

Dipartimento di Impresa e Management

Newsmaking & Brand Storytelling

**IL REBRANDING DI JUVENTUS F.C. E LE NUOVE STRATEGIE DI
STORYTELLING**

Relatore:

Prof. Francesco Giorgino

Candidato:

Vittorio Marano

Correlatore:

Prof. Luca Balestrieri

Studente ID:

692931

Anno accademico

2018/2019

Sommario



LUISS Guido
Carli

LIBERA UNIVERSITÀ INTERNAZIONALE DEGLI STUDI SOCIALI

	1
INTRODUZIONE		6
1. Il marketing sportivo		11
1.1 Il marketing sportivo in Italia e le fasi del suo ciclo evolutivo		11
1.1.1 <i>Prima fase: le sponsorizzazioni</i>		13
1.1.2 <i>Seconda fase: il marketing sportivo</i>		15
1.1.3 <i>Terza fase: il co-marketing sportivo</i>		18
1.1.4 <i>Quarta fase: High Tech e High Touch sports marketing</i>		20
1.2 Il brand management sportivo e le sue componenti		22
1.2.1 <i>Brand awareness</i>		24
1.2.2 <i>Brand image</i>		26
1.2.3 <i>Brand positioning</i>		28
1.2.4 <i>Brand loyalty</i>		30
1.2.5 <i>Brand equity</i>		31
1.3 Le attività del processo di brand management sportivo		33
2. Il corporate rebranding		36
2.1 Corporate rebranding: definizione e motivazioni		36
2.1.1 <i>Fasi e principi del corporate rebranding</i>		39
2.1.2 <i>Il cambio di nome</i>		42
2.1.3 <i>Il cambio di logo</i>		44
2.1.4 <i>Il cambio di slogan</i>		48
2.2 IL REBRANDING SPORTIVO		49
2.2.1 <i>Le spinte del rebranding sportivo</i>		49
2.2.2 <i>Modifica degli elementi identificativi di una squadra: Nome, logo e colori</i>		52
2.2.3 <i>Modifica degli altri elementi di branding: rituali, persone associate alla squadra, città o regione di rappresentanza</i>		56
2.2.4 <i>I rituali</i>		56
2.2.5 <i>Le personalità associate al club</i>		57

2.2.6	<i>La rappresentatività verso una città o regione</i>	58
2.2.7	<i>Lo stadio di proprietà come strumento di rebranding</i>	59
2.2.8	<i>Il rebranding delle leghe sportive e l'esempio virtuoso della Premier League</i>	61
3.	<i>Case study: il rebranding di Juventus F.C.</i>	64
3.1	<i>Le motivazioni dell'operazione di rebranding</i>	64
3.1.1	<i>Lo scandalo "Calciopoli" ed il crollo</i>	64
3.1.2	<i>I numeri delle superpotenze e il gap da colmare</i>	65
3.1.3	<i>L'inizio del cambiamento: la costruzione dello stadio di proprietà</i>	68
3.2	<i>La strategia di rebranding</i>	71
3.2.1	<i>Il nuovo logo di Juventus F.C.</i>	71
3.2.2	<i>Il nuovo logo: Significato e differenze con il vecchio stemma</i>	73
3.2.3	<i>Undici: La nuova esperienza multisensoriale targata Juventus</i>	76
3.2.4	<i>Raccontarsi tramite l'acquisto di calciatori: le operazioni Higuain e Cristiano Ronaldo</i>	78
3.2.5	<i>Raccontarsi tramite i canali social: Una digital strategy all'avanguardia</i>	82
3.2.6	<i>First team: Juventus. I bianconeri approdano su Netflix</i>	86
3.2.7	<i>I risultati economici ottenuti in seguito al rebranding</i>	88
3.3	<i>L'analisi qualitativa: le reazioni generate dall'operazione di rebranding</i>	88
3.3.1	<i>Il metodo</i>	88
3.3.2	<i>L'analisi delle piattaforme social</i>	92
3.3.3	<i>Risultati dell'analisi</i>	103
	CONCLUSIONI	108
	BIBLIOGRAFIA	110
	SITOGRAFIA	116
	ABSTRACT	118

INTRODUZIONE

Non di rado si sente parlare di come lo sport possa essere considerato una metafora della vita. La molteplicità delle sfaccettature che presenta, dall'aspetto atletico a quello psicologico, passando per quello pedagogico ed educativo, fa sì che molte delle logiche applicate allo sport possano essere traslate ed applicate alla vita quotidiana, in virtù della centralità che tali aspetti rivestono all'interno della società.

Tale aspetto al giorno d'oggi assume una rilevanza ancora maggiore rispetto al passato, se si considera l'enorme diffusione di cui lo sport gode a livello globale.

Fino ad alcuni decenni fa, data la scarsità di mezzi di diffusione di massa, seguire un determinato sport a tutto tondo, come avviene oggi, era pressoché impossibile. Proprio in virtù di tale scarsità (gli unici emittenti a disposizione erano la TV in chiaro e la radio), la quantità e la varietà di eventi sportivi trasmessi era estremamente limitata sia in termini di tempo che di varietà. In virtù di ciò, i principali (ed in alcuni casi gli unici) introiti su cui una società sportiva poteva fare affidamento erano dati dalla vendita dei biglietti per la fruizione dal vivo degli eventi sportivi e dagli sponsor, fenomeno quest'ultimo che, come vedremo nel corso dell'elaborato, può essere considerato come l'antenato del marketing sportivo così come viene inteso al giorno d'oggi.

A segnare la svolta per il mondo dello sport è stato l'avvento dei mezzi di diffusione di massa, in particolare internet e la *Pay TV*, i quali hanno reso un fenomeno globale lo sport nella sua interezza, facendo sì che la singola disciplina travalicasse i confini del paese in cui è nata o in cui gode di maggior seguito e iniziasse a vantare appassionati in tutto il mondo.

L'aspetto che però è più importante sottolineare relativamente alla diffusione della televisione a pagamento è quello legato ai diritti televisivi, che ad oggi hanno rappresentato la fonte di guadagno più redditizia a disposizione di un *club*, nonostante le stesse fonti di introiti siano aumentate numericamente in maniera sostanziosa rispetto al passato. Sono gli introiti da diritti televisivi che hanno reso le varie discipline sportive industrie in grado di fatturare miliardi di euro in un anno. Il contratto siglato dalla NBA con i propri partner televisivi porterà nelle casse della maggiore lega americana di basket una cifra pari a 24 miliardi di dollari da dividere tra le franchigie che ne fanno parte nell'arco temporale compreso tra la stagione 2016/2017 e la stagione 2025/2026¹; l'accordo sottoscritto dalla NFL con i *broadcaster* televisivi ha garantito alla nota federazione di football americano la cifra di 13,68 miliardi di dollari nel solo 2017: un'enormità se paragonati ai 4,28

¹https://www.repubblica.it/sport/basket/2016/07/01/news/nba_la_lega_americana_ricopre_d_o_ro_le_sue_stelle-143212687/

miliardi del 2001, cifra comunque decisamente ragguardevole. Tale aumento spiega in maniera chiara quale sia la direzione intrapresa dal mercato dello sport ed il potenziale di crescita che continua ad avere.²

Anche il mercato europeo e gli sport maggiormente graditi a tale pubblico non sfuggono a questa logica. E' sufficiente pensare al contratto da 2,4 miliardi di sterline in un anno stipulato dalla Premier League, o a quello da 1,14 miliardi di euro a stagione della Liga spagnola³.

Di estrema rilevanza è anche la diffusione capillare di internet che, oltre a favorire la conoscenza e la conseguente diffusione delle varie discipline sportive, permette di venire a conoscenza di qualsiasi aggiornamento o curiosità relativamente alle stesse discipline in tempo reale. Inoltre, sempre grazie ad internet che ha svolto il ruolo di fattore abilitante, lo sviluppo del fenomeno dell'*e-commerce* ha posto le basi per la centralità di un altro aspetto: quello del merchandising, precedentemente commercializzabile esclusivamente tramite canali fisici, con tutti i limiti temporali, spaziali e logistici del caso, ed ora in grado di essere venduto in tutto il mondo, dando vita ad un'altra importante fonte di entrate per le società.

Tale cambiamento radicale rispetto al passato, in cui il volume d'affari relativo al mondo dello sport era infinitamente più ristretto, le società operanti in tale settore hanno dovuto a loro volta modificare totalmente il proprio approccio gestionale, assumendo caratteristiche simili ad aziende operanti nella vendita di beni e servizi.

La diffusione di internet e *Pay TV* rappresenta quindi il fattore trainante ed abilitante di tale rivoluzione. Il loro sviluppo capillare ha offerto loro possibilità di crescita inimmaginabili fino a pochi anni prima, possibilità che, specialmente i club storicamente più prestigiosi e che godono di maggior seguito stanno sfruttando appieno.

E' in tale ottica che va vista la crescente attenzione al marketing da parte delle aziende operanti in questo settore, le quali si sono dovute confrontare con le esigenze di segmenti di mercato fino a quel momento inesplorati, aspetto che rappresenta allo stesso tempo un'opportunità ed una necessità. Opportunità perché consente una crescita economica ulteriore rispetto a quella garantita dai soli ricavi dai diritti TV e dalla vendita dei biglietti, necessità perché non cavalcando l'onda ci si trova a perdere terreno nei confronti delle aziende più lungimiranti, esattamente come in altri tipi di mercati.

² <https://www.huddle.org/2019/06/aumento-partite-rinnovo-contratto-nfl-nflpa/>

³ <https://www.calciofinanza.it/2019/05/23/ricavi-diritti-tv-premier-league-2018-2019/>

E' così che si spiega dunque la creazione di veri e propri *brand*, che con i valori intrinseci che sono in grado di comunicare e veicolare al proprio pubblico *target* rendono l'azienda riconoscibile a tutte le latitudini, oltre a rendere possibile l'identificazione nella stessa da parte del pubblico stesso. Aspetto questo che assume rilevanza ancora maggiore in un campo nel quale l'identificazione tra club e tifoso è di importanza assolutamente centrale.

Parlando quindi di marketing e della necessità di andare incontro alle esigenze del proprio mercato target, occorre necessariamente tener conto che tali esigenze non sono fisse nel tempo, bensì si modificano a seconda di molteplici fattori che il più delle volte sfuggono al controllo dell'azienda. Aspetto che assume contorni ancor più complessi quando si va a servire un numero elevato di mercati target molto eterogenei tra loro. E' per questa ragione che, insieme alla creazione di una forte *brand identity*, è necessario in determinate circostanze optare per una revisione della stessa, con quella che viene definita come operazione di *rebranding*. Attraverso una strategia di questo tipo, l'azienda non si limita ad adattarsi alle rinnovate esigenze del mercato, bensì tenta di anticiparle, ponendosi in una condizione di vantaggio rispetto alla concorrenza.

Essendo però l'industria sportiva, specialmente quella del calcio (seppur come già detto simile sotto determinati aspetti ad imprese operanti nella produzione di beni e servizi), un settore in cui aspetti quali la storia, le tradizioni ed il senso di appartenenza ad una squadra sono ritenuti fondamentali dagli appassionati, spesso queste strategie di restyling messe in atto dalle società suscitano parecchio scalpore, creando una spaccatura nell'opinione pubblica tra chi è favorevole a simili operazioni, vedendo in esse una possibilità di crescita per la propria squadra del cuore, e chi si oppone, interpretandole come un affronto al passato del club in nome di logiche economiche che hanno poco a che vedere con lo sport.

Nel corso di questo elaborato, dopo aver affrontato i temi relativi all'evoluzione storica del marketing sportivo (con particolare focus sul mercato italiano) e alle logiche di *branding* e *rebranding* applicate al contesto dell'industria sportiva all'interno dei primi due capitoli, nel terzo ed ultimo si andrà ad analizzare la strategia di *rebranding* messa in atto da Juventus F.C., una delle principali potenze del calcio italiano ed europeo, da più angolazioni. Innanzitutto si andrà ad illustrare l'operazione dal punto di vista strategico, tattico ed operativo, entrando nel dettaglio delle singole scelte che nel loro insieme hanno dato luogo all'attuazione della strategia ed evidenziandone i risultati dal punto di vista economico-finanziario e di ritorno di immagine; fatto ciò, si verranno analizzate le reazioni dei tifosi e più in generale degli appassionati di calcio a quella

che viene definita da molti esperti in materia come una delle operazioni di *rebranding* più audaci di sempre. Ciò verrà messo in pratica attraverso un'analisi dei *social network*, i quali al giorno d'oggi rappresentano uno dei principali mezzi attraverso cui diffondere la propria voce. A tale scopo, gli utenti di queste piattaforme, sulla base di elementi quali contenuto dei commenti, età, provenienza e linguaggio utilizzato, verranno suddivisi in sei categorie. L'obiettivo è quello di indagare circa le reazioni suscitate da tale cambiamento negli utenti delle piattaforme social, cercando di individuare eventuali correlazioni tra la positività o la negatività della reazione e l'appartenenza ad una determinata categoria di utenti piuttosto che ad un'altra.

Il grande interesse che nutro per il calcio e per lo sport in generale, unito alle conoscenze acquisite nel corso della mia carriera universitaria, ha fatto sì che decidessi di effettuare questo tipo di analisi come prova conclusiva del mio percorso di studi. Nello specifico, è da diversi anni che nutro grande interesse relativamente al tema dell'evoluzione del mondo del calcio e quello della contrapposizione tra il calcio di oggi e quello degli scorsi decenni, e gli strumenti acquisiti nell'ambito di questo corso di laurea magistrale mi consentono finalmente di indagare più a fondo il triangolo calcio-marketing-tradizione, aspetti che non sempre nell'opinione comune riescono a conciliarsi e a convivere.

1. Il marketing sportivo

1.1 Il marketing sportivo in Italia e le fasi del suo ciclo evolutivo

Tra i fenomeni che godono di maggiore diffusione in tutto il mondo vi è certamente lo sport. Quella che un tempo era una pratica riservata soltanto agli uomini più giovani, oggi è diventata un qualcosa di accessibile a tutti, a prescindere da età, sesso, classe sociale e provenienza geografica. La Carta Europea dello Sport⁴ definisce quest'ultimo come *“Qualsiasi forma di attività fisica che, attraverso una partecipazione organizzata o non, abbia per obiettivo l'espressione o il miglioramento della condizione fisica e psichica, lo sviluppo delle relazioni sociali, o l'ottenimento di risultati in competizioni di tutti i livelli.”* Andando ad analizzare più dettagliatamente il contenuto di tale definizione, risultano ben chiare le caratteristiche che contraddistinguono l'attività sportiva e le funzioni alle quali essa assolve: innanzitutto, l'espressione *“organizzata o non”* sta a significare che essa può essere svolta individualmente o in squadre composte da più membri; la restante parte della frase in questione invece, spiega come l'attività sportiva possa essere svolta a distinti livelli di bravura e con obiettivi diversi tra loro. Nel professionismo quello prioritario sarà ovviamente la ricerca del risultato, a livelli dilettantistici o amatoriali prevarranno aspetti quali il mantenimento di un corretto stato di salute fisica e mentale e lo sviluppo di rapporti di socialità.

E' dunque evidente come, nel corso del tempo, lo sport abbia assunto un ruolo sempre più centrale all'interno della nostra società. In un'analisi ben più ampia, l'autore Sergio Cherubini spiega come lo sport, oltre ai noti benefici che ha sul corpo e sulla mente dei praticanti, rappresenti una preziosa risorsa per lo sviluppo economico di un paese. Secondo i dati riportati da Cherubini, l'industria sportiva fornisce all'Unione Europea un contributo in termini di valore aggiunto economico lordo pari all'incirca a 294 miliardi di euro e fornisce un'occupazione a 4,5 milioni di persone, dove per industria sportiva si intende, oltre alle società sportive in sé, sia tutte quelle istituzioni coinvolte nella produzione di beni e servizi necessari per lo svolgimento di attività sportive, sia quelle per le quali lo sport e gli eventi sportivi rappresentano un indotto importante, come ad esempio le trasmissioni televisive a tema o i locali situati nei pressi dei luoghi dove si svolgono gli eventi.⁵ Relativamente al contesto italiano la sola industria del calcio, che è lo sport che nel nostro paese vanta il maggior numero di appassionati, secondo il bilancio redatto dalla FIGC nel 2018 ha

⁴ La Carta Europea dello Sport è un documento approvato nel 1976 dal Consiglio d'Europa che sancisce il diritto di ogni persona a praticare sport.

⁵ Cherubini Sergio (2015): Marketing e management dello sport, pp. 25.

fatturato una cifra pari a 4,5 miliardi di euro (di cui 3,4 miliardi provenienti dal professionismo ed il resto dal dilettantismo), i quali si traducono in un gettito fiscale pari a circa un miliardo di euro. Inoltre, nel 2017, secondo “Calcio e Finanza” il calcio si è piazzato *“al terzo posto tra i settori economici in Italia per investimenti in fusioni ed acquisizioni, alle spalle del comparto pubblico e di quello delle istituzioni finanziarie.”*

Impossibile poi trascurare il bagaglio culturale e l’insieme di valori di cui ogni sport si fa portatore. Ad ogni disciplina sportiva, e a chi la pratica, nell’immaginario comune, vengono infatti associate delle virtù, come nel caso della lealtà alla pallavolo, o della giustizia al pugilato. Nella vita delle persone, in particolar modo nella cultura occidentale, lo sport rappresenta un aspetto importante del quotidiano, al punto di assumere in alcuni casi la connotazione di una vera e propria fede, per la quale si è disposti anche ad importanti sacrifici, economici e non solo.

Sommando tra loro tutti questi aspetti, è facilmente intuibile come in un’industria tanto grande e produttiva, sia impossibile fare a meno di attività di marketing, anche se in molti casi queste continuano a non essere viste di buon occhio dagli appassionati, in quanto viste come elementi che vanno ad intaccare i principi cardine dello sport in nome del denaro e della crescita economica. E’ proprio in virtù di tale crescita che l’industria sportiva ha attirato su di sé l’interesse di numerosi *players* anche di altri settori, che hanno visto in questo *boom* un’enorme opportunità di business. Quello dello sport marketing è stata in ogni caso uno sviluppo graduale, guidato nel corso dei decenni dai cambiamenti e dalle innovazioni che hanno caratterizzato il macro-ambiente⁷. Questo processo di sviluppo può essere suddiviso in quattro fasi, le quali si sono susseguite temporalmente a partire dagli anni ’60 del secolo scorso fino agli attuali anni 2010, che ora si andranno ad analizzare singolarmente.

⁶ Art. Calcio e Finanza.

⁷ Cherubini Sergio (2015) Marketing e management dello sport, p. 25.

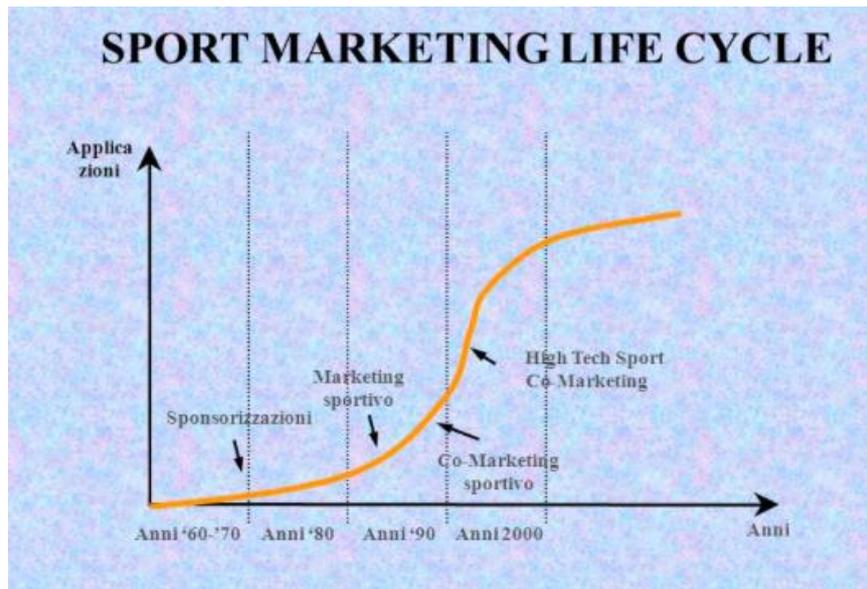


Figura 1: Grafico raffigurante la traiettoria del ciclo evolutivo del marketing sportivo in Italia

Fonte: Cherubini Sergio, *Marketing e management dello sport*, pp. 25.

1.1.1 Prima fase: le sponsorizzazioni

Le sponsorizzazioni possono essere viste come la prima forma in assoluto di comunicazione sportiva da parte delle aziende operanti nell'industria dello sport, al punto da poter essere considerate antecedenti al marketing sportivo vero e proprio. In generale, la sponsorizzazione può essere definita come un'attività di comunicazione attraverso la quale un'azienda lega il proprio nome e la propria immagine ad un avvenimento sportivo, culturale, sociale o d'intrattenimento, sfruttandone la notorietà e l'immagine, con finalità di natura commerciale. E' la presenza di un secondo soggetto, ossia quello sponsorizzato, che consente di effettuare la distinzione tra sponsorizzazione e pubblicità. Nichols e Roslow la definiscono come un'opportunità che le aziende hanno di raggiungere il cuore e la mente del consumatore, che fornisce all'azienda sponsor un'opportunità di *backdoor* per promuovere se stessa ed il proprio marchio⁹.

Il fenomeno della sponsorizzazione sportiva nacque a cavallo tra la fine degli anni '50 e l'inizio degli anni '60, con i primi esempi significativi riscontrabili nel mondo del ciclismo e della pallacanestro. Si trattava inizialmente di sponsorizzazioni che Cherubini definisce come "emotive", dovute cioè quasi esclusivamente alla passione di un imprenditore proprietario di un grande

⁸ Nicholls J.A.F., Roslow S., Dubish S. (1999) Brand recall and brand preference at sponsored golf and tennis tournaments. *European Journal of Marketing*, Vol. 33, pp. 365-386.

⁹ Heitsmith G. (1994): Event promotions: Get them by their hearts and minds. *Promo: The international magazine for promotion marketing*, pp. 31-2 and pp.101-2.

marchio nei confronti di un determinato sport, ma nonostante ciò continuano ad essere uno strumento fondamentale anche oggi, sia per l'azienda che fa da sponsor e sia per l'evento o la squadra rappresentante lo *sponsee*¹⁰. Quelli provenienti dalle sponsorizzazioni rappresentano infatti una percentuale importante del totale dei fondi necessari all'organizzazione di un evento, il quale in assenza di queste difficilmente potrebbe avere luogo. Di conseguenza, il mercato delle sponsorizzazioni è stato protagonista, nel corso degli anni, di una crescita esponenziale, passando da un valore di due miliardi di dollari nel 1984 a 16,6 milioni nel 1996¹¹, anno in cui le olimpiadi di Atlanta ottennero dalle aziende sponsor dell'evento un totale di 540 milioni di dollari, che divennero 830 alle successive olimpiadi di Sydney. Particolare rilievo ha assunto negli ultimi tempi il fenomeno della sponsorizzazione tecnica, definibile come “*l'acquisizione di diritti di marketing derivante dall'associazione di un'azienda produttrice di beni e servizi con una property sportiva (squadra, evento o organizzazione) e coincidente con la temporanea fornitura di tali beni e servizi alla property stessa necessari per lo svolgimento del progetto sportivo principale della property*”. Si tratta di un fenomeno che in tempi recenti ha assunto una dimensione notevole dal punto di vista economico. Basti pensare al contratto firmato tra Adidas e Manchester United nel 2014, che porterà nelle casse della società inglese una cifra pari a 941 milioni di euro in 10 anni.

L'importanza di tale strategia comunicativa basata sulla sponsorizzazione risiede, per l'azienda sponsor, nell'elevato livello di visibilità garantito dai mass media all'evento sponsorizzato (o al quale partecipa la squadra sponsorizzata). Maggiore sarà la portata dell'evento in questione, maggiore sarà la cifra richiesta all'azienda per essere nominata sponsor dell'evento. La Anheuser Busch InBev, società multinazionale statunitense operante nel settore del *beverage* e produttrice, tra le altre, della birra “Bud Light” (la versione a basso contenuto alcolico della famosa birra “Budweiser”), corrisponderà alla NFL¹², nel periodo che va dal 2015 al 2022, una cifra pari a 1,4 miliardi di dollari per acquisire il titolo di *main sponsor*¹³ della lega di football americano, investimento giustificato dall'enorme ritorno d'immagine garantito da un evento seguito da milioni di americani e non solo. Tesi che trova riscontro nelle parole di Domenico Barilli¹⁴, il quale sosteneva che “*è in base al grado di capacità di produrre pubblicità a favore dello sponsor che si*

¹⁰ Con il termine *sponsee* si intende l'azienda a cui lo sponsor associa il proprio nome e la propria immagine, e che beneficia dell'attività di finanziamento da parte di quest'ultimo.

¹¹ Speed R., Thompson P. (2000): Determinants of Sports Sponsorship Response. *Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 28, pp. 226-238.*

¹² La NFL è la maggiore lega professionistica di football americano.

¹³ Il *main sponsor* è lo sponsor principale e più importante di un'organizzazione.

¹⁴ Domenico Barilli era il direttore commerciale di Parmalat all'epoca in cui la società italiana divenne, sponsor ufficiale del campionato di Formula 1, operazione che contribuì in modo importante allo sviluppo della notorietà dell'azienda a livello internazionale.

soppesa il valore economico di una sponsorizzazione, in assenza del quale non è più corretto parlare di sponsorizzazione, in quanto sponsorizzare significa compiere un'operazione economica di natura commerciale e ancor più specificatamente un investimento pubblicitario e d'immagine. Solamente dentro tale significato di economicità è possibile contenere con realismo ed autenticità la definizione portante di sponsorizzazione moderna.”

Nonostante, come già detto in precedenza, il fenomeno della sponsorizzazione di eventi sportivi abbia oggi dato adito ad un mercato il cui valore è quantificabile in miliardi, esso rappresenta solo il primo stadio dell'evoluzione della comunicazione in ambito sportivo, che nel corso degli anni ha acquisito un livello di complessità ben superiore.

1.1.2 Seconda fase: il marketing sportivo

Come ribadito nel paragrafo precedente, il fenomeno della sponsorizzazione, quantomeno per le caratteristiche che aveva ai suoi albori, può certamente essere considerato una strategia di comunicazione, ma non può essere considerato una vera e propria forma di marketing sportivo. Si inizia a parlare di marketing sportivo in senso stretto a cavallo tra la fine degli anni ottanta e l'inizio degli anni novanta, periodo in cui si assiste contemporaneamente allo sviluppo del marketing dei servizi del quale, secondo Cherubini, il primo ricalca le orme e le caratteristiche¹⁵. Il marketing dei servizi è quell'attività di marketing fatta dalle imprese del settore terziario, e presenta tre caratteristiche fondamentali che lo distinguono dal marketing classico¹⁶: per prima cosa, il prodotto in sé è fisicamente intangibile; in secondo luogo, si tratta di un'attività piuttosto che di un prodotto fisico; infine, produzione e consumo sono simultanei, al di là di sporadiche eccezioni. Di conseguenza, il consumatore di servizi si trova a fronteggiare una situazione d'acquisto totalmente differente rispetto al consumatore di beni. Nel mercato dei beni infatti, non vi è alcun contatto diretto tra produzione e consumo, e nessuna delle due componenti influenza l'altra. Nel mercato dei servizi invece, in virtù della simultaneità di cui sopra, è il consumatore stesso ad entrare nel processo di produzione. Essendo il servizio sia fisicamente che mentalmente intangibile, ed in quanto tale difficile da valutare, sarà certamente influenzato da ciò che accade nel contemporaneo processo di produzione e di consumo, oltre ad avere esso stesso un impatto sul processo produttivo. Anche il processo di valutazione della qualità del servizio da parte del

¹⁵ Cherubini Sergio (2015): Marketing e management dello sport, p.38.

¹⁶ Gronroos C. (1982): An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, vol. 7, pp.30-41

consumatore seguirà logiche differenti: secondo il modello teorizzato da Gronroos, la qualità totale del servizio è la risultante di tre diverse componenti: qualità tecnica, ossia ciò che rimane al consumatore dopo la fine dell'esperienza di fruizione; qualità funzionale, ovvero il processo di fornitura del servizio; e *corporate image*¹⁷. Quest'ultimo elemento, anche se apparentemente può sembrare superfluo o quantomeno secondario rispetto agli altri due, riveste anch'esso un ruolo importante all'interno del processo valutativo, in quanto il consumatore di servizi acquista non solo in base alla qualità o alla natura di questi ultimi, ma anche in base a come questo si presenta: il servizio, oltre a possedere un buon livello di qualità tecnica e funzionale, deve anche apparire tale.

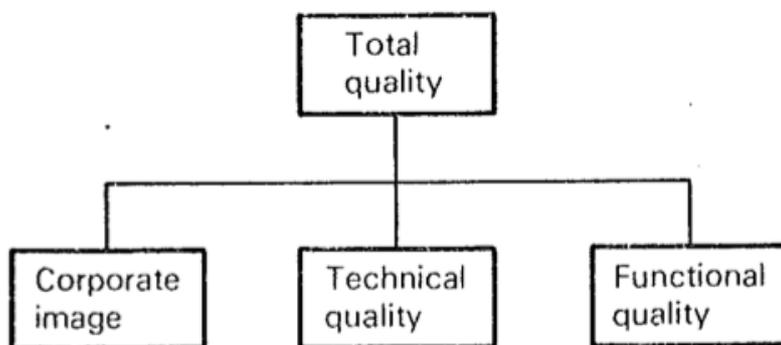


Figura 2: Componenti della qualità complessiva di un servizio¹⁸.

Le caratteristiche elencate finora riguardanti il marketing dei servizi risultano valide anche se applicate al contesto di un evento sportivo. Si prenda come esempio una partita di calcio: esattamente come un qualsiasi altro servizio, si tratta di un prodotto fisicamente intangibile, la cui fruizione da parte dello spettatore consiste nell'assistere al *match*; la produzione ed il consumo risultano anche qui essere simultanei: la prima consiste nello svolgimento della partita da parte dei calciatori (che dunque producono il servizio), alla quale gli spettatori assistono in tempo reale (quindi contemporaneamente alla produzione). Anche relativamente alla valutazione della qualità totale dell'evento può essere effettuata la medesima estensione. Sempre restando sull'esempio della partita di calcio, la qualità tecnica corrisponde allo spettacolo offerto in campo dai giocatori, la qualità funzionale è data dalla facilità con cui è possibile accedere alla visione dell'evento, l'immagine rende l'evento più appetibile a parità delle altre condizioni: si è certamente più

¹⁷ La *corporate image* è l'insieme di percezioni e giudizi formulati sull'azienda in base ai valori razionali ed emotivi. Racchiude quindi tutte le associazioni mentali da essa evocate.

¹⁸ Gronroos C., An Applied Service Marketing Theory, European Journal of Marketing, vol. 7, pp.30-41.

invogliati ad assistere ad una partita del Real Madrid contro una squadra di provincia in uno stadio storico e ricco di fascino come il “Santiago Bernabeu” che in una delle strutture decisamente poco invitanti che ospitano le partite delle squadre delle serie inferiori, nonostante le squadre in campo siano in entrambi i casi le stesse.

A dare l’*input* a questo tipo di sviluppo del marketing dello sport hanno contribuito significativamente gli investimenti fatti dai grandi gruppi industriali per l’acquisizione delle società sportive (si pensi alla Juventus che fa parte di Exor), gruppi che hanno portato nel mondo sportivo una serie di conoscenze e competenze di marketing, e quindi di modi di operare, in precedenza del tutto ignote a questo settore.

Di non trascurabile importanza è anche un fattore macro-ambientale come la “Sentenza Bosman¹⁹”, che eliminando sostanzialmente le limitazioni relative all’acquisto di calciatori stranieri fornì ai *club* la possibilità di entrare in mercati precedentemente non ipotizzabili. L’acquisto di un calciatore proveniente da una determinata nazione da parte di una squadra, fa crescere notevolmente il seguito di quella squadra in quel determinato paese, specialmente se il calciatore in questione gode di grande popolarità. Di conseguenza, si profila un nuovo potenziale mercato *target* da servire, che necessiterà di apposite strategie di marketing e comunicazione. Ciò giustifica il fatto che anche nello sport abbia iniziato a prendere piede l’utilizzo di strumenti precedentemente mai adottati in questo ambito. Un esempio è dato dalle ricerche e analisi di mercato svolte allo scopo di comprendere al meglio le caratteristiche del proprio *target* (i tifosi e gli appassionati), o dalle campagne pubblicitarie relative a particolari eventi sportivi. Ed è proprio questo aspetto a rappresentare il punto di rottura con la precedente fase del ciclo evolutivo della comunicazione sportiva: dalla semplice attività di ricerca dello sponsor si è passati all’interazione con il pubblico attraverso l’analisi del comportamento e dei bisogni di quest’ultimo, ponendo le basi di quello che il marketing nell’industria dello sport è attualmente.

¹⁹ La Sentenza Bosman è un provvedimento adottato dalla Corte di Giustizia Europea nel 1995 per regolamentare il trasferimento di calciatori nelle federazioni appartenenti all’UE. La sentenza impedì alle varie leghe continentali di porre un tetto al numero di stranieri, qualora ciò risultasse discriminatorio nei confronti di atleti dell’Unione.

1.1.3 Terza fase: il co-marketing sportivo

Il *co-marketing*, anche detto marketing collaborativo, fa il suo ingresso nel mondo del marketing sportivo nella seconda metà degli anni novanta, e può essere definito come la risultante della somma tra le prime due fasi del processo di evoluzione di quest'ultimo. Esso viene definito da Cherubini come “*quel processo mediante il quale due o più operatori, privati o pubblici, svolgono in partnership una serie di iniziative (organizzate, programmate, controllate) nell'ambito analitico, strategico e operativo del marketing al fine di raggiungere obiettivi di marketing comuni o autonomi ma tra loro compatibili), attraverso la soddisfazione dei consumatori*”²⁰.

Dall'analisi di questa definizione si evince che si tratta di un'evoluzione del concetto di sponsorizzazione. Si passa infatti da una fase in cui l'azienda sponsor si limita a legare il proprio nome e la propria immagine a quello della squadra o dell'evento in questione, ad una fase in cui vi è una vera e propria integrazione del primo nell'attività di marketing sportivo.

Secondo gli autori Nufer, Buhler e Dolphin, il successo di una sponsorizzazione sportiva è basato su una relazione produttiva tra la proprietà sportiva e lo sponsor²¹, caratterizzata da una continua interazione bidirezionale e cooperazione²².

Un settore come quello dello sport ben si presta alla realizzazione di strategie di co-marketing per una serie di ragioni: innanzitutto, le sponsorizzazioni sportive su larga scala sono sempre più utilizzate dalle imprese come punto di riferimento per la strategia aziendale e di marca; in secondo luogo, le principali società sportive fanno molto affidamento sulle entrate e gli altri benefici derivanti dalle sponsorizzazioni; infine, vi è la possibilità sia per l'azienda sponsor sia per il soggetto sponsorizzato di generare un valore rilevante, il quale sarebbe utile, da un punto di vista strategico e commerciale, gestire congiuntamente.²³

Oltre a questi sostanziali vantaggi, vi sono anche dei fattori relativi al contesto che hanno fatto sì che il *co-marketing* diventasse una vera e propria necessità per le società sportive di un certo livello. In particolar modo, la crescente complessità ed eterogeneità del mercato dello sport, dovuta soprattutto alla diffusione e conseguente fruizione in tutto il mondo di eventi che in precedenza

²⁰ Cherubini Sergio, Canigiani Marco (1999): Il Co-Marketing sportivo: strategie di cooperazione nel mercato sportivo, p. 161.

²¹ Nufer G, Buhler A. (2010): Establishing and mantaining win-win relationships in the sports sponsorship business. *Journal of Sponsorship*, Vol. 3, no. 2, pp. 157, 168.

²² Dolphin R. (2003): Sponsorships: Perspectives on its strategic role. *Corporate communications*, Vol.8, no.3, pp.173-186.

²³ Farrelly F., Quester P. (2025) Investigating large-scale sponsorship relationships as co-marketing alliances. *Business Horizons*, pp. 55-62.

venivano trasmessi soltanto a livello nazionale (si pensi all'ampia varietà di campionati di calcio esteri che è possibile vedere in Italia e viceversa), aspetto che ha aperto ai marchi sportivi nuove frontiere della *brand awareness*²⁴, ha fatto sì che intercettare i bisogni e la soddisfazione di target così ampi e diversi tra loro sia operazione sempre più difficile da compiere agendo da soli. Di conseguenza, lo sfruttamento simultaneo delle competenze di più imprese operanti in settori diversi facilita notevolmente questa operazione.

Osservando la prospettiva dal punto di vista dell'azienda sponsor invece, queste investono capitali e risorse in sponsorizzazioni per perseguire una serie di strategie di business, strategie di marketing e strategie competitive. Lo sport, grazie alla sua naturale capacità di travalicare i confini nazionali e connettersi con mercati diversi, offre alle aziende opportunità di marketing a livello internazionale, il che lo rende un settore particolarmente attraente su cui investire²⁵.

Uno dei primi e più significativi esempi di *co-marketing* nel mercato dello sport è dato dalla collaborazione tra l'F.C. Inter e Visa, che si concretizzò nel lancio della "Inter Card". Si tratta di una vera e propria carta di credito funzionante tramite il circuito "Visa", utilizzabile in tutto il mondo e riportante su di essa il logo della società meneghina. Si trattò di una delle prime operazioni di *co-marketing* vero e proprio nell'industria sportiva tra due aziende aventi un *core business*²⁶ così differente. Il risultato fu un successo, tanto che anche altre società calcistiche italiane come la Juventus, Il Milan e la Roma hanno lanciato le proprie carte di credito brandizzate²⁷.

Secondo Cherubini però, è nella convergenza fra sport e media che il *co-marketing* sportivo trova la sua maggiore evidenza. L'esempio migliore è fornito dalla "Gazzetta dello Sport", noto quotidiano sportivo milanese che da tempo è molto attivo nell'organizzazione di vari eventi sportivi.

L'esempio più noto è senza dubbio quello del Giro d'Italia, ma non ne vanno trascurati altri come il campionato di Beach Volley e la Milano City Marathon, oltre ad altre gare ciclistiche sul territorio nazionale.

²⁴ La *brand awareness* rappresenta il grado di conoscenza della marca da parte del pubblico e si misura tramite la percentuale di consumatori che ricorda la marca senza bisogno di uno stimolo verbale o visivo o che la riconosce dopo essere stata sottoposta ad uno stimolo.

²⁵ Lagae W. (2005): Sport Sponsorship and Marketing Communications: An European Perspective, *Financial Times Prentice Hall, New Jersey*.

²⁶ Con l'espressione *core business* si intende il principale settore di competenza di un'azienda

²⁷ Cherubini Sergio, Canigiani Marco (1999): Il Co-Marketing sportivo: strategie di cooperazione nel mercato sportivo, p.163.

Di rilievo è anche l'aspetto relativo agli investimenti effettuati dallo sponsor nella realizzazione di strutture quali stadi e centri di allenamento, i cui nomi talvolta contengono al loro interno quello dello sponsor stessi.

1.1.4 Quarta fase: High Tech e High Touch sports marketing

L'ingresso del marketing sportivo nella quarta fase del suo ciclo evolutivo è legato a doppio filo alla diffusione capillare di internet e, in particolar modo, del Web 2.0, il quale viene definito da Costantinides e Fountain come *“una raccolta di applicazioni online open-source, interattive e controllate dall'utente che espandono le esperienze, le conoscenze e il potere di mercato degli utenti come partecipanti nei processi aziendali e sociali. Le applicazioni Web 2.0 supportano la creazione di reti di utenti informali che facilitano il flusso di idee e conoscenze consentendo l'efficiente generazione, diffusione, condivisione e modifica/perfezionamento di contenuti informativi”*.²⁸ Grazie alle caratteristiche di interattività possedute da questa nuova tecnologia, Cherubini afferma che si può parlare del Web 2.0 come vero e proprio *“acceleratore del co-marketing sportivo”*. La possibilità di interagire con altri utenti, aziende comprese, senza barriere di tipo temporale e logistico offre alle imprese un ventaglio di opportunità precedentemente nemmeno immaginabili.

Per illustrare al meglio le caratteristiche di questa fase dell'evoluzione del marketing sportivo, è necessario introdurre un concetto fondamentali, ossia quello di *high-tech-high-touch*.

Con l'espressione *“high-tech”* si intende l'utilizzo dei più moderni e sofisticati mezzi all'interno dei processi aziendali, mentre con *“high touch”* si fa riferimento alla componente umana, che resta comunque indispensabile all'interno di qualsiasi processo aziendale. L'autore John Naisbitt, nel suo libro *“Megatrends”* teorizza una relazione di proporzionalità diretta tra le due componenti. Egli afferma che *“ogni volta che una nuova tecnologia viene introdotta nella società, vi deve essere il contrappeso di una spinta umana che ristabilisce l'equilibrio – cioè high-touch – altrimenti la tecnologia viene respinta. Più c'è high-tech, più occorre high touch”*²⁹.

L'ingresso delle più moderne tecnologie nell'ambito del marketing non ha risparmiato neppure il settore dello sport, con le società più all'avanguardia che non hanno perso l'occasione di cogliere la palla al balzo.

²⁸ Costantinides E., Fountain S.J. (2008): Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, January 2008, Vol. 9, pp. 231-244.

²⁹ Naisbitt J. (2000): *Megatrends*.

Grazie allo sviluppo del Web 2.0 ed alla sua naturale interattività, le società sportive hanno finalmente il modo di effettuare una comunicazione a due vie con i propri *stakeholder*³⁰, siano essi tifosi, partner commerciali o media. Nascono così gli *store* online delle squadre, grazie al quale è possibile vendere il proprio *merchandising*³¹ in ogni angolo del mondo, oppure i biglietti delle partite in maniera più rapida e comoda.

Nasce così anche la possibilità delle società di raccontarsi a tutti e a trecentosessanta gradi: tramite l'utilizzo del proprio sito o di altre piattaforme online (l'importanza dell'*high-tech*) è possibile parlare della propria storia, i propri successi, i propri valori e tutto ciò che è inerente alla vita del club, dando così vita al proprio *storytelling*. Allo stesso tempo, la natura interattiva delle nuove tecnologie apre la strada alla creazione di *community* di appassionati, all'interno delle quali sono all'ordine del giorno discussioni riguardanti il *club* ed il contesto sportivo in generale. E' proprio in queste interazioni tra *club* e tifoso e tra appassionati all'interno delle *community* che si configura l'importanza di entrambi del connubio *high tech-high touch*: l'*high-tech* rappresenta il fattore abilitante, senza il quale non sarebbe possibile un'interazione a quei livelli, l'*high touch* assume invece le vesti del fattore motivante, come spiegato anche dallo stesso Naisbitt³² nel corso di un'intervista, della quale si riportano le seguenti parole: *“La crescita accelerata della tecnologia ha prodotto una spinta più forte che mai nella ricerca del significato, un desiderio di comunità, una sete di spiritualità, ed un bisogno veramente disperato di capire. ...La tecnologia è parte integrante dell'evoluzione culturale ed è, naturalmente, il prodotto creativo della nostra immaginazione, dei nostri sogni e delle nostre aspirazioni. Ma la scienza e la tecnologia non ci dicono qual è il senso della vita; così esaminiamo e ri-esaminiamo la natura della nostra umanità attraverso famiglia e comunità, ragione e spiritualità, arti e letteratura, tutte cose che rientrano in ciò che io chiamo high touch.”*

L'innovazione non ha risparmiato neanche i media, che sono diventati a loro volta terreno fertile per lo sviluppo di interazioni. Con l'avvento dei giornali sportivi online, che riportano notizie in tempo reale, è possibile, tra le altre cose, commentare gli articoli e rispondere ad altri utenti, dando vita anche in questo caso a conversazioni attorno al *club*, contribuendo così ad un aumento dell'*engagement*.

³⁰ Con il termine *stakeholder* si intende l'insieme dei soggetti direttamente o indirettamente coinvolti in un progetto o nell'attività di un'azienda.

³¹ Con il termine *merchandising* si intende l'insieme delle attività finalizzate all'aumento del traffico e della redditività del punto vendita, poste in atto sia dalle aziende produttrici sia dalla distribuzione, separatamente o più spesso in collaborazione tra loro.

³² Naisbitt J. (2000): *Megatrends*, p. 55

1.2 Il *brand management* sportivo e le sue componenti

Da sempre, lo sport è in grado di generare una forte connessione dal punto di vista emozionale con gli appassionati, riuscendo a dar vita ad un livello di fidelizzazione piuttosto alto. E' per questa ragione che, contestualmente alla forte crescita del settore sportivo, le società operanti in questo ambito hanno compreso l'importanza di una corretta strategia di *brand management*³³, che al giorno d'oggi può essere definita come una componente fondamentale, che fa la differenza tra il successo e l'insuccesso di un'organizzazione. Ciò è dovuto all'aumento dei ricavi che la costruzione e la gestione di un *brand* forte è in grado di generare, permettendo così di aumentare gli investimenti atti a migliorare il potenziale societario. I primi ad intuire la potenziale crucialità di una strategia di *brand management* in questo ramo furono coloro operanti nell'ambito della produzione di attrezzature sportive, grazie al contatto diretto che avevano con coloro che praticavano sport. Un esempio è quello di Spalding, azienda di articoli sportivi fondata a Chicago nel 1876 e ora leader mondiale nella produzione di palloni da basket³⁴, oltre che fornitrice ufficiale della lega americana di pallacanestro NBA, oppure quello di Rossignol, società francese operante dal 1907 nella produzione di attrezzatura per sci alpino, snowboard e sci nordico³⁵. Successivamente, con lo sviluppo dell'interesse per la moda, anche le aziende operanti nel settore dell'abbigliamento hanno iniziato ad abbracciare questo tipo di strategia, associando il nome del marchio inizialmente a quello di atleti famosi che nel corso del tempo sono stati in grado di costruire un'identità forte e distinta nella mente degli appassionati, poi a quello di squadre sportive, dando vita al fenomeno dello sponsor tecnico³⁶, che al giorno d'oggi ha raggiunto una diffusione pressoché totale nel mondo dello sport professionistico, con contratti di sponsorizzazione dal valore milionario. Nel primo caso, è possibile citare a titolo esemplificativo il caso di Cristiano Ronaldo, calciatore tra i più forti e famosi al mondo che ha firmato con Nike un contratto vitalizio da 23,6 milioni l'anno³⁷; nel secondo caso basti pensare alla *partnership* tra la stessa Nike e la squadra di pallacanestro dei Los Angeles Lakers, o tra Adidas ed il Real Madrid. E' proprio il mondo del calcio ad essere diventato un importante punto di riferimento per le grandi aziende del settore dell'abbigliamento sportivo, in virtù della visibilità che è in grado di garantire.

³³ Con l'espressione *brand management* si indica una serie di strategie ed operazioni aventi lo scopo di gestire far aumentare il valore di un marchio.

³⁴ [https://it.wikipedia.org/wiki/Spalding_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Spalding_(azienda))

³⁵ https://it.wikipedia.org/wiki/Skis_Rossignol

³⁶ Un'azienda viene definita sponsor tecnico quando mette a disposizione dello *sponsee* beni, servizi e mezzi utili per lo svolgimento del proprio *business*.

³⁷ <https://www.calciofinanza.it/2019/09/07/contratto-cristiano-ronaldo-nike-football-leaks/>

In seguito, sono state le stesse società sportive a comprendere le potenzialità offerte da una strategia di sviluppo strategico del marchio, in virtù della loro naturale capacità di attrazione dal punto di vista emotivo e passionale. Ciò si è tradotto, in molti casi, nella produzione e commercializzazione di prodotti riportanti il marchio stesso della società sportiva, prodotti sia inerenti all'attività sportiva che non, arrivando in alcuni casi, come quello del Manchester United, una delle più antiche e gloriose squadre d'Inghilterra, a costituire una società autonoma, la "Manchester United Merchandising Limited", controllata da Nike, il cui compito era quello di gestire il marchio in modo da renderlo profittevole dal punto di vista economico, il tutto tramite lo svolgimento di tre attività: la vendita al dettaglio nel Regno Unito di prodotti con il marchio Manchester United; la concessione di licenze per la produzione, distribuzione e vendita di tali beni in tutto il mondo; la gestione a livello mondiale delle scuole calcio del Manchester United.

La stessa strada è stata intrapresa anche da numerose leghe sportive, che hanno compiuto ingenti investimenti in termini di marketing finalizzate alla creazione e gestione del marchio, allo scopo di creare un *brand* esportabile a livello globale ed in grado di garantire introiti sostanziosi. In questo senso fanno scuola la Premier League, ovvero la massima serie del calcio inglese, che da semplice campionato di calcio è diventato un prodotto venduto in tutto il mondo ed in grado di generare, dai soli diritti televisivi, ricavi pari a 2,45 miliardi di sterline per la stagione 2018/2019 da suddividere tra i 20 *club* che ne fanno parte, e l'NBA, il cui accordo con i partner televisivi, a partire dalla stagione 2016/2017, frutterà 24 miliardi di dollari in 9 anni e le cui franchigie³⁸ valgono in media 1,8 miliardi di dollari. Anche i singoli eventi sportivi stanno iniziando ad intraprendere questa strada, come nel caso delle Olimpiadi o dell'America's Cup di vela, così come gli impianti sportivi, che in tempi recenti, riportando le parole di Cherubini, "hanno iniziato a sviluppare il proprio marchio in termini di centro commerciale o luogo di intrattenimento."

Particolare importanza sta inoltre assumendo il fenomeno della costruzione di un *brand* attorno ad un singolo personaggio sportivo. Sono molti infatti i personaggi sportivi di spicco che possono essere considerati dei veri e propri marchi di successo. Il caso più eclatante è senza dubbio quello di Michael Jordan, cestista tra i più forti di tutti i tempi ed insignito di innumerevoli onoreficenze, al quale è ispirato il brand *Air Jordan*, lanciato nel 1984 da Nike e che ora fa da sponsor tecnico anche, tra gli altri, nel mondo del calcio e dei Motorsports, ma un esempio forse maggiormente esplicativo è quello di David Beckham, famoso ex calciatore ritiratosi nel 2013. Nonostante non si possa ritenere un giocatore tra i più forti della storia di questo sport, la sua capacità di ergersi ad

³⁸ Franchigie è il termine con il quale vengono chiamate le squadre cestistiche facenti parte dell'NBA.

icona, oltre al suo spiccato fiuto imprenditoriale, lo rendono un *brand* in grado di guadagnare 65 milioni di dollari dopo il suo ritiro dal calcio. Ciò a dimostrazione che l'abilità sul campo (comunque notevole) e la capacità di trasformare la propria persona in un marchio di valore sono due aspetti almeno parzialmente separati.

E' ora necessario approfondire quelle che sono le componenti del brand management in ambito sportivo. Sergio Cherubini, nel suo lavoro "Marketing e management dello sport", ne individua cinque³⁹, le quali verranno approfondite singolarmente nei paragrafi seguenti.

1.2.1 *Brand awareness*

La *brand awareness* viene definita come l'abilità del consumatore di identificare il *brand* sufficientemente nel dettaglio da effettuare un acquisto⁴⁰. Essa si articola in due fasi: una è quella della *brand recognition*, cioè la capacità del consumatore di riconoscere il marchio dopo essere stato sottoposto ad uno stimolo verbale o visivo. Un esempio è il riconoscimento del *brand* da parte del consumatore nel momento in cui sente il *jingle* dello stesso; l'altra è quella della *brand recall*, ovvero la capacità del consumatore di richiamare alla mente la marca in presenza di un indizio rilevante, come ad esempio un bisogno particolare. Il ritorno alla memoria del nome di una determinata impresa nel momento in cui si cerca lavoro è un esempio di *brand recall*.

Relativamente a ciò, David Aaker ideò un modello chiamato "piramide della notorietà della marca", consistente in quattro livelli ad ognuno dei quali è collegato un livello di importanza attribuito dal consumatore al *brand*. Al piano più basso troviamo il *unaware brand*, ovvero la marca sconosciuta agli occhi del consumatore; al secondo troviamo la *brand recognition*, il livello più basso della *brand awareness*; al terzo vi è la *brand recall*, mentre il vertice della piramide è occupato dalla marca *top of mind*, proprio perché occupa il primo posto nella mente del consumatore. La marca citata si posiziona davanti a tutte le altre, sebbene possa essere a breve distanza da esse.

³⁹ Cherubini Sergio (2015): Marketing e management dello sport, p 385.

⁴⁰ John. R. Rossiter (2014): Branding explained: Defining and Measuring brand awareness and brand attitude. *Journal of brand management*, Vol. 21, pp. 533-540.



Figura 3: Piramide della notorietà di David Aaker (1997)⁴¹

Si tratta di un aspetto fondamentale di qualsiasi processo di *branding* in quanto, come implicito nella stessa definizione sopra riportata, senza consapevolezza intorno al marchio non è possibile vendere un prodotto associato ad esso.

Secondo Aaker, la *brand awareness* rappresenta un elemento essenziale anche della *brand equity*, che spesso viene trascurato. Egli la definisce come la durabilità del marchio all'interno della memoria del cliente⁴², e sarà generata dalla visibilità costante del marchio stesso rinforzata dalle associazioni mentali fatte dal consumatore con le offerte e le esperienze d'acquisto⁴³, associazioni che però non possono formarsi in assenza di preventiva consapevolezza del marchio stesso⁴⁴.

Nell'industria dello sport, lo sviluppo della *brand awareness* è favorito dal contesto, in quanto sia i *social network* che i *mass media* garantiscono una visibilità molto elevata, oltre alle trasmissioni televisive e radiofoniche a carattere sia regionale che nazionale e alle riviste sportive. In particolar modo in relazioni alle maggiori categorie degli sport professionistici, sia la *brand recognition* che la *brand recall* tra gli appassionati di quel determinato sport sono pressoché totali. Nonostante ciò, in virtù del sempre più frequente ricorso - negli ultimi tempi - a strategie di internazionalizzazione e di *brand extension* da parte dei più grandi club sportivi, risulta di grande importanza per questi

⁴¹ Aaker D.A. (1996): *Managing brand equity: capitalizing on the value of brand name*. New York: The free press.

⁴² Aaker D.A. (1996): *Managing brand equity: capitalizing on the value of brand name*. New York: The free press.

⁴³ Keller K.L. (1998): *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity*. London: Prentice Hall International.

⁴⁴ Bauer H.H. (2008): *Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment*. *Journal of Sport Management*, vol. 22, pp. 205-226.

ultimi la stima della *brand awareness* anche in contesti in cui lo sport in cui competono non è particolarmente diffuso.

Inoltre, essendo il livello di esposizione mediatica di un determinato *club* subordinato all'andamento recente dei risultati sportivi, non è semplice gestire attivamente la *brand awareness*, in virtù della difficoltà ad assicurare successi con costanza.

1.2.2 *Brand image*

La *brand image* può essere intesa come l'insieme delle associazioni che i gruppi target esterni generano attorno al *brand*. Queste associazioni possono essere ulteriormente suddivise tra quelle concernenti gli attributi funzionali di un brand e quelle relative ai suoi attributi simbolici⁴⁵.

Più specificamente, secondo gli autori Bauer, Stokburger-Sauer ed Exler, la *brand image* è il prodotto cumulativo delle associazioni di marca che avvengono nella mente del consumatore.

Queste ultime possono essere suddivise in tre gruppi: attributi, benefici e atteggiamenti⁴⁶.

- Gli attributi fanno riferimento alle proprietà intrinseche del *brand* che caratterizza il prodotto o il servizio: essi possono essere a loro volta suddivisi in *product-related attributes*, che si riferiscono alla composizione fisica di un prodotto o ai requisiti fondamentali di un servizio, e *non-product-related attributes*, che sono invece gli aspetti riguardanti l'acquisto o il consumo di un prodotto o un servizio. Tra i primi, Bauer, Stokburger-Sauer ed Exler, relativamente alle società sportive professionistiche, individuano i successi, l'atleta più importante, l'allenatore, la squadra e le performance di quest'ultima; tra i secondi invece, gli stessi autori inseriscono il *management*, il logo, lo stadio, la storia del club e la sua tradizione, i tifosi, lo sponsor e la regione di provenienza.
- I benefici, secondo Keller sono il valore personale ed il significato che i consumatori assegnano agli attributi del *brand*, i quali soddisfano i desideri e le motivazioni sottostanti⁴⁷. Essi dipendono dai bisogni individuali del singolo consumatore e dai suoi valori personali. La letteratura individua tre tipi di benefici: i primi sono quelli funzionali, ovvero i motivi per i quali cerchiamo prodotti che risolvano problemi legati al consumo, e che

⁴⁵ Christoff Burmann, Katharina Schaefer, Philip Maloney (2008): Industry image: Its impact on the brand image of potential employees, *Journal of brand management*, Volume 15, Issue 3, pp 157-176

⁴⁶ Bauer H.H. (2008): Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. *Journal of Sport Management*, vol. 22, pp. 205-226.

⁴⁷ Keller K.L. (1993): Conceptualizing, measuring and managing costumer based brand equity, *Journal of marketing*, Vol. 57, pp. 1-22.

corrispondono alle performance fisiche, utilitarie e funzionali del *brand*. I secondi sono quelli simbolici, i quali derivano da prodotti che soddisfano i bisogni di auto-miglioramento, ruolo sociale e *status symbol* del consumatore. I terzi sono i benefici esperienziali, che si ottengono da prodotti che forniscono piacere sensoriale ed emotivo, varietà o stimolazione cognitiva. Gli spettatori degli eventi sportivi generalmente intendono soddisfare i propri bisogni esperienziali e simbolici piuttosto che quelli funzionali, non essendo la partecipazione ad eventi sportivi finalizzata alla risoluzione di problemi legati al consumo.

- Gli atteggiamenti sono definiti dagli autori Fishbein e Ajzen come “*una predisposizione a rispondere in maniera consistentemente favorevole o sfavorevole relativamente ad un dato oggetto*”⁴⁸. Rappresentano quindi la somma dei giudizi e la valutazione complessiva del *brand* da parte del consumatore, che in genere dipende dalle credenze circa gli attributi e i benefici. Rosenberg e Hovland hanno classificato gli atteggiamenti di marca in tre dimensioni, ossia quella affettiva, quella cognitiva e quella comportamentale⁴⁹.

La *brand image* offre alle società sportive un’opportunità unica per presentare al pubblico un aspetto coerente e stabile.

Per una società sportiva, sempre a causa della grande notorietà a cui è esposta a causa dei *mass media* e soprattutto, al giorno d’oggi, del web e dei social network, è difficile gestire la propria *brand image*, che in molti casi può sfuggire del tutto al suo controllo. Soprattutto per quanto riguarda i *club* professionistici degli sport più seguiti, consultando siti web, blog dedicati e piattaforme di *social network*, ci si imbatte in migliaia di conversazioni aventi come oggetto il *club* stesso, di conseguenza è pressoché impossibile tenerle tutte sotto controllo. Una delle strade percorribili per le società sportive è quella di curare il più possibile i rapporti con i mezzi di diffusione di massa, in modo da favorire la divulgazione di notizie ed informazioni positive per l’immagine delle stesse ed arginare il più possibile le notizie che possono rivelarsi nocive. Uno strumento a cui le aziende operanti nel mondo dello sport fanno frequentemente ricorso per la cura della propria *brand image* è l’utilizzo degli *endorser*: questi sono definiti da McCracken come “*qualsiasi individuo che gode di pubblico riconoscimento e che usa questo riconoscimento per conto di un consumatore apparendo in una pubblicità, portando con sé significati a loro*

⁴⁸ Ajzen I., Fishbein M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological bulletin*, vol. 84, pp. 888-918.

⁴⁹ Rosenberg M.J., Hovland C.I. (1960). Cognitive, affective and behavioral components of attitudes. *Attitudes organization and change: An analysis of consistency among attitude components*. pp. 1-14

*culturalmente correlati, indipendentemente dal ruolo promozionale a loro richiesto*⁵⁰. Per essere realmente efficace, la celebrità scelta come *endorser* deve essere conosciuta, con esperienza e qualificata, in modo tale da poter essere percepita come esperta nella categoria⁵¹. Nonostante ciò, in tempi recenti è molto diffusa la tendenza a fare ricorso a *testimonial* esterni al mondo sportivo, che nonostante non possano essere considerati esperti del settore sono in grado di conferire credibilità all'immagine del club ⁵².

1.2.3 Brand positioning

Il posizionamento del brand viene definito da Keller e Kotler come “*l'azione volta a progettare l'offerta e l'immagine dell'azienda allo scopo di occupare un posto distinto nella mente del consumatore*”. L'obiettivo del posizionamento è quello di allocare il marchio nella mente degli *stakeholder*, in particolare clienti e *prospect*. Una *value proposition* (il motivo razionale e persuasivo che spinge il consumatore ad acquistare il marchio in mercati target altamente competitivi) incentrata sul cliente riconoscibile e fidata può essere il risultato di un posizionamento di successo, senza che si sia agito sul prodotto in sé⁵³.

Rispetto alla *brand image*, si tratta di un aspetto su cui le scelte e la *vision* dell'azienda (in questo caso della società sportiva), hanno un'influenza sicuramente maggiore. L'efficacia del posizionamento infatti, dipende dalla bontà di quattro scelte: il *target* che l'azienda decide di servire; il *benefit*, ossia la promessa fatta dall'azienda al consumatore; la *Reason to Believe*, vale a dire la motivazione che rende credibile il *benefit*; la *Brand Personality* con cui il *brand* si offre al pubblico⁵⁴. Scelte queste che dipendono in via quasi esclusiva dalle capacità strategiche e di analisi dell'impresa.

L'elemento cruciale del posizionamento è la differenziazione⁵⁵. Vi sono molti modi attraverso cui far percepire un *brand* come diverso, includendo, tra le altre cose, i benefici che offre, il prezzo, se

⁵⁰ McCracken G. (1989): Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process. *Journal of consumer research*, Vol. 16, pp. 310-321.

⁵¹ Debiphrasad Mukherjee et al. (2015): Impact of celebrity endorsements on Brand Image. *Journal of Marketing and Consumer Research*, pp. 21-34.

⁵² Cherubini Sergio (2015): Marketing e management dello sport, p. 386.

⁵³ Kotler P., Keller K., Ancarani F., Costabile M. (2014): Marketing management, p 310.

⁵⁴ Giorgino Francesco, Mazzù Marco Francesco (2018): BrandTelling, p. 170.

⁵⁵ Ferreira M., Todd K.H., Bennett G. (2008): Exploring brand positioning in a sponsorship context: A correspondence analysis of the dew action sports tour. *Journal of sport management*, vol. 22, pp. 734-761.

si tratta o meno un marchio pioniere in un determinato mercato, quando viene consumato e chi ne fa uso⁵⁶.

- Il posizionamento relativamente agli attributi, il quale riguarda gli aspetti prettamente funzionali del *brand*, che l'azienda vuole far percepire come superiori rispetto a quelle dei marchi delle aziende concorrenti;
- Il posizionamento circa i benefici, che viene effettuato con riguardo agli aspetti meno concreti del *brand*, come ad esempio la sostenibilità o la modernità;
- Il posizionamento sul prezzo, che offre all'impresa due strade: puntare su un'offerta di alto livello praticando un prezzo più alto, facendo percepire il prodotto come esclusivo e di alta qualità, o optare per un'offerta inferiore dal punto di vista qualitativo ed un prezzo più basso, facendo percepire il prodotto come conveniente;

Oltre alla differenziazione, sono anche altri gli aspetti importanti per un corretto posizionamento di marca. Esso deve infatti essere saliente per il consumatore, deve far leva su punti di forza realmente esistenti del *brand*, in modo da poter rispettare la promessa fatta al consumatore, e soprattutto deve essere reso chiaro e rilevante agli occhi del mercato *target*, pena la sua inefficacia.

Per quanto riguarda gli approcci al posizionamento, sono tre le strategie percorribili dalle imprese: la prima è quella di rivolgersi al mercato di massa, proponendosi al mercato con un unico *brand* e tentando di attrarre consumatori da ogni segmento di mercato; la seconda è quella di rivolgersi ad una nicchia di mercato, proponendosi anche in questo caso con un singolo *brand*, ma a differenza del caso precedente concentrando i propri sforzi su un singolo segmento di mercato; la terza è quella di rivolgersi al mercato differenziato, con una strategia che risulta essere un ibrido tra le due precedenti: l'azienda si propone infatti con più *brand*, ognuno dei quali avente l'obiettivo di conquistare un differente segmento di mercato.

Nell'ambito sportivo è consuetudine, nella messa in atto della strategia di posizionamento, avvalersi di uno o più *partner*, andando talvolta a dar vita a quelle che possono essere definite campagne di *co-marketing*⁵⁷. E' fondamentale dunque che le caratteristiche del *partner* scelto siano coerenti con il posizionamento scelto dall'azienda.

⁵⁶ Aaker D.A., Shansby J.G. (1982). Positioning your product. *Business Horizon*, vol. 25, pp. 36-62.

⁵⁷ Cherubini Sergio (2015): Marketing e management dello sport, p. 386.

1.2.4 *Brand loyalty*

Riferendoci ad un contesto generale, la lealtà nei confronti di un *brand* può essere definita come “un comportamento di riacquisto non casuale di una marca o di un gruppo di marche, a seguito ad un determinato processo valutativo⁵⁸”.

Wilkie descrive la *brand loyalty* come un atteggiamento favorevole ed un riacquisto costante nei confronti di un determinato *brand*⁵⁹.

Secondo gli autori Erdener Kaynak, Gulberg Gultekin Salman e Ekrem Tatoglu, la *brand loyalty*, rappresenta una misura dell’attaccamento del consumatore al brand, ed è l’elemento centrale della *brand equity*. Rispetto alle altre componenti di quest’ultima, la fedeltà al marchio è un concetto qualitativamente diverso, in quanto più strettamente legata all’esperienza d’uso.

Secondo quanto sostenuto da Funk e James, nell’industria dello sport possono essere considerati consumatori leali quelli che supportano la stessa squadra per un lungo periodo di tempo, dando vita a quella che può essere definita come una connessione psicologica con una squadra che si concretizza in atteggiamenti favorevoli coerenti e durevoli nei confronti di quest’ultima⁶⁰.

Restando focalizzati sull’ambito delle società sportive, in particolare quelle professionistiche, gli autori Erdener Kaynak, Gulberg Gultekin Salman e Ekrem Tatoglu sottolineano due ragioni che spiegano l’importanza della *brand loyalty*: il primo è dato dal fatto che la fedeltà alla marca garantisce un seguito costante anche in caso di prestazioni sportive insufficienti; il secondo è rappresentato dal *premium price* che la società può permettersi di fissare grazie alla fedeltà dei consumatori⁶¹ (in questo caso rappresentati dai tifosi e dagli appassionati). Quest’ultimo rappresenta una leva rilevante per una società sportiva professionistica, in quanto in molti casi è grazie al *premium price* che il *club* può permettersi di applicare che risulta in grado di aumentare il *budget* destinato ad aspetti quali le spese per i cartellini degli atleti, dei loro salari e delle strutture quali stadi e arene.

La *brand loyalty* consente inoltre alla società di oltrepassare quello che è il proprio *core business*⁶²: l’apertura, ad esempio, di negozi di *merchandising* o di ristoranti in prossimità della sede

⁵⁸ Costabile M., Raimondo M., Miceli G. (2004): Un modello dinamico di customer loyalty, Finanza, Marketing e Produzione, p 19.

⁵⁹ Wilkie W.L. (1994), Consumer Behavior, John Wiley and Sons, New York.

⁶⁰ James J.D., Kolbe R.H., Trail G.T. (2002): Psychological connection to a new sport team: Building or mantaining the consumer base? *Sport Marketing Quarterly*, vol. 11, no. 4, pp. 215-226.

⁶¹ Erdener K., Gulberg G.S., Ekrem T. (2008): An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sports. *Journal of Brand Management*, Volume 15, Issue 5, pp 336-357

⁶² Aaker, D.A., (1991), Managing brand equity: Capitalizing on the Value of a Brand name, The Free Press, New York.

consentono al *club* di generare ulteriori flussi di reddito, sia possedendo e gestendo le attività in prima persona, sia condividendo i profitti tramite *licensing agreements*⁶³. Un elevato livello di *brand loyalty* consente inoltre alla società di ampliare questa strategia di *brand extension* anche al di fuori dei confini nazionali.

Nell'industria dello sport ottenere la fedeltà del consumatore è più semplice che negli altri settori, soprattutto per una ragione di natura culturale. Quasi in tutti gli sport infatti, in particolare nel calcio, molto raramente la “fede” viene cambiata, a prescindere da fattori quali risultati sportivi o crisi d'immagine. Si tratta dunque di un aspetto fortemente distintivo dell'industria sportiva rispetto ad altri settori e che gioca sicuramente a favore delle imprese che operano in questo mondo.

1.2.5 *Brand equity*

La *brand equity* viene definita in numerosi modi diversi nell'ambito della letteratura scientifica. Farquhar la definisce come il valore aggiunto che il marchio conferisce al prodotto, il quale può essere considerato dal punto di vista dell'impresa, dello scambio o del consumatore⁶⁴.

Keller ne dà una definizione ancor più ampia, affermando che essa rappresenta l'effetto differenziale della *brand knowledge* sulla risposta del consumatore al marketing dell'azienda⁶⁵.

Brand knowledge che, secondo il modello della CBBE ideato dallo stesso Keller, si compone a sua volta di due elementi, ovvero la *brand awareness* e la *brand recall*, di cui si è già discusso nei paragrafi precedenti. Relativamente all'effetto differenziale, questo sarà positivo nel caso in cui i consumatori reagiscono più favorevolmente alle azioni di marketing del brand dopo averlo conosciuto rispetto a quando non ne erano a conoscenza, il che nella pratica può tradursi – per esempio – in una maggiore propensione ad accettare un prezzo più elevato. Al contrario, sarà negativo nell'ipotesi in cui il consumatore, dopo essere venuto a conoscenza del *brand*, ha un atteggiamento meno favorevole rispetto a quella che avrebbe avuto nei confronti dello stesso prodotto anonimo o dal nome fittizio⁶⁶.

⁶³ Keller K.L., (1993), Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 1-22.

⁶⁴ Farquhar, Peter H. (1989): Managing Brand Equity. *Marketing Research*, Volume 1, pp. 24-33.

⁶⁵ Hoeffler S., Keller K.L. (2003): The marketing advantages of strong brands. *Brand management*, Vol.10, No. 6, pp. 421-445.

⁶⁶ Keller K.L., Busacca B., Ostilio M.C. (2005): La gestione del brand. Strategie e sviluppo.

Ulteriore definizione ci viene fornita da David Aaker, che descrive la *brand equity* come la somma di una serie di *asset*, tra i quali vi sono la *brand awareness*, la *brand loyalty*, le *brand associations* fatte dal consumatore nei confronti del brand e la qualità percepita⁶⁷.

Nell'industria dello sport, Keller sostiene che specialmente la *brand loyalty* sia un risultato chiave piuttosto che una componente della *brand equity*⁶⁸. Di conseguenza, nella ricerca di un aumento della *brand equity* del marchio, è necessario che la società si concentri sull'aumento della *brand loyalty*, la quale consentirebbe di far fronte a situazioni al di fuori del proprio controllo. Nell'arco di una stagione sportiva infatti, non è possibile garantire sempre prestazioni all'altezza delle aspettative dei tifosi, pertanto sviluppare un alto livello di lealtà nei confronti del *brand* mette quest'ultimo al riparo da eventuali crisi di risultati.

Come già accennato inoltre, lo sviluppo della *brand equity* per una società sportiva è fondamentale anche per un'altra ragione di natura finanziaria. Essa permette a quest'ultima di ottenere margini superiori grazie alla possibilità di applicare prezzi più alti rispetto alla media dei concorrenti⁶⁹. Ciò consente di far registrare una crescita nei ricavi derivanti da biglietti, *merchandising*, sponsorizzazioni, concessioni e vendite di diritti televisivi.

Nell'industria dello sport, nel caso di aziende che producono abbigliamento o attrezzatura sportiva risulta certamente più agevole sviluppare effettuare una stima dell'*equity*⁷⁰ di un marchio, ma ciò non toglie sia possibile farlo anche in riferimento ad un *club*. Secondo le stime effettuate da più società, relativamente all'ambito calcistico è stata stilata la classifica del valore dei marchi delle squadre, classifica che vede ai primi tre posti il Real Madrid F.C., con un valore stimato di 1,664 miliardi di euro, il Manchester United, con una *brand equity* equivalente a 1,472 miliardi di euro, ed il Barcelona F.C., con un valore del brand pari a 1,393 miliardi di euro⁷¹.

⁶⁷ Aaker D. (1996): Measuring brand equity across products and markets, *California Management Review*, Vol. 38, No. 3, pp. 102-120.

⁶⁸ Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 1-22.

⁶⁹ Aaker, D.A., (1991), Managing brand equity: *Capitalizing on the Value of a Brand name*, The Free Press, New York.

⁷⁰ Cherubini Sergio (2015): Marketing e management dello sport, p. 387.

⁷¹ Dati Calcio e Finanza.

1.3 Le attività del processo di *brand management* sportivo

Come è possibile dedurre dalle definizioni in via generale sopra riportate, si tratta di componenti che caratterizzano i processi di *brand management* anche in settori estranei a quello sportivo. Il marketing sportivo dunque, seppur non esente da peculiarità, non sfugge ad alcune dinamiche di *branding* che rappresentano delle *conditio sine qua non* in qualsiasi contesto.

Analizzate quelle che sono le componenti sulle quali bisogna lavorare nell'ambito di un processo di *brand management* sportivo, andiamo ora a vedere quelle che sono le fasi del processo stesso. Il già citato autore Sergio Cherubini ne individua cinque:⁷²

- **Costruzione del brand:** secondo la definizione data dalla *American Marketing Association*, un *brand* è “*un nome, termine, segno, simbolo, o disegno, o una combinazione di questi che mira a identificare i beni o i servizi di un venditore o un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti*”. La costruzione di un *brand*, tanto in ambito sportivo quanto nelle altre *industry*, perché sia efficace e produca effettivamente risultati per l'azienda, deve poggiare su tre pilastri: la capacità di analisi dei dati, la quale consente di utilizzare al meglio questi ultimi nel compimento delle scelte; lo sviluppo di un efficace sistema di monitoraggio delle *performance* che permetta di intervenire tempestivamente in caso di inefficienze; la capacità di gestione della creatività e delle interazioni con i membri del gruppo *target*. Aspetti questi che richiedono un lavoro meticoloso e quotidiano relativamente ad ogni singolo elemento che caratterizza il *brand*⁷³.

Nell'industria dello sport, la costruzione del *brand* assume caratteri peculiari sotto determinati aspetti, da un lato favorevoli e dall'altro meno. Nel caso di uno sport che già rappresenta parte integrante della cultura di un determinato segmento, come ad esempio il calcio in Italia o il basket negli Stati Uniti, sviluppare il proprio marchio risulta senza dubbio un'operazione più agevole, dato il già elevatissimo livello di *awareness* di cui già gode il settore in questione. Situazione diametralmente opposta si verifica quando si entra nel campo di uno sport che non gode di grande diffusione o considerazione all'interno di un certo gruppo *target*, come nel caso del football americano in Italia o del calcio in Nord America. In una situazione simile infatti, è operazione tutt'altro che banale riuscire a ritagliarsi uno spazio nella mente delle persone. Cherubini sostiene che un *brand* sportivo, affinché si sedimenti ed acquisisca valore, non può prescindere da tre aspetti, ovvero i risultati sportivi, in particolar modo per portare alla fidelizzazione persone non annoverabili

⁷² Cherubini Sergio (2015) Marketing e management dello sport, p. 381.

⁷³ Giorgino Francesco, Mazzù Marco Francesco (2018): BrandTelling, p. 61

tra i “tifosi dalla nascita” o non legate territorialmente alla squadra in questione, la presenza nelle proprie fila di atleti in grado di suscitare curiosità e attrazione nel pubblico e un alto livello di visibilità garantito dagli organi di divulgazione, visibilità alla cui diffusione contribuiscono, tra gli altri, i due aspetti sopra citati⁷⁴.

- **Gestione e valorizzazione del brand:** si tratta di due aspetti senza dubbio non semplici da affrontare per un’azienda operante nel mondo dello sport. Il motivo principale di ciò sta nel fatto che le risposte dei consumatori, che in questo caso spesso coincidono con tifosi e appassionati, siano fortemente influenzati dai risultati sportivi del *club*, non facili da garantire ininterrottamente nell’arco del tempo in quanto soggetti, tra le altre cose, a fattori imponderabili che sfuggono al controllo della società. Inoltre, le società sportive sono costrette a fronteggiare un’ampia concorrenza sia nell’ambito dello stesso sport (altri *club*), sia all’infuori di questo (altre discipline o modi diversi di impiego del tempo libero). E’ dunque necessario monitorare costantemente lo stato del posizionamento che il *brand* ha assunto nella mente dei segmenti di riferimento e apportare, dove necessario, le necessarie azioni correttive mediante una corretta strategia di comunicazione e creazione dei contenuti.
- **Estensione del brand:** La *brand extension* è una politica di *branding* orientata all’espansione del *brand* in un segmento di mercato diverso da quello in cui si è consolidata la sua notorietà. In concreto, si verifica quando un’impresa utilizza uno dei propri nomi di marca esistenti per un prodotto migliorato o un nuovo prodotto. L’estensione di una marca può avvenire seguendo due diverse traiettorie: una è quella relativa all’estensione della linea internamente alla categoria originaria, che assume il nome di *line extension*; l’altra è quella dell’espansione della categoria in settori nei quali la marca precedentemente non operava, che viene comunemente chiamata *category extension*.⁷⁵ Una *brand extension* di successo dipende da numerose considerazioni strategiche, tra cui l’appropriatezza della struttura aziendale della società, l’applicabilità delle risorse di capitale e l’abilità del personale nel districarsi in nuovi mercati. E’ inoltre necessario che la considerazione favorevole di cui godono i prodotti già precedentemente commercializzati sotto quel *brand* presso il pubblico venga trasferita sui nuovi prodotti.⁷⁶ Nel caso dell’*industry* dello sport, la *brand extension* può assumere due particolari connotati: il primo è quello dell’estensione geografica, il cui obiettivo è quello di attrarre l’interesse degli appassionati di un determinato sport che non si

⁷⁴ Cherubini Sergio (2015): Marketing e management dello sport, p. 382

⁷⁵ Keller K., Aaker D. (1993): Interpreting cross-cultural replications of brand extension research. *International Journal of Research in Marketing*.

⁷⁶ Boush D.M., Loken B. (1991) A Process Tracing Study of Brand Extension Evaluation. *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, pp. 16-28.

trovino all'interno del bacino d'utenza naturale del *club* in questione, in genere rappresentato dalla città o regione in cui la società è nata o ha la propria sede; il secondo è quello è quella dell'estensione di prodotto che, come il termine stesso suggerisce, prevede l'utilizzo del *brand* della società sportiva in un campo di attività differente da quello che è il *core business* dell'azienda. Le società professionistiche, in particolar modo quelle di più grandi dimensioni e dotate di una visione più ampia, in tempi recenti hanno dimostrato forte interesse nei confronti di entrambe queste traiettorie di estensione. Società calcistiche come il Real Madrid, il Manchester United o la Juventus, o le più importanti franchigie dell'NBA possono vantare un numero di sostenitori molto elevato anche al di fuori della loro città di origine, in virtù degli sforzi fatti, in termini di marketing e comunicazione, per comprendere le esigenze di tutti i segmenti di riferimento ed il linguaggio di comunicazione più appropriato. Per quanto riguarda l'estensione di prodotto, vanno segnalati gli ingenti investimenti in *merchandising* da parte delle società. Recandosi nello *store* di un *club* come la Juventus, oltre alle tradizionali casacche da gioco e altro materiale calcistico, è possibile imbattersi in oggetti griffati aventi destinazione d'uso totalmente differente, come ad esempio sci in carbonio o anche accessori per la cucina.

- **Protezione del brand:** E' l'ultimo *step* del processo di *branding*, ma non per questo meno importante degli altri. Quando si tratta di *brand* di grandi dimensioni infatti, è molto diffuso il fenomeno delle imitazioni di prodotto, con conseguente commercializzazione di merce contraffatta a prezzi ridotti rispetto a quelli praticati dalle società per il proprio *merchandising* ufficiale. Una stima rivela che il *business* delle imitazioni è in grado di produrre un volume di affari di circa 91 miliardi di euro annui, e rappresenta una quota del 4,5% degli scambi commerciali.⁷⁷ E' proprio in virtù di questo *trend* estremamente dannoso per le aziende che all'interno dell'organigramma di queste è diffusa, in particolare nel Regno Unito e negli Stati Uniti, la figura del *brand protection manager*, che si occupa di vigilare su eventuali azioni di contraffazione e provvedere alla tutela del marchio in sede legale.

⁷⁷ Cherubini Sergio (2015): Marketing e management dello sport, p. 384

2. Il corporate rebranding

2.1 Corporate rebranding: definizione e motivazioni

Con la parola *rebranding* si intende il processo attraverso il quale l'azienda effettua una modifica strategica di uno o più elementi che costituiscono la sua *brand identity*. Attraverso tale operazione, l'azienda si prefigge lo scopo di sviluppare un nuovo posizionamento nella mente degli *stakeholder* ed un'identità distintiva rispetto a quella dei concorrenti⁷⁸. Si tratta di un processo pianificato ed implementato finalizzato a creare una nuova immagine favorevole e, contemporaneamente, una buona reputazione per l'intera azienda, mandando un segnale a tutti gli *stakeholder* e gestendo il comportamento, la comunicazione ed il simbolismo allo scopo di agire proattivamente o reagire al cambiamento⁷⁹.

Sono molteplici le definizioni di *rebranding* riscontrabili nella letteratura scientifica. Muzellec, Doogan e Lambkin lo definiscono come il processo di costruzione *ex-novo* di un nome che rappresenti una posizione differenziata del *brand* nella mente degli *stakeholder* ed un'identità distintiva rispetto ai concorrenti. Consiste dunque in un cambiamento della *self-identity* di un'organizzazione e in un tentativo di modificare la percezione del *brand* tra gli *stakeholders*⁸⁰. Daly e Moloney affermano che il *rebranding* consiste nel cambiamento di tutti o alcuni degli elementi tangibili (l'espressione fisica del *brand*) e intangibili (valori, *brand image*, sentimenti) di un *brand*⁸¹. Della stessa idea sono anche Hankinson e Lomax, i quali tengono conto, oltre che degli elementi visivi, anche dei necessari cambiamenti a livello strutturale e organizzativo che l'azienda deve effettuare per far fronte ad un'operazione così complessa⁸². Si tratta infatti di un'operazione dispendiosa sia in termini economici che di tempo, i cui casi di fallimento, se si analizzano grandi numeri, sono superiori a quelli di successo.

⁷⁸ Muzellec L., Lambkin M., (2006): Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, Vol. 40, pp. 803-824.

⁷⁹ Juntenen M., Saraniemi S., Jussila R., (2009) Corporate rebranding as a process. *Proceedings of the 5th Thought Leaders Conference on Brand Management, Athens, Greece.*

⁸⁰ Muzellec L., Lambkin M. (2003): Corporate rebranding, an exploratory review, *Irish Marketing Review*, Vol. 16, pp. 31-40.

⁸¹ Daly A. Moloney D. (2004): Managing Corporate Rebranding, *Irish Marketing Review*, Vol. 17, pp- 30-36.

⁸² Hankinson P., Lomax W. (2006) The Effects of Re-Branding Large UK Charities on Staff Knowledge, Attitudes and Behavior, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 11, pp. 193-207.

In generale, lo scopo del *corporate rebranding* è quello di mandare un segnale al proprio mercato di riferimento, comunicando agli *stakeholder* che qualcosa è cambiato. Pertanto, è fondamentale che l'impresa abbia davvero qualcosa di nuovo da dire e sappia comunicarlo nel momento in cui vuole dare inizio al cambiamento.

Secondo Muzellec e Stuart, le motivazioni alla base di una strategia di *corporate rebranding* vanno ricercate nelle circostanze legate al contesto di riferimento⁸³, le quali possono essere di diversa natura. La più immediata è quella del caso di una fusione, acquisizione o cessione aziendale, a seguito della quale i vecchi nomi, loghi e slogan sono generalmente inappropriati. Discorso che può essere esteso anche in caso di fusione, acquisizione o cessione di un concorrente, elemento che rappresenterebbe una modifica sostanziale del panorama concorrenziale dell'impresa, o ad altre mutazioni del macro-ambiente in cui quest'ultima opera, come ad esempio mutate condizioni economiche e legali, o fenomeni di ancor più ampia portata come la globalizzazione

Oltre a queste, vi sono poi una serie di ragioni interne che spingono l'impresa verso un'opera di ristrutturazione. Uno di questi è sicuramente la sensazione da parte dei vertici aziendali di possedere un'immagine obsoleta, che ha portato ad una perdita di popolarità del marchio. A tal proposito assume particolare rilievo l'aspetto del design: elementi come le creste, ad esempio, stanno lasciando il posto a loghi astratti, che negli ultimi tempi vanno per la maggiore.

Un altro aspetto di rilievo nella scelta di effettuare il *rebranding* è una rinnovata *vision* aziendale, la quale può essere dovuta, oltre che ai fattori di contesto di cui sopra, anche a nuovi avvicendamenti ai vertici dell'organigramma, come l'ingresso di un nuovo amministratore delegato. Secondo Brieley, questi ultimi “*arrivano come cavalieri in armature luccicanti, determinati a lasciare il loro marchio*”⁸⁴, pertanto è quasi sempre necessario apportare modifiche all'aspetto esteriore dell'azienda mediante il *rebranding*.

Proprio relativamente a quest'aspetto, è importante sottolineare l'importanza rivestita dalla *leadership* nel successo di un'operazione di *corporate rebranding*. Una forte *leadership* è un elemento ricorrente nei *rebranding* di successo, mentre un approccio autocratico è spesso sinonimo di insuccesso in tal senso. I leader forti infatti, spesso hanno un'esperienza in materia e una dedizione che si rivelano determinanti.

⁸³ Muzellec L., Stuart H. (2004): Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Brand Management*, vol. 11, pp. 472-482.

⁸⁴ Brierly S. (2002): The cult of the manager and the rise of stupidity, *Marketing Week*, London, 15th August, p. 23.

Non da trascurare infine, tra le possibili motivazioni della ristrutturazione, la necessità dell'organizzazione di allontanarsi dal proprio bagaglio sociale e morale, allo scopo di presentare una nuova *brand image* maggiormente responsabile dal punto di vista sociale, aspetto quest'ultimo che nei tempi più recenti ha assunto un'importanza rilevante, in virtù della sempre maggiore attenzione alla responsabilità sociale d'impresa⁸⁵.

Effettuare un *rebranding* significa quindi aprirsi a nuove opportunità di business facendo leva sulla forza che si è costruita in passato, attuando necessariamente dei cambiamenti relativamente ai fattori interni o esterni all'azienda. Fondamentale in tal senso è la comunicazione d'impresa, grazie alla quale è necessario trasmettere una percezione appropriata e un'immagine globale dell'azienda basata su qualità e performance.⁸⁶

Secondo quanto affermato da Lambkin e Muzellec, il *rebranding* può avvenire a tre diversi livelli di un'organizzazione⁸⁷:

- Livello *corporate*: si riferisce alla rinomina dell'intera entità aziendale, ed è spesso alla base di un ampio cambio di strategia o di un riposizionamento. Alcuni esempi sono forniti dalla Hong Kong e Shanghai Bank, divenuta HSBC, e dalla United Bank Suisse, che ha mutato il proprio nome in UBS.
- Livello *Strategic Business Unit* riguarda la situazione in cui ad una specifica filiale o divisione all'interno dell'azienda viene assegnato un nome a sé stante per creare un'identità distinta da quella della casa madre. Un esempio è quello di Citigroup, che ha deciso di usare il brand "Smith Barney" per il business dei propri clienti privati.
- Livello di prodotto/servizio: avviene allo scopo di generare economie di scala nelle comunicazioni di marketing e di beneficiare della ricaduta sulla *brand awareness* attraverso i confini geografici. Ad esempio, la "Halifax-Bank of Scotland Ireland" fu rinominata come Halifax in modo da far beneficiare il *brand* irlandese della campagna di comunicazione di "Halifax UK" tramite i *broadcaster* britannici.

⁸⁵ Muzellec L., Stuart H. (2004): Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Brand Management*, vol. 11, pp. 472-482.

⁸⁶ Businesscasestudies.co.uk.

⁸⁷ Muzellec L., Lambkin M. (2008): Rebranding in the banking industry following mergers and acquisitions. *International Journal of banking Marketing*, vol. 26, pp. 328-352.

In ogni caso, proprio in virtù delle sue intrinseche caratteristiche di radicalità, una strategia di *rebranding* presenta una serie di rischi che non vanno sottovalutati. Secondo Kapferer, rivitalizzare e riposizionare il *brand* attraverso una modifica graduale della *brand proposition* va considerato come una componente necessaria nel processo di *brand management*, ma in virtù del dispendio di tempo e risorse che ciò comporta, sarebbe un errore non tenere in considerazione i rischi che comporta⁸⁸. Vi è infatti il rischio che si crei una netta discrepanza tra la vecchia e la nuova *brand image* nella mente degli *stakeholder*, causato dal cambiamento nella cultura aziendale che è alla base di un'operazione di questo tipo⁸⁹. Talvolta infatti, quando si studia la nuova identità del marchio, si perdono di vista quegli elementi del “vecchio” *brand* nei quali i consumatori si rispecchiavano e verso i quali avevano un atteggiamento positivo. Tale perdita di vista della prospettiva di questi ultimi può porre il *brand* sotto una cattiva luce, causando così il fallimento della strategia di *rebranding*.

2.1.1 Fasi e principi del corporate rebranding

Una volta illustrate le motivazioni che spingono le aziende ad optare per una strategia di *rebranding* ed i rischi a cui vanno incontro scegliendo di intraprendere tale strada, occorre soffermarsi sul processo in sé.

Affinché questa fornisca i risultati sperati, è infatti necessario che vengano rispettati alcuni principi fondamentali. Merrilees e Miller ne individuano sei⁹⁰, di cui i primi tre relativi alla riformulazione della *brand vision*, il quarto riguardante il supporto interno alla strategia di *rebranding*, gli ultimi due sull'implementazione di quest'ultima.

- Il primo principio afferma che nel progettare la nuova *vision* e la nuova *brand identity*, l'azienda deve tenere conto di quella che era la sua vecchia *core identity*, rispettando il paradosso dell'andare avanti rimanendo sé stessi. Secondo Orton, il *brand management* è un processo evolutivo che assicura continuità e consistenza grazie ad aspetti quali *vision*, collaborazione e innovazione⁹¹. Esiste dunque una sinergia tra l'aspetto innovativo e la

⁸⁸ Kapferer J.N. (1998): *Les Marques, Capital de l'Entreprise*, Editions d'Organization, Paris.

⁸⁹ Davies G., Chun R. (2002): Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand, *Corporate reputation review*, vol. 5, pp. 144-158.

⁹⁰ Merrilees B., Miller D. (2007): Principles of corporate rebranding, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, pp. 537-552.

⁹¹ Orton (2002): Annual report, Oroton International Limited, available at: www.orotongroup.com.au/reports/index.htm.

creazione di un *brand* forte, al punto che alcuni studi, come ad esempio quello dell'autore Christensen, trattano appositamente dei rischi cui un *brand* andrebbe incontro nel caso in cui, facendo leva sulla sua forza, continuasse ad andare avanti per inerzia, opponendo resistenza ad un'innovazione fisiologica⁹².

- Il secondo principio sostiene che un *rebranding* di successo potrebbe richiedere la conservazione di alcuni elementi del *brand concept* originario per costruire un ponte tra il vecchio *corporate brand* e quello rivisitato. Kapferer sostiene che è importante che il *corporate brand* originario lasci alcune proprie tracce all'interno del *corporate brand* rivisitato, in quanto queste rendono più facile per il consumatore accettare di buon grado i cambiamenti apportati al marchio che conoscevano⁹³. Tale principio suggerisce che si tratta di un processo di rivisitazione incrementale piuttosto che radicale, e che quindi richiede attente considerazioni in sede di *designing* della nuova *vision*.
- Il terzo principio afferma che una strategia *corporate rebrand* efficace potrebbe richiedere la necessità di puntare su nuovi segmenti di mercato, oltre che su quelli attualmente serviti dall'azienda. I nuovi attributi aggiunti infatti, potrebbero finire per incontrare le necessità di *target* di consumatori non serviti in precedenza, cosa che, in caso di corretto bilanciamento tra vecchia e nuova identità, si tradurrebbe in una ghiotta opportunità di mercato per l'impresa.
- Il quarto principio sostiene che lo sviluppo di un alto livello di *brand orientation* attraverso attività di comunicazione, *training* e marketing interno aumenta le possibilità che un'operazione di *rebranding* abbia successo. Si ha un alto livello di *brand orientation* quando tutti gli *stakeholder*, in particolare i dipendenti, hanno la piena padronanza del *brand* e lo vivono nella propria routine quotidiana⁹⁴.
- Il quinto principio afferma che un alto livello di coordinazione ed integrazione tra tutti gli aspetti del *marketing mix* nell'elaborazione della strategia di *rebranding* aumenta le possibilità che quest'ultima sortisca gli effetti sperati. Secondo Merillees e Miller, le aziende dovrebbero implementare la propria strategia di *corporate rebranding* in modo da integrare tra loro gli aspetti di *design* del prodotto o del servizio, *customer service*, distribuzione,

⁹² Christensen C. (1997): *The innovator's dilemma*, Harper Collins, New York, NY.

⁹³ Kapferer J.N. (1997): *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page, London.

⁹⁴ Urde M. (1999): *Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources*. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, pp. 761-784.

prezzo e gestione delle relazioni, che andranno a rappresentare gli elementi del *marketing mix* del *corporate brand* rivisitato⁹⁵.

- Il sesto principio sostiene che, per mettere a conoscenza i consumatori del nuovo *brand*, oltre all'attività di pubblicità tradizionale, che richiede un esborso di notevole entità, è necessario fare ricorso ad attività promozionali più dirette come le pubbliche relazioni. Tale strumento, oltre ad essere notevolmente meno costoso rispetto all'utilizzo dei canali di diffusione di massa, può portare ad un maggiore coinvolgimento degli *stakeholder*, i quali potrebbero sentirsi lusingati dall'attenzione loro riservata dall'azienda nella pubblicizzazione del nuovo marchio.

Analizzati i principi cardine sul quale l'operazione di *rebranding* dovrebbe poggiare, è possibile entrare nel merito del processo vero e proprio, il quale si compone di tre fasi:

- La prima è quella della *brand revision*: come già affermato in precedenza, con una strategia di questo tipo l'azienda si pone l'obiettivo di dar vita ad un nuovo posizionamento del marchio nella mente del consumatore, pertanto dovrà lavorare su quelli che saranno gli elementi che comporranno la *brand identity* del nuovo *brand*. L'obiettivo della prima fase del processo sarà quindi quello di definire la nuova identità del marchio che sta per nascere, la quale verrà implementata nelle successive fasi dell'operazione. La nuova *brand identity* dovrà ovviamente tenere conto ed essere basata sulla comprensione dei bisogni del proprio *target* di riferimento, sia per soddisfare quelli esistenti che per anticipare quelli futuri;
- La seconda è quella delle operazioni di marketing interno al fine di coinvolgere gli attori e garantire il loro massimo impegno e coinvolgimento. Affinché il *rebranding* sia efficace, è infatti importante che la nuova identità dell'azienda sia compresa ed assimilata dal personale prima ancora che dagli *stakeholder* esterni.
- La terza è quella dell'implementazione della strategia, ovvero della messa in atto vera e propria delle modifiche alla *brand identity* stabilite nelle fasi precedenti seguendo un approccio integrato.

⁹⁵ Merrilees B., Miller D. (2007): Principles of corporate rebranding, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, pp. 537-552.

2.1.2 Il cambio di nome

Il nome è il primo mezzo attraverso il quale l'organizzazione comunica con i propri *stakeholder*. Si tratta dunque di un potentissimo strumento di marketing nelle mani dell'impresa. Per i consumatori dei *brand* forti, il nome è probabilmente l'unico *asset* valutabile. Per le aziende invece, il nome è un prisma attraverso il quale gli *stakeholder* percepiscono l'immagine di quest'ultima. Il nome può essere il riflesso del modo dell'azienda di fare *business* con i propri fornitori, di una cultura interna dei propri impiegati distintiva rispetto alle altre, di un'esperienza gradevole per i consumatori, di un pronto ritorno economico per gli investitori.

David Aaker afferma che il nome è la base sulla quale il *brand* viene costruito ed il veicolo delle *corporate associations* fatte dai consumatori⁹⁶, pertanto il bagaglio di significati che porta con sé è di assoluto rilievo. Lo stesso Aaker sostiene inoltre che il nome è un elemento centrale e critico del *brand*, e rappresenta la base per la *awareness* e gli sforzi di comunicazione⁹⁷, concetto ribadito anche da Klink, il quale afferma che il nome del *brand* è uno strumento a disposizione degli addetti al marketing, i quali possono utilizzare il simbolismo allo scopo di influenzare le percezioni degli *stakeholder* riguardo gli attributi dei prodotti e dell'azienda in generale.

In virtù del cambiamento sostanziale riguardo ciò che viene comunicato, cambiare il nome dell'organizzazione nell'ambito di un'operazione di *corporate rebranding* è una strategia piuttosto rischiosa⁹⁸. Margulies sostiene che, affinché un cambio di nome produca risultati positivi, l'impresa deve avere ben chiaro perché tale modifica risulta necessaria e quali saranno i risultati della stessa⁹⁹. Secondo Dowling, è importante che il modificando il nome dell'azienda si persegua l'obiettivo di migliorare la comunicazione ed i suoi risultati, per evitare di cadere in quella che lui definisce "*mediocre name change trap*¹⁰⁰".

Il nuovo nome dovrà riflettere la *corporate personality* dell'azienda o la sua ragione d'essere, e non dovrà quindi limitarsi a rievocare aspetti superficiali.

Aaker riconosce al *brand name* una serie di caratteristiche, paragonandole con quelle proprie del *corporate name* ed analizzandone le differenze. Egli riconosce al primo un'importanza superiore a quella del secondo all'interno del mix comunicativo; effettua una distinzione tra le *audience* di riferimento dei due elementi, affermando che il *brand name* si rivolge principalmente ai clienti,

⁹⁶ Aaker D.A. (1991): *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*, Free Press New York.

⁹⁷ Aaker D.A. (1991): *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*, Free Press New York.

⁹⁸ Muzellec L., Stuart H. (2004): *Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?* *Brand Management*, vol. 11, pp. 472-482.

⁹⁹ Margulies W. (1977): *Make the most of your corporate identity*, *Harvard business review*, July/August, pp. 66-77

¹⁰⁰ Dowling G. (1996): *Corporate identity change traps*, *Australian Graduate School of Management working paper series*, University of New South Wales, Sydney, Australia.

mentre il *corporate name* comunica soprattutto con i dipendenti e la comunità finanziaria; riconosce al primo un più alto livello di distintività e una maggiore capacità di veicolare significati diretti al mercato, a differenza del secondo che è maggiormente comunicativo relativamente ad elementi quali l'identità e la cultura aziendale¹⁰¹.

Effettuare una stima dell'efficacia del potenziale nuovo nome può risultare complicato. Una domanda importante da porsi in tal senso è la seguente: a quale gruppo o gruppi di *stakeholder* occorre rivolgersi? I consumatori o il pubblico generico possono dare risultati fuorvianti, in quanto il loro interesse verso l'azienda può essere effimero, mentre può risultare sicuramente più affidabile può un campione di giornalisti, in quanto la loro opinione tende a dominare i notiziari successivamente all'evento di *rebranding*. Importante è anche l'utilizzo di consulenti, per assicurarsi che il punto di vista di tutti i gruppi di *stakeholder* aventi una certa rilevanza sia tenuto in considerazione¹⁰².

Una delle soluzioni spesso adottate è quella di abbreviare il nome riducendolo alle iniziali delle parole che lo compongono, come fatto ad esempio dalla Australian Catholic University, che ha modificato il proprio nome in ACU. Lo scopo era quello di mettere in risalto alcuni aspetti propri dell'organizzazione come l'appartenenza allo stato australiano, il carattere pubblico e la tradizione cattolica.

Dowling, nel suo elaborato del 1996, ha espresso la sua perplessità riguardo questa strategia di rinomina, affermando che essa nasconde due insidie¹⁰³: la prima è quella che lui chiama "*alphabet soup name trap*", espressione con la quale in lingua inglese si indica una sequenza incoerente e disorganizzata di lettere (come accade spesso con gli acronimi); la seconda è quella che indica come "*national name trap*": egli afferma infatti che, nonostante gli *stakeholder* accorcino naturalmente il nome, non trarranno alcun vantaggio, non utilizzeranno le iniziali e potrebbero non sapere il significato delle singole lettere.

Muzellec¹⁰⁴ propone come soluzione per la scelta del nome anche un *brainstorming* tra i dipendenti, scelta che si è rivelata efficace nel caso di Accenture, società multinazionale operante nell'ambito della consulenza strategica: Essa nacque sotto il nome di "Andersen Consulting", il quale venne successivamente modificato in quello attuale attraverso un'operazione di *brainstorming* in cui i principali attori furono i dipendenti.

¹⁰¹ Aaker D.A. (1991): *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*, Free Press New York.

¹⁰² Mitchell R.K., Angle B.R., Wood D. (1997): *Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. *Academy of Management Review*, Vol. 22 pp. 853-886.

¹⁰³ Dowling G. (1996): *Corporate identity change traps*, *Australian Graduate School of Management working paper series*, University of New South Wales, Sydney, Australia.

¹⁰⁴ Muzellec L., Stuart H. (2004): *Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?* *Brand Management*, vol. 11, pp. 472-482.

Dowling afferma però che si tratta di una scelta piuttosto rischiosa, in quanto potrebbe suscitare il malcontento di coloro le cui proposte non vengono accettate¹⁰⁵.

E' notevolmente diffuso anche il ricorso a nomi latini e greci, utilizzati allo scopo di far leva sul significato antico del termine in questione. Esemplicativo è il caso di Altria, precedentemente noto come Philip Morris, che utilizzando tale termine di origine latina, la cui traduzione in italiano è "alto", vuole comunicare l'immagine di un'azienda sempre alla ricerca dell'eccellenza delle *performance* e del miglioramento.

2.1.3 Il cambio di logo

Nei tempi recenti la scelta del logo è diventata un aspetto cruciale per le aziende in virtù dell'importante ruolo che riveste nell'ambito delle attività di marketing e dell'aiuto che fornisce per la costruzione del *brand*. Insieme al nome, ai simboli, allo slogan, alla tipografia e al colore, il logo è uno degli elementi visivi che costituiscono la *brand identity*, con la quale l'azienda si presenta al mercato ed al pubblico in generale, oltre ad essere il primo punto di contatto con il consumatore. E' per questo motivo che la creazione di un primo impatto positivo è la principale motivazione che si cela dietro un'operazione di sviluppo del logo. Si tratta di un importante *asset* nel quale le aziende investono enormi risorse di tempo e denaro per la promozione¹⁰⁶, il quale contribuisce allo sviluppo della *brand equity* attraverso il contributo che offre in termini di *brand recognition* e *brand loyalty*¹⁰⁷.

Vista la volatilità e la continua mutazione del macro-ambiente, è vitale per le aziende restare rilevanti sul mercato ed al passo con i tempi. Essendo il logo un'espressione visiva dei valori intrinseci di un'azienda, cambiamenti nell'ambiente di riferimento implicano la necessità di un rinnovamento del logo¹⁰⁸. Rinnovamento che, secondo Cheratony¹⁰⁹, rappresenta una scelta a livello strategico e non tattico, che va portata avanti gradualmente e senza perdere di vista i vantaggi competitivi apportati dal logo fino a quel momento.

¹⁰⁵ Dowling G. (1996): Corporate identity change traps, Australian Graduate School of Management working paper series, *University of New South Wales, Sydney, Australia*.

¹⁰⁶ Van Riel C.B.M., Van Den Bab A., Heijmans E.J. (2001): The added values of corporate logos. *An empirical study. European Journal of Marketing, Vol. 35, pp. 428-440*.

¹⁰⁷ Murphy J.M. (1990): Brand strategy, *director books*.

¹⁰⁸ Banerjee S. (2008): Logo change: Little image touch up or serious overhaul! Imperatives and scanning parameters. *Journal of Marketing & Communication, Vol 4, pp. 59-70*

¹⁰⁹ de Cheratony L. (2001): From brand vision to brand evaluation - *Strategically building and sustaining brands. Oxford: Butterworth Heinemann*.

Relativamente alle ragioni che spingono l'azienda ad intraprendere una decisione di tale portata, è possibile effettuare una distinzione tra fattori esterni e fattori interni.

I fattori esterni sono quelli relativi a cambiamenti che avvengono nell'ambiente all'interno del quale l'impresa opera, e sfuggono al controllo della stessa. Tra questi possiamo trovare:

- Conflitti legali, che possono essere generati da dispute circa diritti di proprietà sul logo che si possono scatenare tra due aziende che hanno un logo simile;
- Modifica del comportamento del consumatore, che nel corso del tempo apporta cambiamenti nel proprio stile di vita, nelle proprie scelte, nei propri gusti e nei propri desideri;
- Forte esposizione del logo per lungo tempo, che causa una perdita da parte del logo dell'elettricità e dell'entusiasmo che riesce a trasmettere, in quella che viene chiamata "fatica da esposizione";
- Necessità di liberarsi di una concorrenza ingombrante, spiccando su tutte le altre aziende del settore tramite un logo unico e fortemente distintivo;
- Cambiamenti tecnologici che facilitano l'operazione di progettazione e *designing* di un logo, accorciando notevolmente i tempi dell'operazione;
- Differenze culturali tra il paese d'origine dell'impresa e quelli in cui quest'ultima vuole andare a competere, le quali possono portare ad un'interpretazione del significato del logo lontana da quella desiderata;

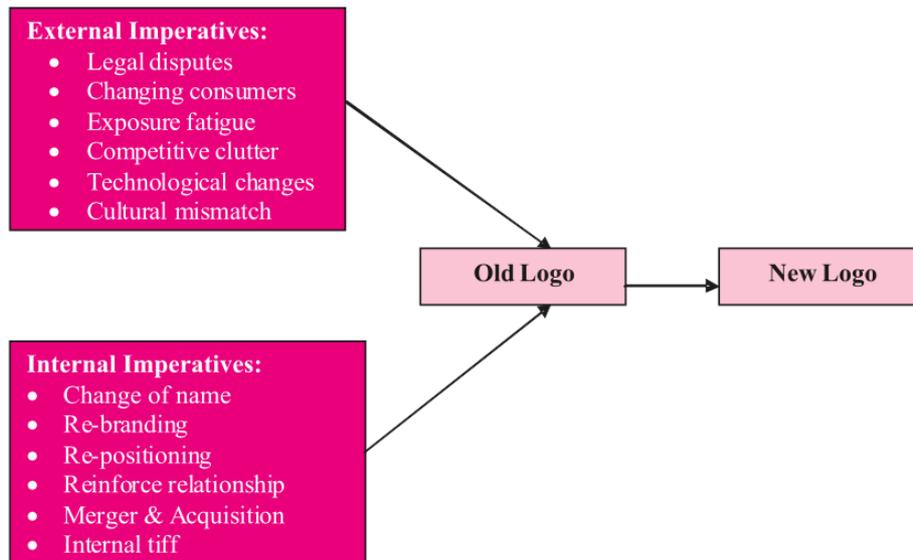


Figura 4: Logo change: External and internal imperatives¹¹⁰.

Venendo ai fattori interni, questi sono rappresentati da scelte strategiche effettuate dai vertici aziendali al fine di migliorare la posizione competitiva dell'azienda stessa, e spesso rappresentano una risposta ad una o più delle spinte esterne precedentemente illustrate. Tra queste è possibile annoverare:

- Il cambio di nome, di cui si è discusso nel precedente paragrafo circa la scelta di quest'ultimo e le motivazioni di tale scelta;
- Il *rebranding*, aspetto anche questo già introdotto e che verrà approfondito nel prosieguo dell'elaborato;
- Le operazioni di ri-posizionamento finalizzate alla gestione di un periodo di crisi o più semplicemente a segnalare l'imbocco di una nuova direzione da parte dell'azienda, le quali spesso portano con sé la modifica del logo aziendale;
- La necessità di rinforzare le relazioni con il proprio pubblico di riferimento;
- Le operazioni di fusione o acquisizione che, in virtù della rinnovata *brand identity*, possono portare a tre diverse soluzioni nell'ambito della realizzazione del nuovo logo: la *visual identity* di una delle due aziende domina completamente l'altra, la quale scompare del tutto; le *visual identities* delle due aziende si combinano tra loro dando vita ad un modello ibrido; viene sviluppata una *visual corporate identity* totalmente nuova.

¹¹⁰ Brierly S. (2002): The cult of the manager and the rise of stupidity, *Marketing Week*, London, 15th August, p. 23.

Analizzate le cause che spingono le aziende ad optare per un'operazione di *restyling* del proprio logo distintivo, occorre ora concentrarsi su i fattori che queste ultime sono tenute a considerare nella realizzazione del logo stesso. L'autore Saikat Banerjee ne individua sei¹¹¹.

- Il primo è rappresentato dal *design*, ossia dall'aspetto che fisicamente avrà il nuovo logo. Occorrerà trovare un *design* che consenta all'azienda di spiccare tra i concorrenti, il cui significato sia comprensibile ai consumatori e che sia coerente con la nuova immagine che l'azienda è intenzionata a dare di sé. Frequente è il ricorso, specialmente nei periodi più recenti, a loghi composti da figure astratte anche se, secondo Napoles, “*trovare un design astratto in grado di spiccare tra la folla, evocare una forte risposta positiva dal punto di vista emozionale e conferire senso di esperienza, confidenza e tradizione è un obiettivo difficile da raggiungere*”¹¹².
- Il secondo è dato dalle possibili reazioni al cambiamento da parte dei consumatori, i quali, abituati al vecchio logo, non è scontato manifestino il loro gradimento nei confronti di quello nuovo, specialmente se quello originario godeva di un forte potere di *brand recall* su questi ultimi. Il rinnovamento potrebbe dunque dar luogo ad una riduzione della familiarità tra consumatore e *brand* che si era riusciti a costruire nel corso del tempo ed allo sconvolgimento del *set* di *brand associations* presente nella mente del pubblico.
- Il terzo è riscontrabile nel consenso da parte delle persone interne all'azienda, dipendenti compresi. E' importante che il cambio di logo sia accettato ed accolto con entusiasmo da tutto il personale dell'azienda, e soprattutto che tale entusiasmo sia percepibile anche all'esterno della stessa, in modo da fornire all'ambiente in cui opera il quadro di un rinnovato entusiasmo e vigore, elementi che contribuiscono a conferire credibilità al rinnovamento.
- Il quarto parametro è rappresentato dal modo in cui il cambio di rotta viene comunicato agli *stakeholder* e soprattutto dal modo in cui è necessario adattare la comunicazione con questi ultimi in seguito al cambiamento. Lo stile comunicativo dell'impresa deve infatti essere coerente con la nuova immagine che l'azienda vuole dare di sé. E' inoltre importante che l'azienda comunichi efficacemente gli aspetti del cambiamento che la rendono unica rispetto alla concorrenza.
- Il quinto aspetto è quello legato alle questioni giuridiche, in modo da evitare problemi legali con altre aziende in caso di eccessiva somiglianza tra uno o più aspetti dei due loghi, e

¹¹¹ Banerjee S. (2008): Logo change: Little image touch up or serious overhaul! Imperatives and scanning parameters. *Journal of Marketing & Communication*, Vol 4, pp. 59-70.

¹¹² Napoles V. (1988): *Corporate identity design*, Van Nostrand Reinhold, New York, NY.

soprattutto per preservare il proprio da eventuali azioni di plagio o di utilizzo improprio dello stesso.

- L'ultimo elemento da considerare è l'ammontare dell'investimento necessario alla realizzazione del nuovo logo, investimento che potrebbe rivelarsi piuttosto ingente: sarà infatti necessario sostituire inserire il nuovo logo al posto del vecchio ovunque quest'ultimo sia presente, sia questo un prodotto, un locale o una piattaforma online.

2.1.4 Il cambio di slogan

Lo slogan è un elemento chiave della *brand identity*, al giorno d'oggi utilizzato da quasi tutti i *brand*. Esso ha la capacità di rinforzare la *brand image*, aiutare il consumatore nelle operazioni di *brand recognition* e alla *brand recall* e contribuire alla creazione di un'immagine del marchio differenziata nella mente di quest'ultimo. Esso riflette idealmente la strategia di posizionamento del *corporate brand*, ma è difficile trovarne uno che soddisfi tale requisito.

Anche se, come appena detto, degli slogan viene ormai fatto un forte uso, non vi è ancora molta chiarezza su come vada costruito uno slogan efficace. Non è raro infatti, anche relativamente ai *brand* più ricchi e conosciuti, imbattersi in slogan aventi un collegamento con la *brand identity* piuttosto debole¹¹³. E' anche per questo motivo che un cambio di slogan porta con sé rischi ben minori rispetto ad un cambio di nome o di logo, e di conseguenza può essere effettuato più frequentemente, come testimoniato dall'esempio della University of Queensland, che ha deciso di adottare ogni anno slogan differenti per ogni singola campagna pubblicitaria¹¹⁴.

Tuttavia, laddove uno slogan ben realizzato può essere in grado di conferire una marcia in più al *brand*, uno mal riuscito può finanche minare la sua reputazione, fino addirittura a ridicolizzarlo agli occhi dell'opinione pubblica. Inoltre, gli autori Muzellec e Stuart evidenziano come cambi troppo frequenti di slogan potrebbero condurre gli *stakeholder* a credere che l'azienda non riesca a comprendere appieno la propria identità.

Il cambio di slogan può essere talvolta di considerevole aiuto, in caso di cambio del nome, nella presentazione di quest'ultimo, in particolare nella chiarificazione del significato. E' questo il caso di "Aviva", nome assegnato alla società la cui denominazione, a seguito di una doppia fusione,

¹¹³ Chiranjeev K., Lance L., Rajneesh S. (2007): Got slogan? *Guidelines for creating effective slogans. Business Horizons, Vol. 50, pp. 415-422.*

¹¹⁴ Muzellec L., Stuart H. (2004): Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Brand Management, vol. 11, pp. 472-482.*

sarebbe dovuta corrispondere all'acronimo di Commercial and General Norwich Union (CGNU), a causa della difficoltà di pronuncia e della sostanziale mancanza di un significato di tale acronimo. Il nome “Aviva” è stato accompagnato dallo slogan “*We are a brand new company with 300 years of history*”, il cui scopo era quello di comunicare la longevità dell'azienda e allo stesso tempo il cambio di rotta intrapreso in seguito alla doppia fusione.

2.2 IL REBRANDING SPORTIVO

Nell'industria dello sport, per operazione di *corporate rebranding* si riferisce alla modifica del nome, del logo dello slogan o dei colori sociali, ed implica un'influenza sulla percezione che hanno del *club* i tifosi ed in generale gli appassionati di quel determinato sport.

2.2.1 Le spinte del rebranding sportivo

Al giorno d'oggi, risulta evidente la dimensione raggiunta a livello economico dagli sport maggiormente popolari, almeno per quanto riguarda le massime competizioni a livello nazionale, continentale e mondiale.

In virtù dell'elevatissimo volume di denaro che ruota attorno a tali competizioni, giustificato dall'enorme seguito di cui godono e dal conseguente interesse di investitori esterni al mondo dello sport e soprattutto *broadcaster* televisivi, disposti a concludere con le leghe accordi miliardari pur di assicurarsi delle esclusive per la trasmissione delle stesse, lo sport è diventato uno dei *business* tra i più ricchi al mondo. Basti pensare alla Premier League, massima serie del calcio inglese e campionato più seguito al mondo di questo sport, che grazie ai diritti televisivi è in grado di ottenere un totale di 2,4 miliardi di sterline da redistribuire tra i *club* che ne fanno parte¹¹⁵, o ai contratti siglati dalle singole franchigie NBA, come quello firmato nel 2011 dai Los Angeles Lakers con l'emittente televisiva “Time Warner Cable”, che garantisce alla società californiana introiti pari a un totale 4 miliardi di dollari per una durata di venti anni, vale a dire 200 milioni di dollari l'anno¹¹⁶. Ciò ha suscitato l'interesse di un numero sempre maggiore di investitori, spesso provenienti da paesi dove il calcio è molto seguito, ma in cui i campionati locali non godono di grande prestigio e visibilità a livello internazionale. Questi investitori, che nel mondo del calcio provengono sempre più frequentemente da paesi quali gli Stati Uniti, la Cina, la Russia e gli Emirati

¹¹⁵ <https://www.sportbusinessmanagement.it/2018/05/ripartizione-ricavi-diritti-tv-premier-league.html>.

¹¹⁶ <https://24ilmagazine.ilsole24ore.com/2016/11/la-prima-volta-del-basket-americano-in-italia/>.

Arabi Uniti, investono con lo scopo di creare un *brand* attorno alla squadra scelta, spesso associandolo a società già precedentemente di loro proprietà, facendo sì che i due marchi beneficino reciprocamente delle associazioni di marca di entrambi, in modo da rinforzarsi a vicenda (particolarmente noto il caso dell'Inter, il cui proprietario è lo stesso dell'azienda cinese Suning, con le due società che si supportano a vicenda, sviluppando vere e proprie attività di co-marketing). In virtù di tutto ciò, è impossibile per un *club* dal fatturato multimilionario, o anche per una lega come può essere la Serie A, la Premier League, LaLiga, l'NBA o l'NFL non ragionare in termini di *branding* e, in caso di criticità, di *corporate rebranding*, con tutto ciò che ne consegue in termini di introiti, *merchandising*, *brand associations* e reazioni dei consumatori (in questo caso tifosi ed appassionati).

L'elevato e fortemente eterogeneo numero di *stakeholder* con cui una società sportiva è costretta a misurarsi implica automaticamente la necessità di ricorrere, in determinati casi, a delle strategie di *rebranding*. Tifosi, appassionati, media, sponsor, investitori, partner e concorrenti sono soltanto alcuni dei portatori d'interesse cui un *club* deve far fronte, ognuno dei quali con i propri atteggiamenti, le proprie credenze ed i propri bisogni, tutti aspetti che non rimangono immutati, bensì si modificano nel corso del tempo. Di conseguenza, anche le società hanno necessità di rivedere la propria *brand identity*, nonostante non si tratti certamente di un'operazione semplice data la grande quantità di componenti diverse da integrare¹¹⁷. Ciò acquista particolare importanza se si considera che una società sportiva svolge attività di *merchandising*, di vendita dei biglietti e di accoglienza, le quali richiedono un *focus* sui bisogni del consumatore¹¹⁸.

La creazione di un *brand* attorno ad una società sportiva rappresenta dunque la chiave per racchiudere all'interno di un nome, un logo e una combinazione di colori la storia e l'insieme di valori, creando così uno *storytelling* attorno alla squadra in grado di coinvolgere ed appassionare tifosi a tutte le latitudini. Si tratta di una strategia che sortisce i suoi effetti specialmente in relazione ai tifosi più lontani dal paese di provenienza della squadra, ai quali la passione per una determinata squadra probabilmente non è stata tramandata dalla nascita, o quantomeno non si è sviluppata in tenera età come avviene quasi sempre nel caso contrario.

E' proprio per questa ragione che assumono ancora maggior rilievo l'aspetto della creazione di un *brand* forte. Per raggiungere anche mercati apparentemente lontani e fino a qualche decennio fa

¹¹⁷ Meffert H., Christoph B., Koers M. (2013): Marken-management, pp.143-162.

¹¹⁸ Barry. P. (2000): 'Heads above water'. Business strategies for a new football economy. *Soccer and society*, Vol. 1, pp. 29-38.

completamente fuori dal *target* di qualsiasi società sportiva, anche quelle più potenti, è opportuno concentrarsi sui quattro punti indicati da Keller per la creazione di un brand forte¹¹⁹:

- Decisione circa quella che sarà la propria *brand identity*, ossia stabilire l'ampiezza e la profondità della *brand awareness*;
- Creazione del giusto significato del brand attraverso associazioni di marca che siano forti, favorevoli e uniche;
- Porsi l'obiettivo di suscitare risposte positive nel consumatore;
- Creazione di solide relazioni con i consumatori caratterizzati da un buon livello di *brand loyalty*.

L'importanza della creazione di un brand forte per il raggiungimento di un simile *target* è giustificata dall'intrinseca capacità di un *brand* di travalicare i confini geografici grazie al bagaglio di significati che è in grado di trasportare. Di conseguenza, un – ad esempio – sostenitore della Juventus che si trova in Indonesia, per il quale sarà impossibile vivere a 360 gradi il tifo bianconero come nel caso di un sostenitore che abita a Torino (o quantomeno in Italia), grazie alla riconoscibilità del marchio Juventus e al *set di brand associations* che è in grado di generare, anche questo sostenitore juventino residente in Indonesia avrà modo di identificarsi in quei valori che contraddistinguono la Juventus e i suoi tifosi. Inoltre trattandosi in molti casi di appassionati più che di sostenitori veri e propri, possedere un *brand* forte consente di lasciare pressoché intatta la loro fedeltà in caso di periodi di crisi dal punto di vista dei risultati sportivi, che come si è già detto nel capitolo precedente sono difficili da assicurare con continuità, in quanto legati ad una discreta componente di imponderabilità. Particolarmente esplicitivo è il caso del Manchester United, squadra dalla tradizione vincente ultracentenaria, ma che negli ultimi anni sta vivendo un periodo di crisi dal punto di vista dei risultati sportivi. Grazie però all'ottimo lavoro svolto in termini di creazione di un *power brand* e delle operazioni di *rebranding* attuate nel corso degli anni per mantenere il marchio sempre performante su tutti i *target*, la squadra inglese resta comunque tra le prime tre più tifate al mondo.

A conferma dell'importanza di tale aspetto, ormai tutte le società sportive, nell'ambito delle operazioni di *rebranding* che mettono in atto, prestano grande importanza al significato che un determinato nome, simbolo o altro elemento rappresenta in una determinata cultura piuttosto che in un'altra. La sempre crescente globalizzazione dell'industria dello sport e l'individuazione di un

¹¹⁹ Keller K.L. (2001): Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands. *Marketing Science Institute, Report summary*, pp. 3-31.

nuovo *target* dal punto di vista geografico possono dunque essere a tutti gli effetti considerati un fattore che incoraggia operazioni di *restyling* del brand.

Anche in questo caso è possibile riportare l'esempio virtuoso della Juventus, della cui operazione di *rebranding* si tratterà dettagliatamente nel prossimo capitolo dell'elaborato.

2.2.2 Modifica degli elementi identificativi di una squadra: Nome, logo e colori

Tra le varie modifiche appena elencate, quella del nome rappresenta sicuramente quella più radicale. I benefici di una simile operazione sono collegati all'eventuale necessità di rimediare ad un grave danno d'immagine o ad una serie di *brand associations* negative che nel corso del tempo hanno preso piede nell'immaginario collettivo degli appassionati dello sport in questione, oltre che ad aspetti legati all'aumento dell'efficienza operativa e della *brand equity*¹²⁰. Nella definizione del nome del *club*, gli autori Dalakas e Rose individuano quattro principi fondamentali da rispettare affinché la scelta possa rivelarsi efficace¹²¹:

- Deve essere facile da pronunciare: nel contesto dello sport un simile aspetto riveste notevole importanza, la quale è data principalmente dal gradimento dei tifosi per una simile soluzione: per questi ultimi infatti, risulterebbe più semplice intonare cori contenenti il nome della squadra durante le competizioni in un simile caso rispetto a quello di un nome molto lungo. Dalakas e Rose sostengono che l'ideale sarebbe rappresentato da un nome composto da una o due sillabe, evidenza empiricamente confermata analizzando i nomi delle squadre facenti parte dell'NBA, delle quali 25 su 30 presentano una denominazione che soddisfa tale requisito, mentre le restanti 5 fanno tutte ricorso ad abbreviazioni del proprio nome (i Cleveland Cavaliers che vengono soprannominati Cavs, o i Knickerboarders che vengono comunemente chiamati Knicks). A ciò, Aaker aggiunge come requisito la facilità di scrittura del nome, elemento che secondo l'autore ridurrebbe il rischio di commercializzazione di merchandising mal denominato e, in virtù della sua semplicità, faciliterebbe l'identificazione del tifoso con lo stesso¹²². In un'ottica di *rebranding*, un nome breve e di semplice lettura potrebbe ovviare a problemi di questo tipo sorti precedentemente, dando una nuova linfa all'attività di *merchandising* e al rapporto con i *supporters*.

¹²⁰ Merrilees B., Miller D. (2011): Corporate rebranding. In R.J. Burke, G. Martin, C.L. Cooper, *corporate reputation: managing opportunities and threats*, pp. 281-303.

¹²¹ Dalakas V. Rose G (2012): Developing Brand Identity in Sport: Lions, Tigers, and Bears Oh My. In M.P. Pritchard, & J. L. Stinson (Eds.), *Leveraging brands in sport business* (pp.109-122). New York, NY: Routledge.

¹²² Aaker D. (1991): *Managing brand equity*. New York: Free Press.

- Deve essere concreto: i nomi concreti sono più semplici da ricordare e, soprattutto per quanto riguarda i bambini, rendono più semplice l'identificazione. A tale scopo, spesso i *club* fanno ricorso all'uso di *mascotte* che questi ultimi associano con facilità al nome. Si tratta di un elemento rilevante anche per quanto riguarda gli adulti: un nome concreto, come ad esempio cavaliere o toro (utilizzati dalle squadre NBA Cleveland Cavaliers e Chicago Bulls), supporta l'utilizzo di un simbolo altrettanto concreto, il quale rende più semplice per il club dare vita a tradizioni ed attività atte a coinvolgere il tifoso¹²³. In caso di *engagement* basso da parte degli appassionati dovuto ad uno scarso livello di identificazione con il *brand*, una strategia di questo tipo potrebbe contribuire alla ricostruzione del rapporto con la propria *fan base*, oltre a rappresentare un contributo prezioso in ottica di *branding*.
- Deve aiutare il *club* nel riposizionamento: nello sport, il posizionamento attraverso il nome della squadra avviene principalmente in due modi: utilizzando un nome che abbia una connessione a livello territoriale con il *club* oppure facendo ricorso ad una denominazione che faccia trasparire forza e potere. Nel mondo del tifo, aspetti quali il senso di appartenenza ad una determinata città o ad una certa regione sono di grande rilievo per i tifosi, specialmente per quelli più "caldi", quindi l'utilizzo del nome della città o della regione di provenienza della squadra nella denominazione sociale. In un'ottica di riposizionamento, una simile strategia può funzionare allo scopo di far percepire il *team* come elemento di identificazione per tutti coloro che provengono alla stessa città o regione, rinforzando il senso di appartenenza e dotando il *brand* di una componente fortemente distintiva rispetto a quelli delle altre squadre. Relativamente al secondo aspetto, associare la squadra a determinati valori che la distinguono da tutte le altre, comunicandoli attraverso il nome, rappresenta senz'altro un grande contributo nell'andare ad occupare un posto esclusivo e ben definito nella mente degli appartenenti alla propria *fan base*.
- Deve avere una connotazione positiva: è sempre raccomandato evitare di comprendere all'interno del nome della squadra elementi che potrebbero rivelarsi offensivi o quantomeno controversi. L'utilizzo di nomi di questo tipo potrebbe facilmente condurre a critiche o a cattiva pubblicità, che di certo non rappresentano un ausilio per un *brand* che sta tentando di riposizionarsi.

Se la modifica del nome della squadra rappresenta un cambiamento di grossa portata, altrettanto si può dire relativamente al cambio di logo. Quest'ultimo infatti rappresenta parte dell'identità di una squadra, sia in termini di marketing che di orgoglio e senso d'appartenenza, tanto che in numerosi

¹²³ Oliver R.L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 33-44.

casi una mancanza di rispetto nei confronti del simbolo di una squadra da parte di atleti o tifosi rivali sfocia in discussioni ed alterchi. Il logo di una squadra è portatore di simboli che rivestono un'importanza chiave nell'attività di posizionamento, *merchandising* e differenziazione della stessa, oltre che nella costruzione della *brand equity*¹²⁴. Altri studi riconoscono al logo la capacità di fungere da “indicatore o attributo grafico” in grado di stimolare la *brand recognition* della squadra nei confronti del *target* di riferimento¹²⁵. Esattamente come per il logo di qualsiasi azienda, anche nell'industria dello sport lo sviluppo, il *design* e la promozione e del logo richiedono un ingente sforzo in termini di tempo e denaro¹²⁶, pertanto si è sempre molto prudenti nei confronti di operazioni di questo tipo.

Secondo gli autori Ahn, Suh, Lee e Pedersen, sono prevalentemente due le ragioni per le quali una società sportiva decide di optare per un *redesign* del proprio logo¹²⁷.

Il primo risiede nella necessità di aumentare le vendite del *merchandising* della squadra, il secondo può essere individuato in un cambio di proprietà o nella realizzazione di un nuovo stadio di proprietà.

Gli autori Henderson e Cote hanno individuato una serie di requisiti che un buon logo deve possedere:

- Deve facilitare e velocizzare il riconoscimento del *brand*. Tale aspetto ben si concilia con la prima delle due motivazioni sopra elencate: un logo ben riconoscibile facilita il riconoscimento all'interno del negozio dei prodotti ufficiali commercializzati dalla società, impattando positivamente sul processo d'acquisto del consumatore. Da non sottovalutare è anche l'aspetto del “falso riconoscimento”: un logo difficile da ricordare e focalizzare può indurre il consumatore a credere di averlo visto da qualche parte quando in realtà non è così.
- Deve essere in grado di generare reazioni affettive negli *stakeholder*. Numerosi studi hanno dimostrato che le valutazioni di un logo sono in grado di influenzare le valutazioni di un'azienda nel suo complesso, dove il grado dell'influenza dipende dalla sua natura (positiva o negativa), dall'intensità delle reazioni e dalla strettezza del legame tra il logo e l'azienda o i suoi prodotti, legame che nel contesto delle squadre sportive professionistiche è particolarmente profondo.

¹²⁴ Aaker D. (1991). *Managing brand equity*. New York: Free Press.

¹²⁵ Walsh M., Winterich K., Mittal V. (2010): Do logo redesigns help or hurt your brand? The role of brand commitment. *Journal of product and brand management*, Vol. 19, pp.76-84.

¹²⁶ Henderson P.W., Cote J.A. (1998): Guidelines for selecting or modifying logos. *Journal of marketing*, Vol. 62, pp. 14-30.

¹²⁷ Taesoo Ahn et al. (2012): Sport fans and their teams redesigned logos: An examination of the moderating effect of team identification on attitude and purchase intention of team-logoed merchandise. *Journal of Sport Marketing*, Vol. 26, pp. 11-23.

- Deve essere in grado di veicolare lo stesso significato tra tutti gli *stakeholder*, rendendo così difficile un deragliamento di senso da parte di questi ultimi.

Nella gestione del proprio logo, una società sportiva dovrebbe essere in grado di trovare il giusto equilibrio tra innovazione e tradizione¹²⁸, cercando di fornire al proprio simbolo un *design* che sia accattivante ed al passo con i tempi, ma che allo stesso tempo non perda di vista i valori e i significati che da sempre hanno contraddistinto il *club* e che venivano trasmessi dalle precedenti versioni del logo stesso.

Generalmente, le squadre tendono ad essere piuttosto restie a modificare radicalmente il proprio logo, in particolare se si tratta di società che vantano storia e tradizione molto longevi.

Un altro elemento che fornisce un importante contributo nella creazione della *brand identity* di una società sportiva sono i colori sociali. E' piuttosto usuale che nell'immaginario collettivo una determinata unione di due o più colori venga automaticamente associata ad una squadra. Ad esempio, tanto per citarne alcune, la Juventus e i suoi tifosi sono spesso chiamato con il soprannome "i bianconeri", il Milan e i suoi *fans* come "i rossoneri", la Lazio e i suoi sostenitori come "i biancocelesti".

I nomi possono talvolta esse significativi fino al punto che il nome del colore stesso viene definito in base alla sua connessione con una squadra, come nel caso del "*Carolina blue*¹²⁹".

Alle volte, specialmente per quanto riguarda squadre di sport quali il basket, il baseball o il football, i colori sociali e quelli delle casacche da gioco vengono scelti in base al significato del nome della squadra stessa. E' così giustificato il colore arancione e nero della divisa dei Bengals - nome che rimanda alla "Tigre del Bengala", animale avente il manto di quei due colori - o i colori blu e rosso per i Patriots, in virtù del significato patriottico che rivestono quelle due tonalità per gli americani, essendo, insieme al bianco, quelle che compongono la bandiera nazionale. Ciò nonostante, non si può affermare che si tratti di un qualcosa di estremamente comune, in quanto nella gran parte dei casi non vi è coerenza tra nome e colori sociali.

Una volta spiegata l'importanza di un elemento quale il colore nella creazione della *brand identity* di una squadra sportiva, diventa immediato comprendere il perché dell'approccio conservativo delle società nei confronti della modifica di questo elemento, esattamente come avviene con il nome e il logo. In un settore come quello dello sport, dove aspetti quali l'identificazione e la tradizione

¹²⁸ Dalakas V. Rose G (2012): Developing Brand Identity in Sport: Lions, Tigers, and Bears Oh My. In M.P. Pritchard, & J. L. Stinson (Eds.), *Leveraging brands in sport business* (pp.109-122). New York, NY: Routledge.

¹²⁹ Developing Brand Identity in Sport: Lions, Tigers, and Bears Oh My. In M.P. Pritchard, & J. L. Stinson (Eds.), *Leveraging brands in sport business* (pp.109-122). New York, NY: Routledge.

rivestono un'importanza chiave, modifiche radicali ad elementi storicamente rappresentanti il *club* porterebbero con ogni probabilità ad una divergenza di opinioni con buona parte della propria *fan base*, specialmente quella composta dai tifosi più longevi ed affezionati, in particolare nel mondo del calcio dove, come già detto in precedenza, i colori rappresentano un potente strumento di identità per una squadra. Di contro, non è raro vedere delle “secondo maglie” aventi colori che non hanno alcuna attinenza con quelli che identificano la squadra: la Juventus ad esempio ha una seconda maglia rosa, l'Inter ne ha una bianca.

2.2.3 Modifica degli altri elementi di branding: rituali, persone associate alla squadra, città o regione di rappresentanza

Nome, logo e colori sociali non rappresentano gli unici elementi costituenti la *brand identity* di una società sportiva. Ne esistono anche altri, la cui modifica può essere considerata a tutti gli effetti parte di un'operazione di *rebranding*, e che quindi vanno attentamente valutati in sede di definizione della strategia di gestione del *brand*. Nella letteratura ne sono stati individuati tre, i quali verranno approfonditi singolarmente.

2.2.4 I rituali

Lo sviluppo di rituali pre o post-gara sono una pratica piuttosto diffusa nello sport odierno, in virtù della sempre crescente attenzione verso la spettacolarità. Lo sviluppo di questi rituali, ossia attività che finiscono per trasformarsi in vere e proprie tradizioni, rappresentano una buona soluzione a disposizione delle società sportive per creare e rinforzare la propria *brand identity*, contribuendo allo stesso tempo a favorire il coinvolgimento e la partecipazione dei tifosi e degli spettatori in generale, favorendone l'identificazione con il *club*¹³⁰. L'introduzione di questi, così come la loro eliminazione o modifica, può dunque rappresentare un intervento importante sulla *brand identity*, in quanto strumento in grado di generare nuove *brand associations* e di riposizionare quindi il *brand*. Si tratta talvolta anche di iniziative nate dalla creatività dei tifosi, le quali vengono poi adottate dal *club*, diventando così rituali veri e propri. Si tratta a volte di iniziative dalla componente identitaria talmente forte al punto da venirgli assegnato un proprio nome: è questo il caso delle Terrible Towels, coreografia messa in atto prima di ogni partita casalinga dai tifosi dei Pittsburgh Steelers, squadra statunitense militante nella NFL, che prevede l'ondulazione da parte degli occupanti le

¹³⁰ Drenten J., Peters C., Leigh T., Hollenbeck C. (2009): Non just a party in the parking lot: An exploratory investigation of the motives underlying the ritual commitment of football tailgaters. Sport Marketing Quarterly, Vol. 18, pp. 92-106.

tribune di teli gialli, il colore sociale principale insieme al nero. Esistono anche rituali che non prevedono il coinvolgimento dei tifosi per la loro realizzazione: è il caso, ad esempio, dell'aquila fatta volare all'interno dello stadio prima di ogni partita casalinga del Benfica, iniziativa riproposta in seguito anche dalla Lazio. L'aquila, a cui è stato anche assegnato un nome (stabilito grazie ad un sondaggio online sul sito ufficiale della squadra), ha assunto anche il ruolo di *mascotte* della squadra, e numerosi sono stati i prodotti di *merchandising* ufficiale commercializzati con sopra apposto tale simbolo. Può essere considerato un rituale anche il canto dell'inno prima di un incontro, come nel caso del coro "you'll never walk alone" del Liverpool, diventato un *cult* tra gli amanti del calcio e i cui versi, ormai famosissimi, vengono immediatamente associati alla storica squadra inglese, la quale ha adottato la sopra riportata frase come slogan ufficiale dalla società. In un tale caso, l'eliminazione o la modifica di tale rituale rappresenterebbe una modifica ad uno degli elementi *core* della *brand identity*, assumendo le proporzioni di un'operazione di *rebranding*.

2.2.5 Le personalità associate al club

Un altro elemento è costituito dalle persone associate al nome della squadra. Quelle di maggior rilievo sono senza dubbio i giocatori, ma anche allenatori e tifosi, specialmente quelli più famosi, hanno la loro importanza in tal senso¹³¹. Per quanto riguarda i primi, la considerazione è piuttosto importante, in quanto sono uno strumento in mano alla società, oltre che per ottenere risultati sportivi, anche per comunicare con l'esterno. Alcuni atleti infatti, in virtù della loro fama e del mito che si è creato attorno a loro, rappresentano loro stessi un *brand*, con i propri valori ed il proprio *storytelling*. E' il caso di Michael Jordan, considerato all'unanimità come il cestista più forte di tutti i tempi, e in tempi più recenti di Cristiano Ronaldo e LeBron James. Si tratta di giocatori aventi un tale ascendente nell'immaginario collettivo al punto che il loro nome, e tutto ciò che ruota attorno in termini di associazioni, talvolta spicca più di quello della squadra in cui giocano. Di conseguenza, l'acquisto di un atleta di simile caratura dal punto di vista extra-sportivo può anch'esso essere considerato, seppur in misura minore rispetto agli elementi precedentemente descritti, una modifica alla *corporate identity* del club.

Non è raro inoltre che ad un giocatore o ad un gruppo di questi venga assegnato un soprannome che poi si rileva di uso predominante nella sfera pubblica, anche più del nome stesso della squadra. Ciò

¹³¹ Developing Brand Identity in Sport: Lions, Tigers, and Bears Oh My. In M.P. Pritchard, & J. L. Stinson (Eds.), *Leveraging brands in sport business* (pp.109-122). New York, NY: Routledge.

consente alla squadra in questione di sfruttare queste immagini che si vengono a creare per lo sviluppo di una nuova identità. E' il caso dei Cincinnati Reds, che negli anni '70 divennero noti come "Big Red Machine" e successivamente furono nuovamente soprannominati come "Nasty Boys".

In virtù dell'importanza assunta da giocatori e tifosi per l'immagine del *club* e del suo *brand*, quest'ultima risente in positivo o in negativo dei comportamenti di questi ultimi. Non di rado le società vengono ritenute, agli occhi dell'opinione pubblica, responsabili della condotta dei propri atleti e *supporters*, pertanto si tratta di un aspetto da curare. Molte società infatti, nel ridisegnare la propria immagine e la propria identità, incoraggiano iniziative, sfruttando l'immagine dei propri tesserati, atte ad incoraggiare comportamenti responsabili in svariati ambiti, mostrando quindi attenzione all'aspetto della responsabilità sociale d'impresa.

Anche relativamente a questi ultimi il discorso può essere approfondito ulteriormente. Specialmente in passato, non era raro che ad ogni squadra venisse associata una determinata classe sociale o categoria di persone, elemento molto forte dal punto di vista identitario.

2.2.6 La rappresentatività verso una città o regione

Il terzo elemento è costituito dalla rappresentanza di una determinata città o regione, aspetto molto comune in ambito sportivo che negli ultimi tempi, specialmente nel mondo del calcio, sta assumendo una connotazione diversa rispetto al passato. Storicamente, la maggior parte delle squadre riporta nel proprio nome o nel proprio logo elementi che rimandano al nome della città o della regione di provenienza (o nel caso delle squadre statunitensi, dello stato). Negli Stati Uniti ciò rappresenta quasi una prassi, dal momento che tutte le squadre di qualsiasi sport hanno questa caratteristica. Conseguentemente a ciò, ogni squadra si fa portatrice dei valori e della storia, anche dal punto di vista economico e sociale, di quella determinata città o di quello stato confederato, il che si traduce in aspettative di diversa natura da parte dei tifosi, ma anche in grande senso di comunità e di appartenenza.

Nello sport occidentale tale elemento è presente in alcuni sport, ma non in è dominante come in America. Ad esempio, nella pallavolo e nel basket è uso comune affiancare il nome della città di provenienza della squadra affiancato a quello dello sponsor (ad esempio Lube Macerata o Sidigas Avellino). In questo aspetto fa eccezione il calcio, in cui non è raro trovare, anche e soprattutto tra i *club* più blasonati, squadre che non contengono nel proprio nome o nel proprio logo elementi di richiamo al territorio d'origine. Inter, Juventus, Chelsea e Arsenal sono soltanto alcuni degli esempi

che è possibile fare. Riguardo ciò, tale aspetto ben si sposa con la sempre crescente globalizzazione che sta vedendo protagonista l'industria dello sport e del calcio nello specifico. Tra i *club* più ricchi e prestigiosi, come già detto in precedenza nel corso dell'elaborato, è sempre più comune la strategia di travalicare i confini territoriali in favore della creazione di *brand* globali. In tale ottica, l'essere non vincolati ad una determinata località può rappresentare un aiuto, sebbene al momento della fondazione delle società in questione scenari simili non fossero preventivabili.

2.2.7 Lo stadio di proprietà come strumento di rebranding

Per una società sportiva, lo stadio rappresenta una componente fondamentale della propria identità, in virtù di diversi aspetti che vanno considerati. Innanzitutto, va sottolineata l'importanza del legame che intercorre tra tifosi e stadio, nel mondo del calcio e non solo. Alcuni stadi, nell'immaginario collettivo del tifoso e dell'appassionato, rappresentano dei veri e propri templi, a cui vengono immediatamente associati avvenimenti che hanno fatto la storia della società. Va da sé che per il tifoso la struttura che ospita le partite casalinghe della propria squadra del cuore rappresenta un importante elemento di immedesimazione, che porta con sé un elevato livello di fedeltà nei confronti della squadra e del *brand* costruito attorno ad essa.

Ciò nonostante, è fondamentale considerare che per una società sportiva, lo stadio rappresenta prima di tutto una fonte di introiti, legati non soltanto, come si potrebbe pensare superficialmente, alla vendita dei biglietti per assistere agli eventi. Se sfruttato appieno, può produrre un aumento dei ricavi anche del 500% rispetto al caso contrario¹³², di conseguenza si tratta di un aspetto su cui è obbligatorio lavorare.

E' per questa ragione che in Europa sta prendendo sempre più piede il fenomeno dello stadio di proprietà, con molti *club* che già hanno, o hanno in progetto di costruire, il proprio impianto privato. Di conseguenza, il *rebranding* tramite la costruzione di un nuovo, esclusivo impianto sportivo è una strada piuttosto comune tra i *club* calcistici professionisti, in particolar modo in Inghilterra, dove tutte le società hanno il loro impianto privato. Se si può parlare di *branding*, e quindi di *rebranding*, quando si affronta l'argomento dello stadio di proprietà, è proprio in virtù di ciò che lo stadio in cui gioca la propria squadra rappresenta per il tifoso. E' per questa ragione che spesso questi ultimi esprimono parere contrario nei confronti dell'abbandono del vecchio impianto in favore della costruzione e l'utilizzo di uno nuovo, sebbene quest'ultimo sia progettato per essere

¹³² <https://www.calciofinanza.it/2015/12/22/stadio-di-proprietà-quanto-crescono-gli-incassi/>

maggiormente confortevole e funzionale alla visione degli eventi, migliorando così l'esperienza di fruizione. Ciò nonostante, lo stadio di proprietà rappresenta uno degli strumenti più efficaci per il miglioramento della *performance* del *brand*.

Il primo beneficio conseguito sarebbe in termini di *brand identity*. Uno stadio di proprietà esclusiva, con il logo societario che campeggia ovunque e il cui nome viene associato solo e soltanto alla squadra in questione, rappresenta un elemento di identificazione molto forte, in grado di sviluppare importanti *brand associations*: al nome Old Trafford, qualunque appassionato di calcio associa immediatamente il nome del Manchester United, e per indotto anche tutto l'alone di mito che si è generato attorno all'impianto sito nella città di Manchester.

Un'altra ragione in cui risiede l'importanza di uno stadio di proprietà è di natura strettamente commerciale. Gli impianti più all'avanguardia infatti, rappresentano dei veri e propri centri commerciali, in cui è possibile acquistare *merchandising* ufficiale del *club* e svolgere numerose altre attività volte a rafforzare la *brand identification* di chi ne fruisce: in tutte le arene di proprietà più moderne ed all'avanguardia, è possibile effettuare dei *tour* a pagamento guidati all'interno della struttura, visitando la sala trofei del *club*, gli spogliatoi e gli altri luoghi in cui ha luogo la vita professionale quotidiana degli atleti. Sono inoltre una presenza costante luoghi di aggregazione quali pub e sale comuni, che consentono di vivere al visitatore un'esperienza a 360 gradi.

Non è da trascurare inoltre l'appetibilità di un progetto di costruzione di un nuovo stadio per investitori esterni. Sono molto frequenti i casi di società interessate ad investire in tali progetti, offrendosi come sponsor per il *club* e finanziando la realizzazione dell'impianto, a cui viene associato il nome, oltre che della società sportiva, anche dell'azienda sponsor. L'aiuto di queste ultime è inoltre fondamentale in virtù degli alti costi che vanno sostenuti per la realizzazione delle strutture, costi che spesso sono eccessivamente ingenti per essere sopportati dai soli *club* sportivi, seppur molto ricchi e potenti. Sono frequenti anche casi in cui lo *sponsor*, seppur non coinvolto nella costruzione dell'impianto, acquista i diritti di proprietà sul nome di quest'ultimo. E' così che, tra i tanti, lo stadio dell'Arsenal si chiama Emirates Stadium e quello del Bayern Monaco prende il nome di Allianz Arena.

Di enorme rilievo è anche, come già accennato in precedenza, il fattore esperienziale, ossia tutto ciò che ruota attorno al semplice assistere agli eventi. Nell'ottica di globalizzazione di cui si è trattato precedentemente, in cui le maggiori società sportive hanno rivolto il proprio *target* anche lontano dalla propria zona di origine, fornire al fruitore facente parte di tale *target* un'esperienza di fruizione il più possibile memorabile, renderà più semplice l'acquisizione di nuovi tifosi/clienti. Su di loro infatti, tale aspetto avrà un ascendente senza dubbio maggiore rispetto a quello che avrebbe

sui tifosi *il loco*, generalmente più conservatori ed attaccati al risultato sportivo del *club*. E' per questo motivo che, nonostante fossero già dotate di stadi di proprietà estremamente moderni e all'avanguardia, molte società, specialmente nel Regno Unito, stanno investendo cifre importanti nella costruzione di nuovi impianti ancora migliori.

2.2.8 Il rebranding delle leghe sportive e l'esempio virtuoso della Premier League

Esattamente come i *club* che ne fanno parte, anche le leghe sportive possono essere considerate dei *brand* a tutti gli effetti. Lo scopo delle leghe è quello di dar vita ad un prodotto di intrattenimento sportivo, che consiste in una serie di sfide tra squadre, dando luogo ad una competizione unica comunemente conosciuta come campionato¹³³. La partecipazione simultanea di più squadre (o franchigie, se ci riferiamo allo sport statunitense), fa sì che la lega, dal punto di vista dell'architettura di *brand*, assuma un funzionamento ibrido tra le squadre che ne fanno parte. Gli autori Kunkel, Funk e King sostengono che la *brand architecture* di una lega sportiva può essere riassunta come un rapporto tra master-brand e sub-brand, dove quest'ultima rappresenta il master-brand e le squadre che ne fanno parte assumono il ruolo di sub-brand. Nel caso in cui sia la lega sia le squadre che la compongono siano dei *brand* forti, i *sub-brand* fungono da *co-driver* per i *master-brand*¹³⁴, finendo per rinforzarsi a vicenda. A tal proposito, si pensi a i Los Angeles Lakers, franchigia tra le più ricche e prestigiose dell'intera NBA, oltre che *brand* che gode di un elevato livello di *awareness* in tutto il mondo. La sua crescita come marchio globale deve molto alla partecipazione al campionato organizzato dalla federazione americana, il quale gode di un seguito tale da permettergli di generare ricavi annui pari a 7,37 miliardi di dollari¹³⁵. Allo stesso tempo però, anche la franchigia stessa, essendo un *power brand* di overperformare il mercato e di fidelizzare un numero di clienti (in questo caso *supporters*) oltre la media¹³⁶, contribuirà ad aumentare il seguito del massimo campionato di basket americano, dal momento che i suoi sostenitori seguiranno le sorti dell'intero torneo. Altro esempio calzante è quello del Manchester United, che grazie ai suoi milioni di tifosi sparsi in tutto il mondo ha contribuito a rendere la Premier League il campionato globalmente più seguito, ma allo stesso tempo ha iniziato ad

¹³³ Kunkel T., Funk D., King C. (2009): Consumer based brand associations for professional football leagues. *Proceeding of the ANZMAC conference, 2009, pp. 2-8.*

¹³⁴ Devlin J. (2003): Brand architecture in services: The example of retail financial services. *Journal of Marketing Management, vol. 19, pp. 1043-1065.*

¹³⁵ https://www.agi.it/blog-italia/sport-senators/nba_business_curry_lebron_james-4550035/post/2018-11-04/

¹³⁶ Perrey J., Mazzu M.F. (2011): Power Brands: Creare, portare al successo e gestire i propri brand. Rizzoli ETAS.

affermarsi come *power brand* contestualmente alla crescita della massima serie inglese, in seguito all'operazione di *rebranding* avvenuta nel 1993¹³⁷.

Proprio in riferimento a ciò, esattamente come per i *club* che ne fanno parte, anche per quanto riguarda le leghe si può assistere ad operazioni di questo tipo. La Premier League nel 2016 ha modificato per la quarta volta dal 1993 il proprio logo, oltre all'eliminazione dal nome della parola Barclays, in virtù della fine del contratto di sponsorizzazione con l'omonima banca britannica, sposando una linea stilizzata e minimalista, in linea con le odierne tendenze in termini di loghi.



Figura 5: Logo attuale della Premier League.

L'operazione di restyling del campionato inglese parte assume caratteri ben più profondi e, proprio in virtù del rapporto che intercorre con i *club* che ne fanno parte, pone le sue basi proprio nelle iniziative di *branding* messe in atto da questi ultimi. Grazie alla costruzione di moderni stadi di proprietà, alle attività di successo di vendita del *merchandising* ed alla creazione di un'esperienza attorno agli eventi domenicali, le società sono riuscite a creare i propri *brand*, alcuni dei quali tra i più ricchi al mondo nell'industria sportiva. Ciò ha consentito, come diretta conseguenza, la creazione di un *brand* Premier League, che nel tempo si è modificato e rimodellato a seconda dei gusti e dei bisogni dei mercati *target*, divenuti sempre più ampi e numerosi. Allo stesso tempo, lo sviluppo del *master-brand* Premier League, ha favorito l'ascesa dei singoli *sub-brands*, grazie allo sviluppo di un'identità ben definita e di *brand associations* altamente distintive rispetto a quelle degli altri campionati. La lega inglese è stata infatti in grado di creare un prodotto di altissimo

¹³⁷ Aaker D.A. (2008): Strategic market management, John Wiley & Sons, Hoboken, N.J.

livello, immediatamente riconoscibile ed associato ad elementi quali la velocità e l'intensità del gioco, gli spalti vicini al campo da gioco e sempre pieni e la presenza costante di molti tra i giocatori più forti al mondo.

Tutto ciò ha reso possibile la vendita di diritti televisivi per 2,45 miliardi di sterline per la sola stagione 2018/2019¹³⁸ e fatto sì che, nella classifica dei dieci *brand* calcistici più ricchi al mondo, risultassero quelli di quattro *club* facenti parte del massimo campionato inglese (in ordine Manchester United, Manchester City, Liverpool, Chelsea, Arsenal e Tottenham)¹³⁹.

¹³⁸ Dati Calcio e Finanza

¹³⁹ <https://www.crearelogo.it/top-10-brand-piu-importanti-nel-calcio/>

3. Case study: il rebranding di Juventus F.C.

3.1 Le motivazioni dell'operazione di rebranding

Il 16 gennaio del 2017, la F.C. Juventus, in occasione dell'evento appositamente indetto per l'occasione denominato “*Black and White and More*”, ha presentato al mondo quella che sarà la sua nuova veste per gli anni a venire, risultato di un'operazione di *rebranding* definita da molti come una delle più coraggiose della storia, a causa dell'enorme portata del cambiamento voluto e messo in atto dai vertici della società bianconera.

Per comprendere quelle che sono le motivazioni che hanno portato la F.C. Juventus ad effettuare una scelta tanto audace quanto rischiosa, occorre tornare indietro di qualche anno ed analizzare i risultati sportivi e soprattutto economici ottenuti dai bianconeri nella storia recente, più precisamente negli ultimi dieci anni, paragonandoli a quelli raggiunti dalle superpotenze del calcio mondiale, in particolar modo dal Real Madrid, dal Barcellona e dal Manchester United, considerato il più ricco tra i brand legati ad una squadra di calcio. Inoltre, ancor prima di ciò è fondamentale porre l'attenzione sullo scandalo che travolse il calcio italiano nel 2006, che ebbe conseguenze molto pesanti per la Juventus dal punto di vista sia sportivo che economico.

3.1.1 Lo scandalo “Calciopoli” ed il crollo

Nell'estate 2006 il calcio italiano fu travolto dallo scandalo denominato “calciopoli”, che vide coinvolte alcune delle squadre di vertice del calcio italiano. Tra queste, la società che venne punita più severamente dalla giustizia sportiva fu proprio la Juventus, che si vide revocare lo scudetto vinto nella stagione sportiva 2004/2005 e retrocedere d'ufficio all'ultima posizione in classifica nel campionato 2005/2006, con conseguente non assegnazione dello scudetto ottenuto sul campo e retrocessione nel campionato di Serie B, nel quale sarà costretta a scontare una penalizzazione di 9 punti in classifica. Si tratta della prima retrocessione nel campionato cadetto dei bianconeri, unica squadra fino a quel momento insieme all'Inter ad aver sempre partecipato al campionato di Serie A dalla propria nascita.

Come è facilmente intuibile, il danno sia economico che d'immagine subito dalla società bianconera fu terribile. Infatti, subito dopo l'emissione della sentenza di condanna, il titolo in borsa

della Juventus subì un crollo superiore al 20%¹⁴⁰. A ciò si aggiunse una sostanziale diminuzione del fatturato (la retrocessione di un club di primissimo piano può portare ad un crollo dei ricavi intorno al 70%), resa ancor più grave dal fatto che la maggior parte dei costi, come ad esempio quello degli stipendi dei calciatori, erano rimasti invariati.

Inoltre, lo scandalo che si venne a creare, che causò tra le altre cose la radiazione dal mondo del calcio di alcuni tra i più importanti dirigenti juventini, minò non poco la credibilità della squadra e soprattutto del brand Juventus, anche se, complice la ancora scarsa diffusione delle piattaforme social, probabilmente il danno d'immagine fu più contenuto di quanto lo sarebbe stato se lo stesso scandalo si fosse verificato al giorno d'oggi. Fu quindi inevitabile che il *gap* con le altre potenze del calcio mondiale raggiunse massimi storici, allontanando di fatto la Juventus dal gotha del calcio mondiale, nonostante la sua tradizione vincente e l'ampio seguito di cui la squadra godeva.

Nel giro di pochi anni, la Juventus riuscì comunque a tornare ai vertici del calcio italiano, ma era comunque ben lontana dall'essere quella squadra che fino a pochi decenni prima era annoverabili tra le squadre più forti d'Europa. Era dunque necessario un cambiamento radicale che permettesse alla società torinese di tornare a competere ai massimi livelli, ovvero uno *storytelling* totalmente rinnovato che rappresentasse una svolta netta rispetto al passato.

3.1.2 I numeri delle superpotenze e il gap da colmare

Andiamo ad analizzare la situazione in cui versavano i tre top club sopra citati (Real Madrid, Barcellona e Manchester United), in modo da fare maggior chiarezza circa la strada che la Juventus intraprenderà di lì a breve.

- **F.C. Real Madrid:** si tratta di una delle squadre più titolate della storia del calcio, che può vantare un numero elevatissimo di tifosi in tutto il mondo, come testimoniato dall'enorme seguito sui social network (oltre 70 milioni di *followers* su Instagram, più di 110 milioni di “Mi piace” alla pagina ufficiale Facebook e un numero di *followers* su Twitter che supera i 30 milioni).

Fondata a Madrid nel 1902, da decenni domina il calcio spagnolo ed europeo, dominio certificato dal ricchissimo *palmares* di cui gode, il quale include, tra le altre cose, 33 edizioni de “*La Liga*”, 19 edizioni della “*Copa del Rey*” e 13 edizioni della “UEFA

¹⁴⁰ <http://www.repubblica.it/2006/05/sezioni/economia/juventus-crollo-borsa/juventus-crollo-borsa/juventus-crollo-borsa.html>

Champions league”, che la rendono la regina assoluta della competizione¹⁴¹. Sin da sempre, il Real Madrid ha abbracciato una filosofia di *storytelling* avente come tema quello del sogno: tutti i bambini appassionati di calcio, in ogni angolo del mondo, hanno sognato almeno una volta di indossare la maglia delle “*merengues*¹⁴²”, la squadra più vincente e prestigiosa del mondo. All’atto pratico, questa forma di *storytelling* si concretizza nella selezione e nell’acquisto dei migliori giocatori al mondo. Il grande merito della società madrilenas, dal punto di vista della comunicazione, è stato quello di arrivare per prima alla conclusione che i calciatori, oltre ad essere il mezzo attraverso cui ottenere risultati sul campo, fossero innanzitutto dei veri e propri *ambassador* del club stesso. La strategia di puntare sempre ad acquistare i migliori giocatori al mondo, pagandoli fior di milioni, non va quindi vista soltanto nell’ottica dell’ottenimento di risultati sportivi, ma anche in un’ottica contributiva a quella che è la strategia comunicativa adottata dalla società madrilenas. Emblematico è il caso dei “*Galacticos*”, soprannome con cui veniva chiamato il Real Madrid dei primi anni duemila a causa della contemporanea presenza in rosa di campioni, tra gli altri del calibro di Ronaldo, Luìs Figo, Raùl, David Beckham e Roberto Carlos, tutti annoverabili tra i più forti al mondo nei rispettivi ruoli e idoli di milioni di appassionati di calcio in tutti gli angoli del pianeta. Non fu il ciclo più vincente della storia del club, ma il solo fatto di possedere così tanti campioni in squadra, dal punto di vista comunicativo valeva più di mille parole.

- **F.C. Barcelona:** Esattamente come il Real Madrid, si parla di una delle squadre più importanti al mondo e della seconda squadra più titolata di Spagna, subito dietro ai rivali madrileni. Dotata anch’essa di grande seguito in giro per il mondo, in termini di risultati sui *social network* può vantare circa 70 milioni di *followers* su Instagram, un numero di “Mi piace” alla pagina ufficiale Facebook di poco superiore ai 100 milioni ed un numero di *followers* su Twitter di poco inferiore a 30 milioni. Lo *storytelling* del club *blaugrana* viene perfettamente racchiuso nello slogan “*mas que un club*”. Quello che il Barcellona rappresenta infatti, trascende l’aspetto meramente sportivo: si parla del senso di appartenenza ad un popolo, quello catalano, estremamente orgoglioso della propria storia e delle proprie tradizioni, che vuole contrapporsi al potere rappresentato dagli storici rivali del Real Madrid. Il “*mas que un club*” rappresenta dunque il motivo per cui un tifoso, non

¹⁴¹ https://it.wikipedia.org/wiki/Real_Madrid_Club_de_Fùtbol

¹⁴² *Merengues* è uno dei soprannomi dati al Real Madrid. Questo termine in italiano vuol dire “meringhe” ed è dovuto alle casacche da gioco bianche indossate dai giocatori del Real durante le partite.

necessariamente originario della Catalogna, debba tifare per il Barcellona a prescindere da qualsiasi risultato sportivo.

Per quanto concerne l'aspetto relativo alla composizione della rosa, il Barcellona per lungo tempo ha intrapreso una strada diversa da quella del Real Madrid. E' ben noto infatti l'attenzione e le risorse investite dal club nella propria *academy*, "La Masia". In un'ottica di *storytelling*, ciò può essere letto nella chiave interpretativa fornita in precedenza: vogliamo una squadra formata in gran parte da giocatori costruiti in casa, che abbiano appreso appieno, nel corso della loro permanenza nelle nostre strutture, cosa voglia dire indossare la maglia del Barcellona. L'incarnazione di questa filosofia è rappresentata dai numerosi calciatori usciti dal settore giovanile che, oltre a diventare giocatori tra i più forti al mondo, hanno portato il Barcellona ai vertici del calcio mondiale. Nonostante ciò, negli ultimi anni anche i *blaugrana*, come il Real Madrid, ha iniziato ad adottare una strategia più aggressiva, acquistando anche loro giocatori già affermati e considerabili tra i migliori in circolazione.

- **F.C. Manchester United:** Storico *club* inglese, vanta il primato di squadra più tifata al mondo, con un numero di *supporters* stimato attorno ai 750 milioni. Nonostante negli ultimi anni non stia riuscendo a replicare i successi ottenuti negli anni '90 e negli anni '10 del 2000, i "Red Devils¹⁴³" godono di un enorme seguito anche al di fuori dall'Inghilterra, in particolar modo negli Stati Uniti e nel mercato asiatico, i quali hanno permesso alla società inglese di diventare il terzo *brand* più ricco tra le società di calcio ed il sesto più ricco tra i marchi riconducibili a società sportive, con un valore stimato di circa 3,81 miliardi di dollari¹⁴⁴.

Anch'essa molto seguita in rete, grazie ad una strategia di *digital storytelling* portata avanti con l'utilizzo sapiente di tutte le piattaforme social più utilizzate e finalizzata a raccontare la storia e la grandezza del *club*, è riuscita, nonostante i risultati sportivi recenti non siano paragonabili a quelle delle due squadre menzionate in precedenza, a comunicare con un numero elevatissimo di *supporters* anche al di fuori del Regno Unito, andando a conquistare ampie fette di mercati dalle enormi potenzialità.

Un'esemplificazione della strategia comunicativa del Manchester United ci viene fornita dallo spot "Glory", creato da Chevrolet, *main sponsor* dei *red devils*, che mostra all'interno di un video tutte le casacche da gioco storiche del club, indossate da persone appartenenti a diverse generazioni ed aree geografiche di provenienza, con l'inno "Glory Man United" in

¹⁴³ *Red devils* è il soprannome con cui viene comunemente indicata la squadra del Manchester United, in virtù dello stemma raffigurante un diavolo e del colore rosso della casacca da gioco.

¹⁴⁴ <https://forbes.it/2019/07/22/la-classifica-forbes-dei-50-team-sportivi-piu-ricchi-al-mondo/>

sottofondo. Lo scopo dello spot è quello di tenere vivo il mito ed il senso di appartenenza che da sempre legano il Manchester United ai propri tifosi ed allo stesso tempo comunicare con le nuove generazioni, inglesi e non, per spiegarli che cosa vuol dire essere del Manchester United.

Se prima dello scandalo che ha travolto la Juventus ed il calcio italiano i bianconeri potevano competere alla pari con queste superpotenze del calcio mondiale, lo stesso non si poteva dire riguardo la Juve post-calciopoli, che doveva ricostruire da zero o quasi la propria credibilità e competitività.

Era dunque necessario un cambiamento profondo, in grado dare una al marchio Juventus un respiro internazionale, che gli permettesse di comunicare ed essere compresa in ogni angolo del mondo, indistintamente da tifosi appassionati e da semplici estimatori. Serviva staccarsi dal passato, ma senza abbandonare quelli che sono stati gli elementi che da sempre hanno contraddistinto la “Vecchia Signora”, elementi che, come vedremo saranno parte integrante del nuovo logo. A chiarificare al meglio il concetto, le parole di Manfredi Ricca, *Chief Strategy Officer* di Interbrand, società di consulenza a cui la Juventus si è affidata per la realizzazione del nuovo stemma: “*Non serviva un semplice ritocco, un’operazione di cosmesi. Serviva arrivare al cuore dell’essenza Juventus, facendo raccontare al brand l’espansione verso cui la società e proiettata. Tutto ciò mantenendo l’equilibrio tra il rispetto per i tifosi e la visione che la società ha per il futuro*¹⁴⁵”

3.1.3 L’inizio del cambiamento: la costruzione dello stadio di proprietà

Come già sostenuto nel capitolo precedente, quando si parla di società sportive, in particolare quelle calcistiche, lo stadio rappresenta uno degli elementi che contribuiscono alla creazione della *brand identity*. Sono molti infatti i casi in cui vi è una forte componente di identificazione tra il *club* e lo stadio in cui questo disputa i propri incontri casalinghi. In molti casi attorno ad uno stadio si viene a creare finanche un alone di mito, specie quando si tratta di impianti in cui la squadra di casa ha costruito numerosi successi o nel quale hanno avuto luogo eventi sportivi di particolare rilevanza storica.

¹⁴⁵ <https://www.wired.it/economia/business/2017/01/18/juventus-cambiato-logo/>.

La capacità di uno stadio di contribuire alla costruzione della *brand identity* aumenta notevolmente se l'impianto è di proprietà esclusiva del *club* in questione, il quale di conseguenza potrà adattarlo sotto tutti i punti di vista alle propri molteplici esigenze.

Quello degli stadi di proprietà è un fenomeno piuttosto diffuso nei paesi annoverabili tra le potenze del calcio europeo, in particolar modo in Germania e in Inghilterra, dove la pressoché totalità delle squadre facenti parte di competizioni professionistiche possiede il proprio impianto. Riguardo a questa tendenza l'Italia è piuttosto in ritardo: nel 2011, anno dell'inaugurazione dello stadio di proprietà della Juventus, ancora nessuna squadra possedeva un impianto di proprietà esclusiva, contro le appena cinque del 2019. Oltre alla Juventus infatti, le uniche squadre italiane ad averne uno sono l'Atalanta, il Sassuolo, l'Udinese e il Frosinone, arrivate comunque con diversi anni di ritardo rispetto ai bianconeri.

L'approvazione per la costruzione della nuova struttura di proprietà della Juventus fu data dal consiglio di amministrazione della società nel marzo 2008, e i lavori ebbero inizio circa un anno dopo, successivamente alla demolizione dello stadio "Delle Alpi", struttura di proprietà del comune di Torino utilizzata dalla Juve in occasione delle partite in casa. I lavori ebbero una durata di due anni circa, venendo così completati nell'estate del 2011, con un costo complessivo di 155 milioni di euro, nettamente superiore alla cifra compresa tra i 105 e i 120 milioni stimato originariamente¹⁴⁶. Lo stadio, in virtù della sua giovane età, è estremamente moderno nel design e nella concezione: In linea con i migliori stadi calcistici al mondo la capienza dell'impianto è notevolmente ridotta rispetto al "Delle Alpi", con un tetto massimo di 41500 spettatori, ed è privo di barriere che separano gli spalti dal campo. Molti *club* infatti in tempi recenti hanno optato per stadi più piccoli rispetto al passato, in modo da garantire una maggiore percentuale di riempimento, evitando così la presenza di interi settori vuoti o semivuoti, che danneggiano l'immagine del club in particolar modo agli occhi dei *broadcaster* televisivi. Inoltre, una struttura avente gli spalti ravvicinati al campo garantisce la creazione di un'atmosfera più calda e coinvolgente per tutti gli spettatori, migliorando esponenzialmente l'esperienza di fruizione.

In termini di *design*, il bianco ed il nero sono i due colori totalmente dominanti, così da rendere immediato a chi entra allo stadio il collegamento tra la struttura e la sua società di appartenenza. E' proprio in tema di senso di appartenenza che la società bianconera ha compiuto due scelte interessanti in ottica di *storytelling*: la prima è quella della realizzazione del "Cammino delle

¹⁴⁶ [https://it.wikipedia.org/wiki/Allianz_Stadium_\(Torino\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Allianz_Stadium_(Torino))

Stelle”, ovvero un viale situato all’esterno dello stadio sul quale sono scritti i nomi dei personaggi che maggiormente hanno contribuito a scrivere la storia della Juventus, in una modalità che richiama molto la “*Walk of Fame*” di Hollywood¹⁴⁷; la seconda è quella dell’iniziativa “Accendi una Stella”, con la quale si dà la possibilità a chiunque lo voglia, dietro pagamento di una somma, di far porre la propria stella all’interno dello stadio, più precisamente al secondo anello. Viene dunque offerta ai visitatori dello stadio l’opportunità di apporre il proprio nome all’interno dello stadio della propria squadra del cuore, rendendo così l’esperienza dello stadio ancora più indimenticabile. Entrambe le iniziative hanno valenza narrativa: il “Cammino delle stelle” guida il visitatore attraverso la storia del *club* (ruolo che assumerà pochi anni dopo anche il J-Museum, tema che verrà approfondito nei paragrafi successivi), “Accendi una Stella” gli permette di scriverne anch’egli una piccola porzione. Si tratta dunque una strategia di *storytelling* che viene realizzata dalla società in collaborazione con i tifosi stessi che utilizza lo stadio come strumento di comunicazione, strategia che dimostra la capacità della società bianconera di essere all’avanguardia dal punto di vista comunicativo.

Lo Juventus Stadium fu inaugurato in data 8 settembre 2011, nel corso di un evento organizzato dalla K-events. La cerimonia venne trasmessa da diverse emittenti televisive private, oltre che sul canale Youtube della società bianconera, che diede quindi la possibilità di assistere gratuitamente all’evento. L’evento *clou* della serata fu una partita amichevole giocata tra la Juventus e il Notts County, squadra inglese militante nelle serie inferiori. Anche la scelta della squadra avversaria non è stata dettata dal caso, bensì può essere considerata come una scelta precisa in chiave *storytelling*. La squadra inglese sopra citata infatti, è stata scelta per due motivi: il primo è che si tratta della squadra di calcio professionistica più antica al mondo; il secondo, e più importante, è dato dal fatto che la squadra di Nottingham è stata quella a cui la Juventus si è ispirata per la scelta relativa ai colori sociali: il bianco ed il nero. La scelta è stata quindi ponderata in base a criteri differenti da quelli relativi all’appeal dell’avversario o al suo valore tecnico: si è preferito rinunciare ad uno spettacolo che probabilmente sarebbe stato di livello superiore dal punto di vista meramente sportivo e che forse avrebbe attratto un numero maggiore di telespettatori, in favore di una scelta maggiormente tesa ad abbracciare la storia e le tradizioni della società, e quindi a narrare un aspetto importante relativo al passato del *club*.

¹⁴⁷ <https://sites.google.com/site/juv3ntus15/home/il-cammino-delle-stelle>

3.2 La strategia di *rebranding*

3.2.1 *Il nuovo logo di Juventus F.C.*

Il 16 gennaio 2017, nella suggestiva cornice del Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia “Leonardo Da Vinci” di Milano, la Juventus, nella persona del presidente Andrea Agnelli, ha presentato al pubblico il risultato della sua importante operazione di *rebranding*, definita da molti come una delle più coraggiose di sempre: il nuovo logo societario, la cui scelta ha diviso in due l’opinione di tifosi e semplici appassionati. Per l’occasione è stato indetto un evento esclusivo, chiamato “*Black and White and More*”, a cui erano presenti numerose celebrità del mondo dello sport, dello spettacolo e non solo, oltre ovviamente a tutti i giocatori e all’intero quadro dirigenziale juventino¹⁴⁸. L’evento non era aperto al pubblico ed era accessibile solo su invito, ma fu comunque trasmesso in streaming sul sito ufficiale della società bianconera, in modo che chiunque potesse assistervi.

Nelle scelte effettuate circa l’organizzazione dell’evento, nulla è stato lasciato al caso, ed ogni singolo elemento racconta al pubblico qualcosa della Juventus che sarà.

- Innanzitutto, la scelta della location: il fatto di aver scelto come sede dell’evento Milano invece che Torino, nonostante i bianconeri abbiano la propria sede e le proprie radici nel capoluogo piemontese, fa capire l’intenzione della Juventus di non restare troppo vincolata al territorio ed alle origini, ma bensì di acquisire una dimensione internazionale che, nonostante la grande fama di cui i bianconeri godevano oltreconfine, ancora non era paragonabile a quella delle altre potenze del calcio mondiale. In questo senso, è stata scelta Milano in quanto, da un punto di vista di opportunità di business ed internazionalità, rappresenta senza dubbio la città più all’avanguardia d’Italia. Ciò è confermato dalle parole di Vigato, *Chief Innovation Officer* di Juventus: “*La scelta di Milano deriva da un mix di diverse ragioni. Innanzitutto logistica, perché è più vicina a determinati eventi e personalità. Inoltre il Museo della Scienza e della Tecnologia, un edificio recuperato con soli stili del passato, rappresenta il perfetto connubio tra tradizione e innovazione. Era il giusto punto d’incontro tra gli universi di moda, arte, musica in cui solitamente non entriamo. Abbiamo voluto comunicare che siamo anche noi cultura, ad un target più ampio possibile*¹⁴⁹”.

¹⁴⁸ <https://www.wired.it/economia/business/2017/01/18/juventus-cambiato-logo/>

¹⁴⁹ <https://www.wired.it/economia/business/2017/01/18/juventus-cambiato-logo/>

- Anche la scelta del nome racchiude dentro di sé un'importante riflessione: l'espressione, *"Black and White and More"*, facilmente traducibile in italiano con l'espressione "bianconero ed oltre", sta ad indicare l'intenzione della Juventus di diventare un qualcosa che vada oltre i novanta minuti che nel fine settimana il tifoso trascorre allo stadio o davanti alla televisione per sostenere la propria squadra. L'espressione ricorda molto il *"Mas que un club"* del Barcellona, che come abbiamo visto prima incarna l'essenza dell'essere *Blaugrana*, e che campeggia persino sulle gradinate del Camp Nou. L'obiettivo è quello di far cogliere a tutti, anche coloro che non sono tifosi, l'essenza del club e i suoi valori fondanti, basati sulla ricerca del massimo sempre e comunque, facendo sì che vengano vissuti come una vera e propria filosofia di vita. A tal proposito, con queste parole riportate sul proprio sito ufficiale, la società spiega quello che è l'obiettivo che intende raggiungere: *"Black and White and More è un piano di ampio respiro, volto a concretizzare la propria filosofia, la ricerca dell'eccellenza senza compromessi, in iniziative, progetti ed esperienze radicalmente innovative, delle quali il calcio sarà sempre l'origine, ma mai il confine. L'intera organizzazione societaria e sportiva sarà coinvolta con l'obiettivo di rendere Black and White and More una realtà concreta, che i tifosi ed il pubblico a livello internazionale possano vivere nel quotidiano. Black and White and More declinerà il 'modo di essere' Juventus – i principi e i valori del club, in esperienze diversificate e innovative, rivolte sia agli appassionati bianconeri di tutto il mondo, sia a coloro che sono oggi meno vicini al mondo del calcio. Non vogliamo che le persone vedano soltanto la prestazione di una squadra, ma che possano anche vivere lo spirito più profondo del Club¹⁵⁰."*
- Per quanto riguarda l'allestimento della sala in cui si è svolto l'evento, si va ugualmente in quella direzione: non rimanere vincolati all'aspetto esclusivamente calcistico, ma abbracciare una dimensione più ampia. Il salone che ha ospitato l'evento infatti, contiene un numero piuttosto contenuto di elementi riferiti al calcio (quasi esclusivamente maxischermi sui quali venivano proiettate le immagini di alcuni dei gol più importanti della storia bianconera), al contrario di come si potrebbe pensare, trattandosi in ogni caso di un evento organizzato da una società calcistica¹⁵¹.
Al contrario, i colori bianco e nero campeggiano pressoché ovunque, insieme a un gran numero di prodotti riportanti il marchio Juventus. Anche qui risulta chiaro il messaggio che

¹⁵⁰ <https://www.juventus.com/it/black-and-white-and-more.php>

¹⁵¹ <https://www.brandingaddicted.com/cambio-immagine-per-la-juventus-2017/>

la società ha voluto comunicare al mondo: il futuro della Juventus è la *brand extention*, senza comunque perdere di vista l'aspetto sportivo, il quale resta comunque il *core business*.

3.2.2 Il nuovo logo: Significato e differenze con il vecchio stemma

La modifica del logo societario è l'elemento dell'intera operazione di *rebranding* che per primo salta all'occhio, anche se rappresenta il vertice di una struttura più complessa, le cui fondamenta sono state gettate grazie ad un lavoro di circa 18 mesi svolto in collaborazione con l'agenzia Interbrand.

Con la realizzazione di questo nuovo stemma, la Juventus ha compiuto un passo piuttosto coraggioso dal punto di vista del *design*, andandosi a differenziare notevolmente rispetto agli stemmi di tutte le altre società calcistiche italiane, come affermato dalla Juventus stessa sul proprio sito ufficiale (“è un logo che si lascia con coraggio alle spalle i conformismi degli stemmi calcistici¹⁵²”). Come spiegato dalla società stessa, il logo è formato da tre elementi, scelti in quanto “costituiscono il DNA della Juventus”. Verranno ora analizzate le singole componenti che, unite tra loro, hanno dato vita al nuovo logo societario.



Figura 6: Il nuovo logo stilizzato della Juventus¹⁵³.

- **Le striscie bianconere:** da sempre, nonostante in alcune circostanze le casacche da gioco della squadra torinese abbiano assunto colori diversi nel corso degli anni (in particolare le

¹⁵² <https://www.juventus.com/it/black-and-white-and-more.php>

¹⁵³ Fonte: <http://www.juventus.com>

maglie da trasferta hanno avuto tonalità cromatiche molto disparate che vanno dal blu al giallo, passando per il bianco ed il rosso), la Juventus è stata sempre identificata dai colori bianco e nero, i quali, quando si pensa al calcio, vengono immediatamente associati alla squadra del capoluogo sabauda. In questo senso, i vertici juventini hanno scelto di dare continuità ad una tradizione ultracentenaria, senza rinnegare un'identità storica e ben radicata nell'immaginario collettivo di appassionati di calcio e non.

- **La stilizzazione di uno scudetto:** a differenza dai loghi di tutte le altre squadre di calcio e da quelli adottati in precedenza dagli stessi bianconeri, il nuovo stemma non ha la consueta forma rotonda come quello dell'Inter, od ovale come quello del Milan, e non è neanche contenuto all'interno di uno scudetto, come ad esempio quello della Roma, ma bensì ne rappresenta esso stesso uno. Osservando più o meno attentamente il logo infatti, si può notare che le linee che lo compongono, seppur non formino una figura chiusa, siano un chiaro richiamo alla forma di uno scudetto, rappresentando una novità importante dal punto di vista grafico. Anche in questo caso però, la scelta non va vista in chiave meramente estetica, in quanto cela un intento comunicativo ben preciso: essendo la Juventus la squadra italiana ad aver vinto in più occasioni il tricolore, l'adozione di tale forma sta ad indicare che la filosofia juventina, votata alla ricerca della vittoria e dell'eccellenza sempre e comunque, è rimasta sostanzialmente immutata.
- **La lettera J:** ultimo elemento, ma non per importanza, la presenza della lettera J, iniziale della parola Juventus, estremamente cara ai tifosi. A testimoniare circa l'importanza che questa lettera riveste agli occhi dei tifosi juventini, le parole di Giovanni Agnelli, storico presidente della società bianconera nonché zio dell'attuale presidente Andrea Agnelli: *“Mi emoziono ogni volta che vedo sui giornali una parola che inizia per J¹⁵⁴”*. Non è stata dunque sottovalutata l'importanza affettiva e distintiva di questa lettera, che da sempre contraddistingue la Juventus¹⁵⁵.

Un'altra importante considerazione riguardante il nuovo logo è la sua somiglianza con un ideogramma giapponese: dato che il logo sia stato realizzato da un'agenzia di spessore internazionale come “Interbrand” e considerando l'attenzione che Juventus ha deciso di rivolgere al mercato orientale, è lecito pensare che quest'ultimo aspetto abbia influito in maniera più o meno determinante nella scelta della società.

¹⁵⁴ <https://24ilmagazine.ilsole24ore.com/2017/01/logo-della-juventus/>.

¹⁵⁵ <https://www.gqitalia.it/sport/calcio/2017/01/17/che-cosa-significa-il-nuovo-logo-della-juventus>

Come si può osservare, lo stile è piuttosto minimalista, e consiste in pochi tratti ma essenziali. La scelta di tale semplicità è dovuta alla chiara intenzione di comunicare, tramite il logo, nella maniera più comprensibile possibile con gli appassionati a tutte le latitudini, con un occhio di riguardo verso il mercato asiatico e le grandi possibilità che offre. Si tratta dunque di una decisione che racchiude dentro di sé una strategia di *storytelling* ben delineata, con la quale la Juventus si è prefissa l'obiettivo di esportare il proprio modo di essere raccontandosi a 360 gradi con un linguaggio il più semplice possibile.

A testimonianza della coerenza della strategia *omnichannel* adottata dalla società, tutti i canali multimediali della società si sono adattati senza ritardo al cambiamento, assumendo tutti in contemporanea la stessa nuova veste grafica: come si può osservare, ad esempio, sul sito ufficiale della Juventus, il nuovo logo ha immediatamente sostituito ovunque quello vecchio. Altro particolare molto interessante è dato dai caratteri con cui sono riportati i titoli: la stilizzazione di questi è la stessa della "J" che rappresenta il nuovo logo. Anche dal punto di vista visivo e del *design* dunque, il nuovo *storytelling* non ha nulla di lasciato al caso.

Rispetto al precedente logo, le differenze sono piuttosto evidenti: innanzitutto vi è l'eliminazione della forma ovale a favore, come già detto, di un richiamo ad uno scudetto, seppur stilizzato. Viene inoltre eliminato lo stemma della città di Torino posto in basso, elemento che aveva sempre contraddistinto anche i loghi più datati. Relativamente al *design* infine, il numero di tratti utilizzati è diminuito notevolmente, andando ad abbracciare una maggiore semplicità ed essenzialità.



Figura 7: Il logo precedentemente utilizzato da Juventus F.C.

3.2.3 Undici: La nuova esperienza multisensoriale targata Juventus

La scelta della Juventus di creare un qualcosa che vada oltre il semplice aspetto si concretizza anche nella creazione di esperienze a 360 gradi, che permettano di vivere appieno il mondo bianconero. E' in quest'ottica che va vista la realizzazione dell'ambizioso progetto "Undici".

"Undici" è il nuovo *branded experience format* di Juventus, la cui realizzazione è stata affidata a Segafredo Zanetti, storica marca di caffè italiana, che ha assunto il ruolo di *master franchisee* del progetto¹⁵⁶. La presentazione del progetto è avvenuta in occasione della *Milano Design Week* 2018, evento di fama internazionale che si tiene ogni anno nel capoluogo lombardo a cui la Juventus aveva già presenziato l'anno precedente. Con "Undici", la società bianconera ha intenzione di realizzare uno spazio multisensoriale, a metà tra un *flagship store* di un negozio di moda ed un punto vendita Starbucks, che ha fatto del suo essere il luogo di aggregazione e convivialità per eccellenza il suo punto di forza. Si vuole quindi far vivere a chi lo visita un'esperienza di *full immersion* nel mondo Juventus, esperienza che si baserà su cinque pilastri¹⁵⁷:

- **Share:** essendo intenzione di Juventus quello di creare un luogo di socialità e convivialità, all'interno del locale sarà presente un grande tavolo, della stessa forma rettangolare di un campo da gioco, dove sarà possibile passare il tempo leggendo libri, rilassandosi e socializzando;
- **Eat:** all'interno del locale sarà possibile gustare i piatti tipici della gastronomia italiana provenienti da ogni regione e cucinati da *chef* di primo livello, sia in occasione di un pranzo o una cena, sia per un semplice aperitivo o una pausa caffè;
- **Shop&Play:** All'interno del *concept store* sarà ovviamente possibile acquistare il merchandising ufficiale del club, che spazia dalla classica casacca da gioco a tutti gli altri prodotti griffati Juventus, inerenti al calcio e non;
- **Learn:** il nuovo *store* è un luogo dove è possibile conoscere la storia della Juventus attraverso memorabilia, poster, documentazione e card.

¹⁵⁶ <https://www.calcioefinanza.it/2018/04/15/la-juve-lancia-undici-punta-sullo-sviluppo-del-brand-allester/>

¹⁵⁷ <https://www.juventus.com/it/club/projects/undici/index.php>.



Figura 8: Undici: La nuova frontiera dell'esperienza Juventus a cura di Segafredo Zanetti¹⁵⁸

Ognuno degli *store* realizzati sarà caratterizzato dalla presenza pervasiva dei colori bianco e nero e da un'esposizione massiccia del nuovo logo societario, posto in numerosi punti dei locali. Il *concept* sarà riprodotto ed esportato su larga scala in Asia e negli Stati Uniti, con lo scopo principale di far conoscere Juventus anche a chi ha poca familiarità con il mondo del calcio. "Undici" sarà, *"un luogo raggiungibile in giro per il mondo, che consentirà da un lato alle migliaia di tifosi bianconeri che vivono lontano da Torino di sentirsi a casa, e che dall'altro ha intenzione di coinvolgere un pubblico sempre più ampio, attraverso un'esperienza unica, in cui la qualità del Made in Italy sia la cifra distintiva"*¹⁵⁹. Il progetto, così come la ormai costante partecipazione alla *Milano Design Week* è una perfetta sintesi della visione ampia e orientata al futuro e all'internazionalità che caratterizza la società bianconera.

Altra importante operazione a livello di *retail*, facente parte della strategia di *rebranding*, è l'apertura di un nuovo *megastore* nel centro di Torino, con una grandezza di circa 1000 mq (il doppio del precedente). E' stato sviluppato con lo scopo di diventare un punto di riferimento per tutti i tifosi juventini, con design ed allestimenti pensati *ad hoc* per comunicare i valori del *club* e la sua nuova identità visiva. Si tratta inoltre di uno *store* estremamente innovativo: al suo interno sono presenti un *megascreen* 4k, due innovativi *transparent ledwall*, e due totem per il *self check-out*, elementi che rendono più semplice il processo d'acquisto e più suggestiva l'esperienza *in-store*¹⁶⁰. La multifunzionalità dello spazio fa sì che possa ospitare diverse tipologie di eventi, tra cui il *Meet and Greet* con i nuovi giocatori, nel quale i calciatori appena acquistati dai bianconeri in contrano i

¹⁵⁸ Fonte: <https://www.juventus.com/it/club/projects/undici/index.php>

¹⁵⁹ <https://www.juventus.com/it/club/projects/undici/index.php>.

¹⁶⁰ <http://www.eatpiemonte.com/undici-concept-bar-juventus/>

tifosi presso il megastore e concedono loro foto ed autografi. Inoltre, grazie all'aumento della capienza del negozio, anche l'ampiezza e la profondità dell'assortimento sono aumentate considerevolmente. Secondo quanto riportato sul sito ufficiale della società, lo *store* circa 600 prodotti in esposizione, di cui oltre 150 targati Juventus. Da segnalare la presenza di indumenti ed oggetti griffati non inerenti al calcio, nonostante questo sia indubbiamente il *core business* dei bianconeri. Come afferma Ricca, Chief Strategy Officer EMEA & LatAm di Interbrand, “*così come lo stadio è fatto di tifosi, anche il merchandising deve adattarsi alle esigenze di ognuno, che variano dalla sciarpa, al cappello, agli sci in carbonio*¹⁶¹.” Infine, all'interno del punto vendita è presente un bookshop, fornito di numerosi libri, poster e memorabilia sul mondo bianconero.

Infine, sempre restando in tema di strutture, di grande rilevanza è la costruzione del *J-village*, struttura multifunzionale sorta nell'Area Continassa, di cui la Juventus ha acquistato il diritto di superficie per 99 anni da Comune di Torino. La struttura, oltre ad ospitare i dipendenti e i dirigenti bianconeri, comprende il *J-medical* (struttura sanitaria privata di proprietà della Juventus), il JTC (acronimo di Juventus Training Club, centro di allenamento della prima squadra), il J-Hotel e la WINS (World International School). E' inoltre in corso di realizzazione un nuovo *concept store*. Da notare anche in questa circostanza la presenza della J nel nome di ognuna delle infrastrutture, in modo da sottolinearne il collegamento con il marchio Juventus. Marchio che è stato collegato anche ad altre iniziative targate Juventus, come ad esempio *J-sound*, un'iniziativa che permette di ascoltare, tramite “Spotify”, le *playlist* della squadra bianconera. Completeranno l'insediamento una centrale energetica e le opere di urbanizzazione a servizio dell'area¹⁶².

3.2.4 Raccontarsi tramite l'acquisto di calciatori: le operazioni Higuain e Cristiano Ronaldo

Nei paragrafi precedenti, si è discusso di come, secondo quanto sostengo, anche la strategia di una società di calcio relativa alla scelta della tipologia di calciatori da acquistare possa essere considerata una forma di *storytelling*, in quanto racconta quelle che sono le ambizioni di un club ed il modo attraverso cui quest'ultimo cercherà di soddisfarle. A tal proposito si è precedentemente discusso della strategia del Barcellona, basata sulla formazione di giovani calciatori e che ha contribuito a creare il mito de *La Masia*, e di quella del Real Madrid, basata sul sogno che ogni

¹⁶¹ Ricca G. Chief Strategy Officer di Interbrand.

¹⁶² <https://www.juventus.com/it/club/j-village/index.php>

bambino ha di giocare con le *Merengues* e che trova la sua realizzazione nell'acquisto dei migliori calciatori al mondo.

Negli ultimi anni, complice anche un aumento del fatturato, passato dai 153,9 milioni del 2011 ai 341,1 del 2016¹⁶³, che va di pari passo con la crescita sportiva del club, la Juventus ha comunicato la propria volontà di imboccare la stessa strada percorsa dalla società madrilena, e lo ha fatto attraverso gli acquisti di due calciatori di livello mondiale, avvenuti grazie ad operazioni di entità monetaria senza precedenti per una società di calcio italiana. I due giocatori in questione sono Gonzalo Higuain, neo-capocannoniere del campionato di Serie A, e Cristiano Ronaldo, pluridecorato campione portoghese precedentemente tra le fila proprio del Real Madrid, che merita un approfondimento a parte.

Nella giornata del 26 luglio 2016, tramite il proprio sito ufficiale, la Juventus “*comunica di aver perfezionato l’acquisizione a titolo definitivo del diritto alle prestazioni sportive del calciatore Gonzalo Higuain a fronte di un corrispettivo di € 90 milioni pagabili in due rate di pari importo nelle stagioni sportive 2016/2017 e 2017/2018. Juventus ha sottoscritto con lo stesso calciatore un contratto di prestazione sportiva quinquennale*¹⁶⁴.” Higuain diventa così il giocatore più pagato della storia della Juventus e del calcio italiano. Ma oltre all’aspetto tecnico, l’acquisto del centravanti argentino ha rappresentato un punto di svolta nella filosofia della storia recente bianconera: è arrivato il tempo di competere con le squadre più ricche e forti al mondo, e vogliamo attraverso un’operazione che solo un *top club* potrebbe permettersi.

Operazione che ha assunto contorni ancora più ampi grazie al clamore suscitato dai tifosi: Higuain infatti, è stato acquistato dai rivali del Napoli, che si sono sentiti traditi dal proprio beniamino e non hanno mancato di far sentire il proprio disappunto sui social. Ciò ha fatto crescere l’interesse dei media nei confronti del giocatore e di riflesso, della Juventus, contribuendo così alla crescita della *brand awareness*, oltre ovviamente ai ricavi generati dalla vendita delle magliette e dai risultati raggiunti in campo europeo con il contributo tecnico dell’attaccante argentino.

L’operazione Higuain è stata il preludio ad un’operazione di portata ancora superiore, tanto da essere definita da molti come “il trasferimento del secolo”. Il 10 luglio 2019 la Juventus ha reso ufficiale l’acquisto di Cristiano Ronaldo “*a fronte di un corrispettivo di € 100 milioni pagabili in due esercizi*¹⁶⁵.” Dal punto di vista personale, Cristiano Ronaldo è stato in grado di creare un

¹⁶³ Dati <https://www.ateralbus.it/levoluzione-del-fatturato-juventus/>.

¹⁶⁴ <https://www.juventus.com/it/news/news/2016/gonzalo-higuain---bianconero.php>

¹⁶⁵ <https://www.juventus.com/it/news/news/2018/-welcometoju--cristiano-.php>

personal storytelling di grandissimo successo, al punto tale che può egli stesso essere definito un vero e proprio *media*. Egli, sia nella realtà che nell'immaginario collettivo, rappresenta la perfetta incarnazione del sogno che può diventare realtà, del ragazzo proveniente da una famiglia umile che, grazie alla tenacia e al duro allenamento è arrivato tutti sognano di arrivare. Ed ora i suoi successi, sia personali che di squadra (cinque volte vincitore del Pallone d'Oro e cinque volte trionfatore della UEFA Champions League), comunicano in maniera estremamente espressiva, contribuendo alla creazione del mito e della leggenda calcistica che il campione portoghese rappresenta per gli appassionati di calcio e non.

Un ruolo fondamentale nella creazione dello *storytelling* di Ronaldo è rivestito dalla scelta del numero di maglia: il "sette", numero che lo ha sempre accompagnato nel corso della sua carriera e tuttora lo accompagna. Quel numero, che nel mondo del calcio veniva tradizionalmente associato ai giocatori che ricoprono il ruolo di ala destra, ora, nell'immaginario collettivo viene associato immediatamente all'asso portoghese, tanto da renderlo noto come CR7, che da un semplice soprannome si è trasformato nel nome di un *brand*, definizione che può tranquillamente essere associata allo stesso calciatore.

Anche il seguito sui *social media* di cui gode il calciatore portoghese fornisce un'idea molto chiara della portata dell'operazione dal punto di vista della comunicazione: il suo profilo ufficiale Instagram fa registrare un numero di *followers* superiore ai 170 milioni, numeri che lo rendono il profilo più seguito al mondo. A ciò si aggiungono gli oltre 122 milioni di *likes* alla pagina ufficiale Facebook¹⁶⁶ e i 78,4 milioni di *followers* su Twitter¹⁶⁷. Il tutto corredato da un *engagement* decisamente elevato, con milioni di *likes* e decine di migliaia di commenti ad ogni singolo post. Inoltre, la società "Izea", che si occupa di ricerche di mercato sui *social network*, ha stimato che, grazie alla sponsorizzazione di prodotti che hanno come testimonial il portoghese, ogni post Instagram di Cristiano Ronaldo vale circa 400 mila dollari¹⁶⁸. I post contenuti sui vari profili, che raffigurano immagini di lui sul terreno di gioco, in palestra, impegnato in eventi benefici, nel tempo libero, in compagnia dei propri cari, in abbigliamento intimo per mettere in mostra il suo fisico, contribuiscono alla creazione di uno *storytelling* coinvolgente e ad alto contenuto ispirazionale, al punto da rendere il proprio profilo il più seguito al mondo, annoverando tra i propri *followers* anche molte persone non interessate al calcio, aspetto questo che ben si sposa con le velleità di *brand extension* perseguite dalla Juve, che potrà beneficiare dell'enorme notorietà del portoghese da

¹⁶⁶ <https://www.facebook.com/Cristiano/>

¹⁶⁷ <https://twitter.com/Cristiano>

¹⁶⁸ <https://quifinanza.it/lifestyle/cristiano-ronaldo-quanto-guadagna-sponsor-ingaggi/204752/>

molteplici punti di vista. Il *brand* Cristiano Ronaldo è infatti conosciuto ed apprezzato in tutto il mondo, ed il semplice fatto che il brand Juventus vi sia associato rende quest'ultimo automaticamente appetibile agli occhi degli innumerevoli ammiratori del portoghese, presenti in tutto il mondo e soprattutto nel tanto ambito mercato asiatico.

La presentazione del giocatore è avvenuta tramite una conferenza stampa all'interno dell'Allianz Stadium, lo stadio di proprietà dei bianconeri, davanti a più di 200 giornalisti provenienti da tutto il mondo¹⁶⁹, dato che fa capire il risalto mediatico dell'operazione ed il conseguente ritorno d'immagine ottenuto dalla Juventus. La società ha inoltre offerto a chiunque avesse voluto la possibilità di seguire in diretta il primo giorno a Torino di Cristiano Ronaldo attraverso i propri canali ufficiali Facebook, Youtube e Twitter, oltre che sulla nuova piattaforma IgTV, grazie all'evento multimediale #CR7DAY. Sono proprio le piattaforme di *social media* a fornire un dato molto significativo su quello che è stato "l'effetto Ronaldo" per la Juve: l'acquisto del campione lusitano ha portato ad un aumento totale di *followers* sui profili ufficiali dei bianconeri: questi hanno infatti fatto registrare un aumento complessivo di 4,7 milioni di seguaci tra tutte le piattaforme. Per contestualizzare al meglio questo dato, si analizzi singolarmente quello relativo alla sola piattaforma Facebook. In soli sette giorni, la *fan base* juventina sulla piattaforma di proprietà di Mark Zuckerberg è aumentata di circa 500.000 unità, a fronte di un aumento medio giornaliero stimato attorno alle 50.000 unità. A ciò vanno inoltre aggiunti 348 mila *tweet* con *hashtag* relativi al passaggio di maglia nel periodo dal 1 al 25 luglio ed il 30,71% di *engagement rate* per il post contenente l'annuncio del trasferimento sul canale Instagram.

Una menzione importante va fatta riguardo la grafica utilizzata nell'annuncio di acquisto di Ronaldo. Come è possibile vedere nella foto sottostante, la stilizzazione della scritta "Cristiano", con i colori bianco e nero che la fanno da padrone, garantiscono la coerenza e la continuità del *restyling* bianconero.

¹⁶⁹ https://www.sportmediaset.mediaset.it/calcio/juventus/juve-cristiano-ronaldo-si-presenta-sono-unico-una-scelta-facile-_1225832-201802a.shtml



Figura 9: Immagine con cui è stato introdotto il comunicato ufficiale relativo all'acquisto di Cristiano Ronaldo¹⁷⁰.

Non è inoltre da trascurare l'impatto avuto dall'acquisto di Ronaldo sulle vendite di prodotti griffati Juventus: secondo quanto riportato da "Calcio e Finanza", i "ricavi da vendite di prodotti e licenze" della società bianconera hanno avuto un ammontare di 26,51 milioni di euro nel primo esercizio relativo alla stagione 2018-2019, facendo registrare un aumento dell'81% circa rispetto al primo semestre della stagione 2017-2018. Sono inoltre cresciuti di 18,1 milioni rispetto al 2017-2018, attestandosi a 61,42 milioni di euro nel primo semestre del 2018-2019¹⁷¹. Ciò è stato possibile soprattutto grazie al bonus extra riconosciuto da Adidas alla Juventus con il nuovo contratto di sponsorizzazione tecnica. L'operazione Ronaldo ha senza dubbio influito sulla scelta dell'azienda tedesca di concedere un bonus extra tanto sostanzioso ai bianconeri.

3.2.5 Raccontarsi tramite i canali social: Una digital strategy all'avanguardia

Si è già disquisito di come la Juventus, negli ultimi anni, abbia compiuto un salto di qualità anche per quanto riguarda il seguito sulle piattaforme di social network, diventando per distacco la squadra italiana con il più alto numero di *followers*. Il segreto di questo successo sta nel ruolo centrale che i bianconeri hanno attribuito al tifoso, con iniziative che richiedevano la partecipazione attiva di quest'ultimo.

Nel gennaio 2014, nelle settimane antecedenti la Juventus-Inter, una delle partite del campionato italiano con il più alto seguito in tutto il mondo, la Juventus ha lanciato l'iniziativa #LoveJu, avvalendosi delle piattaforme Facebook e Twitter. Con il lancio dell'iniziativa, la società ha invitato

¹⁷⁰ Fonte: <http://www.juventus.com>

¹⁷¹ <https://www.calcioefinanza.it/2019/02/28/effetto-cristiano-ronaldo-su-ricavi-juventus/>

i propri *followers* a ideare una coreografia da realizzare all'interno dello stadio e postarla sui social utilizzando l'omonimo *hashtag*. La coreografia che ha ottenuto il maggior numero di voti è stata realizzata in occasione della partita suddetta, andando a completare un'opera di co-creazione senza precedenti nel mondo del calcio, tanto da essere stata definita dalla stessa Juventus “*la prima coreografia al mondo ideata e proposta interamente sui social network*”. L'iniziativa, proprio grazie all'alto livello di innovatività, ha prodotto un engagement molto alto: le coreografie proposte tramite Facebook sono state 3.122, mentre i votanti sono stati 18.118¹⁷². Sulla piattaforma Twitter invece, sono stati postati, sempre con lo stesso *hashtag*, oltre 13500 *tweet* contenenti messaggi di supporto alla squadra, i quali sono stati proiettati sui maxischermi dello stadio durante la partita.

In occasione dell'inaugurazione del nuovo logo, la società ha messo in campo l'iniziativa “#2beJUVENTUS”, messa in pratica con il lancio dell'*hashtag* equivalente, invitando tutti i tifosi a descrivere, attraverso un post, cosa rappresenta per loro la Juventus e come si identificano in essa. La stessa tecnica, quella di creare un *challenge* sui social, è stata utilizzata altre volte dai bianconeri. Un esempio è quello del *challenge* #Pirloisnotimpressed, in cui gli utenti venivano invitati a postare i video delle loro *performance* con il pallone. Il nome della campagna è stato associato al famoso centrocampista italiano in quanto famoso per la sua impassibilità. La società ha quindi voluto giocare su questo aspetto, oltre alla grande notorietà di cui il calciatore gode anche oltreconfine, per creare un contenuto che ha ottenuto una *reach* di 2,5 milioni di utenti, fornendo grande visibilità ai bianconeri¹⁷³.

Un'iniziativa molto simile fu incoraggiata in occasione delle fasi finali dell'edizione 2014/2015 della UEFA Champions League, la cui finale si sarebbe tenuta a Berlino. In quel caso, i bianconeri lanciarono l'*hashtag* “SeAndiamoInFinale”, invitando i tifosi a condividere ciò che avrebbero fatto in caso di raggiungimento della finale, traguardo che la Juventus non raggiungeva dal 2003. Il risultato è stato ottimo: l'*hashtag* ha fatto registrare circa 6.400 *tweet*, di cui oltre 3.000 provenienti da utenti unici, risultato che sono valsi all'iniziativa il Creative Award da parte di Twitter Italia¹⁷⁴. Il successo è stato garantito anche dall'impegno della Juve stessa che, una volta che la squadra ha realmente raggiunto la finale, si è presa la briga di rispondere ad ogni singolo commento, ricordando ai tifosi le promesse che avevano fatto.

¹⁷² <https://www.ninjamarketing.it/2017/08/03/calcio-social-media-juventus/>

¹⁷³ https://www.huffingtonpost.it/2014/08/25/pirlo-is-not-impressed-juventus_n_5709383.html

¹⁷⁴ <https://www.tuttojuve.com/altre-notizie/se-andiamo-in-finale-vado-a-piedi-a-berlino-e-la-juve-gli-paga-il-biglietto-238161>

Emblematico il caso di un utente che aveva promesso di percorrere l'intero viaggio da Torino allo stadio di Berlino a piedi, ricevendo in cambio dalla società la promessa di un biglietto in regalo per la finale. Entrambi hanno mantenuto la parola data ed il tifoso ha assistito alla partita come ospite della società, che ha condiviso con i suoi *followers* il finale di questa bella storia. Il tutto ha dato vita ad uno *storytelling* molto coinvolgente agli occhi degli utenti, basato sulla realizzazione del sogno di un tifoso che ha compiuto un viaggio lunghissimo per assistere alla finale della sua squadra del cuore, che ha trovato la sua applicazione nel racconto giornaliero dell'avventura, documentata tramite foto e video puntualmente pubblicati.



Figura 10: Interazione tra società e tifoso nell'ambito del contest #seandiamoinfinale¹⁷⁵

Lo scopo dell'implementazione di questa strategia digitale ad opera di Juventus è quello di porre il tifoso al centro, coinvolgendolo sul piano personale e dando vita così ad un rapporto *one-to-one*. Anche le vittorie della squadra non mancano mai di essere celebrate sui profili social della società. In occasione delle vittorie delle ultime edizioni del campionato di Serie A, sono stati pubblicati

¹⁷⁵ <https://www.ninjamarketing.it/2017/08/03/calcio-social-media-juventus/>.

numerosi contenuti sui profili ufficiali Facebook, Instagram, Twitter e YouTube aventi come tema i festeggiamenti per la conquista dello scudetto. In molti casi si trattava di *user generated content*, ovvero di materiale prodotto dai tifosi stessi ed inviato alla società, la quale, pubblicandolo sui propri canali ufficiali, ha creato un racconto digitale senz'altro appassionante, che ha dato la possibilità di vivere l'evento anche a chi non era fisicamente presente.

L'attenzione e la meticolosità che la Juventus dedica alla propria comunicazione social, senza escludere nessuna tra le principali, è dovuta al riconoscimento da parte di quest'ultima del potenziale comunicativo di questi strumenti, in particolar modo nei confronti dei tifosi più giovani e di coloro che vivono all'estero. Per quanto riguarda i primi, si parla di "*digital natives*", in quanto abituati, sin dalla tenera età, all'utilizzo dei dispositivi digitali e dei relativi contenuti¹⁷⁶. In virtù di tale aspetto, quello dei *social network* rappresenta un linguaggio di comunicazione molto più comprensibile ed efficace rispetto a quello dei canali tradizionali *offline*. Gli appartenenti alla "generazione Z" ed ai "*millennials*" infatti, sono quelli che trascorrono più tempo sui *social network* (rispettivamente 2h 55m i primi e 2h 38m i secondi), utilizzandoli anche in sostituzione del web¹⁷⁷. E' dunque una naturale conseguenza che l'attuazione di una valida strategia di social media marketing, realizzata attraverso la scelta dei giusti canali e del giusto linguaggio di comunicazione, permetta di ottenere ottime risposte da parte di quel target di popolazione che, in quanto molto giovane, rappresenta una risorsa preziosa sia nell'immediato che nel futuro.

I *social network* rappresentano inoltre lo strumento più efficace, a disposizione di una società sportiva, per coinvolgere gli appassionati vivono lontano dalla città di appartenenza di una squadra. Essendo loro impossibilitati a frequentare assiduamente lo stadio, il centro di allenamento e le strutture abitualmente frequentate dall'ambiente Juve, renderli partecipi attraverso post, aggiornamenti e dirette è un modo efficace per mantenere alto il loro *engagement*, che in caso contrario andrebbe inevitabilmente scemando. Juventus, che come si è già detto a più riprese presta grande attenzione ai suoi *fan* sparsi per il mondo, ha deciso di sfruttare appieno il potenziale di questi mezzi. Un perfetto esempio è fornito dalla creazione, nel 2014, della pagina Facebook dedicata all'Indonesia e dell'account Twitter destinato ai *fans* bianconeri in Giappone, paesi nei quali la passione per il calcio sta crescendo di anno in anno e in cui la Juventus gode di grande seguito e stima, grazie all'importante lavoro di esportazione del marchio di cui si è trattato nei paragrafi precedenti. La forte espansione di nuove piattaforme di social media rappresentano

¹⁷⁶ https://it.wikipedia.org/wiki/Nativo_digitale

¹⁷⁷ <https://www.up3up.it/come-cambia-luso-dei-social-media-tra-le-generazioni/>

ulteriori opportunità per i bianconeri e per le società sportive in generale. Esemplificativa in tal senso è la piattaforma cinese “TikTok”, che vanta oltre un miliardo di utenti, dei quali circa 150 milioni attivi ogni giorno¹⁷⁸, di cui la maggior parte appartenenti alla “Generazione Z” e provenienti dal continente asiatico, e sulla quale sono già approdate con i loro profili ufficiali società come Inter e Roma, in attesa che, come è lecito pensare visto il tasso di crescita della piattaforma e la crescente attenzione dedicata al *social media marketing*, molte altre facciano lo stesso.

3.2.6 *First team: Juventus. I bianconeri approdano su Netflix*

Il 16 febbraio 2018, la società americana Netflix, operante nel settore della distribuzione online di film, serie TV e contenuti di intrattenimento divenuta un colosso mondiale, ha rilasciato i primi tre episodi della prima stagione di *First team: Juventus*, una serie televisiva interamente dedicata ai bianconeri¹⁷⁹. Non si tratta di una scelta isolata per Netflix, che ha già realizzato prodotti aventi come oggetto altre società calcistiche, come ad esempio il Manchester City ed il Sunderland. Per quanto riguarda il calcio italiano, la Juventus è stata l'unico *club* a possedere i requisiti necessari in termini di organizzazione imprenditoriale ed entusiasmo (in virtù dei numerosi successi in campo nazionale) per soddisfare il colosso americano.

La serie tocca numerosi aspetti del mondo Juventus: da quelli più comuni, come il racconto dei momenti salienti della stagione 2017/2018, conclusasi con la conquista dello scudetto, a quelli più peculiari, con ampio spazio a immagini in esclusiva dedicate ad aspetti generalmente non di pubblico dominio. Allo spettatore viene data la possibilità di addentrarsi nei locali delle strutture Juventus, compresi gli spogliatoi, gli spazi destinati al settore giovanile e il campo di allenamento. Viene inoltre dato ampio spazio ai giocatori, che permettono allo spettatore di conoscerli meglio, mostrandogli diversi momenti della loro quotidianità extra-campo.

Nel corso degli episodi vengono dunque sapientemente intervallate scene relative al calcio giocato ed ai risultati sul campo con altre che mostrano tutto ciò che c'è dietro quei risultati. Le immagini, insieme alla voce narrante dei calciatori più rappresentativi, fornisce uno spaccato del mondo Juventus e del suo quadro valoriale. I giocatori ed i dirigenti protagonisti, insieme ad altre figure che hanno fatto la storia della società bianconera come Alessandro Del Piero e Moreno Torricelli,

¹⁷⁸ <https://it.wikipedia.org/wiki/TikTok>

¹⁷⁹ https://it.wikipedia.org/wiki/First_Team:_Juventus

spiegano cosa voglia dire per loro la Juventus e quali sono la filosofia i valori che sono alla base dei risultati conseguiti nel corso degli anni.

L'aspetto che maggiormente balza agli occhi è come la serie sia destinata non tanto ai tifosi Juventini residenti a Torino e più in generale in Italia, quanto più ai milioni di *supporters* bianconeri sparsi in giro per il mondo. Andando ad analizzare i contenuti, ci si accorge che la maggior parte di quanto detto e mostrato nel corso degli episodi, è pane quotidiano per chi la Juventus la vive da vicino e conosce a fondo la storia e i valori del *club*. Al contrario, per tutti coloro che a causa della distanza non possono vivere appieno l'universo bianconero (come anche per i semplici stranieri appassionati di calcio, anche se non juventini), vedere quelle immagini arricchite dal punto di vista di chi si trova all'interno del mondo Juventus rappresenta senz'altro un ottimo modo per approfondire la propria conoscenza relativa ad un *brand* che sta assumendo sempre più caratteri globali.

Data quindi la somma tra l'intenzione di Juventus di espandersi a livello globale e la vastità, soprattutto in termini geografici, del target di utenti di Netflix, il risultato non poteva che essere un prodotto frutto di una visione di ampio respiro, che non rimanesse troppo vincolato dal punto di vista tematico e territoriale e che fosse in grado di incontrare le necessità del più ampio target possibile.

Per Juventus si è trattato quindi di un'altra iniziativa di grande portata, favorita in questo caso dalla collaborazione con un colosso come Netflix, che sta mostrando sempre più interesse nei confronti dello *storytelling* calcistico. La scelta dei bianconeri da parte dell'azienda statunitense è un significativo indicatore della bontà del lavoro fatto in questi anni dai vertici bianconeri, in virtù dell'acquisto di un *brand* ed un *media* vivente come Cristiano Ronaldo, vi è ragione di credere che la produzione di *Juventus: first team* non sia stato un caso isolato di prodotto televisivo riguardante i bianconeri da parte di giganti dell'industria dell'intrattenimento.

3.2.7 I risultati economici ottenuti in seguito al rebranding

Le scelte strategiche effettuate da Juventus, di cui, come si è già visto, il cambio del logo rappresenta soltanto la punta dell'iceberg, hanno prodotto risultati fortemente positivi dal punto di vista economico.

Innanzitutto, la scelta di modificare lo stemma societario è stata assorbita con successo dai mercati internazionali, così come nei piani della dirigenza bianconera. Ciò ha dato luogo a ricavi provenienti da vendite di prodotti e licenze pari a 27,79 milioni di euro nella stagione 2017/2018, contro i 19,2 della stagione precedente, facendo così registrare un aumento del trenta per cento circa nel giro di un anno. Risultati che sono migliorati ulteriormente nella stagione 2018/2019, caratterizzata dall'acquisto di Cristiano Ronaldo. Nell'arco di questa stagione infatti, gli stessi ricavi da vendite di prodotti e licenze hanno subito un incremento dell'ottantuno per cento, attestandosi così attorno ai 40 milioni di euro¹⁸⁰.

L'aumento dei ricavi totali si attesta attorno al quindici per cento, mentre la voce che si è resa protagonista dell'impennata maggiore è stata quella del merchandising, in crescita del novanta per cento. Infine, anche per quanto riguarda il valore del brand vi è stata una crescita notevole: il valore del marchio infatti, che era stimato attorno ai 466 milioni di euro nella stagione 2016/2017, ebbe un incremento del 23% al termine della stagione 2017/2018, più un ulteriore aumento del 21,6% alla conclusione dell'anno 2018/2019, raggiungendo così i 700 milioni di euro dopo aver seguito un trend di crescita costante¹⁸¹.

3.3 L'analisi qualitativa: le reazioni generate dall'operazione di rebranding

3.3.1 Il metodo

Come già anticipato nel precedente capitolo, la modifica di un elemento fortemente distintivo relativamente all'identità di un *club* come il logo societario, e allo stesso tempo estremamente caro

¹⁸⁰ <https://www.calcioefinanza.it/2019/05/09/juventus-stime-bilancio-2019-intermonte/>

¹⁸¹ <https://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2019/05/17/del-real-madrid-brand-calcistico-maggior-valore-al-mondo-juventus-inter-crescita/>

ai suoi tifosi, porta con sé un bagaglio di reazioni estremamente eterogenee, che possono distinguersi per aspetti quali la direzione, l'intensità, lo stile ed il *tone of voice*. Tali aspetti delle reazioni presentano una forte correlazione con le caratteristiche della persona a cui la reazione fa capo, aspetto questo che verrà approfondito nel corso di questa sezione.

La piattaforma scelta per quest'analisi è Facebook, in virtù dell'elevato numero di iscritti in tutti i paesi del mondo (2,39 miliardi di utenti attivi nel 2019) e del suo *focus* sui contenuti scritti, caratteristica che consente maggiormente lo sviluppo di discussioni circa determinati temi rispetto ad altre piattaforme altrettanto diffuse ma caratterizzate da una maggiore centralità di elementi visivi, quali foto e video (come ad esempio Instagram).

In virtù di ciò, per lo svolgimento della presente analisi, gli utenti di Facebook iscritti a pagine dedicate alla Juventus, ufficiali e non, sono stati suddivisi in diverse categorie, le quali consentono di inquadrare le diverse tipologie di utente e di comprendere le relazioni che intercorrono tra le reazioni degli utenti ed il loro profilo, in modo da individuare gli aspetti maggiormente significativi e ricorrenti, ed alle quali verrà assegnato un nome allo scopo di agevolarne il riconoscimento nel corso della lettura.

Le categorie in questione sono sei e sono le seguenti:

- **Romantici:** rientrano in questa categoria i tifosi particolarmente legati al passato, che possiedono la tendenza ad idealizzare un calcio (e di conseguenza anche una Juventus) appartenente ad un passato che non tornerà più, maturando di conseguenza una più o meno marcata avversione nei confronti del calcio moderno e di tutta la componente economico-imprenditoriale che ruota attorno ad esso.

Proprio in virtù di ciò, gli appartenenti a questo segmento manifestano in maniera piuttosto convinta la propria contrarietà nei confronti dell'operazione di modifica del logo societario. Si tratta nella maggior parte dei casi di tifosi, quasi esclusivamente uomini, dai 35 anni in su, residenti in tutta Italia che annoverano il calcio tra i loro principali interessi, come è possibile comprendere analizzando a fondo i loro profili social.

- **Tradizionalisti:** sono tifosi estremamente legati alla storia della propria squadra, la quale ritengono non vada rinnegata per nessun motivo. Anche loro dimostrano avversità nei confronti del calcio moderno, sebbene per motivazioni differenti rispetto agli appartenenti alla prima categoria. Anche in questo caso si tratta in prevalenza di uomini a partire dai 35 anni di età, ma a differenza della categoria precedente è più semplice trovare al suo interno utenti più giovani. Si tratta anche qui di persone che hanno il calcio come passione principale: molti di essi, come si evince dai commenti e dai profili personali, seguono regolarmente la propria squadra allo stadio, sia in occasione delle partite casalinghe sia in

occasione di quelle in trasferta. Alcuni di questi si spingono sino a provare insofferenza nei confronti dei cosiddetti “tifosi occasionali” o dei sostenitori bianconeri esteri, non vedendo di conseguenza di buon occhio nemmeno le attenzioni riservate dalla società nei confronti dei loro gusti e delle loro esigenze. Curiosamente però, nonostante quest’ultimo aspetto è possibile trovare all’interno di questa categoria anche tifosi residenti al di fuori dell’Italia i quali, nonostante per ragioni logistiche non abbiano la possibilità di vivere da vicino il mondo Juventus, sono comunque tifosi di vecchia data, affezionati agli elementi che hanno sempre contraddistinto la squadra bianconera

Proprio in virtù del loro attaccamento alla storia e alle tradizioni della propria squadra del cuore, sono quelli che si sono opposti con maggior fermezza all’operazione di *rebranding* del *club* bianconero.

- **Allenatori.** L’attribuzione di tale denominazione alla categoria in questione è dovuta al contenuto dei commenti postati dagli utenti oggetto del discorso, nei quali si invita ripetutamente la società ad investire nell’acquisto di calciatori sempre più validi piuttosto che in iniziative come quella oggetto dell’elaborato. Di conseguenza, vedono l’operazione di cambio del logo societario come una mera sottrazione di risorse economiche al rafforzamento della squadra

Si tratta nella maggior parte dei casi di utenti mediamente più giovani rispetto a quelli facenti parte delle due categorie descritte in precedenza, per la maggior parte aventi un’età compresa tra i 15 e i 30 anni, anche loro caratterizzati da un forte attaccamento nei confronti della propria squadra, anche se spesso in maniera meno viscerale rispetto ai tradizionalisti.

- **Imprenditori:** questa categoria comprende tutti gli utenti che analizzano l’operazione di *rebranding* in questione ponendo l’accento prevalentemente, se non esclusivamente, sull’aspetto imprenditoriale ed economico piuttosto che su quello affettivo o su quello tecnico. La maggior parte degli utenti che ne fanno parte esprimono parere positivo circa l’iniziativa, che viene vista come un’opportunità di arrivare a competere dal punto di vista economico, e conseguentemente anche tecnico, con i maggiori *club* europei. Anche questa categoria però non è del tutto esente da utenti scettici circa il risultato finale.

Gli utenti che ne fanno parte sono utenti prevalentemente di età compresa tra i 25 e i 40 anni, i quali hanno un modo di vivere il tifo più razionale rispetto ai tradizionalisti e ai romantici. Si tratta inoltre, nella maggior parte dei casi, di individui dall’elevato livello di istruzione e aventi interessi variegati.

- **Stilisti:** è la categoria che racchiude coloro che si limitano a valutare il nuovo logo dal punto di vista estetico, esprimendo giudizi circa la bontà della realizzazione grafica, l’eleganza, lo

stile e l'adeguatezza dell'abbinamento cromatico. Nei commenti degli appartenenti a questa categoria è estremamente raro trovare riferimenti ad aspetti quali quello economico, quello sportivo o quello legato alla storia e alle tradizioni del club.

Si tratta nella maggior parte dei casi di utenti abbastanza giovani, principalmente di età compresa tra i 20 e i 35 anni, senza limitazioni in termini di provenienza geografica o di luogo di residenza. Non si tratta necessariamente di tifosi o di appassionati di calcio: non è stato raro infatti imbattersi in commenti di utenti spinti semplicemente dalla propria passione per materie quali *design* e grafica.

Come verrà approfondito in seguito, le opinioni degli appartenenti a questo gruppo saranno ben bilanciate tra positive e negative.

La suddetta categoria risulta essere piuttosto ristretta numericamente rispetto alle precedenti.

- **Adepti:** rientrano in quest'ultima categoria tutti quegli utenti i quali sostengono non sia giusto criticare la scelta di modificare il logo societario, e che occorre sostenere la propria squadra a prescindere da simili aspetti, i quali competono esclusivamente ai vertici societari. Non sempre nei loro commenti esprimono un giudizio sulla bontà o meno del nuovo logo, e nei casi in cui lo fanno si mostrano soddisfatti della scelta fatta dagli alti quadri dirigenziali bianconeri.

Non vi è alcuna particolare correlazione tra l'appartenenza alla suddetta categoria e la loro età, la loro provenienza, i loro interessi o il loro livello di istruzione. Si tratta pertanto di una categoria piuttosto eterogenea nella propria composizione, sebbene decisamente meno numerosa delle precedenti, eccezion fatta per quella degli stilisti, che risulta essere quella di gran lunga più ristretta.

Fatta questa panoramica generale circa la suddivisione effettuata, nel prosieguo dell'analisi verranno presi in esame specifici contenuti, scelti in base alla loro rilevanza, al numero di reazioni suscitate e alla sua capacità di generare dibattito e controversie tra gli stessi utenti. Grande attenzione è stata inoltre riservata alla scelta delle pagine da analizzare: si è prestata attenzione ad aspetti quali la dimensione, il numero di iscritti, la longevità e la capacità di generare traffico da parte degli stessi, elementi questi che conferiscono rilevanza e rappresentatività ai suddetti strumenti ai fini del presente studio. Tali contenuti verranno analizzati in profondità, allo scopo di

creare un quadro ben preciso circa le molteplici tipologie di reazioni ottenute dalle varie categorie di utenti.

3.3.2 L'analisi delle piattaforme social

Come già anticipato nel paragrafo precedente, la piattaforma *social* scelta per quest'analisi è Facebook, in virtù dell'elevato numero di iscritti in tutti i paesi del mondo (2,39 miliardi di utenti attivi nel 2019) e del suo *focus* sui contenuti scritti, le quali permettono maggiormente lo sviluppo di discussioni circa determinati temi rispetto ad altre piattaforme altrettanto diffuse ma caratterizzate da una maggiore centralità di elementi visivi, quali foto e video (come ad esempio Instagram).

La prima pagina Facebook ad essere stata analizzata è stata quella ufficiale della Juventus, che tra quelle dedicate alla squadra bianconera è di gran lunga quella che gode di maggior seguito e che è in grado di generare maggior traffico: l'account infatti, attualmente fa registrare oltre 39 milioni di "Mi Piace" e un numero medio di reazioni ai propri post superiore a 10000, alle quali si vanno aggiungere le centinaia di commenti degli utenti. Centinaia che diventano migliaia in caso di post aventi come oggetto grosse novità.

Il primo post oggetto di analisi è cronologicamente antecedente alla presentazione del nuovo logo, ma è comunque ad esso correlato: si tratta infatti di un post nel quale viene annunciato che di lì a tre ore sarà annunciata una grossa novità, senza però far trasparire nulla relativamente all'oggetto della stessa.

Relativamente a questo post, l'*engagement* è stato di media entità: 2943 sono infatti le reazioni generate, mentre 107 sono stati i commenti attraverso i quali gli utenti hanno espresso il loro parere. Analizzando questi commenti, è possibile notare che provengono per la maggior parte da utenti inquadrabili nella categoria "allenatori": la maggior parte di coloro che commentano infatti, rimproverano alla società la mancanza di attenzione nei confronti dell'aspetto sportivo, dando troppa importanza a questioni da loro ritenute di importanza secondaria. In molti commenti il tenore è quello di una vera e propria discussione in materia calcistica, con tanto di critiche rivolte oltre che alla società, anche a giocatori ed allenatore. Da quello che è possibile evincere dai commenti, tale senso di insoddisfazione viene acuito da alcuni risultati negativi ottenuti dalla squadra nei *match*

immediatamente precedenti il post in questione. Questa tipologia di utenti mostra quindi una certa noncuranza nei confronti della novità in arrivo

Ciò nonostante, è possibile constatare come alcuni utenti dimostrano sorpresa e stupore. Inoltre, a giudicare dalle 2943 reazioni, molti tra coloro che hanno visto il post hanno espresso il loro gradimento circa la sorpresa in arrivo.



Figura 11: Post pubblicato dall'account ufficiale della Juventus tre ore prima dell'evento "Black and White and More", in cui si preannuncia l'arrivo di una novità.

Il secondo post che verrà analizzato è quello che può essere considerato come il più importante, in quanto si tratta di un contenuto video avente come oggetto la diretta dell'evento "Black and White

and More” con il quale, come già sostenuto a più riprese nel corso dell’elaborato, la Juventus ha presentato al mondo il nuovo logo societario. Viene dunque svelata la sorpresa annunciata nel post discusso precedentemente.



Figura 12: Video in diretta dell’evento di presentazione del nuovo logo “Black and White and More”

La prima cosa che è possibile notare è che il numero di reazione, sia rispetto al post di cui sopra sia rispetto a quelli mediamente pubblicati sulla pagina. Le reazioni sono infatti ben oltre le 11 mila, mentre i commenti sono circa 6300. E’ dall’analisi di questo post che è possibile farsi una prima

idea circa il sentimento comune dei tifosi e degli appassionati in generale riguardo l'audace operazione portata avanti da Juventus.

E' infatti possibile riscontrare commenti da parte degli appartenenti a tutte le categorie precedentemente elencate, riuscendo così ad effettuare un quadro completo della situazione. La prima cosa che balza all'occhio è l'assoluta preponderanza dei commenti effettuati da "romantici" e "tradizionalisti". Seppur le motivazioni che portano alla critica siano diverse tra gli appartenenti alle due categorie (i primi ne fanno un discorso più generale, rimpiangendo il calcio dei decenni scorsi relativamente a molti aspetti, talvolta addirittura infondati, mentre i secondi criticano in particolare la perdita di vista da parte della società della storia e delle tradizioni della squadra in nome di nuove fette di mercato da conquistare e delle relative esigenze in termini di marketing), gli elementi oggetto della critica stessa sono i medesimi. Innanzitutto, molti tifosi non hanno digerito l'eliminazione dal logo del toro, simbolo della città di Torino e sempre presente nei precedenti stemmi bianconeri. Questa mossa è stata ostracizzata in particolar modo dai tradizionalisti, i quali hanno interpretato l'eliminazione del richiamo territoriale come una perdita di attenzione verso il loro punto di vista e di un'eccessiva cura nei confronti dei gusti e delle esigenze dei tifosi stranieri, dei quali essi non nutrono grande stima.

Paolo Cecchetti Bis posso dire che il logo è orripilante, e io sinceramente senza l'ovale bianconero con il toro non mi ci riconosco affatto. sono molto dispiaciuto da questa scelta.

Figura 13: Commento pubblicato da un utente appartenente alla categoria dei "tradizionalisti"

Il secondo aspetto è relativo all'eliminazione delle tre stelle, ognuna delle quali equivalente a dieci scudetti vinti, e quindi motivo di vanto per i tifosi bianconeri, essendo la propria squadra l'unica ad averne vinti più di trenta. Il terzo aspetto, anche se affrontato in maniera decisamente più marginale rispetto agli altri due, è quello riguardante la forma. Entrambi gli appartenenti a queste due categorie non hanno gradito la stilizzazione dello scudetto, preferendo la forma ovale che contraddistingueva il vecchio stemma. In ultimo, anche il fatto che l'evento abbia avuto luogo a

Milano piuttosto che Torino, città in cui la Juventus è nata e ha tuttora la propria sede, non è stato assolutamente visto di buon occhio.

Sempre tra le reazioni negative, è possibile individuare diversi commenti anche degli appartenenti alla categoria degli “allenatori” i quali, esattamente come nel post precedentemente analizzato, criticano la società per aver sottratto tempo e risorse al miglioramento della squadra. Anche in questo caso vengono rinfacciati ai vertici bianconeri alcuni risultati negativi ottenuti negli ultimi tempi.

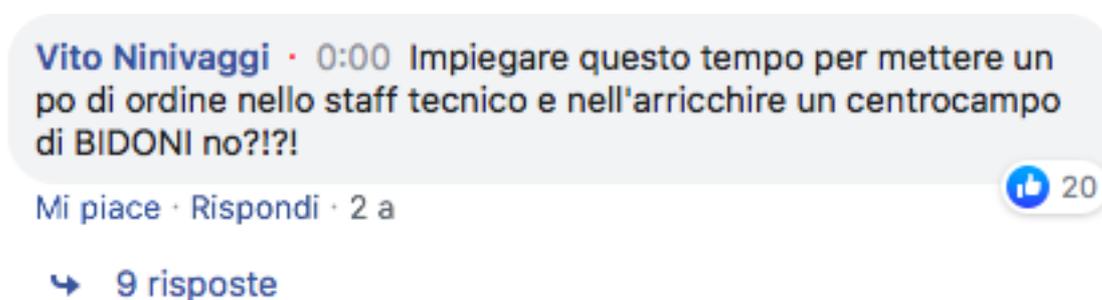


Figura 14: Commento proveniente da un utente facente parte della categoria degli “allenatori”.

Venendo ora alle reazioni positive, è possibile riscontrare un discreto numero di commenti da parte dei cosiddetti “imprenditori”: la quasi totalità di coloro che ne fanno parte hanno apprezzato la lungimiranza della Juventus, che a loro avviso si è resa protagonista di un’operazione coraggiosa e orientata al futuro, laddove tutte le altre società calcistiche italiane sono ancora piuttosto indietro da questo punto di vista.

E’ piuttosto raro che nei loro commenti venga fatto riferimento all’estetica del logo, in quanto, nel corso delle loro analisi, preferiscono soffermarsi sui possibili risvolti in termini economici e di immagine dell’operazione in questione. Molti di loro fanno paragoni con le strategie adottate dai colossi del calcio europeo, affermando con approvazione che la Juventus sta finalmente intraprendendo la stessa strada. Ciò che viene maggiormente rimarcato è il fatto che la Juventus (al contrario di quanto sostengono tradizionalisti, romantici ed allenatori), è un’impresa prima ancora

che una squadra di calcio, quindi l'aumento del fatturato, la conquista di nuovi mercati ed il conseguimento dell'utile sono obiettivi da perseguire tanto quanto le vittorie sul campo. Tra gli "imprenditori" è molto raro trovare qualcuno che si esprima negativamente circa l'esito dell'operazione, sebbene sia possibile trovare qualche eccezione.



Figura 15: Commento proveniente da un utente facente parte della categoria degli "allenatori".

Sempre parlando di reazioni positive, seppur in quantità più ridotta, è possibile riscontrare alcuni commenti da parte degli "adepti", i quali dimostrano una fiducia cieca nei confronti della società e del suo operato, anche in virtù degli ottimi risultati conseguiti fino a quel momento.

Nonostante la presenza di commenti da parte di utenti appartenenti a queste ultime due categorie, è possibile constatare senza troppe difficoltà che la maggior parte delle reazioni sono di carattere negativo, con la netta prevalenza di commenti da parte dei "tradizionalisti".

E' quindi possibile sostenere che, nelle prime 24 ore dalla presentazione del nuovo logo, i tifosi bianconeri si sono dimostrati piuttosto freddi nei confronti dell'iniziativa della società, sebbene per

motivazioni diverse tra loro e fermo restano la presenza di commenti positivi o addirittura entusiasti.

Il terzo post proveniente dall'account ufficiale bianconero che verrà preso in considerazione ai fini della presente analisi è quello nel quale la società spiega ai propri *followers* il significato del nuovo logo in tutte le sue componenti, dalla stilizzazione dello scudetto - che sta a rappresentare le numerose vittorie ottenute dalla Juventus in campo nazionale – alla presenza della lettera “J”, iniziale del nome Juventus che rende distinguibile la società in tutto il mondo, passando per le strisce bianconere che da sempre contraddistinguono la divisa da gioco della squadra bianconera. Il post è stato pubblicato in data 24 gennaio 2017, circa una settimana dopo l'evento “*Black and White and More*” e la contestuale presentazione del logo.



Figura 16: Post all'interno del quale la società spiega il significato dei vari elementi che compongono il nuovo logo

L'*engagement* risulta essere inferiore circa del 50% rispetto al post precedentemente analizzato, sebbene sia comunque molto alto: le reazioni sono infatti poco al di sotto delle 13 mila, mentre i commenti si attestano poco al di sopra dei 700.

Anche in questo caso, dall'analisi è venuta fuori una prevalenza dei commenti effettuati dai “tradizionalisti” e dai “romantici”, i quali hanno tenuto fede a quanto espresso nella settimana precedente, ribadendo quindi la loro totale insoddisfazione.

Anche in questo caso è possibile trovare anche commenti da parte di appartenenti agli “imprenditori” o agli “adepti”, che anche in questo caso esprimono il loro appoggio nei confronti della scelta fatta dai vertici societari.

Una delle curiosità emerse dall'analisi di questo post è relativa al fatto che i commenti di questi ultimi sono quelli che generano il maggior numero di interazioni: sono molti infatti gli utenti che

esprimono il loro apprezzamento o meno nei confronti dello specifico commento attraverso le reazioni che Facebook dà la possibilità di inserire (“Like”, “Wow”, “Haha”, “Sad” e “Angry”), ed altrettanto numerosi sono coloro che rispondono al commento in questione, arrivando a creare un vero e proprio dibattito sull’argomento. Le risposte ai commenti degli “imprenditori” provengono principalmente da romantici e tradizionalisti, i quali hanno un punto di vista diametralmente opposto sull’argomento.

Diverso è anche il *tone of voice* utilizzato nei commenti: gli “imprenditori” generalmente utilizzano un linguaggio maggiormente formale e forbito, rivolgendosi con pacatezza e rispetto ai propri interlocutori. Totalmente diverso è l’approccio al discorso da parte dei tradizionalisti, i quali, nella maggioranza dei casi, si rivolgono con toni aggressivi e prevaricatori, quasi a voler imporre il proprio punto di vista agli altri partecipanti al dibattito. Non è cosa rara la presenza di insulti e turpiloquio all’interno dei commenti degli appartenenti a quest’ultima categoria. Una via di mezzo è possibile riscontrarla nei commenti dei “romantici”, i quali si rivolgono con fervore al proprio interlocutore, ma in maniera meno aggressiva e maggiormente bendisposta, seppur esprimendo comunque il proprio totale disaccordo.

Sempre ridotto rimane il numero di commenti da parte degli “Adepti”, per i quali vale però lo stesso discorso fatto per gli imprenditori: i loro commenti generano una grande quantità di reazioni, per la maggior parte negative, da parte di altri utenti. Il *tone of voice* da loro utilizzato è simile a quello degli “imprenditori”, sebbene con un linguaggio meno forbito e talvolta contenente frecciate più o meno velate nei confronti degli utenti di parere diverso.

Un altro aspetto da considerare è la maggiore presenza di commenti degli “stilisti” rispetto al post precedente, anche se, a differenza dei precedenti, non si tratta di commenti in grado di sviluppare un elevato numero di interazioni. La maggior parte degli appartenenti a tale categoria si esprimono in termini entusiasti circa il nuovo logo. Particolarmente apprezzati risultano elementi quali l’eleganza e soprattutto lo stile *minimal*, i quali ormai vanno per la maggiore in fatto di scelte di loghi e che contraddistinguono, per stessa ammissione della società, quello della Juventus. Nei loro commenti, come già anticipato nel corso del paragrafo precedente, non vi sono mai riferimenti al lato sportivo

della questione, mentre è sporadicamente possibile imbattersi in giudizi circa la buona spendibilità dello stemma sul *merchandising* ufficiale.

Federico Celardo Sarà ma io lo amo. Immediato, intuitivo.. ed è molto minimalista.. di classe per me.

Mi piace · Rispondi · 2 a



↪ [36 risposte](#)

Figura 17: Commento proveniente da un appartenente alla categoria degli “stilisti”

Gianluca Picerno Ci sono le strisce, c'è lo scudo, c'è la J, c'è una linearità che di adatta alle nuove tecnologie. Subito distinguibile, subito associabile. I più superficiali avranno bisogno di un pò più di tempo per digerirlo, ma in poco tempo sarà un brand mondiale come Nike, LG, Samsung, NY, FedEx, DHL, Apple, Google, Pepsi, ecc ecc.... i cui loghi non hanno mille elementi

Mi piace · Rispondi · 2 a



Figura 18: Commento proveniente da un appartenente alla categoria degli “stilisti”

Ultimo aspetto rilevante di tale post è la pressoché totale assenza di commenti da parte degli allenatori, i quali erano invece risultati essere i più attivi relativamente al primo post di cui sopra.

Il quarto ed ultimo post che verrà analizzato tra quelli pubblicati sull'account ufficiale della società è cronologicamente successivo rispetto ai precedenti, in quanto è stato pubblicato il 1 luglio 2017, circa sei mesi dopo la presentazione e l'introduzione del nuovo logo. Il post consiste in alcune immagini raffiguranti luoghi facenti parte della quotidianità juventina, quali la sede ufficiale, il “J

Museum” e l’Allianz Stadium, all’interno dei quali spicca prepotentemente il nuovo stemma stilizzato.

Nonostante il tempo trascorso dall’evento *Black and White and More*, anche l’*engagement* di questo post è risultato essere piuttosto alto. Le reazioni sono state di poco inferiori alle 19 mila unità, mentre i commenti sono stati oltre seicento.

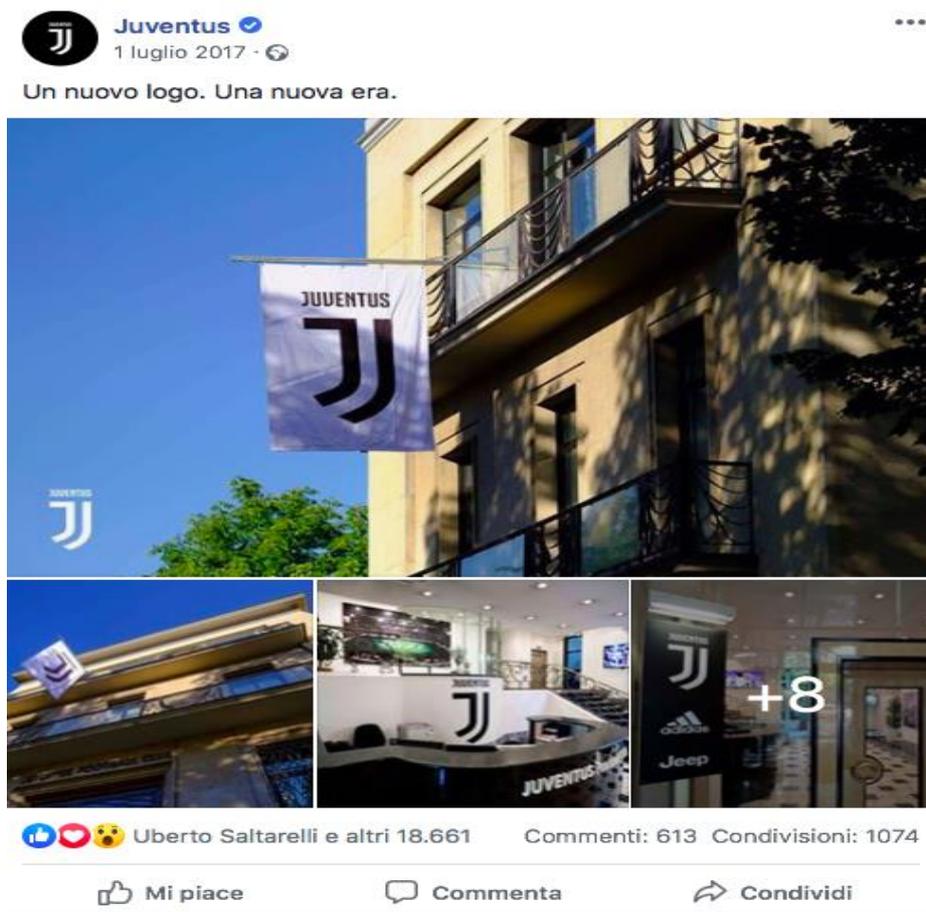


Figura 19: Post in cui viene raffigurato il nuovo logo in prossimità di strutture in cui si svolge la quotidianità del mondo Juventus.

La prima cosa da sottolineare è come la proporzione tra utenti soddisfatti e insoddisfatti sia rimasta sostanzialmente invariata: la maggior parte degli utenti della pagina continua, tramite i commenti, a manifestare il proprio disappunto nei confronti della scelta di sostituire il vecchio stemma con il nuovo.

Il secondo elemento risultante dall’analisi è la rinnovata presenza di commenti da parte degli “allenatori” i quali, come affermato relativamente all’ultimo post trattato, avevano

temporaneamente smesso di esprimersi sulla questione. Con il trascorrere del tempo, il tenore dei loro commenti è rimasto sostanzialmente invariato: essi continuano a vedere l'operazione sotto una cattiva luce, ed esprimono il loro malcontento con toni piuttosto aspri.

Interessante è la crescita del numero di commenti da parte degli "adepti" rispetto a tutti i post precedenti. Anche in questo caso, come per i commenti degli imprenditori sotto al post precedentemente analizzato, sono i commenti degli appartenenti alla categoria suddetta a generare il maggior numero di reazioni e di risposte, in particolar modo da parte di tradizionalisti e imprenditori di parere opposto.

Altro elemento curioso è come numerosi "adepti" esprimano il loro parere inserendo reazioni quali "Like" e "Love" ai commenti degli altri appartenenti alla categoria, reazioni che spesso risultano essere numerose. Con ciò potrebbe essere spiegato il minor numero di commenti da parte di questi ultimi, i quali preferiscono esprimere in questo modo la loro opinione. Si tratta quindi di un comportamento molto diverso da quello di tradizionalisti ed allenatori, i quali preferiscono commentare in massa per esprimere la propria opinione. A suffragare tale ipotesi vi è il minor numero di reazioni sotto ai loro commenti, più che compensato da un elevato numero di commenti.

Analizzati i contenuti più rilevanti sul tema tra quelli pubblicati sull'account Facebook ufficiale della società, per completare l'analisi relativa ai social network si andranno ad analizzare due ulteriori post, pubblicati dalle due pagine Facebook di *supporters* bianconeri più rilevanti presenti sulla piattaforma, chiamate rispettivamente "Juventus, Storia Di Un Grande Amore" e "Juventus la Nostra Passione".

La rilevanza di tali pagine risiede, anche in questo caso, nell'ampio numero di seguaci (oltre un milione e mezzo nel caso della prima e circa 430 mila nel caso della seconda) e nell'elevato numero di reazioni che i loro post sono in grado di generare, specie se paragonate ad altre pagine dedicate alla Juventus.

Venendo al contenuto dei commenti, è importante sottolineare come questi, in entrambi i post, provengano dagli appartenenti a tutte le categorie, quindi anche in questo caso è possibile effettuare un'analisi sufficientemente esaustiva. Analisi che conferma quanto evinto da quella svolta sull'account ufficiale della società. Anche qui, la maggior parte dei commenti proviene da

“tradizionalisti ed “allenatori”, con una discreta presenza anche di “romantici”. Le opinioni prevalenti restano pressoché le stesse, così come il *tone of voice* utilizzato dai vari utenti. Anche in questo caso i commenti di “imprenditori” e “adepti” sono quelli che hanno dato maggior adito a discussioni tra utenti, dato il loro parere contrario a quello della maggioranza.

A testimoniare inoltre l’attaccamento nei confronti del vecchio logo vi è l’elevato numero di commenti contenenti semplicemente l’immagine dello stesso, senza alcun riferimento testuale. Inoltre, esattamente come nei casi precedenti, gli “stilisti sono in netta minoranza rispetto agli altri gruppi, e quei pochi che commentano esprimono quasi tutti parere favorevole.

3.3.3 Risultati dell’analisi

Terminata l’analisi di tutti i post presi in considerazione, è possibile affermare che l’operazione di modifica del logo societario da parte di Juventus F.C. ha avuto un impatto rilevante sulla piattaforma Facebook, riuscendo a generare un numero di interazioni superiori alla media rispetto ad altri post riguardanti la società bianconera ed il calcio in generale. Ciò rappresenta sicuramente un buon indicatore relativamente alla portata del cambiamento messo in atto da Juventus e dall’impatto che ha avuto sull’opinione pubblica, per la quale i *social network* fungono da cassa di risonanza.

Per analizzare correttamente il *sentiment* degli utenti, occorre fare innanzitutto una precisazione relativamente alle cinque tipologie di reazioni che gli utenti hanno la possibilità di inserire dopo aver visualizzato un determinato contenuto: “Like”, “Wow”, “Haha”, “Sad” e “Angry”. Sebbene ognuna di esse corrisponda ad un differente indice di gradimento da parte dell’utente nei confronti del contenuto visualizzato, si tratta pur sempre di una misurazione meramente quantitativa, la quale non permette né di approfondire i motivi che si celano dietro alla stessa, né di stabilire il grado e l’entità di tale reazione. Per fare un esempio, se un utente inserisce la reazione “Angry” sotto ad un post di cui non apprezza il contenuto, non è possibile sapere se si tratta di un semplice scarso apprezzamento nei confronti di alcuni aspetti della questione o se si tratta di disprezzo vero e proprio. Inoltre, dopo un’approfondita analisi della piattaforma (non soltanto relativamente alle pagine oggetto dell’analisi, bensì all’intero *social network*), è stato possibile constatare come spesso gli utenti inseriscano “Like” soltanto per ricevere aggiornamenti relativi al post. Di conseguenza il

dato relativo alla quantità di questo tipo di reazione al di sotto dei post, che risulta essere sempre quella più numerosa, non è da considerare come significativo.

E' per questa serie di motivi che ai fini della presente analisi, il numero di reazioni sarà preso in considerazione soltanto per misurare il livello di interesse suscitato da un determinato contenuto rispetto ad un altro.

Partendo dalle considerazioni di carattere generale, è possibile affermare che nel periodo preso in considerazione ai fini dell'analisi il livello di gradimento nei confronti dell'operazione di modifica del logo da parte di Juventus è rimasto pressoché invariato nella sua tendenza verso il basso. Infatti, così come al momento della presentazione vi era un diffuso senso di disapprovazione ed indignazione, con un livello di gradimento che, al contrario, si era rivelato piuttosto basso, allo stesso modo dopo sei mesi la proporzione tra utenti favorevoli e sfavorevoli continuava ad essere sbilanciata a favore dei secondi.

Ciò che assume contorni differenti a seconda del periodo di pubblicazione del post (e di conseguenza dei commenti), sono le motivazioni dei giudizi, in particolare quelli critici, e di conseguenza le tipologie di utenti che maggiormente commentano. In occasione della presentazione e nell'arco di tempo immediatamente successivo, la categoria più attiva nel commentare è quella dei "tradizionalisti", i quali sono quelli che si sono dimostrati più critici nei confronti dell'intera operazione. In virtù di ciò, è possibile sostenere che, nei giorni immediatamente successivi alla presentazione, gli aspetti venuti maggiormente alla luce sono quelli relativi alla perdita di vista delle tradizioni, dell'identità territoriale e del punto di vista del tifoso. Sempre tra la schiera dei critici, sono sicuramente meno quelli che criticano la scelta di investire risorse su un'operazione di questo tipo piuttosto che nel rinforzo della squadra. Tra le categorie favorevoli invece, in netta inferiorità numerica, troviamo per la maggior parte utenti che mettono in risalto la capacità imprenditoriale e la lungimiranza dei dirigenti bianconeri, tentando di convincere gli altri utenti della bontà dell'operazione. In ancora minor misura troviamo gli "adepti", i quali esprimono il loro parere favorevole più per fiducia nei confronti della dirigenza che non per delle reali motivazioni. Con il trascorrere del tempo, l'aspetto relativo al mancato rispetto delle tradizioni resta tra i più importanti, ma in termini numerici gli utenti che muovono critiche di questo tipo vengono soppiantati dagli "allenatori". Il motivo di ciò può essere in una progressiva abitudine da parte di alcuni tifosi al nuovo logo, sia a livello visivo che semantico, che ha portato ad un ridimensionamento delle critiche legate a tale aspetto, e contemporaneamente a fattori di contesto quali la sconfitta in finale di Champions League avvenuta pochi mesi prima, che radicato in molti

tifosi la convinzione che la società non abbia fatto e non faccia abbastanza per permettere alla squadra di vincere anche in campo internazionale.

Resta costante la presenza, seppur non particolarmente ingente in termini numerici, di utenti appartenenti alla categoria dei “romantici”, che per il contenuto dei propri commenti si accostano molto ai “tradizionalisti”, salvo poi differenziarsi in maniera piuttosto netta grazie al diverso *tone of voice* utilizzato.

Un'altra costante è la presenza sempre piuttosto esigua di utenti appartenenti alla categoria degli “stilisti”, i quali per la maggior parte hanno dimostrato di apprezzare il nuovo logo.

Sulla base di ciò è possibile affermare che temi quali storia, tradizione, appartenenza territoriale, rispetto del punto di vista dei tifosi storici e attenzione nei confronti del calcio giocato sono quello emersi con maggiore ricorrenza e che possono essere considerati maggiormente rilevanti ai fini dell'analisi. Di minore importanza ma comunque non da trascurare sono temi quali la nostalgia verso il calcio dei decenni precedenti e l'aspetto strettamente imprenditoriale. Piuttosto importante è anche l'aspetto relativo all'estetica del logo, sebbene la scarsa presenza di “stilisti” tra coloro che commentano possa far pensare il contrario. Questi ultimi infatti, in virtù dell'interesse esclusivo nei confronti del *design*, rappresentano una nicchia di utenti piuttosto ristretta, laddove invece questo tema è affrontato anche dalle altre tipologie di utenti, sebbene non rappresenti il motivo principale del loro gradimento o meno. E' in quest'ottica che possono essere analizzati i commenti relativi alla parte estetica da parte degli estranei alla categoria degli “stilisti”, ossia utilizzano il loro giudizio circa l'aspetto estetico del logo per supportare ulteriormente il proprio parere, positivo o negativo che sia.

Da una più attenta analisi circa la tipologia di utenti che compongono i vari gruppi è possibile estrapolare altre informazioni interessanti. Come già illustrato nei paragrafi precedenti, oltre al contenuto dei commenti ed allo stile e al tono utilizzati nella stesura degli stessi, vi sono altri elementi che caratterizzano gli appartenenti ad ogni gruppo. In base a ciò è possibile tracciare dei collegamenti tra alcune singole caratteristiche degli utenti e la loro opinione riguardo al cambio di logo.

Iniziando dalla macro-categoria più ampia in termini numerici, ossia coloro che si sono espressi in maniera negativa, si è già detto in precedenza come il profilo medio di un appartenente al gruppo dei “tradizionalisti” sia caratterizzato da età pari o superiore ai 35 anni, residenza in Italia e attribuzione di estrema importanza al calcio ed alla propria squadra del cuore, così come gli

appartenenti alla categoria dei “romantici”. Relativamente agli allenatori invece, il gruppo è caratterizzato da un’età media degli appartenenti inferiore e da una maggiore eterogeneità di interessi, fermo restando la passione per il calcio e la residenza in Italia.

Unendo tali elementi al contenuto dei commenti, è possibile sostenere che vi sia una correlazione tra l’età e il livello di importanza attribuito agli aspetti inerenti la storia e la tradizione del *club*. Tesi sostenuta dal fatto che numericamente è piuttosto raro imbattersi in commenti del genere pubblicati da un utente giovane o molto giovane, laddove questi provengono quasi esclusivamente da utenti al di sopra dei 35 anni di età.

Relativamente agli utenti più giovani che hanno espresso il loro parere negativo, i quali rientrano per la quasi totalità nella categoria degli “allenatori”, è possibile affermare, sempre in base all’analisi dei profili da cui provengono i commenti, si può affermare che vi è un legame tra la giovane età e la maggiore attenzione nei confronti di questioni prettamente sportive e tecniche. Relativamente agli interessi, non è possibile stabilire correlazioni sufficientemente precise tra tali elementi ed il gradimento o meno, in quanto spesso vi è coincidenza tra gli appartenenti alle due macro-fazioni relativamente a tali aspetti.

In riferimento alla macro-categoria meno numerosa, ossia quella degli utenti che hanno espresso il loro appoggio alla società circa la scelta effettuata, è possibile anche in questo caso stabilire alcuni collegamenti tra il gradimento e determinati elementi. Anche in questo caso è possibile effettuare delle considerazioni circa l’età: come già visto in precedenza, gli appartenenti al gruppo più numeroso di questa macro-fazione, ossia gli “imprenditori” raramente superano i 40 anni e scendono al di sotto dei 25. Pertanto, è possibile affermare che all’appartenenza a tale fascia d’età corrisponde in maniera piuttosto sistematica un’attenzione verso il risvolto economico ed imprenditoriale della questione, come testimoniato dai numerosi commenti.

Un’altra constatazione che è stato possibile effettuare è quella relativa agli interessi e al grado di istruzione. Nella maggior parte dei casi agli appartenenti alla categoria degli “imprenditori”

corrispondono un livello di istruzione elevato (laurea) ed interessi piuttosto eterogenei, il che può rappresentare un altro interessante spunto di riflessione.

Quasi alcuna considerazione di questo tipo può essere effettuata riguardo la categoria degli “adepti”, in virtù dell’estrema eterogeneità che lo contraddistingue sotto tutti i punti di vista considerati in precedenza in riferimento agli altri gruppi.

La categoria degli “stilisti” merita una menzione a parte, sebbene rappresenti in termini numerici il segmento più piccolo tra quelli presi in considerazione ai fini dell’analisi. Tale menzione è dovuta ad una differenza sostanziale rispetto alle altre categorie per quanto riguarda le tipologie di interessi che contraddistinguono coloro che ne fanno parte. Si tratta infatti dell’unico segmento costituito da utenti i quali, in molti casi, non annoverano la Juventus o il calcio in generale tra i propri interessi, come è possibile intuire dall’osservazione dei loro profili Facebook. Ciò è confermato anche dal fatto, come già sostenuto in precedenza, che nei loro commenti non è praticamente mai possibile trovare riferimenti al calcio, cosa piuttosto particolare se si pensa che si sta parlando di un *club* operante in quel settore. Gli unici aspetti toccati sono quelli relativi all’estetica ed al *design* del logo, con alcuni richiami alla spendibilità o meno del logo dal punto di vista commerciale. Non mancano inoltre paragoni con loghi o con operazioni di *rebranding* effettuate da altre aziende, in molti casi operanti in settori diversi da quello del calcio o dello sport in generale. Nonostante sotto ai post pubblicati dalla pagina ufficiale o dalle pagine di tifosi juventini sia possibile trovare soltanto pochi commenti riconducibili agli appartenenti a questo gruppo, è possibile rintracciare discussioni inerenti a questo argomento anche in gruppi formati esclusivamente da *designers* o grafici. Sebbene si tratti di gruppi non di dimensioni abbastanza ridotte in termini numerici, dal punto di vista del presente studio risultano interessanti in quanto forniscono un’idea circa la portata dell’operazione di *rebranding* messa in atto da Juventus. Quanto alla scarsa presenza di commenti in risposta ai contenuti pubblicati sulle pagine dedicate ai bianconeri, è possibile affermare che è dovuta allo scarso interesse nutrito dagli appartenenti alla suddetta categoria nei confronti del calcio e, conseguentemente, dello scarso seguito da parte di questa tipologia di utenti nei confronti delle pagine ad esso dedicate.

CONCLUSIONI

L'industria dello sport è caratterizzata senza dubbio da una maggiore complessità rispetto al passato, in virtù dell'aumento esponenziale del volume d'affari complessivo e del numero degli *stakeholder* con cui le singole società devono confrontarsi. Per restare competitivi su tutti i fronti è quindi necessario abbracciare logiche d'impresa che talvolta vanno contro il sentimento comune. Come dimostra la ricerca oggetto dell'elaborato, un significativo numero di appassionati di calcio e di sostenitori di una determinata squadra non vede di buon occhio l'adozione di tali logiche, in quanto vedono stravolta l'identità del *club* che tifano fin da piccoli. La scelta di optare per un *rebranding* così radicale come quello effettuato da Juventus può quindi rivelarsi particolarmente rischiosa, e potrebbe portare all'interrogativo sulla bontà o meno della scelta di non coinvolgere i tifosi nell'operazione. Ciò nonostante, vista la grande eterogeneità che caratterizza l'insieme dei *supporters* di un *club* famoso in tutto il mondo, anche in tal modo risulterebbe difficile giungere ad un risultato che venga incontro alle preferenze della maggior parte di essi. La stessa ricerca effettuata dimostra come i sei gruppi in cui sono stati suddivisi i tifosi siano altamente variegati nella composizione, e come sia spesso difficile trovare delle esatte correlazione tra le caratteristiche dello specifico individuo ed il parere espresso (e le motivazioni ad esso sottostanti). Ritengo dunque possibile sostenere che non sempre rendere partecipi i tifosi (o i consumatori, parlando più in generale), sia una scelta che consenta di ottenere un risultato migliore. Nel caso appena affrontato, ciò è testimoniato dalla bontà dei risultati economici ottenuti, in particolare quelli in termini di aumento del valore del *brand*.

E' inoltre stato possibile toccare con mano come la modifica di uno o più elementi costituenti la *brand identity* possa avere un forte impatto su tutti gli *stakeholder* della società, e di come si tratti pertanto di operazioni da pianificare e mettere in atto dopo analisi estremamente accurate.

Venendo ora ai limiti della ricerca, sicuramente quello principale è rappresentato dalla mancanza di un'analisi quantitativa che possa supportare quanto emerso dall'analisi dei *social network*. Un esperimento di tale natura infatti, avrebbe conferito maggiore rappresentatività ai risultati, in virtù dell'elevato numero di variabili che è possibile prendere in considerazione e soprattutto della grandezza del campione su cui è possibile effettuare l'esperimento grazie all'utilizzo dei *big data*. Relativamente allo studio qualitativo effettuato, il limite principale è dato dalla mancanza di analisi di contenuti social pubblicati da utenti esteri, in particolar modo quelli provenienti dal continente asiatico, il cui coinvolgimento rappresenta uno dei motivi principali che hanno spinto Juventus ad optare per una strategia di *rebranding*. Tale carenza è dovuta principalmente a due motivi: il primo

è dato dalla scarsità di *communities* in grado di generare un numero di reazioni tale da poter essere considerate rilevanti; la seconda sta nella difficoltà di tradurre ed interpretare correttamente i commenti scritti in lingue estremamente diverse dall'italiano, in cui alcune espressioni assumono significati non interpretabili in modo preciso.

Nonostante ciò, attraverso l'osservazione e l'analisi del punto di vista di utenti molto differenti tra loro in termini di età, livello di istruzione e materie di interesse, oltre che sotto il profilo del comportamento digitale, è stato possibile valutare in maniera sufficientemente esaustiva l'impatto generato sul pubblico dall'operazione oggetto di questo studio. Questo potrebbe dunque rappresentare un *input* per ulteriori ricerche sul tema delle modifiche alla *brand identity*, prendendo in considerazione anche elementi che non sono stati oggetto del presente studio ma che risultano fondamentali nella formazione dell'identità di un marchio. Ulteriori approfondimenti possono infine essere fatti circa il tema della co-creazione, entrando nel dettaglio della bontà o meno della scelta di coinvolgere il consumatore nella ridefinizione degli elementi suddetti, su cui è complesso trovare una risposta universalmente valida.

BIBLIOGRAFIA

Aaker D. (1991): Managing brand equity. New York: Free Press;

Aaker D. (1991). Managing brand equity. New York: Free Press;

Aaker D. (1996): Measuring brand equity across products and markets, California Management Review, Vol. 38, No. 3, pp. 102-120;

Aaker D.A. (1991): Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name, Free Press New York;

Aaker D.A. (1991): Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name, Free Press New York;

Aaker D.A. (1991): Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name, Free Press New York;

Aaker D.A. (1996): Managing brand equity: capitalizing on the value of brand name. New York: The free press;

Aaker D.A. (1996): Managing brand equity: capitalizing on the value of brand name. New York: The free press;

Aaker D.A., Shansby J.G. (1982). Positioning your product. Business Horizon, vol. 25, pp. 36-62;

Aaker, D.A., (1991), Managing brand equity: Capitalizing on the Value of a Brand name, The Free Press, New York;

Aaker, D.A., (1991), Managing brand equity: Capitalizing on the Value of a Brand name, The Free Press, New York;

Ajzen I., Fishbein M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. Psychological bulletin, vol. 84, pp. 888-918;

Banerjee S. (2008): Logo change: Little image touch up or serious overhaul! Imperatives and scanning parameters. Journal of Marketing & Communication, Vol 4, pp. 59-70;

Banerjee S. (2008): Logo change: Little image touch up or serious overhaul! Imperatives and scanning parameters. Journal of Marketing & Communication, Vol 4, pp. 59-70;

Barry. P. (2000): 'Heads above water'. Business strategies for a new football economy. Soccer and society, Vol. 1, pp. 29-38;

Bauer H.H. (2008): Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. Journal of Sport Management, vol. 22, pp. 205-226;

Bauer H.H. (2008): Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. Journal of Sport Management, vol. 22, pp. 205-226;

- Boush D.M., Loken B. (1991) A Process Tracing Study of Brand Extension Evaluation. *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, pp. 16-28;
- Brierly S. (2002): The cult of the manager and the rise of stupidity, *Marketing Week*, London, 15th August, p. 23;
- Brierly S. (2002): The cult of the manager and the rise of stupidity, *Marketing Week*, London, 15th August, p. 23;
- Cherubini Sergio (2015) *Marketing e management dello sport*, p. 25;
- Cherubini Sergio (2015) *Marketing e management dello sport*, p. 381;
- Cherubini Sergio (2015): *Marketing e management dello sport*, p 385;
- Cherubini Sergio (2015): *Marketing e management dello sport*, p. 386;
- Cherubini Sergio (2015): *Marketing e management dello sport*, p. 382;
- Cherubini Sergio (2015): *Marketing e management dello sport*, p. 384;
- Cherubini Sergio (2015): *Marketing e management dello sport*, p.38;
- Cherubini Sergio, Canigiani Marco (1999): *Il Co-Marketing sportivo: strategie di cooperazione nel mercato sportivo*, p. 161;
- Cherubini Sergio, Canigiani Marco (1999): *Il Co-Marketing sportivo: strategie di cooperazione nel mercato sportivo*, p.163;
- Chiranjeev K., Lance L., Rajneesh S. (2007): Got slogan? Guidelines for creating effective slogans. *Business Horizons*, Vol. 50, pp. 415-422;
- Christensen C. (1997): *The innovator's dilemma*, Harper Collins, New York, NY;
- Christoff Burmann, Katharina Schaefer, Philip Maloney (2008): Industry image: Its impact on the brand image of potential employees, *Journal of brand management*, Volume 15, Issue 3, pp 157-176;
- Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 1-22;
- Costabile M., Raimondo M., Miceli G.(2004): *Un modello dinamico di customer loyalty*, *Finanza, Marketing e Produzione*, p 19;
- Costantinides E., Fountain S.J. (2008): Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, January 2008, Vol. 9, pp. 231-244;
- Dalakas V. Rose G (2012): *Developing Brand Identity in Sport: Lions, Tigers, and Bears Oh My*. In M.P. Pritchard, & J. L. Stinson (Eds.), *Leveraging brands in sport business* (pp.109-122). New York, NY: Routledge;

Dalakas V. Rose G (2012): Developing Brand Identity in Sport: Lions, Tigers, and Bears Oh My. In M.P. Pritchard, & J. L. Stinson (Eds.), *Leveraging brands in sport business* (pp.109-122). New York, NY: Routledge;

Daly A. Moloney D. (2004): Managing Corporate Rebranding, *Irish Marketing Review*, Vol. 17, pp-30-36;

Davies G., Chun R. (2002): Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand, *Corporate reputation review*, vol. 5, pp. 144-158;

de Cheratony L. (2001): *From brand vision to brand evaluation - Strategically building and sustaining brands*. Oxford: Butterworth Heinemann;

Debiphrasad Mukherjee et al. (2015): Impact of celebrity endorsements on Brand Image. *Journal of Marketing and Consumer Research*, pp. 21-34;

Developing Brand Identity in Sport: Lions, Tigers, and Bears Oh My. In M.P. Pritchard, & J. L. Stinson (Eds.), *Leveraging brands in sport business* (pp.109-122). New York, NY: Routledge;

Developing Brand Identity in Sport: Lions, Tigers, and Bears Oh My. In M.P. Pritchard, & J. L. Stinson (Eds.), *Leveraging brands in sport business* (pp.109-122). New York, NY: Routledge;

Devlin J. (2003): Brand architecture in services: The example of retail financial services. *Journal of Marketing Management*, vol. 19, pp. 1043-1065;

Dolphin R. (2003): Sponsorships: Perspectives on its strategic role. *Corporate communications*, Vol.8, no.3, pp.173-186;

Dowling G. (1996): *Corporate identity change traps*, Australian Graduate School of Management working paper series, University of New South Wales, Sydney, Australia;

Dowling G. (1996): *Corporate identity change traps*, Australian Graduate School of Management working paper series, University of New South Wales, Sydney, Australia;

Dowling G. (1996): *Corporate identity change traps*, Australian Graduate School of Management working paper series, University of New South Wales, Sydney, Australia;

Drenten J., Peters C., Leigh T., Hollenbeck C. (2009): Non just a party in the parking lot: An exploratory investigation of the motives underlying the ritual commitment of football tailgaters. *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 18, pp. 92-106;

Erdener K., Gulberg G.S., Ekrem T. (2008): An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sports. *Journal of Brand Management*, Volume 15, Issue 5, pp 336-35;

Farrelly F., Quester P. (2025) Investigating large-scale sponsorship relationships as co-marketing alliances. *Business Horizons*, pp. 55-62;

Ferreira M., Todd K.H., Bennett G. (2008): Exploring brand positioning in a sponsorship context: A correspondence analysis of the dew action sports tour. *Journal of sport management*, vol. 22, pp. 734-761;

- Furquhar, Peter H. (1989): *Managing Brand Equity*. *Marketing Research*, Volume 1, pp. 24-33;
- Giorgino Francesco, Mazzù Marco Francesco (2018): *BrandTelling*, p. 170;
- Giorgino Francesco, Mazzù Marco Francesco (2018): *BrandTelling*, p. 61;
- Gronroos C. (1982): *An Applied Service Marketing Theory*. *European Journal of Marketing*, vol. 7, pp.30-41;
- Hankinson P., Lomax W. (2006) *The Effects of Re-Branding Large UK Charities on Staff Knowledge, Attitudes and Behavior*, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 11, pp. 193-207;
- Heitsmith G. (1994): *Event promotions: Get them by their hearts and minds*. *Promo: The international magazine for promotion marketing*, pp. 31-2 and pp.101-2;
- Henderson P.W., Cote J.A. (1998): *Guidelines for selecting or modifying logos*. *Journal of marketing*, Vol. 62, pp. 14-30;
- Hoeffler S., Keller K.L. (2003): *The marketing advantages of strong brands*. *Brand management*, Vol.10, No. 6, pp. 421-445;
- James J.D., Kolbe R.H., Trail G.T. (2002): *Psychological connection to a new sport team: Building or mantaining the consumer base?* *Sport Marketing Quarterly*, vol. 11, no. 4, pp. 215-226;
- John. R. Rossiter (2014): *Branding explained: Defining and Measuring brand awareness and brand attitude*. *Journal of brand management*, Vol. 21, pp. 533-540;
- Juntunen M., Saraniemi S., Jussila R., (2009) *Corporate rebranding as a process*. *Proceedings of the 5th Thought Leaders Conference on Brand Management*, Athens, Greece;
- Kapferer J.N. (1997): *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page, London;
- Kapferer J.N. (1998): *Les Marques, Capital de l'Entreprise*, Editions d'Organization, Paris;
- Keller K., Aaker D. (1993): *Interpreting cross-cultural replications of brand extension research*. *International Journal of Research in Marketing*;
- Keller K.L. (1993): *Conceptualizing, measuring and managing costumer based brand equity*, *Journal of marketing*, Vol. 57, pp. 1-22;
- Keller K.L. (1998): *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity*. London: Prentice Hall International;
- Keller K.L. (2001): *Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands*. *Marketing Science Institute, Report summary*, pp. 3-31;
- Keller K.L., (1993), *Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*, *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 1-22;

- Keller K.L., Busacca B., Ostilio M.C. (2005): La gestione del brand. Strategie e sviluppo;
- Kotler P., Keller K., Ancarani F., Costabile M. (2014): Marketing management, p 310;
- Kunkel T., Funk D., King C. (2009): Consumer based brand associations for professional football leagues. Proceeding of the ANZMAC conference, 2009, pp. 2-8;
- Lagae W. (2005): Sport Sponsorship and Marketing Communications: An European Perspective, Financial Times Prentice Hall, New Jersey;
- Margulies W. (1977): Make the most of your corporate identity, Harvard business review, July/August, pp. 66-77;
- McCracken G. (1989): Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process. *Journal of consumer research*, Vol. 16, pp. 310-321;
- Meffert H., Christoph B., Koers M. (2013): Marken-management, pp.143-162;
- Merrilees B., Miller D. (2007): Principles of corporate rebranding, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, pp. 537-552;
- Merrilees B., Miller D. (2007): Principles of corporate rebranding, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, pp. 537-552;
- Merrilees B., Miller D. (2011): Corporate rebranding. In R.J. Burke, G. Martin, C.L. Cooper, corporate reputation: managing opportunities and threats, pp. 281-303;
- Mitchell R.K., Angle B.R., Wood D. (1997): Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22 pp. 853 886;
- Murphy J.M. (1990): Brand strategy, director books;
- Muzellec L., Lambkin M. (2003): Corporate rebranding, an exploratory review, *Irish Marketing Review*, Vol. 16, pp. 31-40;
- Muzellec L., Lambkin M. (2008): Rebranding in the banking industry following mergers and acquisitions. *International Journal of banking Marketing*, vol. 26, pp. 328-352;
- Muzellec L., Lambkin M., (2006): Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, Vol. 40, pp. 803-824;
- Muzellec L., Stuart H. (2004): Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Brand Management*, vol. 11, pp. 472-482;
- Muzellec L., Stuart H. (2004): Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Brand Management*, vol. 11, pp. 472-482;
- Muzellec L., Stuart H. (2004): Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Brand Management*, vol. 11, pp. 472-482;

- Muzellec L., Stuart H. (2004): Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Brand Management*, vol. 11, pp. 472-482;
- Muzellec L., Stuart H. (2004): Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Brand Management*, vol. 11, pp. 472-482;
- Naisbitt J. (2000): *Megatrends*, p. 55
- Napoles V. (1988): *Corporate identity design*, Van Nostrand Reinhold, New York, NY;
- Nicholls J.A.F., Roslow S., Dublisch S. (1999) Brand recall and brand preference at sponsored golf and tennis tournaments. *European Journal of Marketing*, Vol. 33, pp. 365-386;
- Nufer G, Buhler A. (2010): Establishing and mantaining win-win relationships in the sports sponsorship business. *Journal of Sponsorship*, Vol. 3, no. 2, pp. 157, 168;
- Oliver R.L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 33-44;
- Oroton (2002): Annual report, Oroton International Limited, available at: www.oroingroup.com.au/reports/index.htm;
- Perrey J., Mazzù M.F. (2011): *Power Brands: Creare, portare al successo e gestire i propri brand*. Rizzoli ETAS;
- Rosenberg M.J., Hovland C.I. (1960). Cognitive, affective and behavioral components of attitudes. *Attitudes organization and change: An analysis of consistency among attitude components*. pp. 1-14;
- Speed R., Thompson P. (2000): Determinants of Sports Sponsorship Response. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 28, pp. 226-238;
- Taesoo Ahn et al. (2012): Sport fans and their teams redesigned logos: An examination of the moderating effect of team identification on attitude and purchase intention of team-logoed merchandise. *Journal of Sport Marketing*, Vol. 26, pp. 11-23;
- Urde M. (1999): Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, pp. 761-784;
- Van Riel C.B.M., Van Den Bab A., Heijmans E.J. (2001): The added values of corporate logos. An empirical study. *European Journal of Marketing*, Vol. 35, pp. 428-440;
- Walsh M., Winterich K., Mittal V. (2010): Do logo redesigns help or hurt your brand? The role of brand commitment. *Journal of product and brand management*, Vol. 19, pp.76-84;
- Wilkie W.L. (1994), *Consumer Behavior*, John Wiley and Sons, New York;
- Aaker D.A. (2008): *Strategic market management*, John Wiley & Sons, Hoboken, N.J;

SITOGRAFIA

<https://www.crearelogo.it/top-10-brand-piu-importanti-nel-calcio/>

<http://www.repubblica.it/2006/05/sezioni/economia/juventus-crollo-borsa/juventus-crollo-borsa/juventus-crollo-borsa.html>)

<https://forbes.it/2019/07/22/la-classifica-forbes-dei-50-team-sportivi-piu-ricchi-al-mondo/>

<https://www.wired.it/economia/business/2017/01/18/juventus-cambiato-logo/>.

[https://it.wikipedia.org/wiki/Allianz_Stadium_\(Torino\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Allianz_Stadium_(Torino))

<https://www.wired.it/economia/business/2017/01/18/juventus-cambiato-logo/>

<https://www.juventus.com/it/black-and-white-and-more.php>

<https://www.juventus.com/it/black-and-white-and-more.php>

Fonte: <http://www.juventus.com>

<https://24ilmagazine.ilsole24ore.com/2017/01/logo-della-juventus/>.

<https://www.wired.it/economia/business/2017/01/18/juventus-cambiato-logo/>

<https://www.juventus.com/it/club/projects/undici/index.php>.

Fonte: <https://www.juventus.com/it/club/projects/undici/index.php>

<https://www.juventus.com/it/club/projects/undici/index.php>.

Dati <https://www.ateralbus.it/evoluzione-del-fatturato-juventus/>.

<https://www.juventus.com/it/news/news/2016/gonzalo-higuain---bianconero.php>

<https://www.juventus.com/it/news/news/2018/-welcometoju--cristiano-.php>

<https://quifinanza.it/lifestyle/cristiano-ronaldo-quanto-guadagna-sponsor-ingaggi/204752/>

Fonte: <http://www.juventus.com>

<https://www.calcioefinanza.it/2019/02/28/effetto-cristiano-ronaldo-su-ricavi-juventus/>

https://it.wikipedia.org/wiki/Real_Madrid_Club_de_Fútbol

<https://sites.google.com/site/juv3ntus15/home/il-cammino-delle-stelle>

<https://www.brandingaddicted.com/cambio-immagine-per-la-juventus-2017/>

<https://www.gqitalia.it/sport/calcio/2017/01/17/che-cosa-significa-il-nuovo-logo-della-juventus>

<https://www.calcioefinanza.it/2018/04/15/la-juve-lancia-undici-punta-sullo-sviluppo-del-brand-alleestero/>

<http://www.eatpiemonte.com/undici-concept-bar-juventus/>

<https://www.juventus.com/it/club/j-village/index.php>

<https://www.facebook.com/Cristiano/>

<https://twitter.com/Cristiano>

<https://www.ninjamarketing.it/2017/08/03/calcio-social-media-juventus/>

https://www.sportmediaset.mediaset.it/calcio/juventus/juve-cristiano-ronaldo-si-presenta-sono-unico-una-scelta-facile-_1225832-201802a.shtml

https://www.huffingtonpost.it/2014/08/25/pirlo-is-not-impressed-juventus_n_5709383.html

<https://www.tuttojuve.com/altre-notizie/se-andiamo-in-finale-vado-a-piedi-a-berlino-e-la-juve-gli-paga-il-biglietto-238161>

https://it.wikipedia.org/wiki/Nativo_digitale

<https://www.up3up.it/come-cambia-luso-dei-social-media-tra-le-generazioni/>

<https://it.wikipedia.org/wiki/TikTok>

https://it.wikipedia.org/wiki/First_Team:_Juventus

<https://www.calcioefinanza.it/2019/05/09/juventus-stime-bilancio-2019-intermonte/>

<https://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2019/05/17/del-real-madrid-brand-calcistico-maggior-valore-al-mondo-juventus-inter-crescita/>

<https://www.calcioefinanza.it/2015/12/22/stadio-di-proprietà-quanto-crescono-gli-incassi/>

¹https://www.repubblica.it/sport/basket/2016/07/01/news/nba_la_lega_americana_ricopre_d_o_ro_le_sue_stelle-143212687/

¹ <https://www.huddle.org/2019/06/aumento-partite-rinnovo-contratto-nfl-nflpa/>

<https://www.calcioefinanza.it/2019/05/23/ricavi-diritti-tv-premier-league-2018-2019/>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Spalding_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Spalding_(azienda))

https://it.wikipedia.org/wiki/Skis_Rossignol

<https://www.calcioefinanza.it/2019/09/07/contratto-cristiano-ronaldo-nike-football-leaks/>

<https://24ilmagazine.ilsole24ore.com/2016/11/la-prima-volta-del-basket-americano-in-italia/>

<https://www.sportbusinessmanagement.it/2018/05/ripartizione-ricavi-diritti-tv-premier-league.html>

ABSTRACT

Al giorno d'oggi, la teoria secondo cui lo sport è una metafora della vita è di uso piuttosto comune. Ciò è senz'altro valido, in virtù della molteplicità di aspetti che lo sport è per sua stessa natura in grado di coinvolgere: aspetto atletico, componente psicologica, ambito pedagogico ed educativo. Tale metafora al giorno d'oggi assume una veridicità ancora maggiore rispetto al passato, se si considera l'enorme diffusione di cui lo sport gode a livello globale, dovuta alla crescita esponenziale ed alla diffusione capillare dei mezzi di diffusione di massa – in particolar modo internet e la Pay TV - che hanno fatto sì che l'offerta di eventi sportivi a disposizione del pubblico sia diventata estremamente ampia e variegata, oltre a permettere alle singole discipline sportive di travalicare i confini dei propri paesi di origine, rendendole così conosciute e seguite in tutto il mondo.

Ciò ha segnato una vera e propria svolta per l'industria dello sport, la quale, proprio in virtù di questa diffusione così ampia, ha visto aumentare in modo esponenziale i propri introiti. Il principale fattore abilitante di tale crescita economica sono i diritti televisivi, i quali ad oggi rappresentano la principale fonte di guadagno delle società sportive professionistiche, nonostante tali fonti di introiti si siano numericamente moltiplicate rispetto ad alcuni decenni orsono. E' proprio ai diritti televisivi che si deve l'esistenza di società sportive in grado di fatturare milioni di euro l'anno, se non addirittura miliardi in determinati casi. Di estrema rilevanza è anche la capillare diffusione di internet che, oltre a favorire la conoscenza e la conseguente diffusione delle varie discipline sportive, permette di venire a conoscenza di qualsiasi aggiornamento o curiosità relativamente alle stesse discipline in tempo reale. Inoltre, sempre grazie ad internet, che ha svolto il ruolo di fattore abilitante, lo sviluppo del fenomeno dell'*e-commerce* ha posto le basi per la centralità di un altro aspetto: quello del *merchandising*, precedentemente commercializzabile esclusivamente tramite canali fisici, con tutti i limiti temporali, spaziali e logistici del caso, ed ora in grado di essere venduto in tutto il mondo, dando vita ad un'altra importante fonte di entrate per le società. Tale cambiamento radicale rispetto al passato, in cui il volume d'affari relativo al mondo dello sport era infinitamente più ristretto, le società operanti in tale settore hanno dovuto a loro volta

modificare totalmente il proprio approccio gestionale, assumendo caratteristiche simili ad aziende operanti nella vendita di beni e servizi.

La diffusione di internet e *Pay TV* rappresenta quindi il fattore trainante ed abilitante di tale rivoluzione. Il loro sviluppo capillare ha offerto loro possibilità di crescita inimmaginabili fino a pochi anni prima, possibilità che, specialmente i club storicamente più prestigiosi e che godono di maggior seguito stanno sfruttando appieno. E' in tale ottica che va vista la crescente attenzione al marketing da parte delle aziende operanti in questo settore, le quali si sono dovute confrontare con le esigenze di segmenti di mercato fino a quel momento inesplorati, aspetto che rappresenta allo stesso tempo un'opportunità ed una necessità. Si spiega dunque così che si spiega la creazione di veri e propri *brand*, che grazie alla capacità di veicolare i propri valori intrinseci al proprio pubblico *target* rendono l'azienda riconoscibile a tutte le latitudini e rendono possibile l'identificazione da parte del pubblico stesso. Ciò assume rilevanza ancora maggiore in un campo nel quale l'identificazione tra *club* e tifoso è di importanza assolutamente centrale.

Parlando quindi di marketing e della necessità di andare incontro alle esigenze del proprio mercato *target*, occorre necessariamente tener conto che tali esigenze non sono fisse nel tempo, bensì si modificano a seconda di molteplici fattori che il più delle volte sfuggono al controllo dell'azienda. Aspetto che assume contorni ancor più complessi quando si va a servire un numero elevato di mercati *target* molto eterogenei tra loro. E' per questa ragione che, insieme alla creazione di una forte *brand identity*, è necessario in determinate circostanze optare per una revisione della stessa, con quella che viene definita come operazione di *rebranding*. Attraverso una strategia di questo tipo, l'azienda non si limita ad adattarsi alle rinnovate esigenze del mercato, bensì tenta di anticiparle, ponendosi così in una condizione di vantaggio rispetto alla concorrenza.

Essendo però l'industria dello sport un settore in cui aspetti quali la storia, le tradizioni ed il senso di appartenenza ad una squadra sono ritenuti fondamentali dagli appassionati, spesso queste strategie di *restyling* messe in atto dalle società suscitano parecchio scalpore, creando una spaccatura nell'opinione pubblica tra chi è favorevole a simili operazioni, vedendo in esse una possibilità di crescita per la propria squadra del cuore, e chi si oppone, interpretandole come un affronto al passato del club in nome di logiche economiche che hanno poco a che vedere con lo sport.

Nel corso di questo elaborato, dopo aver affrontato i temi relativi all'evoluzione storica del marketing sportivo - con particolare focus sul mercato italiano - e alle logiche di *branding* e

rebranding applicate al contesto dell'industria sportiva all'interno dei primi due capitoli, nel terzo ed ultimo si andrà ad analizzare la strategia di *rebranding* messa in atto da Juventus F.C., prestando attenzione a diversi aspetti. Innanzitutto si andrà ad illustrare l'operazione dal punto di vista strategico, tattico ed operativo, entrando nel dettaglio delle singole scelte che nel loro insieme hanno dato luogo all'attuazione della strategia ed evidenziandone i risultati dal punto di vista economico-finanziario; fatto ciò, si andranno ad analizzare le reazioni dei tifosi e più in generale degli appassionati di calcio a quella che viene definita da molti esperti in materia come una delle operazioni di *rebranding* più audaci di sempre. Ciò verrà messo in pratica attraverso un'analisi dei *social network*, i quali al giorno d'oggi rappresentano uno dei principali mezzi attraverso cui diffondere la propria voce. A tale scopo, gli utenti di queste piattaforme, sulla base di elementi quali contenuto dei commenti, età, provenienza e linguaggio utilizzato, verranno suddivisi in sei categorie. L'obiettivo è quello di indagare circa le reazioni suscitate da tale cambiamento negli utenti delle piattaforme social, cercando di individuare eventuali correlazioni tra la positività o la negatività della reazione e l'appartenenza ad un determinato gruppo piuttosto che ad un altro.

L'elaborato consiste nei tre seguenti capitoli:

- Primo Capitolo: Il marketing sportivo
- Secondo Capitolo: Il *corporate rebranding*
- Terzo Capitolo: Caso studio: il *rebranding* di Juventus F.C.

Il primo capitolo è a sua volta suddiviso in tre sezioni, ognuna delle quali dedicata ad un aspetto specifico del marketing sportivo.

La prima sezione ripercorre le varie fasi evolutive seguite dal marketing sportivo nel corso del tempo, dai suoi albori fino ad arrivare a ciò che è oggi:

- La prima fase è quella delle sponsorizzazioni, le quali possono essere considerate la prima forma in assoluto di comunicazione sportiva da parte delle aziende operanti in questo settore, al punto da poter essere considerate antecedenti al marketing sportivo vero e proprio. Il fenomeno della sponsorizzazione sportiva nacque a cavallo tra la fine degli anni '50 e l'inizio degli anni '60, con i primi esempi significativi riscontrabili nel mondo del ciclismo e della pallacanestro. Si trattava inizialmente di sponsorizzazioni che Cherubini definisce come "emotive", dovute cioè quasi esclusivamente alla passione di un imprenditore proprietario di un grande marchio nei confronti di un determinato sport, ma nonostante ciò continuano ad essere tutt'oggi uno strumento fondamentale anche oggi;

- La seconda fase in cui si inizia a parlare di marketing sportivo vero e proprio, concetto nato alla fine degli anni, periodo in cui si assiste contemporaneamente allo sviluppo del marketing dei servizi, del quale il marketing sportivo ricalca molte caratteristiche. Fanno dunque il loro ingresso nell'industria dello sport i concetti di *corporate image*, qualità tecnica e qualità funzionale;
- La terza fase è quella del marketing collaborativo, anche detto *co-marketing*, che viene definito da Cherubini come “*quel processo mediante il quale due operatori svolgono in partnership una serie di iniziative (organizzate, programmate, controllate) nell'ambito analitico, strategico e operativo del marketing al fine di raggiungere obiettivi di marketing comuni o autonomi ma tra loro compatibili), attraverso la soddisfazione dei consumatori*”;
- La quarta fase è quella cosiddetta di *high-tech* e *high touch*, dove con la prima espressione si intende l'utilizzo dei più moderni e sofisticati mezzi all'interno dei processi aziendali, mentre con la seconda si fa riferimento alla componente umana, che resta comunque indispensabile all'interno di qualsiasi processo aziendale. Il fattore abilitante di questa fase del ciclo evolutivo è la capillare diffusione del Web 2.0, da molti definito come un acceleratore del marketing sportivo.

La seconda sezione illustra quelle che sono le cinque componenti principali dell'attività di *brand management* sportivo.

- La prima è la *brand awareness*, definita come la capacità del consumatore di identificare il *brand* sufficientemente nel dettaglio da effettuare un acquisto. Essa si articola in due fasi: una è quella della *brand recognition*, cioè la capacità del consumatore di riconoscere il marchio dopo essere stato sottoposto ad uno stimolo verbale o visivo; l'altra è quella della *brand recall*, ovvero la capacità del consumatore di richiamare alla mente la marca in presenza di un indizio rilevante, come ad esempio un bisogno particolare.;
- La seconda è la *brand image*, che può essere intesa come l'insieme delle associazioni che i gruppi *target* esterni generano attorno al *brand*. Associazioni che possono a loro volta essere suddivise in tre gruppi: gli attributi, fanno riferimento alle proprietà intrinseche del *brand*, i benefici, che rappresentano il valore personale ed il significato che i consumatori assegnano agli attributi del *brand*, e gli atteggiamenti, definibili come una predisposizione a rispondere in maniera consistentemente favorevole o sfavorevole relativamente ad un dato oggetto;
- La terza è il *brand positioning*, definito da Keller e Kotler come “*l'azione volta a progettare l'offerta e l'immagine dell'azienda allo scopo di occupare un posto distinto nella mente del*

consumatore”, il cui obiettivo è quello di allocare il marchio nella mente degli *stakeholder*, in particolare clienti e *prospect* ed il cui elemento cruciale è la differenziazione;

- La quarta è la *brand loyalty*, descritta da molti autori come un atteggiamento favorevole ed un riacquisto costante nei confronti di un determinato *brand*. Relativamente alle società sportive, tale componente riveste grande importanza per due motivi principali: il primo è dato dal fatto che la fedeltà alla marca garantisce un seguito costante anche in caso di prestazioni sportive insufficienti; il secondo è rappresentato dal *premium price* che la società può permettersi di fissare grazie alla fedeltà dei consumatori;
- La quinta è la *brand equity*, definita da Keller come l’effetto differenziale della *brand knowledge* sulla risposta del consumatore al marketing dell’azienda, e può essere considerata una risultante delle quattro componenti sopra citate.

La terza sezione infine racchiude una breve panoramica circa le quattro fasi del processo di *brand management* sportivo, ovvero quelle di costruzione, gestione e valorizzazione, estensione e protezione del *brand*.

Il secondo capitolo ha come oggetto il *corporate rebranding* ed è a sua volta suddiviso in due sezioni.

La prima sezione inizia con una panoramica riguardante alcune tra le definizioni di *corporate rebranding* presenti in letteratura: Muzellec, Doogan e Lambkin lo definiscono come il processo di costruzione *ex-novo* di un nome che rappresenti una posizione differenziata del *brand* nella mente degli *stakeholder* ed un’identità distintiva rispetto ai concorrenti, consistente dunque in un cambiamento della *self-identity* di un’organizzazione e in un tentativo di modificare la percezione del *brand* tra gli *stakeholder*; Daly e Moloney affermano che il *rebranding* consiste nel cambiamento di tutti o alcuni degli elementi tangibili (l’espressione fisica del brand) e intangibili (valori, *brand image*, sentimenti) di un *brand*, tesi sostenuta anche da Hakinson e Lomax, i quali ampliano ulteriormente il punto di vista dei precedenti due autori tenendo in considerazione anche i necessari cambiamenti a livello strutturale e organizzativo che l’azienda deve effettuare per far fronte ad un’operazione così complessa. Viene riservata attenzione anche alle possibili cause che vi sono dietro un’operazione di *rebranding* individuate in letteratura. Tra queste vi sono le circostanze legate al contesto in cui l’azienda opera, una rinnovata *vision* aziendale, uno o più avvicindamenti tra i vertici aziendali, la necessità di allontanarsi dalla precedente *brand image* allo scopo di presentarne una più virtuosa in termini di responsabilità sociale d’impresa o più semplicemente la

percezione da parte dei vertici aziendali di possedere un'immagine obsoleta, la quale potrebbe aver causato una perdita di popolarità.

Una volta fornita la definizione di *corporate rebranding*, la prima sezione prosegue con l'illustrazione dei principi che devono necessariamente guidare il processo e con l'analisi dei singoli elementi della *brand identity* che sono oggetto di modifica quando viene messa in atto una strategia di questo tipo. Partendo dai principi, Merrilees e Miller ne individuano sei: il primo afferma che nel progettare la nuova *vision* e la nuova *brand identity*, l'azienda deve tenere conto di quella che era la sua vecchia *core identity*, rispettando il paradosso dell'andare avanti rimanendo sé stessi; il secondo sostiene che un *rebranding* di successo potrebbe richiedere la conservazione di alcuni elementi del *brand concept* originario per costruire un ponte tra il vecchio *corporate brand* e quello rivisitato; il terzo afferma che una strategia *corporate rebranding* efficace potrebbe richiedere la necessità di puntare su nuovi segmenti di mercato; il quarto principio sostiene che lo sviluppo di un alto livello di *brand orientation* attraverso attività di comunicazione, *training* e marketing interno aumenta le possibilità che un'operazione di *rebranding* abbia successo; il quinto afferma che un alto livello di coordinazione ed integrazione tra tutti gli aspetti del marketing mix nell'elaborazione della strategia di *rebranding* aumenta le possibilità che quest'ultima sortisca gli effetti sperati; il sesto sostiene che, per mettere a conoscenza i consumatori del nuovo *brand*, oltre all'attività di pubblicità tradizionale, che richiede un esborso di notevole entità, è necessario fare ricorso ad attività promozionali più dirette come le pubbliche relazioni.

Venendo agli elementi costituenti la *brand identity* più comunemente oggetto di modifica, essi sono tre:

- Il primo è il nome, che è il primo mezzo attraverso il quale l'organizzazione comunica con i propri *stakeholder*. David Aaker afferma che il nome è la base sulla quale il *brand* viene costruito ed il veicolo delle *corporate associations* fatte dai consumatori, pertanto il bagaglio di significati che porta con sé è di assoluto rilievo. Lo stesso Aaker sostiene inoltre che il nome è un elemento centrale e critico del *brand*, e rappresenta la base per la *awareness* e gli sforzi di comunicazione. In virtù del cambiamento sostanziale riguardo ciò che viene comunicato, cambiare il nome dell'organizzazione nell'ambito di un'operazione di *corporate rebranding* è piuttosto rischioso, anche in virtù della difficoltà che comporta effettuare una stima dell'efficacia del potenziale nuovo nome. Margulies sostiene che, affinché un cambio di nome produca risultati positivi, l'impresa deve avere ben chiaro perché tale modifica risulta necessaria e quali saranno i risultati della stessa, laddove il nuovo nome dovrà riflettere la *corporate personality* dell'azienda o la sua ragione d'essere, e non dovrà quindi limitarsi a rievocare aspetti superficiali.

- Il secondo è il logo, il quale è uno degli elementi visivi che costituiscono la *brand identity* con la quale l'azienda si presenta al mercato ed al pubblico in generale, oltre ad essere il primo punto di contatto con il consumatore. La modifica del logo può essere dovuta a fattori sia interni che esterni all'azienda. I primi possono essere rappresentati, tra gli altri, da operazioni di acquisizione o fusione aziendale, strategie di riposizionamento o avvenuta modifica del *brand name*; le seconde possono consistere, tra le altre, in cambiamenti nel macro-ambiente tecnologico, modifica del comportamento del consumatore e forte esposizione del precedente logo per lungo tempo, con conseguente perdita dell'elettricità e dell'entusiasmo che questo riesce a trasmettere.

Relativamente ai fattori da considerare quando si effettua un cambio di logo, Saikat Banerjee ne individua sei: il primo è rappresentato dal *design*, ossia dall'aspetto che fisicamente avrà il nuovo logo, il quale dovrà spiccare rispetto alla concorrenza; il secondo è dato dalle possibili reazioni al cambiamento da parte dei consumatori; il terzo è riscontrabile nel consenso da parte delle persone interne all'azienda, dipendenti compresi; il quarto parametro è rappresentato dal modo in cui il cambio di rotta viene comunicato agli *stakeholder* e soprattutto dal modo in cui è necessario adattare la comunicazione rivolta a questi ultimi in seguito al cambiamento; il quinto aspetto è quello legato alle questioni giuridiche, in modo da evitare problemi legali; il sesto aspetto da considerare è l'ammontare dell'investimento necessario alla realizzazione del nuovo logo, il quale potrebbe rivelarsi piuttosto ingente.

- Il terzo è lo *slogan*, elemento chiave della *brand identity* che ha la capacità di rinforzare la *brand image*, aiutare il consumatore nelle operazioni di *brand recognition* e alla *brand recall* e contribuire alla creazione di un'immagine del marchio differenziata nella mente di quest'ultimo. Laddove uno slogan ben realizzato può conferire una marcia in più al *brand*, uno mal riuscito può finanche minare la sua reputazione, fino addirittura a ridicolizzarlo agli occhi dell'opinione pubblica. Nonostante ciò, la modifica dello *slogan* porta con sé rischi minori rispetto alla modifica del nome o del logo societario, in virtù di un collegamento con la *brand identity* più deboli rispetto a questi due elementi. Tuttavia, fermo restando tale collegamento più debole, gli autori Muzellec e Stuart sconsigliano di modificare troppo spesso lo *slogan*, in quanto sostengono che ciò potrebbe condurre gli *stakeholder* a credere che l'azienda non riesca a comprendere appieno la propria identità.

Nella seconda sezione del secondo capitolo il tema del *corporate rebranding* viene maggiormente contestualizzato, approfondendo la sua applicazione nell'ambito delle società sportive.

Dopo un breve paragrafo in cui si discute di come, in virtù dei cambiamenti avvenuti nell'industria dello sport, sia necessario sia per i *club* che per le leghe sportive ragionare in ottica di *branding*, ci si sofferma sui vari elementi che compongono l'identità di una società sportiva, da quelli principali a quelli spesso ritenuti di importanza secondaria. Tra i primi vi sono il nome, il logo e i colori.

- Il nome è l'elemento la cui modifica è caratterizzata dalla maggiore radicalità. I benefici di una simile operazione sono collegati all'eventuale necessità di rimediare ad un grave danno d'immagine o ad una serie di *brand associations* negative che nel corso del tempo hanno preso piede nell'immaginario collettivo degli appassionati dello sport in questione, oltre che ad aspetti legati all'aumento dell'efficienza operativa e della *brand equity*. Dalakas e Rose suggeriscono alcune linee guida da seguire nella scelta del nuovo nome, affinché non presenti le criticità di quello precedente: esso deve essere concreto e non astratto, deve essere facile da pronunciare, deve aiutare il club nel riposizionamento e deve avere una connotazione positiva;
- Il logo è, al pari del nome, un altro elemento avente un forte legame con l'identità del club, al punto che i tifosi di un determinato *club* vi sono estremamente legati. Inoltre, dal punto di vista del marketing, il logo di una squadra è portatore di simboli che rivestono un'importanza chiave nell'attività di posizionamento, *merchandising* e differenziazione della stessa, oltre che nella costruzione della *brand equity*. Possiede inoltre la capacità di fungere da "indicatore o attributo grafico" in grado di stimolare la *brand recognition* della squadra nei confronti del *target* di riferimento. Henderson e Cote, indicando i requisiti che il nuovo logo deve necessariamente avere, affermano che questo deve facilitare e velocizzare il riconoscimento del *brand*, essere in grado di generare reazioni affettive negli *stakeholder* ed essere in grado di veicolare lo stesso significato tra tutti questi ultimi. Grande attenzione va inoltre dedicata all'aspetto del *design*;
- I colori sociali rivestono anch'essi un ruolo fondamentale nell'identificazione nell'ambito delle società sportive. La loro capacità di identificazione è talmente forte che nel mondo dello sport a determinati colori o accostamenti cromatici viene collegata immediatamente una squadra. In virtù della forza di tale componente identificativa, raramente si assiste a modifiche dei colori sociali.

Oltre questi tre elementi, è necessario soffermarsi anche su quelli che hanno un legame più debole con l'*identity*. Tra questi vi sono innanzitutto i rituali, ossia attività che finiscono per trasformarsi in vere e proprie tradizioni; le personalità di spicco associate al *club*; la rappresentatività nei confronti di una determinata città o regione (aspetto che nello sport riveste un'importanza particolare); lo

stadio di proprietà. Sebbene il legame con la *brand identity* di questi elementi non sia stretto come quello che caratterizza il nome, il logo o i colori sociali, si tratta comunque di aspetti che contraddistinguono un *club* ed il suo *brand*, pertanto quando si parla di *rebranding* è necessario analizzarli.

Il terzo capitolo e ultimo capitolo è quello in cui viene illustrato il caso studio oggetto dell'elaborato e la relativa analisi. Pertanto anche questo capitolo è a sua volta suddiviso in due macro-sezioni. La prima macro-sezione è dedicata alla descrizione dettagliata della strategia di *rebranding* portata avanti da Juventus F.C. In primo luogo vengono descritte le cause che hanno spinto i vertici societari ad optare per una decisione di portata così ampia. La prima è rappresentata dal crollo sportivo, economico e reputazionale subito da Juventus F.C. in seguito allo scandalo "Calciopoli" risalente al 2006; la seconda è rappresentata dall'enorme *gap* in termini economici che separava Juventus dalle principali potenze del calcio europeo e mondiale.

La seconda sezione entra nel merito delle singole iniziative che, nel loro insieme danno vita alla strategia di *rebranding* attuata dalla società.

La prima e più rilevante è quella relativa alla modifica del logo societario, che rappresenta un elemento fortemente in grado di contraddistinguere l'identità di un *club*. Il vecchio logo a strisce bianconere, che prevedeva al suo interno la presenza del Toro (simbolo della città di Torino) e stelle rappresentanti ognuna la vittoria di dieci campionati di Serie A, fu sostituito con una doppia "J" a strisce bianconere stilizzata a forma di scudetto, caratterizzato da uno stile *minimal* molto più moderno in termini di *design*. Il logo fu presentato nel corso dell'evento "*Black and White and More*", tenutosi a Milano all'interno del Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia "Leonardo Da Vinci". Già questo evento rappresenta uno strumento di *storytelling* di cui Juventus si serve per comunicare con i suoi *stakeholder*. Innanzitutto, la scelta di Milano come sede dell'evento invece che Torino, nonostante i bianconeri abbiano la propria sede e le proprie radici nel capoluogo piemontese, comunica l'intenzione di Juventus di non restare troppo vincolata al territorio ed alle origini, ma bensì di acquisire una dimensione internazionale che, nonostante la grande fama di cui i bianconeri godevano oltreconfine, ancora non era paragonabile a quella delle altre potenze del calcio mondiale; in secondo luogo, la scelta del nome racchiude dentro di sé un'importante riflessione: l'espressione "*Black and White and More*" sta ad indicare l'intenzione di Juventus di diventare un qualcosa che vada oltre i novanta minuti che nel fine settimana il tifoso trascorre allo stadio o davanti alla televisione per sostenere la propria squadra; infine, anche l'allestimento della sala in cui si è svolto l'evento, va nella stessa direzione: non rimanere vincolati

all'aspetto esclusivamente calcistico, ma abbracciare una dimensione più ampia. Il salone che ha ospitato l'evento infatti, contrariamente a quanto si potrebbe pensare in riferimento ad un evento organizzato da una società calcistica, contiene un numero piuttosto contenuto di elementi riferiti al calcio.

Anche il nuovo logo possiede un importante bagaglio di significati, in quanto ognuno dei tre elementi che lo compongono ha un preciso intento comunicativo: le strisce bianconere sono un richiamo alla storia della società; la lettera "J" rappresenta, oltre che l'iniziale del nome, la lettera che nell'immaginario collettivo rappresenta un richiamo alla squadra bianconera; la stilizzazione di uno scudetto rappresenta il passato vincente di Juventus e la voglia di continuare a competere ai massimi livelli.

Successivamente alla modifica del logo societario, verranno approfondite le altre iniziative messe in atto dalla società. Tra queste vi sono:

- La progettazione della nuova esperienza multisensoriale chiamata "Undici", che prevede la realizzazione di spazi multisensoriali in cui sarà possibile svolgere attività di vario genere;
- Gli acquisti di Higuain e Cristiano Ronaldo, attraverso i quali Juventus comunica il proprio *status* di squadra d'*elite*, nella quale soltanto i migliori calciatori al mondo possono militare;
- La nuova *digital strategy* di Juventus, grazie alla cui efficacia la società è stata in grado di aumentare fortemente il proprio seguito sulle piattaforme *social*, arrivando così a competere con i *top club* mondiali anche sotto questo aspetto;
- L'approdo di Juventus su Netflix attraverso la serie TV "*First team: Juventus*", all'interno della quale vengono raccontate agli spettatori numerosi aspetti riguardanti la società bianconera e la *routine* quotidiana di coloro che ne fanno parte.

La seconda sezione si chiude con l'illustrazione dei risultati economico-finanziari ottenuti da Juventus nelle stagioni successive all'avvio dell'operazione di *rebranding*, i quali hanno sancito una sostanziale riduzione del *gap* con le principali potenze del calcio mondiale di cui si è parlato all'inizio del capitolo.

La terza sezione è infine dedicata alla ricerca sperimentale, la quale prevede il ricorso ad un'analisi dei *social media* allo scopo di individuare e studiare le reazioni degli utenti all'operazione di modifica del luogo che, come già detto in precedenza, ha segnato lo spartiacque per la creazione di una nuova *brand identity* per Juventus.

La piattaforma *social* scelta per quest'analisi è Facebook, in virtù dell'elevato numero di iscritti in tutti i paesi del mondo e del suo *focus* sui contenuti scritti, caratteristica che facilita lo sviluppo di

discussioni intorno a determinati temi rispetto ad altre piattaforme altrettanto diffuse ma caratterizzate da una maggiore centralità di elementi quali foto e video. L'obiettivo è quello di indagare circa le reazioni suscitate da tale cambiamento negli utenti delle piattaforme social, cercando di individuare eventuali correlazioni tra la positività o la negatività della reazione e l'appartenenza ad un determinato gruppo piuttosto che ad un altro. A tale scopo, gli utenti di Facebook iscritti a pagine dedicate alla Juventus, ufficiali e non, sono stati suddivisi in sei categorie, le quali consentono di inquadrare le diverse tipologie di utenti e di comprendere le relazioni che intercorrono tra le reazioni di questi ultimi ed il loro profilo, in modo da individuare gli aspetti maggiormente significativi e ricorrenti, ed alle quali è stato assegnato un nome allo scopo di agevolarne il riconoscimento nel corso della lettura. Queste categorie sono:

- I “romantici”, ossia tifosi particolarmente legati al passato, che tendono ad idealizzare un calcio appartenente ad un passato che non tornerà più, maturando di conseguenza una più o meno marcata avversione nei confronti del calcio moderno e di tutta la componente economico-imprenditoriale che ruota attorno ad esso;
- I “tradizionalisti”, ovvero tifosi estremamente legati alla storia della propria squadra, la quale ritengono non vada rinnegata per nessun motivo. Anche loro dimostrano avversità nei confronti del calcio moderno, sebbene per motivazioni differenti rispetto agli appartenenti alla prima categoria;
- Gli “allenatori”, ossia coloro che, nel vivere la propria passione per il calcio e per la propria squadra del cuore, tendono ad attribuire importanza esclusivamente ai risultati da ottenere sul campo, ritenendo tutti i restanti aspetti, in particolare quelli legati al marketing e allo sviluppo ed esportazione del *brand*;
- Gli “imprenditori”, cioè tutti gli utenti che analizzano l'operazione di *rebranding* in questione ponendo l'accento prevalentemente, se non esclusivamente, sull'aspetto imprenditoriale ed economico piuttosto che su quello affettivo o su quello tecnico;
- Gli “adepti”, ovvero tutti quegli utenti i quali sostengono non sia giusto criticare la scelta di modificare il logo societario, e che occorre sostenere la propria squadra a prescindere da simili aspetti, i quali competono esclusivamente ai vertici societari;
- Gli “stilisti”, ossia coloro che si limitano a valutare il nuovo logo dal punto di vista estetico, esprimendo giudizi circa la bontà della realizzazione grafica, l'eleganza, lo stile e l'adeguatezza dell'abbinamento cromatico.

Quanto ai contenuti, sono stati analizzati sei post quattro dei quali pubblicati sull'*account* ufficiale di Juventus e due sulle due pagine Facebook più rilevanti dedicate alla squadra bianconera. Sono

stati presi in esame contenuti pubblicati in un periodo che va da poche ore prima dell'evento "*Black and White and More*" a sei mesi dallo stesso, allo scopo di analizzare l'evoluzione del *sentiment* degli utenti nel corso del tempo.

- Il primo post oggetto di analisi riguarda l'annuncio di una novità in arrivo, senza che però venga svelato nulla a riguardo. L'*engagement* relativo al post è stato medio, ed analizzando i commenti è stato possibile constatare che provengono per la maggior parte da utenti inquadrabili nella categoria "allenatori", i quali rimproverano alla società la mancanza di attenzione nei confronti dell'aspetto sportivo, dando troppa importanza a questioni da loro ritenute di importanza secondaria. Ciò nonostante è stato possibile individuare anche molti commenti che esprimono stupore e curiosità;
- Il secondo post è quello contenente il video in diretta dell'evento di presentazione del nuovo logo, con il quale gli utenti vengono a conoscenza di quest'ultimo. L'*engagement* è estremamente più sostanzioso rispetto al post precedente, a dimostrazione dell'ampia portata della novità. Sebbene sia stato possibile riscontrare commenti provenienti da utenti di tutte le categorie, risultano essere preponderanti quelli pubblicati da "tradizionalisti" e "allenatori", i quali entrambi criticano la scelta di Juventus, sebbene per ragioni differenti e con toni diversi. Non mancano comunque le reazioni positive da parte di "imprenditori", "adepti" e "stilisti" anche in questo caso per ragioni diverse le une dalle altre.
- Il terzo post, pubblicato una settimana dopo l'evento, contiene la spiegazione nel dettaglio da parte della società del significato del nuovo logo. L'*engagement* risulta all'incirca dimezzato rispetto al post precedente, sebbene rimanga comunque piuttosto alto. Anche qui i commenti negativi sono preponderanti, ed anche in questo caso i tradizionalisti risultano essere i più accaniti, mentre è stato possibile notare una diminuzione dei commenti degli "allenatori". Di conseguenza, anche in questo caso le principali argomentazioni contro il cambio del logo vanno ricercate nella perdita di vista della storia e nelle tradizioni della Juventus. I commenti positivi sono invece per lo più provenienti dagli "imprenditori", che lodano l'audacia e la lungimiranza della società;
- Il quarto post, pubblicato sull'*account* ufficiale bianconero sei mesi dopo la presentazione del logo, contiene alcune foto raffiguranti luoghi in cui si svolge la quotidianità bianconera, in ognuno dei quali campeggia il primo piano il nuovo stemma. Nonostante il tempo trascorso dall'evento, l'*engagement* è risultato essere piuttosto alto, e la proporzione tra utenti soddisfatti e insoddisfatti sia rimasta sostanzialmente invariata: la maggior parte degli utenti della pagina continua, tramite i commenti, a manifestare il proprio disappunto nei confronti della scelta di sostituire il vecchio stemma con il nuovo. E' stata rilevata inoltre

una nuova crescita del numero di commenti da parte degli “allenatori”, ergo di critiche basate sulla poca attenzione dedicata dalla società all’allestimento di una squadra competitiva;

- Il quinto e il sesto post, pubblicati sulle due pagine non ufficiali più rilevanti in termini di iscritti ed interazioni tra quelle dedicate alla Juventus, fanno entrambi riferimento al nuovo logo e sono stati entrambi pubblicati il giorno stesso dell’evento “*Black and White and More*”. L’analisi dei commenti degli utenti conferma quanto si è potuto evincere da quella effettuata relativamente ai post pubblicati dall’*account* ufficiale della società: La maggior parte di questi esprime parere negativo circa il nuovo logo e la maggior parte dei commenti provengono da “tradizionalisti” ed “allenatori”, fermo restando la presenza di pareri favorevoli.

Partendo dalle considerazioni di carattere generale, è possibile affermare che nel periodo preso in considerazione ai fini dell’analisi il livello di gradimento nei confronti dell’operazione di modifica del logo da parte di Juventus è rimasto pressoché invariato nella sua tendenza verso il basso. Infatti, così come al momento della presentazione vi era un diffuso senso di disapprovazione ed indignazione, con un livello di gradimento che, al contrario, si era rivelato piuttosto basso, allo stesso modo dopo sei mesi la proporzione tra utenti favorevoli e sfavorevoli continuava ad essere sbilanciata a favore dei secondi.

Ciò che assume contorni differenti a seconda del periodo di pubblicazione del post (e di conseguenza dei commenti), sono le motivazioni dei giudizi, in particolare quelli critici, e di conseguenza le tipologie di utenti che maggiormente commentano. In occasione della presentazione e nell’arco di tempo immediatamente successivo, la categoria più attiva nel commentare è quella dei “tradizionalisti”, i quali sono quelli che si sono dimostrati più critici nei confronti dell’intera operazione. In virtù di ciò, è possibile sostenere che, nei giorni immediatamente successivi alla presentazione, gli aspetti venuti maggiormente alla luce sono quelli relativi alla perdita di vista delle tradizioni, dell’identità territoriale e del punto di vista del tifoso. Sempre tra la schiera dei critici, sono sicuramente meno quelli che criticano la scelta di investire risorse su un’operazione di questo tipo piuttosto che nel rinforzo della squadra. Tra le categorie favorevoli invece, in netta inferiorità numerica, troviamo per la maggior parte utenti che mettono in risalto la capacità imprenditoriale e la lungimiranza dei dirigenti bianconeri, tentando di convincere gli altri utenti della bontà

dell'operazione. In ancora minor misura troviamo gli “adepti”, i quali esprimono il loro parere favorevole più per fiducia nei confronti della dirigenza che non per delle reali motivazioni.

Con il trascorrere del tempo, l'aspetto relativo al mancato rispetto delle tradizioni resta tra i più importanti, ma in termini numerici gli utenti che muovono critiche di questo tipo vengono soppiantati dagli “allenatori”.

Resta costante la presenza, seppur non particolarmente ingente in termini numerici, di utenti appartenenti alla categoria dei “romantici”, che per il contenuto dei propri commenti si accostano molto ai “tradizionalisti”, salvo poi differenziarsi in maniera piuttosto netta grazie al diverso *tone of voice* utilizzato. Sulla base di ciò è possibile affermare che temi quali storia, tradizione, appartenenza territoriale, rispetto del punto di vista dei tifosi storici e attenzione nei confronti del calcio giocato sono quello emersi con maggiore ricorrenza e che possono essere considerati maggiormente rilevanti ai fini dell'analisi. Di minore importanza ma comunque non da trascurare sono temi quali la nostalgia verso il calcio dei decenni precedenti e l'aspetto strettamente imprenditoriale. Piuttosto importante è anche l'aspetto relativo all'estetica del logo, spesso oggetto di commenti anche da parte di utenti non appartenenti alla categoria degli “stilisti”.

E' possibile trarre indicazioni anche analizzando i singoli profili dei vari utenti che commentano.

Iniziando dall'analisi della macro-categoria più ampia in termini numerici, ossia coloro che si sono espressi in maniera negativa, si è già detto in precedenza come il profilo medio di un appartenente al gruppo dei “tradizionalisti” sia caratterizzato da età pari o superiore ai 35 anni, residenza in Italia e attribuzione di estrema importanza al calcio ed alla propria squadra del cuore, così come gli appartenenti alla categoria dei “romantici”. Relativamente agli allenatori invece, il gruppo è caratterizzato da un'età media degli appartenenti inferiore e da una maggiore eterogeneità di interessi, fermo restando la passione per il calcio e la residenza in Italia.

Unendo tali elementi al contenuto dei commenti, è possibile sostenere che vi sia una correlazione tra l'età e il livello di importanza attribuito agli aspetti inerenti la storia e la tradizione del *club*. Tesi sostenuta dal fatto che numericamente è piuttosto raro imbattersi in commenti del genere pubblicati da un utente giovane o molto giovane, laddove questi provengono quasi esclusivamente da utenti al di sopra dei 35 anni di età.

In riferimento alla macro-categoria meno numerosa, ossia quella degli utenti che hanno espresso il loro appoggio alla società circa la scelta effettuata, è possibile anche in questo caso stabilire alcuni collegamenti tra il gradimento e determinati elementi. Anche in questo caso è possibile effettuare delle considerazioni circa l'età: come già visto in precedenza, gli appartenenti al gruppo più numeroso di questa macro-fazione, ossia gli “imprenditori” raramente superano i 40 anni e scendono al di sotto dei 25. Pertanto, è possibile affermare che all'appartenenza a tale fascia d'età

corrisponde in maniera piuttosto sistematica un'attenzione verso il risvolto economico ed imprenditoriale della questione, come testimoniato dai numerosi commenti.

Un'altra constatazione che è stato possibile effettuare è quella relativa agli interessi e al grado di istruzione. Nella maggior parte dei casi agli appartenenti alla categoria degli "imprenditori" corrispondono un livello di istruzione elevato (laurea) ed interessi piuttosto eterogenei, il che può rappresentare un altro interessante spunto di riflessione.

La categoria degli "stilisti" merita una menzione a parte, dovuta ad una differenza sostanziale rispetto alle altre categorie per quanto riguarda le tipologie di interessi che contraddistinguono coloro che ne fanno parte. Si tratta infatti dell'unico segmento costituito da utenti i quali, in molti casi, non annoverano la Juventus o il calcio in generale tra i propri interessi, come è possibile intuire dall'analisi dei loro profili Facebook. Gli unici aspetti toccati nei loro commenti sono quelli relativi all'estetica ed al *design* del logo, con alcuni richiami alla spendibilità o meno del logo dal punto di vista commerciale. Non mancano inoltre paragoni con loghi o con operazioni di *rebranding* effettuate da altre aziende, in molti casi operanti in settori diversi da quello del calcio o dello sport in generale.

L'industria dello sport è caratterizzata senza dubbio da una maggiore complessità rispetto al passato, in virtù dell'aumento esponenziale del volume d'affari complessivo e del numero degli *stakeholder* con cui le singole società devono confrontarsi. Per restare competitivi su tutti i fronti è quindi necessario abbracciare logiche d'impresa che talvolta vanno contro il sentimento comune. Come dimostra la ricerca qui svolta, un significativo numero di appassionati di calcio e di sostenitori di una determinata squadra non vede di buon occhio l'adozione di tali logiche, in quanto vedono stravolta l'identità del *club* che tifano fin da piccoli. La scelta di optare per un *rebranding* così radicale come quello effettuato da Juventus può quindi rivelarsi particolarmente rischiosa, e potrebbe portare all'interrogativo sulla bontà o meno della scelta di non coinvolgere i tifosi nell'operazione. Ciò nonostante, vista la grande eterogeneità che caratterizza l'insieme dei *supporters* di un *club* famoso in tutto il mondo, anche in tal modo risulterebbe difficile giungere ad un risultato che venga incontro alle preferenze della maggior parte di essi. La stessa ricerca effettuata dimostra come i sei gruppi in cui sono stati suddivisi i tifosi siano altamente variegati nella composizione, e come sia spesso difficile trovare delle esatte correlazioni tra le caratteristiche dello specifico individuo ed il parere espresso (e le motivazioni ad esso sottostanti).

E' stato infine possibile toccare con mano come la modifica di uno o più elementi costituenti la *brand identity* possa avere un forte impatto su tutti gli *stakeholder* della società, e di come si tratti pertanto di operazioni da pianificare e mettere in atto dopo analisi estremamente accurate.

