, K. (1998), Factors leading to group identification: a field study of winners and losers, *Psychology and Marketing*, Vol. 15 No. 1, pp. 23-40.

Kenneth Hunt *et al.*, in “A conceptual approach to classifying sports fans”, definiscono il fan come “*un devoto entusiasta di alcuni particolari oggetti di consumo sportivo*”<sup>159</sup> sottolineando, in prima battuta, come l’aggettivo *devoto* sia riferito ad un *attachment* che l’individuo percepisce nei confronti dell’oggetto stesso e che manifesta mediante determinati comportamenti, ed in secondo luogo, come l’aggettivo *entusiasta* abbracci, invece, la volontà di quest’ultimo di porre in essere suddette azioni comportamentali al fine di dimostrare il legame sportivo d’interesse. L’*oggetto di consumo sportivo* può riferirsi, in un’ottica generalista, ad uno sport, un campionato o anche una squadra, ma può anche abbracciare unicamente un giocatore, un manager o un semplice soggetto, purché detenga forti associazioni sportive o di club. Tuttavia l’oggetto sportivo, così come il comportamento dell’individuo e la relativa motivazione, non sono uguali per tutti i tifosi, bensì risultano fortemente distinti sulla base della categoria al quale questi ultimi appartengono.

Hunt *et al.*, concentrandosi prettamente sul legame che si ha tra motivazione e comportamento e riprendendo l’assunto di Richins and Bloch<sup>160</sup>, secondo cui suddetto legame risulta essere temporaneo o duraturo, definiscono una chiara e dettagliata categorizzazione della tifoseria. In primo luogo, viene descritto il cosiddetto “*temporary fan*”, ovvero colui che indossa le vesti del fan solamente durante eventi particolarmente rilevanti e che, una volta terminati, non appare più motivato nel supportare la squadra o nell’esibire comportamenti positivamente correlati con quest’ultima, mostrandosi distaccato e spaventosamente indifferente. Da ciò si può dedurre facilmente come suddetta categoria non tenti affatto di autoidentificarsi come dei veri e propri tifosi, dal momento che il supporto alla squadra è essenzialmente vincolato alla durata dell’evento di loro interesse, durata che può tuttavia variare da poche ore a molti anni. Come sappiamo, al fine di poter comprendere il tifoso in tutte le sue sfaccettature, è necessario che quest’ultimo abbia desiderio di autoidentificarsi come tale e palesarsi quindi agli occhi degli altri come un effettivo e credibile supporter.<sup>161</sup> Tuttavia, dal momento che il temporary fan non appare dominato da suddetta volontà, le strategie poste in essere dai vari operatori di marketing sono più delle volte market-oriented e quindi incentrate principalmente su transazioni a basso costo o vantaggiose per un tifoso che non supporta realmente il club, bensì si limita a simpatizzare per esso. Le motivazioni alla base di questa prima tipologia di supporters vengono chiarite grazie al contributo di Cialdini *et al.*, i quali, in “Basking in reflected glory: three (football) field studies”, introducono due teorie alquanto interessanti: la teoria della gloria riflessa, ovvero la *BIRGING Theory*, che si riferisce alla

---

<sup>159</sup> Hunt, K. A., Bristol, T. and Bashaw, R. E. (1999) A conceptual approach to classifying sports fans, *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 6, pp. 493–452.

<sup>160</sup> Richins, M. and Bloch, P. H. (1986), After the new wears off: the temporal context of product involvement, *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, September, pp. 280-5.

<sup>161</sup> Burnett, J., Menon A. and Smart, D.T. (1993), Sports marketing: a new ball game with new rules, *Journal of Advertising Research*, Vol. 33, September/October, pp. 21-35.

propensione del singolo ad interiorizzare le vittorie e i successi di altri; e la *CORFing Theory*, atta a dimostrare il fenomeno inverso, ovvero la dissociazione del supporter ogniqualvolta la propria squadra cada in scottanti sconfitte. Cialdini *et al*, pur di dar prova della validità di suddette teorie, dimostrarono come un campione di studenti universitari fossero più inclini ad indossare abiti identificativi della scuola ed utilizzare la parola *noi* solo dopo una vittoria della squadra, mentre in seguito ad una sconfitta, fossero soliti utilizzare invece il pronome *loro* non volendosi identificare affatto con essa.<sup>162</sup> Perciò questi studenti sono l'esempio più concernente alla descrizione che si vuole fare di un tipico temporary fan.

La seconda categoria di supporters è quella dei *local fan*, ovvero coloro la cui fede non appare vincolata temporaneamente, bensì geograficamente. Il *local fan*, rispetto al temporary, si nutre di motivazioni e interessi che rispondono maggiormente a quelli di un tipico fan sportivo, dal momento che il tifoso di suddetta categoria si auto identifica con una determinata area geografica. Ian Jones, in "A further examination of the factors influencing current identification with a sports team, a response to Wann *et al*", scoprì come le motivazioni principali citate dai fan per il loro supporto alla squadra rispondessero per il 53 % al fatto che la squadra fosse una squadra locale, mentre per il 10% al fatto che il tifoso fosse nato o vivesse lì.<sup>163</sup> Grazie alla ricerca di Jones possiamo facilmente divenire sostenitori del forte legame di inversa proporzionalità che quindi sussiste fra la devozione di un *local fan* e la distanza di quest'ultimo dal *loco* dove è "ubicata" la propria squadra, dal momento che all'aumentare di suddetta distanza, l'affezione del fan così come il suo entusiasmo per quest'ultima, diminuiscono di pari passo.

Avendo introdotto il temporary ed il local fan ed avendone descritte le rispettive limitazioni temporali e geografiche, si introduce ora la terza categoria di supporters, ovvero quella dei *devoted fan*. Ball e Tasaki, in "The role and measurement of attachment in consumer behavior", presentando il concetto di *ownership* così affermano:

*"più un oggetto costituisce parte dell'identità del consumatore, più il consumatore esibisce un comportamento protettivo verso l'oggetto, maggiore è lo sforzo che il consumatore spende per mantenere l'oggetto e maggiore è la difficoltà emotiva del consumatore nell'accettare il deterioramento o la perdita dell'oggetto"*<sup>164</sup>

---

<sup>162</sup> Cialdini, R.B., Borden, R.J., Thorne, A., Walker, M.R., Freeman, S. and Sloan, L.R. (1976), Basking in reflected glory: three (football) field studies, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 34, pp. 366-75.

<sup>163</sup> 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*, Vol. 85, pp. 257-8.

<sup>164</sup> Ball, A.D. and Tasaki, L.H. (1992), The role and measurement of attachment in consumer behavior, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 1 No. 2, pp. 155-72.

Nel panorama calcistico il concetto di *attachment* non abbraccia unicamente oggetti inanimati, quali prodotti o beni, bensì viene esteso anche nei confronti di persone, luoghi o idee, dal momento che la “proprietà” sopra questi ultimi è il risultato principale di transazioni *emotive* che il singolo tifoso realizza con la speranza di percepire più vicino possibile a sé il club.<sup>165</sup> L’essenziale differenza tra i *devoted fan* e le categorie precedentemente descritte si ha proprio nell’elevato livello di *attachment* che quest’ultimo detiene nei confronti della propria squadra, frutto di un altrettanto elevato *significato emotivo* definito come “*associazioni dell’oggetto con persone ed eventi significativi nella vita di una persona*”.<sup>166</sup> Sulla base di questa precisa e dettagliata descrizione, si comprende facilmente come le teorie sopramenzionate di BIRGing e CORFing non si applichino in alcun modo al *devoted fan* in quanto, mostrando un atteggiamento di “*mia squadra giusta o sbagliata che sia*”<sup>167</sup>, la devozione e l’attaccamento di quest’ultimo non verrebbero minati affatto neanche nel caso in cui la squadra fosse protagonista di un stagione fallimentare.

La quarta categoria di supporters abbraccia il cosiddetto *fanatical fan*, quest’ultimo, presentando un’eccezionale fede al club, reputa “*l’esser tifoso*” un frammento importante della sua esistenza, nonostante la famiglia, il lavoro e la religione siano ancora da lui giudicati più rilevanti. Un aspetto particolarmente interessante, risiede nel fatto che questi ultimi molto spesso sono associati ad una classe di supporters eccentrica ed anticonformista, in quanto, al fine di differenziarsi dai *devoted fan*, sono soliti indossare particolari vesti o dipingersi il volto con i colori della squadra.<sup>168</sup> Un esempio di *fanatical fan* si può fornire con questa categoria di tifosi del *Fußball-Club Köln 01/07*, che hanno l’abitudine di recarsi allo stadio indossando un costume da “caprone”, dal momento che il logo della squadra è una capra ed i tifosi vengono denominati *Die Geißböcke* (caproni).<sup>169</sup>

La quinta ed ultima categoria si riferisce ai cosiddetti *dysfunctional fan*, ovvero quei tifosi per i quali, invece, *l’essere un fan* è la forma primaria di autoidentificazione. L’essenziale differenza che si ha fra il *fanatical* ed il *dysfunctional fan*, non risiede nell’attaccamento che questi ultimi mostrano nei confronti della squadra, bensì nel comportamento che detengono nel supporto della stessa. L’atteggiamento del *dysfunctional fan* è dirompente, antisociale e finalizzato non nell’appoggio della squadra, bensì nello sconvolgere l’evento mediante violenza ed aggressività prontamente giustificata, secondo il loro pensiero, dal fatto di esser dei fan più devoti di altri. In tal contesto l’esempio offerto è quello dei tifosi britannici bollati come *hooligans*, ovvero teppisti, a causa del loro essere spaventosamente litigiosi che li porta più delle volte a contaminare l’evento con risse e

---

<sup>165</sup> Bandyopadhyay, S. and Bottone, M. (1997), Playing to win, *Marketing Management*, Spring, pp. 9-19

<sup>166</sup> Ball, A.D. and Tasaki, L.H. (1992), The role and measurement of attachment in consumer behavior, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 1 No. 2, pp. 155-72.

<sup>167</sup> Hunt, K. A., Bristol, T. and Bashaw, R. E. (1999) A conceptual approach to classifying sports fans, *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 6, pp. 493-452.

<sup>168</sup> Smith, G.J. (1988), The noble sports fan, *Journal of Sport and Social Issues*, Vol. 12, pp. 54-65.

<sup>169</sup> Giangreco, E. (2006), La Fabbrica del Pallone, Rubbettino, Soveria Mannelli

furiosi scontri fuori o, addirittura, dentro lo stadio.<sup>170</sup> I *dysfunctional fan* vivono unicamente per supportare la propria squadra, tuttavia questi ultimi, a causa del loro atteggiamento, rappresentano un'ingente minaccia per la società calcistica così come per tutti tifosi della stessa ed è principalmente per questa motivazione che, al fine di garantire la sopravvivenza del club, si presenta spesso la necessità di realizzare strategie che siano in grado di limitarne la condotta o addirittura di allontanarli definitivamente.<sup>171</sup>

Tuttavia, a questo punto appare semplice comprendere come la categoria dei *dysfunctional fan* non sia l'unica a necessitare strategie pensate ad hoc, bensì ciascuna delle cinque individuate sono connotate da problematiche ed ostacoli che il marketers deve abilmente superare. Per ciò che concerne la prima categoria, ovvero quella dei *temporary fan*, Hunt *et al* presentano il *timing* come la chiave per il raggiungimento dell'attenzione del tifoso, dal momento che proprio quest'ultima viene descritta metaforicamente come una finestra d'opportunità che velocemente si chiude. La *nostalgia* il più delle volte costituisce la base su cui il marketer erge la propria strategia al fine di catturare l'attachment, seppur temporaneo, del tifoso.<sup>172</sup> Un esempio in grado di facilitare di molto la comprensione si ha nel giorno della *Festa del Papà*, giorno in cui alcuni club regalano ai papà magliette o cappelli celebrativi con il logo della squadra. In questa maniera suddetto regalo riuscirà a scaturire in questi ultimi particolare nostalgia della giornata trascorsa con il proprio figlio, rinforzandone in tal modo i sentimenti emotivi correlati allo sport, e più specificatamente al club.<sup>173</sup>

I *local fan*, dal canto loro, richiedono un approccio gestionale molto più radicato localmente; ciascuna operazione strategica, nonché ciascun messaggio promozionale ha necessariamente l'obbligo di rinforzare la *local affiliation* del club. In tal contesto, l'esempio chiarificatore è quello della campagna abbonamenti realizzata dalla S.S. Lazio nel 2008/2009, progettata al fine di rendere ancor più unico il legame fra la società ed i propri *local fan*. Infatti il claim della campagna abbonamenti "*Orgogliosamente Lazio*" veniva presentato insieme all'immagine del muro di piazza della Libertà, a Roma, dove fu fondata la società più di cento anni fa fortificando, in tal modo, la *local affiliation* del club.<sup>174</sup> Molto più complesse e minuziose appaiono essere le operazioni indirizzate nei confronti dei *devoted fan*. La fede di questi ultimi, come sappiamo, non presenta alcun limite temporale o geografico ed è proprio per questo motivo che le strategie di marketing sportivo divengono molto più ardue da concepire. I *devoted fan* sono solitamente informati sul club,

---

<sup>170</sup> Taylor, I. (1972), *Football mad: a speculative sociology of football hooliganism*, in Dunning, E. (Ed.), *Sport: Readings from a Sociological Perspective*, University of Toronto Press, Toronto.

<sup>171</sup> Wann, D.L. and Dolan, T.J. (1994), *Attributions of highly identified sports spectators*, *The Journal of Social Psychology*, Vol. 134 No. 6, pp. 783-92.

<sup>172</sup> Ball, A.D. and Tasaki, L.H. (1992), *The role and measurement of attachment in consumer behavior*, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 1 No. 2, pp. 155-72.

<sup>173</sup> Hunt, K. A., Bristol, T. and Bashaw, R. E. (1999) *A conceptual approach to classifying sports fans*, *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 6, pp. 493-452.

<sup>174</sup> Giangreco, E. (2013), *Il Marketing e la Comunicazione nello Sport*. Franco Angeli

sul campionato in cui milita e su ciascun giocatore della rosa. I marketers nelle loro strategie sono mossi, quindi, dallo scopo principale di far sì che i devoted fan seguano nell'essere perfettamente informati sul club e su tutto ciò che lo circonda attraverso, ad esempio, "team page" interne o articoli di fonti esterne revisionati però a priori dalla società grazie a delle pubbliche relazioni che quest'ultima ha l'obbligo di curare, in quanto essenziali per gestire e guidare la conoscenza del tifoso. Tuttavia i marketers dovrebbero tentare di adottare suddetta strategia anche nei confronti dei *fanatical fan*, in quanto, seppur rappresentando una piccola percentuale di tutti i tifosi, raggiungerli con il giusto messaggio comunicativo o promozionale gioverebbe notevolmente alla loro lealtà al club. Oltre a strategie prettamente comunicative, i fanatical fan, grazie alla loro smisurata devozione ed attaccamento, permettono al club di porre in essere eventuali operazioni correlate a politiche di merchandising.<sup>175</sup> In tal contesto, quest'ultime, risulterebbero favorevoli per la società in quanto il fanatical fan sarà molto più propenso rispetto ad un qualsiasi altro tifoso ad acquistare qualsivoglia prodotto, dal porta targa a dei semplici soprammobili, poiché convinti che la lealtà, così come l'identificazione alla propria squadra, avvenga proprio mediante l'acquisto di suddetti *memorabilia*.<sup>176</sup> Come sopraddetto, i *dysfunctional fan* rappresentano una categoria nei confronti del quale i marketers sono soliti rivolgersi con molta cautela ed attenzione, ponendo in essere un cosiddetto "demarketing effort". Con quest'ultimo termine si fa riferimento allo "sforzo" al quale i marketers si sottopongono nel realizzare specifiche operazioni di marketing aventi come scopo principale la trasformazione dei dysfunctional fan in semplici functional, in quanto questi ultimi, mostrando un comportamento socialmente più accettabile, sembrano essere la categoria di fan più redditizia e di facile gestione per il club.

Sebbene quest'ultima strategia di graduale correzione sia stata prevista unicamente per la categoria dei dysfunctional fan, la sua applicazione non si limita solo a codesti tifosi. L'obiettivo di ciascun club, infatti, è quello di riuscire nell'ardua impresa di godere di una fan-base costituita perlopiù da functional fan, in quanto sappiamo essere stati descritti come la classe di supporters più redditizia, nonché di facile gestione. Per far ciò Tim Edensor e Steve Millington, in "This is Our City: branding football and local embeddedness", presentano lo storytelling come la strategia più adatta da utilizzare, in quanto, attraverso una comprensione attenta delle motivazioni alla base di ciascuna categoria, si mostra capace di indirizzare il suo raggio d'azione specificatamente nei confronti di queste ultime riuscendo a fortificare la relazione del tifoso con il club e forgiare una loyalty sempre più ardua da scalfire mediante la creazione di nuove motivazioni.

---

<sup>175</sup> 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*, Vol. 85, pp. 257-8.

<sup>176</sup> Real, M.R. and Mechikoff, R.A. (1992), Deep fan: mythic identification, technology, and advertising in spectator sports, *Sociology of Sport Journal*, Vol. 9, pp. 323-39

### 3 *Storytelling*: l'arte di sapersi raccontare

Nella metà degli anni novanta, lo *storytelling*, ossia l'arte di raccontare sé stessi, iniziò sempre più ad essere utilizzato in molteplici ambiti, quali politica, marketing, pubblicità e progettazioni varie. Seppur vero che in suddetto periodo la pubblicità si serviva già di piccole *fiction* e *slice of life*, tentando di far propria l'attenzione degli spettatori, l'advertising era unicamente incentrato sul prodotto e sulle prestazioni di quest'ultimo. L'era post-pubblicitaria fu caratterizzata da due essenziali novità grazie alle quali il panorama dell'advertising mutò rapidamente. In primo luogo si introdusse lo sviluppo narrativo del brand, presupponendo in tal modo la personalità ed il carattere di quest'ultimo, e in secondo luogo l'elaborazione di ciascuna narrazione secondo il concetto del corporate branding.<sup>177</sup> Tuttavia, come affermano Francesco Giorgino e Marco Francesco Mazzù in "BrandTelling", al fine di comprendere appieno la strategia di *storytelling* come strategia di comunicazione, è necessario prima carpire il reale significato della relazione triadica impresa-prodotto-consumatore, dove "il brand svolge una funzione di collante, ovvero assolve alla funzione di vettore del senso di tutti e tre gli elementi fondanti la suddetta triangolazione".<sup>178</sup>

A questo punto possiamo introdurre il concetto di *storytelling* che, come afferma D.M. Boye in "Storytelling", può essere definito mediante il criterio teorizzato dal filosofo greco Aristotele, secondo cui una storia viene prospettata come "appropriata narrativamente" se, e solo se, contraddistinta da una trama lineare, una coerenza che si estende dall'inizio sino alla fine ed un unico narratore che presenta il racconto. Tuttavia, dal momento che non tutte le storie sembrano rispettare questa appropriatezza narrativa, si hanno quattro categorie di "narrazioni improprie":<sup>179</sup>

- ✓ *non linear*, ovvero un racconto che ha inizio dalla fine e che permette agli ascoltatori di ricostruire la storia secondo la loro prospettiva
- ✓ *fragmented*: al contrario della narrativa, la narrazione può essere presentata come fortemente frammentata tra i partecipanti sociali
- ✓ *distributed*: ovvero una narrazione distribuita in spazi e tempi simultanei
- ✓ *collective*: ogniqualvolta viene presentato un *organizational storytelling*

Al fine di comprendere al meglio il concetto dello *storytelling*, in primo luogo si ha la necessità di introdurre i due filoni teorici senza i quali il concetto risulterebbe privo di significato. Il primo filone teorico, ovvero lo *storytelling management*, presuppone che l'arte di raccontare storie sia inteso come un espediente in grado di mutare la comunicazione in una molto più coinvolgente ed

---

<sup>177</sup> Qualizza, G. (2009). Lo Storytelling nella comunicazione d'impresa, *Rivista di Scienze della Comunicazione*, Luglio-Dicembre

<sup>178</sup> Giorgino, F., Mazzù, F. (2018), *BrandTelling*, Egea.

<sup>179</sup> Boye, D.,M. (2008). Storytelling, *International Encyclopedia of Organization Studies*, Volume 4, pp. 1454-1458, Sage: London

accattivante.<sup>180</sup> In suddetta ottica diviene utile qualsiasi oggetto che possa essere utilizzato per finalità narrative e che sia in grado di dar vita a dialoghi differenti con pubblici differenti. Il secondo filone teorico, invece, è quello dell'*organizational storytelling*, i cui fondamenti si hanno nell'idea che saghe, miti, storie e narrazioni possano abbracciare valori ed espressioni profonde di una determinata cultura organizzativa.<sup>181</sup> Le storie organizzative, descrivendo ad esempio il vissuto di ciascuno all'interno di un'azienda, danno vita ad una pluralità di racconti che talvolta risultano anche contraddittori fra loro.<sup>182</sup>

Ma quale è la reale definizione del concetto di “*storia*” e cosa si vuole intendere con quest'ultima? La risposta a questa domanda ci viene fornita da Robert McKee in “*Storytelling that Moves People*”, quest'ultimo così afferma:

*“una storia esprime come e perché la vita cambia. Comincia con una situazione in cui la vita è relativamente in equilibrio: vieni al lavoro giorno dopo giorno e tutto va bene. Ti aspetti che andrà avanti così. Ma poi c'è un evento che getta la vita fuori equilibrio. La storia prosegue descrivendo come, nel tentativo di ristabilire l'equilibrio, le aspettative soggettive del protagonista precipitano in una realtà obiettiva non cooperativa. Un buon narratore descrive come comportarsi con queste forze opposte, invitando il protagonista a scavare più a fondo, lavorare con risorse scarse, prendere decisioni difficili, agire nonostante i rischi e alla fine scoprire la verità”*<sup>183</sup>

Da questa descrizione appare semplice comprendere come la struttura delle narrazioni spesso sia contraddistinta da ostacoli imprevisti che il protagonista deve travalicare al fine di raggiungere i propri obiettivi ed interessi, dal momento che le storie prive di problematiche ed incertezze non solo vengono repute banali e prevedibili, ma anche non rispondenti alla reale veridicità dei fatti. McKee sostiene che uno dei principi di una buona narrazione risiede proprio nella comprensione delle paure che quotidianamente percuotono l'animo umano, quale ad esempio quella che si prova ogniqualevolta si ha la consapevolezza che qualcosa stia per accadere ma non si può fare nulla per evitarlo. Un narratore che riporta l'imprevedibilità della vita nei suoi racconti è notevolmente apprezzato in quanto sia lui che ciò che racconta viene reputato genuino e veritiero. Le aziende, nelle proprie strategie di storytelling, dovrebbero fondare il loro essere proprio su questo principio, presentando così le ostilità superate ed i vari antagonisti sconfitti, in modo tale da apparire agli

---

<sup>180</sup> A. Fontana(2009). Manuale di Storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa, Milano.

<sup>181</sup> I.I. Mitroff *et al.* , Stories managers tell: a new tool for organizational problem solving, *Management Review*, 67(7), 1975, pp. 18-28;

<sup>182</sup> Qualizza, G.(2009). Lo Storytelling nella comunicazione d'impresa, *Rivista di Scienze della Comunicazione*, Luglio-Dicembre

<sup>183</sup> McKee, R., Fryer, B.(2003). Storytelling that Moves People, *Harvard Business Review*

occhi dei propri consumatori come delle entità molto più dinamiche ed attraenti dato che il singolo individuo desidera essere coinvolto in una storia che lo rappresenti nella maniera più leale possibile.<sup>184</sup>

Tuttavia, come afferma Qualizza in “Lo Storytelling nella comunicazione d’impresa”, lo storytelling non deve necessariamente essere una rappresentazione fedele di una realtà oggettiva poiché “*il racconto non è né vero, né falso, ma può essere “autentico”, nella misura in cui rende conto del mondo organizzativo così come è esperito, vissuto, dai diversi attori*”.<sup>185</sup> Le persone, infatti, desiderano ardentemente credere in miti e favole ed è proprio per questo che le storie di brand, reali o di finzione che siano, si mostrano come delle strategie notevolmente efficienti per l’azienda che grazie alle suddette, se portatrici di un messaggio chiaro e credibile, vedono il proprio brand accostato a significati coerenti di cui prima non godeva.<sup>186</sup>

Perciò la strategia narrativa dello storytelling risulta per l’impresa una risorsa di inestimabile valore, soprattutto grazie ai due fattori che sono stati individuati dai già citati Giorgino e Mazzù. Il primo fattore risiede nell’evoluzione tecnologica e si esplica attraverso il ruolo svolto dalla realtà aumentata, Internet of Things e social network, grazie ai quali è permesso un trasferimento di contenuti cognitivi ed emozionali dal brand al consumatore. Attraverso questo primo fattore viene introdotta anche la funzione conativa della narrazione, ovvero la capacità di quest’ultima di indurre il consumatore ad adottare un determinato pensiero o comportamento a vantaggio dell’azienda. Il secondo fattore, esogeno, soggiorna nell’espressione “*antropomorfismo del brand*” atta ad abbracciare la situazione in cui quest’ultimo, mediante l’ausilio della tecnologia nei metodi narrativi, risulta disumanizzato o umanizzato. Nel primo caso, l’esperienza del brand viene lesa causando nel consumatore irritazione e sdegno nei confronti di un marchio privo di personalità alcuna. Il secondo caso, al contrario, si ha ogniqualvolta i tools tecnologici e digitali utilizzati, quali i social media, vestono il brand di una molteplicità di tratti umani, con l’immediata conseguenza di scaturire atteggiamenti più favorevoli da parte dei consumatori, nonché una fedeltà più elevata. Una delle metodologie possibile individuate al fine di umanizzare un brand può essere quello del *cultural-jacking*, ovvero uno sfruttamento degli eventi culturali attraverso i social media in grado di contestualizzare il brand e di renderlo al passo con i tempi.<sup>187</sup>

Tuttavia non sempre lo storytelling è una strategia vincente in quanto, come afferma Stephen Denning in “Effective Storytelling: strategic business narrative techniques”, quest’ultimo si consta di più strumenti atti al raggiungimento di specifici obiettivi commerciali, che devono essere

---

<sup>184</sup> U. Collesei, V. Ravà (2004), La comunicazione integrata, Torino.

<sup>185</sup> Qualizza, G. (2009). Lo Storytelling nella comunicazione d’impresa, *Rivista di Scienze della Comunicazione*, Luglio-Dicembre

<sup>186</sup> Simmons, J. (2006). Guinness and the role of strategic storytelling, *Journal of Strategic Marketing*, 14 (March), 11-18

<sup>187</sup> Giorgino, F., Mazzù, F.(2018), BrandTelling, Egea.

compresi appieno al fine di non cadere in errori che più delle volte vanno a nuocere l'azienda stessa, nonché il significato del suo brand.

La figura 8 illustra alcuni dei suddetti strumenti narrativi correlandoli agli obiettivi a cui si rivolgono e che, quindi, soddisfano.

<i>If your objective is:</i>	<i>You will need a story that:</i>	<i>In telling it, you will need to:</i>	<i>Your story will inspire such phrases as:</i>
Sparkling action (springboard stories)	Describes how a successful change was implemented in the past, but allows listeners to imagine how it might work in their situation	Avoid excessive detail that will take the audience's mind off its own challenge	"Just imagine ..." "What if ...?"
Communicating who you are	Provides audience-engaging drama and reveals some strength or vulnerability from your past	Provide meaningful details but also make sure the audience has the time and inclination to hear your story	"I didn't know that about him!" "Now I see what she's driving at!"
Transmitting values	Feels familiar to the audience and will prompt discussion about the issues raised by the value being promoted	Use believable (though perhaps hypothetical) characters and situations, and never forget that the story must be consistent with your own actions	"That's so right!" "Why don't we do that all the time!"
Communicating who the firm is – branding	Is usually told by the product or service itself, or by customer word-of-mouth or by a credible third party	Be sure that the firm is actually delivering on the brand promise	"Wow!" "I'm going to tell my friends about this!"

Fig.8 Different Narrative Patterns (Stephen Denning 2006)

Se è vero che lo storytelling possa essere adoperato come una strategia atta al raggiungimento di specifici obiettivi commerciali e che come afferma Siri, in "La psiche del consumo", "*il consumo è narrativa*"<sup>188</sup>, si ha necessità di carpire affondo quali siano i passaggi mediante i quali i suddetti obiettivi possano essere soddisfatti. Giorgino e Mazzù, riprendendo gli assunti di Sturm in "The storylistening trance experience", introducono una sequenza composta da sette stadi distinti applicabile a tutti e tre gli attori coinvolti: il brand, il prodotto ed il cliente. Il primo stadio è quello del *contatto*, ovvero la fase in cui "*il consumatore/utente per la prima volta si misura con l'oggetto del processo di storytelling mediante una soluzione multisensoriale*".<sup>189</sup> In questo primo stadio il consumatore/utente si limita unicamente alla conoscenza, non facendosi coinvolgere in alcun modo. Il seguente step risponde alla *familiarizzazione*, dove al consumatore/utente vengono rimossi dubbi e perplessità in capo all'oggetto del processo narrativo. Sebbene solitamente il processo di familiarizzazione appaia notevolmente lungo, in tal contesto è più rapido ed immediato in quanto l'oggetto, attraverso la narrazione, è percepito dal consumatore/utente maggiormente correlato a sé. Solo in seguito alla familiarizzazione, quest'ultimo giunge alla fase della totale *immersione*, dove

<sup>188</sup> Siri, G.(2007), La psiche del consumo, Milano, FrancoAngeli.

<sup>189</sup> Giorgino, F., Mazzù, F.(2018), BrandTelling, Egea.

viene introdotta la metafora del subacqueo. Il consumatore/utente, infatti, “*entra negli abissi della narrazione per conoscere molto di più e per prepararsi anche a riconoscere ciò che si vede, si legge, si ascolta, si sente, si tocca, si gusta*”<sup>190</sup>. La quarta fase, ovvero quella dell’*identificazione*, viene dipinta come la più importante, dal momento che si mostra come apice di un segmento ascendente dell’intero processo che si ha nell’esatto momento in cui il racconto penetra nell’esperienza personale di ciascuno, ovvero quando il consumatore/utente riconosce comportamenti o parti di sé nella narrazione. In seguito a questa fase apicale, si susseguono tre step apparentemente in controtendenza, il primo dei quali giace nell’*emersione*, in cui il consumatore/utente risale dagli abissi narrativi ritrovando sé stesso nel mondo reale e dove man mano il potere della narrazione di creare effetti cognitivi ed emozionali scema. Il penultimo step è quello della *distanziamento* descritto come una fase di transito che accompagna il consumatore/utente sino allo step della *trasformazione*, ovvero lo step finale in grado di dar vita a credenze, atteggiamenti consolidati ed effetti di tipo conativo propri della narrazione.<sup>191</sup>

Avendo ultimato il disegno teorico di cosa si voglia intendere per storytelling e in cosa consista la sua applicazione come strategia comunicativa, Tim Edensor e Steve Millington, in “This is our city: branding football and local embeddedness”, forniscono un pratico esempio di strategia di storytelling all’interno del panorama calcistico, ovvero la campagna “Our City” posta in essere dal Manchester City nel 2005. L’obiettivo della società era duplice: da un lato localizzare il marchio andando a consolidare la relazione con i tifosi già acquisiti; mentre dall’altro incentivare tutte le altre tipologie di fan nel supporto al club per via di un ingente decrescita delle presenze, nonché delle vendite di biglietti e/o abbonamenti. Suddetta decrescita era essenzialmente figlia sia di uno spostamento dello stadio dalla *Maine Road* alla parte est della città, sia di una ristrutturazione amministrativa e gestionale del club. La campagna “Our City”, ideata dall’agenzia pubblicitaria *Gray London*, fu pensata proprio per la risoluzione di suddette problematiche che andavano svilendo notevolmente sia la fama del club sia quella dei suoi tifosi. L’assunto principale della campagna risiedeva proprio nella concezione secondo cui l’essere veri *Mancunians* (abitanti di Manchester) presupponesse sostenere l’unica squadra della città, ovvero il Manchester City, reputando implicitamente i tifosi del Manchester United come degli estranei.<sup>192</sup>

Il Manchester United veniva rappresentato, infatti, come un club meramente globale e quindi disinteressato della propria città, così come dei suoi abitanti.<sup>193</sup> Differentemente dalle strategie dei

---

<sup>190</sup> Giorgino, F., Mazzù, F.(2018), BrandTelling, Egea.

<sup>191</sup> Giorgino, F., Mazzù, F.(2018), BrandTelling, Egea.

<sup>192</sup> Edensor, T., Millington, S. (2008). This is our city: branding football and local embeddedness. *Global Networks* 8, 2 172–193

<sup>193</sup> Brennan, S.(2006) Put “fair” back into football: reds fans in “rich man poor man” campaign, *Manchester Evening News*, 15 November.

Red Devils, prive di alcun legame con i Mancunians, la campagna “Our City” era stata pensata unicamente al fine di render chiare il più possibile le radici del club ed il vincolo sentimentale con i propri *local fans*. L’autenticità locale venne strategicamente trasmessa mediante cartelloni o manifesti esposti nel centro della città o nei pressi del nuovo stadio e dipinti con i colori rappresentativi del club, ovvero celeste e bianco, dove al centro di questi ultimi, maestosamente, venivano riportate scritte quali “Pure Manchester”, “Greater Manchester” o anche “Real Manchester”.<sup>194</sup>



Fig.9 *Our City* (Tim Edensor & Steve Millington 2008)

La campagna, inoltre, riuscì a definire indistintamente l’autenticità del *local fan*, forgiando l’intimità fra il club ed il tifoso attraverso specifici manifesti in cui veniva mostrato un test di gravidanza unitamente allo slogan “*if it turns blue it’s a City fan*”. Quest’ultimo esempio ci permette di comprendere appieno come la campagna “Our City” sia stata associata a *miti popolari* e distinte credenze attraverso cui i singoli individui hanno bollato la loro appartenenza locale.<sup>195</sup> Lo stesso Douglas Holt, in “Jack Daniel’s America: iconic brands as ideological parasites and proselytizers”, afferma come il brand non sia affatto tenuto a concepire significati verso cui le persone obbligatoriamente si debbano sentire associate, bensì deve quantomeno tentare di abbracciare sensazioni e desideri notevolmente più rilevanti, con l’obiettivo di allinearsi a credenze e nozioni mitiche, generate dalle più varie forme di cultura popolare.<sup>196</sup> Sotto questa particolare luce, dal momento che il calcio, come sopradetto, appare dominato da rivalità contestualizzate principalmente a livello locale, una delle mission della campagna “Our City” consisteva proprio nel criticare nella maniera più aspra possibile l’eterna rivale, ovvero quella che Hand in “Love thy

<sup>194</sup> Edensor, T., Millington, S. (2008). This is our city: branding football and local embeddedness. *Global Networks* 8, 2 172–193

<sup>195</sup> Hague, E. and J. Mercer (1998) Geographical memory and urban identity in Scotland: Raith Rovers FC and Kirkcaldy, *Geography*, 83, 105–16.

<sup>196</sup> Holt, D. (2006) Jack Daniel’s America: iconic brands as ideological parasites and proselytizers, *Journal of Consumer Culture*, 63, 355–77

neighbour or a red rag to a blue? The City-United dynamic in and around Manchester” definisce “*The United Other*”.<sup>197</sup>

Poggiando, quindi, sulla netta contrapposizione fra l'autenticità locale del Manchester City e la globalizzazione, nonché mercificazione, del Manchester United, l'interesse primario del club risiedeva nella volontà di mostrarsi come portavoce esemplare di tutti quei tifosi intimoriti dal processo di globalizzazione e di dispersione identitario che stava subendo il panorama calcistico.<sup>198</sup> La campagna “Our City”, infatti, sottolineando come i tifosi dei Red Devils non fossero radicati localmente, bensì distribuiti a livello mondiale, realizzò delle strategie brillanti dando vita ad originali caricature del logo del club avversario in cui venivano presentate delle accentuate allusioni alle principali usanze ed ai principali costumi degli americani, dal momento che questi ultimi rappresentavano la stragrande maggioranza dei supporters.<sup>199</sup>



Fig.10 Mock United Crests (Tim Edensor & Steve Millington 2008)

Oltre a ciò, la già menzionata Gray London, realizzò un poster con la medesima scritta “This is Our City” dipinta questa volta però con i colori rappresentativi del Manchester United, ovvero bianco e rosso, incoraggiando qualsiasi tifoso del club ad inviare una foto di sé stesso al fianco del poster. Moltissimi supporters caddero nella trappola, inviando foto dai luoghi più distinti quali Australia, Stati Uniti, Bangladesh ed addirittura Tailandia dove il poster era stato appeso ad un riscio. Tutto ciò provocò un'accentuata frustrazione dei tifosi locali dei Red Devils, i quali avviliti si resero conto della loro parziale importanza per il club e di come quest'ultimo fosse ormai ad uno stadio più che avanzato di quello che era il processo di globalizzazione del football.<sup>200</sup>

<sup>197</sup> Hand, D. (2004) Love thy neighbour or a red rag to a blue? The City-United dynamic in and around Manchester, in D. Andrews (ed.) *Manchester United: a thematic study*, London: Routledge, 190–202.

<sup>198</sup> Andrews, D. and G. Ritzer (2007) The global in the sporting global, *Global Networks*, 7, 113–53.

<sup>199</sup> Edensor, T., Millington, S. (2008). This is our city: branding football and local embeddedness. *Global Networks* 8, 2 172–193

<sup>200</sup> Schindler, C. (1999) *Manchester United ruined my life*, London: Headline.



Fig.11 Risciò Tailandia (Tim Edensor & Steve Millington 2008)

Tuttavia lo storytelling della campagna “Our City” mise in luce anche una delle principali associazioni di cui il club vantava, ovvero quella di essere il principale rappresentate della classe operaia della città. Il Manchester City, infatti, proprio al fine di alimentare il legame con suddetta comunità locale, in seguito al cambio di stadio, diede vita ad un’organizzazione caritatevole che, sin dal primo giorno della sua nascita, fornì programmi di salute e d’istruzione, nonché risultò impegnata in prima linea nel supporto e nell’aiuto delle minoranze etniche, delle persone con disabilità e di quelle sotto la soglia minima di povertà.<sup>201</sup>

Avendo introdotto un pratico esempio di storytelling conseguito in ambito calcistico, si ha l’onere ora di presentare Veronica Liljander *et al* i quali, in “The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firm-originated story”, mostrano gli effetti principali di una strategia narrativa ben eseguita, ponendo in essere un’analisi comparativa fra l’esperienza di brand vissuta dai consumatori coscienti della storia di quest’ultimo e quella vissuta invece dai consumatori che la ignorano.<sup>202</sup>

Lo storytelling in suddetta ricerca viene descritto come uno strumento notevolmente capace di annettere al marchio associazioni favorevoli ed uniche ed in grado di arricchirne la brand equity.<sup>203</sup>

La ricerca condotta, infatti, dà prova di come i consumatori all’oscuro della storia del brand percepiscano quest’ultimo come banale, economico e conservatore, nell’accezione negativa del termine, e di come le suddette valutazioni siano essenzialmente frutto di un’immagine che, in tali

---

<sup>201</sup> Kavaratzis, M. and G. Ashworth (2005) City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick, *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 96, 506–14.

<sup>202</sup> Veronica Liljander *et al* (2013), The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firm-originated story, *Journal of Brand Management*, March 1-27

<sup>203</sup> Leone, R. P. *et al*, (2006). Linking brand equity to customer equity. *Journal of Service Research*, 9 (2), 125-138.

consumatori ignoti, si presenta come confusa e priva di un qualsivoglia significato o valore. Il brand, infatti, viene descritto come old-fashioned ed incoerente, nonché incapace di generare o nutrire interesse. Contrariamente, i consumatori a conoscenza della storia risultano molto più propensi nel considerare il brand attraente, amichevole ed i rispettivi prodotti come di alta qualità.<sup>204</sup>

Tali associazioni positive, come affermano Veronica Liljander *et al*, nascono dalla condivisione dei valori che il marchio esibisce tramite la propria strategia narrativa, grazie alla quale si impadronisce dell'attenzione, nonché della fedeltà del consumatore. La presente ricerca dimostra inoltre come un ulteriore beneficio che lo storytelling conduce alla corte del brand sia la maggiore *willingness to pay* del cliente, il quale anche dinnanzi ad un prezzo leggermente maggiore di quello pensato sarà ugualmente propenso nell'acquistare il prodotto.

La figura 11, semplificando, mostra come la storia narrata solitamente abbia un *filtering effect*, ovvero un effetto filtrante, riuscendo a mutare la valutazione del marchio ed incrementarne la brand equity.

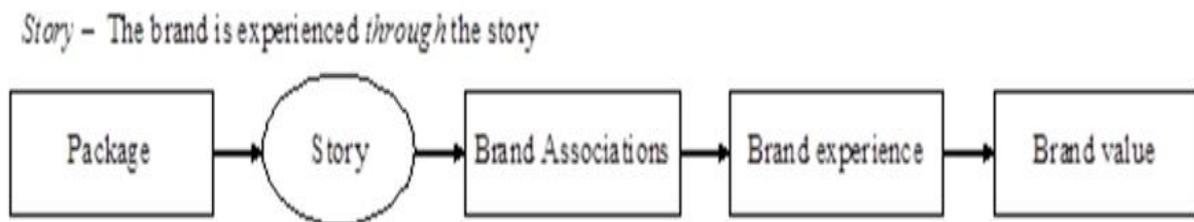


Fig.11 The effect of storytelling on brand experience (Veronica Liljander *et al*, 20013)

Tuttavia, Veronica Liljander *et al* nella fase conclusiva della ricerca, esortano i marketers ad essere particolarmente prudenti nel realizzare una strategia di storytelling, dal momento che, la letteratura accademica appare priva di studi o ricerche atte a mostrare quale storia sia realmente efficace, ed inoltre una storia non adatta ai propri consumatori potrebbe provocare sentimenti notevolmente negativi capaci di ingenti danni all'immagine del brand stesso.

I suddetti limiti abbracciano altresì il panorama calcistico, dove, come affermano Kavaratzis e Ashworth, la strategia di storytelling se non rivolta ad una “*community*” sensibilmente analizzata, risulta nociva e deleteria per la loyalty di ciascun tifoso interno così come per il club stesso. Ogni tifoso, infatti, sulla base di determinati connotati comportamentali e dell'*attachment* detenuto, diviene implicitamente parte di una *community* in cui, interfacciandosi ed interagendo internamente, esterna e condivide dei propri pensieri, nonché le motivazioni della propria fede calcistica. Le

---

<sup>204</sup> Veronica Liljander *et al* (2013), The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firm-originated story, *Journal of Brand Management*, March 1-27

strategie di storytelling espletate dalle compagini calcistiche hanno quindi necessità di comprendere appieno le proprie *communities* di tifosi e di come esse siano strutturate.

### 3.1 La community calcistica

L'interesse nei confronti della *comunità di marca* nasce dall'ingente influenza che quest'ultima detiene sopra temi di marketing di notevole rilievo, quali soddisfazione e lealtà del cliente.<sup>205</sup> Muniz e O'Guinn, in "Brand Community", teorizzano suddetto concetto presentandolo come

*"il prodotto di relazioni sociali tra gli utenti di un marchio, indipendentemente dalla loro posizione geografica, che riconoscono la loro comunanza e condividono rituali, tradizioni e un senso di responsabilità nei confronti del marchio"*.<sup>206</sup>

McAlexander *et al*, in "University experiences, the student – college relationship, and alumni support", evidenziano infatti come l'interazione tra un determinato prodotto ed il consumatore possa guidare quest'ultimo nel godere di un'esperienza unica o addirittura *trascendente*, aggiungendo in un secondo momento come proprio suddette esperienze riescano ad apportare ampi benefici alla corte del marchio attraverso delle associazioni favorevoli, rafforzate a loro volta dall'interazione che intercorre tra ciascuno dei consumatori interni alla community.<sup>207</sup>

Tuttavia, come afferma Fournier, in "Preventing the premature death of relationship marketing: Take two", una community di successo risulta essere quella che conduce il singolo consumatore ad una piena e completa soddisfazione mediante un'empatica comprensione dei suoi desideri, nonché dei suoi valori, e che bilancia questi ultimi con i bisogni e gli obiettivi del marchio.<sup>208</sup>

Il calcio, industria notevolmente redditizia ed in costante crescita, è reputato uno dei fenomeni più influenti e di richiamo per persone di qualsiasi età, genere e nazionalità. La figura del fan, infatti, viene posizionata all'interno di una complessa rete di relazioni mostrando distinte similarità con il concetto di *community*, dal momento che il tifoso stesso non si nutre unicamente di legami con la propria squadra bensì, grazie ad un elevato senso di appartenenza, costruisce relazioni, talvolta fraterne, anche con gli spettatori che al proprio fianco supportano il medesimo club.

---

<sup>205</sup> McAlexander, J., H., Shouten, J., W., Koenig, H., F. (2001) Building Brand Community, *Journal of Marketing*, 66, 1, pp 38-54

<sup>206</sup> Muñoz, A. M. Jr, and O'Guinn, T. C. (2001) Brand community, *Journal of Consumer Research*, 27 (March): 412-31

<sup>207</sup> McAlexander, J., H and Koenig, H., F. (2001) University experiences, the student – college relationship, and alumni support, *Journal of Marketing for Higher education*, 3, 10, pp 21-43

<sup>208</sup> Fournier, S. (2001) Preventing the premature death of relationship marketing: Take two, *10<sup>th</sup> Anniversary Conference of the Market Academy*, Stockholm University.

Kozinets, in “Can Consumers Escape the Market? Emancipatory Illuminations from Burning Man”, sostenendo suddetta analogia, individua quattro specifiche caratteristiche sulla base delle quali appare naturale accostare la comunità di marca a quella dei supporters calcistici.<sup>209</sup>

- ✓ *Identificazione con il proprio club*
- ✓ *Riduzione dell'isolamento sociale*
- ✓ *Allontanamento dai temporary fan o fan occasionali*
- ✓ *Condivisione di rituali e modelli di comportamento comuni*

Grant, Heere e Dickson, in “New sport teams and the development of brand community”, si mostrano come ulteriori sostenitori della presente teoria, affermando come le squadre sportive ed i loro rispettivi supporters, possano non solo essere analizzati alla stregua delle comunità di marca, ma anche come rispecchino l'esempio in assoluto più adatto per descrivere le classiche comunità postmoderne. I tre studiosi, infatti, dimostrano come i fan inseriti all'interno di una community diano vita sia a legami verticali, ovvero fra il singolo tifoso ed il club, che a quelli orizzontali, ovvero con altri tifosi, sottolineando come siano questi ultimi i drivers principali sulla base dei quali il management delle società calcistiche pone in essere operazioni gestionali, nonché strategiche.<sup>210</sup> La fan community, forgiando infatti un senso di identificazione sociale attorno al club, appare notevolmente in grado di influenzare i modelli comportamentali, quali fedeltà, presenza ed acquisti, di ciascun membro interno ed è proprio sulla base di ciò che appare semplice comprendere come, in qualsivoglia strategia, il club riversi particolare attenzione nei confronti della community, così come delle varie relazioni orizzontali dalle quali è nata.<sup>211</sup>

Le communities si mostrano come un luogo in cui i cuori dei tifosi si uniscono dando vita ad esperienze governate essenzialmente da cameratismo ed amicizia, ed in cui i supporters più fedeli sono soliti detenere un comportamento definito “*extra-ruolo*”, ovvero atto a realizzare attività vantaggiose sia per il club che per gli altri membri della community.<sup>212</sup>

La ricerca condotta da Schau *et al*, in “How brand community practices create value”, individua quattro tipologie di comportamenti extra-ruolo:<sup>213</sup>

- *Fan community engagement*: ovvero il coinvolgimento comportamentale dei fan che si esterna in azioni socialmente utili quali self-expression, storytelling e partecipazione attiva.

---

<sup>209</sup> Kozinets, R. V. (2002), Can Consumers Escape the Market? Emancipatory Illuminations from Burning Man, *Journal of Consumer Research*, 29(1), p.20-38.

<sup>210</sup> Grant, N., Heere, B., & Dickson, G. (2011), New sport teams and the development of brand community, *European Sport Management Quarterly*, 11(1), p. 35–54

<sup>211</sup> Gwinner, K., & Swanson, S. (2003). A model of fan identification: Antecedents and sponsorship outcomes. *Journal of Services Marketing*, 17, 275–294.

<sup>212</sup> Yoshida, M., Gordon, B. S., Nakazawa, M., & Biscaia, R. (2014). Conceptualization and measurement of fan engagement: Empirical evidence from a professional sport context. *Journal of Sport Management*, 28, 399-417.

<sup>213</sup> Schau, H. J., Muñiz, A. M., & Arnold, E. J. (2009) How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30-51.

Quest'ultima a sua volta può essere espressa tramite la partecipazione ad eventi, il documentare le proprie storie in un formato narrativo etc.

- *Customized product use*: la personalizzazione e la mercificazione vengono intesi, in tal contesto, come delle azioni mediante le quali il tifoso ottimizza l'uso di prodotti correlati al club.
- *Member responsibility*: i tifosi interni alla community sono mossi da un senso del dovere comune al fine di migliorare, nonché forgiare, i legami e le relazioni che ne sono alla base.
- *Positive word-of-mouth*: ovvero mezzo mediante il quale i tifosi, esternando il proprio attachment ed i propri sentimenti nei confronti della propria squadra, si mostrano come ambasciatori di quest'ultima, incrementandone in tal modo le impressioni, nonché le associazioni favorevoli.

I comportamenti extra-ruolo dei supporters vengono analizzati anche da Richard Oliver, il quale in “Whence consumer loyalty?”, teorizza la diretta proporzionalità fra la brand equity di una squadra sportiva e l'identificazione della community dei propri fan, dando prova in tal modo come i suddetti comportamenti siano essenzialmente causa, nonché effetto, degli alti livelli di brand equity del club. In tal contesto Oliver presenta alcune delle attività in grado di fortificare l'identificazione della community dei fan, molte delle quali risultano essere focalizzate su cori, coreografie e canzoni di battaglia che appaiono in grado di promuovere, all'interno della stessa community, sentimenti di amicizia, divertimento, nonché di orgoglio.<sup>214</sup>

A dimostrazione di ciò si ha l'onere di introdurre Garry Robson che, in “No One like Us, We Don't Care: The Myth and Reality of Millwall Fandom”, attraverso una ricerca etnografica analizza la community calcistica del Millwall Football Club mostrando come il tifoso concepisca l'esser un fan non come “un evento sociale ed isolabile bensì come un un'estensione della propria quotidianità”.<sup>215</sup> Il match diviene unicamente un evento a cui partecipare con una certa regolarità, ma il cui principale scopo risiede essenzialmente nel fortificare sempre più l'identificazione del tifoso con il club e con la rispettiva community di appartenenza. I tifosi del Millwall, infatti, sono perfettamente istruiti su come agire o reagire durante determinati eventi o dinnanzi a determinate tifoserie avversarie, in quanto il potersi identificare attraverso il football (*being Millwall*) viene concepito come una costante all'interno della propria quotidianità esternata attraverso un fare comune.<sup>216</sup>

Sempre in tal ambito, al fine di permettere una comprensione ancor più semplice ed immediata, si presenta la ricerca condotta da Ors Muge e Latif Oge, i quali, in “The examination of brand

---

<sup>214</sup> Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(5), 33-44.

<sup>215</sup> Robson, G. No One Likes Us, We Don't Care: The Myth and Reality of Millwall Fandom. Oxford: Berg, 2000.

<sup>216</sup> Stone, C. (2007) The Role of Football in Everyday Life, *Soccer & Society*, Vol.8, No.2/3, pp. 169-184

community concept in football sports clubs and a case study from Turkey: the evaluation of Fenerbahçe's sports club and its practices as a brand community", hanno esaminato il concetto della fan community del *Fenerbahçe Spor Kulübü*, all'interno del panorama calcistico turco. I due ricercatori, introducendo inizialmente le fan communities dei club più rilevanti, quali i *Carsi* del Beşiktaş Jimnastik Kulübü e gli *Ultraslan* del Galatasaray Spor Kulübü, si soffermano nell'analisi del *Fenerbahçe Spor Kulübü*, sottolineando come quest'ultimo vanta distinte communities di fan, ciascuna mossa da differenti obiettivi, a dimostrazione di come l'identificazione del tifoso non avvenga principalmente con il club, bensì con la community nella quale "vive".<sup>217</sup> Una delle più importanti è la *1907 Unifeb*, fondata nel 2002. I membri interni a quest'ultima sono esclusivamente studenti universitari la cui attività principale, nonostante realizzino numerosissimi eventi durante l'anno, è la *Reunion of Atatürk*. Suddetto evento viene organizzato ad Anitkabir ogni 10 Novembre, giorno dell'anniversario della morte di Atatürk ex presidente della Turchia. Durante l'evento ciascun membro indossa dei cappotti o delle uniformi con annesso lo slogan "We follow you, Atatürk". Una seconda community che non può non essere menzionata è la cosiddetta *Kill For You* fondata nel 1996 al fine di fronteggiare la community *Die For You* del Galatasaray, eterno rivale. Suddetta community ha dato vita a differenti rituali ancora oggi rispettati, quale ad esempio l'usanza di sventolare alle partite bandiere giganti e di intonare la canzone "Happy Birthday Fatih Terim", allenatore attuale del Galatasaray, in seguito alla vittoria contro quest'ultimo. Un'ultima community che inevitabilmente deve essere menzionata per la sua peculiarità è la *Antu/Fenerlist*, ovvero una comunità virtuale che vanta 25.000 fan di 33 paesi differenti. Quest'ultima dimostra come il panorama calcistico si basi anche sui cosiddetti "stadi virtuali", ovvero fan-base non localizzate in grado di dimostrare la loro fede ed il loro supporto al club attraverso piattaforme digitali o social.<sup>218</sup>

Come già sappiamo, i tre pilastri su cui poggia una brand community sono la *Consciousness of Kind*, *Rituals and Traditions* e *Moral Responsibility*, i quali vengono rispettati da ciascuna delle brand communities appena descritte.<sup>219</sup> L'indicatore più rilevante che dimostra l'agire nel contesto della *Consciousness of Kind* risiede proprio nel supporto che suddette communities offrono alla squadra sia materialmente che spiritualmente mediante, ad esempio, l'acquisto in *Fenerium*, ovvero dei punti vendita supportati dal club, o anche scegliendo *Fenercell* come operatore mobile. I rituali, invece, condivisi da ciascuna community risiedono nell'indossare i colori del club, cantare canzoni

---

<sup>217</sup> Muge, O., Latif, O. (2013) The examination of brand community concept in football sports clubs and a case study from turkey: the evaluation of Fenerbahçe's sports club and its practices as a brand community, *European Scientific Journal*, Vol 9, No. 10.

<sup>218</sup> Muge, O., Latif, O. (2013) The examination of brand community concept in football sports clubs and a case study from turkey: the evaluation of Fenerbahçe's sports club and its practices as a brand community, *European Scientific Journal*, Vol 9, No. 10.

<sup>219</sup> Muñiz, A. M. Jr, and O'Guinn, T. C. (2001) Brand community, *Journal of Consumer Research*, 27 (March): 412–31

o celebrare il *Fenerfest*, ovvero l'anniversario della nascita del club, il quale prevede che ciascun tifoso prima del match si rechi a piedi allo stadio. L'ultimo pilastro viene esternato attraverso i comportamenti ed atteggiamenti che ciascun tifoso ha adottato successivamente all'operazione di detenzione ed arresto avvenuta nel 2011 nei confronti di dirigenti e giocatori del club, i quali vennero accusati, ingiustamente, per aver "truccato" le partite. Le communities, infatti, posero in essere differenti proteste da quel famoso 3 luglio del 2011 grazie alle quali il presidente ed i dirigenti del club furono rilasciati il 2 Luglio del 2012.

Tuttavia, affinché le società calcistiche possano godere degli ampi vantaggi che l'avere delle communities è in grado di procurare, necessariamente devono fruire di marketers capaci non solo di comprendere ciò che accumuna ciascun membro interno, ma soprattutto carpire le motivazioni alla base della loro fede calcistica, in quanto solo in tal modo saranno in grado di pensare una categorizzazione della propria *fan-base* sulla base del livello di loyalty detenuto da ciascun tifoso e di realizzare quindi delle strategie perfettamente plasmate e mirate alla loro completa soddisfazione, nonché altresì a quella dei propri interessi.

#### 4 Football Brand loyalty: *Behavioral e Attitudinal loyalty*

Nel primo capitolo del presente elaborato viene introdotto il cosiddetto "*Five Asset Model*" che, come ricordiamo, fu concepito dal già conosciuto David Aaker. Tale modello, incentrato sulla *brand equity*, valuta quest'ultima come costituita da cinque differenti dimensioni che, se ben gestite, concorrono alla piena soddisfazione del cliente, nonché ad avvalorare il prodotto o il servizio. La prima delle cinque dimensioni descritte da Aaker, in "Managing Brand Equity", risulta essere proprio la brand loyalty, ritenuta un tassello di vitale importanza affinché l'intero modello sia funzionante. Inizialmente definita come "*un atteggiamento favorevole nei confronti di un marchio che si traduce in un costante acquisto del marchio nel tempo*"<sup>220</sup>, Aaker ne presenta in un secondo momento i benefici principali che genera per l'azienda: in primo luogo, una brand loyalty elevata comporta una notevole riduzione dei costi di marketing, in quanto attirare nuovi clienti è un processo mediante il quale l'azienda deve necessariamente riversare maggior forze, economiche e "fisiche", rispetto a quelle che vengono richieste per mantenere i clienti già acquisiti e fidelizzati; in secondo luogo, clienti soddisfatti sono soliti detenere un atteggiamento più restio nel conoscere le alternative di prodotto o di servizio dei competitors dell'azienda verso cui sono fidelizzati.<sup>221</sup>

Una definizione notevolmente eguale a quella fornita da Aaker fu teorizzata da Richard Oliver, il quale, in "Whence Consumer Loyalty", presentò la brand loyalty come "*uno stato raggiunto di una*

---

<sup>220</sup> Aaker, David (1991) *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press: New York

<sup>221</sup> Aaker, David (1992) *The Value of Brand Equity*. *Journal of Business Strategy*, 1992:4, 27-32

*predilezione duratura al punto di una difesa determinata*".<sup>222</sup> Secondo quest'ultimo, infatti, la fedeltà del cliente si consta essenzialmente di due assunti: il primo risponde ad una "*preferenza duratura*" che il cliente esterna attraverso l'acquisto ripetuto di un determinato prodotto o servizio di una sola azienda; il secondo viene a rappresentare il cosiddetto "*punto di difesa determinata*", ovvero la capacità del cliente nel difendersi dagli "attacchi" delle aziende concorrenti.

Data, però, la notevole difficoltà nel riuscire a confinare la brand loyalty entro limiti concettuali ben definiti, ulteriori studiosi tentarono di fornire una spiegazione differente che fosse in grado di analizzare la loyalty non unicamente a livello aggregato, bensì a livello individuale.

Jagdish Sheth, in "A Factor Analytic Model Of Brand Loyalty", sviluppò un modello di analisi fattoriale al fine di carpire l'essenza della fedeltà alla marca esclusivamente a livello individuale. Quest'ultimo analizzò la lealtà alla stregua della frequenza e del modello degli acquisti posti in essere dal cliente, andando a scindere le motivazioni del comportamento in due componenti differenti: il comportamento dovuto agli effetti ambientali; ed il comportamento dovuto allo stesso consumatore, annettendo in quest'ultima dimensione anche una componente cognitiva e psicologica. Suddetta teoria nasce dal cosiddetto modello "S-O-R", in cui S sta per "stimolo", O sta per "organismo" ed infine R per "risposta", ovvero il comportamento finale del cliente risulta essere dipendente dallo stimolo fornito dall'ambiente così come dall'individuo stesso.<sup>223</sup> Sheth presentò suddetta teoria nel lontano 1968, la quale, reputata una delle migliori in grado di fornire una valutazione della loyalty a livello individuale, detiene il beneplacito di moltissimi altri studiosi. Particolarmente interessante e degna di nota si mostra la distinzione fra le varie tipologie di brand loyalty che Peter Dickson presenta in "Marketing Management". Le principali tipologie di fedeltà alla marca da quest'ultimo individuate sono:<sup>224</sup>

- ❖ *Emotional Loyalty*: esperienze uniche e memorabili creano un forte legame ed un elevato attachment con il marchio. Il *word-of-mouth* è elevato e notevolmente positivo per l'azienda.
- ❖ *Identity Loyalty*: il marchio viene utilizzato dal consumatore per rafforzare la propria autostima e come fonte di autoespressione.
- ❖ *Differentiated loyalty*: strategie di marketing focalizzate esclusivamente su dimostrazioni e prove di prodotto, in quanto la loyalty dei clienti risiede nel reputare le caratteristiche e gli attributi di quest'ultimo come migliori di quelli concorrenti.
- ❖ *Contract Loyalty*: il consumatore ha fiducia che il suo rapporto duraturo con l'azienda possa apportargli dei guadagni o dei trattamenti speciali.

---

<sup>222</sup> Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(5), 33-44.

<sup>223</sup> Sheth, J. N. (1968) A factor analytic model of brand loyalty. *Journal of Marketing* 5 (4) : 395 – 404 .

<sup>224</sup> Dickson, Peter (1994) *Marketing Management* . The Dryden Press: New York.

- ❖ *Switching cost loyalty*: il consumatore appare fedele in quanto la considerazione di alternative o l'adattamento a queste ultime comporterebbero eccessivi costi e sacrifici. Tuttavia la concorrenza, in tal situazione, potrebbe adottare strategie in grado di semplificare il passaggio lenendo quindi la lealtà del consumatore.
- ❖ *Familiarity Loyalty*: questa tipologia di lealtà nasce dalla piena consapevolezza che il consumatore ha del marchio e che sfocia in un continuo e duraturo atteggiamento di difesa nei confronti di quest'ultimo.
- ❖ *Convenience loyalty*: la fedeltà in tal contesto si nutre unicamente della convenienza che il marchio offre quotidianamente al consumatore. Tuttavia suddetta fedeltà può essere facilmente attaccata dalla concorrenza.

Sulla base di questa dettagliata differenziazione si può facilmente desumere come il concetto della brand loyalty sia il cuore pulsante del patrimonio del marchio dal momento che, come afferma Pekka Tuominen in "Managing "Brand Equity", "*riflette su quanto probabilmente un cliente sarà pronto a passare a un altro marchio, specialmente quando quel marchio apporta un cambiamento, sia nel prezzo che nelle caratteristiche del prodotto*".<sup>225</sup>

Tuttavia Aaker, in "The Value Of Brand Equity", dà vita ad un'ulteriore distinzione che abbraccia la fedeltà al marchio presentando ben cinque livelli di potenziale lealtà. In primo luogo si ha il cosiddetto *non-loyal buyer*, ovvero colui che è mosso da una totale indifferenza nei confronti del marchio, ed è proprio sulla base di ciò che il nome di quest'ultimo detiene una piccolissima, se non nulla, influenza nella decisione d'acquisto. Gli *habitual buyers*, invece, abbracciano la categoria in cui sono inseriti consumatori che sono soddisfatti del prodotto o perlomeno non insoddisfatti. Quest'ultimi, durante il processo di acquisto, convogliano per inerzia la loro attenzione e la decisione finale sul prodotto che sono soliti acquistare da tempo perché parzialmente soddisfacente.<sup>226</sup> La terza categoria di clienti è definita *switching-cost loyal* che, come sappiamo, allude a quei consumatori la cui fedeltà al marchio è essenzialmente dovuta ad elevati costi di commutazione, ovvero costi di tempo o di denaro che questi ultimi dovrebbero sostenere nel caso in cui si rivolgessero a marchi concorrenti.<sup>227</sup> I cosiddetti *friends of the brand* rientrano nella quarta categoria e risultano mossi da un elevato emotional attachment nei confronti del marchio, che li spinge a riversare costantemente la loro decisione finale su quest'ultimo poiché reputato migliore della concorrenza in termini di qualità percepita, sentimenti generati ed esperienze d'uso. Nel

---

<sup>225</sup> Pekka Tuominen (1999). Managing Brand Equity. Turku School of Economics and Business Administration, LTA 1-99, 65-100

<sup>226</sup> Aaker, David (1992) The Value of Brand Equity. *Journal of Business Strategy*, 1992:4, 27-32

<sup>227</sup> Aaker, David (1991) Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name. Free Press: New York

livello più alto si stanziavano i *committed customers*, i quali si ergono come dei veri e propri ambasciatori del marchio, che viene inteso come forma di orgoglio e di autoespressione.<sup>228</sup>

Avendo introdotto suddette differenziazioni, si ha l'onere ora di addentrarsi nella presentazione del concetto di *multidimensionalità* della brand loyalty analizzata da una molteplicità di studiosi. David Kyner e Jacob Jacoby, in "Brand Loyalty vs Repeat Purchase Behavior", suddividono la definizione della brand loyalty in sei distinti elementi:

*"a biased (1) behavioral response (2) expressed over time (3) by some decision making unit (4) with respect to one or more alternative brands (5) as a function of psychological processes (6)".*<sup>229</sup>

Sebbene suddetta definizione risulti costituita da sei elementi differenti, le ricerche successive si focalizzarono su due dimensioni in particolare, ovvero l' *Attitudinal Loyalty* e la *Behavioral Loyalty* grazie alle quali fu possibile in seguito analizzare la fedeltà all'interno del panorama calcistico, permettendo una categorizzazione e distinzione dei tifosi proprio in relazione ai livelli di attitudinal e behavioral loyalty detenuti. Nell'ambito sportivo, infatti, i fan possono differenziarsi fra di loro non solo mediante le caratteristiche comportamentali mostrate, ma soprattutto attraverso il loro grado di attaccamento alla squadra, ovvero la loro attitudinal loyalty.

Hans Bauer *et al.*, in "Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment", presentano quest'ultima come *"l'impegno psicologico di un fan rispetto alla squadra da lui supportata"*<sup>230</sup>, sottolineando come l'impegno sia definito in termini di attaccamento non solo psicologico, ma soprattutto emotivo. Le tre sottocomponenti in grado di delimitare l'attitudinal loyalty entro confini parzialmente definiti sono rispettivamente *"inner attachment"*, *"persistence"* e *"resistance"*, in quanto come affermano Gladden e Funk, in "Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport",

*"il fan mostra un elevato livello di impegno psicologico se sente un profondo attaccamento interiore alla squadra preferita e se il loro impegno è persistente nel tempo, nonché resistente alle critiche"*.<sup>231</sup>

---

<sup>228</sup> Pekka Tuominen (1999). Managing Brand Equity. Turku School of Economics and Business Administration, LTA 1-99, 65-100

<sup>229</sup> Jacoby, J., Kyner, D.B. (1973), Brand Loyalty V. Repeat Purchase Behavior, *Journal of Marketing Research*, 10, 19.

<sup>230</sup> Bauer, H. et al. (2008), Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment, *Journal of Sport Management*, 22, 205-226.

<sup>231</sup> Gladden, J.M., & Funk, D.C. (2002). Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport, *Journal of Sport Management*, 16, 54-81

Tuttavia, come sopradetto, la differenziazione del tifoso non è esclusivamente frutto del livello dell'attitudinal loyalty, bensì della combinazione di quest'ultima con la seconda componente ovvero la behavioral loyalty.

Grazie al contributo di studiosi, quali Homburg e Giering, ci è possibile oggi definire la behavioral loyalty come le intenzioni comportamentali del singolo, nonché i rispettivi comportamenti detenuti in passato, esternati attraverso acquisti e word-of-mouth.<sup>232</sup>

Traslando l'ambito da una prospettiva generale a quella focalizzata sul panorama calcistico, Bauer *et al.* circoscrivono il comportamento passato nella partecipazione dei supporters alle partite del club sostenuto, nell'utilizzo di media correlati al club, nell'indossare i colori o il logo del club, nell'acquisto dei prodotti di merchandising oppure nel cercare di persuadere gli altri che il proprio club dovrebbe essere supportato anche da loro.<sup>233</sup>

In tal ambito non possono non essere menzionati Sheila Backman e John Crompton i quali, in "The Usefulness of Selected Variables for Predicting Activity Loyalty", teorizzano una segmentazione dei tifosi sportivi mediante l'analisi della attitudinal e della behavioral loyalty. Il frutto di suddetta ricerca è una matrice utile a classificare questi ultimi in quattro gruppi ben delineati nelle loro caratteristiche di fedeltà attitudinali e comportamentali.<sup>234</sup>

		<b>Psychological Commitment</b>	
		<b>Strong</b>	<b>Weak</b>
<b>Behavioral Consistency (Attendance Frequency)</b>	<b>High</b>	<b>High (True) Loyalty</b>	<b>Spurious Loyalty</b>
	<b>Low</b>	<b>Latent Loyalty</b>	<b>Low (Non) Loyalty</b>

Fig.12 Loyalty Model (Daniel Mahony *et al.* 200)

<sup>232</sup> Homburg, C., & Giering, A. (1999). The measurement of brand satisfaction and brand loyalty. In F-R. Esch (Ed.), *Moderne Markenführung: Grundlagen—innovative Ansätze praktische Umsetzungen* [Modern brand management: Fundamentals, new approaches, implementations] (pp. 1089–1100). Wiesbaden, Germany: Gabler.

<sup>233</sup> Bauer, H. et al. (2008), Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment, *Journal of Sport Management*, 22, 205-226.

<sup>234</sup> Backman, S., J., Crompton J.,L. (1991), The Usefulness of Selected Variables for Predicting Activity Loyalty, *Leisure Sciences*, 13, 205-220.

La prima categoria risponde alla cosiddetta *High True Loyalty* che rappresenta quei supporters che mostrano un'elevata attitudinal loyalty (attachment emotivo), così come un'elevata behavioral loyalty (attiva partecipazione). La relazione con il club è solida e difficilmente lenibile, in quanto il tifoso ritiene quest'ultima come parte vitale sia del proprio essere sia della propria autoespressione. Per la presente categoria Daniel Mahony, in "Using the Psychological Commitment to Team Scale to Segment Sport Consumers Based on Loyalty", sostiene che i marketers abbiano necessità di adottare delle strategie in grado di rinforzare la behavioral loyalty attraverso degli incentivi economici e l'attitudinal loyalty attraverso dei *personalized encouragement* (newsletter, VIP treatment).<sup>235</sup>

Nel quadrante in alto a sinistra della matrice, invece, si hanno i tifosi inseriti nel segmento *Spurious Loyalty*, ovvero coloro i quali mostrano un basso livello di attitudinal loyalty, compensato però da un ingente livello di behavioral loyalty che potrebbe esser frutto di plurime circostanze non per forza correlate alla fede calcistica. Le motivazioni potrebbero essere fornite o dalla volontà altrui (famiglia o amici) nel seguire il club dal vivo, o perché al tifoso in questione vengono forniti biglietti delle partite gratis o fortemente scontati etc. Per la presente categoria Sheth, in "A Normative Theory of Marketing Practice", afferma che la strategia migliore da realizzare è quella che permette al tifoso di conoscere le ragioni razionali alla base dell'elevata behavioral loyalty che quest'ultimo detiene inconsapevolmente. Un'ulteriore strategia atta, invece, ad incrementare l'attitudinal loyalty si ha nel compimento del cosiddetto *alignment marketing*, ovvero la capacità del club di creare un legame che apporti associazioni positive, come sostenere i senzatetto, donare in beneficenza parte del proprio fatturato, etc.<sup>236</sup>

Specularmente contrapposta alla *Spurious loyalty* è la categoria della *Latent Loyalty*, la quale abbraccia tutti coloro che detengono un'elevata attitudinal loyalty ma che esibiscono una bassa behavioral loyalty. L'attachment mostrato nei confronti del club non viene riversata nelle caratteristiche comportamentali per motivi che possono rispondere, ad esempio, all'eccessivo costo del biglietto o all'estrema distanza fisica fra il tifoso e lo stadio. Strategie che potrebbero convertire il presente segmento in quello *High True Loyalty*, secondo Sheth, dovrebbero essere in primo luogo focalizzate sull'eliminazione di qualsiasi ostacolo che impedisce al singolo tifoso di prender parte attivamente alle partite, ed in secondo luogo sull'offrire eventuali incentivi prettamente economici

---

<sup>235</sup> Mahony, D. et al. (2000), Using the Psychological Commitment to Team Scale to Segment Sport Consumers Based on Loyalty, *Sport Marketing Quarterly*, Vol 9, No 1, 15-25.

<sup>236</sup> Sheth, J., N. (1987), A Normative Theory of Marketing Practice, in G. Frazier & N. Sheth (Eds.), *Contemporary Views of Marketing Practice* (19-31), Lexington, MA: Lexington Press.

capaci di limare notevolmente gli sforzi monetari che il tifoso è obbligato a sostenere per supportare la squadra.<sup>237</sup>

L'ultimo segmento che si contraddistingue per bassissimi livelli di attitudinal loyalty, così come behavioral loyalty, è il *Low Loyalty Segment*. Suddetto segmento rappresenta tutti quei tifosi che potrebbero essere tranquillamente privati della loro "fede calcistica", dal momento che suddetta privazione non comporterebbe alcun impatto psicologico né tantomeno comportamentale. La conversione di quest'ultima categoria di supporters è un'azione con probabilità di successo bassa, nonché notevolmente costosa per il club. Proprio per questo Hawkins *et al*, in "Consumer Behavior: Building Marketing Strategy", consigliano di virare l'attenzione sui tre precedenti segmenti di supporters, dal momento che risultano molto più proficue e propensi ad accogliere le strategie di cambiamento che i marketers pongono in essere.<sup>238</sup> Avendo fornito una chiara definizione del concetto di brand loyalty, analizzata essenzialmente all'interno del panorama calcistico, ed avendo presentato la distinzione dei supporters come frutto dei differenti livelli di attitudinal e behavioral loyalty detenuti, si ha l'onere di illustrare l'analisi di mercato oggetto del presente elaborato.

---

<sup>237</sup> Sheth, J., N. (1987), A Normative Theory of Marketing Practice, in G. Frazier & N. Sheth (Eds.), *Contemporary Views of Marketing Practice* (19-31), Lexington, MA: Lexington Press.

<sup>238</sup> Hawkins, D., I. et al. (1995), *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy* (7<sup>th</sup> edition). New York: McGraw Hill.

## CAPITOLO III

### FOOTBALL'S LINK BETWEEN BRAND LOYALTY AND BRAND ASSOCIATIONS

#### 1 Introduzione e scopo della ricerca

Nel primo capitolo del presente elaborato è stato introdotto il concetto di brand equity inteso come

*“gli effetti o i risultati che derivano dalla commercializzazione di un prodotto con il suo marchio rispetto agli effetti o ai risultati che deriverebbero dalla commercializzazione dello stesso prodotto in una condizione senza marchio”.*<sup>239</sup>

La suddetta definizione, come sappiamo, fu teorizzata da Kevin Lane Keller, in “Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity”, in cui venne presentato per la prima volta il “Customer-based brand equity model”, ovvero un modello atto a misurare la brand equity di un marchio da una prospettiva prettamente incentrata sul consumatore e di cui la brand loyalty è il risultato finale. La brand equity si dirama in due principali dimensioni, ovvero la brand awareness e la brand image, quest’ultima, a sua volta, deduce la sua essenza attraverso le *associations brand*. Bauer et al., in “Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment”, individuano almeno due motivazioni che permettono di giustificare l’utilizzo del modello CBBE per la misurazione della brand equity di un club calcistico. In primo luogo, il modello appare essere molto più esplicativo rispetto ad altri nelle considerazioni necessarie per valutare il “patrimonio” del club, riuscendo a tener conto delle associazioni che il club vanta nella mente del consumatore. In secondo luogo molti degli assunti chiave di Keller sono stati adattati con successo al panorama calcistico attraverso ricerche e studi anteriori.<sup>240</sup> Le associazioni che vengono a formarsi in tal contesto sono per lo più intangibili e differenti, in quanto alcuni tifosi, assistendo ad una partita della squadra da loro supportata, risultano mossi unicamente dalla propria fede calcistica, mentre molti altri, ad esempio, dal reputare suddetto evento come mero evento

---

<sup>239</sup> Keller, K. L. (1993) Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing* 57(1): 1-22

<sup>240</sup> Bauer, H. et al. (2008), Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment, *Journal of Sport Management*, 22, 205-226

sociale a cui partecipare.<sup>241</sup> Per ciascun club, quindi, appare di notevole importanza comprendere appieno che tipologia di relazione è vigente fra la loyalty detenuta dal tifoso e le associazioni che il club vanta nella mente di quest'ultimo, in quanto come afferma Bauer *et al.*:

*“una strategia promettente per gli esperti di marketing sportivo al fine di guidare le preferenze e la loyalty dei consumatori sportivi è quella di costruire associazioni forti, positive e uniche riguardo al club”*<sup>242</sup>

Gladden e Funk, in “Understanding Brand Loyalty in professional sport: Examining the Link Between Brand Associations e Brand Loyalty”, adottano il modello teorizzato da Keller con l'intento di identificare i principali drivers associativi predittivi della loyalty dei propri supporters, di quelli facenti parte però del segmento *High True Loyal*. L'analisi è condotta su ben tredici drivers associativi, tuttavia solamente sette risultano significativamente correlati alla loyalty (quattro positivamente e quattro negativamente). I risultati appaiono interessanti poiché permettono ai vari club di incentrare le strategie future, rivolte nei confronti degli *High True Loyal Fans*, su quelle specifiche associazioni relazionate in una qualche misura alla rispettiva loyalty e, quindi, in grado di rafforzarla. Come sappiamo le associazioni, secondo il modello di Keller, si suddividono in attributi, benefici ed attitudini, a loro volta ulteriormente ripartite. Tuttavia nella ricerca condotta da Gladden e Funk vengono escluse le attitudini, in quanto giudicate eccessivamente astratte, nonché difficilmente mutabili attraverso delle mere strategie manageriali operative. Particolarmente degni di nota sono i risultati relativi alle associazioni *star player, tradition, head coach e peer group acceptance*, in quanto risultano sì correlate alla brand loyalty ma negativamente. Ciò sta a significare che più è elevata la loyalty detenuta dal tifoso, minore è l'importanza che quest'ultimo attribuisce alla presenza di top player o di allenatori particolarmente carismatici, alla tradizione vincente, nonché alla *“capacità di una squadra di fornire un veicolo che genera un'ampia approvazione sociale quando viene seguito”*<sup>243</sup>. Contrariamente le associazioni che risultano essere relazionate positivamente sono i benefici associati al club, quali *fan identification, nostalgia, product delivery e escape*, rispettivamente definiti come *“la capacità di una squadra di fornire un veicolo con cui i consumatori possono iscriversi”*<sup>244</sup>, *“la capacità della squadra sportiva di evocare*

---

<sup>241</sup> Mullin, B., J., Hardy, S and Sutton, W.A. (2000), Sport Marketing (2<sup>nd</sup> edition), Champaign: Human Kinetics.

<sup>242</sup> Bauer, H. [et al.] (2008), Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment, *Journal of Sport Management*, 22, 205-226

<sup>243</sup> Wakefield, K. L. and Sloan, H.,J. (1995). The effects of team loyalty and selected stadium factors on spectator attendance, *Journal of Sport and Social Issues*, 19(4), pp 335-351

<sup>244</sup> Cialdini *et al.*, (1976), Basking in reflected glory: three football, *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, pp 366-375

sentimenti dal passato e ricordi affettuosi”<sup>245</sup>, “la capacità del team di soddisfare le esigenze di intrattenimento di un consumatore”<sup>246</sup> e “la capacità della squadra di fornire una via di fuga dalla routine quotidiana”<sup>247</sup>. Sorprendentemente il driver “*team success*”, definito come “vincere, fare playoff e competere per il campionato”<sup>248</sup>, non è in alcuna misura significativamente correlato alla loyalty dei tifosi, dimostrando come la fede calcistica, quella vera, non si nutra unicamente di mere vittorie o di successi. L’esito della ricerca appare notevolmente interessante dal punto di vista gestionale, nonché strategico, in quanto al fine di mantenere viva la fedeltà dei propri supporters più fanatici, ciascun club ha l’obbligo di realizzare strategie espletate principalmente sui drivers significativamente correlati alla rispettiva loyalty.<sup>249</sup>

Lungo il percorso del presente elaborato si è potuto comprendere, gradualmente, come per le società calcistiche la *fan-base* costituisca un tassello senza cui sarebbe utopistico pensare anche semplicemente la propria esistenza. La reale forza di ciascun club si stanziava proprio nella più totale, nonché permanente, fedeltà dei propri supporters di qualsiasi natura essi siano. Per questo motivo, quotidianamente, è richiesto al management di pensare e porre in essere strategie che siano in grado di revitalizzare le motivazioni alla base di ciascun segmento dei supporters, dall’*High True Loyalty* al *Low Loyalty*. La ricerca condotta da Gladden e Funk, senz’altro d’aiuto, ci permette di avere una piena consapevolezza di come la loyalty dei tifosi sia relazionata ad alcuni drivers associativi di club, ciò nonostante i due ricercatori si sono limitati nell’analizzare suddetta relazione solo inerentemente al segmento *High True Loyalty* e non esaminando affatto quale tipologia di relazione sussista nelle altre categorie ed in che misura. L’obiettivo della ricerca che verrà realizzata in questo capitolo è proprio quello di comprovare i risultati ottenuti da Gladden e Funk, prendendo in esame alcuni dei drivers associativi giudicati correlati alla loyalty e tentare, inoltre, di carpire quale relazione esista invece tra l’attitudinal e la behavioral loyalty dei supporters delle rimanenti tre categorie (*Spurious Loyalty*, *Latent Loyalty* e *Low Loyalty*) ed i suddetti drivers. In tal modo, mediante un’attenta analisi su quale/i drivers associativi siano reputati significativamente correlati alla loyalty di ciascun tifoso, si fornirà al management di ogni club delle direttive da seguire ogniquale volta si presenti la necessità di porre in essere strategie rivolte nei confronti della propria fan-base. Un ulteriore obiettivo della presente ricerca è quello di esser d’aiuto anche nei confronti di

---

<sup>245</sup> Holbrook, M., B. (1993), Nostalgia and Consumption preferences. Some emerging patterns of consumer tastes, *Journal of Consumer Research*, 20(2), pp 245-256

<sup>246</sup> Wann, D., L. (1995). Preliminary Motivation of the sport fan motivation scale, *Journal of Sport and Social Issues*, 19, pp 377-396

<sup>247</sup> Wann, D., L. (1995). Preliminary Motivation of the sport fan motivation scale, *Journal of Sport and Social Issues*, 19, pp 377-396

<sup>248</sup> Gladden, J., M. and Milne, G.,R. (1998), Examining The Importance Of Brand Equity in Professional Sports, *Sport Marketing Quarterly*, 8(1), pp 21-29

<sup>249</sup> Gladden, J., M. and Funk D., C. (2001), Understanding Brand Loyalty in professional sport: Examining the Link Between Brand Associations e Brand Loyalty, *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, March/April, pp. 67-94

quelle strategie di re-branding che sempre più club stanno realizzando con l'intento di raggiungere i più distinti risultati. La strategia di re-branding, infatti, si mostra come una ristrutturazione del brand e delle relative associazioni che quest'ultimo possiede nella mente del consumatore. L'esempio più emblematico è quello della Juventus F.C., il cui re-branding cela obiettivi fortemente annessi a quella che conosciamo come strategia di internazionalizzazione. Lo scopo del club, infatti, era quello di raggiungere nuovi mercati e rendere il brand più popolare e conosciuto possibile anche fra donne e bambini di tutto il mondo. Il club si accinse nel mutare completamente il logo della squadra, quel logo che per molti anni aveva accompagnato la "Vecchia Signora" sia in deludenti sconfitte che in memorabili vittorie. Tuttavia, quell'associazione che il club vantava nella mente dei propri supporters venne cambiata repentinamente suscitando forti ed aspre critiche così come molteplici consensi ed approvazioni.<sup>250</sup> La presente ricerca, andando a valutare se ed in che misura alcuni drivers associativi siano relazionati alla loyalty dei tifosi di ciascuna categoria, permette a quei club, a conoscenza della composizione della propria fan-base, di optare per la strategia gestionale ed operativa migliore.

Si presentano, quindi, le domande di ricerca affrontate all'interno dello studio:

**RQ1.** Qual è l'impatto che l'*attitudinal loyalty* del tifoso ha sui *drivers associativi* di club?

**RQ2.** Qual è l'impatto che la *behavioral loyalty* del tifoso ha sui *drivers associativi* di club?

**RQ3.** Qual è l'impatto che congiuntamente la *behavioral loyalty* e l'*attitudinal loyalty* del tifoso ha sui *drivers associativi* di club?

## 2 Il Framework Teorico

Lo scopo principale dello studio in questione si cela proprio nell'analizzare come siano relazionate fra di loro la *loyalty* che ciascun tifoso detiene nei confronti della propria squadra e talune *associazioni* di club. All'interno del panorama calcistico, la brand loyalty che anima il tifoso si scinde in due dimensioni differenti, già introdotte e definite nel capitolo precedente. Tuttavia, al fine di semplificare quanto più possibile il framework teorico della presenta ricerca, si offre nuovamente una chiarificazione della *behavioral loyalty*, così come dell'*attitudinal loyalty*.

La *behavioral loyalty* viene definita da Homburg e Giering come:

*"il comportamento passato, così come le intenzioni comportamentali. Il comportamento passato comprende il comportamento degli acquisti passati e il passaparola positivo passato"*<sup>251</sup>.

---

<sup>250</sup> Capuano, G., (2017). Il nuovo logo Juventus: ecco perché è perfetto... per l'estero. Panorama [online]. Disponibile su: <http://www.panorama.it/sport/calcio/nuovo-logojuventus-perche-perfetto-estero/>

<sup>251</sup> Homburg, C., & Giering, A. (1999). The measurement of brand satisfaction and brand loyalty. In F-R. Esch (Ed.), *Moderne Markenführung: Grundlagen—innovative Ansätze —praktische Umsetzungen* [Modern brand management: Fundamentals, new approaches, implementations] (pp. 1089–1100). Wiesbaden, Germany: Gabler

La suddetta definizione abbraccia, quindi, la partecipazione delle partite della squadra direttamente allo stadio oppure in tv, il consumare media correlati al club con la finalità di seguire allenatore, giocatori o dirigenti del club, acquistare prodotti di merchandising, indossare i colori o il logo della squadra ed infine sostenere delle discussioni costruttive con i propri amici o con altre persone affermando che la propria squadra sia quella che più meriterebbe di essere sostenuta.

L'attitudinal loyalty, invece, viene presentata da Gladden e Funk come: “*impegno psicologico di un fan in una squadra, definito come l'attaccamento emotivo o psicologico al club*”<sup>252</sup>, comprendendo misure di attaccamento interiore, persistenza e resistenza al club.

Avendo ripercorso le definizioni delle due dimensioni della loyalty che lega il tifoso al club, e sapendo ulteriormente che a differenti livelli di *attitudinal* e *behavioral loyalty* i tifosi vengono suddivisi in ben quattro categorie distinte, dettagliatamente descritte anch'esse nel precedente capitolo, è d'obbligo ora introdurre i *drivers associativi* che si andranno ad analizzare. Come già affermato si è dimostrato come alcuni drivers associativi di club siano predittivi della loyalty dei tifosi più fanatici, ovvero quelli appartenenti alla categoria *High True Loyal Fans*, tuttavia nella presente analisi si cerca sia di comprovare la relazione individuata e dimostrata da Gladden e Funk, sia di tentare di analizzare la relazione con le restanti tre categorie (*Spurious Loyalty, Latent Loyalty, Low Loyalty*) assumendo come ipotesi che la dipendenza sia positiva. Degli otto drivers associativi reputati dai due studiosi come predittivi della loyalty, nella presente analisi ne vengono presi in esame solo 6, ovvero i più significativi: *Star Player, Product Delivery, Head Coach, Fan Identification, Nostalgia* ed infine *Escape*. Allo stesso modo, al fine di agevolare ulteriormente la comprensione del framework, verrà offerta una seconda volta la definizione dei suddetti drivers.

- *Star Player*<sup>253</sup>: *la presenza di un giocatore che è eccezionale, spesso definito da apparizioni di top players*
- *Product Delivery*<sup>254</sup>: *la capacità del team di soddisfare le esigenze di intrattenimento di un consumatore*
- *Head Coach*<sup>255</sup>: *la presenza di un Head coach che è trionfante e/o possiede un carisma significativo*

---

<sup>252</sup> Gladden, J., M. and Funk D., C. (2001), Understanding Brand Loyalty in professional sport: Examining the Link Between Brand Associations e Brand Loyalty, International Journal of Sports Marketing & Sponsorship, March/April, pp. 67-94

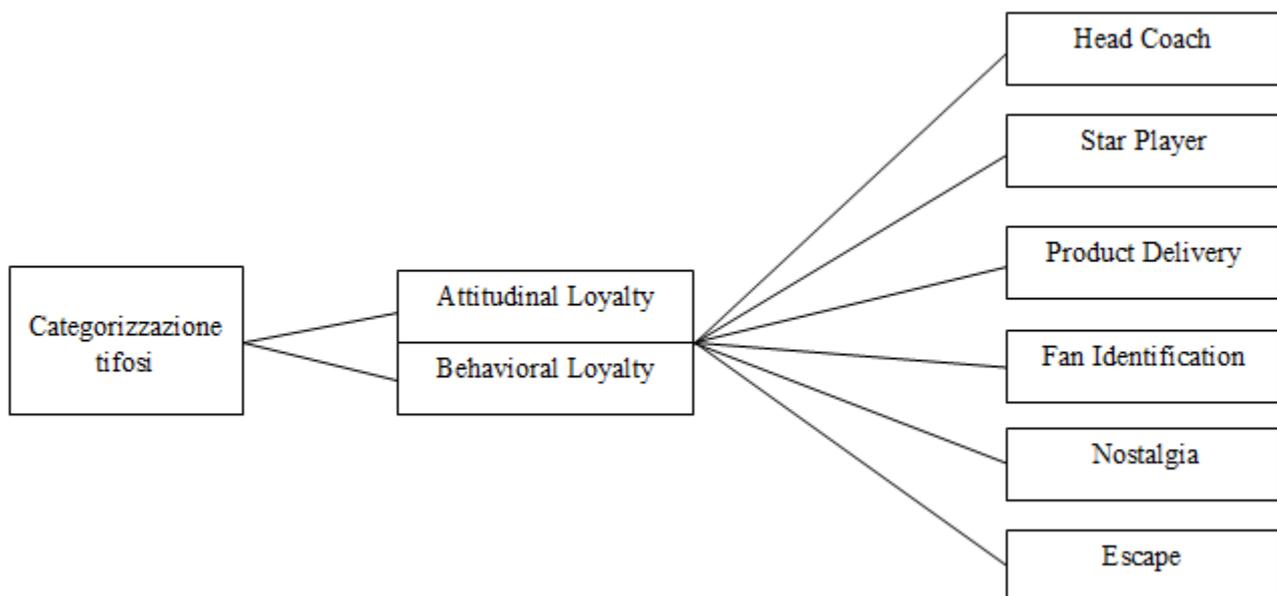
<sup>253</sup> Fisher, R., J., Wakefield, K. (1998), Factors leading to group identification: a field study of winners and losers, Psychology and Marketing, Vol. 15 No. 1, pp. 23-40.

<sup>254</sup> Wann, D., L. (1995). Preliminary Motivation of the sport fan motivation scale, Journal of Sport and Social Issues, 19, pp 377-396

<sup>255</sup> Gladden, J., M., Milne, G.,R. (1998), Examining The Importance Of Brand Equity in Professional Sports, Sport Marketing Quarterly, 8(1), pp 21-29

- Fan Identification<sup>256</sup>: la capacità di una squadra di fornire un veicolo con cui i consumatori possono iscriversi
- Nostalgia<sup>257</sup>: la capacità della squadra sportiva di evocare sentimenti dal passato e ricordi affettuosi
- Escape<sup>258</sup>: la capacità della squadra di fornire una via di fuga dalla routine quotidiana

Sulla base dei suddetti drivers associativi appena descritti e delle due dimensioni della loyalty (*attitudinal e behavioral*) da cui prendono vita le quattro categorie dei tifosi individuate da Sheila Backman e John Crompton, si illustra il modello concettuale esplicativo dell'obiettivo dello studio.



Il modello concettuale in questione mostra, infatti, come l'obiettivo centrale sia quello di valutare la relazione, e quindi l'effetto, che lega ciascuna variabile indipendente, ovvero *attitudinal e behavioral loyalty*, con le sei variabili dipendenti, ovvero i sei *drivers associativi* scelti. A monte dello studio, dal momento che la letteratura precedente ha mostrato come le quattro categorie di tifosi siano contraddistinte da differenti livelli di *attitudinal e behavioral loyalty*, si ha la "categorizzazione dei tifosi" come variabile nominale atta a comprovare se ed in che modo sussistano differenze fra ognuna delle categorie individuate per ciò che concerne sia il livello medio

<sup>256</sup> Cialdini [et al.], (1976), Basking in reflected glory: three football, *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, pp 366-375

<sup>257</sup> Holbrook, M., B. (1993), Nostalgia and Consumption preferences. Some emerging patterns of consumer tastes, *Journal of Consumer Research*, 20(2), pp 245-256

<sup>258</sup> Wann, D., L. (1995). Preliminary Motivation of the sport fan motivation scale, *Journal of Sport and Social Issues*, 19, pp 377-396

di *attitudinal* e *behavioral loyalty* detenuto, sia la valutazione esternata di ciascun *drivers associativo*.

Dato suddetto modello concettuale e la discussione dei costrutti, le ipotesi che verranno testate nello studio sono le seguenti:

H#	Ipotesi
H1	Ci sono differenze nel livello di Behavioral Loyalty tra maschi e femmine
H2	Ci sono differenze nel livello di Attitudinal Loyalty tra maschi e femmine
H3	Ci sono differenze nel livello di Behavioral Loyalty tra le quattro categorie di tifosi
H4	Ci sono differenze nel livello di Attitudinal Loyalty tra le quattro categorie di tifosi
H5	Ci sono differenze nel livello dei Drivers Associativi tra le quattro categorie di tifosi
H6	Behavioral Loyalty ha un effetto positivo su Star Player
H7	Attitudinal Loyalty ha un effetto positivo su Star Player
H8	Behavioral Loyalty ha un effetto positivo su Product Delivery
H9	Attitudinal Loyalty ha un effetto positivo su Product Delivery
H10	Behavioral Loyalty ha un effetto positivo su Fan Identification
H11	Attitudinal Loyalty ha un effetto positivo su Fan Identification
H12	Behavioral Loyalty ha un effetto positivo su Nostalgia
H13	Attitudinal Loyalty ha un effetto positivo su Nostalgia
H14	Behavioral Loyalty ha un effetto positivo su Escape
H15	Attitudinal Loyalty ha un effetto positivo su Escape
H16	Behavioral Loyalty ha un effetto positivo su Head Coach
H17	Attitudinal Loyalty ha un effetto positivo su Head Coach
H18	Behavioral e Attitudinal Loyalty hanno un effetto sui Drivers Associativi

### 3 Metodologia: partecipanti e procedura

Lo studio è stato condotto inizialmente mediante la diffusione di un questionario realizzato online sulla piattaforma Qualtrics, con la finalità di raccogliere dati primari fra tutti coloro che avessero avuto desiderio e tempo di rispondere a ciascuna domanda. Dal momento che ciascun membro della popolazione, costituita da amici dell'autore della presente ricerca, ha avuto la stessa probabilità di essere selezionato, il campione è della tipologia *probability sampling*. Suddetto questionario online, divulgato con link anonimo a 189 partecipanti, si mostra così strutturato:

- ✓ **Sezione Demografica:** in questa prima fase iniziale, il rispondente è stato sottoposto a quattro domande con la finalità di individuarne il sesso, l'età, il livello d'istruzione ed infine l'occupazione attuale.

- ✓ **Sezione di valutazione del livello di Attitudinal Loyalty:** in questa seconda sezione è stato richiesto al rispondente di fornire una risposta a quattro domande sul suo livello di *attitudinal loyalty* detenuta nei confronti della propria squadra del cuore.

In riferimento alla fedeltà calcistica nei confronti della tua squadra del cuore, quanto sei d'accordo con la seguente affermazione:

	Completamente in disaccordo	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Né d'accordo né in disaccordo	Abbastanza d'accordo	D'accordo	Completamente d'accordo
Sarei disposto a difendere pubblicamente la mia squadra del cuore, anche se ciò causasse controversie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non potrei mai cambiare la mia affiliazione dalla mia squadra del cuore ad un'altra squadra professionale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi considero un tifoso realmente dedicato alla mia squadra del cuore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guarderei la mia squadra del cuore a prescindere dalla squadra contro cui stesse giocando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- ✓ **Sezione di valutazione del livello di Behavioral Loyalty:** in questa seconda sezione è stato richiesto al rispondente di fornire una risposta a sei domande sul suo livello di *behavioral loyalty* detenuta nei confronti della propria squadra del cuore.

Sempre in riferimento alla fedeltà calcistica nei confronti della tua squadra del cuore, quanto sei d'accordo con la seguente affermazione:

	Completamente in disaccordo	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Né d'accordo né in disaccordo	Abbastanza d'accordo	D'accordo	Completamente d'accordo
Vedo spesso le partite della mia squadra del cuore direttamente allo stadio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedo le partite della mia squadra del cuore in televisione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguo spesso i giocatori, allenatori, managers della mia squadra del cuore attraverso i media correlati al club	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acquisto molti articoli/prodotti relativi alla mia squadra del cuore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indosso spesso i colori e/o il logo della mia squadra del cuore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partecipo spesso a discussioni aventi per oggetto la mia squadra del cuore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- ✓ **Sezione di valutazione delle associazioni di club:** in questa ultima fase a ciascun rispondente, dopo aver individuato la propria categoria di appartenenza fra le quattro presentate (*High True Loyalty*, *Spurious Loyalty*, *Latent Loyalty*, *Low Loyalty*) sulla base del proprio livello di attitudinal e behavioral loyalty pensato, è stato richiesto di fornire risposte

a domande inerenti ai sei *drivers associativi* (*Star Player, Head Coach, Product Delivery, Nostalgia, Fan Identification, Escape*) correlati alla propria squadra del cuore.

Un volta aver raccolto tutti i dati necessari ed aver realizzato l'operazione richiesta di data cleaning, l'analisi è stata condotta in un due distinte fasi: la fase iniziale, ovvero di estrazione di statistiche descrittive sul campione, con lo scopo di analizzare sia il livello medio di *attitudinal* e *behavioral loyalty*, sia il livello medio di ciascun *driver associativo* per ognuna delle quattro categorie di tifosi individuate; la seconda fase, invece, di analisi di statistica inferenziale, con il fine di dimostrare l'esistenza della relazione di causa-effetto che lega le due IV (*attitudinal* e *behavioral loyalty*) con le sei DV(*drivers associativi*). I dati sono stati analizzati tramite il software statistico STATA.

### 3.1 Metodologia: le variabili e le misure

Di seguito vengono introdotto le principali variabili del modello concettuale e le relative misure.

VARIABILE	TIPOLOGIA	ITEMS SCALA	TIPOLOGIA SCALA	DEFINIZIONE	SORGENTE SCALA
Star Player	Dipendente	3	Metrica	The presence of a player that is outstanding. Often defined by all-star appearances	Fisher and Wakefield 1998; Gotthelf 1999; King 1998
Product Delivery	Dipendente	3	Metrica	The ability of the team to satisfy a consumer's need for entertainment	Marcum and Greenstein, 1985; Wann 1995
Fan Identification	Dipendente	4	Metrica	The ability of a team to provide a vehicle (often representing success) with which consumers can affiliate	Cialdini et al. 1976; Mael and Ashforth 1992; Sutton et al 1997
Nostalgia	Dipendente	3	Metrica	The ability of the sport team to conjure up feelings from the past and fond memories	Holbrook 1993
Escape	Dipendente	3	Metrica	The ability of the team to provide an escape from daily routines	Wann 1995
Head Coach	Dipendente	3	Metrica	The presence of a Head coach that has a track record for success and/or possesses significant charisma	Gladden and Milne 1998

Behavioral Loyalty	Indipendente/ Dipendente	6	Metrica	Behavioral loyalty represents past behavior, as well as behavioral intentions. Past behavior comprises past purchasing behavior and past positive word-of-mouth.	Homburg and Giering 1999; Fink et al 2003
Attitudinal Loyalty	Indipendente/ Dipendente	4	Metrica	The psychological commitment of a fan to a team. The commitment includes emotional and psychological attachment.	Mahony et al 2000; Kwon and Trail 2003; Gladden and Funk 2001

### 3.1.1 Attitudinal Loyalty

Al fine di quantificare il livello di *attitudinal loyalty* che ciascun tifoso detiene nei confronti della propria squadra del cuore è stata riadattata la misurazione di Mahony [et al] (2000), Kwon and Trail (2003) e di Gladden and Funk (2001). Ai partecipanti è stato chiesto di rispondere ad una serie di 4 *items*, quali: “*sarei disposto a difendere pubblicamente la mia squadra del cuore, anche se ciò causasse controversie*”, “*non potrei mai cambiare la mia affiliazione dalla mia squadra del cuore ad un'altra squadra professionale*”, “*mi considero un tifoso realmente dedito alla mia squadra del cuore*” ed infine “*guarderei la mia squadra del cuore a prescindere dalla squadra contro cui stesse giocando*”. I suddetti items sono stati misurati su una scala Likert a sette punti, che varia da “completamente in disaccordo” (1) a “completamente d'accordo” (7).

### 3.1.2 Behavioral Loyalty

Al fine di quantificare, invece, la *behavioral loyalty* detenuta da ciascun tifoso nei confronti della propria squadra del cuore è stata riadattata la misurazione di Homburg and Giering (1999) e di Fink [et al] (2003). Ai partecipanti è stato chiesto di rispondere ad una serie di 6 *items*, quali: “*vedo spesso le partite della mia squadra del cuore direttamente allo stadio*”, “*vedo le partite della mia squadra del cuore in televisione*”, “*seguo spesso i giocatori, allenatori, managers della mia squadra del cuore attraverso i media correlati al club*”, “*acquisto molti articoli/prodotti relativi alla mia squadra del cuore*”, “*indosso spesso i colori e/o il logo della mia squadra del cuore*” ed infine “*partecipo spesso a discussioni aventi per oggetto la mia squadra del cuore*”. I suddetti items sono stati misurati su una scala Likert a sette punti, che varia da “completamente in disaccordo” (1) a “completamente d'accordo” (7).

### 3.1.3 Star Player

Per quantificare la variabile *star player* è stata riadattata la misurazione di Fisher e Wakefield (1998), Gotthelf (1999) e di King (1998). Ai partecipanti è stato chiesto di rispondere ad una serie di 3 *items*, quali: “*la mia squadra del cuore non ha top players che mi piace guardare*”, “*mi piace guardare i migliori giocatori della mia squadra del cuore*” ed infine “*la mia squadra del cuore ha top players che mi piace guardare*”. Gli *items* in questione sono stati misurati su una scala Likert a sette punti, che varia da “completamente in disaccordo” (1) a “completamente d’accordo” (7).

### 3.1.4 Product Delivery

Per quantificare la variabile *product delivery* è stata riadattata la misurazione di Marcum e Greenstein (1985) e di Wann (1995). Ai partecipanti è stato chiesto di rispondere ad una serie di 3 *items*, quali: “*le partite della mia squadra del cuore sono eccitanti*”, “*le partite della mia squadra del cuore sono divertenti*” ed infine “*le partite della mia squadra del cuore sono piacevoli*”. Gli *items* in questione sono stati misurati su una scala Likert a sette punti, che varia da “completamente in disaccordo” (1) a “completamente d’accordo” (7).

### 3.1.5 Fan Identification

Per quantificare la variabile *fan identification* è stata riadattata la misurazione di Cialdini [et al.] (1976), Mael e Ashforth (1992) e di Sutton [et al] (1997). Ai partecipanti è stato chiesto di rispondere ad una serie di 4 *items*, quali: “*è importante che i miei amici mi vedano come un fan della mia squadra del cuore*”, “*i miei amici e familiari mi riconoscono come un fan della mia squadra del cuore*”, “*quando qualcuno elogia la mia squadra del cuore, sembra un complimento*” ed infine “*quando parlo della mia squadra del cuore, di solito uso "noi" piuttosto che "loro"*”. Gli *items* in questione sono stati misurati su una scala Likert a sette punti, che varia da “completamente in disaccordo” (1) a “completamente d’accordo” (7).

### 3.1.6 Nostalgia

Per quantificare la variabile *nostalgia* è stata riadattata la misurazione di Holbrook (1993). Ai partecipanti è stato chiesto di rispondere ad una serie di 3 *items*, quali: “*pensare alla mia squadra del cuore mi riporta alla mente bei ricordi*”, “*ho bei ricordi concernenti il seguire la mia squadra del cuore*” ed infine “*ho bei ricordi concernenti il seguire la mia squadra del cuore con amici e/o familiari*”. Gli *items* in questione sono stati misurati su una scala Likert a sette punti, che varia da “completamente in disaccordo” (1) a “completamente d’accordo” (7).

### 3.1.7 Escape

Per quantificare la variabile *escape* è stata riadattata la misurazione di Wann (1995). Ai partecipanti è stato chiesto di rispondere ad una serie di 3 *items*, quali: “guardare, leggere e parlare della mia squadra del cuore fornisce una fuga temporanea dai problemi della vita”, “guardare, leggere e parlare della mia squadra del cuore mi aiuta a dimenticare i problemi quotidiani” ed infine “guardare, leggere e parlare della mia squadra del cuore mi porta lontano dai fastidi della vita”. Gli *items* in questione sono stati misurati su una scala Likert a sette punti, che varia da “completamente in disaccordo” (1) a “completamente d’accordo” (7).

### 3.1.8 Head Coach

Per quantificare la variabile *head coach* è stata riadattata la misurazione di Gladden e Milne (1998). Ai partecipanti è stato chiesto di rispondere ad una serie di 3 *items*, quali: “mi piace il manager / head coach della mia squadra del cuore”, “l’allenatore della mia squadra del cuore è famoso in tutto l’ambito calcistico” ed infine “il manager / head coach della mia squadra del cuore fa un buon lavoro con la squadra”. Gli *items* in questione sono stati misurati su una scala Likert a sette punti, che varia da “completamente in disaccordo” (1) a “completamente d’accordo” (7).

## 3.2 Metodologie: l’analisi dei dati

Con la finalità di rispondere adeguatamente alla domanda di ricerca, nonché alle ipotesi avanzate, nel presente paragrafo viene introdotta la metodologia con la quale sono stati analizzati i dati raccolti. Le ipotesi precedentemente descritte vengono, ora, singolarmente analizzate:

#### ❖ Ci sono differenze nel livello di Behavioral Loyalty tra maschi e femmine

Al fine di verificare la sopradetta ipotesi si ha la necessità di porre in essere un *Independent Sample T-test*, in quanto si vuole verificare se sussista o meno una differenza nel livello di *behavioral loyalty*, variabile metrica dipendente, fra due *gruppi* indipendenti.

#### ❖ Ci sono differenze nel livello di Attitudinal Loyalty tra maschi e femmine

Al fine di verificare la sopradetta ipotesi si ha la necessità di porre in essere un *Independent Sample T-test*, in quanto si vuole verificare se sussista o meno una differenza nel livello di *attitudinal loyalty*, variabile metrica dipendente, fra due *gruppi* indipendenti.

#### ❖ Ci sono differenze nel livello di Behavioral loyalty tra le quattro categorie di tifosi

Per verificare l’esistenza di eventuali differenze nel livello di *behavioral loyalty*, prendendo in esame le quattro categorie di tifosi individuate (High True Loyalty, Spurious Loyalty, Latent Loyalty, Low Loyalty), appare necessaria la tecnica statistica *One-way ANOVA*. Suddetta tecnica ci

permette di testare se la media di una variabile metrica dipendente (*behavioral loyalty*) sia la medesima nei quattro gruppi indipendenti.

❖ **Ci sono differenze nel livello di Attitudinal Loyalty tra le quattro categorie di tifosi**

In egual modo, al fine di testare l'esistenza di eventuali differenze nel livello di *attitudinal loyalty*, sempre considerando le quattro categorie di tifosi individuate (High True Loyalty, Spurious Loyalty, Latent Loyalty, Low Loyalty), si necessita la tecnica statistica *One-way ANOVA*. Mediante quest'ultima è possibile verificare se la media di una variabile metrica dipendente (*attitudinal loyalty*) sia la medesima nei quattro gruppi indipendenti.

❖ **Ci sono differenze nel livello dei Drivers Associativi tra le quattro categorie di tifosi**

Per verificare l'esistenza di eventuali differenze nel livello dei vari *drivers associativi*, considerati uno ad uno, tra le quattro categorie di tifosi individuate (High True Loyalty, Spurious Loyalty, Latent Loyalty, Low Loyalty), appare necessaria la tecnica statistica *One-way ANOVA*. Suddetta tecnica ci permette di testare se la media di una variabile metrica dipendente (*il driver preso in esame*) sia la medesima nei quattro gruppi indipendenti.

❖ **Behavioral Loyalty ha un effetto positivo su Star Player**

Al fine di verificare l'eventuale relazione che si ha tra la variabile metrica indipendente *behavioral loyalty* e la variabile metrica dipendente *Star Player*, si mostra come necessaria la cosiddetta *Simple Regression Analysis*. La suddetta tecnica analitica è in grado di testare l'esistenza del rapporto di influenza fra le due variabili.

❖ **Attitudinal Loyalty ha un effetto positivo su Star Player**

Per testare l'eventuale relazione che sussiste tra la variabile metrica indipendente *attitudinal loyalty* e la variabile metrica dipendente *Star Player*, si utilizza la tecnica statistica *Simple Regression Analysis*. Tale tecnica testa l'esistenza e la natura della relazione fra le due variabili.

❖ **Behavioral Loyalty ha un effetto positivo su Product Delivery**

Le variabili prese in esame in questo caso sono la *behavioral loyalty* ed il *Product Delivery*, rispettivamente come variabile indipendente e dipendente. La tecnica statistica utilizzata per verificare la relazione fra le due è la *Simple Regression Analysis*.

❖ **Attitudinal Loyalty ha un effetto positivo su Product Delivery**

Al fine di testare la relazione che si ha fra la variabile indipendente *attitudinal loyalty* e la variabile dipendente *Product Delivery*, si utilizza come tecnica statistica la *Simple Regression Analysis*. Quest'ultima ci permette infatti di verificare la relazione che lega le due variabili.

❖ **Behavioral Loyalty ha un effetto positivo su Fan Identification**

Le variabili prese in esame sono la *behavioral loyalty* e la *Fan Identification*. La *Simple Regression Analysis* è la tecnica statistica utilizzata al fine di verificare l'esistenza di un legame di influenza fra la variabile indipendente (*behavioral loyalty*) e la variabile dipendente (*Fan Identification*).

❖ **Attitudinal Loyalty ha un effetto positivo su Fan Identification**

La *Simple Regression Analysis* è la tecnica statistica che ci permette di verificare l'esistenza, nonché la natura, di suddetto legame di influenza tra l'*attitudinal loyalty* (variabile indipendente) e la *Fan Identification* (variabile dipendente).

❖ **Behavioral Loyalty ha un effetto positivo sulla Nostalgia**

Al fine di verificare l'eventuale relazione che si ha tra la variabile metrica indipendente *behavioral loyalty* e la variabile metrica dipendente *Nostalgia*, si mostra come necessaria la cosiddetta *Simple Regression Analysis*. La suddetta tecnica analitica è in grado di testare l'esistenza del rapporto di influenza fra le due variabili.

❖ **Attitudinal Loyalty ha un effetto positivo sulla Nostalgia**

Al fine di testare la relazione che si ha fra la variabile indipendente *attitudinal loyalty* e la variabile dipendente *Nostalgia*, si utilizza come tecnica statistica la *Simple Regression Analysis*. Quest'ultima ci permette infatti di verificare la relazione che lega le due variabili.

❖ **Behavioral Loyalty ha un effetto positivo sull'Escape**

Le variabili prese in esame in questo caso sono la *behavioral loyalty* e l'*Escape*, rispettivamente come variabile indipendente e dipendente. La tecnica statistica utilizzata per verificare la relazione fra le due è la *Simple Regression Analysis*.

❖ **Attitudinal Loyalty ha un effetto positivo sull'Escape**

La *Simple Regression Analysis* è la tecnica statistica che ci permette di verificare l'esistenza, nonché la natura, di suddetto legame di influenza tra l'*attitudinal loyalty* (variabile indipendente) e l'*Escape* (variabile dipendente).

❖ **Behavioral Loyalty ha un effetto positivo su Head Coach**

Le variabili prese in esame sono la *behavioral loyalty* e l'*Head Coach*. La *Simple Regression Analysis* è la tecnica statistica utilizzata al fine di verificare l'esistenza di un legame di influenza fra la variabile indipendente (*behavioral loyalty*) e la variabile dipendente (*Head Coach*).

❖ **Attitudinal Loyalty ha un effetto positivo su Head Coach**

Per testare l'eventuale relazione che sussiste tra la variabile metrica indipendente *attitudinal loyalty* e la variabile metrica dipendente *Head Coach*, si utilizza la tecnica statistica *Simple Regression Analysis*. Tale tecnica testa l'esistenza e la natura della relazione fra le due variabili.

❖ **Behavioral e Attitudinal Loyalty hanno un effetto sui Drivers Associativi**

Al fine di verificare questa ultima ipotesi si utilizza la cosiddetta *Multiple Regression Analysis*. Le due variabili indipendenti sono rispettivamente la *behavioral loyalty* e l'*attitudinal loyalty*, mentre la variabile dipendente in esame è ciascun *driver associativo* testato uno ad uno.

#### 4 Risultati

Nel presente paragrafo verranno esposti i risultati ottenuti in seguito all'analisi condotta mediante il software statistico STATA.

##### 4.1 Il campione

Il campione oggetto dell'analisi è composto da 189 rispondenti, di cui 26 donne (13,76%) e 163 uomini (86,24%).

```
. tabulate Var1
```

Sesso	Freq.	Percent	Cum.
Donna	26	13.76	13.76
Uomo	163	86.24	100.00
Total	189	100.00	

Per ciò che concerne l'età, il nostro campione si mostra costituito per il 70,9% da coloro i quali dichiarano di avere tra i 18-25 anni, mentre la restante parte abbraccia per il 13,76% i rispondenti tra i 25-36 anni, per il 13,23% i soggetti con più di 35 anni e per il 2,12% i ragazzi con meno di 18 anni.

```
. tabulate Var2
```

Età	Freq.	Percent	Cum.
18-25	134	70.90	70.90
26- 35	26	13.76	84.66
35+	25	13.23	97.88
Meno di 18	4	2.12	100.00
Total	189	100.00	

Prendendo in esame il grado di istruzione il campione appare così suddiviso: il 40,74% in possesso di una laurea triennale, il 27,51% di un diploma, il 20,11% di una laurea magistrale, l'8,47% di una licenza media, ed infine il 3,17% di un master (post laurea).

. tabulate Var3

Livello d'istruzione	Freq.	Percent	Cum.
Diploma	52	27.51	27.51
Laurea Magistrale	38	20.11	47.62
Laurea Triennale	77	40.74	88.36
Licenza Media	16	8.47	96.83
Post Laurea	6	3.17	100.00
Total	189	100.00	

Avendo inoltre suddiviso il campione sulla base dell'occupazione di ciascun rispondente, il 61,38% dichiara di essere uno studente, il 34,39% lavoratore ed infine il 4,23% dichiara di impegnare il suo tempo in altro.

. tabulate Var4

Occupazione	Freq.	Percent	Cum.
Altro	8	4.23	4.23
Lavoratore	65	34.39	38.62
Studente	116	61.38	100.00
Total	189	100.00	

La quinta analisi descrittiva del campione è la prima che si stanZIA all'interno del panorama calcistico, in quanto ai rispondenti viene chiesto in quale delle quattro categorie di tifosi (*High True Loyalty*, *Spurious Loyalty*, *Latent Loyalty*, *Low Loyalty*) si sentono di appartenere. Il campione si mostra prevalentemente costituito da coloro i quali inquadrano la propria fede calcistica nella categoria *Latent Loyalty* (49,74%) e da coloro i quali invece reputano sé stessi come degli *High True Loyal Fans* (23,81%). La restante parte del campione è composta per il 5,82% dagli *Spurious Loyal Fans* e per il 20,63% dai soggetti compresi nella categoria *Low Loyalty*. Suddetto frazionamento appare di per sé notevolmente interessante, in quanto mostra come quasi il 50% dei rispondenti descrive la propria fede calcistica come elevata per ciò che concerne la componente *attitudinal*, intesa come attaccamento emotivo e psicologico nei confronti della propria squadra del cuore, ma essenzialmente bassa nell'accezione *comportamentale*, intesa come partecipazione attiva alle partite o frequenza nell'indossare i colori o il logo del club.

```
. tabulate Categorizzazione
```

In quale di queste quattro categoria ti senti di appartenere:	Freq.	Percent	Cum.
High True Loyalty	45	23.81	23.81
Latent Loyalty	94	49.74	73.54
Low Loyalty	39	20.63	94.18
Spurious Loyalty	11	5.82	100.00
Total	189	100.00	

La bassa partecipazione attiva dei rispondenti nei confronti della propria squadra del cuore può essere facilmente dimostrato dalla media notevolmente bassa del primo item della scala *behavioral loyalty*, ovvero “Vedo spesso le partite della mia squadra del cuore direttamente allo stadio”, così come del quinto item, ovvero “Indosso spesso i colori e/o il logo della mia squadra del cuore”.

```
. summarize Behav1 Behav5
```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Behav1	189	2.984127	1.748787	1	7
Behav5	189	3.227513	1.649012	1	7

L’item più rappresentativo della scala di misurazione dell’*attitudinal loyalty* è il primo, ovvero “Non potrei mai cambiare la mia affiliazione dalla mia squadra del cuore ad un’altra squadra professionale” e la tabella sottostante dimostra come la media di quest’ultimo sia notevolmente elevata, in quanto dal *Low Loyalty Fan* all’*High True Loyalty Fan* appare essenzialmente utopistica la possibilità di cambiare la propria fede calcistica.

```
. summarize AttLoyalty2
```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
AttLoyalty2	189	5.904762	1.601671	1	7

#### 4.2 La validity e la reliability delle scale

In questo paragrafo vengono testate le *multi-items scale* adottate per la misurazione delle variabili del modello concettuale. Le analisi condotte sono atte a dimostrare la *validity* della scala, ovvero il grado in cui una misura è in grado di stimare ciò che deve essere analizzato, e la *reliability*, ovvero il grado in cui una misura consegue lo stesso punteggio ogniqualvolta venga amministrata. La *validity* viene esaminata attraverso la *Factor Analysis*, mentre la *reliability* mediante il *Cronbach’s Alpha*.

## Attitudinal Loyalty:

```
. factor AttLoyalty1 AttLoyalty2 AttLoyalty3 AttLoyalty4, pcf
(obs=189)
```

Factor analysis/correlation

Method: principal-component factors	Number of obs =	189
Rotation: (unrotated)	Retained factors =	1
	Number of params =	4

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	2.61480	2.00124	0.6537	0.6537
Factor2	0.61357	0.17276	0.1534	0.8071
Factor3	0.44081	0.10999	0.1102	0.9173
Factor4	0.33082	.	0.0827	1.0000

LR test: independent vs. saturated:  $\chi^2(6) = 271.39$  Prob> $\chi^2 = 0.0000$

Factor loadings (pattern matrix) and unique variances

Variable	Factor1	Uniqueness
AttLoyalty1	0.7158	0.4877
AttLoyalty2	0.8049	0.3522
AttLoyalty3	0.8548	0.2693
AttLoyalty4	0.8508	0.2761

La Factor Analysis mostra che solo un fattore detiene eigenvalue maggiore di 1 (Factor1=2.61480) e che tiene conto del 65,37% della varianza totale.

La *validity* della scala di misurazione dell'*attitudinal loyalty* è verificata.

```
. alpha AttLoyalty1 AttLoyalty2 AttLoyalty3 AttLoyalty4, detail generate(AttitudinalLoyalty) item
```

Test scale = mean(unstandardized items)

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem covariance	alpha
AttLoyalty1	189	+	0.7560	0.5359	1.650334	0.8222
AttLoyalty2	189	+	0.7916	0.6329	1.606186	0.7721
AttLoyalty3	189	+	0.8502	0.7049	1.354235	0.7358
AttLoyalty4	189	+	0.8282	0.6982	1.525629	0.7454
Test scale					1.534096	0.8166

Interitem covariances (obs=189 in all pairs)

	AttLoyalty1	AttLoyalty2	AttLoyalty3	AttLoyalty4
AttLoyalty1	3.4877			
AttLoyalty2	1.2733	2.5653		
AttLoyalty3	1.6663	1.6373	3.2127	
AttLoyalty4	1.3140	1.4754	1.8383	2.3849

```
. alpha AttLoyalty2 AttLoyalty3 AttLoyalty4, detail generate(Attitudinalloyalty) item
```

Test scale = mean(unstandardized items)

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem covariance	alpha
AttLoyalty2	189	+	0.8341	0.6382	1.838287	0.7929
AttLoyalty3	189	+	0.8779	0.6898	1.475431	0.7469
AttLoyalty4	189	+	0.8682	0.7132	1.637285	0.7235
Test scale					1.650334	0.8222

Interitem covariances (obs=189 in all pairs)

	AttLoyalty2	AttLoyalty3	AttLoyalty4
AttLoyalty2	2.5653		
AttLoyalty3	1.6373	3.2127	
AttLoyalty4	1.4754	1.8383	2.3849

Il Cronbach's Alpha dell'*attitudinal loyalty* (0.8166) è maggiore dello 0.6, ovvero la soglia minima. La colonna alpha tuttavia mostra come sia necessario eliminare l'item *AttLoyalty1* al fine di aumentare la *reliability* della scala. La *reliability* della scala è confermata quindi con un alpha eguale a 0.8222.

```
. summarize AttitudinalLoyalty
```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.
AttitudinalLoyalty	189	5.206349	1.37067

Una volta aver dimostrato che la scala di misurazione rispetta i requisiti di *validity* e *reliability*, è possibile creare la variabile *Attitudinal Loyalty* come la media degli items della scala. La media dell'*Attitudinal Loyalty* è 5.206349.

### Behavioral Loyalty:

```
. factor Behav1 Behav2 Behav3 Behav4 Behav5 Behav6, pcf
(obs=189)
```

Factor analysis/correlation  
Method: principal-component factors  
Rotation: (unrotated)

Number of obs = 189  
Retained factors = 2  
Number of params = 11

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	3.19720	2.07288	0.5329	0.5329
Factor2	1.12432	0.56348	0.1874	0.7203
Factor3	0.56084	0.09419	0.0935	0.8137
Factor4	0.46665	0.11797	0.0778	0.8915
Factor5	0.34867	0.04635	0.0581	0.9496
Factor6	0.30232	.	0.0504	1.0000

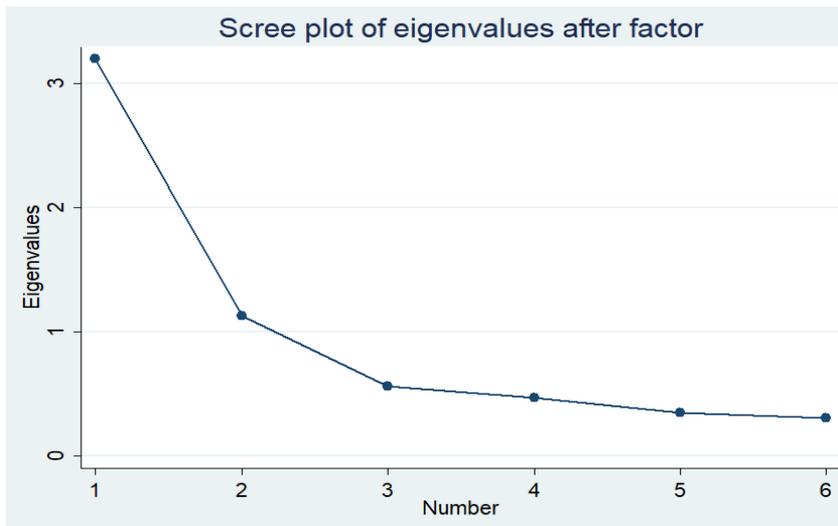
LR test: independent vs. saturated: chi2(15) = 430.22 Prob>chi2 = 0.0000

Factor loadings (pattern matrix) and unique variances

Variable	Factor1	Factor2	Uniqueness
Behav1	0.6215	-0.4995	0.3643
Behav2	0.5853	0.6670	0.2126
Behav3	0.7075	0.4928	0.2565
Behav4	0.8269	-0.1656	0.2888
Behav5	0.7776	-0.3990	0.2361
Behav6	0.8242	0.0224	0.3201

La Factor Analysis mostra che due fattori detengono *eigenvalue* maggiore di 1 (Factor1=3.19720; Factor2=1.12432) e che tengono conto del 72,03% della varianza totale.

La *validity* della scala di misurazione della *behavioral loyalty* è verificata, tuttavia deve essere realizzato uno *screen plot*, in quanto mediante quest'ultimo si comprova come per il livello di *eigenvalue* maggiore di 1 corrispondano realmente due fattori.



Dallo screen plot si osserva facilmente come il numero di fattori con *eigenvalue* maggiore di uno siano di fatto due. Tuttavia giunti a questo punto è necessario porre in essere un *orthogonal rotation* attraverso cui in conclusione è possibile dimostrare la validità della scala utilizzata per la misurazione della *behavioral loyalty*.

```
. rotate
Factor analysis/correlation
Method: principal-component factors
Rotation: orthogonal varimax (Kaiser off)
Number of obs = 189
Retained factors = 2
Number of params = 11
```

Factor	Variance	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	2.42440	0.52728	0.4041	0.4041
Factor2	1.89712	.	0.3162	0.7203

```
LR test: independent vs. saturated:  chi2(15) = 430.22 Prob>chi2 = 0.0000
```

```
Rotated factor loadings (pattern matrix) and unique variances
```

Variable	Factor1	Factor2	Uniqueness
Behav1	0.7971	-0.0161	0.3643
Behav2	0.0562	0.8856	0.2126
Behav3	0.2594	0.8223	0.2565
Behav4	0.7560	0.3738	0.2888
Behav5	0.8595	0.1589	0.2361
Behav6	0.6391	0.5210	0.3201

```
Factor rotation matrix
```

	Factor1	Factor2
Factor1	0.7920	0.6106
Factor2	-0.6106	0.7920

Come sappiamo due sono i fattori con *eigenvalue* maggiore di 1. Il primo fattore “Factor 1”, in seguito all’*orthogonal rotation*, tiene conto del 40.41% della varianza e risulta definito maggiormente da “Behave1”, “Behave4”, “Behave5” e “Behave6”. Il secondo fattore “Factor 2”, invece, tiene conto del 31.62% e risulta definito in maggior misura da “Behave2” e “Behave3”.

```
. alpha Behav1 Behav2 Behav3 Behav4 Behav5 Behav6, detail generate(BehavioralLoyalty) item
```

```
Test scale = mean(unstandardized items)
```

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem covariance	alpha
Behav1	189	+	0.6322	0.4594	1.419065	0.8163
Behav2	189	+	0.6181	0.4518	1.448649	0.8167
Behav3	189	+	0.7292	0.5736	1.264519	0.7932
Behav4	189	+	0.8046	0.7014	1.213771	0.7655
Behav5	189	+	0.7526	0.6301	1.282799	0.7808
Behav6	189	+	0.8127	0.7017	1.165997	0.7631
Test scale					1.299133	0.8189

```
Interitem covariances (obs=189 in all pairs)
```

	Behav1	Behav2	Behav3	Behav4	Behav5	Behav6
Behav1	3.0583					
Behav2	0.4227	2.7619				
Behav3	0.7736	1.7937	3.5701			
Behav4	1.3635	0.8759	1.5739	2.7695		
Behav5	1.4877	0.5736	1.0229	1.7725	2.7192	
Behav6	1.2488	1.3345	1.6777	1.7636	1.8024	3.2569

Il Cronbach's Alpha della *behavioral loyalty* (0.8189) è maggiore dello 0.6, ovvero la soglia minima. La *reliability* della scala è confermata.

```
. summarize BehavioralLoyalty
```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.
Behavioral~y	189	3.925926	1.259519

Una volta aver dimostrato che la scala di misurazione rispetta i requisiti di *validity* e *reliability*, è possibile creare la variabile *Behavioral Loyalty* come la media degli items della scala. La media della *Behavioral Loyalty* è 3.925926.

### Star Player:

```
. factor StarPlayer1 StarPlayer2 StarPlayer3, pcf
(obs=189)
```

```
Factor analysis/correlation          Number of obs   =    189
Method: principal-component factors   Retained factors =     1
Rotation: (unrotated)                Number of params =     3
```

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	2.09698	1.46093	0.6990	0.6990
Factor2	0.63605	0.36908	0.2120	0.9110
Factor3	0.26697	.	0.0890	1.0000

```
LR test: independent vs. saturated: chi2(3) = 193.27 Prob>chi2 = 0.0000
```

```
Factor loadings (pattern matrix) and unique variances
```

Variable	Factor1	Uniqueness
StarPlayer1	0.7781	0.3946
StarPlayer2	0.8078	0.3475
StarPlayer3	0.9160	0.1609

La Factor Analysis mostra che solo un fattore detiene eigenvalue maggiore di 1 (Factor1=2.09698) e che tiene conto del 69.90% della varianza totale. La *validity* della scala di misurazione *Star Player* è verificata.

```
. alpha StarPlayer1 StarPlayer2 StarPlayer3, detail generate(SPlayer) item
```

Test scale = mean(unstandardized items)

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem covariance	alpha
StarPlayer1	189	+	0.8091	0.5344	1.633879	0.7929
StarPlayer2	189	+	0.7939	0.5578	1.721659	0.7525
StarPlayer3	189	+	0.8984	0.7638	1.050011	0.5321
Test scale					1.468517	0.7752

Interitem covariances (obs=189 in all pairs)

	StarPlayer1	StarPlayer2	StarPlayer3
StarPlayer1	3.2631		
StarPlayer2	1.0500	2.5294	
StarPlayer3	1.7217	1.6339	2.4455

```
. alpha StarPlayer2 StarPlayer3, detail generate(Splayer) item
```

Test scale = mean(unstandardized items)

Average interitem covariance: 1.633879  
 Number of items in the scale: 2  
 Scale reliability coefficient: 0.7929

Interitem covariances (obs=189 in all pairs)

	StarPlayer2	StarPlayer3
StarPlayer2	2.5294	
StarPlayer3	1.6339	2.4455

Il Cronbach's Alpha del driver *Star Player* (0.7752) è maggiore dello 0.6, ovvero la soglia minima. La colonna alpha tuttavia mostra come sia necessario eliminare l'item *Starplayer1* al fine di aumentare la *reliability* della scala. La *reliability* della scala è confermata quindi con un alpha eguale a 0.7929.

```
. summarize SPlayer
```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.
SPlayer	189	5.165785	1.376356

Una volta aver dimostrato che la scala di misurazione rispetta i requisiti di *validity* e *reliability*, è possibile creare la variabile *Star Player* come la media degli items della scala. La media del driver *Star Player* è 5.165785

## Product Delivery:

```
. factor ProdDeliv1 ProdDeliv2 ProdDeliv3, pcf
(obs=189)
```

Factor analysis/correlation

Method: principal-component factors

Rotation: (unrotated)

Number of obs = 189

Retained factors = 1

Number of params = 3

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	2.45389	2.11393	0.8180	0.8180
Factor2	0.33996	0.13380	0.1133	0.9313
Factor3	0.20615	.	0.0687	1.0000

LR test: independent vs. saturated: chi2(3) = 329.49 Prob>chi2 = 0.0000

Factor loadings (pattern matrix) and unique variances

Variable	Factor1	Uniqueness
ProdDeliv1	0.8831	0.2202
ProdDeliv2	0.9296	0.1358
ProdDeliv3	0.8999	0.1901

La Factor Analysis mostra che solo un fattore detiene eigenvalue maggiore di 1 (Factor1=2.45389) e che tiene conto del 81.80% della varianza totale.

La *validity* della scala di misurazione *Product Delivery* è verificata.

```
. alpha ProdDeliv1 ProdDeliv2 ProdDeliv3, detail generate(ProductDelivery) item
```

Test scale = mean(unstandardized items)

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem covariance	alpha
ProdDeliv1	189	+	0.8869	0.7435	1.555753	0.8745
ProdDeliv2	189	+	0.9263	0.8308	1.363334	0.7978
ProdDeliv3	189	+	0.8995	0.7718	1.495666	0.8495
Test scale					1.471584	0.8882

Interitem covariances (obs=189 in all pairs)

	ProdDeliv1	ProdDeliv2	ProdDeliv3
ProdDeliv1	2.0779		
ProdDeliv2	1.4957	1.9732	
ProdDeliv3	1.3633	1.5558	2.0313

Il Cronbach's Alpha del driver *Product Delivery* (0.8882) è maggiore dello 0.6, ovvero la soglia minima. La *reliability* della scala è confermata.

```
. summarize ProductDelivery
```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.
ProductDel~y	189	5.038801	1.287198

Una volta aver dimostrato che la scala di misurazione rispetta i requisiti di *validity* e *reliability*, è possibile creare la variabile *Product Delivery* come la media degli items della scala. La media del driver *Product Delivery* è 5.038801.

## Fan Identification:

```
. factor FanInd1 FanInd2 FanInd3 FanInd4, pcf
(obs=189)
```

Factor analysis/correlation                      Number of obs =        189  
Method: principal-component factors            Retained factors =     1  
Rotation: (unrotated)                          Number of params =    4

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	2.63016	2.02294	0.6575	0.6575
Factor2	0.60721	0.18391	0.1518	0.8093
Factor3	0.42331	0.08398	0.1058	0.9152
Factor4	0.33933	.	0.0848	1.0000

LR test: independent vs. saturated: chi2(6) = 275.07 Prob>chi2 = 0.0000

Factor loadings (pattern matrix) and unique variances

Variable	Factor1	Uniqueness
FanInd1	0.7303	0.4666
FanInd2	0.8638	0.2538
FanInd3	0.8271	0.3159
FanInd4	0.8164	0.3336

La Factor Analysis mostra che solo un fattore detiene eigenvalue maggiore di 1 (Factor1=2.63016) e che tiene conto del 65.75% della varianza totale.

La *validity* della scala di misurazione *Fan Identification* è verificata.

```
. alpha FanInd1 FanInd2 FanInd3 FanInd4, detail generate(FanIdentification) item
```

Test scale = mean(unstandardized items)

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem covariance	alpha
FanInd1	189	+	0.7441	0.5498	1.995403	0.8222
FanInd2	189	+	0.8587	0.7281	1.571869	0.7409
FanInd3	189	+	0.8158	0.6728	1.784166	0.7694
FanInd4	189	+	0.8197	0.6529	1.687174	0.7775
Test scale					1.759653	0.8244

Interitem covariances (obs=189 in all pairs)

	FanInd1	FanInd2	FanInd3	FanInd4
FanInd1	3.1659			
FanInd2	1.7108	3.3717		
FanInd3	1.4616	1.8891	2.8683	
FanInd4	1.3993	2.2424	1.8547	3.6287

Il Cronbach's Alpha del driver *Fan Identification* (0.8244) è maggiore dello 0.6, ovvero la soglia minima. La *reliability* della scala è confermata.

```
. summarize FanIdentification
```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.
FanIdentif-n	189	4.440476	1.46096

Una volta aver dimostrato che la scala di misurazione rispetta i requisiti di *validity* e *reliability*, è possibile creare la variabile *Fan Identification* come la media degli items della scala. La media del driver *Fan Identification* è 4.440476.

## Escape:

```
. factor Escap1 Escap2 Escap3, pcf
(obs=189)
```

```
Factor analysis/correlation          Number of obs   =    189
Method: principal-component factors   Retained factors =     1
Rotation: (unrotated)                 Number of params =     3
```

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	2.72458	2.55004	0.9082	0.9082
Factor2	0.17454	0.07366	0.0582	0.9664
Factor3	0.10088	.	0.0336	1.0000

```
LR test: independent vs. saturated:  chi2(3) = 568.45 Prob>chi2 = 0.0000
```

```
Factor loadings (pattern matrix) and unique variances
```

Variable	Factor1	Uniqueness
Escap1	0.9399	0.1167
Escap2	0.9630	0.0725
Escap3	0.9559	0.0862

La Factor Analysis mostra che solo un fattore detiene eigenvalue maggiore di 1 (Factor1=2.72458) e che tiene conto del 90.82% della varianza totale.

La *validity* della scala di misurazione *Escape* è verificata.

```
. alpha Escap1 Escap2 Escap3, detail generate(Escape) item
```

```
Test scale = mean(unstandardized items)
```

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem covariance	alpha
Escap1	189	+	0.9411	0.8672	3.177474	0.9458
Escap2	189	+	0.9623	0.9144	2.997129	0.9099
Escap3	189	+	0.9555	0.8990	3.047619	0.9215
Test scale					3.074074	0.9493

```
Interitem covariances (obs=189 in all pairs)
```

	Escap1	Escap2	Escap3
Escap1	3.6160		
Escap2	3.0476	3.5172	
Escap3	2.9971	3.1775	3.5657

Il Cronbach's Alpha del driver *Escape* (0.9493) è maggiore dello 0.6, ovvero la soglia minima. La *reliability* della scala è confermata.

```
. summarize Escape
```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.
Escape	189	3.975309	1.799488

Una volta aver dimostrato che la scala di misurazione rispetta i requisiti di *validity* e *reliability*, è possibile creare la variabile *Escape* come la media degli items della scala. La media del driver *Escape* è 3.975309.

## Nostalgia:

```
. factor Nostall1 Nostal2 Nostal3, pcf
(obs=189)
```

```
Factor analysis/correlation          Number of obs   =    189
Method: principal-component factors  Retained factors =     1
Rotation: (unrotated)                Number of params =     3
```

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	2.45422	2.02732	0.8181	0.8181
Factor2	0.42690	0.30802	0.1423	0.9604
Factor3	0.11888	.	0.0396	1.0000

```
LR test: independent vs. saturated:  chi2(3) = 389.87 Prob>chi2 = 0.0000
```

Factor loadings (pattern matrix) and unique variances

Variable	Factor1	Uniqueness
Nostall1	0.9166	0.1598
Nostal2	0.9531	0.0915
Nostal3	0.8399	0.2945

La Factor Analysis mostra che solo un fattore detiene eigenvalue maggiore di 1 (Factor1=2.45422) e che tiene conto del 81.81% della varianza totale.

La *validity* della scala di misurazione *Nostalgia* è verificata.

```
. alpha Nostall1 Nostal2 Nostal3, detail generate(Nostalgia) item
```

```
Test scale = mean(unstandardized items)
```

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem covariance	alpha
Nostall1	189	+	0.9116	0.7993	1.564505	0.8251
Nostal2	189	+	0.9500	0.8779	1.294157	0.7514
Nostal3	189	+	0.8486	0.6758	1.940223	0.9292
Test scale					1.599629	0.8880

```
Interitem covariances (obs=189 in all pairs)
```

	Nostall1	Nostal2	Nostal3
Nostall1	2.1586		
Nostal2	1.9402	2.3136	
Nostal3	1.2942	1.5645	2.1424

```
. alpha Nostall1 Nostal2, detail generate(nstalgia) item
```

```
Test scale = mean(unstandardized items)
```

```
Average interitem covariance:    1.940223
Number of items in the scale:      2
Scale reliability coefficient:      0.9292
```

```
Interitem covariances (obs=189 in all pairs)
```

	Nostall1	Nostal2
Nostall1	2.1586	
Nostal2	1.9402	2.3136

Il Cronbach's Alpha del driver *Nostalgia* (0.8880) è maggiore dello 0.6, ovvero la soglia minima. La colonna alpha tuttavia mostra come sia necessario eliminare l'item *Nostal3* al fine di aumentare la *reliability* della scala. La *reliability* della scala è confermata quindi con un alpha eguale a 0.9292.

```
. summarize Nostalgia
```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.
Nostalgia	189	5.27866	1.342151

Una volta aver dimostrato che la scala di misurazione rispetta i requisiti di *validity* e *reliability*, è possibile creare la variabile *Nostalgia* come la media degli items della scala. La media del driver *Nostalgia* è 5.27866.

### Head Coach:

```
. factor HeadC1 HeadC2 HeadC3, pcf
(obs=189)
```

```
Factor analysis/correlation          Number of obs   =    189
Method: principal-component factors   Retained factors =    1
Rotation: (unrotated)                Number of params =    3
```

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	2.10601	1.48508	0.7020	0.7020
Factor2	0.62093	0.34787	0.2070	0.9090
Factor3	0.27306	.	0.0910	1.0000

```
LR test: independent vs. saturated:  chi2(3) = 192.75 Prob>chi2 = 0.0000
```

```
Factor loadings (pattern matrix) and unique variances
```

Variable	Factor1	Uniqueness
HeadC1	0.8912	0.2058
HeadC2	0.7340	0.4613
HeadC3	0.8793	0.2269

La Factor Analysis mostra che solo un fattore detiene eigenvalue maggiore di 1 (Factor1=2.10601) e che tiene conto del 70.20% della varianza totale.

La *validity* della scala di misurazione *Head Coach* è verificata.

```
. alpha HeadC1 HeadC2 HeadC3, detail generate(HeadCoach) item
```

```
Test scale = mean(unstandardized items)
```

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem covariance	alpha
HeadC1	189	+	0.8790	0.6989	1.015254	0.6129
HeadC2	189	+	0.7713	0.4941	1.674997	0.8389
HeadC3	189	+	0.8564	0.6819	1.192981	0.6425
Test scale					1.294411	0.7817

```
Interitem covariances (obs=189 in all pairs)
```

	HeadC1	HeadC2	HeadC3
HeadC1	2.5409		
HeadC2	1.1930	2.5006	
HeadC3	1.6750	1.0153	2.0953

```

. alpha HeadC1 HeadC3, detail generate(Headcoach) item

Test scale = mean(unstandardized items)

Average interitem covariance:      1.674997
Number of items in the scale:      2
Scale reliability coefficient:      0.8389

Interitem covariances (obs=189 in all pairs)

      HeadC1  HeadC3
HeadC1  2.5409
HeadC3  1.6750  2.0953

```

Il Cronbach's Alpha del driver *Head Coach* (0.7817) è maggiore dello 0.6, ovvero la soglia minima. La colonna alpha tuttavia mostra come sia necessario eliminare l'item *HeadC2* al fine di aumentare la *reliability* della scala. La *reliability* della scala è confermata quindi con un alpha eguale a 0.8389.

```

. summarize HeadCoach

  Variable |      Obs      Mean  Std. Dev.
-----|-----|-----|-----
  HeadCoach |    189  4.973545  1.286824

```

Una volta aver dimostrato che la scala di misurazione rispetta i requisiti di *validity* e *reliability*, è possibile creare la variabile *Head Coach* come la media degli items della scala. La media del driver *Head Coach* è 4.973545.

#### 4.4 Verifica ipotesi

**H1:** Ci sono differenze nel livello di Behavioral Loyalty tra maschi e femmine.

Come detto precedentemente, al fine di testare se sussistano differenze nel livello di *behavioral loyalty* (DV) tra due gruppi indipendenti, ovvero i *maschi* e le *femmine*, si ha necessità di adottare come tecnica d'analisi l'*Independent Sample T-test*.

Le ipotesi annesse sono:

**H0:** Non ci sono differenze nel livello di Behavioral Loyalty tra maschi e femmine

**H1:** Ci sono differenze nel livello di Behavioral Loyalty tra maschi e femmine

```

. ttest BehavioralLoyalty, by(Var1)

Two-sample t test with equal variances

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+
| Group | Obs  | Mean  | Std. Err. | Std. Dev. | [95% Conf. Interval] |
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+
| 1     | 163  | 4.026585 | .0960382 | 1.226134 | 3.836937  4.216233 |
| 2     | 26   | 3.294872 | .2562564 | 1.306656 | 2.767102  3.822642 |
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+
| combined | 189 | 3.925926 | .0916165 | 1.259519 | 3.745197  4.106654 |
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+
| diff   |      | .7317131 | .261271  |           | .2162957  1.24713  |
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+
| diff = mean(1) - mean(2) |          |          |          |          |          | | | | |
| Ho: diff = 0 |          |          |          |          |          |
|          |          |          |          |          |          |
| Ha: diff < 0 |          |          |          |          |          |
| Pr(T < t) = 0.9972 |          |          |          |          |          |
|          |          |          |          |          |          |
| Ha: diff != 0 |          |          |          |          |          |
| Pr(|T| > |t|) = 0.0056 |          |          |          |          |          |
|          |          |          |          |          |          |
| Ha: diff > 0 |          |          |          |          |          |
| Pr(T > t) = 0.0028 |          |          |          |          |          |
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

```

**Ha: diff!=0 Pr(|T|>|t|) =0.0056**

Il livello di significatività che deve essere usato è  $\alpha/2$ , ovvero 0,025, in quanto l'ipotesi è *bidirezionale*. Il *p-value* calcolato è uguale a 0,0056 il quale è inferiore di 0,025 e perciò l'ipotesi nulla può essere rigettata. Con un livello di confidenza pari al 95% si può affermare quindi che la media della popolazione per la *behavioral loyalty* varia in modo significativo tra i due gruppi indipendenti maschi e femmine.

```
Two-sample t test with unequal variances
```

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
1	163	4.026585	.0960382	1.226134	3.836937	4.216233
2	26	3.294872	.2562564	1.306656	2.767102	3.822642
combined	189	3.925926	.0916165	1.259519	3.745197	4.106654
diff		.7317131	.2736616		.1745639	1.288862

diff = mean(1) - mean(2) t = 2.6738  
Ho: diff = 0 Satterthwaite's degrees of freedom = 32.4173

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
Pr(T < t) = 0.9942 Pr(|T| > |t|) = 0.0117 Pr(T > t) = 0.0058

Come dimostra la tabella soprastante, i risultati sono esattamente gli stessi anche se si assume che i due gruppi indipendenti presentino varianze differenti. Il *p-value* in questione è pari a 0.0117 che è inferiore rispetto ad  $\alpha/2$ . Allo stesso modo, quindi, l'ipotesi nulla può essere rigettata.

---

**H2:** Ci sono differenze nel livello di Attitudinal Loyalty tra maschi e femmine

Al fine di testare se sussistano differenze nel livello di *attitudinal loyalty* (DV) tra due gruppi indipendenti, ovvero i *maschi* e le *femmine*, si ha necessità di adottare come tecnica d'analisi l'*Independent Sample T-test*.

Le ipotesi annesse sono:

**H<sub>0</sub>:** Non ci sono differenze nel livello di Attitudinal Loyalty tra maschi e femmine

**H<sub>1</sub>:** Ci sono differenze nel livello di Attitudinal Loyalty tra maschi e femmine

```
. ttest AttitudinalLoyalty, by(Var1)
```

```
Two-sample t test with equal variances
```

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
1	163	5.282209	.1076301	1.374129	5.06967	5.494747
2	26	4.730769	.2495855	1.272641	4.216738	5.2448
combined	189	5.206349	.0997016	1.37067	5.009672	5.403027
diff		.5514394	.2874143		-.0155518	1.118431

diff = mean(1) - mean(2) t = 1.9186  
Ho: diff = 0 degrees of freedom = 187

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
Pr(T < t) = 0.9717 Pr(|T| > |t|) = 0.0566 Pr(T > t) = 0.0283

```
. ttest AttitudinalLoyalty, by(Var1) unequal
```

**Ha: diff!=0 Pr(|T|>|t|) =0.0566**

Il livello di significatività che deve essere usato è  $\alpha/2$ , ovvero 0.025, in quanto l'ipotesi è *bidirezionale*. Il  $p$ -value calcolato è uguale a 0.0566 il quale non è inferiore di 0.025 e perciò l'ipotesi nulla non può essere rigettata. Con un livello di confidenza pari al 95% si può affermare quindi che la media della popolazione per l'*attitudinal loyalty* non varia in modo significativo tra i due gruppi indipendenti maschi e femmine.

```
. ttest AttitudinalLoyalty, by(Vari) unequal

Two-sample t test with unequal variances
```

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
1	163	5.282209	.1076301	1.374129	5.06967	5.494747
2	26	4.730769	.2495855	1.272641	4.216738	5.2448
combined	189	5.206349	.0997016	1.37067	5.009672	5.403027
diff		.5514394	.2718035		-.0003645	1.103243

```

diff = mean(1) - mean(2)                                t = 2.0288
Ho: diff = 0                                           Satterthwaite's degrees of freedom = 34.9761

Ha: diff < 0                                           Ha: diff != 0                                           Ha: diff > 0
Pr(T < t) = 0.9749                                     Pr(|T| > |t|) = 0.0501                                   Pr(T > t) = 0.0251

```

Come dimostra la tabella soprastante, i risultati sono esattamente gli stessi anche se si assume che i due gruppi indipendenti presentino varianze differenti. Il  $p$ -value in questione è pari a 0.0501 che non è inferiore rispetto ad  $\alpha/2$ . Allo stesso modo, quindi, l'ipotesi nulla non può essere rigettata.

**H3:** Ci sono differenze nel livello di Behavioral Loyalty tra le quattro categorie dei tifosi

Per questa terza ipotesi è stata condotta come tecnica analitica la *One-way ANOVA*, in quanto si vuole analizzare se ci sono differenze nel livello di *behavioral loyalty* (DV) detenuto prendendo in esame quattro gruppi indipendenti, ovvero le quattro *categorie di tifosi*.

Le ipotesi annesse sono:

**H0:** Non ci sono differenze nel livello di Behavioral Loyalty tra le quattro categorie di tifosi

**H1:** Ci sono differenze nel livello di Behavioral Loyalty tra le quattro categorie di tifosi

```
. oneway BehavioralLoyalty Categorizzazione, bonferroni tabulate
```

In quale di queste quattro categoria ti senti di appartenere :	Summary of mean(unstandardized items)		
	Mean	Std. Dev.	Freq.
1	4.7	.90634687	45
2	4.2727273	1.0007573	11
3	4.1666666	.94660308	94
4	2.3547009	1.0095882	39
Total	3.9259259	1.2595185	189

Source	Analysis of Variance			F	Prob > F
	SS	df	MS		
Between groups	130.015617	3	43.3385389	47.66	0.0000
Within groups	168.225125	185	.909325		
Total	298.240742	188	1.58638692		

```

Bartlett's test for equal variances:  chi2(3) = 0.5260  Prob>chi2 = 0.913

```

L'assunzione alla base della tecnica d'analisi ANOVA è che le varianze tra i gruppi siano le stesse. Il valore che ci permette di confermare questa assunzione è quello del *Bartlett's test*.

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>**: Le varianze dei gruppi sono uguali

**H<sub>1</sub>**: Le varianze dei gruppi non sono uguali

Dal momento che il *p-value* calcolato dal *Bartlett's test* è uguale a 0.913 e quindi maggiore del livello di significatività 0.05, l'ipotesi nulla non può essere rigettata e quindi i gruppi presentano la stessa varianza e l'assunzione alla base dell'ANOVA è verificata.

Prendendo in esame ora la tabella riferita prettamente all'analisi delle varianze (ANOVA), il *p-value* generato è uguale a 0.000 e perciò inferiore del livello di significatività 0.05. L'ipotesi nulla può essere rigettata e ne consegue quindi che tra le quattro categorie di tifosi sussistono differenze nel livello di behavioral loyalty.

Comparison of mean(unstandardized items)			
by In quale di queste quattro categoria ti senti di appartenere:			
(Bonferroni)			
Row Mean- Col Mean	1	2	3
2	-.427273 1.000		
3	-.533333 0.014	-.106061 1.000	
4	-2.3453 0.000	-1.91803 0.000	-1.81197 0.000

La tabella soprastante ci permette di comprendere appieno quale siano le categorie che tra di loro differiscono maggiormente. Al fine di dimostrare che ci sia una differenza *significativa* si deve prendere in esame il *p-value* generato dall'incontro di ciascuna categoria. Se maggiore del solito livello di significatività (0.05) allora si ha una differenza significativa tra le categorie; se invece minore allora la differenza tra le categorie si ha, ma non significativa.

- ✓ Tra la categorie High True Loyalty (1) e la Spurious Loyalty (2) si ha una differenza significativa nel livello di behavioral loyalty.
- ✓ Tra la categoria High True Loyalty (1) e la Low Loyalty (4) si ha una differenza significativa nel livello di behavioral loyalty .
- ✓ Tra la categoria Spurious Loyalty (2) e la Low Loyalty (4) si ha una differenza significativa nel livello di behavioral loyalty.
- ✓ Tra la categoria Latent Loyalty (3) e la categoria Low Loyalty (4) si ha una differenza significativa nel livello di behavioral loyalty.

---

**H<sub>4</sub>**: Ci sono differenze nel livello di Attitudinal Loyalty tra le quattro categorie dei tifosi

Per questa quarta ipotesi è stata condotta come tecnica analitica la *One-way ANOVA*, in quanto si vuole analizzare se ci sono differenze nel livello di *attitudinal loyalty* (DV) detenuto prendendo in esame quattro gruppi indipendenti, ovvero le quattro *categorie di tifosi*.

Le ipotesi annesse sono:

**H<sub>0</sub>**: Non ci sono differenze nel livello di Attitudinal Loyalty tra le quattro categorie di tifosi

**H<sub>1</sub>**: Ci sono differenze nel livello di Attitudinal Loyalty tra le quattro categorie di tifosi

```
. oneway AttitudinalLoyalty Categorizzazione, bonferroni tabulate
```

Summary of mean(unstandardized items)			
In quale di queste quattro categoria ti senti di appartenere :	Mean	Std. Dev.	Freq.
1	6.0333333	1.0839742	45
2	5.0227273	.90453403	11
3	5.5638298	.87983394	94
4	3.4423077	1.2226771	39
Total	5.2063492	1.3706699	189

Analysis of Variance					
Source	SS	df	MS	F	Prob > F
Between groups	164.520849	3	54.8402831	53.77	0.0000
Within groups	188.681532	185	1.01990017		
Total	353.202381	188	1.87873607		

Bartlett's test for equal variances: chi2(3) = 6.9696 Prob>chi2 = 0.073

L'assunzione alla base della tecnica d'analisi ANOVA è che le varianze tra i gruppi siano le stesse. Il valore che ci permette di confermare questa assunzione è quello del *Bartlett's test*.

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>**: Le varianze dei gruppi sono uguali

**H<sub>1</sub>**: Le varianze dei gruppi non sono uguali

Dal momento che il *p-value* calcolato dal *Bartlett's test* è uguale a 0.073 e quindi maggiore del livello di significatività 0.05, l'ipotesi nulla non può essere rigettata e quindi i gruppi presentano la stessa varianza e l'assunzione alla base dell'ANOVA è verificata.

Prendendo in esame ora la tabella riferita prettamente all'analisi delle varianze (ANOVA), il *p-value* generato è uguale a 0.000 e perciò inferiore del livello di significatività 0.05. L'ipotesi nulla può essere rigettata e ne consegue quindi che tra le quattro categorie di tifosi sussistono differenze nel livello di attitudinal loyalty.

Comparison of mean(unstandardized items) by In quale di queste quattro categoria ti senti di appartenere: (Bonferroni)			
Row Mean- Col Mean	1	2	3
2	-1.01061 0.020		
3	-.469504 0.067	.541103 0.566	
4	-2.59103 0.000	-1.58042 0.000	-2.12152 0.000

Allo stesso modo dell'analisi precedente (H3), al fine di dimostrare che ci sia una differenza *significativa* si deve prendere in esame il p-value generato dall'incontro di ciascuna categoria. Se maggiore del solito livello di significatività (0.05) allora si ha una differenza significativa tra le categorie; se invece minore allora la differenza tra le categorie si ha, ma non significativa.

- ✓ Tra la categoria High True Loyalty (1) e la Latent Loyalty (3) si ha una differenza significativa nel livello di attitudinal loyalty.
- ✓ Tra la categoria High True Loyalty (1) e la Low Loyalty (4) si ha una differenza significativa nel livello di attitudinal loyalty .
- ✓ Tra la categoria Spurious Loyalty (2) e la Low Loyalty (4) si ha una differenza significativa nel livello di attitudinal loyalty.
- ✓ Tra la categoria Latent Loyalty (3) e la categoria Low Loyalty (4) si ha una differenza significativa nel livello di attitudinal loyalty.

**H5a:** Ci sono differenze in Star Player tra le quattro categorie dei tifosi

Per questa ipotesi è stata condotta come tecnica analitica la *One-way ANOVA*, in quanto si vuole analizzare se ci sono differenze nel livello del driver di club “*star player*”(DV) prendendo in esame quattro gruppi indipendenti, ovvero le quattro *categorie di tifosi*.

Le ipotesi annesse sono:

**H<sub>0</sub>:** Non ci sono differenze in star player tra le quattro categorie di tifosi

**H<sub>1</sub>:** Ci sono differenze in star player tra le quattro categorie di tifosi

```
. oneway SPlayer Var5, bonferroni tabulate
```

Categorizzazione	Summary of mean (unstandardized items)			Freq.
	Mean	Std. Dev.		
1	5.2814815	1.4684486		45
2	4.8787879	.93419873		11
3	5.5283688	1.1108346		94
4	4.2393163	1.5426656		39
Total	5.1657848	1.3763557		189

Source	Analysis of Variance				
	SS	df	MS	F	Prob > F
Between groups	47.3417231	3	15.7805744	9.45	0.0000
Within groups	308.797016	185	1.66917306		
Total	356.138739	188	1.894355		

Bartlett's test for equal variances:  $\chi^2(3) = 9.6684$  Prob> $\chi^2 = 0.022$

L'assunzione alla base della tecnica d'analisi ANOVA è che le varianze tra i gruppi siano le stesse.

Il valore che ci permette di confermare questa assunzione è quello del *Bartlett's test*.

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>:** Le varianze dei gruppi sono uguali

**H<sub>1</sub>:** Le varianze dei gruppi non sono uguali

Dal momento che il *p-value* calcolato dal *Bartlett's test* è uguale a 0.022 e quindi minore del livello di significatività 0.05, l'ipotesi nulla è rigettata e quindi i gruppi non presentano la stessa varianza e l'assunzione alla base dell'ANOVA non è verificata. Non si può procedere oltre.

**H5b:** Ci sono differenze in Product Delivery tra le quattro categorie dei tifosi

Per questa ipotesi è stata condotta come tecnica analitica la *One-way ANOVA*, in quanto si vuole analizzare se ci sono differenze nel livello del driver di club “*Product Delivery*” (DV) prendendo in esame quattro gruppi indipendenti, ovvero le quattro *categorie di tifosi*.

Le ipotesi annesse sono:

**H<sub>0</sub>**: Non ci sono differenze in product delivery tra le quattro categorie di tifosi

**H<sub>1</sub>**: Ci sono differenze in product delivery tra le quattro categorie di tifosi

```
. oneway ProductDelivery Categorizzazione, bonferroni tabulate
```

Summary of mean(unstandardized items)					
In quale di queste quattro categorie ti senti di appartenere :	Mean	Std. Dev.	Freq.		
1	5.3333333	1.2018504	45		
2	5	1.3581033	11		
3	5.3652482	.91720466	94		
4	3.9230769	1.5284085	39		
Total	5.0388007	1.2871981	189		

Analysis of Variance					
Source	SS	df	MS	F	Prob > F
Between groups	62.4864201	3	20.8288067	15.47	0.0000
Within groups	249.006817	185	1.34598279		
Total	311.493237	188	1.65687892		

Bartlett's test for equal variances: chi2(3) = 16.2218 Prob>chi2 = 0.001

L'assunzione alla base della tecnica d'analisi ANOVA è che le varianze tra i gruppi siano le stesse.

Il valore che ci permette di confermare questa assunzione è quello del *Bartlett's test*.

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>**: Le varianze dei gruppi sono uguali

**H<sub>1</sub>**: Le varianze dei gruppi non sono uguali

Dal momento che il *p-value* calcolato dal *Bartlett's test* è uguale a 0.001 e quindi minore del livello di significatività 0.05, l'ipotesi nulla è rigettata e quindi i gruppi non presentano la stessa varianza e l'assunzione alla base dell'ANOVA non è verificata. Non si può procedere oltre.

---

**H5c**: Ci sono differenze in Nostalgia tra le quattro categorie dei tifosi

Per questa ipotesi è stata condotta come tecnica analitica la *One-way ANOVA*, in quanto si vuole analizzare se ci sono differenze nel livello del driver di club “*Nostalgia*” (DV) prendendo in esame quattro gruppi indipendenti, ovvero le quattro *categorie di tifosi*.

Le ipotesi annesse sono:

**H<sub>0</sub>**: Non ci sono differenze in nostalgia tra le quattro categorie di tifosi

**H<sub>1</sub>**: Ci sono differenze in nostalgia tra le quattro categorie di tifosi

```
. oneway Nostalgia Categorizzazione, bonferroni tabulate
```

In quale di queste quattro categorie ti senti di appartenere :	Summary of mean(unstandardized items)		
	Mean	Std. Dev.	Freq.
1	6.0222222	.87732377	45
2	5.2727273	.7719842	11
3	5.5425532	1.0041539	94
4	3.7863248	1.5111422	39
Total	5.2786596	1.3421507	189

Source	Analysis of Variance				
	SS	df	MS	F	Prob > F
Between groups	118.28184	3	39.4272799	33.10	0.0000
Within groups	220.375419	185	1.19121848		
Total	338.657258	188	1.80136839		

Bartlett's test for equal variances:  $\chi^2(3) = 16.6298$  Prob> $\chi^2 = 0.001$

L'assunzione alla base della tecnica d'analisi ANOVA è che le varianze tra i gruppi siano le stesse. Il valore che ci permette di confermare questa assunzione è quello del *Bartlett's test*.

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>**: Le varianze dei gruppi sono uguali

**H<sub>1</sub>**: Le varianze dei gruppi non sono uguali

Dal momento che il *p-value* calcolato dal *Bartlett's test* è uguale a 0.001 e quindi minore del livello di significatività 0.05, l'ipotesi nulla è rigettata e quindi i gruppi non presentano la stessa varianza e l'assunzione alla base dell'ANOVA non è verificata. Non si può procedere oltre.

**H5d**: Ci sono differenze in Fan Identification tra le quattro categorie dei tifosi

Per questa ipotesi è stata condotta come tecnica analitica la *One-way ANOVA*, in quanto si vuole analizzare se ci sono differenze nel livello del driver di club "*fan identification*"(DV) prendendo in esame quattro gruppi indipendenti, ovvero le quattro *categorie di tifosi*.

Le ipotesi annesse sono:

**H<sub>0</sub>**: Non ci sono differenze in fan identification tra le quattro categorie di tifosi

**H<sub>1</sub>**: Ci sono differenze in fan identification tra le quattro categorie di tifosi

```
. oneway FanIdentification Categorizzazione, bonferroni tabulate
```

In quale di queste quattro categorie ti senti di appartenere :	Summary of mean(unstandardized items)		
	Mean	Std. Dev.	Freq.
1	5.3111111	.96700621	45
2	5	.90138782	11
3	4.6941489	1.1547903	94
4	2.6666667	1.2738944	39
Total	4.4404762	1.4609598	189

Source	Analysis of Variance				
	SS	df	MS	F	Prob > F
Between groups	166.312464	3	55.437488	43.65	0.0000
Within groups	234.955393	185	1.27002915		
Total	401.267857	188	2.1344035		

L'assunzione alla base della tecnica d'analisi ANOVA è che le varianze tra i gruppi siano le stesse. Il valore che ci permette di confermare questa assunzione è quello del *Bartlett's test*.

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>**: Le varianze dei gruppi sono uguali

**H<sub>1</sub>**: Le varianze dei gruppi non sono uguali

Dal momento che il *p-value* calcolato dal *Bartlett's test* è uguale a 0.260 e quindi maggiore del livello di significatività 0.05, l'ipotesi nulla non può essere rigettata e quindi i gruppi presentano la stessa varianza e l'assunzione alla base dell'ANOVA è verificata.

Prendendo in esame ora la tabella riferita prettamente all'analisi delle varianze (ANOVA), il *p-value* generato è uguale a 0.000 e perciò inferiore del livello di significatività 0.05. L'ipotesi nulla può essere rigettata e ne consegue quindi che tra le quattro categorie di tifosi sussistono differenze nel livello del driver di club "fan identification".

Comparison of mean(unstandardized items) by In quale di queste quattro categoria ti senti di appartenere: (Bonferroni)			
Row Mean- Col Mean	1	2	3
2	-.311111 1.000		
3	-.616962 0.017	-.305851 1.000	
4	-2.64444 0.000	-2.33333 0.000	-2.02748 0.000

Come sappiamo, al fine di dimostrare che ci sia una differenza *significativa* si deve prendere in esame il *p-value* generato dall'incontro di ciascuna categoria. Se maggiore del solito livello di significatività (0.05) allora si ha una differenza significativa tra le categorie; se invece minore allora la differenza tra le categorie si ha, ma non significativa.

- ✓ Tra la categoria High True Loyalty (1) e la Latent Loyalty (3) si ha una differenza significativa nel livello di fan identification.
- ✓ Tra la categoria High True Loyalty (1) e la Low Loyalty (4) si ha una differenza significativa nel livello di fan identification.
- ✓ Tra la categoria Spurious Loyalty (2) e la Low Loyalty (4) si ha una differenza significativa nel livello di fan identification.
- ✓ Tra la categoria Latent Loyalty (3) e la categoria Low Loyalty (4) si ha una differenza significativa nel livello di fan identification.

---

**H<sub>5e</sub>**: Ci sono differenze in Escape tra le quattro categorie dei tifosi

Per questa ipotesi è stata condotta come tecnica analitica la *One-way ANOVA*, in quanto si vuole analizzare se ci sono differenze nel livello del driver di club "escape"(DV) prendendo in esame quattro gruppi indipendenti, ovvero le quattro *categorie di tifosi*.

Le ipotesi annesse sono:

**H<sub>0</sub>**: Non ci sono differenze in escape tra le quattro categorie di tifosi

**H<sub>1</sub>**: Ci sono differenze in escape tra le quattro categorie di tifosi

. oneway Escape Categorizzazione, bonferroni tabulate

In quale di queste quattro categorie ti senti di appartenere :	Summary of mean (unstandardized items)			F	Prob > F
	Mean	Std. Dev.	Freq.		
1	4.8740741	1.7440938	45		
2	3.7878788	1.1281521	11		
3	4.3085106	1.5544589	94		
4	2.1880342	1.3152166	39		
Total	3.9753086	1.7994882	189		

Source	Analysis of Variance			F	Prob > F
	SS	df	MS		
Between groups	171.752361	3	57.2507871	24.24	0.0000
Within groups	437.0213	185	2.3622773		
Total	608.773662	188	3.23815777		

Bartlett's test for equal variances: chi2(3) = 4.7158 Prob>chi2 = 0.194

L'assunzione alla base della tecnica d'analisi ANOVA è che le varianze tra i gruppi siano le stesse. Il valore che ci permette di confermare questa assunzione è quello del *Bartlett's test*.

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>**: Le varianze dei gruppi sono uguali

**H<sub>1</sub>**: Le varianze dei gruppi non sono uguali

Dal momento che il *p-value* calcolato dal *Bartlett's test* è uguale a 0.194 e quindi maggiore del livello di significatività 0.05, l'ipotesi nulla non può essere rigettata e quindi i gruppi presentano la stessa varianza e l'assunzione alla base dell'ANOVA è verificata.

Prendendo in esame ora la tabella riferita prettamente all'analisi delle varianze (ANOVA), il *p-value* generato è uguale a 0.000 e perciò inferiore del livello di significatività 0.05. L'ipotesi nulla può essere rigettata e ne consegue quindi che tra le quattro categorie di tifosi sussistono differenze nel livello del driver di club "escape".

Comparison of mean (unstandardized items)  
by In quale di queste quattro categoria ti senti di appartenere:  
(Bonferroni)

Row Mean- Col Mean	1	2	3
2	-1.0862 0.222		
3	-.565563 0.263	.520632 1.000	
4	-2.68604 0.000	-1.59984 0.016	-2.12048 0.000

Come sappiamo, al fine di dimostrare che ci sia una differenza *significativa* si deve prendere in esame il *p-value* generato dall'incontro di ciascuna categoria. Se maggiore del solito livello di significatività (0.05) allora si ha una differenza significativa tra le categorie; se invece minore allora la differenza tra le categorie si ha, ma non significativa.

- ✓ Tra la categoria High True Loyalty (1) e la Low Loyalty (4) si ha una differenza significativa nel livello di escape.
- ✓ Tra la categoria Spurious Loyalty (2) e la Low Loyalty (4) si ha una differenza significativa nel livello di escape.

- ✓ Tra la categoria Latent Loyalty (3) e la categoria Low Loyalty (4) si ha una differenza significativa nel livello di escape.

**H5f:** Ci sono differenze in Head Coach tra le quattro categorie dei tifosi

Per questa ipotesi è stata condotta come tecnica analitica la *One-way ANOVA*, in quanto si vuole analizzare se ci sono differenze nel livello del driver di club “*head coach*”(DV) prendendo in esame quattro gruppi indipendenti, ovvero le quattro *categorie di tifosi*.

Le ipotesi annesse sono:

**H<sub>0</sub>:** Non ci sono differenze in head coach tra le quattro categorie di tifosi

**H<sub>1</sub>:** Ci sono differenze in head coach tra le quattro categorie di tifosi

```
. oneway HeadCoach Categorizzazione, bonferroni tabulate
```

Summary of mean(unstandardized items)			
	Mean	Std. Dev.	Freq.
1	5.4222222	1.2399087	45
2	4.7878788	1.0982079	11
3	5.1702128	1.2110056	94
4	4.0341881	1.1207633	39
Total	4.973545	1.2868239	189

Analysis of Variance					
Source	SS	df	MS	F	Prob > F
Between groups	47.4872156	3	15.8290719	11.10	0.0000
Within groups	263.824949	185	1.4260808		
Total	311.312164	188	1.65591577		

Bartlett's test for equal variances: chi2(3) = 0.5805 Prob>chi2 = 0.901

L'assunzione alla base della tecnica d'analisi ANOVA è che le varianze tra i gruppi siano le stesse.

Il valore che ci permette di confermare questa assunzione è quello del *Bartlett's test*.

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>:** Le varianze dei gruppi sono uguali

**H<sub>1</sub>:** Le varianze dei gruppi non sono uguali

Dal momento che il *p-value* calcolato dal *Bartlett's test* è uguale a 0.901 e quindi maggiore del livello di significatività 0.05, l'ipotesi nulla non può essere rigettata e quindi i gruppi presentano la stessa varianza e l'assunzione alla base dell'ANOVA è verificata.

Prendendo in esame ora la tabella riferita prettamente all'analisi delle varianze (ANOVA), il *p-value* generato è uguale a 0.000 e perciò inferiore del livello di significatività 0.05. L'ipotesi nulla può essere rigettata e ne consegue quindi che tra le quattro categorie di tifosi sussistono differenze nel livello del driver di club “*head coach*”.

Comparison of mean(unstandardized items)			
by In quale di queste quattro categoria ti senti di appartenere:			
(Bonferroni)			
Row Mean- Col Mean	1	2	3
2	-.634343 0.696		
3	-.252009 1.000	.382334 1.000	
4	-1.38803 0.000	-.753691 0.397	-1.13602 0.000

Come sappiamo, al fine di dimostrare che ci sia una differenza *significativa* si deve prendere in esame il p-value generato dall'incontro di ciascuna categoria. Se maggiore del solito livello di significatività (0.05) allora si ha una differenza significativa tra le categorie; se invece minore allora la differenza tra le categorie si ha, ma non significativa.

- ✓ Tra la categoria High True Loyalty (1) e la Low Loyalty (4) si ha una differenza significativa nel livello di head coach.
- ✓ Tra la categoria Latent Loyalty (3) e la categoria Low Loyalty (4) si ha una differenza significativa nel livello di head coach.

**H6:** Behavioral loyalty ha un effetto positivo su Star Player

Mediante la sesta ipotesi si vuole verificare se la *behavioral loyalty* detenuta dal tifoso abbia o meno un effetto *positivo* sull'importanza che quest'ultimo attribuisce al driver di club “*star player*”. La tecnica analitica utilizzata è la *Simple Regression Analysis*, in quanto permette di quantificare la variabilità della variabile dipendente (star player) spiegata dalla variabile indipendente (behavioral loyalty).

Le ipotesi sono:

**H0:** La behavioral loyalty ha un effetto negativo su star player

**H1:** La behavioral loyalty ha un effetto positivo su star player

```
. regress SPlayer BehavioralLoyalty, beta
```

Source	SS	df	MS			
Model	50.8089718	1	50.8089718	Number of obs =	189	
Residual	305.329768	187	1.63277951	F( 1, 187) =	31.12	
Total	356.138739	188	1.894355	Prob > F	= 0.0000	
				R-squared	= 0.1427	
				Adj R-squared	= 0.1381	
				Root MSE	= 1.2778	

SPlayer	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
BehavioralLoyalty	.4127497	.0739912	5.58	0.000	.3777118
_cons	3.54536	.3049919	11.62	0.000	.

Dal momento che il *p-value* generato è uguale a 0.000 e quindi minore del livello di significatività 0.05, l'ipotesi nulla viene rigettata. Mediante la presente analisi possiamo affermare che il 14.27% della variabilità nella valutazione del driver *star player* è spiegato dalla variabile *behavioral loyalty* (X1), in quanto il coefficiente di determinazione  $R^2$  è uguale a 0.1427. L'incremento di un'unità della *behavioral loyalty* comporterà quindi un aumento della valutazione del driver *star player* dello 0.41 ed è proprio sulla base di ciò che si può facilmente giungere alla conclusione secondo cui la *behavioral loyalty* ha un effetto positivo nei confronti dell'associazione di club “*star player*”, ovvero all'aumentare della partecipazione attiva nei confronti della propria squadra del cuore aumenta per il tifoso l'importanza della presenza di giocatori eccezionali, spesso definito top players.

**H7:** Attitudinal loyalty ha un effetto positivo su Star Player

Mediante questa ipotesi si vuole verificare se l'*attitudinal loyalty* detenuta dal tifoso abbia o meno un effetto *positivo* sull'importanza che quest'ultimo attribuisce al driver di club "*star player*". La tecnica analitica utilizzata è la *Simple Regression Analysis*, in quanto permette di quantificare la variabilità della variabile dipendente (star player) spiegata dalla variabile indipendente (attitudinal loyalty).

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>:** L'attitudinal loyalty ha un effetto negativo su star player

**H<sub>1</sub>:** L'attitudinal loyalty ha un effetto positivo su star player

```
. regress SPlayer AttitudinalLoyalty, beta
```

Source	SS	df	MS	
Model	34.748296	1	34.748296	Number of obs = 189
Residual	321.390443	187	1.71866547	F( 1, 187) = 20.22
Total	356.138739	188	1.894355	Prob > F = 0.0000

SPlayer	Coeff.	Std. Err.	t	P> t	Beta
AttitudinalLoyalty	.313657	.0697564	4.50	0.000	.3123612
_cons	3.532777	.3754867	9.41	0.000	.

Dal momento che il *p-value* generato è uguale a 0.000 e quindi minore del livello di significatività 0.05, l'ipotesi nulla viene rigettata. Mediante la presente analisi possiamo affermare che il 9.76% della variabilità nella valutazione del driver *star player* è spiegato dalla variabile *attitudinal loyalty* (X1), in quanto il coefficiente di determinazione  $R^2$  è uguale a 0.0976. L'incremento di un'unità della *attitudinal loyalty* comporterà quindi un aumento della valutazione del driver *star player* dello 0.31 ed è proprio sulla base di ciò che si può facilmente giungere alla conclusione secondo cui l'*attitudinal loyalty* ha un effetto positivo nei confronti dell'associazione di club "*star player*". All'aumentare, infatti, dell'*attitudinal loyalty* del tifoso aumenta anche l'importanza che quest'ultimo attribuisce alla presenza nella propria squadra del cuore di giocatori reputati dei star players.

---

**H8:** Behavioral loyalty ha un effetto positivo su Product Delivery

Mediante questa ipotesi si vuole verificare se la *behavioral loyalty* detenuta dal tifoso abbia o meno un effetto *positivo* sull'importanza che quest'ultimo attribuisce al driver di club "*product delivery*". La tecnica analitica utilizzata è sempre la *Simple Regression Analysis*, in quanto permette di quantificare la variabilità della variabile dipendente (product delivery) spiegata dalla variabile indipendente (behavioral loyalty).

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>:** La behavioral loyalty ha un effetto negativo su product delivery

**H1:** La behavioral loyalty ha un effetto positivo su product delivery

. regress ProductDelivery BehavioralLoyalty, beta

Source	SS	df	MS		
Model	67.7568412	1	67.7568412	Number of obs =	189
Residual	243.736396	187	1.30340319	F( 1, 187) =	51.98
Total	311.493237	188	1.65687892	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.2175
				Adj R-squared =	0.2133
				Root MSE =	1.1417

ProductDelivery	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
BehavioralLoyalty	.4766429	.0661083	7.21	0.000	.4663933
_cons	3.167536	.2724984	11.62	0.000	.

Dal momento che il *p-value* generato è uguale a 0.000 e quindi minore del livello di significatività 0.05, l'ipotesi nulla viene rigettata. Mediante la presente analisi possiamo affermare che il 21.75% della variabilità nella valutazione del driver *product delivery* è spiegato dalla variabile *behavioral loyalty* (X1), in quanto il coefficiente di determinazione  $R^2$  è uguale a 0.2175. L'incremento di un'unità della *behavioral loyalty* comporterà quindi un aumento della valutazione del driver *product delivery* dello 0.48 ed è proprio sulla base di ciò che si giunge alla conclusione secondo cui la *behavioral loyalty* ha un effetto positivo nei confronti dell'associazione di club "*product delivery*". All'aumentare, infatti, della *behavioral loyalty* del tifoso aumenta anche l'importanza che quest'ultimo attribuisce alla capacità del team di soddisfare le proprie esigenze di intrattenimento.

**H9:** Attitudinal loyalty ha un effetto positivo su Product Delivery

Mediante questa ipotesi si vuole verificare se l'*attitudinal loyalty* detenuta dal tifoso abbia o meno un effetto *positivo* sull'importanza che quest'ultimo attribuisce al driver di club "*product delivery*". La tecnica analitica utilizzata è la *Simple Regression Analysis*, in quanto permette di quantificare la variabilità della variabile dipendente (*product delivery*) spiegata dalla variabile indipendente (*attitudinal loyalty*).

Le ipotesi sono:

**H0:** L'attitudinal loyalty ha un effetto negativo su product delivery

**H1:** L'attitudinal loyalty ha un effetto positivo su product delivery

. regress ProductDelivery AttitudinalLoyalty, beta

Source	SS	df	MS		
Model	48.8246155	1	48.8246155	Number of obs =	189
Residual	262.668622	187	1.40464504	F( 1, 187) =	34.76
Total	311.493237	188	1.65687892	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.1567
				Adj R-squared =	0.1522
				Root MSE =	1.1852

ProductDelivery	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
AttitudinalLoyalty	.3717985	.0630625	5.90	0.000	.3959088
_cons	3.103088	.339455	9.14	0.000	.

Dal momento che il *p-value* generato è uguale a 0.000 e quindi minore del livello di significatività 0.05, l'ipotesi nulla viene rigettata. Mediante la presente analisi possiamo affermare che il 15.67% della variabilità nella valutazione del driver *product delivery* è spiegato dalla variabile *attitudinal loyalty* (X1), in quanto il coefficiente di determinazione  $R^2$  è uguale a 0.1567. L'incremento di un'unità della *attitudinal loyalty* comporterà quindi un aumento della valutazione del driver *product delivery* dello 0.37 ed è proprio sulla base di ciò che si può facilmente giungere alla conclusione secondo cui l'*attitudinal loyalty* ha un effetto positivo nei confronti dell'associazione di club "*product delivery*". All'aumentare, infatti, dell'*attitudinal loyalty* del tifoso aumenta anche l'importanza che quest'ultimo attribuisce alla capacità del team di soddisfare le proprie esigenze di intrattenimento.

---

**H10:** Behavioral loyalty ha un effetto positivo su Fan Identification

Mediante questa ipotesi si vuole verificare se la *behavioral loyalty* detenuta dal tifoso abbia o meno un effetto *positivo* sull'importanza che quest'ultimo attribuisce al driver di club "*fan identification*". La tecnica analitica utilizzata è sempre la *Simple Regression Analysis*, in quanto permette di quantificare la variabilità della variabile dipendente (*fan identification*) spiegata dalla variabile indipendente (*behavioral loyalty*).

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>:** La behavioral loyalty ha un effetto negativo su fan identification

**H<sub>1</sub>:** La behavioral loyalty ha un effetto positivo su fan identification

```
. regress FanIdentification BehavioralLoyalty, beta
```

Source	SS	df	MS		
Model	184.972265	1	184.972265	Number of obs =	189
Residual	216.295593	187	1.15666092	F( 1, 187) =	159.92
Total	401.267857	188	2.1344035	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.4610
				Adj R-squared =	0.4581
				Root MSE =	1.0755

FanIdentification	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
BehavioralLoyalty	.7875349	.0622758	12.65	0.000	.6789474
_cons	1.348672	.256701	5.25	0.000	.

Dal momento che il *p-value* generato è uguale a 0.000 e quindi minore del livello di significatività 0.05, l'ipotesi nulla viene rigettata. Mediante la presente analisi possiamo affermare che il 46.10% della variabilità nella valutazione del driver *fan identification* è spiegato dalla variabile *behavioral loyalty* (X1), in quanto il coefficiente di determinazione  $R^2$  è uguale a 0.4610. L'incremento di un'unità della *behavioral loyalty* comporterà quindi un aumento della valutazione del driver *fan identification* dello 0.79 ed è proprio sulla base di ciò che si giunge alla conclusione secondo cui la *behavioral loyalty* ha un effetto positivo nei confronti dell'associazione di club "*fan identification*". All'aumentare, infatti, della *behavioral loyalty* del tifoso aumenta anche l'importanza che

quest'ultimo attribuisce alla capacità di una squadra di fornire un veicolo con cui tutti i tifosi possano sentirsi uniti.

---

**H11:** Attitudinal loyalty ha un effetto positivo su Fan Identification

Mediante questa ipotesi si vuole verificare se l'*attitudinal loyalty* detenuta dal tifoso abbia o meno un effetto *positivo* sull'importanza che quest'ultimo attribuisce al driver di club "*fan identification*". La tecnica analitica utilizzata è la *Simple Regression Analysis*, in quanto permette di quantificare la variabilità della variabile dipendente (fan identification) spiegata dalla variabile indipendente (attitudinal loyalty).

Le ipotesi sono:

**H0:** L'attitudinal loyalty ha un effetto negativo su fan identification

**H1:** L'attitudinal loyalty ha un effetto positivo su fan identification

```
. regress FanIdentification AttitudinalLoyalty, beta
```

Source	SS	df	MS		
Model	128.084558	1	128.084558	Number of obs =	189
Residual	273.183299	187	1.46087326	F( 1, 187) =	87.68
Total	401.267857	188	2.1344035	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.3192
				Adj R-squared =	0.3156
				Root MSE =	1.2087

FanIdentification	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
AttitudinalLoyalty	.6021942	.0643124	9.36	0.000	.5649776
_cons	1.305243	.3461826	3.77	0.000	.

Dal momento che il *p-value* generato è uguale a 0.000 e quindi minore del livello di significatività 0.05, l'ipotesi nulla viene rigettata. Mediante la presente analisi possiamo affermare che il 31.92% della variabilità nella valutazione del driver *fan identification* è spiegato dalla variabile *attitudinal loyalty* (X1), in quanto il coefficiente di determinazione  $R^2$  è uguale a 0.3192. L'incremento di un'unità della *attitudinal loyalty* comporterà quindi un aumento della valutazione del driver *fan identification* dello 0.60 ed è proprio sulla base di ciò che si può facilmente giungere alla conclusione secondo cui l'*attitudinal loyalty* ha un effetto positivo nei confronti dell'associazione di club "*fan identification*". All'aumentare, infatti, dell'*attitudinal loyalty* del tifoso aumenta anche l'importanza che quest'ultimo attribuisce alla capacità di una squadra di fornire un veicolo con cui tutti i tifosi possano sentirsi uniti.

---

**H12:** Behavioral loyalty ha un effetto positivo su Nostalgia

Mediante questa ipotesi si vuole verificare se la *behavioral loyalty* detenuta dal tifoso abbia o meno un effetto *positivo* sull'importanza che quest'ultimo attribuisce al driver di club "*nostalgia*". La tecnica analitica utilizzata è sempre la *Simple Regression Analysis*, in quanto permette di quantificare la variabilità della variabile dipendente (nostalgia) spiegata dalla variabile indipendente (behavioral loyalty).

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>:** La behavioral loyalty ha un effetto negativo su nostalgia

**H<sub>1</sub>:** La behavioral loyalty ha un effetto positivo su nostalgia

```
. regress Nostalgia BehavioralLoyalty, beta
```

Source	SS	df	MS		
Model	99.4016174	1	99.4016174	Number of obs =	189
Residual	239.255641	187	1.27944193	F( 1, 187) =	77.69
Total	338.657258	188	1.80136839	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.2935
				Adj R-squared =	0.2897
				Root MSE =	1.1311

Nostalgia	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
BehavioralLoyalty	.5773155	.0654978	8.81	0.000	.541772
_cons	3.012162	.269982	11.16	0.000	.

Dal momento che il *p-value* generato è uguale a 0.000 e quindi minore del livello di significatività 0.05, l'ipotesi nulla viene rigettata. Mediante la presente analisi possiamo affermare che il 29.35% della variabilità nella valutazione del driver *nostalgia* è spiegato dalla variabile *behavioral loyalty* (X1), in quanto il coefficiente di determinazione  $R^2$  è uguale a 0.2935. L'incremento di un'unità della *behavioral loyalty* comporterà quindi un aumento della valutazione del driver *nostalgia* dello 0.58 ed è proprio sulla base di ciò che si giunge alla conclusione secondo cui la *behavioral loyalty* ha un effetto positivo nei confronti dell'associazione di club "*nostalgia*". All'aumentare, infatti, della behavioral loyalty del tifoso aumenta anche l'importanza che quest'ultimo attribuisce alla capacità del club di evocare sentimenti dal passato e ricordi affettuosi.

---

**H<sub>13</sub>:** Attitudinal loyalty ha un effetto positivo su Nostalgia

Mediante questa ipotesi si vuole verificare se l'*attitudinal loyalty* detenuta dal tifoso abbia o meno un effetto *positivo* sull'importanza che quest'ultimo attribuisce al driver di club "*nostalgia*". La tecnica analitica utilizzata è la *Simple Regression Analysis*, in quanto permette di quantificare la variabilità della variabile dipendente (nostalgia) spiegata dalla variabile indipendente (attitudinal loyalty).

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>:** L'attitudinal loyalty ha un effetto negativo su nostalgia

**H<sub>1</sub>:** L'attitudinal loyalty ha un effetto positivo su nostalgia

```
. regress Nostalgia AttitudinalLoyalty, beta
```

Source	SS	df	MS		
Model	82.7549328	1	82.7549328	Number of obs =	189
Residual	255.902325	187	1.36846163	F( 1, 187) =	60.47
Total	338.657258	188	1.80136839	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.2444
				Adj R-squared =	0.2403
				Root MSE =	1.1698

Nostalgia	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
AttitudinalLoyalty	.4840443	.062245	7.78	0.000	.4943298
_cons	2.758556	.3350543	8.23	0.000	.

Dal momento che il *p-value* generato è uguale a 0.000 e quindi minore del livello di significatività 0.05, l'ipotesi nulla viene rigettata. Mediante la presente analisi possiamo affermare che il 24.44% della variabilità nella valutazione del driver *nostalgia* è spiegato dalla variabile *attitudinal loyalty* (X1), in quanto il coefficiente di determinazione  $R^2$  è uguale a 0.2444. L'incremento di un'unità della *attitudinal loyalty* comporterà quindi un aumento della valutazione del driver *nostalgia* dello 0.48 ed è proprio sulla base di ciò che si può facilmente giungere alla conclusione secondo cui l'*attitudinal loyalty* ha un effetto positivo nei confronti dell'associazione di club "*nostalgia*". All'aumentare, infatti, dell'*attitudinal loyalty* del tifoso aumenta anche l'importanza che quest'ultimo attribuisce alla capacità del club di evocare sentimenti dal passato e ricordi affettuosi.

---

**H14:** Behavioral loyalty ha un effetto positivo su Escape

Mediante questa ipotesi si vuole verificare se la *behavioral loyalty* detenuta dal tifoso abbia o meno un effetto *positivo* sull'importanza che quest'ultimo attribuisce al driver di club "*escape*". La tecnica analitica utilizzata è sempre la *Simple Regression Analysis*, in quanto permette di quantificare la variabilità della variabile dipendente (*escape*) spiegata dalla variabile indipendente (*behavioral loyalty*).

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>:** La behavioral loyalty ha un effetto negativo su escape

**H<sub>1</sub>:** La behavioral loyalty ha un effetto positivo su escape

```
. regress Escape BehavioralLoyalty, beta
```

Source	SS	df	MS			
Model	169.224245	1	169.224245	Number of obs =	189	
Residual	439.549416	187	2.35053164	F( 1, 187) =	71.99	
Total	608.773662	188	3.23815777	Prob > F =	0.0000	
				R-squared =	0.2780	
				Adj R-squared =	0.2741	
				Root MSE =	1.5331	

Escape	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
BehavioralLoyalty	.753265	.0887768	8.48	0.000	.5272339
_cons	1.018046	.3659381	2.78	0.006	.

Dal momento che il *p-value* generato è uguale a 0.000 e quindi minore del livello di significatività 0.05, l'ipotesi nulla viene rigettata. Mediante la presente analisi possiamo affermare che il 27.80% della variabilità nella valutazione del driver *escape* è spiegato dalla variabile *behavioral loyalty* (X1), in quanto il coefficiente di determinazione  $R^2$  è uguale a 0.2780. L'incremento di un'unità della *behavioral loyalty* comporterà quindi un aumento della valutazione del driver *escape* dello 0.75 ed è proprio sulla base di ciò che si giunge alla conclusione secondo cui la *behavioral loyalty* ha un effetto positivo nei confronti dell'associazione di club "*escape*". All'aumentare, infatti, della *behavioral loyalty* del tifoso aumenta anche l'importanza che quest'ultimo attribuisce alla capacità del club di fornire una via di fuga dalla routine quotidiana.

---

**H15:** Attitudinal loyalty ha un effetto positivo su Escape

Mediante questa ipotesi si vuole verificare se l'*attitudinal loyalty* detenuta dal tifoso abbia o meno un effetto *positivo* sull'importanza che quest'ultimo attribuisce al driver di club "*escape*". La tecnica analitica utilizzata è la *Simple Regression Analysis*, in quanto permette di quantificare la variabilità della variabile dipendente (*escape*) spiegata dalla variabile indipendente (*attitudinal loyalty*).

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>**: L'*attitudinal loyalty* ha un effetto negativo su *escape*

**H<sub>1</sub>**: L'*attitudinal loyalty* ha un effetto positivo su *escape*

```
. regress Escape AttitudinalLoyalty, beta
```

Source	SS	df	MS		
Model	116.91741	1	116.91741	Number of obs =	189
Residual	491.856252	187	2.63024734	F( 1, 187) =	44.45
Total	608.773662	188	3.23815777	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.1921
				Adj R-squared =	0.1877
				Root MSE =	1.6218

Escape	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
AttitudinalLoyalty	.5753443	.0862952	6.67	0.000	.4382396
_cons	.9798655	.4645123	2.11	0.036	.

Dal momento che il *p-value* generato è uguale a 0.000 e quindi minore del livello di significatività 0.05, l'ipotesi nulla viene rigettata. Mediante la presente analisi possiamo affermare che il 19.21% della variabilità nella valutazione del driver *escape* è spiegato dalla variabile *attitudinal loyalty* (X1), in quanto il coefficiente di determinazione  $R^2$  è uguale a 0.1921. L'incremento di un'unità della *attitudinal loyalty* comporterà quindi un aumento della valutazione del driver *escape* dello 0.57 ed è proprio sulla base di ciò che si può facilmente giungere alla conclusione secondo cui l'*attitudinal loyalty* ha un effetto positivo nei confronti dell'associazione di club "*escape*". All'aumentare, infatti, dell'*attitudinal loyalty* del tifoso aumenta anche l'importanza che quest'ultimo attribuisce alla capacità del club di fornire una via di fuga dalla routine quotidiana.

---

**H16:** Behavioral loyalty ha un effetto positivo su Head Coach

Mediante questa ipotesi si vuole verificare se la *behavioral loyalty* detenuta dal tifoso abbia o meno un effetto *positivo* sull'importanza che quest'ultimo attribuisce al driver di club "*Head Coach*". La tecnica analitica utilizzata è sempre la *Simple Regression Analysis*, in quanto permette di quantificare la variabilità della variabile dipendente (*head coach*) spiegata dalla variabile indipendente (*behavioral loyalty*).

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>**: La *behavioral loyalty* ha un effetto negativo su *head coach*

**H<sub>1</sub>**: La *behavioral loyalty* ha un effetto positivo su *head coach*

```
. regress Headcoach BehavioralLoyalty, beta
```

Source	SS	df	MS		
Model	31.1221561	1	31.1221561	Number of obs =	189
Residual	344.229696	187	1.84080051	F( 1, 187) =	16.91
Total	375.351852	188	1.9965524	Prob > F =	0.0001
				R-squared =	0.0829
				Adj R-squared =	0.0780
				Root MSE =	1.3568

Headcoach	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
BehavioralLoyalty	.3230363	.0785633	4.11	0.000	.287949
_cons	3.583635	.3238381	11.07	0.000	.

Dal momento che il *p-value* generato è uguale a 0.000 e quindi minore del livello di significatività 0.05, l'ipotesi nulla viene rigettata. Mediante la presente analisi possiamo affermare che il 8.29% della variabilità nella valutazione del driver *head coach* è spiegato dalla variabile *behavioral loyalty* (X1), in quanto il coefficiente di determinazione  $R^2$  è uguale a 0.0829. L'incremento di un'unità della *behavioral loyalty* comporterà quindi un aumento della valutazione del driver *head coach* dello 0.32 ed è proprio sulla base di ciò che si giunge alla conclusione secondo cui la *behavioral loyalty* ha un effetto positivo nei confronti dell'associazione di club "*head coach*". All'aumentare, infatti, della *behavioral loyalty* del tifoso aumenta anche l'importanza che quest'ultimo attribuisce alla presenza di un Head coach che è trionfante e/o possiede un carisma significativo.

---

**H17:** Attitudinal loyalty ha un effetto positivo su Head Coach

Mediante questa ipotesi si vuole verificare se l'*attitudinal loyalty* detenuta dal tifoso abbia o meno un effetto *positivo* sull'importanza che quest'ultimo attribuisce al driver di club "*head coach*". La tecnica analitica utilizzata è la *Simple Regression Analysis*, in quanto permette di quantificare la variabilità della variabile dipendente (*head coach*) spiegata dalla variabile indipendente (*attitudinal loyalty*).

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>:** L'*attitudinal loyalty* ha un effetto negativo su head coach

**H<sub>1</sub>:** L'*attitudinal loyalty* ha un effetto positivo su head coach

```
. regress Headcoach AttitudinalLoyalty, beta
```

Source	SS	df	MS		
Model	29.7618187	1	29.7618187	Number of obs =	189
Residual	345.590033	187	1.84807504	F( 1, 187) =	16.10
Total	375.351852	188	1.9965524	Prob > F =	0.0001
				R-squared =	0.0793
				Adj R-squared =	0.0744
				Root MSE =	1.3594

Headcoach	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
AttitudinalLoyalty	.2902805	.0723349	4.01	0.000	.2815856
_cons	3.34055	.3893666	8.58	0.000	.

Dal momento che il *p-value* generato è uguale a 0.000 e quindi minore del livello di significatività 0.05, l'ipotesi nulla viene rigettata. Mediante la presente analisi possiamo affermare che il 7.93% della variabilità nella valutazione del driver *head coach* è spiegato dalla variabile *attitudinal loyalty* (X1), in quanto il coefficiente di determinazione  $R^2$  è uguale a 0.0793. L'incremento di un'unità

della *attitudinal loyalty* comporterà quindi un aumento della valutazione del driver *head coach* dello 0.29 ed è proprio sulla base di ciò che si può facilmente giungere alla conclusione secondo cui l'*attitudinal loyalty* ha un effetto positivo nei confronti dell'associazione di club "head coach". All'aumentare, infatti, dell'*attitudinal loyalty* del tifoso aumenta anche l'importanza che quest'ultimo attribuisce alla presenza di un Head coach che è trionfante e/o possiede un carisma significativo.

**H18a:** La Behavioral e l'Attitudinal Loyalty hanno un effetto su Star Player

L'ipotesi soprastante ha come obiettivo quello di verificare se la *behavioral loyalty* e l'*attitudinal loyalty* abbiano congiuntamente un impatto sul driver di club "star player". La tecnica statistica utilizzata è la *Multiple Regression Analysis*, in quanto permette di quantificare la variabilità della variabile dipendente (star player) spiegata dalle variabili indipendenti (*behavioral loyalty*; *attitudinal loyalty*).

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>:** La behavioral loyalty e l'attitudinal loyalty non hanno un effetto su star player

**H<sub>1</sub>:** La behavioral loyalty e l'attitudinal loyalty hanno un effetto su star player

```
. regress SPlayer AttitudinalLoyalty BehavioralLoyalty, beta
```

Source	SS	df	MS			
Model	53.9602357	2	26.9801179	Number of obs =	189	
Residual	302.178504	186	1.62461561	F( 2, 186) =	16.61	
Total	356.138739	188	1.894355	Prob > F =	0.0000	
				R-squared =	0.1515	
				Adj R-squared =	0.1424	
				Root MSE =	1.2746	

SPlayer	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
AttitudinalLoyalty	.1222054	.0877452	1.39	0.165	.1217005
BehavioralLoyalty	.3283688	.0954886	3.44	0.001	.3004939
_cons	3.24039	.374839	8.64	0.000	.

Dal momento che  $F(2,186)=16.61$  e  $\text{Prob}>F=0.0000$  è minore del livello di significatività (0.05), l'ipotesi nulla viene rigettata. Mediante la presente analisi possiamo affermare che il 15.15% della variabilità nella valutazione dell'associazione di club *star player* è spiegato dalle variabili *attitudinal loyalty* (X1) e *behavioral loyalty* (X2), in quanto il coefficiente di determinazione  $R^2$  è uguale a 0.1515. Il coefficiente di regressione parziale della *behavioral loyalty* ( $P>|t|=0.001 < \alpha/2=0.025$ ) è positivo e significativo, mentre il coefficiente di regressione parziale dell'*attitudinal loyalty* ( $P>|t|=0.165 > \alpha/2=0.025$ ) è positivo bensì non significativo. I coefficienti di regressione standardizzati ci permettono di comprendere la reale grandezza dell'effetto della variabile indipendente sulla dipendente. Il coefficiente di regressione standardizzato della *behavioral loyalty* è  $\beta=0.3004939$ , positivo e significativo. Possiamo quindi concludere che, considerando la *behavioral loyalty* e l'*attitudinal loyalty* del tifoso congiuntamente, l'importanza che il tifoso attribuisce alla presenza di giocatori eccezionali o star players nella rosa della propria squadra del

cuore, sia *significativamente* predetta solo dalla *behavioral loyalty*, ovvero dalla sua partecipazione attiva agli eventi che riguardano il club.

**H18b:** La Behavioral e l'Attitudinal Loyalty hanno un effetto su Product Delivery

L'ipotesi soprastante ha come obiettivo quello di verificare se la *behavioral loyalty* e l'*attitudinal loyalty* abbiano congiuntamente un impatto sul driver di club "*product delivery*". La tecnica statistica utilizzata è la *Multiple Regression Analysis*, in quanto permette di quantificare la variabilità della variabile dipendente (product delivery) spiegata dalle variabili indipendenti (behavioral loyalty; attitudinal loyalty).

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>:** La behavioral loyalty e l'attitudinal loyalty non hanno un effetto su product delivery

**H<sub>1</sub>:** La behavioral loyalty e l'attitudinal loyalty hanno un effetto su product delivery

```
. regress ProductDelivery AttitudinalLoyalty BehavioralLoyalty, beta
```

Source	SS	df	MS			
Model	72.9693885	2	36.4846942	Number of obs =	189	
Residual	238.523849	186	1.28238628	F( 2, 186) =	28.45	
Total	311.493237	188	1.65687892	Prob > F =	0.0000	
				R-squared =	0.2343	
				Adj R-squared =	0.2260	
				Root MSE =	1.1324	

ProductDelivery	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
AttitudinalLoyalty	.1571712	.0779574	2.02	0.045	.1673634
BehavioralLoyalty	.3681186	.0848371	4.34	0.000	.3602027
_cons	2.775306	.3330265	8.33	0.000	.

Dal momento che  $\text{Prob}>F=0.0000$  è minore del livello di significatività (0.05), l'ipotesi nulla viene rigettata. Mediante la presente analisi possiamo affermare che il 23.43% della variabilità nella valutazione dell'associazione di club *product delivery* è spiegato dalle variabili *attitudinal loyalty* (X1) e *behavioral loyalty* (X2), in quanto il coefficiente di determinazione  $R^2$  è uguale a 0.2343. Il coefficiente di regressione parziale della *behavioral loyalty* ( $P>|t|=0.000 < \alpha/2=0.025$ ) è positivo e significativo, mentre il coefficiente di regressione parziale dell'*attitudinal loyalty* ( $P>|t|=0.045 > \alpha/2=0.025$ ) è positivo bensì non significativo. I coefficienti di regressione standardizzati ci permettono di comprendere la reale grandezza dell'effetto della variabile indipendente sulla dipendente. Il coefficiente di regressione standardizzato della *behavioral loyalty* è  $\beta=0.36022027$ , positivo e significativo. Possiamo quindi concludere che, considerando la *behavioral loyalty* e l'*attitudinal loyalty* del tifoso congiuntamente, l'importanza che il tifoso attribuisce alla capacità del club di soddisfare le proprie esigenze di intrattenimento, sia *significativamente* predetta solo dalla *behavioral loyalty*, ovvero dalla sua partecipazione attiva agli eventi che riguardano il club.

**H18c:** La Behavioral e l'Attitudinal Loyalty hanno un effetto su Fan Identification

L'ipotesi soprastante ha come obiettivo quello di verificare se la *behavioral loyalty* e l'*attitudinal loyalty* abbiano congiuntamente un impatto sul driver di club "*fan identification*". La tecnica

statistica utilizzata è la *Multiple Regression Analysis*, in quanto permette di quantificare la variabilità della variabile dipendente (fan identification) spiegata dalle variabili indipendenti (behavioral loyalty; attitudinal loyalty).

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>**: La behavioral loyalty e l'attitudinal loyalty non hanno un effetto su fan identification

**H<sub>1</sub>**: La behavioral loyalty e l'attitudinal loyalty hanno un effetto su fan identification

```
. regress FanIdentification AttitudinalLoyalty BehavioralLoyalty, beta
```

Source	SS	df	MS			
Model	197.067213	2	98.5336063	Number of obs =	189	
Residual	204.200645	186	1.09785293	F( 2, 186) =	89.75	
Total	401.267857	188	2.1344035	Prob > F =	0.0000	
				R-squared =	0.4911	
				Adj R-squared =	0.4856	
				Root MSE =	1.0478	

FanIdentification	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
AttitudinalLoyalty	.2394142	.0721307	3.32	0.001	.224618
BehavioralLoyalty	.6222232	.0784961	7.93	0.000	.5364293
_cons	.7512002	.3081353	2.44	0.016	.

Dal momento che  $Prob>F=0.0000$  è minore del livello di significatività (0.05), l'ipotesi nulla viene rigettata. Mediante la presente analisi possiamo affermare che il 49.11% della variabilità nella valutazione dell'associazione di club *fan identification* è spiegato dalle variabili *attitudinal loyalty* (X1) e *behavioral loyalty* (X2), in quanto il coefficiente di determinazione  $R^2$  è uguale a 0.4911. Il coefficiente di regressione parziale della *behavioral loyalty* ( $P>|t|=0.000 < \alpha/2=0.025$ ) è positivo e significativo, così come il coefficiente di regressione parziale dell'*attitudinal loyalty* ( $P>|t|=0.001 > \alpha/2=0.025$ ) è positivo e significativo. I coefficienti di regressione standardizzati ci permettono di comprendere la reale grandezza dell'effetto della variabile indipendente sulla dipendente. Il coefficiente di regressione standardizzato della *behavioral loyalty* è  $\beta=0.5364293$  e quindi positivo e significativo, mentre il coefficiente di regressione standardizzato della *attitudinal loyalty* è  $\beta=0.224618$  anch'esso positivo e significativo. Tuttavia, avendo il coefficiente di regressione standardizzato più elevato, la *behavioral loyalty* rappresenta la variabile più importante. Possiamo concludere che, considerando la *behavioral loyalty* e l'*attitudinal loyalty* del tifoso congiuntamente, l'importanza che il tifoso attribuisce alla capacità di un club di fornire un veicolo con cui tutti i tifosi possano sentirsi uniti, sia *significativamente* predetta dalla *behavioral loyalty*, ovvero dalla sua partecipazione attiva agli eventi che riguardano il club, così come dall'*attitudinal loyalty*, ovvero dal suo attaccamento psicologico ed emotivo al club.

**H18d**: La Behavioral e l'Attitudinal Loyalty hanno un effetto su Nostalgia

L'ipotesi soprastante ha come obiettivo quello di verificare se la *behavioral loyalty* e l'*attitudinal loyalty* abbiano congiuntamente un impatto sul driver di club "*nostalgia*". La tecnica statistica utilizzata è la *Multiple Regression Analysis*, in quanto permette di quantificare la variabilità della

variabile dipendente (nostalgia) spiegata dalle variabili indipendenti (behavioral loyalty; attitudinal loyalty).

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>**: La behavioral loyalty e l'attitudinal loyalty non hanno un effetto su nostalgia

**H<sub>1</sub>**: La behavioral loyalty e l'attitudinal loyalty hanno un effetto su nostalgia

```
. regress Nostalgia AttitudinalLoyalty BehavioralLoyalty, beta
```

Source	SS	df	MS	
Model	112.25496	2	56.1274801	Number of obs = 189
Residual	226.402298	186	1.21721666	F( 2, 186) = 46.11
Total	338.657258	188	1.80136839	Prob > F = 0.0000
				R-squared = 0.3315
				Adj R-squared = 0.3243
				Root MSE = 1.1033

Nostalgia	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
AttitudinalLoyalty	.2468061	.0759507	3.25	0.001	.2520505
BehavioralLoyalty	.4068998	.0826533	4.92	0.000	.3818482
_cons	2.396242	.3244542	7.39	0.000	

Dal momento che  $Prob>F=0.0000$  è minore del livello di significatività (0.05), l'ipotesi nulla viene rigettata. Mediante la presente analisi possiamo affermare che il 33.15% della variabilità nella valutazione dell'associazione di club *nostalgia* è spiegato dalle variabili *attitudinal loyalty* (X1) e *behavioral loyalty* (X2), in quanto il coefficiente di determinazione  $R^2$  è uguale a 0.3315. Il coefficiente di regressione parziale della *behavioral loyalty* ( $P>|t|=0.000 < \alpha/2=0.025$ ) è positivo e significativo, così come il coefficiente di regressione parziale dell'*attitudinal loyalty* ( $P>|t|=0.001 > \alpha/2=0.025$ ) è positivo e significativo. I coefficienti di regressione standardizzati ci permettono di comprendere la reale grandezza dell'effetto della variabile indipendente sulla dipendente. Il coefficiente di regressione standardizzato della *behavioral loyalty* è  $\beta=0.3818482$  e quindi positivo e significativo, mentre il coefficiente di regressione standardizzato della *attitudinal loyalty* è  $\beta=0.2520505$  anch'esso positivo e significativo. Tuttavia, avendo il coefficiente di regressione standardizzato più elevato, la *behavioral loyalty* rappresenta la variabile più importante. Possiamo concludere che, considerando la *behavioral loyalty* e l'*attitudinal loyalty* del tifoso congiuntamente, l'importanza che il tifoso attribuisce alla capacità del club di evocare sentimenti dal passato e ricordi affettuosi, sia *significativamente* predetta dalla *behavioral loyalty*, ovvero dalla sua partecipazione attiva agli eventi che riguardano il club, così come dall'*attitudinal loyalty*, ovvero dal suo attaccamento psicologico ed emotivo al club.

---

**H18e**: La Behavioral e l'Attitudinal Loyalty hanno un effetto su Escape

L'ipotesi soprastante ha come obiettivo quello di verificare se la *behavioral loyalty* e l'*attitudinal loyalty* abbiano congiuntamente un impatto sul driver di club "escape". La tecnica statistica utilizzata è la *Multiple Regression Analysis*, in quanto permette di quantificare la variabilità della

variabile dipendente (escape) spiegata dalle variabili indipendenti (behavioral loyalty; attitudinal loyalty).

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>**: La behavioral loyalty e l'attitudinal loyalty non hanno un effetto su escape

**H<sub>1</sub>**: La behavioral loyalty e l'attitudinal loyalty hanno un effetto su escape

```
. regress Escape AttitudinalLoyalty BehavioralLoyalty, beta
```

Source	SS	df	MS	
Model	180.185333	2	90.0926667	Number of obs = 189
Residual	428.588328	186	2.30423832	F( 2, 186) = 39.10
Total	608.773662	188	3.23815777	Prob > F = 0.0000
				R-squared = 0.2960
				Adj R-squared = 0.2884
				Root MSE = 1.518

Escape	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
AttitudinalLoyalty	.227916	.1044989	2.18	0.030	.1736036
BehavioralLoyalty	.5958926	.1137208	5.24	0.000	.417084
_cons	.4492682	.4464092	1.01	0.316	.

Dal momento che  $Prob>F=0.0000$  è minore del livello di significatività (0.05), l'ipotesi nulla viene rigettata. Mediante la presente analisi possiamo affermare che il 29.60% della variabilità nella valutazione dell'associazione di club *escape* è spiegato dalle variabili *attitudinal loyalty* (X1) e *behavioral loyalty* (X2), in quanto il coefficiente di determinazione  $R^2$  è uguale a 0.2960. Il coefficiente di regressione parziale della *behavioral loyalty* ( $P>|t|=0.000 < \alpha/2=0.025$ ) è positivo e significativo, mentre il coefficiente di regressione parziale dell'*attitudinal loyalty* ( $P>|t|=0.030 > \alpha/2=0.025$ ) è positivo bensì non significativo. I coefficienti di regressione standardizzati ci permettono di comprendere la reale grandezza dell'effetto della variabile indipendente sulla dipendente. Il coefficiente di regressione standardizzato della *behavioral loyalty* è  $\beta=0.417084$ , positivo e significativo. Possiamo quindi concludere che, considerando la *behavioral loyalty* e l'*attitudinal loyalty* del tifoso congiuntamente, l'importanza che il tifoso attribuisce alla capacità della squadra di fornire una via di fuga dalla routine quotidiana, sia *significativamente* predetta solo dalla *behavioral loyalty*, ovvero dalla sua partecipazione attiva agli eventi che riguardano il club.

---

**H18e**: La Behavioral e l'Attitudinal Loyalty hanno un effetto su Head Coach

L'ipotesi soprastante ha come obiettivo quello di verificare se la *behavioral loyalty* e l'*attitudinal loyalty* abbiano congiuntamente un impatto sul driver di club "*head coach*". La tecnica statistica utilizzata è la *Multiple Regression Analysis*, in quanto permette di quantificare la variabilità della variabile dipendente (head coach) spiegata dalle variabili indipendenti (behavioral loyalty; attitudinal loyalty).

Le ipotesi sono:

**H<sub>0</sub>**: La behavioral loyalty e l'attitudinal loyalty non hanno un effetto su head coach

**H<sub>1</sub>**: La behavioral loyalty e l'attitudinal loyalty hanno un effetto su head coach

```
. regress Headcoach AttitudinalLoyalty BehavioralLoyalty, beta
```

Source	SS	df	MS			
Model	37.2656426	2	18.6328213	Number of obs =	189	
Residual	338.086209	186	1.81766779	F( 2, 186) =	10.25	
Total	375.351852	188	1.9965524	Prob > F =	0.0001	
				R-squared =	0.0993	
				Adj R-squared =	0.0896	
				Root MSE =	1.3482	

Headcoach	Coeff.	Std. Err.	t	P> t	Beta
AttitudinalLoyalty	.17063	.0928122	1.84	0.068	.165519
BehavioralLoyalty	.205219	.1010028	2.03	0.044	.1829287
_cons	3.157818	.3964849	7.96	0.000	.

Dal momento che  $\text{Prob}>F=0.0000$  è minore del livello di significatività (0.05), l'ipotesi nulla viene rigettata. Mediante la presente analisi possiamo affermare che il 9.93% della variabilità nella valutazione dell'associazione di club *head coach* è spiegato dalle variabili *attitudinal loyalty* (X1) e *behavioral loyalty* (X2), in quanto il coefficiente di determinazione  $R^2$  è uguale a 0.0993. Il coefficiente di regressione parziale della *behavioral loyalty* ( $P>|t|=0.044 > \alpha/2=0.025$ ) è positivo ma non significativo, così come il coefficiente di regressione parziale dell'*attitudinal loyalty* ( $P>|t|=0.068 > \alpha/2=0.025$ ) è positivo ma non significativo. Possiamo concludere che, considerando la *behavioral loyalty* e l'*attitudinal loyalty* del tifoso congiuntamente, l'importanza che il tifoso attribuisce alla presenza di un Head coach che è trionfante e/o possiede un carisma significativo, non sia *significativamente* predetta né dalla *behavioral loyalty*, ovvero dalla sua partecipazione attiva agli eventi che riguardano il club, né dall'*attitudinal loyalty*, ovvero dal suo attaccamento psicologico ed emotivo al club.

## 5 Discussione dei risultati ed implicazioni manageriali

Le analisi condotte, come dimostrato, ci hanno permesso di trarre molteplici e interessanti conclusioni, talune aspettate e talaltre meno. Il presente elaborato aveva come scopo principale quello di fornire delle risposte adeguate a differenti domande di ricerca, le quali andavano a verificare se le due componenti della *football loyalty* dei tifosi, prima separatamente e poi congiuntamente, avessero o meno un effetto/impatto nei confronti di alcuni *drivers associativi* di club.

Il campione analizzato appare notevolmente rappresentativo, in quanto, dei 189 soggetti di cui si consta, 163 risultano di sesso maschile ed il restante di sesso femminile, a dimostrazione di come concretamente l'interesse per il calcio trasporti e richiami maggiormente un pubblico di natura maschile. La suddetta tesi viene ulteriormente avvalorata grazie all'*Independent Sample T-test* condotto attraverso cui è stato confermato il netto divario, in termini di *behavioral loyalty*, tra la tifoseria maschile e quella femminile. Un ulteriore aspetto interessante che può essere estrapolato dalle analisi sul campione risiede proprio nella scelta dei rispondenti su quale categoria, tra le quattro presentate, sentano più rappresentativa della propria fede calcistica. Quasi il 50% dei

soggetti, infatti, ritiene di appartenere alla categoria dei cosiddetti *Latent Loyal Fans*, ovvero coloro i quali sono contraddistinti da un elevato attaccamento psicologico ed emotivo nei confronti della propria squadra del cuore, ma che tuttavia, chi più chi meno, non si mostra incline ad una partecipazione attiva agli eventi riguardanti il club. Quest'ultimo dato è notevolmente avvincente, in quanto permette di comprovare ciò che è stato affermato nei precedenti capitoli, ovvero la marcata differenza tra la cultura calcistica dei tifosi italiani e quella invece dei tifosi inglesi, i quali appaiono molto più propensi ad indossare quotidianamente maglie/colori del proprio club preferito o esternare inequivocabilmente comportamenti esplicitivi della propria fede alla squadra. Il tifoso italiano indossa le vesti del tipico individuo a cui interessa esser percepito come un reale supporter ma a cui non preme se il club colga o meno il suo supporto concreto. Tutto ciò è facilmente dimostrabile mediante le medie delle due variabili *attitudinal loyalty* e *behavioral loyalty*, che rispettivamente sono 5.20 e 3.90. Inoltre è importante evidenziare anche le medie dei sei drivers associativi che i rispondenti hanno valutato esternando un punteggio da 1 a 7. La prima associazione che per media si mostra come la più preponderante è difatti la *Nostalgia*, seguita da *Star Player* e *Product Delivery*. Questa "classifica" attesta come, per la maggior parte dei rispondenti, la fede calcistica si nutra primariamente di ricordi del passato legati a familiari o ad amici che il club supportato è in grado di suscitare. La seconda e terza associazione, invece, sono atte ad avvalorare la tesi secondo cui i supporters, di qualunque natura essi siano, valutano oltremodo sia la presenza nella rosa di giocatori eccezionali, spesso definiti star players, sia la capacità del team/club di soddisfare le esigenze proprie di intrattenimento.

Tornando ad analizzare sempre separatamente l'*attitudinal loyalty* e la *behavioral loyalty*, l'analisi *One-way ANOVA* ha riscontrato, comprensibilmente, difformità nel livello di *behavioral loyalty*, così come in quello di *attitudinal loyalty*, detenuto dalle quattro categorie di tifosi. In tal contesto si ha l'obbligo di mettere in evidenza la differenza tra gli *High True Loyal Fans* e gli *Spurious Loyal Fans* nel livello di *behavioral loyalty*, e quella tra gli *High True Loyal Fans* e i *Latent Loyal Fans* nel livello di *attitudinal loyalty*. Queste discrepanze comprovano come coloro i quali si considerano dei veri tifosi fanatici siano mossi inequivocabilmente da una fedeltà al club più pura, nonché superiore rispetto alle altre categorie di supporters. Infatti se si considera, prima, la categoria che detiene elevati livelli di *behavioral loyalty* (*Spurious Fans*) e, poi, quella che detiene elevati livelli di *attitudinal loyalty* (*Latent Fans*), gli *High True Loyal Fans* risultano essere comunque mossi da una maggiore partecipazione attiva agli eventi riguardanti al club rispetto alla prima, nonché da un maggiore attaccamento emotivo e psicologico rispetto alla seconda.

La tecnica analitica *One-way ANOVA* ci ha anche permesso di capire alcune delle più importanti differenze nei livelli valutativi dei vari drivers associativi fra le quattro categorie di tifosi. Tuttavia

le disuguaglianze più singolari sono state quelle inerenti alla *fan identification*, nonché all'*head coach*. Per ciò che concerne la *fan identification* l'analisi condotta mostra dei risultati curiosi, in quanto mentre tra la categoria degli *High True Loyal Fans* e quella dei *Latent Loyal Fans* si ha una differenza significativa nella valutazione di suddetto driver associativo, ciò non accade se il confronto avviene fra gli *High True Loyal Fans* e gli *Spurious Loyal Fans*, in cui la differenza si ha, ma non appare significativa. Tale risultato può essere tuttavia facilmente giustificato servendosi della definizione che è alla base della *fan identification*, in quanto quest'ultima viene descritta come la capacità di una squadra/club di fornire un veicolo con cui i consumatori possano sentirsi uniti, unione che viene correlata all'accezione fisica del termine e quindi strettamente dipendente alla partecipazione attiva del singolo ai vari eventi organizzati dal club. Gli *High True Loyal Fans*, così come gli *Spurious Loyal Fans*, sono tifosi contraddistinti da un'elevata *behavioral loyalty*, quindi elevata propensione alla partecipazione ai match della propria squadra del cuore, nonché notevolmente inclini all'utilizzo di maglie o tute rappresentative che siano in grado di manifestare chiaramente la loro fede. Detto ciò appare semplice comprendere come sia per questi ultimi essenziale ed imprescindibile che il proprio club sia in grado di dar vita ad una community/famiglia in cui possano sentirsi uniti gli uni con gli altri. La seconda differenza degna di nota si ha per il driver *head coach*, meglio definito come la presenza di un mister/allenatore trionfante e con un carisma significativo. L'analisi condotta mette in evidenza un risultato interessante, dal momento che si ha sì una differenza nell'importanza attribuita allo stesso tra gli *Spurious Loyal Fans* ed i *Low Loyal Fans*, bensì non significativa. Entrambe le categorie infatti sappiamo essere contraddistinte da una bassa *attitudinal loyalty*, ed è proprio questo flebile attaccamento emotivo e psicologico nei confronti del club che comprensibilmente spinge il tifoso, di entrambe le categorie, ad un disinteressamento parziale, se non totale, su chi sia l'allenatore che guida il destino della squadra.

In seguito alle varie One-way ANOVA poste in essere, si è voluto analizzare il reale effetto che le due componenti della loyalty, prima separatamente e poi congiuntamente, avessero nei confronti dei sei drivers associativi selezionati. Nel primo caso, come sappiamo, è stata utilizzata la *Simple Regression Analysis* che ci ha permesso di asserire la relazione di natura esclusivamente positiva tra la *behavioral loyalty*, nonché l'*attitudinal loyalty*, e ciascun driver associativo. Per ciò che concerne la prima componente della football loyalty, ovvero la *behavioral loyalty*, la relazione maggiormente significativa si ha con la *fan identification* (0.79) e con l'*escape* (0.75). Ciò sta a rivelare come maggiore è la partecipazione dei tifosi alle partite o agli eventi, maggiore è l'importanza che questi ultimi riversano sulla capacità di un club di fornire un veicolo con cui i consumatori possano sentirsi uniti, nonché la capacità dello stesso di dar vita ad una via di fuga dalla routine quotidiana. Contrariamente, seppur di natura positiva, la relazione significativamente minore si ha tra la

*behavioral loyalty* e l'associazione *head coach*, in quanto, come affermato precedentemente per coloro i quali posseggono un basso attaccamento emotivo alla squadra, anche per i tifosi più attivi e devoti la presenza di un allenatore trionfante e carismatico non è tuttavia giudicato così importante. Trattando ora della seconda componente della football loyalty, ovvero l'*attitudinal loyalty*, i risultati mostrano come anch'essa sia relazionata positivamente a ciascuna associazione, tuttavia le relazioni più interessanti da menzionare sono sicuramente quelle con i driver *head coach*, *star player* e *product delivery*, in quanto l'analisi condotta mostra come, rispetto a questi ultimi, l'*attitudinal loyalty* detenga sì un effetto significativamente positivo, ma non eccessivamente elevato. Il *product delivery*, tra i tre sopradetti, è quello che comunque appare maggiormente predetto.

La terza domanda di ricerca alla quale si desiderava rispondere risiedeva nella comprensione di quale fosse l'effetto congiunto della *behavioral loyalty* e dell'*attitudinal loyalty* su ciascun driver associativo. Anche in questo caso la *Multiple Regression Analysis* ci ha condotto a delle conclusioni notevolmente interessanti, in quanto si è dimostrata l'esistenza dell'effetto tra le due variabili indipendenti (*behavioral loyalty*, *attitudinal loyalty*) su ciascuna associazione di club, ma comunque con un risultato non sempre significativo. In tal ambito i risultati singolari da evidenziare sono quelli avuti nel dominio dei driver *fan identification* e *nostalgia*, in quanto sono gli unici significativamente predetti anche dall'*attitudinal loyalty*. Per tutte le altre associazioni di club unicamente la *behavioral loyalty* appare essere la variabile significativamente predittiva, sebbene sia ugualmente dimostrato l'effetto congiunto.

Avendo descritto nel dettaglio i risultati più interessanti, le analisi condotte ci permettono anche di suggerire delle implicazioni manageriali in grado di essere d'aiuto alla gestione della *fan-base* di ciascun club. Nonostante il campione sia indubbiamente dominato da coloro i quali detengono un elevato attaccamento emotivo alla propria squadra del cuore ma una bassa partecipazione attiva a tutto ciò che ne ruota attorno, risulta essere proprio la *behavioral loyalty* la componente della football loyalty che ha un impatto maggiormente positivo su ciascuna associazione di club. Come sopradetto, tra le quattro categorie di tifosi individuate da Sheila Backman e John Crompton, quella che viene descritta come la più leale, nonché profittevole, è la *High True Loyal Fan*. Appare semplice quindi comprendere come vari management di club debbano senz'altro guardare le varie strategie atte ad accrescere la partecipazione del singolo tifoso come essenziali ed imprescindibili, in quanto capaci di tramutare i cosiddetti *Latent Loyalty Fans* in dei fan realmente dediti alla squadra. Si ha comunque l'obbligo di prestare attenzione alle conseguenze che un aumento della *behavioral loyalty* comporterebbe nella gestione del club nella sua totalità, dal momento che come sappiamo maggiore è la partecipazione dei tifosi agli eventi concernenti la propria squadra del cuore, maggiore è l'importanza e la valutazione che questi ultimi riversano su determinati drivers

associativi. Sulla base infatti dei risultati ottenuti, le associazioni su cui la *behavioral loyalty* ha un impatto significativamente positivo e non affatto trascurabile sono in particolare la *fan identification*, *nostalgia*, *escape* ed infine *product delivery*. Strategie quindi atte a promuovere una maggiore partecipazione da parte dei propri tifosi attraverso, ad esempio, l'offerta di eventuali incentivi economici derivabili dall'indossare i colori o il logo della propria squadra del cuore durante le partite allo stadio o anche l'acquisto a prezzi scontati di prodotti di merchandising esclusivamente nello store dello stesso, devono essere analizzate tenendo conto del fatto che un aumento della *behavioral loyalty* comporterà da parte del tifoso una maggiore attenzione, nonché valutazione, su distinte capacità del club quali: la capacità di fornire un mezzo attraverso cui i vari supporters possano sentirsi parte integrante di una grande *famiglia* mossa da sentimenti comuni, nonché da una passione veemente; la capacità di evocare ricordi o sentimenti del passato correlati a momenti emozionanti che il tifoso ha vissuto grazie al club; la capacità di regalare una via di fuga dalle problematiche che gravano quotidianamente in capo al tifoso mediante avvenimenti o ricorrenze organizzate; ed infine, la capacità di intrattenere il tifoso in ogni singolo evento in cui quest'ultimo possa essere inteso come attore principale da conquistare, nonché da ammaliare.

## CONCLUSIONE

Nella presente conclusione verranno ripercorse brevemente le principali tappe del presente elaborato. Inizialmente, nel primo capitolo dell'elaborato, si è voluto fornire al lettore una chiara e dettagliata descrizione del concetto di brand, ma soprattutto di cosa quest'ultimo necessiti per la costruzione di una sua identità, definita appunto *brand identity*, e di un suo patrimonio, definito invece *brand equity*. Avendo introdotto le strategie di *branding* come la risposta del management alle sfide che il mercato di riferimento del brand e la concorrenza gli contrappone, grazie al contributo di Heding T. et al, vengono minuziosamente presentati i sette principali approcci di branding esistenti in materia.

Nel secondo capitolo dell'elaborato, addentrandosi all'interno delle compagini calcistiche, si è descritto il ruolo di primo piano che la *fan-base* di ciascun club ricopre all'interno del palcoscenico calcistico. In un primo momento, infatti, si offre un passaggio graduale dalla cosiddetta CRM, ovvero la *Customer Relation Management*, alla FRM, ovvero la *Fan Relation Management*, tentando di portare a compimento una comprensione chiara e cristallina del mutamento e dell'adattamento che le operazioni strategiche del management subiscono perché affacciate verso un panorama calcistico ove la figura del tifoso è centrale se si vuole sopravvivere. Percorrendo la distinzione che si ha tra le quattro categorie di tifosi, individuate dal livello di *behavioral loyalty* ed *attitudinal loyalty* detenuto da ciascuno, si giunge al terzo ed ultimo capitolo dell'elaborato.

Il terzo capitolo, incentrato unicamente sull'esperimento finale, ha dimostrato non solo l'esistenza della relazione significativamente positiva fra le due componenti della football loyalty (*Behavioral loyalty*, *attitudinal loyalty*) e le associazioni di club in esame ma, introducendo inizialmente la ricerca condotta da James Gladden e Daniel Funk, ha anche confutato parte dei risultati da loro ottenuti. I due studiosi, in "Understanding Brand Loyalty in professional sport: Examining the Link Between Brand Associations e Brand Loyalty", dimostrano mediante la loro analisi sì la relazione significativamente positiva tra i drivers associativi *fan identification*, *nostalgia*, *escape*, *product delivery* e le due componenti della football loyalty, ma sostenendo la relazione di natura inversa, e quindi negativa, con i due drivers *star player* ed *head coach*. L'analisi condotta nel presente elaborato, invece, attesta la relazione significativamente positiva tra le due componenti e ciascuna associazione di club analizzata, aggiungendo infine come sia effettivamente solo la *behavioral loyalty* la dimensione della football loyalty ad avere un effetto significativamente positivo nei confronti della maggior parte dei drivers correlati al club. L'obiettivo del club deve essere quindi quello di ampliare la propria *fan-base* attraverso strategie pensate con l'intento principale di

incentivare i singoli tifosi ad una maggiore ed attiva partecipazione agli eventi attorno al club, ma soprattutto di mutare, seppur lentamente, le usanze e le abitudini di un pubblico che, all'interno del panorama calcistico italiano, confina troppo spesso la fede calcistica entro le mura di casa propria.

## ALLEGATO N.1

### Football Brand Loyalty e Brand Associations

#### ▼ Introduzione

---

Q1

Ciao,



questo è il questionario per il progetto di ricerca della mia tesi magistrale.

L'argomento è la relazione che lega la Football Loyalty del tifoso con le Associazioni di Club.

Dedicandomi non più di 3 minuti risponderai prima a domande generali e poi a domande più specifiche.

Il tuo contributo per me è fondamentale e ti ricordo che le risposte rimarranno completamente anonime.

Grazie per il tuo tempo!

#### ▼ Domande Demografiche

---

Q2

Sesso



Uomo



Donna

Q3

Età



Meno di 18



18-25

26- 35

35+

Q4

Livello d'istruzione



Licenza Media



Diploma

Laurea Triennale

Laurea Magistrale

Post Laurea







## BIBLIOGRAFIA

A. FONTANA (2009). *Manuale di Storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, Milano.

AAKER, DAVID (1991) *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press: New York

AAKER, DAVID (1992) *The Value of Brand Equity*. *Journal of Business Strategy* 1992:4, 27-32

AAKER, DAVID (1996) *Building Strong Brands*. Free Press: New York

AAKER, J. (1997) Dimensions of brand personality, *Journal of Marketing Research*, 34 (August): 347–56

ACKERMAN, F. (1997) Consumed in theory: alternative perspectives on economics of consumption, *Journal of Economic Issues*, 31 (3): 651–64

ADAMSON, G. [et al.] (2006). From CRM to FRM: applying CRM in the football industry. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol 13, 2, 156-172.

ALBERT, S., WHETTEN, D. (1985) Organizational identity, *Research in Organizational Behavior*, 7: 263–95

ANDREWS, D., RITZER, G. (2007) The global in the sporting glocal, *Global Networks*, 7, 113–53.

ASKEGAARD, S. (2006) Brands as a global ideoscape, in J. E. Schroeder and M. SalzerMorling (eds), *Brand Culture*, London: Routledge

BACKMAN, S., J., CROMPTON J.,L. (1991), The Usefulness of Selected Variables for Predicting Activity Loyalty, *Leisure Sciences*, 13, 205-220.

BAKER [et al.] (1986), Brand Familiarity and Advertising: Effects on the Evoked Set and Brand Preferences, *Advances in Consumer Research*, Vol. 13, Richard J. Lutz, ed. Provo, UT: Association for Consumer Research, 637-42.

BALL, A.D., TASAKI, L.H. (1992), The role and measurement of attachment in consumer behavior, *Journal of Consumer Psychology*, 1(2), 155-172

BALMER, J. M. T. (1998) Corporate identity and the advent of corporate marketing, *Journal of Marketing Management*, 14 (8): 963–96

BALMER, J. M. T., GREYSER, S. E. (2003) *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation*, Corporate Branding and Corporate-level Marketing, London: Routledge

BANDYOPADHYAY, S., BOTTONE, M. (1997), Playing to win, *Marketing Management*, Spring, pp. 9-19.

BATRA, R., AHUVIA, A., BAGOZZI, R.P. AND LOVE, B. (2012) Brand love, *Journal of Marketing*, Vol. 76, No. 2, pp.1–16

BAUER, H. [et al.] (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. (1988) Possessions and the extended self, *Journal of Consumer Research*, 15 (2): 139–68

BENVENUTO M. (1998) *La tribù dei gadget*, Caldo 2000, dicembre

BETTMAN, J. R. (1979) *An Information Processing Theory of Consumer Choice*, Reading MA: Addison-Wesley

BETTMAN, JAMES R. (1979) and C. WHAN PARK (1980), Effects of Prior Knowledge and Experience and Phase of the Choice Process on Consumer Decision Processes: A Protocol Analysis, *Journal of Consumer Research*, 7 (December), 234- 48

BLACKSTON, MAX (1993), Beyond Brand Personality: Building Brand Relationships, in *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, ed. David Aaker and Alexander Biel, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 113- 124

BODET, G., CHANAVAT, N. (2010), Building Global Football Brand Equity: lesson from the Chinese market, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol 22, 55-66

BORDEN, N. (1964) The concept of the marketing mix, in G. Schwartz (ed.) *Science in Marketing*, New York: Wiley

BOYE, D.,M. (2008). *Storytelling, International Encyclopedia of Organization Studies*, Volume 4, pp. 1454-1458, Sage: London

BRADLEY, FRANK (1995) *Marketing Management. Providing, Communicating and Delivering value*. Prentice Hall: London

BRENNAN, S.(2006) Put “fair” back into football: reds fans in “rich man poor man” campaign, *Manchester Evening News*, 15 November.

BROWN, A. AND WALSH, A. (2000) Football supporters relations with their clubs: a European perspective, *Soccer and Society*, Vol. 1, No. 3, pp.88–101.

BROWN, S., KOZINETS, R. V. AND SHERRY, J. F., Jr (2003) Teaching old brands new tricks: retro branding and the revival of brand meaning, *Journal of Marketing*, 67 (July): 19–33

BURNETT, J., MENON A., SMART, D.T. (1993), Sports marketing: a new ball game with new rules, *Journal of Advertising Research*, Vol. 33, September/October, pp. 21-35.

CAPUANO, G., (2017). *Il nuovo logo Juventus: ecco perché è perfetto... per l'estero*. Panorama [online]. Disponibile su: <http://www.panorama.it/sport/calcio/nuovo-logojuventus-perche-perfetto-estero/>

CAYOLLA, R., LOUREIRO, S. (2014). Fans Club Brand Relationship: Football Passion, *International Journal Of Business and Globalisation*, January 2014

CHERUBINI, S., CANIGIANI, M. (1996), *Il marketing delle società sportive*. Guerini, Milano.

CHUNG, K. K., DONGCHUL, H., SEUNG-BAE, P. (2001) The effect of brand personality and identification on brand loyalty: applying the theory of social identification, *Japanese Psychological Research*, 43 (4): 195–206

CIALDINI [et al.], (1976), Basking in reflected glory: three football, *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, pp 366-375

CIALDINI, R.B. [et.al] (1976), Basking in reflected glory: three (football) field studies, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 34, pp. 366-75.

CRAIK, FERGUS I. M., ROBERT S. LOCKHART (1972), Levels of Processing: A Framework for Memory Research, *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 11, 671-84.

DE CHERNATONY, L., MCDONALD, M. (1992) Creating Powerful Brands. The Strategic Route to Success in Consumer, *Industrial and Service Markets*. Butterworth-Heinemann: Oxford

DENNING, S. (2006) Effective Storytelling: strategic business narrative techniques, *Strategy & Leadership*, Vol 34, pp 42-48.

DICKSON, PETER (1994) *Marketing Management*. The Dryden Press: New York.

DOLICH, I.J. (1969). Congruence Relationship Between Self-Image and Product Brands. *Journal of Marketing Research*, 6 February, 80-84.

DOLLES, H., SODERMAN, S. (2008), Mega-sporting events in Asia – impacts on society, business and management: an introduction, *Asian Business & Management*, Vol. 7, pp.147-62.

DOYLE, PETER (1998) *Marketing Management and Strategy*. Prentice Hall: London.

DUNCAN, T., MORIARTY, S.(1998). It's Role in Managing Relationships and Building Brands. In: *Proceedings of the 6th International Colloquium in Relationship Marketing*, ed. By Rod Brodie, 164-172. Publications of the university of Auckland: Auckland

EDENSOR, T., MILLINGTON, S. (2008). This is our city: branding football and local embeddedness. *Global Networks* 8, 2 172–193

ENGLIS, BASIL G., SOLOMON M. R. (1997), I Am Not, Therefore, I Am: The Role of Avoidance Products in Shaping Consumer Behavior, in *Advances in Consumer Research*, Vol. 24, Provo, UT: Association for Consumer Research, 61–62.

FISHBEIN, M., ICEK, A. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

FISHER, R.J., WAKEFIELD, K. (1998), Factors leading to group identification: a field study of winners and losers, *Psychology and Marketing*, Vol. 15 No. 1, pp. 23-40.

FOURNIER, S. (2001) Preventing the premature death of relationship marketing: Take two, *10th Anniversary Conference of the Market Academy*, Stockholm University.

FOURNIER, S., AVERY, J. (2011a) Putting the 'relationship' back into CRM question, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 52, No. 3, pp.62–73

GARDNER, B. B., LEVY, S. J. (1955) The product and the brand, *Harvard Business Review*, March/April: 33–9

GIANGRECO, E. (2006), *La Fabbrica del Pallone*, Rubbettino, Soveria Mannelli

GIANGRECO, E. (2013), *Il Marketing e la Comunicazione nello Sport*. Franco Angeli.

GIOIA, D. A., SCHULTZ, M. AND CORLEY, K. G. (2000) Organizational identity, image and adaptive instability, *Academy of Management Review*, 25 (1): 63–81

GIORGINO, F., MAZZÙ, F.(2018), *BrandTelling*, Egea.

GLADDEN, J. M. & FUNK, D. C. (2001). Understanding Brand Loyalty in Professional Sport: The Link Between Brand Associations and Brand Loyalty, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3, 67-91

GLADDEN, J. M. & FUNK, D. C. (2002). Developing an Understanding of Brand Associations in Team Sport: Empirical Evidence from Consumers of Professional Sport, *Journal of Sport Management*, 16, 54-81.

GLADDEN, J. M. & MILNE G. R. (1999). Examining the importance of brand equity in professional sports, *Sport Marketing Quarterly*, 8, 21-29.

GLADDEN, J. M., IRWIN, L. R. & SUTTON, W. A. (2001). Managing North American Major Professional Sport Teams in the New Millennium: A Focus on Building Brand Equity. *Journal of Sport Management*, 15, 297-317.

GLADDEN, J., M. AND FUNK D., C. (2001), Understanding Brand Loyalty in professional sport: Examining the Link Between Brand Associations e Brand Loyalty, *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, March/April, pp. 67-94

GLADDEN, J., M. AND MILNE, G.,R. (1998), Examining The Importance Of Brand Equity in Professional Sports, *Sport Marketing Quarterly*, 8(1), pp 21-29

GLADDEN, J.M., & FUNK, D.C. (2002). Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport, *Journal of Sport Management*, 16, 54–81

GRANT, N., HEERE, B., & DICKSON, G. (2011), New sport teams and the development of brand community, *European Sport Management Quarterly*, 11(1), p. 35–54

GREEN, P., SRINIVASAN, V. (1990) Conjoint Analysis in Consumer Research: New Developments and Directions, *Journal of Marketing*, 54 (October), 3-19.

GRONROOS, C. (1994) From management mix to relationship marketing, *Management Decision*, Vol. 34, No. 3, 5 –14

GUSFIELD, JOSEPH (1978), *Community: A Critical Response*, New York: Harper & Row.

GWINNER, K., & SWANSON, S. (2003). A model of fan identification: Antecedents and sponsorship outcomes. *Journal of Services Marketing*, 17, 275–294.

HAGUE, E., J. MERCER (1998) Geographical memory and urban identity in Scotland: Raith Rovers FC and Kirkcaldy, *Geography*, 83, 105–16.

HANBY, T. (1999), Brands dead or alive, *Journal of Market Research Society*, 41 (1): 7–19

HATCH, M., SCHULTZ, M., The Dynamics of Organizational Identity, *Human Relations*, 55 (2002): 989–1018.

HAUGAASEN, M., JORDET, G. (2012) Developing football expertise: a football-specific research review, *International Review of Sport and Exercise Psychology*, Vol. 5, No. 2, pp.177–201

HAWKINS, D., I. [et al.] (1995), *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy* (7th edition). New York: McGraw Hill.

HERZOG, H. (1963), Behavioral Science Concepts for Analyzing the Consumer, in *Marketing and the Behavioral Sciences*, Perry Bliss, ed. Boston: Allyn and Bacon Inc., 76-86.

HILL, J.S., VINCENT, J. (2006), Globalisation and sports branding: the case of Manchester United, *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, Vol. 7No. 3, pp.213-30.

HINDE, ROBERT A. (1979), *Towards Understanding Relationships*, London: Academic Press

HOLBROOK, M., B. (1993), Nostalgia and Consumption preferences. Some emerging patterns of consumer tastes, *Journal of Consumer Research*, 20(2), pp 245-256

HOLT, D. (2006) Jack Daniel's America: iconic brands as ideological parasites and proselytizers, *Journal of Consumer Culture*, 63, 355–77

HOLT, D. B. (2002) Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding, *Journal of Consumer Research*, 29 (June): 70–90

HOLT, D. B. (2003) What becomes an icon most?, *Harvard Business Review*, March: 43–9

HOLT, D. B. (2004) *How Brands become Icons: The Principles of Cultural Branding*, Boston MA: Harvard Business School Press

HOLT, D. B. (2005) *How societies desire brands: using cultural theory to explain brand symbolism*, in S. Ratneshwar and D. G. Mick (eds) *Inside Consumption: Consumer Motives, Goals, and Desires*, London: Routledge

HOLT, DOUGLAS B. (1998), Does Cultural Capital Structure American Consumption?, *Journal of Consumer Research*, 25 (June),1–25.

HOMBURG, C., & GIERING, A. (1999). *Messung von Markenzufriedenheit und Markenloyalität* [The measurement of brand satisfaction and brand loyalty]. In F-R. Esch (Ed.), *Moderne Markenführung: Grundlagen—innovative Ansätze —praktische Umsetzungen* [Modern brand management: Fundamentals, new approaches, implementations] (pp. 1089–1100). Wiesbaden, Germany: Gabler.

HONG, F. (2002), EPILOGUE – Into the future: Asian sport and globalization, *International Journal of the History of Sport*, Vol.19 No. 2, pp.401-7.

HULTMAN, C. M., SHAW, E. (2003) The interface between transactional and relational orientation in small service firms' marketing behavior: a study of Scottish and Swedish small firms in the service sector, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11 (1): 110–12

HUNT, K. A., BRISTOL, T., BASHAW, R. E. (1999) A conceptual approach to classifying sports fans, *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 6, pp. 493–452.

I.I. MITROFF [et al.] , Stories managers tell: a new tool for organizational problem solving, *Management Review*, 67(7), 1975, pp. 18-28;

JACOBY, J., KYNER, D.B. (1973), Brand Loyalty V. Repeat Purchase Behavior, *Journal of Marketing Research*, 10, 19.

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*, Vol. 85, pp. 257-8.

KAMAKURA, W.A., RUSSEL G.J. (1993) Measuring brand value with scanner data. *International Journal of Research in Marketing*. 10(1): 9-21

KAPFERER, JEAN (1992) *Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. Kogan Page: London

KAVARATZIS, M., ASHWORTH, G. (2005) City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick, *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 96, 506–14.

KEEGAN, W. [et al] (1995) *Marketing*. Prentice Hall. Englewood Cliffs

KELLER, K. L. (1993) Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing* 57(1): 1-22

KLEIN, N. (2000) *No Logo*, London: Flamingo

KOTLER P., KELLER K.L., (2017). *Marketing Management*. Pearson Education

KOZINETS, R. V. (2002), Can Consumers Escape the Market? Emancipatory Illuminations from Burning Man, *Journal of Consumer Research*, 29(1), p.20-38.

LASN, K. (1999) *Culture Jam: The Uncooling of America*, New York: Eagle Brook

LEONE, R. P. [et al] (2006). Linking brand equity to customer equity, *Journal of Service Research*, 9 (2), 125-138

LEVY, SIDNEY J. (1985), *Dreams, Fairy Tales, Animals, and Cars*, *Psychology and Marketing*, 2 (Summer), 67-81.

LOFTUS, E., F., LOFTUS, G. (1980), On the Permanence of Stored Information in the Human Brain, *American Psychologist*, 35 (May), 409-20.

MACLNNIS, D., J., NAKAMOTO, K. (1991), *Factors That Influence Consumers' Evaluations of Brand Extensions*, working paper, Karl Eller School of Management, University of Arizona

MAHONY, D. [et al.] (2000), Using the Psychological Commitment to Team Scale to Segment Sport Consumers Based on Loyalty, *Sport Marketing Quarterly*, Vol 9, No 1, 15-25.

MANPREET, S.G., JAGROOK, D. (2010) Evaluating Aaker's sources of brand equity and the mediating role of brand image. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 18, 189-198

MCALEXANDER, J., H AND KOENING, H., F. (2001) University experiences, the student – college relationship, and alumni support, *Journal of Marketing for Higher education*, 3, 10, pp 21-43

MCALEXANDER, J., H., SHOUTEN, J., W., KOENING, H., F. (2001) Building Brand Community, *Journal of Marketing*, 66, 1, pp 38-54

MCCARTHY, E. J. (1960) *Basic Marketing: a Managerial Approach*, Homewood IL: Irwin

MCCRACKEN, G. (1988) *Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities*, Bloomington and Indianapolis IN: Indiana University Press

MCGILL, C. (2001) *Football Inc. How soccer fans are losing the game*, Vision, London, UK.

MCKEE, R., FRYER, B.(2003). Storytelling that Moves People, *Harvard Business Review*

MEFFERT, H. & BURMANN, C. (2002). Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In H. Meffert, C. Burmann & M. Koers (Eds.), *Markenmanagement* (35-72). Wiesbaden: Gabler.

MUGE, O., LATIF, O. (2013) The examination of brand community concept in football sports clubs and a case study from turkey: the evaluation of Fenerbahce's sports club and its practices as a brand community, *European Scientific Journal*, Vol 9, No. 10.

MULLIN, B., J., HARDY, S AND SUTTON, W.A. (2000), *Sport Marketing* (2nd edition), Champaign: Human Kinetics

MUÑIZ, A. M. JR, O'GUINN, T. C. (2001) Brand community, *Journal of Consumer Research*, 27 (March): 412–31

NELSON, J. A. (1998) Abstraction, reality and gender of “economic man”, in J. G. Carrier and D. Miller (eds) *Virtualism: A New Political Economy*, Oxford: Berg

NEWMAN, JOSEPH W. (1957), New Insight, New Progress for Marketing, *Harvard Business Review*, 35 (November- December), 95-102.

NISSEN, R. (2017) Identity Construction in Professional Football: The case of Brøndby IF, *Soccer & Society*, Vol. 18, No 4, 533-553.

NYS, J. (1999), La mondialisation du football: Une réalité pour la fédération internationale, une nécessité pour les clubs professionnels, (“The globalisation of football: a reality for the International Federation, a requirement for professional clubs”), *Revue Française Du Marketing*, Vol. 172, pp.23-43.

OLIVER, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?, *Journal of Marketing*, 63(5), 33-44.

PARK, C., W., JAWORSKI, B., J., MACLNNIS, D. (1986), Strategic Brand Concept-Image Management, *Journal of Marketing*, 50 (October), 621-35.

PARK, W., SRINIVASAN, V. (1994) A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendibility. *Journal of Marketing Research* 1994:2, 271–288.

PEKKA TUOMINEN (1999). *Managing Brand Equity*. Turku School of Economics and Business Administration, LTA 1-99, 65-100

QUALIZZA, G. (2009). Lo Storytelling nella comunicazione d’impresa, *Rivista di Scienze della Comunicazione*, Luglio-Dicembre

REAL, M.R., MECHIKOFF, R.A. (1992), Deep fan: mythic identification, technology, and advertising in spectator sports, *Sociology of Sport Journal*, Vol. 9, pp. 323-39

RICHINS, M., BLOCH, P. H. (1986), After the new wears off: the temporal context of product involvement, *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, September, pp. 280-5.

ROSSITER, J., R., PERCY, L. (1987), *Advertising and Promotion Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.

RUBIN, J.Z., BROCKNER, J. (1975) Factors affecting entrapment in waiting situations: the Rosencrantz and Guildenstern effect, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 31, No. 6, pp.1054–1063

SABATELLI, R., M., PEARCE, J. (1986), Exploring Marital Expectations, *Journal of Social and Personal Relationships*, 3, 307-321.

SCHAU, H. J., MUÑIZ, A. M., ARNOLD, E. J. (2009) How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30-51.

SCHILHANECK, M. (2008). Brand Management in the professional sports setting. *European Journal for Sport and Society*, 5(1), 43-62

SCHINDLER, C. (1999) *Manchester United ruined my life*, London: Headline

SCHOUTEN, J. W., MCALEXANDER, J. (1995) Subcultures of consumption: an ethnography of the new bikers, *Journal of Consumer Research*, 22 (June): 43–61

SCHULTZ, M., HATCH, M. J., LARSEN, M. H. (eds) (2000), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford: Oxford University Press

SHETH, J. N. (1968) A factor analytic model of brand loyalty. *Journal of Marketing* 5 (4) : 395 – 404 .

SHETH, J., N. (1987), A Normative Theory of Marketing Practice, in G. Frazier & N. Sheth (Eds.), *Contemporary Views of Marketing Practice* (19-31), Lexington, MA: Lexington Press.

SIMMONS, J. (2006). Guinness and the role of strategic storytelling, *Journal of Strategic Marketing*, 14 (March), 11-18

SIRI, G.(2007), *La psiche del consumo*, Milano, FrancoAngeli.

SMITH, G.J. (1988), The noble sports fan, *Journal of Sport and Social Issues*, Vol. 12, pp. 54-65.

SRINIVASAN, V., PARK C.S., CHANG, D.R. (2005) An approach to the measurement, analysis and prediction of brand equity and its source, *Management Science*, 51(9), 1433-1448

STURM, B. (2000), The storylistening trance experience, *Journal of American Folklore*, 113(449), pp. 287-304

TAPP, A. (2004) The loyalty of football fans — we'll support you ever more?, *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 203–215.

TAYLOR, I. (1972), Football mad: a speculative sociology of football hooliganism, in Dunning, E. (Ed.), *Sport: Readings from a Sociological Perspective*, University of Toronto Press, Toronto.

THOMAS, T. T. W. (2004) Extending human personality to brands: the stability factor, *Brand Management*, 11 (4): 317–29

THOMPSON, C. J., RINDFLEISCH, A., ARSEL, Z. (2006) Emotional branding and the strategic value of the doppelganger brand image, *Journal of Marketing*, 70 (January): 50–64

VERONICA LILJANDER [et al] (2013), The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firm-originated story, *Journal of Brand Management*, March 1-27

WAKEFIELD, K. L., SLOAN, H.,J. (1995). The effects of team loyalty and selected stadium factors on spectator attendance, *Journal of Sport and Social Issues*, 19(4), pp 335-351

WANN, D., L. (1995). Preliminary Motivation of the sport fan motivation scale, *Journal of Sport and Social Issues*, 19, pp 377-396

WANN, D.L., DOLAN, T.J. (1994), Attributions of highly identified sports spectators, *The Journal of Social Psychology*, Vol. 134 No. 6, pp. 783-92.

WELLING, M. (2005). Markenführung im professionellen Ligasport. In H. Meffert, C. Burmann & M. Koers (Eds.), *Markenmanagement* (2nd ed.) (496-522). Wiesbaden: Gabler

WELLMAN, B. (1979), The Community Question: The Intimate Networks of East Yorkers, *American Journal of Sociology*, 84 (5), 1201–1231

WILKIE, W. (1986), *Consumer Behavior*. New York: John Wiley & Sons

WIPPERFÜRTH, A. (2005) *Brand Hijack: Marketing without Marketing*, New York: Portfolio

XIFRA, J. (2008) Soccer, civil religion, and public relations: devotional-promotional communication and Barcelona Football Club, *Public Relations Review*, Vol. 34, No. 2, pp.192–198.

YOO, B., DONTU, N. (2001) Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research* 52(1): 1-14

YOSHIDA, M. [et al.] (2015), Fan Community Identification: An Empirical Examination of Its Outcomes in Japanese Professional Sport, *Sport Marketing Quarterly*, 2015, 24, 105-119,

YOSHIDA, M., [et al.] (2014). Conceptualization and measurement of fan engagement: Empirical evidence from a professional sport context. *Journal of Sport Management*, 28, 399-417.

## RIASSUNTO

Inizialmente, nel primo capitolo dell'elaborato, si è voluto fornire al lettore una chiara e dettagliata descrizione del concetto di brand, ma soprattutto di cosa quest'ultimo necessiti per la costruzione di una sua identità, definita appunto *brand identity*, e di un suo patrimonio, definito invece *brand equity*. Avendo introdotto le strategie di *branding* come la risposta del management alle sfide che il mercato di riferimento del brand e la concorrenza gli contrappone, grazie al contributo di Heding T. et al, vengono minuziosamente presentati i sette principali approcci di branding esistenti in materia.

Il concetto di *marchio* è, nella maniera più assoluta, uno dei concetti più importanti da definire affinché un'azienda, al giorno d'oggi, possa non solo competere nel suo business ma soprattutto primeggiare. Infatti, proprio per suddetto presupposto, studiosi di fama mondiale quali Philip Kotler e Kevin Lane Keller sostengono che "l'abilità più distintiva dei professionisti del marketing risiede nella loro capacità di creare, mantenere, migliorare e proteggere i propri brand". L'exkursus storico del marchio ha mostrato come quest'ultimo inizialmente fosse lo strumento principale mediante il quale un'azienda potesse distinguere il proprio prodotto o servizio per qualità e prestazione, ma soprattutto come questo fosse in primo luogo utilizzato per fornire protezione legale in caso di plagio o imitazione di qualsiasi altra natura. L'American Marketing Association, infatti, citando una definizione di Philip Kotler, presenta il marchio come "un nome, un termine, un segno, un simbolo o un disegno o una combinazione di essi, inteso a identificare i prodotti o servizi di un venditore o gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti". Una volta chiarificato il concetto di marchio e aver precisato come questo debba necessariamente distinguersi con il fine, non unico, di riuscire a sopravvivere in mercati che al giorno d'oggi divengono sempre più competitivi e concorrenziali, sembra opportuno porsi un interrogativo: quando un determinato brand può essere definito un "*successful brand*"? L'economista statunitense nonché esperto di marketing David A. Aaker, nel suo studio "Managing brand Equity", definisce un brand di successo come "un prodotto identificabile, servizio, persona o luogo implementato in maniera tale che l'acquirente o l'utente percepisca valori aggiunti rilevanti ed unici in grado di soddisfare strettamente le loro esigenze". Tuttavia uno degli aspetti più interessanti da definire per il brand e la cosiddetta *brand identity*, ovvero il messaggio che il marchio invia ai propri clienti. La piramide della *brand identity* fornisce diversi benefici, molti dei quali pratici. In primo luogo, infatti, permette all'azienda produttrice una comprensione completa del brand, dei suoi punti di forza e delle sue opportunità. In secondo luogo risulta essere fortemente d'aiuto per la formulazione e la realizzazione della strategia di posizionamento del marchio all'interno del mercato di riferimento. In terzo luogo consente di sviluppare coerenza ed unicità nel messaggio che si desidera trasmettere attraverso, ad esempio, packaging, design e pubblicità o anche tramite potenziali strategie di *brand extensions*. Quindi

risulta estremamente facile, dopo aver introdotto il concetto e la funzione della brand identity, dimostrare che sia proprio su quest'ultima che si basi il patrimonio stesso del brand, meglio definito con il termine di *Brand Equity*. A tal proposito David A. Aaker, in "Building Strong Brands", introduce la brand equity come "un insieme di attività (e passività) collegate al nome e al simbolo di un marchio che aggiunge (o sottrae) il valore fornito da un prodotto o servizio a un'azienda e / o ai clienti di un'azienda". Allo stesso modo, Kevin Lane Keller, in "Conceptualising, Measuring and Managing customer- based brand equity", fornisce una definizione quale "l'effetto differenziale che ha la conoscenza del marchio (*brand knowledge*) sulla risposta dei consumatori alla commercializzazione dello stesso". Una volta aver introdotto il concetto di brand equity si ha l'onere di presentare le varie strategie di branding delle quali molto spesso la brand equity è il frutto. Il *branding* è solito essere pensato come un processo in continua evoluzione e fortemente influenzato dai diversi approcci gestionali che si sono succeduti nel tempo. I principali sono sette e sono connessi l'un l'altro, per questo motivo non esiste un approccio che possa essere considerato il più dominante bensì, in determinati contesti, alcuni possono risultare più adatti e rilevanti. L'approccio economico costruisce le sue fondamenta su uno dei concetti più importanti del marketing, ovvero il *marketing mix*. Quest'ultimo viene presentato dall'American Marketing Association nel 1985 come "processo di pianificazione ed esecuzione della concezione, del pricing, della promozione e della distribuzione di idee, beni e servizi per creare scambi in grado di soddisfare gli obiettivi individuali e organizzativi". L'approccio economico presume che il marchio sia creato unicamente dall'azienda che ne è proprietaria e che quest'ultima, realizzando la giusta strategia di marketing mix, potrà godere di un marchio forte e di un ampio vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza. Il consumatore appare sotto quest'ottica come ricettore passivo di molteplici messaggi, capace di valutarli ed analizzarli razionalmente. Dal punto di vista del branding, quindi, appare di vitale importanza ridurre i costi di transazione che gravano in capo al consumatore poiché in caso contrario potrebbero facilmente essere percepiti come una barriera all'acquisto. Nell'approccio economico inoltre, lo scambio tra consumatore e marca viene percepito come una o più transazioni che non comportano alcuna forma di relazione tra i due consociati, a differenza invece degli altri approcci in cui lo scambio è inteso come frutto di una determinata relazione di fiducia reciproca e di lealtà. L'*identity approach* nacque tra il 1980 e il 1990, periodo in cui moltissimi studiosi teorizzarono differenti definizioni, tutte però fondate sul medesimo assunto, ovvero che i consumatori associassero inconsciamente caratteristiche ed attributi di identità al brand e che sulla base di esperienze dirette con quest'ultimo concepissero un pensiero più o meno positivo nei confronti dell'azienda. L'approccio identitario, così definito, presuppone che la creazione di un'identità forte guidi l'azienda ad esser percepita come di valore, dal momento che il consumatore,

nella sua decisione finale di acquisto, risulta essere influenzato principalmente dall'immagine e dalla reputazione che il brand detiene. Dalla mera prospettiva di branding appare essere di vitale importanza che le attività di marketing e di comunicazione siano integrate fra di loro in maniera tale da poter traslare il concetto di identità su un livello *corporate*, riuscendo così a creare più facilmente un'esperienza con il consumatore atta ad apportare un'immagine ed una reputazione vantaggiosa per l'azienda. Il consumer-based approach presume invece che il marchio viva nella mente del consumatore, considerando quest'ultimo, a differenza dei due approcci precedenti, come il reale "proprietario" del brand. Semplificando possiamo affermare che apparentemente l'approccio descrive il consumatore come il reale proprietario del brand che possiede e ne controlla il valore, nonostante ciò quest'ultimo risulta essere solamente il cosiddetto *cognitive man*, ovvero un "entità generica" che il marketer, mediante una comunicazione specifica, orienta nell'azione voluta. Il concetto di *cognitive man* si può esplicitare semplicemente mediante l'utilizzo di una metafora che converte il consumatore in un computer in cui sono archiviati un'ingente quantità di informazioni. Il consumatore quotidianamente viene esposto a molteplici stimoli esterni, ovvero a degli input, che hanno l'effetto di attivare la memoria richiamando così la conoscenza precedentemente immagazzinata. La conoscenza, ovvero la *brand knowledge*, secondo il modello dell' "*associative network memory model*", risulta essere costituita da differenti collegamenti e nodi inseriti in una fitta rete associativa, in cui questi ultimi rappresentano le informazioni immagazzinate. In tal senso uno stimolo esterno, come ad esempio può essere un messaggio commerciale, ha la capacità di innescare un nodo che mediante l'attività di diffusione va ad attivare secondi nodi associati al primo. La *Customer-based brand equity* si ha quando il consumatore conserva in memoria associazioni di marca forti, uniche e favorevoli. La totale comprensione del marchio da parte del consumatore viene concettualizzata nella *brand knowledge*, che sappiamo essere suddivisa in *brand awareness* e *brand image*. La *brand awareness* viene definita come "la capacità dei consumatori di identificare il marchio in condizioni diverse" riferendosi soprattutto alla facilità, piuttosto che alla probabilità, con cui un marchio viene identificato. Questa prima dimensione si scompone a sua volta nella *brand recognition* e nella *brand recall*. La prima sappiamo essere, mediante Keller, "la capacità dei consumatori di richiamare la precedente esposizione al marchio quando viene dato quest'ultimo come spunto", mentre la seconda risponde alla "capacità dei consumatori di recuperare il marchio quando viene fornita, anche solamente, la categoria di prodotto, i bisogni soddisfatti dalla categoria o qualche altro tipo di indagine come indicazione". Tuttavia la *brand awareness*, come sappiamo, è solamente una delle due dimensioni che vanno a costituire la *brand knowledge*. Anche una buona concettualizzazione della *brand image* risulta necessaria per esplicitare la *customer-based brand equity* nel dettaglio, ovvero "la percezione di un brand riflesso dalle associazioni di marca

presenti nella memoria del consumatore”. Virando verso il quarto approccio, ovvero il *personality approach*, quest’ultimo si focalizza nell’analizzare per quale motivo i consumatori attribuiscono automaticamente una personalità al marchio, e come quest’ultima funga da espediente attraverso il quale concepire ed incrementare la brand equity. L’interesse in suddetto ambito ha dato luogo a moltissimi studi e ricerche atte a comprendere in che modo ed in quale misura l’utilizzo del marchio, mediante la personalità di quest’ultimo, permette ai consumatori di esprimere se stessi o l’idea che hanno di sé. Il framework teorico introdotto da Jennifer Aaker, in “Dimensions of brand personality”, risulta essere quello più valido nell’approfondire e spiegare il reale valore della personalità di marca. Aaker, affermando che “la natura simbolica dei marchi può essere compresa allo stesso livello della natura utilitaria e che tende ad essere catturata da modelli generalizzabili tra le varie categorie di prodotti”, presuppone che una forte motivazione capace di spingere il consumatore all’acquisto risieda proprio nei benefici simbolici che i diversi marchi riescono a garantire. Questo assunto nasce dalla convinzione secondo cui il consumatore è solito riflettere la concezione che ha di sé nella personalità del marchio e che quindi quest’ultima divenga ai suoi occhi fonte di differenziazione, spingendolo ad essere molto più propenso nel creare un legame emotivo con marchi che hanno una personalità rispetto a marchi che non ne vantano alcuna. La personalità di brand viene teorizzata come “l’insieme di caratteristiche umane associate a un marchio” implicando che il consumatore, nel creare o meno un legame con quest’ultimo, sia inconsciamente vulnerabile ai tratti della personalità che lo contraddistinguono. L’intensità e la forza del legame emotivo che viene creato appare, infatti, notevolmente vincolato da quanto il consumatore reputi adatto il marchio a soddisfare il suo bisogno auto-espressivo. Il marketer al fine di costruire e forgiare una qual certa *brand loyalty* ha il dovere di far riflettere i tratti della personalità del marchio negli attributi o nell’atteggiamento di quest’ultimo, sulla base della personalità associatagli. Infatti nel caso in cui non ci fosse suddetta coerenza, una delle conseguenze potrebbe essere quella di un forte aumento del tasso di abbandono del marchio e successiva perdita di credibilità. Il relational approach, dal canto suo, fa parte del paradigma di branding *costruttivista* e per questo risulta fondato sulla “*fenomenologia*”. La relazione che vige fra consumatore e brand è “*dydica*”, ovvero capace di dar vita ad uno scambio equo fra le parti attraverso cui il significato del marchio diviene frutto sia del contributo di quest’ultimo che di quello del consumatore. Tuttavia, l’inserimento degli assunti del relational approach nel campo della gestione del marchio, implica un notevole spostamento del brand dalla generica concettualizzazione ad una nuova, in cui quest’ultimo viene reputato proprietà del solo consumatore. Già nel consumer-based approach, il marchio era inteso come di proprietà del consumatore, sebbene, come ricordiamo, quest’ultimo era paragonato ad un computer atto ad elaborare le tante informazioni recepite, quindi facilmente

manipolabile dal “programmatore”. Nel relational approach, invece, la proprietà appare essere più reale, dal momento che il significato del brand è subordinato all’interazione che avviene fra destinatario e mittente e non è frutto di una mera comunicazione lineare. Quindi il marchio diviene attivo all’interno della relazione che si crea, tramutandosi direttamente in partner del consumatore. Il community approach introduce invece per la prima volta l’interazione *sociale e triadica* fra i vari consumatori coinvolti. L’interazione triadica, ovvero consumatore-consumatore-brand, stravolge la conversazione diadica propria del personality e relational approach. La community si mostra come un luogo in cui poter condividere reciprocamente esperienze o storie di brand ed in cui, sebbene il significato del marchio venga comunque attribuito e consegnato dal marketer ai consumatori, siano proprio questi ultimi, dialogando fra loro, a scoprire ed attribuire accezioni differenti, che solo in una seconda fase vengono divulgate al marketer. Sebbene i consumatori delle communities siano contraddistinti da una lealtà ed entusiasmo particolarmente radicati, posseggono tuttavia la capacità di respingere unitamente strategie di marketing non desiderate, dando vita ad un incremento notevole del proprio potere negoziale. Il cultural approach introduce il *brand culturale*, ovvero un brand analizzato sulla base del contesto che lo circonda e che presuppone uno scambio di reciproca influenza fra la “*cultura macro*” ed il marchio. Due sono gli ambiti in cui la letteratura accademica dell’approccio è esclusivamente fondata: la costruzione dell’*iconic brand*, mediante lo sfruttamento delle forze culturali; e le strategie di branding, al fine di fronteggiare i cosiddetti *movimenti anti-brand*. Il brand, immerso nel contesto culturale circostante, è frutto di continue influenze e cambiamenti sociali su cui il marketer non possiede alcun controllo. Quindi si può facilmente comprendere come il ruolo di quest’ultimo risieda nella capacità di individuare e carpire le correnti culturali più influenti, in maniera tale da travalicare gli ostacoli riguardanti la gestione del significato.

Nel secondo capitolo dell’elaborato, addentrandosi all’interno delle compagini calcistiche, si è descritto il ruolo di primo piano che la *fan-base* di ciascun club ricopre all’interno del palcoscenico calcistico. In un primo momento, infatti, si offre un passaggio graduale dalla cosiddetta CRM, ovvero la *Customer Relation Management*, alla FRM, ovvero la *Fan Relation Management*, tentando di portare a compimento una comprensione chiara e cristallina del mutamento e dell’adattamento che le operazioni strategiche del management subiscono perché affacciate verso un panorama calcistico ove la figura del tifoso è centrale se si vuole sopravvivere. Percorrendo la distinzione che si ha tra le quattro categorie di tifosi, individuate dal livello di *behavioral loyalty* ed *attitudinal loyalty* detenuto da ciascuno, si giunge al terzo ed ultimo capitolo dell’elaborato.

Il mondo dello sport ha visto mutare nel corso del tempo i principi e le leggi che ne garantivano la stabilità e di questa evoluzione le società sportive ne sono state sempre più oggetto, sancendone la definitiva entrata nel cosiddetto *business-spettacolo*. Le compagini sportive, ormai definite società di *entertainment*, si sono gradualmente avvalse di politiche e strategie di marketing atte a garantir loro la sopravvivenza in un contesto del tutto nuovo e difficilmente dominabile. Tutto ciò si è riversato sul tifoso, che si è visto addossare delle nuove vesti, ovvero quelle del *cliente*. Notevolmente sviluppato e competitivo, il business calcistico appare essenzialmente dominato da quelle società e quei club in grado di gestire ciascuna variabile esterna ed interna, attraverso una comprensione minuziosa ed attenta dell'equilibrio che necessariamente deve sussistere fra il soddisfacimento dei propri interessi e quello dei propri stakeholder, in quanto in mancanza di ciò si è prossimi al fallimento. Nel 1904, con la nascita della International Federation of Association Football (FIFA), si ebbe un notevole aumento delle organizzazioni di calcio professionistico che, affacciandosi per la prima volta nel mondo del business calcistico, dovettero far fronte ad un ambiente complesso e di difficile gestione. Le società di calcio, infatti, sono circondate da una molteplicità di stakeholders con i quali detengono relazioni durature e valoriali che spesso però rendono la gestione molto complessa e artificiosa. Ciascuno degli stakeholders, che siano i supporters desiderosi di tifare la propria squadra oppure gli sponsor che bramano di promuovere il proprio marchio, possiede propri interessi e proprie motivazioni che lo spingono ad avvicinarsi ad una società calcistica piuttosto che un'altra. Sebbene le strategie di marketing calcistico, nella maggior parte dei casi, siano pensate e realizzate con il fine di raggiungere e soddisfare le esigenze di questi ultimi, tuttavia risultano mosse dall'obiettivo comune di garantire la sopravvivenza del club all'interno di un mercato in cui appare molto più semplice fallire che primeggiare. Come principalmente i club d'oltremarina insegnano, le principali strategie su cui puntare fanno riferimento a due grandi aree di ricavo: *la gestione dello stadio; politiche di merchandising*. La gestione dello stadio di proprietà abbraccia un grande tema a cuore della maggior parte dei club, essendo quest'ultima un'importante fonte di reddito aziendale. Non solo risulta importante per le finanze dei vari club, ma è fondamentale per la sicurezza del tifoso, come ci insegna il cosiddetto "*disastro di Hillsborough*" in cui ben 96 tifosi del *Liverpool* persero la vita contrastati contro le gradinate di *Leppings Lane End*, durante la semifinale di Coppa d'Inghilterra che vedeva la loro squadra far fronte al *Nottingham Forest*. Questo episodio nutrì la necessità dei vari club di considerare i propri supporters non più come meri tifosi bensì come clienti nei confronti dei quali era d'obbligo garantire la giusta incolumità e salvaguardia prima, durante e dopo qualsiasi match. Tuttavia questa cultura o strategia focalizzata sulla gestione del proprio stadio è spesso resa complicata per via di vincoli ed obblighi di natura burocratica mediante cui le società capitolano sconfitte. D'altro canto, una seconda strategia che

permette alle società calcistiche di godere di benefici in grado di giovare notevolmente la propria area ricavi, si manifesta in una mirata politica di merchandising. Tuttavia il fenomeno del merchandising non sempre risulta una politica su cui concentrare tutte le proprie forze, dal momento che anche in tal ambito fattori contestuali possono fortemente limitare i frutti che quest'ultima riesce ad apportare alle società. Va anche ricordato come le società calcistiche italiane siano spesso caratterizzate da un debolissimo orientamento al marketing, il quale comporta logicamente una flebile propensione nella spesa in strategie o politiche di merchandising. A tutto ciò possono essere aggiunti due ulteriori motivazioni che ci permettono di addossare la colpa alle abitudini ed ai costumi dei tifosi italiani. In primo luogo questi ultimi, a differenza ad esempio dei tifosi inglesi, non sono soliti indossare le maglie della propria squadra come dei normalissimi capi di abbigliamento; in secondo luogo, gli episodi di violenza che frequentemente avvengono allo stadio durante i match spingono i supporters a non sfoggiare i colori o il vestiario della propria squadra del cuore poiché timorosi che ciò potrebbe essere oggetto di violenza. Adamson et al. infatti, in "From CRM to FRM: applying CRM in the football industry", dipingono il panorama calcistico alla stregua di una realtà in cui è arduo gestire le relazioni con il tifoso, il quale, talvolta, indossa le vesti del cliente. Alla base di qualsiasi strategia di CRM appare persistere un assunto cardine, ovvero quello secondo cui la costruzione di relazioni durature e di valore comportano come risultato principale una maggior lealtà da parte dei propri clienti. Le strategie delle società di calcio dimenticando suddetto assunto e dando per scontata la lealtà dei tifosi, appaiono principalmente focalizzate sul marketing *transazionale* a discapito dei principi che guidano l'approccio *relazionale*, ovvero dialogo, fiducia e rispetto reciproco e che vanno a costituire una base essenziale per la costruzione di una relazione sana ed eternamente leale. Tuttavia il mondo del pallone, avvinto da emozioni e turbamenti, appare dominato da relazioni che il più delle volte non vengono mai descritte definitivamente, bensì sono oggetto di continuo mutamento ed evoluzione sebbene, come afferma Cayolla e Loureiro in "Fans Club Brand Relationship: Football Passion", la condizione della lealtà è una *conditio sine qua non*. Il calcio, essendo per molti uno stile di vita o addirittura una vera e propria religione, è un palcoscenico molto arduo in cui primeggiare dal momento che non tutti sono mossi dagli stessi sentimenti, sentimenti che più delle volte non vengono compresi appieno e che, quindi, vengono snaturati e stereotipati, ritenendo che ciascun tifoso, in fin dei conti, brami esattamente la stessa cosa dal club senza esser disposto a compiere alcun sacrificio per sostenerlo o supportarlo. Al giorno d'oggi, le società calcistiche devono far fronte a nuove problematiche correlate per lo più alla notevole attenzione che il tifoso esige nella sua gestione. Quest'ultimo risulta essere molto più leale e fedele di un cliente prettamente commerciale, tuttavia non deve esser dimenticato che, oltre ad essere distinto da elevatissime aspettative, il tifoso desidera

essere coinvolto in ogni singola azione, strategia o comunicazione di club e, quindi, considerato come un tassello fondamentale senza il quale la squadra non vedrebbe raggiunto alcun risultato. Pertanto la società calcistica, comprendendo i differenti livelli di lealtà che animano ciascun tifoso, ha la necessità di pensare e realizzare un modello strategico incentrato sul *Fan Relationship Management*. Recentemente, una delle scelte più adottate dai club, è stata quella di tentare di fidelizzare il più possibile la propria *fan-base* mediante strategie innovative incentrate sulla maglia, quale simbolo essenziale della squadra. Lo *Sport Club Corinthians Paulista*, successivamente alla retrocessione in seconda divisione, con l'obiettivo, da un lato, di assicurare un aumento dei ricavi nelle proprie casse e, dall'altro, di incrementare la fiducia e la passione dei supporters delusi dalle continue disavventure societarie, pose in essere una strategia di marketing che si rivelò unica. Decisero di stampare sulle maglie ufficiali da gioco le foto, miniaturizzate, dei supporters più fedeli al club, poste tutte attorno al logo del main sponsor del tempo, ovvero il *Medial Saùde*. Il Corinthians, con suddetta operazione, riuscì a raggiungere circa 400.000 euro di ricavo, dal momento che ciascun tifoso, per vedere la propria faccia sulla maglia indossata dai giocatori, fu deciso a pagare sino ad un controvalore di circa mille euro. Una strategia simile, nel panorama italiano, fu concepita dalla *S.S. Lazio* che, con lo scopo di coinvolgere e fidelizzare il maggior numero di fan e con l'aiuto della *Puma*, lo sponsor tecnico del tempo, realizzò una maglia ufficiale da gioco sulla quale vennero stampati i nomi dei 5.000 tifosi-abbonati. La maglia venne utilizzata in occasione di Lazio-Roma dell'aprile del 2009, in cui la Lazio vinse per 4 a 2. Gli esempi appena presentati dimostrano come la fidelizzazione della propria tifoseria sia essenziale per la sopravvivenza di un club, ma principalmente di come quest'ultimo, prima di porre in essere una qualsiasi strategia, debba analizzare il segmento di tifosi a cui desidera rivolgersi e definire a priori quali obiettivi è determinato a raggiungere. Una società calcistica deve necessariamente esser capace, non solo di individuare, ma anche di saper distinguere le specifiche motivazioni che spingono il tifoso nel supportare una squadra piuttosto che un'altra, dal momento che suddette motivazioni non sempre risultano esclusivamente correlate alle prestazioni o alle vittorie riportate sul campo. Kenneth Hunt *et al.*, in "A conceptual approach to classifying sports fans", definiscono il fan come "un devoto entusiasta di alcuni particolari oggetti di consumo sportivi" sottolineando, in prima battuta, come l'aggettivo *devoto* sia riferito ad un *attachment* che l'individuo percepisce nei confronti dell'oggetto stesso e che manifesta mediante determinati comportamenti, ed in secondo luogo, come l'aggettivo *entusiasta* abbracci, invece, la volontà di quest'ultimo di porre in essere suddette azioni comportamentali al fine di dimostrare il legame sportivo d'interesse. L'obiettivo di ciascun club, infatti, è quello di riuscire nell'ardua impresa di godere di una fan-base costituita perlopiù da veri tifosi dediti alla squadra, in quanto sappiamo essere stati descritti come la

classe di supporters più redditizia, nonché di facile gestione. Per far ciò Tim Edensor e Steve Millington, in “This is Our City: branding football and local embeddedness”, presentano lo storytelling come la strategia più adatta da utilizzare, in quanto, attraverso una comprensione attenta delle motivazioni alla base di ciascun tifoso, si mostra capace di indirizzare il suo raggio d’azione specificatamente nei confronti di queste ultime riuscendo a forgiare una loyalty sempre più ardua da scalfire mediante la creazione di nuove motivazioni. Nella metà degli anni novanta, lo *storytelling*, ossia l’arte di raccontare sé stessi, iniziò sempre più ad essere utilizzato in molteplici ambiti, quali politica, marketing, pubblicità e progettazioni varie. Tuttavia, come affermano Francesco Giorgino e Marco Francesco Mazzù in “BrandTelling”, al fine di comprendere appieno la strategia di *storytelling* come strategia di comunicazione, è necessario prima carpire il reale significato della relazione triadica impresa-prodotto-consumatore, dove “*il brand svolge una funzione di collante, ovvero assolve alla funzione di vettore del senso di tutti e tre gli elementi fondanti la suddetta triangolazione*”. McKee sostiene che uno dei principi di una buona narrazione risiede proprio nella comprensione delle paure che quotidianamente percuotono l’animo umano, quale ad esempio quella che si prova ogniqualvolta si ha la consapevolezza che qualcosa stia per accadere ma non si può fare nulla per evitarlo. Un narratore che riporta l’imprevedibilità della vita nei suoi racconti è notevolmente apprezzato in quanto sia lui che ciò che racconta viene reputato genuino e veritiero. Le aziende, nelle proprie strategie di storytelling, dovrebbero fondare il loro essere proprio su questo principio, presentando così le ostilità superate ed i vari antagonisti sconfitti, in modo tale da apparire agli occhi dei propri consumatori come delle entità molto più dinamiche ed attraenti dato che il singolo individuo desidera essere coinvolto in una storia che lo rappresenti nella maniera più leale possibile. Tim Edensor e Steve Millington, in “This is our city: branding football and local embeddedness”, forniscono un pratico esempio di strategia di storytelling all’interno del panorama calcistico, ovvero la campagna “Our City” posta in essere dal Manchester City nel 2005. L’obiettivo della società era duplice: da un lato localizzare il marchio andando a consolidare la relazione con i tifosi già acquisiti; mentre dall’altro incentivare tutte le altre tipologie di fan nel supporto al club per via di un ingente decrescita delle presenze, nonché delle vendite di biglietti e/o abbonamenti. Suddetta decrescita era essenzialmente figlia sia di uno spostamento dello stadio dalla *Maine Road* alla parte est della città, sia di una ristrutturazione amministrativa e gestionale del club. La campagna “Our City”, ideata dall’agenzia pubblicitaria *Gray London*, fu pensata proprio per la risoluzione di suddette problematiche che andavano svilendo notevolmente sia la fama del club sia quella dei suoi tifosi. L’assunto principale della campagna risiedeva proprio nella concezione secondo cui l’essere veri *Mancunians* (abitanti di Manchester) presupponesse sostenere l’unica squadra della città, ovvero il Manchester City, reputando implicitamente i tifosi del Manchester

United come degli estranei. L'autenticità locale venne strategicamente trasmessa mediante cartelloni o manifesti esposti nel centro della città o nei pressi del nuovo stadio e dipinti con i colori rappresentativi del club, ovvero celeste e bianco, dove al centro di questi ultimi, maestosamente, venivano riportate scritte quali "Pure Manchester", "Greater Manchester" o anche "Real Manchester". Poggiando, quindi, sulla netta contrapposizione fra l'autenticità locale del Manchester City e la globalizzazione, nonché mercificazione, del Manchester United, l'interesse primario del club risiedeva nella volontà di mostrarsi come portavoce esemplare di tutti quei tifosi intimoriti dal processo di globalizzazione e di dispersione identitario che stava subendo il panorama calcistico. Oltre a ciò, la già menzionata Gray London, realizzò un poster con la medesima scritta "This is Our City" dipinta questa volta però con i colori rappresentativi del Manchester United, ovvero bianco e rosso, incoraggiando qualsiasi tifoso del club ad inviare una foto di sé stesso al fianco del poster. Moltissimi supporters caddero nella trappola, inviando foto dai luoghi più distinti quali Australia, Stati Uniti, Bangladesh ed addirittura Tailandia dove il poster era stato appeso ad un riscio. Tutto ciò provocò un'accentuata frustrazione dei tifosi locali dei Red Devils, i quali avviliti si resero conto della loro parziale importanza per il club e di come quest'ultimo fosse ormai ad uno stadio più che avanzato di quello che era il processo di globalizzazione del football. Tuttavia non bisogna dimenticare che come affermano Kavaratzis e Ashworth, la strategia di storytelling se non rivolta ad una "community" sensibilmente analizzata, risulta nociva e deleteria per la loyalty di ciascun tifoso interno così come per il club stesso. Ogni tifoso, infatti, sulla base di determinati connotati comportamentali e dell'*attachment* detenuto, diviene implicitamente parte di una *community* in cui, interfacciandosi ed interagendo internamente, esterna e condivide dei propri pensieri, nonché le motivazioni della propria fede calcistica. Le communities si mostrano come un luogo in cui i cuori dei tifosi si uniscono dando vita ad esperienze governate essenzialmente da cameratismo ed amicizia, ed in cui i supporters più fedeli sono soliti detenere un comportamento definito "*extra-ruolo*", ovvero atto a realizzare attività vantaggiose sia per il club che per gli altri membri della community. A dimostrazione di ciò si ha l'onere di introdurre Garry Robson che, in "No One like Us, We Don't Care: The Myth and Reality of Millwall Fandom", attraverso una ricerca etnografica analizza la community calcistica del Millwall Football Club mostrando come il tifoso concepisca l'esser un fan non come "*un evento sociale ed isolabile bensì come un un'estensione della propria quotidianità*". Il match diviene unicamente un evento a cui partecipare con una certa regolarità, ma il cui principale scopo risiede essenzialmente nel fortificare sempre più l'identificazione del tifoso con il club e con la rispettiva community di appartenenza. In tal ambito, al fine di permettere una comprensione ancor più semplice ed immediata, si presenta la ricerca condotta da Ors Muge e Latif Oge, i quali, in "The examination of brand community concept in football sports clubs and a case

study from Turkey: the evaluation of Fenerbahçe's sports club and its practices as a brand community", hanno esaminato il concetto della fan community del *Fenerbahçe Spor Kulübü*, all'interno del panorama calcistico turco. I due ricercatori, si soffermano nell'analisi del *Fenerbahçe Spor Kulübü*, sottolineando come quest'ultimo vanta distinte communities di fan, ciascuna mossa da differenti obiettivi, a dimostrazione di come l'identificazione del tifoso non avvenga principalmente con il club, bensì con la community nella quale "vive". Tuttavia, affinché le società calcistiche possano godere degli ampi vantaggi che l'avere delle communities è in grado di procurare, necessariamente devono fruire di marketers capaci non solo di comprendere ciò che accumuna ciascun membro interno, ma soprattutto carpire le motivazioni alla base della loro fede calcistica, in quanto solo in tal modo saranno in grado di pensare una categorizzazione della propria *fan-base* sulla base del livello di loyalty detenuto da ciascun tifoso e di realizzare quindi delle strategie perfettamente plasmate e mirate alla loro completa soddisfazione, nonché altresì a quella dei propri interessi. Kyner e Jacob Jacoby, in "Brand Loyalty vs Repeat Purchase Behavior", suddividono la definizione della brand loyalty in sei distinti elementi: "a biased (1) behavioral response (2) expressed over time (3) by some decision making unit (4) with respect to one or more alternative brands (5) as a function of psychological processes (6)". Sebbene suddetta definizione risulti costituita da sei elementi differenti, le ricerche successive si focalizzarono su due dimensioni in particolare, ovvero l' *Attitudinal Loyalty* e la *Behavioral Loyalty* grazie alle quali fu possibile in seguito analizzare la fedeltà all'interno del panorama calcistico, permettendo una categorizzazione e distinzione dei tifosi proprio in relazione ai livelli di attitudinal e behavioral loyalty detenuti. Nell'ambito sportivo, infatti, i fan possono differenziarsi fra di loro non solo mediante le caratteristiche comportamentali mostrate, ma soprattutto attraverso il loro grado di attaccamento alla squadra, ovvero la loro attitudinal loyalty. Sheila Backman e John Crompton, in "The Usefulness of Selected Variables for Predicting Activity Loyalty", teorizzano infatti una segmentazione dei tifosi sportivi mediante l'analisi della attitudinal e della behavioral loyalty. Il frutto di suddetta ricerca è una matrice utile a classificare questi ultimi in quattro gruppi ben delineati nelle loro caratteristiche di fedeltà attitudinali e comportamentali. La prima categoria risponde alla cosiddetta *High True Loyalty* che rappresenta quei supporters che mostrano un'elevata attitudinal loyalty (attachment emotivo), così come un'elevata behavioral loyalty (attiva partecipazione). La relazione con il club è solida e difficilmente lenibile, in quanto il tifoso ritiene quest'ultima come parte vitale sia del proprio essere sia della propria autoespressione. Nella seconda categoria si hanno i tifosi inseriti nel segmento *Spurious Loyalty*, ovvero coloro i quali mostrano un basso livello di attitudinal loyalty, compensato però da un ingente livello di behavioral loyalty che potrebbe esser frutto di plurime circostanze non per forza correlate alla fede calcistica.

Specularmente contrapposta alla *Spurious loyalty* è la categoria della *Latent Loyalty*, la quale abbraccia tutti coloro che detengono un'elevata attitudinal loyalty ma che esibiscono una bassa behavioral loyalty. L'attachment mostrato nei confronti del club non viene riversata nelle caratteristiche comportamentali per motivi che possono rispondere, ad esempio, all'eccessivo costo del biglietto o all'estrema distanza fisica fra il tifoso e lo stadio. L'ultimo segmento che si contraddistingue per bassissimi livelli di attitudinal loyalty, così come behavioral loyalty, è il *Low Loyalty Segment*. Suddetto segmento rappresenta tutti quei tifosi che potrebbero essere tranquillamente privati della loro "fede calcistica", dal momento che suddetta privazione non comporterebbe alcun impatto psicologico né tantomeno comportamentale.

Avendo fornito una chiara definizione del concetto di brand loyalty, analizzata essenzialmente all'interno del panorama calcistico, ed avendo presentato la distinzione dei supporters come frutto dei differenti livelli di attitudinal e behavioral loyalty detenuti, si ha l'onere di illustrare l'analisi di mercato oggetto del terzo capitolo del presente elaborato.

Gladden e Funk, in "Understanding Brand Loyalty in professional sport: Examining the Link Between Brand Associations e Brand Loyalty", adottano il modello teorizzato da Keller con l'intento di identificare i principali drivers associativi predittivi della loyalty dei propri supporters, di quelli facenti parte però del segmento *High True Loyal*. L'analisi è condotta su ben tredici drivers associativi, tuttavia solamente sette risultano significativamente correlati alla loyalty (quattro positivamente e quattro negativamente). I risultati appaiono interessanti poiché permettono ai vari club di incentrare le strategie future, rivolte nei confronti degli *High True Loyal Fans*, su quelle specifiche associazioni relazionate in una qualche misura alla rispettiva loyalty e, quindi, in grado di rafforzarla. Particolarmente degni di nota sono i risultati relativi alle associazioni *star player*, *tradition*, *head coach* e *peer group acceptance*, in quanto risultano sì correlate alla brand loyalty ma negativamente. Ciò sta a significare che più è elevata la loyalty detenuta dal tifoso, minore è l'importanza che quest'ultimo attribuisce alla presenza di top player o di allenatori particolarmente carismatici, alla tradizione vincente, nonché alla "capacità di una squadra di fornire un veicolo che genera un'ampia approvazione sociale quando viene seguito". La ricerca condotta da Gladden e Funk, senz'altro d'aiuto, ci permette di avere una piena consapevolezza di come la loyalty dei tifosi sia relazionata ad alcuni drivers associativi di club, ciò nonostante i due ricercatori si sono limitati nell'analizzare suddetta relazione solo inerentemente al segmento *High True Loyalty* e non esaminando affatto quale tipologia di relazione sussista nelle altre categorie ed in che misura. L'obiettivo della ricerca che realizzata in questo capitolo è proprio quello di comprovare i risultati

ottenuti da Gladden e Funk, prendendo in esame alcuni dei drivers associativi giudicati correlati alla loyalty e tentare, inoltre, di carpire quale relazione esista invece tra l'attitudinal e la behavioral loyalty dei supporters delle rimanenti tre categorie (*Spurious Loyalty*, *Latent Loyalty* e *Low Loyalty*) ed i suddetti drivers. In tal modo, mediante un'attenta analisi su quale/i drivers associativi siano reputati significativamente correlati alla loyalty di ciascun tifoso, si fornirà al management di ogni club delle direttive da seguire ogniqualvolta si presenti la necessità di porre in essere strategie rivolte nei confronti della propria fan-base. Lo studio è stato condotto inizialmente mediante la diffusione di un questionario realizzato online sulla piattaforma Qualtrics, con la finalità di raccogliere dati primari fra tutti coloro che avessero avuto desiderio e tempo di rispondere a ciascuna domanda. Il campione analizzato appare notevolmente rappresentativo, in quanto, dei 189 soggetti di cui si consta, 163 risultano di sesso maschile ed il restante di sesso femminile, a dimostrazione di come concretamente l'interesse per il calcio trasporti e richiami maggiormente un pubblico di natura maschile. La suddetta tesi viene ulteriormente avvalorata grazie all'*Independent Sample T-test* condotto attraverso cui è stato confermato il netto divario, in termini di *behavioral loyalty*, tra la tifoseria maschile e quella femminile. Un ulteriore aspetto interessante che può essere estrapolato dalle analisi sul campione risiede proprio nella scelta dei rispondenti su quale categoria, tra le quattro presentate, sentano più rappresentativa della propria fede calcistica. Quasi il 50% dei soggetti, infatti, ritiene di appartenere alla categoria dei cosiddetti *Latent Loyal Fans*, ovvero coloro i quali sono contraddistinti da un elevato attaccamento psicologico ed emotivo nei confronti della propria squadra del cuore, ma che tuttavia, chi più chi meno, non si mostra incline ad una partecipazione attiva agli eventi riguardanti il club. Inoltre è importante evidenziare anche le medie dei sei drivers associativi che i rispondenti hanno valutato esternando un punteggio da 1 a 7. La prima associazione che per media si mostra come la più preponderante è difatti la *Nostalgia*, seguita da *Star Player* e *Product Delivery*. Questa "classifica" attesta come, per la maggior parte dei rispondenti, la fede calcistica si nutra primariamente di ricordi del passato legati a familiari o ad amici che il club supportato è in grado di suscitare. La seconda e terza associazione, invece, sono atte ad avvalorare la tesi secondo cui i supporters, di qualunque natura essi siano, valutano oltremodo sia la presenza nella rosa di giocatori eccezionali, spesso definiti star players, sia la capacità del team/club di soddisfare le esigenze proprie di intrattenimento. Tornando ad analizzare sempre separatamente l'*attitudinal loyalty* e la *behavioral loyalty*, l'analisi *One-way ANOVA* ha riscontrato, comprensibilmente, difformità nel livello di *behavioral loyalty*, così come in quello di *attitudinal loyalty*, detenuto dalle quattro categorie di tifosi. In tal contesto si ha l'obbligo di mettere in evidenza la differenza tra gli *High True Loyal Fans* e gli *Spurious Loyal Fans* nel livello di *behavioral loyalty*, e quella tra gli *High True Loyal Fans* e i *Latent Loyal Fans* nel livello di

*attitudinal loyalty*. Queste discrepanze comprovano come coloro i quali si considerano dei veri tifosi fanatici siano mossi inequivocabilmente da una fedeltà al club più pura, nonché superiore rispetto alle altre categorie di supporters. Infatti se si considera, prima, la categoria che detiene elevati livelli di *behavioral loyalty* (Spurious Fans) e, poi, quella che detiene elevati livelli di *attitudinal loyalty* (Latent Fans), gli *High True Loyal Fans* risultano essere comunque mossi da una maggiore partecipazione attiva agli eventi riguardanti al club rispetto alla prima, nonché da un maggiore attaccamento emotivo e psicologico rispetto alla seconda. In seguito alle varie One-way ANOVA poste in essere, si è voluto analizzare il reale effetto che le due componenti della loyalty, prima separatamente e poi congiuntamente, avessero nei confronti dei sei drivers associativi selezionati. Nel primo caso è stata utilizzata *la Simple Regression Analysis* che ci ha permesso di asserire la relazione di natura esclusivamente positiva tra la *behavioral loyalty*, nonché l'*attitudinal loyalty*, e ciascun driver associativo. Per ciò che concerne la prima componente della football loyalty, ovvero la *behavioral loyalty*, la relazione maggiormente significativa si ha con la *fan identification* (0.79) e con l'*escape* (0.75). Ciò sta a rivelare come maggiore è la partecipazione dei tifosi alle partite o agli eventi, maggiore è l'importanza che questi ultimi riversano sulla capacità di un club di fornire un veicolo con cui i consumatori possano sentirsi uniti, nonché la capacità dello stesso di dar vita ad una via di fuga dalla routine quotidiana. Contrariamente, seppur di natura positiva, la relazione significativamente minore si ha tra la *behavioral loyalty* e l'associazione *head coach*, in quanto per i tifosi più attivi e devoti la presenza di un allenatore trionfante e carismatico non è tuttavia giudicato così importante. Trattando ora della seconda componente della football loyalty, ovvero l'*attitudinal loyalty*, i risultati mostrano come anch'essa sia relazionata positivamente a ciascuna associazione, tuttavia le relazioni più interessanti da menzionare sono sicuramente quelle con i driver *head coach*, *star player* e *product delivery*, in quanto l'analisi condotta mostra come, rispetto a questi ultimi, l'*attitudinal loyalty* detenga sì un effetto significativamente positivo, ma non eccessivamente elevato. Il *product delivery*, tra i tre sopradetti, è quello che comunque appare maggiormente predetto. La terza domanda di ricerca alla quale si desiderava rispondere risiedeva nella comprensione di quale fosse l'effetto congiunto della *behavioral loyalty* e dell'*attitudinal loyalty* su ciascun driver associativo. Anche in questo caso la *Multiple Regression Analysis* ci ha condotto a delle conclusioni notevolmente interessanti, in quanto si è dimostrata l'esistenza dell'effetto tra le due variabili indipendenti (*behavioral loyalty*, *attitudinal loyalty*) su ciascuna associazione di club, ma comunque con un risultato non sempre significativo. In tal ambito i risultati singolari da evidenziare sono quelli avuti nel dominio dei driver *fan identification* e *nostalgia*, in quanto sono gli unici significativamente predetti anche dall'*attitudinal loyalty*. Per tutte le altre associazioni di club unicamente la *behavioral loyalty*

appare essere la variabile significativamente predittiva, sebbene sia ugualmente dimostrato l'effetto congiunto. Le analisi condotte ci permettono anche di suggerire delle implicazioni manageriali in grado di essere d'aiuto alla gestione della *fan-base* di ciascun club. Nonostante il campione sia indubbiamente dominato da coloro i quali detengono un elevato attaccamento emotivo alla propria squadra del cuore ma una bassa partecipazione attiva a tutto ciò che ne ruota attorno, risulta essere proprio la *behavioral loyalty* la componente della football loyalty che ha un impatto maggiormente positivo su ciascuna associazione di club. Come sopradetto, tra le quattro categorie di tifosi individuate da Sheila Backman e John Crompton, quella che viene descritta come la più leale, nonché profittevole, è la *High True Loyal Fan*. Appare semplice quindi comprendere come vari management di club debbano senz'altro guardare le varie strategie atte ad accrescere la partecipazione del singolo tifoso come essenziali ed imprescindibili, in quanto capaci di tramutare i cosiddetti *Latent Loyalty Fans* in dei fan realmente dediti alla squadra. Si ha comunque l'obbligo di prestare attenzione alle conseguenze che un aumento della *behavioral loyalty* comporterebbe nella gestione del club nella sua totalità, dal momento che come sappiamo maggiore è la partecipazione dei tifosi agli eventi concernenti la propria squadra del cuore, maggiore è l'importanza e la valutazione che questi ultimi riversano su determinati drivers associativi. Sulla base infatti dei risultati ottenuti, le associazioni su cui la *behavioral loyalty* ha un impatto significativamente positivo e non affatto trascurabile sono in particolare la *fan identification*, *nostalgia*, *escape* ed infine *product delivery*. Strategie quindi atte a promuovere una maggiore partecipazione da parte dei propri tifosi attraverso, ad esempio, l'offerta di eventuali incentivi economici derivabili dall'indossare i colori o il logo della propria squadra del cuore durante le partite allo stadio o anche l'acquisto a prezzi scontati di prodotti di merchandising esclusivamente nello store dello stesso, devono essere analizzate tenendo conto del fatto che un aumento della *behavioral loyalty* comporterà da parte del tifoso una maggiore attenzione, nonché valutazione, su distinte capacità del club quali: la capacità di fornire un mezzo attraverso cui i vari supporters possano sentirsi parte integrante di una grande *famiglia* mossa da sentimenti comuni, nonché da una passione veemente; la capacità di evocare ricordi o sentimenti del passato correlati a momenti emozionanti che il tifoso ha vissuto grazie al club; la capacità di regalare una via di fuga dalle problematiche che gravano quotidianamente in capo al tifoso mediante avvenimenti o ricorrenze organizzate; ed infine, la capacità di intrattenere il tifoso in ogni singolo evento in cui quest'ultimo possa essere inteso come attore principale da conquistare, nonché da ammaliare.