



Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Marketing

Strategie e politiche di Global Branding: il caso Juventus FC

Prof. Michele Costabile

RELATORE

Francesco Del Monte Matr. 219081

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

Ai miei nonni

Sommario

Nel mondo interconnesso in cui tutti viviamo, i confini tra mercati e società sono divenuti sempre più labili e meno marcati. La conseguenza di questo aspetto è stata la rapida e crescente diffusione, negli ultimi decenni, di marche cosiddette globali per le quali non esiste, in realtà, una definizione univoca. Sicuramente si tratta di marche globalmente note, o operanti a livello mondiale, a cui viene spesso riconosciuto il potere di impattare notevolmente sulla vita e sul benessere degli *stakeholder*, oltre che del pianeta stesso. Tra i tanti global brand esistenti al mondo, quelli sportivi rappresentano una categoria che è stata caratterizzata da una crescita considerevole in tempi recenti. Oggigiorno, le maggiori società sportive a livello mondiale sono considerate, senza alcun dubbio, società transnazionali e global brand a tutti gli effetti. Tuttavia, per una società sportiva il raggiungimento di risultati tali da poter essere considerata marca globale richiede un'elaborata pianificazione accompagnata dall'esecuzione di strategie appropriate ed accurate. In questo contesto, si inseriscono le strategie di marketing poste in essere dalla Juventus FC che, nell'ultimo decennio in particolare, si è resa capace di una crescita senza precedenti per il panorama calcistico italiano, in termini di risultati sportivi e finanziari, presenza, influenza, notorietà e valore.

Indice

Introduzione	8
Capitolo 1 – Global Branding	
1.1. I due poli del marketing globale	10
1.2. Le strategie di internazionalizzazione di un brand	12
1.2.1 I cinque stadi del processo di internazionalizzazione.....	12
1.2.2. Il Global Brand Proposition model	14
1.3. Il rapporto tra global brand e consumatori	17
1.3.1. Caratteristiche distintive dei global brand	18
1.3.2. Segmentazione del mercato globale	20
1.3.3. Posizionamento sul mercato globale	21
Capitolo 2 – Internazionalizzazione delle marche sportive	
2.1 L'importanza del branding nello sport	23
2.1.1. Le squadre di calcio come brand	23
2.1.2. Come la brand image crea valore per le organizzazioni sportive	25
2.2 La brand equity nello sport	26
2.2.1. La costruzione strategica di uno sport brand	27
2.3 L'internazionalizzazione dei brand calcistici	29
2.3.1. Le fasi del processo	29
2.3.2. Quattro strategie rilevanti	31
2.3.3. Condizioni vincenti e linee guida per i global football brands	33
Capitolo 3 – Il caso Juventus FC	
3.1 Cenni storici	35
3.1.1. L'obiettivo dell'internazionalizzazione	36
3.2 Il corporate rebranding	37
3.2.1. Le brand extension	39
3.3 Lo stadio di proprietà	40
3.4 L'acquisto di Cristiano Ronaldo	42
3.4.1. La gestione dei social media	44
3.5 L'obiettivo dei nuovi mercati: Asia ed America.	45
3.6 Gli scenari futuri post Covid-19	46
Conclusioni	48
Bibliografia	49
Sitografia	52

Elenco delle figure

1 The Global Brand Proposition Model	15
2 Perché i consumatori scelgono le marche globali ?	19
3 La costruzione strategica della brand equity nello sport	27
4 Il modello di internazionalizzazione di uno sport team brand	30
5 Il nuovo logo Juventus	37
6 L'Allianz Stadium	41
7 I numeri dell'affare Ronaldo	42

Elenco delle tabelle

1	Quattro insiemi di strategie per l'espansione globale del brand di una squadra di calcio	31
---	--	----

Introduzione

Per molte delle maggiori società ed imprese operanti nei mercati nazionali o di origine, l'internazionalizzazione rappresenta una notevole opportunità e, in alcuni casi, una necessità da non ignorare. Quello che negli ultimi tempi si sta verificando sempre più spesso è che un'ampia fascia di consumatori preferisce acquistare marche internazionali o globali, a quelle locali o domestiche. Muovendo da questo presupposto, numerose società hanno deciso di lanciarsi nell'arena competitiva internazionale alla ricerca di nuovi clienti, cercando di fare leva e di sfruttare al massimo le opportunità offerte da Internet, dalle tecnologie digitali e dalle numerosi innovazioni che non hanno fatto altro che accorciare, ancora di più, le distanze tra Paesi, mercati e società. L'industria sportiva non è stata esente, negli ultimi anni soprattutto, da tale fenomeno. In particolare, le maggiori squadre di calcio hanno immediatamente riconosciuto l'enorme potere che le strategie di global branding incapsulano, e si sono attivate iniziando ad operare strategicamente in modalità affini alle tradizionali società transnazionali.

Nel primo capitolo vengono presentate alcune tra le molteplici definizioni esistenti di global brand e successivamente un insieme di modelli e strategie a cui le imprese possono fare riferimento per cercare di espandersi nei mercati esteri in modo organico e sostenibile come organizzazione, cercando di utilizzare come *driver* di tale espansione il proprio brand. Nell'ultima parte viene analizzato il rapporto tra global brand e consumatori, individuandone le caratteristiche principali ed i criteri per finalizzare opportune strategie di segmentazione e posizionamento sul mercato globale.

Nel secondo capitolo si fornisce un'inquadratura generale delle marche sportive sottolineando l'importanza, al giorno d'oggi, della formulazione di adeguate strategie di branding anche nel mondo dello sport. In modo analogo al primo capitolo, vengono poi esposti dei modelli utili a comprendere come poter costruire una marca sportiva dotata di una buona e solida *brand equity*, e come poter realizzare l'obiettivo dell'internazionalizzazione di un *football brand*.

Infine, il terzo capitolo prende in esame un caso di studio attuale e del tutto italiano rappresentato dalla Juventus FC. La società bianconera è stata in grado, nell'ultimo decennio soprattutto, non solo di raggiungere traguardi notevoli in ambito sportivo, ma anche di accompagnare a tali traguardi una contestuale evoluzione societaria ed organizzativa sotto tutti gli aspetti. Parte attiva di questa evoluzione è la crescita del brand. Infatti, molte delle strategie e dei progetti realizzati nel corso degli anni, e per larga parte ancora in corso, ricadono nell'ambito di un elaborato piano di marketing che parte da lontano, ed il cui obiettivo ultimo è la trasformazione della marca Juventus in global brand.

CAPITOLO 1

GLOBAL BRANDING

Oggi, tutto ciò che ci circonda, a partire da oggetti ed utensili per la casa, passando per dispositivi elettronici di qualsiasi natura, fino ad arrivare ai vestiti che indossiamo ed a tanto altro, ha una marca. Siamo quotidianamente circondati ed esposti agli stimoli che queste marche procurano, ed è sempre più difficile riuscire ad ignorarli o a trascurarli del tutto. In particolare, molti di questi stimoli provengono da marche globalmente conosciute (es. Apple, Google, Amazon, Microsoft, ecc.), alle quali bastano anche i soli loghi e simboli per comunicare e veicolare a noi consumatori un messaggio fatto di senso di appartenenza e valori di fondo. Ecco perché l'espressione global brand o marca globale, è divenuta ormai di uso molto comune e frequente, sicuramente a causa del fenomeno di globalizzazione dei mercati, di cui Theodore Levitt, professore della Harvard Business School, parlava già nel 1983 (Holt et al., 2004), ma anche grazie all'effettivo riconoscimento di quanto detto sopra, ed ovvero del ruolo preminente che molti di questi brand ricoprono nelle nostre società. Basti pensare che nel 2019, secondo lo studio di Interbrand che si occupa annualmente di stilare il ranking delle prime cento marche globali, il valore totale aggregato di queste ultime ha superato quota 2.100 miliardi, con un incremento percentuale del 5,7% rispetto all'anno precedente (Interbrand, 2019).

Ad ogni modo, trovo fondamentale iniziare l'elaborato cercando di definire una marca globale, o quantomeno quello che potrebbe essere individuato come perimetro minimo per il riconoscimento di tale definizione e caratteristica ad un brand. Come affermato da Samiee S. in una delle sue pubblicazioni, non esiste una definizione universalmente accettata di marca globale (Samiee, 2019). Tuttavia, tra i vari contributi che sono stati apportati al tema da studiosi, esperti e professori di marketing, sono emerse diverse definizioni mirate a connotare e ad identificare le caratteristiche e gli attributi propri di un global brand, tra le quali:

- L'utilizzo dello stesso marchio in tutto il mondo e di divisioni globali di prodotto con struttura organizzativa centralizzata; la segmentazione ed il targeting di bisogni ed interessi relativamente omogenei in tutto il mondo, ed in ultima analisi, la creazione di un'identità globale distintiva (Douglas et al., 2001).
- La percezione dei consumatori di credere che un prodotto sia venduto e disponibile in tutto il mondo piuttosto che solo a livello locale. (Steenkamp et al., 2003).
- Marche a cui vengono associate caratteristiche quali segnali di qualità, mito globale e responsabilità sociale (Holt et al., 2004).
- Marche che risultano ampiamente disponibili nei mercati esteri e che godono di riconoscimento universale (Dimofte et al., 2008).
- Una marca venduta ed ampiamente riconosciuta ovunque (Taylor e Okazaki, 2015).

In generale, è quindi possibile affermare che, se da un lato c'è chi vede la *globalness* di un brand insita nella disponibilità dei suoi prodotti nel mercato e nell'ampiezza di tale disponibilità, dall'altro vi è chi, invece,

ritiene che tale dimensione di globalità sia prioritariamente connessa alle percezioni che i consumatori hanno di tale marca.

A mio parere, è evidente che la percezione che le persone hanno di una marca, unitamente a gradi elevati di consapevolezza e capacità di riconoscimento della stessa, costituiscono presupposti fondamentali per l'assegnazione dell'attributo 'globale'. Tuttavia, talvolta accade che, erroneamente, tale attributo venga accostato alla quota di mercato detenuta da un marchio, perché ritenuta il risultato conseguente ad un certo grado di dominanza del mercato che ci si aspetta venga esercitata da questo tipo di marche. In realtà, non esiste una disposizione specifica o convinzione comune che preveda che le marche globali debbano essere al contempo dominanti sul mercato (Samiee, 2019). Ad esempio, Louis Vuitton è una marca che sicuramente possiede una bassa quota di mercato dei suoi prodotti nei luoghi in cui essa è disponibile, ma ciò non toglie che possa essere considerata e percepita come globale dai consumatori; ecco perché, potrebbe quindi verificarsi che lo status e la dimensione globale di una marca risultino essere più funzione della *share of mind* che della *share of wallet* (Samiee, 2019).

Ancora, quello che talvolta alcune persone ritengono, è che un brand globale si rivolga indistintamente alle persone di tutto il mondo, e tale convinzione discende dal fatto che i suoi prodotti possano essere acquistati negli Stati Uniti, piuttosto che in Europa o in Asia. In realtà, ogni tipo di marca si rivolge ad un diverso segmento target globale definito da specifiche esigenze universali, e per questo ha una proposta di valore unica e distinta in termini di prezzo e benefici offerti (Steenkamp, 2017).

1.1. I due poli del marketing globale

L'American Marketing Association definisce una marca, o brand, come “un nome, un termine, un segno, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica i beni o servizi di un venditore o gruppo di venditori e li differenzia da quelli dei concorrenti” (Ancarani et al., 2017). Questa definizione molto chiara lascia poco spazio ad interpretazioni personali o soggettive, nel senso che da questa è possibile ricavare con sufficiente certezza quelli che possono essere i benefici che una marca può apportare non solo ai clienti, ma anche alle imprese ed ai venditori. Infatti, è proprio nell'obiettivo di raggiungere un elevato grado di distinzione tra i prodotti di un produttore o di un rivenditore e quelli di un concorrente, che risiede il *core* del branding, ovvero della gestione della marca intesa come processo manageriale (Interbrand Group, 1992) (Ancarani et al., 2017), mentre a loro volta le strategie di branding rappresentano il cuore pulsante delle attività di marketing (Daruma Studio, 2019).

Quando però accade che l'impresa si espanda a sufficienza da spingere il proprio brand ad entrare nell'arena competitiva internazionale, superando i limiti e confini locali, la declinazione, formulazione ed implementazione di strategie e piani di marketing deve avvenire a livello globale, e ciò implica, solitamente, un maggiore grado di difficoltà e complessità. In effetti, a quel punto l'impresa si trova nelle condizioni di dover decidere

in quale misura le proprie strategie di marketing, e quindi conseguentemente di branding, debbano essere adattate alle condizioni del mercato locale.

Le opzioni principali sono due:

1. Standardizzazione globale.
2. Adattamento locale.

Si tratta chiaramente di due strategie completamente opposte, ma non per questo bisogna pensare che non sia possibile l'attuazione di piani di marketing che si pongano al centro di questi due poli. In ogni caso, una strategia standardizzata a livello globale è, almeno in teoria, l'approccio migliore per fornire in modo coerente la proposta di valore globale al segmento target (Steenkamp, 2017). Tale tipologia di piano di marketing globale ha dalla sua alcuni vantaggi, ma ovviamente comporta anche degli svantaggi. In particolare, tra i primi è possibile includere (Keller, 2012) (Ancarani et al., 2017):

- Economie di scala nella produzione e distribuzione.
- Minori costi di marketing.
- Potere negoziale e capacità di raggiungere obiettivi di vendita grazie alla maggiore credibilità comunicata da un global brand.
- Coerenza dell'immagine della marca.
- Uniformità delle pratiche di marketing e semplicità organizzativa.

Dall'altro lato, tra gli svantaggi viene inclusa l'incapacità di rilevare e considerare differenze: (Keller, 2012) (Ancarani et al., 2017) :

- Di necessità, bisogni, desideri e modi d'uso dei prodotti.
- Nelle risposte dei consumatori ad elementi della marca, oltre che a programmi, attività di marketing, ed elementi del marketing mix.
- Nell'ambiente competitivo e nei prodotti.
- Nell'ambiente legale e giuridico.
- Nelle istituzioni di marketing.
- Nelle procedure amministrative.

Sono molti quindi, i fattori situazionali o contestuali, quali quelli sociali, culturali, economici, politici e giuridici che possono portare a significative differenze nelle percezioni e risposte dei consumatori sparsi nelle varie aree geografiche del mondo. È evidente che nessuna azienda, nemmeno una cosiddetta multinazionale, sia in grado di controllare tali forze e spinte esterne, dinanzi alle quali l'unica opzione possibile rimane quella di cercare di studiare e prevedere la loro evoluzione futura, così da farsi trovare sempre pronti ad affrontare il cambiamento. In ragione di queste diversità e di questi fattori, la standardizzazione delle strategie di marketing e di branding appare spesso irrealistica (Steenkamp, 2017). Per questo motivo, la dicotomia esistente tra standardizzazione globale e adattamento locale è falsa (Steenkamp, 2017). Piuttosto queste rappresentano le due estremità di un segmento costituito da un *continuum* di strategie, tra le quali, secondo Steenkamp, maggiore rilevanza dovrebbe essere attribuita all'integrazione globale, ovvero all'aumento del grado di coordinamento

delle attività di marketing mix tra i vari paesi. Inoltre, è questo anche il motivo per il quale si è sviluppata una linea di pensiero alternativa, quella del cosiddetto “*think global, act local*”, che negli ultimi decenni, con il fenomeno crescente della globalizzazione, ha riscosso sempre più successo, come sarà poi analizzato anche nel capitolo 2.

1.2. Le strategie di internazionalizzazione di un brand

In ogni caso, il focus della mia trattazione rimane quello delle strategie e politiche che è possibile adottare per trasformare la propria marca in globale e, nello specifico, questo è un obiettivo assolutamente non scontato e difficile da raggiungere, motivo per cui l’impresa deve essere sicura di seguire alcuni passaggi graduali. Le strategie di branding sono, come affermato nel paragrafo precedente, il cuore pulsante delle attività di marketing, e in quanto tali, appare difficile poter immaginare un percorso di crescita internazionale della marca che non sia accompagnato da una correlata crescita organica e sostenibile dell’azienda nel suo complesso, intesa come organizzazione. Per questa ragione, nei paragrafi successivi verrà illustrato un modello di processo di internazionalizzazione di impresa e brand tra quelli proposti nel corso degli anni, costituito da cinque fasi sequenziali. Successivamente sarà proposto un quadro di analisi utile a rappresentare un riferimento importante per un’analisi comparabile del brand, atta ad estendere le sue caratteristiche di unicità attraverso mercati e società, valutando la sua sensitività o vulnerabilità a fattori particolari, sia internamente che esternamente.

1.2.1. I cinque stadi del processo di internazionalizzazione

Come già brevemente accennato nel paragrafo 1.2, l’identificazione di un processo che individui le fasi dell’internazionalizzazione di un’impresa è stato oggetto di numerosi studi e trattazioni, ragion per cui i modelli proposti sono oggi molto numerosi e nessuno può, con certezza, essere giudicato migliore degli altri. Dopo alcune letture, la mia scelta è ricaduta su un modello che mi è sembrato tracciare uno schema logico e consequenziale, che prende in considerazione non solo le varie fasi di tale processo, ma anche le implicazioni da esse derivanti in termini di apprendimento manageriale e crescita aziendale, e che inoltre include un ulteriore modello proposto da un diverso autore.

Se si pensa al fatto che Theodore Levitt parlava già nel 1983 di globalizzazione dei mercati (Levitt, 1983), e Kenichi Ohmae di *borderless world* nel 1990 (Ohmae, 1990), appare evidente come quello dell’internazionalizzazione sia diventato un fenomeno sempre più importante negli ultimi decenni. A tal proposito, come già sottolineato, è importante delineare ed individuare i passaggi chiave di tale processo. In questo modello sviluppato da Anderson et al. (1998), vengono proposte cinque fasi: “aspirazionale”, procedurale, comportamentale, interazionale e concettuale. In queste cinque fasi si inseriscono ed innestano i quattro passaggi semplici e lineari del percorso di sviluppo generico di un business identificati da Siropolis: pre-nascita, infanzia, crescita e maturità (Siropolis, 1994).

1. Il livello “aspirazionale”

Le esperienze di internazionalizzazione, di qualsiasi tipo, iniziano sempre con una qualche forma di aspirazione, ovvero di scopo, ambizione, desiderio o obiettivo di estendere la propria attività anche nell'arena competitiva internazionale. Anderson et al. (1998) evidenziano quanto la decisione di intraprendere un percorso internazionale per un'organizzazione di qualsiasi tipo o dimensione sia strategicamente significativa, dal momento che questa comporta ingenti investimenti in termini di beni fisici, risorse umane, sviluppi organizzativi, tempo ed energie. Questo stadio iniziale può essere accostato alla fase della “pre-nascita” (Siropolis, 1994) dello sviluppo del business. In essa diventa di fondamentale importanza la comprensione del contesto in cui è stato operato il processo decisionale delle esperienze precedenti di business nazionale o domestico, affinché essa diventi strumento utile ad acquisire piena consapevolezza delle fasi e degli eventi successivi che si verificheranno, nell'ambito del processo di sviluppo dell'organizzazione (Anderson et al., 1998).

2. Il livello procedurale

Se il livello in cui si aspira all'internazionalizzazione riflette una fase di “pre-nascita” dello sviluppo del business, quello procedurale, in cui la decisione viene attuata ed implementata può essere accostato alla fase dell'“infanzia” (Anderson et al., 1998). In questa fase, diventa importante capire in quali modi implementare la decisione e quali siano i cambiamenti strutturali ed organizzativi richiesti. Perciò, i manager si concentrano su esigenze di apprendimento prevalentemente tecniche, legate alla conoscenza delle condizioni di mercato, oltre che delle preferenze dei clienti. È possibile riassumere questi punti affermando che gli obiettivi principali dello stadio procedurale consistono nel conoscere ed imparare le regole del gioco e le capacità tecniche, che consentono di operare con successo e di comprendere le diverse pratiche e condizioni legislative, nonché le caratteristiche del mercato (Anderson et al., 1998).

3. Il livello comportamentale

Un passo alla volta, l'impresa ed i manager iniziano ad acquisire una certa esperienza dell'ambiente internazionale, entrando così nella fase della crescita, la quale si riflette in cambiamenti di natura comportamentale riguardanti il modo in cui l'organizzazione conduce i suoi affari e reagisce ai vari stimoli esterni (Anderson et al., 1998). Le due fasi, comportamentale e procedurale, rappresentano periodi critici di apprendimento per l'organizzazione, così come lo sono infanzia e crescita per un bambino, dove gli eventi chiave possono fortemente influenzare lo sviluppo successivo. Ad ogni modo, il livello comportamentale si distingue fortemente da quello procedurale, per quella che è la logica sottostante. Infatti, la distinzione è incentrata su ciò che Gardner (1985) descriveva come *know-how* e *know-that* (Gardner, 1985). Mentre al livello procedurale domina la *know-that*, a quello comportamentale domina il *know-how*, che consiste nel dotarsi di sufficiente conoscenza, tacita ed esplicita, sul ‘come’ eseguire qualcosa in modo efficace (Anderson et al., 1998).

4. Il livello interazionale

Quando l'impresa entra nel livello interazionale, questo segna l'inizio di quella che, secondo Siropolis (1994), può essere identificata come fase della “maturità”. Quest'ultima, in termini di crescita associata all'internazionalizzazione, si basa sull'apprendimento di competenze e conoscenze necessarie per instaurare relazioni

commerciali e sociali di successo, e quindi ancora su requisiti di apprendimento intangibili, ma non per questo meno vitali (Anderson et al., 1998). All'interno di tali relazioni commerciali e sociali, ricade anche la costruzione ed il mantenimento di un rapporto attivo con gli stakeholders nuovi ed esistenti, che porti ad un elevato grado di cooperazione reciproca, sotto la guardia vigilante di meccanismi di coordinamento e di gestione delle diversità.

5. Il livello concettuale

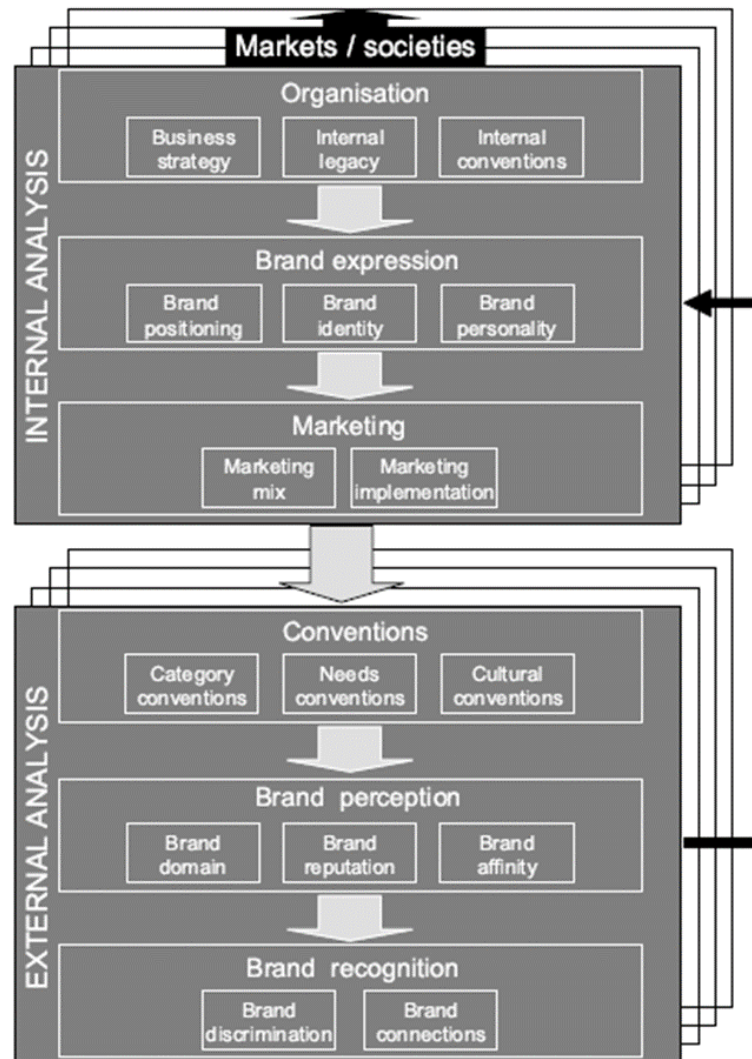
L'ultima fase rappresenta un periodo di consolidamento rispetto alle esperienze passate e all'apprendimento associato all'evoluzione del business internazionale. Essa culmina nella formazione di quella che può essere definita *international mindset*, ovvero una forma mentis caratterizzata da flessibilità ed apertura ad eventuali ulteriori sforzi internazionali, oltre che dalla capacità di rivalutare costantemente i fattori propri del pensiero critico aziendale, come atteggiamenti, convinzioni, giudizi, opinioni e punti di vista. Si tratta di un livello di apprendimento che deve avvenire soprattutto inconsciamente, così da permettere che il progressivo adattamento alle dinamiche mutevoli dell'attività internazionale diventi un processo naturale di apprendimento e sviluppo (Anderson et al., 1998).

1.2.2. Il Global Brand Proposition Model

Ad ogni modo, resta importante cercare di individuare un modello che permetta di affrontare quella che è una delle questioni chiave per il *brand management*, ed ovvero il modo in cui una marca può essere estesa in più società ed aree geografiche. In quest'ottica, il primo passaggio di cui la gestione del marchio necessita, sia a livello globale che locale, è sicuramente la formulazione di una base comune per la strategia e per il lavoro di pianificazione.

A questo proposito, Van Gelder (2004) ha proposto un modello, il Global Brand Proposition Model (cfr. fig.1), che può essere utilizzato per comprendere ed analizzare gli aspetti ed i fattori ai quali la marca risulta essere più vulnerabile e sensibile, al fine di riuscire ad ottenere risultati positivi in termini di estensione della marca a più paesi, società e mercati. Tale modello si compone di due diverse analisi, una interna ed una esterna, ed è ciclico. Se l'analisi interna è essenziale per comprendere il modo in cui i costrutti organizzativi globali della marca modellino l'espressione della marca stessa, l'analisi esterna si concentra invece sul modo in cui le condizioni locali agiscano come lenti attraverso le quali i consumatori, o particolari segmenti di essi, osservano, percepiscono e comprendono la marca in relazione alle altre (Van Gelder, 2004). I risultati dell'analisi esterna forniscono nuovi input per l'analisi interna, ed in particolar modo ogni iterazione del processo è strumentale al perfezionamento ed alla ridefinizione delle strategie globali di marca.

Figura 1 – The Global Brand Proposition Model –



Fonte: Van Gelder, 2004

Più nello specifico, com'è possibile vedere dalla fig. 1, l'analisi interna si compone di tre parti. La prima riguardante l'organizzazione, la seconda l'espressione della marca, e la terza il ruolo del marketing. Procedendo per ordine, è evidente che l'organizzazione e le sue componenti, ovvero strategia aziendale, eredità e convenzioni interne, influenzino il brand sia in modo diretto che indiretto. In particolar modo, la strategia aziendale costituisce infatti un campo di influenza notevole per il brand, dal momento che quest'ultimo non fa altro che cercare di tradurre gli obiettivi della prima in esperienze di acquisto e consumo (Van Gelder, 2004). A questa si aggiungono poi le convenzioni interne, ovvero le regole non scritte che comprendono tra gli altri lo status quo organizzativo, e l'eredità della marca, e cioè il risultato delle storie riguardanti la sua nascita e il suo ruolo per l'intera organizzazione. Dall'organizzazione si passa poi all'espressione della marca, e cioè al modo in cui quest'ultima viene definita e manifestata dall'organizzazione stessa. L'espressione di marca è costituita da tre elementi: il suo posizionamento, la sua identità e la sua personalità. Ciascuno di questi

tre elementi espressivi del brand contiene diversi aspetti che possono essere selezionati per cercare di influenzare la percezione del marchio da parte dei consumatori, e di conseguenza raggiungere l'obiettivo della strategia di marca di offrire una specifica esperienza di consumo (Van Gelder, 2004). Tuttavia, gli elementi espressivi della marca non sono di per sé sufficienti a fornire tale esperienza, che rimane prioritariamente un compito appartenente alle responsabilità proprie del marketing. Per tale motivo è necessario il coinvolgimento attivo di due aree distinte, che sono il marketing mix e l'implementazione di marketing. Come noto, la prima fa riferimento all'utilizzo combinato delle leve decisionali o variabili controllabili di marketing (Wikipedia, 2020), meglio conosciute come 4P, per la progettazione di efficaci programmi di marketing. Essa consiste nel formulare politiche di prodotto, determinare i prezzi, organizzare le attività di promozione e pubblicità, nonché gestire il *place*, ed ovvero le decisioni relative alla scelta dei canali di distribuzione, alla copertura ed all'assortimento dei punti vendita. Invece, l'implementazione di marketing fa riferimento al processo che traduce piani e strategie in azioni vere e proprie che consentano di raggiungere gli obiettivi strategici di marca (Definition, 2020). È evidente che entrambe le attività risultino fondamentali per far sì che si possa effettivamente realizzare l'esperienza di marca del consumatore.

D'altra parte, all'analisi interna, come già detto, deve seguire l'analisi esterna. Quest'ultima deve partire dalle convenzioni del mercato locale, intendendo per convenzioni le regole non scritte che governano ed influenzano le decisioni delle persone su una marca. Le convenzioni funzionano come una sorta di filtri o lenti che modellano le percezioni che i consumatori hanno di un brand e possono portare ad annullamento, distorsione, amplificazione o riduzione di alcuni dei suoi elementi (Van Gelder, 2004). Tali regole non scritte sono spesso la risultante di influenze di categoria o culturali, o anche la conseguenza di situazioni di necessità comuni a più persone, ragion per cui si tratta spesso di fattori di influenza che la strategia di business, e quella di marca, difficilmente riescono a scalfire. Il secondo passaggio dell'analisi esterna è quello relativo alla percezione della marca, ed è quindi particolarmente importante. La percezione della marca è definita come l'impressione totale che i consumatori hanno di un marchio, in base alla loro esposizione ad esso e consiste, quindi, sia nell'immagine che essi formano della marca, che nella loro esperienza con essa. È proprio la percezione della marca che, secondo Van Gelder (2004), deve rappresentare il punto di partenza per le strategie di branding. Quando un brand viene esteso ad altre culture, mercati e società, è compito del *brand management* definire la percezione desiderata o obiettivo, e cercare di anticipare gli effetti situazionali che potrebbero alterarla (Van Gelder, 2004). A tal fine, l'autore individua quattro principali strategie di espansione della marca, su cui è possibile agire per cercare di ottenere un determinato e specifico livello di percezione: *brand domain*, *brand reputation*, *brand affinity* e *brand recognition*. Questi quattro elementi vengono contemporaneamente interpretati dall'autore sia come strategie che come gradi di percezione del brand. Nello specifico, il *brand domain* è una strategia basata principalmente sull'introduzione nei mercati di estensioni globali di marca, con lo scopo di andare a rafforzare la percezione della capacità innovativa posseduta dalla marca stessa. In altre parole, si cerca di influenzare lo sviluppo e la crescita di marca in un dominio specifico attraverso l'uso creativo ed innovativo delle risorse (es. Apple con l'introduzione nel mercato di iPod, nel campo della tecnologia) (Van

Gelder, 2004). La *brand reputation* è invece una tattica che, come suggerisce stesso il nome, cerca di favorire l'espansione della marca agendo sulla sua reputazione, in particolar modo andando ad utilizzarne o svilupparne tratti specifici che ne sostengano l'autenticità, la credibilità o l'affidabilità (Van Gelder, 2004). Un esempio di applicazione di tale strategia è sicuramente quello di Volvo, marca che sin dalla sua nascita nel 1927, ha cercato di rendere la sicurezza uno dei suoi valori centrali, e che tuttora basa gran parte delle proprie campagne di *advertising* su tale attributo, cercando di risultare credibile ed affidabile agli occhi dei consumatori, grazie ai risultati ed alle performance che i suoi prodotti offrono con riferimento a tale caratteristica. La *brand affinity* è invece una strategia di espansione del brand, la cui principale attività consiste nella costruzione, creazione e mantenimento di relazioni con i consumatori (Van Gelder, 2004), e nell'offrire loro esperienze memorabili di acquisto o consumo. Alcune marche, come ad esempio Mercedes, si sono rivelate particolarmente capaci nel riuscire a standardizzare il proprio contenuto utilizzando temi comuni a tutte le società; nel caso di Mercedes, questa è riuscita a diventare un brand a cui numerose persone di successo, in tutto il mondo, desiderano essere associate (Van Gelder, 2004). Ad ogni modo, la *brand affinity* può essere perseguita in diversi modi, ed ovvero attraverso eventi, programmi di fidelizzazione o esperienze. Ciò che conta è riuscire nel proprio obiettivo. Ed è quanto ha fatto, ed in realtà continua a fare, the Walt Disney Company, che trova nell'esperienza di consumo fornita ai clienti uno dei propri maggiori punti di forza. Infine, l'ultima strategia proposta è la *brand recognition*, che punta a stabilire un grado di notorietà spontanea della marca talmente alto, da portare appunto al riconoscimento della stessa. Il riconoscimento della marca è, infatti, profondamente diverso ed anche più difficile da ottenere di una semplice consapevolezza di marca, dal momento che, come si evince anche dalla fig. 1, il riconoscimento è funzione e risultato della percezione. La *recognition* fa quindi riferimento sia alla discriminazione di marca, ed ovvero al carattere distintivo percepito rispetto alla concorrenza, sia alle connessioni di marca, ed ovvero al ruolo percepito rispetto ai brand amichevoli ed affini. Obiettivo ultimo di tale strategia è raggiungere il gradino più alto della cosiddetta piramide di Aaker, e cioè rendere la marca un *top-of-mind*, ottenendo il massimo grado di notorietà possibile. Tuttavia, le differenze esistenti tra i vari paesi non solo in termini di consumatori, ma anche di intensità e tipologie di concorrenza, fanno sì che anche una stessa marca decida di perseguire tale strategia in modo differenziato per le varee aree geografiche. Ne è un esempio Procter & Gamble, il cui nome non compare quasi mai sui suoi singoli marchi in Europa e negli Stati Uniti, ma che è invece molto più presente in Asia.

1.3. Il rapporto tra global brand e consumatori

È sicuramente di fondamentale importanza analizzare anche il modo in cui i consumatori si rapportano con le marche di dimensione globale. Cosa ricercano effettivamente i consumatori in una marca globale? Quali sono i motivi o i criteri che li portano a scegliere una marca globale rispetto ad una locale, o a preferire una determinata marca globale ad un'altra? Quali sono i segmenti di consumatori che è possibile individuare nel mercato globale? Quali regole dovrebbero seguire le aziende transnazionali o multinazionali per riuscire ad

ottenere un posizionamento originale ed efficace delle proprie marche? I prossimi paragrafi saranno dedicati alle risposte a queste domande, che rappresentano temi rilevanti e significativi nell'ambito della trattazione sulle politiche di global branding.

1.3.1. Caratteristiche distintive dei global brand

Nel 2002, l'Università di Harvard ha portato avanti un progetto di ricerca qualitativo che ha coinvolto oltre 3300 consumatori sparsi in 41 paesi del mondo, volto all'identificazione delle caratteristiche distintive o dimensioni delle marche globali. Tale ricerca è stata poi seguita da un focus group, guidato sempre dall'Harvard University, che ha visto la partecipazione di 1800 persone appartenenti a 12 paesi, finalizzato a misurare l'importanza relativa di ciascuna delle dimensioni precedentemente identificate. Un'analisi dettagliata dei risultati ha rivelato che i consumatori di (quasi) tutto il mondo associano i global brand con tre caratteristiche principali (Holt et al., 2004), che fungono poi anche da criteri di valutazione durante il processo decisionale d'acquisto, e quindi li spingono a preferire una marca globale piuttosto che una locale. Tali caratteristiche sono: segnale di qualità, mito globale e responsabilità sociale.

1. Segnale di qualità

Molte persone considerano la disponibilità globale dei prodotti e l'elevato numero di vendite come una prova che la marca sia di alta qualità, deducendone che un cattivo prodotto non può sicuramente avere successo in tutto il mondo (Steenkamp, 2017). Questa percezione rappresenta spesso un mezzo di cui le marche globali si servono per far corrispondere ai consumatori un prezzo più elevato della media, ed ovvero un prezzo premium. Se fino a qualche anno fa, il *country of origin* rappresentava ancora una dimensione rilevante per i consumatori, che giudicavano i prodotti anche in base alla percezione che di quel paese si ha relativamente ad una specifica attività (es. il design italiano), oggi tale dimensione sembra essersi affievolita ed aver lasciato il passo alla *globalness*, che diventa sempre più un indicatore di qualità. È possibile riassumere questo punto affermando che, oggi, per molte persone global brand è sinonimo di qualità.

2. Mito globale

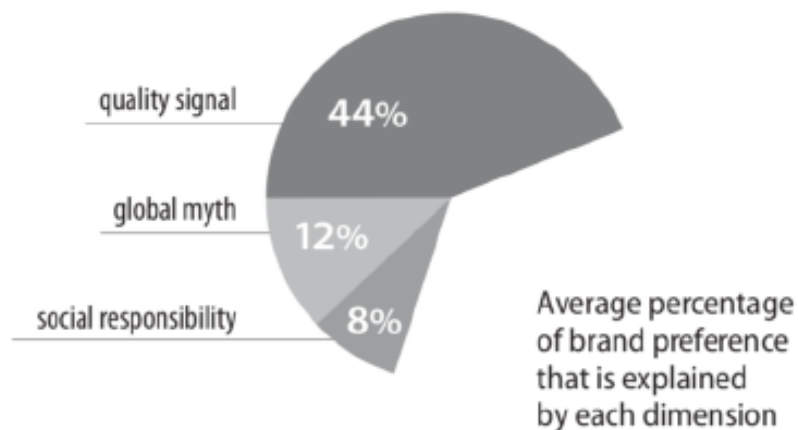
Alcuni consumatori guardano alle marche globali come a simboli di ideali culturali, e li usano per sviluppare un'identità globale che condividono con persone simili o che la pensano come loro (Holt et al., 2004). Per loro, il consumo di prodotti dei global brand rappresenta un passaporto per la cittadinanza globale, un veicolo di partecipazione in un mondo senza confini ed un percorso di appartenenza ad esso. Per questi consumatori, global brand è sinonimo di modernità e progresso. I significati culturali che essi si sentono trasferire da queste marche sono il motivo per il quale un partecipante costaricano alla ricerca condotta da Harvard University ha affermato che se i marchi locali sono idonei a mostrare quello che siamo, i marchi globali lo sono per quello che vogliamo essere (Holt et al., 2004). Coca-Cola è probabilmente uno degli esempi più lampanti di marca che punta ad essere un'icona della cultura globale.

3. Responsabilità sociale

Le persone sono diventate, in tempi recenti, molto più attente e sensibili ai temi di responsabilità sociale e per questo pretendono che le multinazionali, i giganti del mercato, dimostrino di rispettare quelli che sono i principi base della *Corporate Social Responsibility* (CSR). Alle aziende che possiedono le marche globali è, in effetti, riconosciuto il potere di impattare fortemente sulla vita delle persone e sul benessere delle comunità, delle nazioni e del pianeta stesso. Le attività di CSR comprendono il pagamento delle tasse e dei contributi, la configurazione di condizioni giuste per il luogo di lavoro, il trattamento equo dei lavoratori e la protezione di questi ultimi (Steenkamp, 2017), oltre che la minimizzazione dell'impatto ambientale della propria attività economica. Se i consumatori sono, in genere, disposti ad accettare piccoli errori da parte di aziende piccole o locali, lo sono sicuramente meno con le grandi aziende transnazionali che, se non dimostrano di essere attente a tali circostanze, rischiano di veder crollare le proprie vendite. Non è un caso che oggi, siano molte le grandi marche (es. Nike) impegnate in questo ambito.

Come già detto, dopo aver analizzato le tre dimensioni caratterizzanti dei global brand, Holt et al. (2004) spostano l'attenzione sull'importanza relativa attribuita nei vari paesi a ciascuna di queste dimensioni. A tal proposito, essi osservano che seppur vi sia una certa coerenza e conformità tra i 12 paesi in cui è stato condotto il focus group, permangono in ogni caso delle differenze.

Figura 2 – Perché i consumatori scelgono le marche globali ? –



Fonte: Holt et al., 2004

Come evidenziato dalla fig. 2, le tre dimensioni dei marchi globali, arrivano collettivamente a spiegare circa il 64% della variazione nelle preferenze tra marchi in tutto il mondo (Holt et al., 2004).

1.3.2. La segmentazione del mercato globale

Come già affermato all'inizio dell'elaborato, la *globalness* di una marca non implica che il segmento target sia per forza costituito indistintamente da tutte le persone del mondo. Ci sono sicuramente marche globali che si prefiggono come target di mercato chiunque abbia interesse ad acquistare il prodotto, ed un esempio è McDonalds. L'azienda statunitense infatti, sul proprio sito, comunica di mirare ad offrire un ambiente confortevole e divertente per tutti, ponendo particolare enfasi sulla parola tutti (McDonalds, 2020). Tuttavia, nella stragrande maggioranza dei casi, quello che accade è che anche tali marche aspirino in realtà ad attrarre un particolare segmento di clienti a livello mondiale, o più segmenti, ma diversi tra i vari paesi (es. Volkswagen che in Germania si rivolge ad un pubblico adulto, ed in America ai guidatori più giovani e frugali), ed è per questo che assume rilevanza il discorso relativo alla segmentazione dei consumatori nel mercato globale. Sono ancora Holt et al. (2004) che, nella loro ricerca, si sono soffermati anche sull'individuazione di categorie e gruppi con bisogni, aspettative e punti di vista pressoché comuni ed omogenei. Nel corso della ricerca, essi sono giunti ad individuare ben quattro segmenti in termini di rapporto con i marchi globali, all'interno dei quali è possibile ricomprendere la maggior parte dei consumatori di tutto il mondo: *global citizens*, *global dreamers*, *antiglobals* e *global agnostics*.

1. *Global Citizens*

Circa il 55% della popolazione mondiale rientra nella categoria dei cosiddetti cittadini globali. Si tratta di consumatori che, oltre ad identificare la globalità come indicatore di qualità e capacità innovativa, risultano particolarmente sensibili ai temi della CSR.

2. *Global Dreamers*

Questo segmento è costituito da un 23% di popolazione altrettanto attratto da tali marche, ma molto meno esigente ed anche meno attento agli impatti dell'attività economica delle imprese transnazionali.

3. *Antiglobals*

Il 13% della popolazione mondiale è classificabile in questo gruppo, costituito prevalentemente da persone che cercano volutamente di evitare contatti con i colossi del mercato, e le loro grandi marche. Questi inoltre, risultano essere scettici riguardo al fatto che tali aziende siano effettivamente in grado di fornire prodotti di qualità superiore alla media e di comportarsi responsabilmente (Holt et al., 2004).

4. *Global Agnostics*

Il quarto e ultimo segmento è composto da un 8% di consumatori che, oltre a non ritenere importante la dimensione globale della marca, si preoccupano di valutare i loro processi decisionali con criteri che non rientrino tra le tre caratteristiche dei marchi globali prima menzionate.

Da questa classificazione emerge che molte persone, pur non potendo ignorare del tutto le grandi multinazionali e le loro marche, hanno percezioni negative riguardo ad esse. Molte marche globali, come Aldi, Pampers, Gillette ed Heinz scelgono volontariamente di non distinguersi per la loro dimensione globale, perché consapevoli del fatto che molti clienti rifiutano tali brand, considerandoli un segno evidente di omogeneizzazione

culturale o egemonia straniera (Steenkamp, 2017). Secondo Holt et al. (2004), una persona su dieci in tutto il mondo non comprenderebbe prodotti di marche globali se gli venisse data possibilità di scelta. In particolare, gli *antiglobals*, rappresenterebbero un mercato potenziale più ampio, in quanto a dimensioni, rispetto a Germania o Regno Unito (Holt et al., 2004). Risulta evidente che, cercare di conquistare la fiducia di questa porzione del mercato mondiale può rappresentare una grande sfida per il futuro dei global brand che vorranno continuare la propria espansione nelle società.

1.3.3. Il posizionamento sul mercato globale

La sigla STP fa riferimento alla successione dei tre processi fondamentali delle strategie di marketing: segmentazione, targeting e posizionamento. Una volta diviso il mercato in segmenti di consumatori e definito un mercato obiettivo, l'impresa ha necessità di sviluppare e consolidare una strategia di posizionamento. Quest'ultimo può essere definito come l'atto di progettare e tradurre sul piano operativo l'offerta di un'impresa in modo che la sua immagine occupi un posto ben definito nelle menti dei consumatori del segmento-obiettivo, rendendo la marca aziendale unica e preferibile rispetto ai concorrenti (Ancarani et al., 2017). È ovvio che identificare uno spazio di mercato libero, attraverso la sovrapposizione delle mappe di preferenza dei consumatori e di percezione della marca, è un'attività molto più complessa nell'ambito dell'arena internazionale, data la maggiore intensità, numerosità e dinamicità della concorrenza. Tuttavia, i passaggi da seguire non sembrano essere profondamente diversi da quelli che sono stati identificati per i mercati locali o nazionali. Una volta definito l'ambiente di riferimento competitivo, diventa fondamentale identificare e stabilire gli elementi di differenziazione e parità, per poi passare successivamente a considerazioni addizionali di natura competitiva. Nell'identificazione di tali elementi, è necessario formulare una gerarchia di associazioni di marca nel contesto globale, che definisca quali associazioni i consumatori vogliono siano mantenute in tutti i paesi, e quali solo in alcuni (Keller, 2012). È necessario determinare il modo in cui creare tali associazioni nei diversi paesi per riflettere le differenze in termini di percezioni, gusti e contesti, così da essere in sintonia con similarità e differenze esistenti tra mercati ed essere sicuri dei significati che possono assumere le entità legate alla marca.

Alcuni autori (Alden et al., 1999) hanno invece considerato il posizionamento sul mercato globale in maniera differente, definendolo *global consumer culture positioning* (GCCP) e traducendolo in una strategia che identifica il brand come simbolo di una determinata cultura globale. Questo implica, secondo tali autori, la formulazione di una strategia globale di posizionamento che si differenzia da quella locale, ad esempio per la realizzazione di campagne pubblicitarie e promozionali attraverso l'utilizzo di una lingua comune (es. Inglese), di stili estetici globali (es. un portavoce, qualcuno riconosciuto e ben considerato in più paesi) e di temi storici (Alden et al., 1999).

Quindi, per quanto riguarda il posizionamento è possibile affermare che quello che le aziende e le marche globali devono cercare di tenere sotto costante controllo sono l'effetto e l'impatto delle associazioni di marca

prodotte nei diversi paesi. Le differenze culturali soprattutto, oltre ai già citati fattori situazionali, potrebbero portare lo stesso brand ad essere considerato in maniera positiva in un'area geografica per la sua associazione ad un attributo, una caratteristica, una persona, una cosa o un'entità, e contemporaneamente in maniera molto negativa da qualche altra parte. Il posizionamento risulta così essere un passaggio molto delicato che richiede innanzitutto una profonda comprensione delle similarità e differenze esistenti tra i vari paesi in cui si vuole operare, in secondo luogo un'analisi attenta dei modi in cui la marca si prefigge di costruire la sua global brand equity, ed in terzo luogo l'implementazione di un sistema di misurazione e controllo che cerchi di trovare eventuali evoluzioni o cambiamenti rilevanti, che potrebbero portare nella mente dei consumatori a percezioni e considerazioni diverse della marca o degli elementi ad essa associati.

CAPITOLO 2

INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE MARCHE SPORTIVE

2.1. L'importanza del branding nello sport

La globalizzazione ha avuto un impatto profondo e significativo sull'industria sportiva, tanto da creare un mercato internazionale in cui squadre, campionati e giocatori sono diventati veri e propri brand riconosciuti internazionalmente (Desbordes e Richelieu, 2012), ed in cui sono nate rivalità tra squadre e tifosi, che vanno ben oltre i confini nazionali. Questo processo, unitamente alla nascita, allo sviluppo ed alla diffusione di tecnologie digitali che riducono ulteriormente le distanze esistenti tra i diversi paesi, ha consentito all'industria sportiva nel suo complesso di beneficiare di un'esposizione globale, che ha portato le squadre sportive ad aumentare il proprio *appeal* a livello mondiale. Al giorno d'oggi appare normale che il Super Bowl, storico annuale evento di football americano, registri 150 milioni di spettatori in tutto il mondo, che vi siano persone disposte a pagare cifre inimmaginabili (dai 3 mila fino ai 75 mila dollari) per assistervi e che un inserto pubblicitario durante tale evento, della semplice durata di trenta secondi, possa costare tra i 5 ed i 6 milioni di euro (Calcio e Finanza, 2020), o che il campionato mondiale di calcio venga seguito da oltre la metà della popolazione mondiale con almeno quattro anni di età (3.752 miliardi di persone in occasione della Fifa World Cup 2018) (Repubblica, 2018).

In quest'ottica sembra evidente che le squadre, le leghe, le società e gli organismi di governance sportivi non possano fare a meno di riconoscere il grande potere che il branding sportivo incapsula nella società odierna. In questo capitolo l'attenzione sarà concentrata sul calcio in particolare, essendo quest'ultimo lo sport che più di tutti ha beneficiato dell'esposizione globale di cui sopra. Il branding e l'internazionalizzazione saranno trattati, rispettivamente, come una necessità ed un'opportunità per i club professionistici, attraverso l'analisi delle condizioni e dei presupposti fondamentali per la realizzazione di tali obiettivi come la costruzione di una brand equity globale forte e dei modelli di riferimento da cui derivare strategie, tattiche e linee guida.

2.1.1. Le squadre di calcio come brand

The global game. Con questa espressione molti fanno riferimento al gioco del calcio, per enfatizzare la dimensione globale che ormai sembra insita ad esso. Viviamo infatti in un'era in cui, anche i paesi che sembravano essere più indietro nello sviluppo di tale forma sportiva rispetto ad altri (es. Stati Uniti), iniziano a vedere grandi risultati in termini di seguito ed attrattività, consentendo in questo modo uno sviluppo notevole dei campionati. Basti pensare che la Major League Soccer, ovvero l'equivalente americano del campionato di Serie A nostrano, dall'anno della sua prima stagione nel 1996 con sole dieci squadre partecipanti, ha già raggiunto quota ventisei, e sembra destinata ad arrivare a ben trenta nel 2022.

In particolare, i ricavi totali dei cosiddetti “Big Five” nella stagione 2017/2018, ovvero dei cinque maggiori campionati calcistici europei (Inghilterra, Italia, Francia, Germania e Spagna), hanno superato i 15,6 miliardi di euro, registrando un record storico ed un incremento percentuale del 6% rispetto all’anno precedente (Deloitte, 2019), mentre il valore aggregato di impresa dei top 32 club di questi campionati è passato da 26.3 miliardi di euro nel 2016 a 35.6 miliardi nel 2019, con una crescita percentuale in tre anni del 35%. L’industria sportiva ha quindi abbracciato l’idea di considerare e gestire le squadre di calcio come marche vere e proprie, avendo ormai queste raggiunto risultati tali da poter essere accostati ai maggiori global brand, ed essendo queste composte da benefici intangibili quali le emozioni provate allo stadio, e tangibili quali il risultato di una partita (Desbordes e Richelieu, 2008). Nel contesto del calcio professionistico, l’internazionalizzazione sembra infatti essere un fenomeno in rapida crescita, testimoniato dall’evoluzione di alcune società sportive (es. Real Madrid, Manchester United) in imprese transnazionali a tutti gli effetti. Di conseguenza, le società sportive professionistiche di maggior rilievo hanno iniziato ad operare strategicamente in modalità affini alle tradizionali società transnazionali che considerano le attività di branding cruciali per il loro successo. La teoria della *resource-based view* (RBV) afferma che le risorse aziendali, inclusi gli asset intangibili quali marca ed identità di marca, siano fattori chiave nello sport (Hill e Vincent, 2006). In ogni caso, a prescindere dalle teorie che è possibile sposare, è innegabile il fatto che ad oggi, così come avviene in molte altre industrie, il brand rappresenta l’asset più importante di un club (Desbordes e Richelieu, 2009). Le squadre sportive possono infatti beneficiare di un coinvolgimento ed un responso emotivo che per altre marche è impossibile da ottenere, a meno che non ci si muova nel campo della politica o della religione. Ed è sulla base di tale coinvolgimento che le società calcistiche devono cercare di agire, attraverso la propria marca, per far sì che effettivamente questa incontri la piena disponibilità dei consumatori. Le persone, ed in particolar modo i tifosi, vogliono che ciò a cui si sentono legati, affezionati, con cui si identificano e che gli trasmette senso di appartenenza ed orgoglio, entri nelle loro vite di tutti i giorni e, per questo, sono disponibili e vogliosi di partecipare attraverso i social media alla vita quotidiana della propria squadra, oltre che di acquistare prodotti di qualsiasi tipo del merchandising ufficiale. Oggigiorno, alcune persone indossano il logo del Real Madrid nello stesso modo in cui qualcun’altra veste quello Armani o Lacoste. Si tratta di modi, seppur diversi, di dimostrare il proprio attaccamento, di sentirsi parte di una comunità e per qualcuno anche di contribuire fattualmente al supporto e sostentamento economico della società.

L’internazionalizzazione delle squadre sportive è quindi già realtà. Quello che queste devono fare, è cercare di guidare e gestire tale sviluppo internazionale in modo da mantenere ciò che costituisce la loro essenza: identità locale e fedeltà dei tifosi (Hill e Vincent, 2006). Con un brand forte, le società sportive sono in una posizione favorevole per creare un’immagine positiva che gli consenta di creare valore, estendere il proprio brand in nuove categorie di prodotto e potenziare la fedeltà dei consumatori (Desbordes e Richelieu, 2012).

2.1.2. Come la brand image crea valore per le organizzazioni sportive

Se da un lato il concetto di brand *identity* si riferisce al modo in cui si vuole che l'azienda e la marca siano percepite all'esterno da consumatori, fornitori, stakeholders e concorrenti, quello di brand *image* è invece relativo alla percezione che il pubblico ha della marca, e può quindi essere considerato il riflesso dell'identità. Nell'ambito dell'industria sportiva, ma soprattutto calcistica, la brand image rappresenta una variabile importante da tenere costantemente in considerazione, se non altro in virtù della connessione emozionale che i brand calcistici possiedono con i propri clienti, ed ovvero con i tifosi. Le organizzazioni sportive infatti, nella loro funzione di fenomeni sociali, proiettano all'esterno un'immagine (Ferrand e Pages, 1999), che è funzione di quelli che sono i suoi valori ed attributi chiave, delle personalità dei suoi maggiori esponenti e del *modus operandi* adottato. Tali organizzazioni sono quindi diventate, con il passare degli anni, sempre più attente alla propria immagine, a causa della crescente e più diffusa consapevolezza del potere che questa ha di influenzare i comportamenti di coloro che sono coinvolti nell'organizzazione: a partire dai dirigenti, passando per calciatori e staff tecnici, fino ad arrivare a fornitori, partner, sponsor, personale, spettatori e talvolta persino giornalisti. Secondo Keller, l'immagine è uno dei sei mattoni della piramide per la creazione e lo sviluppo della marca ai fini dell'accumulazione di valore della marca o *brand equity* (Ancarani et al., 2017), e ciò evidenzia l'importanza che tale dimensione riveste.

In particolar modo, è stato sottolineato come l'immagine possa rivelarsi fondamentale per implementare e supportare la differenziazione ed il posizionamento dell'organizzazione calcistica. In uno studio condotto da Ferrand e Pages (1999), sono stati infatti individuate ed analizzate le dimensioni di immagine della società calcistica Juventus FC percepite come maggiormente rilevanti dai tifosi. Ne è emerso un quadro di quattro fattori, all'interno del quale il club viene riconosciuto come squadra (1) prestigiosa e di respiro internazionale, (2) socialmente esclusiva o selettiva, (3) ben gestita e (4) con un certo stile. La società deve quindi utilizzare tali dimensioni dell'immagine di marca come punti di partenza per la propria strategia di posizionamento, ed utilizzare quest'ultima in modo da poter raggiungere obiettivi strategici volti al rinforzo di tali attributi. Da un punto di vista teorico, l'immagine di marca si compone di dimensioni simboliche e funzionali: se tra le prime è possibile ricomprendere gli attributi simbolici ed emotivi, come ad esempio il bisogno di sentirsi distinti dagli altri (esclusività sociale) o la volontà di esprimere il proprio status sociale, tra le seconde invece sicuramente è da includere la volontà di tifare e supportare una squadra altamente competitiva, oltre che di assistere ad un grande e piacevole spettacolo nel guardare le sue partite. Ad esempio, è evidente quindi che l'immagine di marca debba servire, insieme alla convenienza economica, come criterio di identificazione di opportunità di sponsor profittevoli, dal momento che è fondamentale che anche gli altri operatori o agenti economici associati alla società condividano gli stessi valori chiave. Ancora, l'immagine può servire come supporto alle attività di merchandising o al coinvolgimento dei tifosi, come fa da sempre in maniera esemplare il Barcellona. La squadra catalana infatti, trova il suo motto principale nell'espressione spagnola "Mes que un club", ovvero "più che una squadra". Da tale espressione appare chiara la volontà di trasmettere ai tifosi, ma anche alle

persone in generale, un'identità di marca ben precisa e definita e che si traduca poi, inversamente, in un'immagine di marca che identifichi la squadra come simbolo di una regione, elevandola a qualcosa che trascenda il calcio per diventare portabandiera ed alfiere dell'intera Catalogna.

In sintesi, l'immagine è una dimensione che i brand, in questo caso calcistici, devono cercare di indirizzare, non essendo direttamente controllabile. L'immagine deve essere un qualcosa che supera i confini tra mercati e società, e che traduca stabilmente i valori chiave che i manager decidono di apportare nell'identità di marca. Essa infatti, si rivela essere tra l'altro di importanza considerevole per l'ottenimento di alti livelli di valore della marca. La *brand equity* è, del resto, uno degli obiettivi primari nell'ottica dello *sport brand management*, che deve fungere da premessa fondamentale per l'estensione del brand stesso a mercati internazionali.

2.2. La brand equity nello sport

Com'è noto, il valore di una marca è misurato dalla sua brand equity. In virtù del legame emotivo esistente tra una squadra ed i suoi tifosi, appare evidente come per tali organizzazioni risulti rilevante la cosiddetta *customer-based brand equity*, che sostanzialmente pone al centro, quale fattore chiave, la conoscenza ed il punto di vista del consumatore. La brand equity è tutto ciò che la marca aggiunge ai prodotti e servizi sui quali viene apposta (Ancarani et al., 2017). È stato invece Keller a introdurre il cosiddetto *customer-based brand equity model*, attraverso la sua piramide di risonanza della marca che si compone di sei mattoni di costruzione, ma in realtà quattro componenti principali: consapevolezza, immagine, qualità percepita e fedeltà (Keller, 1993). In questa prospettiva, la brand equity è stata definita come l'effetto differenziale prodotto dalla conoscenza della marca sulla risposta del consumatore alle strategie di marketing poste in essere dall'impresa. Considerando l'approccio basato sul consumatore, una marca ha quindi un valore positivo se i consumatori hanno una reazione più favorevole verso un prodotto ed il modo in cui viene proposto quando la marca viene identificata rispetto a quando non lo è (Ancarani et al., 2017).

A livello globale, una brand equity forte rappresenta la quintessenza dello sviluppo di una strategia di marca di successo (Desbordes et al., 2008), perché influisce sull'atteggiamento globale nei suoi confronti che a sua volta si traduce in una maggiore probabilità di acquisto di tale marca (Asiedu et al., 2018) e perché inoltre è stato dimostrato l'impatto positivo che questa produce sul successo economico della società (Bauer et al., 2005). Perciò nell'ambito del discorso riguardante il processo di internazionalizzazione delle società calcistiche e la loro possibile identificazione come global brand, è chiaro che anche la brand equity diventa un fattore chiave da tenere in considerazione. Una squadra sportiva ha infatti la possibilità di creare ed alimentare la propria brand equity, capitalizzando ed amplificando la relazione emotiva che essa condivide con i suoi tifosi, con l'obiettivo di rinforzarne la fedeltà, di promuovere un passaparola positivo e di stimolare l'acquisto di prodotti derivati (Desbordes e Richelieu, 2012). Più tale relazione viene interiorizzata come parte dell'esperienza di vita del cliente, più egli si identificherà col brand, e sentendosi integrato nella comunità di marca sarà molto più propenso a dimostrarsi fedele e a manifestare il proprio attaccamento acquistando prodotti con il

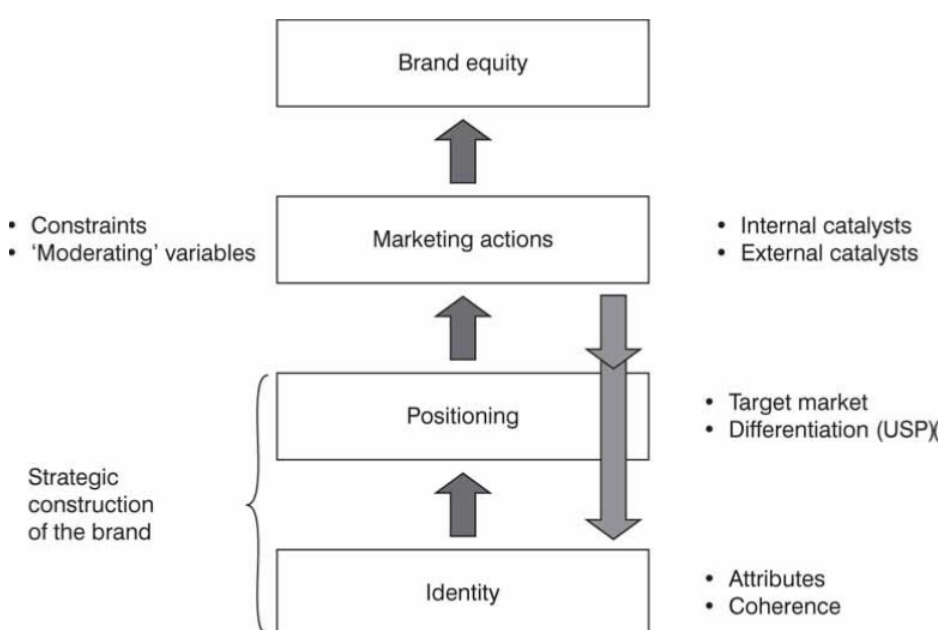
logo del brand. Come già affermato, è stato poi confermato l'effetto positivo che la brand equity produce, insieme ovviamente al successo ed ai risultati positivi sul campo, sui ricavi derivanti dal merchandising (Bauer et al., 2005). La differenza principale sta nel fatto che, mentre il successo e le vittorie sul campo possono essere momentanei e fugaci, la brand equity è un qualcosa di molto più costante e radicato. Infatti, il brand può contribuire notevolmente alle performance economiche anche quando le vittorie sportive sembrano essere appannaggio esclusivo di tempi passati. Basti pensare all'esempio fornito dalla celebre squadra di basket dei New York Knicks. Questi ultimi hanno fatto registrare solo quattro partecipazioni ai playoff NBA (la fase finale del campionato di basket americano alla fine della quale viene decretata la squadra vincitrice) nelle ultime venti stagioni, e nonostante ciò, secondo la classifica stilata da Forbes (2020), essi risultano la prima franchigia NBA per valore totale (ben 4,6 miliardi di dollari), con il solo brand che contribuisce al 13,5% di tale valore.

In sintesi, in ambito sportivo e calcistico, costruire una brand equity forte deve essere un obiettivo strategico di primaria importanza, se davvero la società si pone come obiettivi l'espansione del proprio brand attraverso mercati e società e il successo nell'arena internazionale.

2.2.1. La costruzione strategica di uno sport brand

Sulla base dell'importanza che la brand equity riveste in quanto presupposto fondamentale per l'internazionalizzazione ed il successo globale di uno sport brand, alcuni autori (Desbordes e Richelieu, 2012) hanno sviluppato un modello di costruzione strategica della marca nello sport professionistico, finalizzato allo sviluppo di una brand equity forte e solida.

Figura 3 – La costruzione strategica della brand equity nello sport



Secondo tale modello, la costruzione e lo sviluppo dei brand sportivi si compone di tre fasi:

- 1) Definizione dell'identità o personalità del brand.
- 2) Posizionamento della squadra sul mercato.
- 3) Sviluppo di iniziative ed attività di marketing.

Il primo passaggio consiste innanzitutto, come suggerito dalla fig.3, nell'identificazione e definizione degli attributi e valori chiave della marca che insieme costituiscono la personalità di marca, e che secondo Hill e Vincent (2006) servono da indicatori di direzione e significato alla marca stessa, e successivamente nella determinazione del rapporto tra valori comunicati e percezione dei tifosi. Ad esempio, storia e tradizione rappresentano i valori fondanti di molti dei club calcistici europei, come la Juventus FC fondata nel 1897, e ciò, secondo Desbordes e Richelieu (2012), consente a tali squadre di essere radicate in maniera stabile nel tessuto socioeconomico della comunità, di capitalizzare la connessione emotiva con i tifosi e in questo modo di aumentare la forza del brand. L'identità di marca permette quindi di fare leva sulle emozioni dei tifosi e di rinforzare la loro fiducia e fedeltà nei confronti di essa, rendendoli sicuramente più inclini e propensi a ricevere le iniziative di marketing promosse dalla società tramite le 4 P.

Il secondo stadio di tale processo è relativo al posizionamento della squadra sportiva nel mercato, che significa individuare i tifosi e quello che questi effettivamente ricercano dal club e dal suo brand, ma anche identificare il modo di stabilire una posizione originale e desiderabile sul mercato. L'identità del brand rappresenta il fondamento del posizionamento che un club può realizzare in relazione agli altri attraverso la propria *Unique Selling Proposition* (USP), con l'obiettivo di convincere i consumatori dell'unicità della marca e stabilire così una posizione invidiabile nel mercato nei confronti dei suoi concorrenti diretti ed indiretti (Desbordes e Richelieu, 2012). Ad esempio, l'ex Vicepresidente di marketing dei Montreal Canadiens, squadra canadese di hockey, evidenziava la necessità di giustificare ai tifosi il motivo per il quale essi debbano pagare fino a 200 dollari per il biglietto di una partita, piuttosto che scegliere di restare a casa comodamente seduti nei propri saloni. La risposta è proprio nella USP della squadra canadese, che consiste in un'esperienza unica di condivisione di un momento speciale e di emozioni forti quali una vittoria all'ultima secondo o un gol spettacolare, il tutto accompagnato da uno spettacolo di luci e musica. Inoltre, soprattutto negli ultimi tempi, per i club si è sollevata la necessità di differenziarsi non solo dalle altre squadre, ma anche dalle nuove modalità e forme di intrattenimento che sono emerse o da quelle più tradizionali che però stanno ampliando la propria offerta al fine di restare al passo coi tempi.

Infine, la terza e ultima fase per la costruzione di una marca sportiva è quella dell'implementazione di iniziative di marketing coerenti attraverso l'utilizzo delle leve del marketing mix, ovvero le 4 P già menzionate nel capitolo uno. Tali azioni devono mostrarsi coerenti con l'identità ed il posizionamento precedentemente scelti, con lo scopo di rinforzarli (Desbordes e Richelieu, 2009) e di preservare l'autenticità del brand. Ancora una volta, il club deve cercare attraverso le strategie di marca di rafforzare il legame emotivo e passionale con i

tifosi, così che essi possano arrivare ad identificarsi del tutto con la squadra, a sentire le vittorie di quest'ultima come vittorie e soddisfazioni personali e di conseguenza ad essere più propensi a perdonare i suoi fallimenti sportivi.

In generale, l'insieme di queste tre fasi rappresenta un ideale di processo organico per la costruzione di una marca sportiva e il contestuale sviluppo della sua brand equity. A questo punto, l'impresa si trova nelle condizioni giuste per poter prendere in considerazione l'ipotesi dello sviluppo internazionale, che sarà oggetto dei seguenti paragrafi.

2.3. L'internazionalizzazione dei brand calcistici

Non è sicuramente un segreto il fatto che i campionati dei paesi europei, quelli dei cosiddetti "Big Five" citati nel par. 2.1.1, abbiano una tradizione calcistica più ampia e storica rispetto a mercati emergenti di questa industria quali Asia ed America. Questo implica che, vista la crescente popolarità globale dei brand calcistici, i mercati stranieri offrano opportunità rilevanti, soprattutto per le marche che derivino parte della propria brand equity dall'associazione con il *country of origin*, ed ovvero con un paese che viene percepito abbia una buona immagine nella mente dei consumatori con riguardo ad una specifica area di attività. In questo caso, le principali squadre dei maggiori campionati europei (es. Juventus, Manchester United, Real Madrid, Paris Saint Germain) possono sfruttare e fare leva sul paese di origine nei programmi comunicativi di marketing promossi in tali mercati, andando così ad ampliare la *fan base* e ad espandere il brand in nuovi mercati e società.

Andando invece a considerare un punto di vista più pratico, quali sono effettivamente le fasi che una società calcistica deve attraversare se vuole diventare di respiro internazionale? E quali le strategie che è possibile attuare durante tale espansione? Alle risposte a questi due quesiti sono dedicati i prossimi paragrafi.

2.3.1. Le fasi del processo

Come già affermato nel primo capitolo, sono stati molti gli autori e studiosi che hanno provato ad apportare un contributo al tema dell'internazionalizzazione del brand. Tra questi, Cheng et al. (2005) hanno proposto quattro stadi progressivi che caratterizzano tale processo:

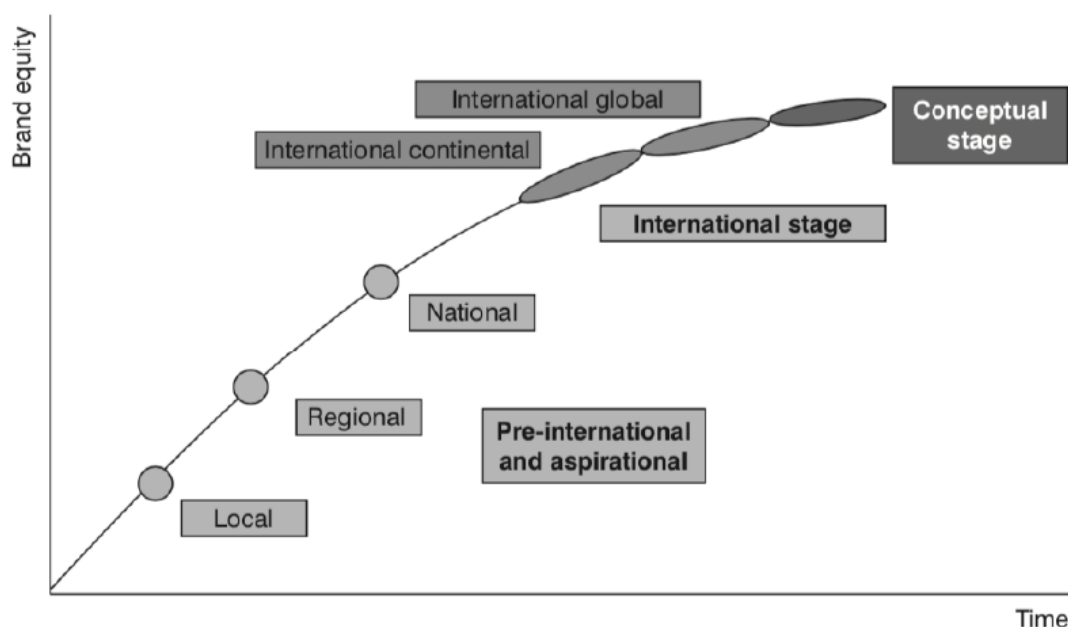
- 1) Pre-internazionale: l'attenzione è rivolta innanzitutto alla sopravvivenza dell'attività, e successivamente allo sviluppo di una marca di successo nel mercato locale.
- 2) *Global lead market carrying capacity*: dopo aver raggiunto buoni risultati nel mercato interno, la società inizia a lavorare sulla presenza e sulla consapevolezza di marca nei mercati esteri, specialmente in quelli principali (Nord America, Europa Occidentale ed Asia), ad esempio attraverso la stipulazione di accordi di joint-venture per rimediare ad una probabile mancanza di risorse e *know-how*.

3) Branding internazionale e successione nel mercato: l'azienda lavora per lo sviluppo di una propria marca internazionale nei mercati principali, attraverso accordi di *sponsorship*, il *re-naming*, il *rebranding* o la creazione di nuovi quartier generali aziendali.

4) *Local climax*: una volta raggiunta l'espansione nei mercati principali, l'attenzione viene spostata sullo sviluppo della marca nei mercati emergenti.

Più tardi Desbordes e Richelieu (2008), sulla base del modello proposto da Anderson et al. (1998) e trattato nel paragrafo 1.2.1, e di quello proposto da Cheng et al. (2005), ne hanno elaborato uno volto ad identificare le fasi del processo che porta il brand di una squadra sportiva a trasformarsi da locale in internazionale. Tale modello si compone infatti di quattro fasi: locale, regionale, nazionale ed internazionale.

Figura 4 – Il modello di internazionalizzazione di uno *sport team brand*



Fonte: Desbordes e Richelieu, 2008

In particolare, nel passaggio da locale a regionale l'obiettivo deve essere quello della costruzione strategica della marca lungo la *brand equity pipeline* presentata nel paragrafo 2.1.1, e quindi attraverso la definizione di identità ed immagine di marca, nonché la gestione della relazione con i clienti e l'investimento in campagne pubblicitarie. Una volta accresciuta la presenza a livello regionale, l'obiettivo diventa il rinforzo del posizionamento nazionale, cercando di agire sui livelli di recognition o notorietà spontanea, e stabilendo partnership strategiche a livello nazionale. Come si evince chiaramente dalla fig.4, nel passaggio da brand regionale a locale, la squadra sportiva si trova in quella che Cheng et al. (2005) definiscono fase "pre-internazionale", mentre Anderson et al. (1998) "aspirazionale". Infine, l'ultimo stadio è quello che vede la transizione da brand

nazionale ad internazionale: la società deve qui cercare di esportare e globalizzare il brand, aumentando la sua presenza a livello globale, e mettendo in campo una o più tra le possibili strategie alternative di espansione del brand. Inoltre, la fase internazionale si divide in due status differenti di *international continental* e *international global*. Solo quando il club riesce a raggiungere l'ultimo di questi due, allora esso può davvero essere considerato un global brand a tutti gli effetti, prossimo al raggiungimento dello stadio concettuale proposto da Anderson et al. (1998) e caratterizzato dalla formazione di un *international mindset* (cfr. paragrafo 1.2.1).

2.3.2. Quattro strategie rilevanti

D'altra parte, anche il discorso riguardante le strategie da mettere in campo durante tale espansione internazionale è sicuramente rilevante. A tal proposito, anche in questo caso tra le molteplici proposte, Desbordes e Richelieu (2008) hanno ritenuto opportuno basarsi sulle strategie proposte da Kapferer (1998) e da Van Gelder (2004), per elaborare un modello apposito per i brand delle squadre sportive. Infatti, secondo Kapferer (1998) ci sono tre principali strade che è possibile seguire durante la crescita internazionale: (1) *think local, act global*; (2) *think local, act global* il più possibile; (3) unificare i brand locali. La prima di queste consiste in una graduale implementazione all'estero basata sul successo ottenuto nel mercato locale, in modo da aumentare le probabilità di accettazione della marca in tali mercati e di ridurre il rischio finanziario. La seconda strategia è ovviamente molto simile alla prima, sebbene secondo l'autore, sia riservata alle aziende che sono già in possesso di una mentalità globale (es. McDonalds, P&G). Infine, la terza e ultima è quella attuata quando una marca ne acquisisce un'altra, e si trova così a dover far fronte alla necessità di integrare le differenze organizzative e culturali dei paesi. A queste strategie si aggiungono le quattro proposte da Van Gelder (2004) e già ampiamente trattate nel paragrafo 1.2.2, e cioè *brand domain*, *brand reputation*, *brand affinity* e *brand recognition*.

Partendo da questa base, Desbordes e Richelieu (2008) hanno concluso che dalla combinazione di queste sette strategie è possibile stabilire dodici potenziali scenari, dei quali a loro parere, solo quattro risultano realmente rilevanti in ambito sportivo e calcistico:

Tabella 1 – Quattro insiemi di strategie per l'espansione globale del brand di una squadra di calcio

<p><i>Brand reputation</i>: dalla combinazione tra pensare localmente, agire globalmente e brand reputation</p>	<p>La squadra capitalizza la sua reputazione per andare verso l'estero, ed entra gradualmente nei mercati stranieri grazie ai risultati, alla sua storia e all'esaltazione dei tratti di autenticità e credibilità. Spesso si tratta di squadre prestigiose che tramandano significati che</p>
---	--

	trascendono lo sport (es. New Zealand All Blacks, NY Yankees e FC Barcellona).
<i>Brand affinity</i> : dalla combinazione tra pensare localmente, agire globalmente e brand affinity	La società sportiva necessita di partire da uno studio profondo ed accurato dei consumatori nei diversi paesi, delle convenzioni sociali e culturali che influenzano le loro percezioni, per poter poi sviluppare un legame privilegiato con essi. L'obiettivo della squadra è quello di costruire una <i>fan base</i> unica grazie all'esperienza emotiva a loro offerta. I tifosi devono arrivare ad identificarsi fortemente con la squadra ed i giocatori, così da ritrovarsi nelle comunità di marca costruite attorno al brand (es. Manchester United).
<i>Brand challenger</i> : dalla combinazione tra pensare localmente, agire globalmente e brand recognition	L'obiettivo della valorizzazione e dello sfruttamento della <i>recognition</i> della marca richiede ingenti investimenti pubblicitari. In ambito sportivo questi sembrano non essere sufficienti, e da qui nasce questa strategia che richiede, assieme a tali investimenti, l'acquisto di giocatori famosi che permettano di aumentare la notorietà della squadra e di attrarre opportunità profittevoli di <i>sponsorship</i> . In particolar modo, si tratta di una strategia che viene perseguita quando i club mancano di una storia o una <i>fan base</i> tali da poter mettere in campo le strategie precedentemente illustrate di brand reputation o affinity (es. Chelsea e Manchester City).
<i>Brand conquistador</i> : dalla combinazione di unificare i marchi locali e brand recognition	È una strategia che consiste nell'acquisire riconoscimento e notorietà mediante l'acquisizione di un'altra squadra, o anche semplicemente l'accostamento tramite opportunità di <i>sponsorship</i> , <i>partnership</i> o <i>merchandising</i> . In ambito sportivo, non sono rari i casi di squadre con brand equity molto forti che si sono legate a squadre caratterizzate da livelli molto bassi di brand equity. Ne sono un esempio il Bayern Monaco e la squadra giapponese degli Urawa Reds o l'Ajax Amsterdam e i sudafricani dell'Ajax Cape Town. In tutti i casi, questi tipi di accostamenti producono delle

	situazioni cosiddette <i>win-win</i> , ed ovvero in cui entrambe le parti ottengono benefici senza risentire di effetti negativi. Infatti, se le squadre locali beneficiano di un trasferimento di immagine, quelle straniere ottengono un ottimo trampolino di lancio per l'entrata in mercati locali e promettenti.
--	---

In sintesi, quello proposto da Desbordes e Richelieu (2008), rappresenta un quadro di riferimento importante dal momento che, tutte le strategie da essi presentate, sembrano essere altamente rilevanti ed adatte all'industria sportiva in generale, ma soprattutto calcistica. La scelta tra una delle alternative viene poi ovviamente rimessa alla soggettiva discrezionalità dei manager, i quali dovranno dimostrarsi abili nell'identificare quella che maggiormente si adatta alle risorse tangibili (fisiche e finanziarie), intangibili ed umane di cui dispongono ed agli obiettivi di breve, medio e lungo termine.

2.3.3. Condizioni vincenti e linee guida per i global football brands

Dallo studio condotto da Desbordes e Richelieu (2008) sono stati individuati anche dei fattori che, in quanto profondamente connessi alle quattro strategie presentate nel paragrafo precedente ed in quanto comuni ai maggiori brand calcistici, possono essere considerati determinanti per il successo dell'internazionalizzazione. Tali condizioni di successo fanno riferimento ad una dimensione sia interna che esterna, e potrebbero essere generalizzati così da servire come linee guida per tutti i club desiderosi di protrarre globalmente la crescita del proprio brand.

In particolare, per quanto riguarda i fattori interni gli autori individuano:

- Uno storico impressionante sul campo: per quanto siano importanti le strategie attuate, gli aspetti manageriali, le capacità e conoscenze tecniche del management, in ogni caso i brand calcistici rimangono fortemente legati ai risultati sul campo. In questo senso, appare infatti difficile immaginare una squadra di calcio che riesca a diventare di respiro globale, senza prima riuscire a raggiungere risultati notevoli in campo nazionale ed internazionale.
- Un sistema di comunicazione ben sviluppato: la comunicazione di marketing è da sempre fondamentale, ma nei tempi recenti, lo sviluppo delle tecnologie digitali e di nuove rilevanti forme di comunicazione obbligano i club a non poterle trascurare. Oggi, i consumatori comunicano tra di loro attraverso social media, piattaforme di revisione, piattaforme di e-commerce e molto altro, e producono un volume di comunicazioni virtuali, noto come eWOM (*Electronic Word of Mouth*), molto rilevante. Per questo motivo, un sito web aggiornato e con un'interfaccia facilmente intuibile, le comunità online, i blog, gli streaming appaiono tutte parti molto importanti del sistema di comunicazione, che ovviamente deve anche però avvalersi dei tradizionali, e non per questo meno rilevanti, mezzi di comunicazione.

- Un forte coinvolgimento comunitario: così come analizzato nel capitolo uno, le società calcistiche in quanto società transnazionali, devono rispettare e dimostrare di essere parte attiva della comunità in cui si inseriscono.
- Una serie di tour nei mercati emergenti: per espandere il brand in mercati promettenti, anche questa tipologia di mezzo si rivela fondamentale. Non è infatti un caso che oggi siano davvero molte le squadre che in tempi estivi organizzino tour, partite e tornei in paesi quali Stati Uniti, Cina, Giappone e Indonesia.
- Un'ampia gamma di prodotti del merchandising: come già ampiamente affermato, oggi i tifosi vogliono sentirsi parte attiva della squadra e sono disposti a spendere i propri risparmi per diventare 'ambasciatori' del club. Divise da gara, prodotti per bambini e donne, accessori per dispositivi elettronici e molto altro sono ormai parte integrante degli store, fisici ed online, delle squadre più importanti.
- L'acquisto di giocatori famosi: le star celebri sono ormai brand a tutti gli effetti, ed uno degli esempi maggiori in ambito calcistico è sicuramente Cristiano Ronaldo, che per questa ragione sarà trattato nel capitolo successivo.

D'altro lato invece, esternamente gli autori individuano tre fattori chiave del successo:

- Il supporto delle maggiori marche di abbigliamento sportivo: gli sponsor tecnici (Adidas, Nike, Puma, Reebok, ecc.) ad oggi rappresentano una fonte considerevole di risorse finanziarie per i maggiori club, oltre che un mezzo per aumentare la propria esposizione globale (es. divise della squadra vendute in negozi Nike all'estero).
- Una forte rivalità tra squadre: anche le grandi rivalità nazionali (es. "El Clásico" tra Barcellona e Real Madrid) possono contribuire al successo internazionale dei club.
- Il *country of origin*: come già affermato nel paragrafo 2.3, l'associazione con un paese rinomato per una specifica attività sportiva, in questo caso calcistica, può fare sì che il brand benefici di un trasferimento di immagine nelle menti dei consumatori.

CAPITOLO 3

IL CASO JUVENTUS FC

3.1. Cenni storici

La Juventus FC nasce il 1° novembre dell'anno 1897, quando un gruppo di giovani amici con la passione per il *football*, il gioco importato dall'Inghilterra, decide di fondare una società sportiva e sceglie di chiamarla *Juventus* che in latino significa proprio gioventù. La storia del club affonda le proprie radici in questa sorta di anzianità che la rende una delle squadre più antiche d'Italia e che, non a caso, ha portato alla nascita del celebre soprannome di Vecchia Signora. Negli anni successivi alla fondazione, la squadra riesce ad ottenere alcuni successi nazionali (7 scudetti) nel periodo precedente ed a cavallo tra le due guerre mondiali. Un momento chiave è sicuramente rappresentato dalla nomina a presidente di Edoardo Agnelli nel 1923, che segna il primo ingresso alla guida della società della celebre famiglia imprenditoriale proprietaria della Fiat. Nella stagione a cavallo tra il 1958 ed il 1959 la Juventus conquista il suo decimo campionato italiano, guadagnandosi l'onore di essere la prima società italiana ad avere il diritto di esporre la stella al merito sportivo, simboleggiante proprio il traguardo dei dieci scudetti. Nel 1971, lo storico campione bianconero Giampiero Boniperti diventa presidente della società, ed avvia un ciclo vincente e trionfale che durerà fino al 1989, per questo noto come "era Boniperti" (Juventus, 2020). Al termine di questo periodo, la Juventus si è già laureata campione d'Italia per ben 22 volte, ma ha anche iniziato a vincere i suoi primi tornei internazionali (es. Coppa Uefa, Coppa delle Coppe ecc.). Negli anni successivi che vanno dal 1990 al 2004, la squadra bianconera raggiunge l'apice: grazie a campioni del calibro di Baggio, Zidane e Del Piero, oltre che agli allenatori Marcello Lippi e Carlo Ancelotti, vince altri cinque campionati di massima serie e ben cinque titoli internazionali, tra cui Champions League, Coppa Uefa e Coppa Intercontinentale. Dal 2004 ha invece inizio un periodo ricco di scombussolamenti e segnato da grandi cambiamenti a tutti i livelli amministrativi della società. Infatti, durante le fasi finali della stagione 2005/06, la Juventus viene coinvolta in un'inchiesta nata da alcune intercettazioni telefoniche e nota con il nome di "Calciopoli" (Juventus, 2020). Nell'ambito di tale inchiesta, alla Juventus vengono revocati d'ufficio gli ultimi due scudetti vinti e, in aggiunta, la squadra viene condannata dalla giustizia sportiva a disputare il campionato di serie B con nove punti di penalizzazione. Nonostante ciò, la squadra bianconera mantiene comunque alcuni dei suoi più grandi campioni, reduci dalla vittoria del mondiale nel 2006, e riesce immediatamente a risalire la china: al termine della stagione 2006/07 la Juventus viene promossa in serie A. Gli anni successivi sono segnati da stagioni perlopiù anonime, in cui la società non raggiunge nessun traguardo di rilievo. La svolta arriva il 19 maggio 2010: Andrea Agnelli viene nominato presidente ed inaugura un nuovo capitolo, una nuova era che si rivelerà poi essere la più vincente della storia del calcio italiano. La struttura dirigenziale viene profondamente rivoluzionata e la squadra inizia un percorso di successo segnato innanzitutto dall'inaugurazione del nuovo stadio, lo Juventus Stadium (adesso Allianz Stadium). Un vero e proprio

gioiello di modernità che si appresta a diventare teatro dei numerosi successi degli anni seguenti. Dal punto di vista sportivo, la squadra vince tre scudetti di fila tra il 2011 ed il 2014, sotto la sapiente guida di Antonio Conte. Nel frattempo, la società continua ad evolversi ed a crescere notevolmente anche fuori dal campo con l'inaugurazione del J-Museum ed il lancio di numerosi progetti di vario tipo. Il 2014 viene segnato dall'avvicendamento alla guida della squadra bianconera tra Antonio Conte e Massimiliano Allegri. Quest'ultimo riesce a non far rimpiangere il predecessore, portando in soli cinque anni la Juve alla conquista di 5 scudetti, 4 Coppe Italia e 2 Supercoppe italiane, e sfiorando per ben due volte il successo in Champions League.

I successi sul campo sono però solo la punta di un iceberg che è il risultato di una pianificazione e gestione straordinaria. Sotto la presidenza di Andrea Agnelli la Juventus è profondamente cambiata, ripristinando lo spirito vincente che sin dagli albori la contraddistingue, ma è cresciuta anche e soprattutto come società, ed ovvero in termini di risultati finanziari, di valore, influenza, presenza e notorietà, arrivando al punto di attrarre giocatori di caratura mondiale e di potersi permettere un investimento record come quello dell'estate 2018 (cfr. paragrafo 3.4). Nel corso di questo ultimo decennio, è stato rilevante soprattutto lo sviluppo internazionale della società che, attraverso alcune delle strategie analizzate nei capitoli precedenti, è diventata più grande, ricca, solida e famosa. Quello che dieci anni fa sarebbe sembrato impossibile è oggi realtà: l'internazionalizzazione è un percorso non solo percorribile, ma anche già iniziato.

3.1.1. L'obiettivo dell'internazionalizzazione

Sulla base di quanto affermato nel paragrafo precedente, la Juventus ha negli ultimi anni realizzato l'opportunità e la necessità di misurarsi su palcoscenici internazionali e mondiali, non solo a livello calcistico. Partendo dagli sviluppi e successi strettamente sportivi, che chiaramente rimangono imprescindibili per una squadra di calcio, la Juventus ha fatto irruzione nel mondo delle grandi società ed imprese transnazionali, evolvendo, diversificando ed ampliando sempre più il proprio business.

Alcuni dati possono aiutare nella comprensione di questa evoluzione: basti pensare che nell'esercizio 2018/19 la società ha registrato ricavi per un totale di 622 milioni di euro (Juventus, 2020), affermandosi come decima nella classifica dei top 20 club calcistici per fatturato (Deloitte, 2020). Al 1° gennaio 2020, il valore d'impresa della Juventus è stato valutato a ben 1 miliardo e 735 milioni di euro, con una crescita percentuale del 12.1% rispetto all'anno precedente (KPMG Football Benchmark, 2020), e con il solo brand che contribuisce al 10% del valore totale (Forbes, 2020). Anche l'evoluzione degli assetti societari ha permesso alla Juventus di aumentare notevolmente il suo grado di competitività. Al momento, la società risulta controllata per il 63.8% da EXOR N.V, una delle principali società di investimento europee di proprietà della famiglia Agnelli; invece per quanto riguarda la restante parte del capitale azionario, l'11.3% è detenuto da Lindsell Train Ltd. mentre il residuo 24.9% è flottante in borsa (Juventus, 2020). Ma il dato che più di tutti può far comprendere le proporzioni della crescita e dell'espansione di cui la Juventus si è resa capace è sicuramente quello relativo

alla differenza di valore d'impresa tra 2010 e 2019: nel primo caso secondo Forbes era di 656 milioni di euro, mentre nel secondo, come già detto, di ben oltre 1 miliardo e mezzo di euro (Forbes, 2020).

In sintesi, tutto ciò passa attraverso una coerente evoluzione societaria ed organizzativa, assieme alla pianificazione e realizzazione di strategie efficaci di breve, medio e lungo termine, e all'implementazione di un progetto di sviluppo organico che riguarda l'azienda nel suo complesso e ciascuna delle sue componenti. Tra le varie strategie realizzate, ve ne sono alcune tra le più rilevanti che saranno oggetto dei prossimi paragrafi e che ricadono tutte nell'ambito di un piano di marketing che parte da lontano e mira a trasformare la società in un global brand a tutti gli effetti. Tra queste strategie vi sono il rebranding aziendale realizzato nel gennaio del 2017 e le brand extension, la costruzione dello stadio di proprietà, l'acquisto di Cristiano Ronaldo e la gestione dei social media, oltre che l'aumento della presenza fisica nei mercati asiatici.

3.2. Il corporate rebranding

“A cosa pensa la bambina di Shanghai, il millennial di Mexico City, la ragazza di New York? Per questo vogliamo avere un linguaggio meno tecnico e più evocativo”, così Andrea Agnelli spiegava nel gennaio del 2017 il sostanziale cambio di marcia realizzato attraverso il nuovo logo Juventus. La società torinese dava così inizio a quello che da alcuni è stato definito come il rebranding più coraggioso di sempre. Staccandosi completamente dal tradizionale e stravolgendo il classico approccio delle altre società del settore tutte ferme al solito standard, la Juventus dà vita a qualcosa di estremamente innovativo: un logo semplice, audace ed iconico che racconta la volontà della società di esplorare nuovi target quali donne, bambini e millennials *world wide*, puntando moltissimo sull'utilizzo dei social network per dialogare con persone che fino a quel momento l'azienda non aveva ancora intercettato (Ilas Magazine, 2017).

Figura 5 – Il nuovo logo Juventus



Fonte: Juventus.com

Il nuovo stemma della Juventus è caratterizzato da un design *minimal* e stilizzato che, in realtà, è il risultato di un'analisi molto elaborata e che riesce a raccontare l'inizio di una nuova era che però non obbliga a dimenticare o abbandonare gli elementi più classici e rappresentativi della squadra, come i colori bianco e nero o le strisce verticali. Le squadre di calcio sono in particolar modo esposte ai rischi di questi progetti fortemente innovativi, per via della stretta connessione emotiva che esse hanno con il tessuto sociale costituito dai tifosi. Infatti, è facile che i tifosi di vecchia data non apprezzino elementi troppo innovativi che possono essere percepiti come lontani dalla storia e dal senso di appartenenza alla città e agli elementi simbolici del club. La Juventus tuttavia, è riuscita perfettamente nel suo intento: dopo qualche naturale critica iniziale da parte dei tifosi più tradizionalisti, il nuovo logo è stato accettato su larga scala ed ha iniziato a far parte dell'immaginario collettivo dei fan, anche per la sua capacità di richiamare alla mente la tradizionale forma dello scudetto o stendardo.

Il logo è uno dei più importanti elementi identificativi della marca, e come tale si fa portatore di valori, emozioni, attitudini ed esperienze che il brand offre. Il restyling bianconero nasce innanzitutto dal desiderio di evolvere, ampliare ed estendere la marca attraverso nuovi mercati, in particolare quello asiatico, cercando di posizionarsi nell'industria dell'*entertainment* più che in quella calcistica. In questo senso, il rebranding è un'innovazione per la crescita con l'obiettivo di rivolgersi ai consumatori globali definiti come "entusiasti dell'*entertainment*" che possono essere persuasi a comprare la marca Juventus per le esperienze nuove ed eccitanti offerte. Secondo Silvio Vigato, attuale Chief Innovation Officer di Juventus, c'è un'ampia platea di persone che, pur non essendo interessate ai prodotti offerti da alcuni brand, si identifica comunque con i valori da essi espressi (Bleacher Report, 2020). Ne è un esempio Harley Davidson, capace di ispirare sensazioni di libertà ed indipendenza anche a chi non ha mai guidato una motocicletta. Il management della società torinese vuole così trasformare la Juve in un *attitude brand* in grado di attirare l'attenzione anche di persone non interessate al calcio come sport, ma che condividano valori quali perseveranza, ambizione ed eccellenza. Un altro aspetto sicuramente importante è la scelta di utilizzare come logo unicamente la lettera J. In questo modo, la Juventus ha sfidato ancora una volta le convenzioni del settore calcistico, dove la maggior parte dei brand rappresenta qualcos'altro (es. la città, la squadra, il calcio o altro), scegliendo di rappresentare sé stessa. Più che possedere un'identità, la Juve ha scelto di essere un'identità, trasformando sé stessa in un'icona, proprio come fanno i global brand. Questa scelta anticonvenzionale permette al brand di vivere con autorità, confidenza ed eleganza anche lontano da campi di gioco e stadi, ed ovvero dove ci sono le maggiori opportunità di crescita. È evidente quindi che il restyling bianconero sia frutto di una profonda comprensione del mondo circostante, del calcio del futuro, dei trend del momento, di ciò che le persone vogliono e della necessità di espandere la marca attraverso mercati e società. L'operazione di corporate rebranding nel suo complesso potrebbe essere sintetizzata parlando di essenzialità, identità, rottura con la tradizione e sguardo al futuro, creazione di nuove prospettive commerciali (il mercato asiatico) e risonanza sui social media (maggiore *engagement* dei tifosi). Tuttavia, questo non deve far pensare che la Juventus voglia perdere la propria identità di Vecchia Signora. Anzi, appare chiaro che ciò che la società vuole è che a questa identità e percezione dei

tifosi e consumatori se ne affianchi un'altra: noi siamo il futuro. “*Change before you have to*” ha affermato Andrea Agnelli (Interbrand, 2020), durante la presentazione del nuovo logo, riprendendo la celebre frase di Jack Welch, ex CEO di General Electric. Infatti, tutte le grandi imprese transnazionali devono essere in grado di cambiare quando l'ambiente competitivo o le condizioni esterne lo richiedano, ma quelle più di successo sono le imprese che riescono a farlo prima di esserne obbligate.

3.2.1. Le brand extension

Assieme al progetto di rinnovamento del brand, la Juventus ha dato contestualmente inizio anche ad altri progetti, sempre legati al brand stesso e mirati all'ottenimento di maggiore riconoscimento, presenza, consapevolezza e notorietà di marca. Nell'ambito di tali progetti, rientrano anche le estensioni di marca.

Una brand extension è una strategia che viene realizzata quando “un'azienda riprende una marca già esistente per introdurre un nuovo prodotto sul mercato” (Ancarani et al., 2017). In effetti, quello che molte imprese fanno è introdurre nuovi prodotti facendo leva sulla risorsa di maggior valore, ovvero il nome di marca. Generalmente, si usa distinguere tra due principali tipologie di estensioni di marca: estensioni di linea ed estensioni di categoria. Per estensione di linea si intende l'utilizzo di un brand per lanciare un nuovo prodotto appartenente però alla stessa categoria della marca madre, mentre con estensione di categoria si fa riferimento all'utilizzo della marca per il lancio di prodotti appartenenti a categorie e/o mercati diversi. Ovviamente, il principale vantaggio legato alle estensioni di marca è sicuramente quello legato alla capacità di facilitare l'accettazione di un nuovo prodotto, aumentandone le probabilità di successo e riducendo il rischio. Ma oltre a questo, le brand extension possono apportare benefici anche in altri modi: attraverso l'allargamento del mercato e la generazione di nuovi introiti e forme di ricavo o aiutando a procurare effetti di ritorno positivi per la marca madre e per l'impresa. Dall'altro lato, esse presentano anche alcuni svantaggi, come la possibilità di causare una diluizione della marca, ovvero una perdita della forte identificazione con un particolare prodotto, oppure di dare luogo a fenomeni di cannibalizzazione.

Nel caso della Juventus, visto il business in cui la società opera, gli svantaggi sembrano essere più deboli. È infatti decisamente improbabile che la Juventus possa risentire, ad esempio, di un problema di diluizione della marca, considerando che si tratta di una società sportiva il cui *core business* consiste nell'organizzazione di partite e nella partecipazione alle competizioni calcistiche nazionali ed internazionali. Per queste ragioni, la società non si è fatta attendere e nel gennaio del 2019 ha introdotto la sua prima brand extension con il lancio di Juventus Icon Collection. Il lancio di Icon Collection Juventus non va confuso con le strategie di co-branding attuate da altre squadre italiane, quali Inter con Brooks Brothers e Milan con Diesel, che vengono realizzate quando due o più brand si uniscono nella realizzazione di un'unica offerta di prodotto sfruttando la brand equity delle marche. Icon Collection rappresenta un chiaro esempio di *category extension*: una collezione streetwear prodotta direttamente da Juventus, che trasferisce al mondo della moda i valori fondamentali del club bianconero, dando vita ad una dimostrazione tangibile e concreta della nuova identità visiva del club

introdotta col logo, e caratterizzata da un concept innovativo e moderno. È proprio il sito ufficiale della Juventus a spiegare che “il mondo street proietta il brand Juventus verso un pubblico globale, seguendo la contaminazione culturale tra cultural e fashion. A conferma del respiro internazionale del club e della nuova linea, alcuni scatti fotografici sono stati realizzati a Miami, una delle città più iconiche del pianeta” (Juventus, 2020). Ancora una volta quindi, la Juventus progetta, pianifica e realizza con l’obiettivo di trascendere il calcio ed attirare l’attenzione di un pubblico molto più ampio di quello prettamente calcistico, cercando di aumentare il suo *reach* internazionale e di proseguire lungo il cammino verso la trasformazione in un global brand a tutti gli effetti.

3.3. Lo stadio di proprietà

L’8 settembre del 2011 la Juventus inaugurava quello che era, a quei tempi, il secondo stadio di proprietà di un club in Italia: lo Juventus Stadium. Quest’ultimo è stato il primo in Italia privo di barriere architettoniche nonché il primo impianto ecocompatibile al mondo, ed è costato alla società circa 155 milioni di euro. Un investimento sicuramente profittevole, considerando il contributo che lo stadio e gli altri servizi in esso compresi hanno apportato alle casse del club. Basti pensare che nella sola stagione 2018/19 i ricavi da stadio o matchday derivanti dalla vendita di biglietti e abbonamenti sono stati di ben 65 milioni di euro (KPMG Football Benchmark, 2020). Nel complesso, la struttura ha avuto dal momento della sua inaugurazione e fino alla stagione 2018/19 un impatto da quasi 450 milioni di euro (Calcio e Finanza, 2019) in termini di ricavi totali generati. Lo Stadium è stato edificato secondo i più moderni principi costruttivi, anche in logica di risparmio energetico, ed è stato concepito per assicurare agli spettatori un'esperienza unica, grazie alla vicinanza al campo da gioco, che dista solo 7.5 metri dalla prima fila di spettatori, ad una visione eccellente da ogni punto degli spalti e a oltre 110mila metri quadrati tra aree di servizi di supporto, aree commerciali e spazi di intrattenimento. Dotato di un sistema di copertura di tutte le zone, ha una capienza di oltre 41.500 posti a sedere, di cui 4000 posti Premium con un elevato livello di comfort, 62 sky box e 8 aree business. Il J Museum, 31 bar, due aree giochi per bambini, 10 Juventus store e 4000 posti auto completano i servizi a disposizione del pubblico (Juventus, 2020). Per queste ragioni, è ritenuto uno degli impianti più avanzati a livello mondiale, oltre che polo di attrazione e simbolo architettonico della Torino contemporanea.

Lo stadio è stato ovviamente un grande *boost* alle performance della squadra e della società, ed era un passo fondamentale nell’ambito del processo di sviluppo dell’impresa. La scelta di una capienza insolitamente ridotta per un top club è dovuta alla volontà della società di poter sfruttare la differenza tra domanda e offerta. Posto che la Juventus vende in genere all’incirca 29000 abbonamenti annuali, è facile immaginare come poi risulti facile guadagnare molto da ciascuno degli altri 12500 posti disponibili, considerando una domanda che è di gran lunga maggiore. In altri termini, la società sfrutta una situazione di eccesso di domanda per ricavare il massimo da ciascun seggiolino all’interno dell’impianto. Secondo KPMG Football Benchmark, la Juventus è in grado di ricavare, considerando una media tra abbonamenti e biglietti delle partite, ben 73 euro per

seggolino, posizionandosi seconda in questa particolare classifica dietro al solo Paris Saint Germain (KPMG Football Benchmark, 2020).

Figura 6 – L’Allianz Stadium



Fonte: Juventus.com

Nel 2017, la Juventus ha firmato con Allianz Italia un accordo di partnership per l’acquisizione dei *naming rights* relativi allo stadio, che si è tradotto in un cambiamento di nome dell’impianto da Juventus Stadium ad Allianz Stadium. Già allora, gli stessi organi dirigenziali della società bianconera descrissero l’operazione come una “testimonianza ulteriore di come la Juventus si sia attestata a realtà di prim’ordine in ambito internazionale”, mentre il management di Allianz definì l’Allianz Stadium di Torino “il naturale punto di incontro tra due realtà internazionali e mondiali quali Juventus ed Allianz” (Juventus, 2017). Il 12 febbraio del 2020 l’accordo con il colosso del settore assicurativo è stato esteso fino al 2030, definendo un perimetro di diritti più esteso che oltre allo stadio comprende anche training kit e squadra femminile. Giacomo Campora, Amministratore Delegato di Allianz S.p.A., ha commentato l’operazione affermando che “la nostra partnership con la Juventus diventa ancora più solida, duratura e rilevante a livello nazionale e internazionale” (Juventus, 2020). La cessione dei *naming rights* dello stadio bianconero, che secondo uno studio condotto dalla società di consulenza Duff & Phelps nel 2019 valgono ben 17.5 milioni di euro (Duff & Phelps, 2019), è una questione molto rilevante per il processo di internazionalizzazione della Juventus, come è si evince anche dalle parole dei dirigenti delle due società coinvolte. L’accostamento ad una società come Allianz, protagonista a livello globale in più di 70 paesi e marchio internazionalmente conosciuto e stimato, non può far altro che apportare benefici alla Juventus in termini di visibilità, notorietà, riconoscimento ed affidabilità percepita.

Nel complesso, è evidente che anche il progetto di costruzione dello stadio di proprietà, così come la concessione dei diritti di *naming* dell’impianto siano non solo fattori rilevanti per la crescita economica e finanziaria

della società, ma anche parti integranti di una strategia a lungo termine di internazionalizzazione del brand. Lo stadio di proprietà non è di per sé qualcosa che può trasformare la Juventus in un global brand, ma è uno step ed uno strumento fondamentale per aumentare e migliorare le percezioni che le persone formano sulla Juventus sia come società che come marca.

3.4. L'acquisto di Cristiano Ronaldo

Cristiano Ronaldo non ha di certo bisogno di presentazioni. È uno degli atleti più forti e famosi di sempre, vincitore di ben cinque Palloni d'Oro, e rappresenta da solo un'impresa di altissimo valore in grado di generare più ricavi di molti club contro cui gioca settimanalmente. È sponsorizzato da un grande numero di brand come Nike ed Electronic Arts, ed ha anche costruito, attorno alla sua immagine, un suo brand personale chiamato CR7. Il portoghese, a giugno 2020, è la personalità più seguita al mondo sui social: con 221 milioni di followers su Instagram, 121 milioni su Facebook ed altri 85 milioni su Twitter, Cristiano raggiunge la cifra monstre di 427 milioni di persone da cui è seguito. Nel luglio del 2018, Cristiano è passato dal Real Madrid alla Juventus in un trasferimento record per il calcio italiano, i cui numeri sono riassunti dalla figura 7. Per la Juventus si tratta di un investimento complessivo di 4 anni di ben 357 milioni di euro, e perciò alcuni hanno parlato di "business del secolo". Andrea Agnelli ha ammesso che l'affare rappresenta la prima volta nella sua amministrazione in cui un giocatore viene acquistato dopo aver preso in considerazione i potenziali benefici finanziari (Goal, 2019).

Figura 7 – I numeri dell'affare Ronaldo



Fonte: Eurosport, 2018

Ma quali sono i motivi che hanno spinto la società bianconera ad un investimento simile per un atleta, a quei tempi, di 33 anni? E quali gli effetti positivi che questo investimento ha già generato e ci si aspetta generi ancora in futuro?

L'arrivo di Ronaldo è stato deciso dopo aver preso consapevolezza del fatto che la società non potesse crescere di più, in termini economici e finanziari, nel panorama calcistico italiano, considerando le limitazioni derivanti da stadio e diritti tv. Infatti, se i ricavi da stadio sono limitati dalla capacità massima di posti a sedere e dai limiti ai prezzi dei biglietti, i ricavi da broadcasting dipendono da accordi a livello di lega sui quali la Juventus ha relativamente poco potere. Da qui nasce l'esigenza di crescere a livello internazionale. Percorso che, come detto, è stato avviato con la costruzione dello stadio ed il rebranding, ed ha raggiunto il culmine con l'associazione della società ad un'icona globale come Cristiano. Tra l'altro, come già trattato nel capitolo 2 al paragrafo 2.3.3., l'acquisto di giocatori famosi costituisce una delle condizioni vincenti per le marche calcistiche che vogliono divenire realmente globali. Da questo punto di vista, non esiste nel calcio atleta migliore di Cristiano per la realizzazione di tale obiettivo. Il brand CR7 è più grande e famoso di quello Juventus, ed è per questo che sono davvero numerosi i benefici e gli effetti positivi che questa operazione ha già avuto ed avrà in futuro. In particolare, gli shareholders di Juventus saranno contenti di poter capitalizzare al massimo su questo investimento, se la strategia di business della società si adatterà in modo da monetizzare al meglio il pubblico dei social media che crescerà notevolmente, ed in modo da offrire programmi innovativi e coinvolgenti, basati su una strategia omnicanale più che su una strategia commerciale fondata su asset tangibili quali magliette, pubblicità, sponsor e posti premium allo stadio (KPMG Football Benchmark, 2018). L'affare Cristiano Ronaldo è quindi profondamente legato alle gestione strategica dei social media, che saranno perciò oggetto del paragrafo successivo. Per quanto riguarda i ricavi da stadio, immediatamente dopo l'acquisto di Ronaldo la Juventus ha annunciato un aumento del 30% dei prezzi degli abbonamenti per la stagione 2018/19, così come anche dei prezzi dei biglietti delle singole partite. Anche i ricavi da broadcasting sono aumentati grazie all'effetto Ronaldo: le piattaforme televisive e le società che si occupano di trasmettere il campionato italiano hanno infatti riconosciuto un aumento oggettivo di visibilità e notorietà dell'intero campionato, dovuto alla presenza del campione portoghese, ed hanno per questo aumentato le loro offerte. Ma le più grandi opportunità di crescita sono nei ricavi commerciali, nell'impatto sul brand e nell'esposizione sui social media. Per quel che riguarda i ricavi commerciali, KPMG Football Benchmark rileva come nell'anno precedente all'arrivo di Ronaldo questi si siano attestati a quota 145 milioni, mentre nella stagione di esordio in Italia del fuoriclasse portoghese a quasi 200 milioni. Su questa crescita notevole pesano notevolmente gli aumenti dei ricavi da merchandising e dei ricavi da sponsor maglia. Con riferimento a questi ultimi in particolare, prima di Cristiano la maglia della Juventus aveva un valore totale di 40 milioni, derivanti dai 23 milioni corrisposti dallo sponsor tecnico Adidas e dai 17 milioni corrisposti dallo sponsor di maglia Jeep. Nella stagione corrente, ed ovviamente a seguito dell'arrivo del portoghese, il valore della maglia ha raggiunto quota 93 milioni, di cui 42 provenienti da Jeep e ben 51 da Adidas. E ancora, Cristiano come brand può aprire le porte a nuove opportunità internazionali di *sponsorship* nei mercati in cui la marca Juventus è meno popolare di quella CR7, come ad

esempio Indonesia, Brasile, India, America, Messico ed altri. Infine, riguardo all'impatto sul brand Juventus, si può dire che gli effetti positivi saranno notevoli. Cristiano è un'icona e la sua superiorità sui social media, rispetto ai suoi principali rivali calcistici quali Messi e Neymar, è evidente non solo in termini di seguito, ma soprattutto in termini di distribuzione geografica dei suoi followers. L'esposizione social di CR7 può quindi sicuramente contribuire a rendere Juventus un brand più globale.

In sintesi, l'investimento garantirà alla società bianconera benefici sportivi, economico/finanziari e di marca che ben rimpiazzano gli altissimi costi associati all'operazione, permettendo al club di aumentare nei prossimi anni i ricavi, la profittabilità ed il valore d'impresa. Il suo trasferimento ha aperto la Juventus a nuovi followers, e in senso inverso, ha aperto nuovi mercati alla Juventus. L'operazione Cristiano Ronaldo non è solo parte di un sogno romantico della Juventus alla conquista dell'Europa, ma fa parte di un'accorta strategia di marketing per conquistare il mondo (Goal, 2019).

3.4.1. La gestione dei social media

Nel mondo di oggi, i social media hanno non solo cambiato il modo in cui le persone interagiscono, ma anche aperto nuove opportunità per i business per rivolgersi ai consumatori, che in ambito calcistico sono tipicamente i tifosi. I club, sia grandi che piccoli, hanno ormai realizzato a pieno che i social non sono solo dei canali di comunicazione attraverso cui veicolare un messaggio. Essi hanno un elevato valore commerciale, visto che permettono di raggiungere pubblici nuovi e di grandi dimensioni con risultati senza precedenti, ed inoltre forniscono un setting unico di partner e sponsor per migliorare le politiche di branding, o aumentare il valore o il ROI di uno *sponsorship*. Per questo motivo, monetizzare il valore creato attraverso i social media è cruciale per i club calcistici, al fine di rimanere competitivi e migliorare la propria profittabilità.

Nel caso della Juventus, i social media rappresentano un'area in cui la società è fortemente sviluppata, anche grazie all'arrivo di Ronaldo. Basti pensare che prima dell'acquisto di Cristiano, la Juventus superava di poco i 50 milioni di followers totali tra Facebook, Instagram, Twitter e YouTube. Oggi, sugli stessi social la società registra un seguito impressionante di oltre 91 milioni di persone, con Facebook ed Instagram che contano rispettivamente 41 e 40 milioni di seguaci (Social Media Soccer, 2020). Da questi dati appare evidente l'influenza che la star portoghese ha avuto sul seguito social della società, soprattutto con riferimento alla dispersione geografica dei followers che, se prima erano per larga parte ubicati in Italia, adesso provengono principalmente da Stati Uniti, Brasile, India ed Indonesia. La Juventus agisce così come una vera e propria media company, elaborando e diffondendo i suoi contenuti in ben sette lingue (italiano, inglese, spagnolo, arabo, portoghese, giapponese ed indonesiano), con l'unico obiettivo di raggiungere tifosi bianconeri ed appassionati in ogni angolo del pianeta. Tuttavia, il management bianconero ha più volte dichiarato di non voler puntare solo sulla quantità, ma anche sulla qualità. Questo principio tradotto in termini di strategia social implica la volontà di incrementare non solo il numero di followers, ma soprattutto il numero di interazioni con essi. E infatti, non è certamente un caso che la Juventus sia non solo la squadra italiana più seguita, ma anche quella

che genera più interazioni sui social. Ad esempio, nel solo mese di settembre 2019 ha generato oltre 140 milioni di interazioni da parte degli utenti sui vari social (Rivista Undici, 2019). Questo testimonia che la società sia in grado di agire sui social, andando a massimizzare due variabili fondamentali: l'*engagement rate* e il *customer retention rate*. Una macchina mai ferma da oltre 1.2 miliardi di interazioni mensili, pronta a rendere il brand Juventus la marca italiana più seguita al mondo su Instagram, e a diffonderla ovunque nel pianeta. Del resto, i social media sono oggi realmente imprescindibili per chi si pone l'obiettivo di diventare globale.

3.5. L'obiettivo dei nuovi mercati: Asia ed America

A testimonianza della volontà della società di aumentare la presenza nei mercati esteri, Andrea Agnelli ha parlato di "sfida globale" a proposito delle numerose *regional partnership* attivate con diverse società operanti in paesi quali Cina, Giappone, Indonesia, Singapore, Thailandia, Vietnam ed altri. Le *regional partnership* sono infatti degli accordi commerciali operativi su specifici mercati, dove lo sponsor ed il club possono gestire iniziative non in conflitto con quanto avviene in ambito domestico o locale. "Si tratta di accordi commerciali che confermano la volontà del club di affermarsi nel mercato asiatico e che ci permetteranno di essere sempre più vicini ai nostri fan in Asia", così Giorgio Ricci, attuale Chief Revenue Officer di Juventus, commentava a fine 2018 l'annuncio della partnership con Wanbo Sports, una Media Company cinese leader in tutta l'Asia (Calcio e Finanza, 2018). Attualmente, la Juventus ha attive almeno sei *regional partnership* in Asia tra cui: un accordo commerciale con China Mercants Bank che non preclude l'accordo pluriennale con Ubi Banca per quanto riguarda l'Italia, così come nel settore del betting con Betfair sul mercato domestico e con F66.com nell'Estremo Oriente. A questi si aggiungono Costa Crociere China, la già citata Wanbo Sports e Dashing, con quest'ultima operante in Malesia. A questi accordi si aggiungono poi le *global partnership* realizzate con compagnie che seppur operanti a livello mondiale, sono fortemente radicate nel continente asiatico da cui traggono le origini. Ne sono esempi Konami, la popolare casa giapponese di progettazione e sviluppo videogiochi, e Linglong azienda cinese produttrice di pneumatici in tutto il mondo. Ancora, la società bianconera ha negli ultimi anni inaugurato ben dieci Juventus Academies nella regione, sparse tra Cina, Giappone, Kuwait, Arabia Saudita ed Emirati Arabi, sempre con l'obiettivo di ottenere una maggiore esposizione del brand. Il culmine dell'espansione nel mercato orientale è stato raggiunto con l'apertura, a dicembre del 2019, di un ufficio ad Hong Kong situato nella parte centrale dell'area metropolitana ed in uno dei *business districts* più importanti al mondo (Calcio e Finanza, 2019). L'ufficio servirà da strumento per cercare di accrescere la presenza sul territorio, offrendo alla Juventus la possibilità di raggiungere 171 milioni di fan potenziali, e gettando le basi per lo sviluppo di successive strategie a lungo termine. Inoltre, la società da diversi anni non rinuncia a partecipare a tournée estive in Asia che permettano ai tifosi di vedere da vicino i loro beniamini e di toccare con mano una realtà che altrimenti percepirebbero come troppo lontana.

L'altro grande obiettivo della Juventus, oltre all'Asia, è la conquista dell'America. In entrambi i casi, come già affermato precedentemente, Cristiano Ronaldo sarà di grandissimo aiuto al club piemontese che se ne potrà servire come una sorta di driver commerciale. In America, in particolar modo negli Stati Uniti, il calcio è un settore ancora in via di sviluppo e sicuramente più indietro rispetto al continente europeo, ed è quindi un paese su cui la Juventus sta puntando molto, cercando da subito di guadagnarsi le simpatie di un numero crescente di persone che sempre più si interessa al calcio. Nasce così la Juventus Night tenutasi al Barclays Center di New York, nel quartiere di Brooklyn. In occasione della partita di NBA tra Brooklyn Nets e Toronto Raptors del 7 dicembre 2018, la società torinese ha organizzato un'esperienza unica e imperdibile. Forte della comunanza di colori con la squadra di casa dei Brooklyn Nets, l'impianto di Brooklyn ha mostrato per tutta la serata, dal prepartita a dopo la sfida, il logo Juventus sia sui led esterni che su schermi e led a bordocampo. Inoltre, la società ha organizzato, prima della sfida di pallacanestro, un *watch party* della partita Juventus-Inter, portando in questo modo numerosi americani letteralmente a tifare la squadra bianconera.

In generale, questi esposti nel paragrafo sono tutti esempi di strategie poste in essere con l'obiettivo di aumentare l'esposizione globale del brand, fidelizzare i tifosi, accrescere le possibilità di accordi di licenza e contratti di sponsorizzazione e, di conseguenza, aumentare i ricavi commerciali. Come è evidente, l'internazionalizzazione della marca Juventus è quindi un passaggio strumentale che rientra in un ampio progetto il cui risultato finale può solo essere la completa e totale trasformazione in global brand.

3.6. Gli scenari futuri post Covid-19

Gli ultimi mesi hanno rappresentato un periodo buio e ricco di incertezze dal quale l'industria calcistica è sicuramente uscita danneggiata, così come i sistemi economici di tutti i paesi più coinvolti dalla pandemia. A causa della diffusione del virus, tutti gli sport, i campionati e le competizioni sono stati costretti a fermarsi con rilevanti conseguenze economiche. Tuttavia, è notizia di pochi giorni fa che tutti i maggiori campionati europei di calcio, fatta eccezione per quello francese, riprenderanno nel mese di giugno. Ad ogni modo, questo non è sufficiente ad evitare del tutto che gli effetti negativi della pandemia si propaghino sulle squadre. Infatti, il Covid-19 impatterà sicuramente in maniera molto negativa su alcune variabili quali: valore dei giocatori, operazioni di trasferimento giocatori o calciomercato, costi del personale, ricavi da stadio, ricavi da broadcasting e sponsorizzazioni ed infine sostenibilità dei debiti.

Alcune società quali KPMG Football Benchmark ritengono molto probabile un elevato decremento del valore dei calciatori (KPMG Football Benchmark, 2020). Il prossimo calciomercato sarà così dominato dalle squadre in possesso di elevati livelli di liquidità, cassa e fondi a breve termine. Nel breve periodo, sarà invece pesante la situazione per le squadre (es. Monaco, Lione, Ajax, Atalanta) che hanno fatto del *player trading* l'attività fondamentale del proprio modello di business, e che quindi risentiranno moltissimo della diminuzione del valore dei giocatori. I ricavi da stadio saranno, ovviamente, influenzati notevolmente dalle norme restrittive che riguarderanno l'accesso agli stadi, quando questo sarà consentito, così come anche dal probabile aumento

del costo di gestione dell'evento per ciascun spettatore (dovuto a sanificazione, maggior numero di steward, controllo temperature ecc.). La Juventus sarà, in Italia, tra le società più penalizzate per quanto riguarda i ricavi derivanti da match day, a causa dell'altissimo tasso di occupazione (circa il 95%) dello stadio che viene solitamente registrato. Anche i ricavi da broadcasting e sponsorizzazioni è molto probabile diminuiscano. Le società che si occupano di produzione televisiva, ad esempio Sky e Perform Group in Italia, forti dell'esperienza Covid-19 tenderanno a diminuire le proprie offerte, a richiedere dilazioni dei pagamenti o quantomeno ad inserire nei contratti delle clausole apposite che regolino gli accordi in caso di sospensione temporanea e/o definitiva dei campionati. Analogo il discorso riguardante gli sponsor. Alcuni studi (Sport Business Management, 2020) rivelano che il valore delle sponsorizzazioni sportive subirà nell'arco del 2020 una contrazione di 17.2 miliardi di dollari, ed ovvero una riduzione del 37% rispetto all'anno precedente. Basti pensare che i settori maggiormente impegnati in attività di sponsorizzazione calcistica sono quelli dell'automobile e delle compagnie aeree, rispettivamente per valori di 202 milioni di euro e 197 milioni di euro. Questi ultimi sono, senza dubbio, tra i settori più colpiti da questa situazione ed è quindi molto probabile che rivedano i propri accordi con i club e riducano le loro offerte in futuro, ammesso che riescano ad adempiere *in toto* agli impegni dovuti in questa stagione.

In generale, gli scenari futuri non appaiono del tutto incoraggianti. La ripresa delle competizioni nazionali ed internazionali non appare infatti sufficiente a sanare i problemi economici e finanziari di cui le squadre professionistiche risentiranno. La situazione sembra essere ancora più incerta per i campionati minori, nei quali si prevedono numerosi fallimenti di società che già in condizioni normali non sono del tutto stabili e solide. Ad ogni modo, l'augurio è quello che l'industria calcistica, così come tutti gli altri settori più duramente colpiti dalla pandemia, possa riprendere a correre assieme alle economie dei paesi più coinvolti.

Conclusioni

La globalizzazione dei mercati e delle società ha portato molte imprese, appartenenti ai settori più variegati dell'economia, a sviluppare e realizzare strategie di marketing che permettessero l'entrata in mercati più ampi ed estesi di quelli nazionali. Queste strategie devono, ovviamente, fare fronte ad un maggior grado di differenze di tipo culturale, sociale ed economico, rispetto a quelle esistenti in un contesto nazionale. Per tale ragione, queste richiedono specifiche competenze manageriali ed il processo di internazionalizzazione deve essere accompagnato dalla contestuale realizzazione delle esigenze di apprendimento organizzativo. Questa necessità viene infatti sottolineata nel primo capitolo dell'elaborato, insieme alle opportunità e minacce relative al rapporto tra marche globali e consumatori.

Come già ampiamente affermato, oggi le strategie e politiche di global branding sono diventate un tema molto importante anche nel mondo dello sport. In particolare, nell'elaborato viene dimostrato attraverso alcuni esempi ed il riferimento a studi effettuati da autori diversi, che gli obiettivi posti ed i risultati prodotti dalle più grandi società calcistiche al mondo, non possono fare altro che conferire loro la qualifica di global brand. Queste infatti, oltre ad essere caratterizzate da elevati livelli di riconoscimento, notorietà e presenza a livello globale, si sono evolute notevolmente andando a trascendere l'ambito sportivo, per diventare aziende produttrici di beni e fornitrici di servizi di vario tipo, al pari di imprese attive in tutt'altri settori. Quanto trattato nell'elaborato è sicuramente sufficiente a dimostrare che, con o senza riferimento a numeri e risultati finanziari, quello dell'internazionalizzazione della marca è un fenomeno in rapida crescita nel mondo dello sport. La Juventus FC rappresenta l'esempio più rilevante, per quanto riguarda l'Italia, di brand sportivo proiettato e destinato a palcoscenici internazionali. Nell'elaborato viene più volte dimostrato come la società abbia, spesso anche in modo molto esplicito, posto come obiettivo principale quello della "sfida globale". Nel tentativo di realizzarlo secondo un progetto di sviluppo organico, il brand rappresenta l'asset sul quale agire in maniera più decisa. Tuttavia, la trasformazione in global brand è, secondo i progetti realizzati dalla Juventus, il risultato di un processo che si compone anche di parti che possono esulare leggermente dalla sfera del marketing (es. la costruzione dello stadio). In effetti, quello che risulta evidente dall'analisi del caso Juventus è che ogni componente societaria, organizzativa e sportiva deve essere in grado di contribuire in modo distinto e separato alla realizzazione di un obiettivo di tale portata. Alla società italiana va sicuramente riconosciuto il merito di essere cresciuta in maniera esponenziale nell'ultimo decennio, arrivando al punto di rendere quello del global brand un traguardo visibile e raggiungibile. Si può senza dubbio affermare, dati alla mano, che il percorso dell'internazionalizzazione del brand Juventus è già iniziato, ha già portato a risultati importanti, ma non ha ancora esaurito l'ambizione di portare la marca alla conquista del mondo non solo sportivo.

Bibliografia

- Alden, D.L., Steenkamp J.,B., Batra, R. (1999). *Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: the role of global consumer culture*, Journal of Marketing, vol. 63, n.1, pp. 75-87.
- Ancarani, F., Costabile, M., Keller, K.L., Kotler, P. (2017). *Marketing Management*, Pearson.
- Anderson, V., Graham, S., Lawrence, P. (1998). *Learning to internationalize*, Journal of Management Development, vol. 17, n. 7, pp. 492-502.
- Asiedu, F.O., Hinson, R.E., Kosiba, J.P., Osabutey, E. (2018). *Internationalisation and branding strategy. A case of the English Premier League's success in an emerging market*, Qualitative Market Research.
- Bauer, H.H., Sauer, N.E., Schmitt, P. (2005). *Customer-based brand equity in the team sport industry. Operationalization and impact on the economic success of sport teams*, European Journal of Marketing, vol. 39, n.5, pp. 496-513.
- Cheng, J. M. S., Blankson, C., Wu, P. C. S. & Chen, S. S. M. (2005). *A stage model of international brand development: The perspectives of manufacturers from two newly industrialised economies — South Korea and Taiwan*, Industrial Marketing Management, vol. 34, n. 5, pp. 504–514.
- Desbordes, M., Richelieu, A. (2009). *Football teams going international – The strategic leverage of branding*, Journal of Sponsorship, vol.3, n.1, pp. 10-22.
- Desbordes, M., Richelieu, A. (2012). *Global Sport Marketing: Contemporary Issues and Practice*, Routledge.
- Desbordes, M., Lopez, S., Richelieu, M. (2008). *The internationalisation of a sports team brand: The case of European soccer teams*, International Journal of Sports Marketing, vol.10, n.1, pp. 29-44.
- Dimofte, C.V., Johansson, J.K., Ronkainen, I.A. (2008). *Cognitive and affective reactions of US consumers to global brands*, Journal of International Marketing, vol. 16, n. 4, pp. 113-135.
- Douglas, S.P., Craig, C.S., Nijssen, E.J. (2001). *Integrating branding strategy across markets: building international brand architecture*, Journal of International Marketing, vol. 9, n. 2, pp. 97-114.

- Ferrand, A., Pages, M. (1999). *Image management in sports organisations: the creation of value*, European Journal of Marketing.
- Gardner, H. (1985). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Palladin, London.
- Hill, J., Vincent, J. (2006). *Globalisation and sports branding: the case of Manchester United*, International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, vol.7, n.3, pp. 61-78.
- Holt, D.B., Quelch, J.A., Taylor, E.L. (2004), *How global brands compete*, Harvard Business Review, vol. 82, n. 9, pp. 68-81.
- Interbrand Group. (1992). *World's greatest brands: an international review*, John Wiley & Sons, New York.
- Kapferer, J.-N. (1998). *Les marques, capital de l'entreprise: Créer et développer des marques fortes*, Paris, France: Éditions d'Organisation.
- Keller, K.L. (1993). *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*, Journal of Marketing, vol. 57, pp. 1-22.
- Keller, K.L. (2012). *Strategic Brand Management. Building Measuring, and Managing Brand Equity*, Pearson.
- Levitt, T. (1983). *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review, vol. 61, n.3, pp. 92-102.
- Ohmae, K. (1990). *Borderless World. Power and Strategy in the Global Marketplace*, Harper Collins, London.
- Samiee, S. (2019). *Reflections on global brands, global consumer culture and globalization*, International Marketing Review.
- Steenkamp, J-B. (2017). *Global Brand Strategy. World-wise Marketing in the Age of Branding*, Palgrave Macmillan.
- Steenkamp, J.-B., Batra R., Alden D., (2003), *How perceived brand globalness creates brand value*, Journal of International Business Studies, vol. 34, n. 1, pp. 53-65.
- Siropolis, N. (1994). *Small Business Management: A Guide to Entrepreneurship*, Houghton Mifflin, Boston.

Taylor, C.R., Okazaki, S. (2015). *Do global brands use similar executional styles across cultures? A comparison of US and Japanese television advertising*, Journal of Advertising, vol. 44, n. 3, pp. 276-288.

Van Gelder, S. (2004). *Global brand strategy*, Journal of Brand Management, vol.12, n.1, pp. 39-48.

Sitografia

Bleacher Report (2020), Rebranding Juventus: How a new logo and Ronaldo has changed everything. Accessibile da: <https://bleacherreport.com/articles/2867681-rebranding-juventus-how-a-new-logo-and-ronaldo-has-changed-everything>

Calcio e Finanza (2018), Juventus, Wanbo Sports nuovo regional partner. Accessibile da: <https://www.calcioefinanza.it/2018/09/28/juventus-regional-partner-wanbo-sports/>

Calcio e Finanza (2019), Lo Stadium compie 8 anni: impatto da 400 milioni. Accessibile da: <https://www.calcioefinanza.it/2019/09/11/juventus-stadium-impatto-bilancio-ricavi-stadio/>

Calcio e Finanza (2019), Juve, inaugurato ufficialmente l'ufficio di Hong Kong. Accessibile da: <https://www.calcioefinanza.it/2019/12/09/juve-inaugurato-ufficialmente-lufficio-di-hong-kong/>

Calcio e Finanza (2020), Super Bowl 2020: attesi 150 milioni di telespettatori. Accessibile da: <https://www.calcioefinanza.it/2020/02/02/spettatori-super-bowl-2020-tv-streaming/>

Daruma Studio (2019), Strategie di branding: notorietà del marchio e identità aziendale. Accessibile da: <https://darumastudio.it/strategie-di-branding-identita-aziendale/>

Definition (2020), Implementazione di marketing. Accessibile da: <https://the-definition.com/term/marketing-implementation>

Deloitte (2019), Annual Review of Football Finance. Accessibile da: <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/finance/articles/annual-review-football-finance-2019---deloitte-italy---finance.html>

Deloitte (2020), Football Money League 2020. Accessibile da: <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league-2020---deloitte-italy---consumer.html>

Duff & Phelps (2019), European Stadium Naming Rights Report 2019. Accessibile da: <https://www.duffandphelps.com/about-us/news/european-stadium-naming-rights-report-2019>

Forbes (2020), New York Knicks value. Accessibile da: <https://www.forbes.com/teams/new-york-knicks/#7078c662676d>

Forbes (2020), Juventus FC value. Accessibile da: <https://www.forbes.com/teams/juventus/#4a6a17897f14>

Goal (2019), The Ronaldo effect: what Cristiano has done for the Juventus brand. Accessibile da: <https://www.goal.com/en/news/the-ronaldo-effect-what-cristiano-has-done-for-the-juventus/y2io1bd9hyv0100m35astqwxz>

Ilas Magazine (2017), Arriva il nuovo logo della Juventus: il calcio scopre il design. Accessibile da: <http://www.ilasmagazine.com/2017/01/18/nuovo-logo-juventus-calcio/>

Interbrand (2019), Best Global Brands 2019. Accessibile da: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/>

Interbrand (2020), Lessons from the Juventus brand evolution. Accessibile da: <https://www.interbrand.com/views/lessons-from-the-juventus-brand-evolution/>

Juventus (2020), <https://www.juventus.com/it/>

KPMG Football Benchmark (2018), Ronaldo economics: from Madrid to Turin. Accessibile da: <https://home.kpmg/it/it/home/insights/2018/07/ronaldo-economics-from-madrid-to-turin.html>

KPMG Football Benchmark (2020), <https://www.footballbenchmark.com/home>

McDonalds, (2020), Who is your target market audience. Accessibile da: <https://www.mcdonalds.com/gb/en-gb/help/faq/18506-who-is-your-target-market-audience.html>

Repubblica, (2018), Mondiali Russia 2018, ascolti record: oltre mezzo mondo davanti alla tv. Accessibile da: https://www.repubblica.it/sport/calcio/esteri/2018/12/21/news/russia_2018_ascolti_record_oltre_mezzo_mondodavanti_alla_tv-214804832/

Rivista Undici (2019), La Juventus è la squadra italiana che genera più interazioni sui social network. Accessibile da: <https://www.rivistaundici.com/2019/10/30/juventus-social-network/>

Social Media Soccer (2020), Juventus FC: statistiche social. Accessibile da: <https://www.socialmediasoccer.com/it/team/juventus.html>

Sport Business Management (2020), Il mercato delle sponsorizzazioni sportive perderà il 37% degli investimenti nel 2020. Accessibile da: <https://www.sportbusinessmanagement.it/2020/05/il-mercato-delle-sponsorizzazioni.html>

Wikipedia, (2020), Marketing Mix. Accessibile da: https://it.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix