

Dipartimento  
di Impresa e Management

Cattedrati Gestione del Prodotto e della Marca

# Football is Fashion: L'effetto dell'arte e dell'innovazione sul merchandise consumption

Prof. Marco Francesco Mazzù

---

RELATORE

Prof.ssa Carmela Donato

---

CORRELATORE

Alberto Andria - Matr. 715411

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

## INDICE

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>4</b>
Le fonti di reddito nel calcio: una overview.....	4
La rilevanza del merchandising.....	6
La nuova era del merchandising.....	8
Il gap e le domande di ricerca.....	11
<b>1. LITERATURE REVIEW .....</b>	<b>13</b>
1.1 La domanda del merchandising sportivo.....	13
1.1.1 La funzione sociale dell'abbigliamento .....	13
1.1.2 La performance come principale driver di scelta.....	14
1.2 Il fan behavior .....	16
1.2.1 Il pride come key dimension dello sport consumption .....	16
1.2.2 Il pride come outcome .....	18
1.2.3 Il pride come motivational cue .....	19
1.3 La segmentazione del tifo.....	22
1.3.1 I concetti di loyalty e identification nel contesto sportivo .....	22
1.3.2 L'influenza delle external group identities sulla team identity .....	24
1.3.3 Gli approcci associativi e dissociativi dei fan.....	25
1.4 Tradizione e innovazione: il trade-off del merchandising.....	27
1.4.1 Il merchandising come mezzo di ingegnerizzazione dell'orgoglio .....	28
1.4.2 L'innovative product design (IPD).....	28
1.4.3 La rilevanza dell'attributo estetico.....	30
1.4.4 L'art infusion effect.....	31
1.5. Sviluppo delle ipotesi di ricerca .....	33
<b>2. METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
2.1 Analisi e selezione dei team .....	36
2.2 Preparazione dei materiali .....	39
2.2.1 Manipolazione della Team Performance: sviluppo degli articoli .....	39
2.2.2 Manipolazione del Jersey-type: sviluppo dei concept-kit.....	41
<b>3. ANALISI DEI DATI E RISULTATI .....</b>	<b>46</b>
3.1 Pretest .....	46
3.1.1 Team Performance .....	46

3.1.2 Jersey-type .....	47
3.2 Main study .....	52
3.2.1 Research Design.....	52
3.2.2 Sample.....	54
3.2.3 Scale e misurazioni .....	54
3.2.3.1 Team identification.....	55
3.2.3.2 Pride .....	56
3.2.3.3 Merchandise Consumption Intention.....	58
3.2.4 Risultati .....	59
<b>4. DISCUSSIONE GENERALE E CONCLUSIONI.....</b>	<b>64</b>
4.1 Implicazioni manageriali .....	68
4.2 Limitazioni e suggerimenti per le ricerche future .....	70
<b>APPENDICE A - Scale originali.....</b>	<b>73</b>
<b>APPENDICE B - Survey del main study.....</b>	<b>75</b>
<b>APPENDICE C - Output SPSS.....</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>105</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>115</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>118</b>
Abstract.....	119
Introduzione.....	119
<b>1. Literature review .....</b>	<b>121</b>
1.1 La domanda del merchandising sportivo.....	121
1.2 Il fan behavior .....	122
1.3 La segmentazione del tifo.....	123
1.4 Tradizione e innovazione: il trade-off del merchandising .....	124
<b>2. Metodologia.....</b>	<b>126</b>
<b>3. Analisi dei dati e risultati .....</b>	<b>127</b>
<b>4. Discussione generale.....</b>	<b>129</b>
4.1 Implicazioni manageriali .....	131
4.2 Limitazioni e suggerimenti per le ricerche future .....	133
<b>References .....</b>	<b>135</b>

## ABSTRACT

Con la progressiva crescita della sport industry e il concomitante aumento degli interrogativi sulla sostenibilità finanziaria dell'intero sistema, la cui fragilità è stata ulteriormente evidenziata dalla pandemia di COVID-19, l'area commerciale e il merchandising sembrano tracciare il percorso più sicuro da esplorare e con maggiore potenziale. Il momento storico in cui stiamo vivendo è di grande rilevanza per il merchandising del calcio. I club, infatti, hanno ormai abbandonato i tradizionali disegni delle maglie per dare voce all'estetica e all'innovatività, con un'insistente ricerca di nuovi modelli in grado di esibire forme di espressione artistica impensabili solo fino a poco tempo fa. Tuttavia, considerando il forte impatto che il risultato sportivo continua ad avere sull'intenzione d'acquisto del merchandising, è lecito chiedersi fino a che punto un approccio innovativo al merchandising possa effettivamente guidarne le vendite. Vista l'esigenza manageriale di sviluppare una fan base che sia disposta a riacquistare costantemente i prodotti e servizi delle squadre sportive, a prescindere dalle performance sul campo, lo scopo di questo documento è quello di estendere la ricerca comprendendo se l'innovatività del merchandising possa contribuire a un miglioramento del merchandise consumption anche in presenza di performance negative. Alla luce di ciò, nel main study (n = 409) è stato sviluppato un modello di mediazione moderata multipla che ha analizzato come l'orgoglio, influenzato dai risultati sportivi e dal grado di identificazione del tifoso con la squadra, modifica l'intenzione di acquistare il merchandising, confrontando due diverse tipologie di maglie: tradizionale e innovativa. La ricerca è stata condotta tramite un questionario online distribuito sui principali social network e social media e ha preso come riferimento le quattro principali squadre del campionato italiano di Serie A: AC Milan, AS Roma, FC Inter e Juventus FC. I risultati confermano il ruolo decisivo della performance nel predire le intenzioni di consumo dei tifosi, per mezzo dei sentimenti di orgoglio da loro provati. La portata di tali sentimenti, differente in base al livello di team identification, può essere controllata dal design innovativo della maglia, il quale aumenta l'intenzione d'acquisto in corrispondenza di bassi livelli di orgoglio.

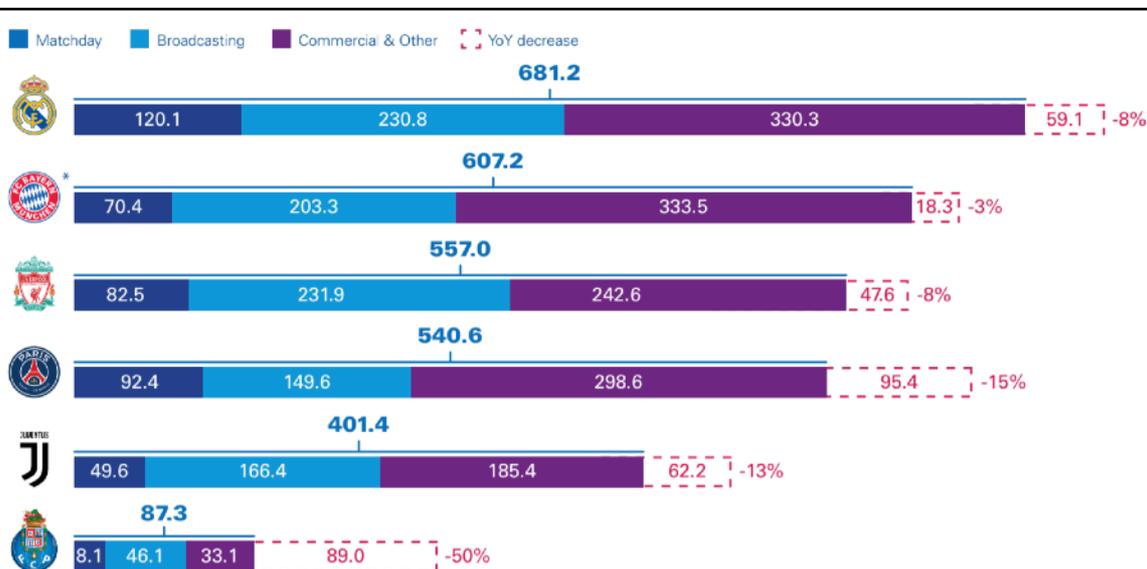
**Keywords:** Sport Marketing, Merchandising, Fan Behavior, Team Performance, Pride, Team Identification, Merchandise Consumption Intention.

## INTRODUZIONE

### Le fonti di reddito nel calcio: una overview

Il calcio è lo sport più popolare al mondo. Oltre ad essere un grande fenomeno sociale in grado di attirare un pubblico sempre più vasto e innescare la passione nei fan, il calcio professionistico è un grande business che genera fatturati e profitti sostanziali per i club di tutto il mondo (Derbaix, Decrop & Olivier, 2002). Tuttavia, la crisi causata dalla pandemia di COVID-19 ha posto degli interrogativi sulla sostenibilità finanziaria dell'intero ecosistema calcio, evidenziandone ulteriormente la fragilità. “Anche prima della pandemia, gli elevati stipendi dei giocatori, insieme alle crescenti commissioni di trasferimento e agenti, hanno messo a dura prova le finanze dei club.” — ha affermato Andrea Sartori, Global Head of Sports di KPMG — “La crisi ha amplificato questi difetti nell'attuale modello di business. Le società calcistiche hanno improvvisamente dovuto affrontare problemi di liquidità con tutti i loro flussi di ricavo interessati dall'assenza delle entrate da botteghino, oltre alla rinegoziazione, sospensione o cancellazione dei pagamenti da parte di media e accordi commerciali”<sup>1</sup>.

Figura I Ricavi operativi 2019/20 (in milioni di euro)



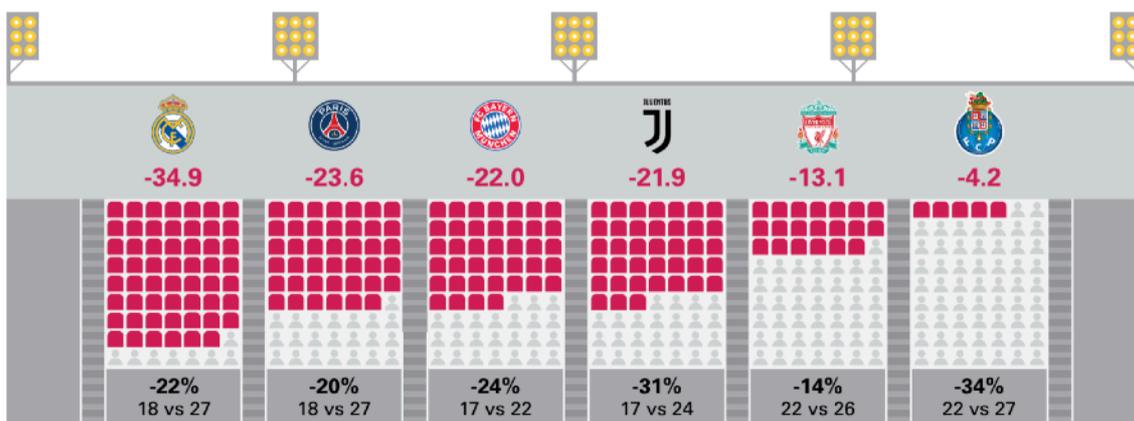
Note: Tutti i dati si riferiscono al financial statement del FC Bayern München AG. I dati consolidati non erano disponibili alla data di pubblicazione.

Source: KPMG Football Benchmark

<sup>1</sup> *The European Champions Report 2021*. KPMG. (2021). Retrieved 23 April 2021, from <https://home.kpmg/it/it/home/media/press-releases/2021/01/european-champions-report-2021.html>.

Come riportato dal *The European Champions Report 2021* stilato da KPMG, infatti, la pandemia ha avuto un impatto devastante sui ricavi operativi (ovvero, i ricavi al netto dei trasferimenti dei calciatori), facendo registrare ai club vincitori dei sei campionati europei più importanti una importante flessione nella stagione 2019-2020 (Figura I). Il colpo più duro, invece, è stato subito in quasi tutti i club dai ricavi del *broadcasting* e soprattutto dai ricavi del *matchday*. I primi hanno visto un declino causato principalmente dagli sconti concessi alle emittenti, dal rinnovamento delle partnership nazionali a percentuali inferiori rispetto ai precedenti accordi o dalla insolvenza dei partner di trasmissione; i secondi, invece, sono stati profondamente lesi dalla cancellazione della partite e dalla chiusura degli stadi (Figura II).

**Figura II** Ricavi del matchday 2019/20 (in milioni di euro e in %) e numero totale di partite giocate senza restrizioni (2019/20 vs 2018/19)



Source: KPMG Football Benchmark

Tuttavia, mentre alcuni club hanno registrato un calo dei ricavi a due cifre anno su anno (Juventus, Porto e Paris Saint-Germain), altri hanno registrato diminuzioni più modeste dei ricavi operativi (Bayern Monaco, Liverpool e Real Madrid), principalmente grazie alla loro capacità di aumentare il reddito commerciale. La ricerca da parte dei club di misure alternative per monetizzare, dunque, porta l'attenzione sull'area commerciale, la quale è stata la più imponente del bilancio dei grandi club anche nella stagione precedente, secondo quanto documentato dal report *Football League Money 2020* di Deloitte.<sup>2</sup> Per fare degli esempi, il Barcellona ha vantato un fatturato record di oltre 840 milioni di euro per la stagione 2018/19, con ricavi commerciali pari al 46% del totale (353,5 milioni), così come il Real Madrid (47%) o il Manchester United (45%).

<sup>2</sup> Deloitte Football Money League 2021. Deloitte Sports Business Group. (2021). Retrieved 23 April 2021, from <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league-2021---deloitte-italy---consumer.html>

L'importanza dell'area commerciale per l'economia dei club calcistici è riflessa anche nei *key performance indicator* analizzati da KPMG nel periodo di pandemia: il Liverpool, il Bayern Monaco e il Real Madrid hanno aumentato i loro proventi da attività commerciali (rispettivamente del 14%, 4% e 2%), la Juventus è rimasta pressoché stabile e il Porto e il PSG, nonostante un calo del 18%, hanno comunque ottenuto la quota maggiore dei loro ricavi operativi totali dall'area commerciale.

Nei ricavi commerciali, che mediamente valgono il 40% del fatturato di un grande club europeo, il segmento più corposo di solito è rappresentato dalle sponsorizzazioni, seguite dai proventi che derivano dalle attività di merchandising, sempre più in crescita e meritevoli di un'attenzione particolare.

### **La rilevanza del merchandising**

Nello sport management, il merchandising identifica la vendita di articoli o prodotti con il marchio o il nome di un'organizzazione o federazione sportiva, una società sportiva, un evento o persino un individuo (Corso, Laguardia, Lella & Ortensi, 2020). Si tratta, quindi, di una attività direttamente collegata ai ricavi finanziari generati dalle attività di vendita e che sta assumendo una valenza sempre maggiore per i club calcistici.

Le agenzie di ricerche di mercato e le società di consulenza conducono regolarmente analisi dei flussi di entrate del merchandising in diversi sport in tutto il mondo. Secondo il report *Football League Money 2020*, ad esempio, la Juventus ha beneficiato di una grande spinta alle operazioni commerciali in seguito all'acquisto di Cristiano Ronaldo, con il fatturato che è cresciuto nel 2019 da 395,4 a 459,7 milioni di euro, di cui il 41% è rappresentato dai ricavi commerciali. Inoltre, secondo quanto dichiarato dalla società di consulenza Euromerics Sport Marketing, la Juventus avrebbe venduto, proprio grazie al calciatore portoghese, circa 1,3 milioni di maglie nell'esercizio 2018-2019,<sup>3</sup> portando i ricavi del merchandising del club da 27,79 milioni (2018) a 44,02 milioni (2019). La prospettiva di generare grandi ricavi come questi spiega, spesso, perché i club mostrino interesse non solo verso il valore puramente sportivo che gli atleti esprimono sul campo (Corso, Laguardia, Lella & Ortensi, 2020). Il Manchester United, ad esempio, acquistando nel 2015 Javier Hernández Balcázar, primo calciatore messicano della sua storia, si garantì l'accesso prioritario in

---

<sup>3</sup> *El Real Madrid, cuarto equipo que más ha ingresado por la venta de camisetas en 2019 - Euromerics Sport Marketing.* Euromerics Sport Marketing. (2019). Retrieved 18 April 2021, from <https://euromerics.com/el-real-madrid-cuarto-equipo-que-mas-ha-ingresado-por-la-venta-de-camisetas-en-2019/>.

un mercato incredibilmente passionale come quello del Messico: gli introiti da merchandising, grazie al suo arrivo, aumentarono fino alla cifra totale di 522 milioni di euro (+18%), con 4.95 milioni di maglie vendute solo nel 2019. Non a caso, i *Red Devils* si sono interessati recentemente a Hirving Lozano, attaccante messicano del Napoli, nella speranza di replicare il successo ottenuto con Javier Hernández Balcázar. Dal suo arrivo in Italia nell'estate del 2019, Lozano ha contribuito a triplicare il ricavato del merchandising del club partenopeo (arrivando a 4,2 milioni di euro) e il Manchester United stima che un suo acquisto potrebbe incrementare le vendite delle maglie del 20%.<sup>4</sup> Questi numeri, quindi, mostrano come gli articoli del merchandising non siano solo in grado di rafforzare i legami di identità tra squadre e tifosi (Couvelaere & Richelieu, 2005), ma anche di generare entrate significative per le società sportive di tutto il mondo (Nalbantis et al., 2017).

Inoltre, a dare ancora più importanza a questa attività è la necessità dei club di diversificare il bilancio quanto più possibile e di ottenere una crescita organica, non garantita dai soli incassi provenienti dal *matchday* e dal *broadcasting*. Dato che l'attività di merchandising può costituire una valida fonte di entrate e creare opportunità per le *brand extension*, è fondamentale che i manager comprendano come i consumatori decidono di consumare tali *sport-related goods* e cosa può aumentare la loro intenzione di spesa.

I club più grandi e più ricchi, potendo ambire a collaborazioni con altri brand di spessore internazionale, hanno il vantaggio di poter investire grosse somme e crescere ancora. La Juventus, ad esempio, ha ufficializzato nel 2020 un accordo con Cygames, colosso giapponese dei videogiochi, il quale verserà ai bianconeri fino a 10 milioni di euro l'anno per poter stampare il suo logo sul retro delle maglie della squadra torinese. Tale partnership non solo rende ancora più "ricca" la jersey della Juventus, ora con un valore superiore a 100 milioni di euro (includendo i 51 e i 42 milioni di euro provenienti rispettivamente dallo sponsor tecnico Adidas e dal main sponsor Jeep), ma aumenta anche il divario con le altre società italiane. Rispetto alla Juventus, le maglie dell'Inter e della Roma valgono rispettivamente circa 3,5 volte in meno (10 milioni dallo sponsor tecnico Nike e 19,1 da Pirelli) e 5,4 volte in meno (6,1 milioni da Nike, 11 da Qatar Airways e circa 3 dal back sponsor Hyundai). La mappa delle disuguaglianze appena delineata diventa ancora più allarmante se si effettua un confronto con i top club europei come Real Madrid (190 milioni di euro tra Adidas e Fly Emirates), Manchester United (161 milioni di euro tra Adidas e Chevrolet), Barcellona (160 milioni di euro tra Nike e Rakuten) o Manchester City (126 milioni di euro tra

---

<sup>4</sup> Dell'Aversana, R. (2020). *Merchandising: l'arrivo di Lozano può pesare il 20% nelle vendite dei Red Devils - Sporteconomy*. Sporteconomy. Retrieved 20 April 2021, from <https://www.sporteconomy.it/merchandising-lozano-puo-valere-il-20-di-vendite-per-i-red-devils/>.

Puma e Etihad). Si tratta di cifre che sembrano essere destinate a crescere ulteriormente, con la conseguenza che chi rincorre è destinato a continuare l'inseguimento.

La partita, dunque, non si gioca più sui fili d'erba verde, ma fra quelli colorati di poliestere, con il futuro di molti club che sembra essere cucito insieme a quello delle proprie maglie.<sup>5</sup> Il rapido processo di trasformazione subito dalle divise da gioco le ha portate ad essere molto più di un simbolo, della rappresentazione intoccabile della storia, dei colori e dei valori di un club; oggi, la jersey è un mezzo necessario per aumentare notevolmente i ricavi derivanti dal merchandising, rafforzare la propria brand identity e aprirsi a mercati ricchissimi e in costante espansione, in modo che i simpatizzanti sparsi in altri continenti si convertano prima in tifosi e poi in clienti. In generale, i club mostrano il bisogno di ampliare i loro investimenti e costruirsi una credibilità anche *off-the-pitch*, facendo crescere il loro brand e allineandosi alla tendenza globale e ormai radicata di un prodotto calcistico con un certo gusto per l'estetica.

### **La nuova era del merchandising**

Il momento storico in cui stiamo vivendo è di grande rilevanza per il merchandising del calcio. I club, infatti, hanno abbandonato i tradizionali disegni delle maglie e stanno entrando prepotentemente nella c.d. era dell'*urban design*, producendo effetti diretti sia sulle tendenze dell'abbigliamento, sia sui propri ricavi. Le case di abbigliamento sportivo stanno scommettendo su colori, forme e visual grafici che si avvicinano molto al mondo dello *streetwear* piuttosto che a quello del calcio. La maglia, che oggi è l'espressione diretta di una comunità di cui rispecchia la cultura, la filosofia, l'urbanistica, l'architettura e le arti,<sup>6</sup> è diventata la prima fonte di storytelling di ogni club; per questo motivo, è sempre più comune trovare cuciti su di esse i motti e le citazioni dei club che, enfatizzando spesso il "*We*" feeling attraverso l'utilizzo del plurale, hanno lo scopo di costruire una comunità attorno al club. I motti del Cagliari ("Una terra, un popolo, una squadra: forza Casteddu!") e della Fiorentina ("Abbiamo undici atleti e un solo cuore") sono degli ottimi esempi di questo fenomeno. Con il tramonto dei tempi in cui i kit erano identici per ogni squadra e gli unici cambiamenti riguardavano i colori (con il caso emblematico della serie "Total 90" di

---

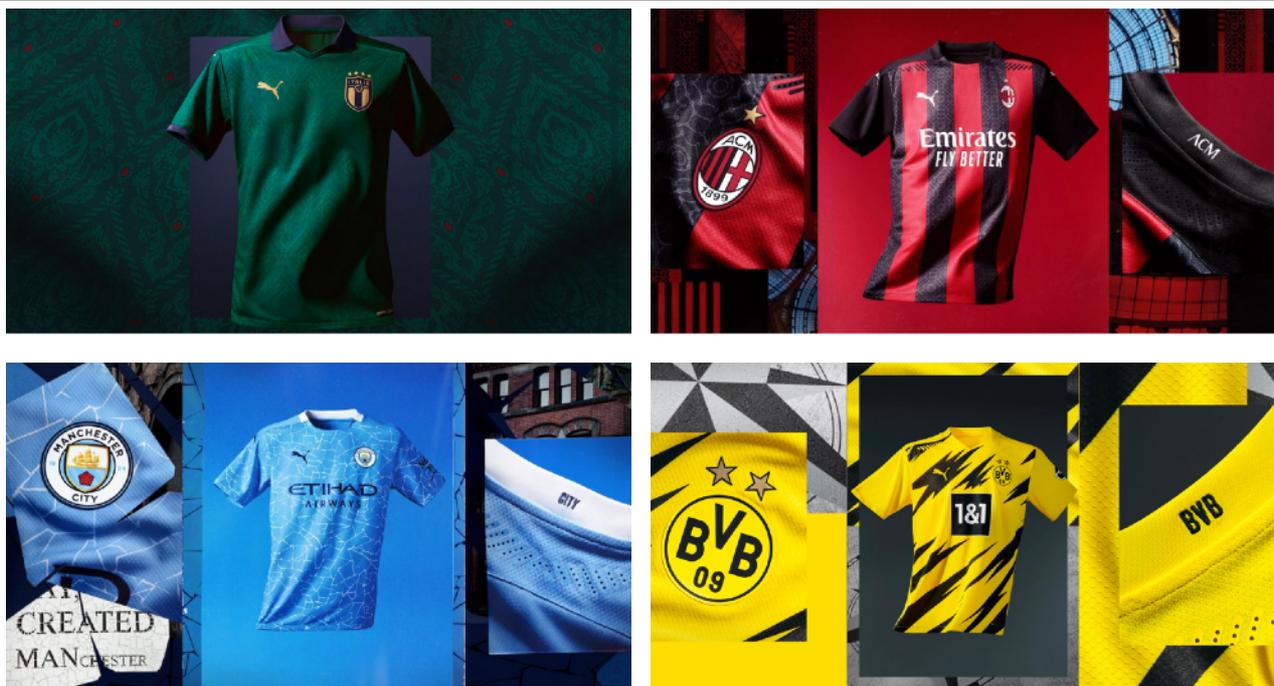
<sup>5</sup> Romano, A. (2020). *Da simboli a introito: oggi i divari nel calcio si misurano (anche) guardando alle magliette. Perché e come le divise stanno cambiando - Il Fatto Quotidiano*. Il Fatto Quotidiano. Retrieved 5 April 2021, from <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/08/06/da-simboli-a-introito-oggi-i-divari-nel-calcio-si-misurano-anche-guardando-alle-magliette-perche-e-come-le-divise-stanno-cambiando/5891092/>.

<sup>6</sup> *Merchandising: il calcio strizza l'occhio al design per allargare la base e crescere nelle vendite (I parte) - Sporteconomy*. Sporteconomy. (2020). Retrieved 5 April 2021, from <https://www.sporteconomy.it/merchandising-il-calcio-strizza-locchio-al-design-per-allargare-la-base-e-crescere-nelle-vendite-i-parte/>.

Nike), quindi, viene richiesto ai nuovi pattern delle maglie di raccontare una storia che permetta a chi le indossa di entrare a farne parte.

Il macro-trend è il riferimento all'architettura peculiare di una città e l'uso raffinato di linee geometriche che rendono armonioso lo stile di una jersey. Il mix tra city-art e kit viene adottato con una frequenza sempre maggiore dai club e dai rispettivi sponsor tecnici. Puma, ad esempio, ha lanciato quest'anno il progetto "Crafted from Culture" con l'idea di pensare ad un concept innovativo per le nuove jersey delle squadre che sponsorizza, totalmente ispirato agli elementi culturali delle rispettive città o nazioni:<sup>7</sup> l'Italia con un design moderno unito ad un'ispirazione rinascimentale, il Milan con i richiami alla famosa Galleria Vittorio Emanuele II, il Manchester City con un motivo ispirato agli iconici mosaici della città e, ancora, il pattern del Borussia Dortmund che mostra i dettagli della stazione della metropolitana Westfalenhallen (Figura III).

**Figura III** Progetto "Crafted from Culture" di Puma



Source: [eu.puma.com](http://eu.puma.com)

In Italia, oltre al già citato esempio del Milan, ci sono anche i casi di Inter, Juventus e Roma. L'Inter ha scommesso sulla sinuosità delle linee geometriche, proponendo una home-jersey che mette in luce le prime linee a zig zag della sua storia, chiaramente riferite alla pop-art tribale. La maglia della Juventus ha un concept basato su un'estetica classica ispirata all'arte moderna: le

<sup>7</sup> PUMA's new football kits evolve from the culture of the cities - PUMA CATch up. PUMA CATch up. (2020). Retrieved 23 April 2021, from <https://www.puma-catchup.com/pumas-new-football-kits-evolve-from-the-culture-of-the-cities/>.

strisce bianconere sono rappresentate da pennellate tipiche di un quadro, mentre il colore oro è presente in tutta la divisa e aggiunge eleganza ai colori tradizionali, soprattutto nell'abbinamento con le strisce, con il logo del club e con i dettagli dello sponsor (il marchio Jeep). Più legata alla tradizione, ma sempre con un occhio rivolto al design e alla moda, è la away-jersey della Roma: il colore dominante è l'avorio, una gradazione che rievoca i monumenti della Capitale, e viene accompagnato dai tradizionali giallo e rosso, richiamando le divise dei trionfanti anni ottanta. Un fascino evocativo che Nike, sponsor tecnico del club capitolino, ha potenziato inserendo sul petto lo stemma del "Lupetto", ideato dal designer Piero Gratton e apparso per la prima volta nel lontano 1978.

L'interesse per l'estetica e l'arte, però, non sembra essere una tendenza seguita dai soli top club: anche le squadre "minori", infatti, riconoscono nel design della jersey un'efficace strategia di marketing per il successo commerciale del proprio merchandising e, conseguentemente, del club intero. Il Cagliari, ad esempio, nella stagione 2019-2020 ha festeggiato i cento anni di storia con una maglia speciale, frutto dell'estro creativo di Antonio Marras, stilista sardo di fama internazionale, e realizzata dallo sponsor tecnico Macron. La maglia "Centenario" presentava un logo speciale e due grandi bande, una verticale e una orizzontale, nelle quali il rosso e il blu si incrociano in una sorta di grande pennellata di colore<sup>8</sup> (Figura IV).

**Figura IV** Maglia "Centenario" del Cagliari



Source: [sportmediaset.mediaset.it](https://sportmediaset.mediaset.it)

<sup>8</sup> *Design e stile per il Centenario del Cagliari calcio - Sporteconomy*. Sporteconomy. (2020). Retrieved 23 April 2021, from <https://www.sporteconomy.it/design-e-stile-per-il-centenario-del-cagliari-calcio/>.

## **Il gap e le domande di ricerca**

Gli esempi finora riportati rendono l'idea di quanto l'attuale status quo delle attività di merchandising nello sport offra un potenziale, economico e non, tanto grande da risultare stimolante per la ricerca. Per ogni squadra sportiva professionistica è fondamentale sviluppare una fan base che sia disposta a riacquistare costantemente il prodotto o il servizio. Tuttavia, l'imprevedibilità delle performance del club rende particolarmente impegnativo controllare il rendimento del brand sportivo (Kwak, Kwon & Lim, 2015). Le squadre sportive, infatti, non possono mai garantire una prestazione di qualità e il rischio che i fan potrebbero rimanere delusi dopo una sconfitta o un cattivo atteggiamento della loro squadra è reale. Pertanto, la comprensione del processo alla base degli acquisti e di ciò che li guida ha svolto un ruolo centrale nella ricerca accademica nel marketing sportivo negli ultimi decenni.

In base alla mia migliore conoscenza, gli studiosi di sport management hanno concentrato l'attenzione principalmente sui driver che trainano la vendita del merchandising sportivo al fine di migliorarne le performance (Ashley, 2011; Kim, Trail, & Ko, 2011; Kwon & Armstrong, 2002; Moorman & Hambrick, 2009; Nalbantis, Fahrner, & Pawlowski, 2017; O'Reilly, Foster, Murray & Shimizu, 2015), mentre gli effetti del merchandising come strumento di gestione strategica sono stati presi in considerazione solo in parte (Apostolopoulou, Papadimitriou, & Damtsiou, 2010; Apostolopoulou, Papadimitriou, Synowka, & Clark, 2012). Le ultime ricerche richiedono persino un cambio di prospettiva per esaminare le variabili che guidano le vendite del merchandising, come la fan satisfaction (O'Reilly et al., 2015).

L'utilizzo di articoli di merchandising offre l'opportunità di esprimere il proprio orgoglio e mostrare l'identificazione con una squadra preferita, un club e la comunità di fan affiliati (Stroebel, Woratschek & Durchholz, 2018). Come spiegano Sutton et al. (1997), indossare il merchandising della squadra contribuisce a creare associazioni positive tra tifoso e squadra. Gli highly-identified fan mostrano un maggiore coinvolgimento con il loro club (Sutton et al., 1997), il che aiuta ad aumentare la loro fedeltà e, di conseguenza, il successo economico del club (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 1994; Oliver, 1999; Reichheld & Teal, 2001).

La letteratura non presenta studi che teorizzino delle strategie efficaci volte a valorizzare il proprio brand con l'obiettivo ultimo di ampliare la propria fan base e renderla sempre meno influenzabile dall'aleatorietà dei risultati sportivi. In questo studio, si presume che il merchandising, oltre alle entrate dirette, possa servire anche come motore per il rafforzamento dell'orgoglio provato dal tifoso in seguito al verificarsi di risultati sportivi negativi. È risultato interessante, infatti, chiedersi come la team performance influenzi la purchase intention del merchandising (o

merchandise consumption intention) e se il design innovativo della maglia (rispetto a uno tradizionale) possa contribuire a un miglioramento di tale purchase intention anche in presenza di performance negative. Più nello specifico, lo studio indaga le seguenti domande di ricerca:

*In che modo la team performance del proprio club del cuore può influire sull'intenzione d'acquisto del merchandising (merchandise consumption intention)? Ad esempio, la team performance influisce sull'orgoglio (pride) provato dal tifoso? E ancora, il merchandising viene acquistato in misura minore quando il tifoso non si sente orgoglioso del proprio club? Inoltre, la team identification può moderare l'impatto che il risultato sportivo ha sull'orgoglio? E l'impatto che l'orgoglio ha sull'intenzione d'acquisto del merchandising può essere moderato dalla tipologia di maglia (jersey-type) proposta?*

Con questo sfondo, la presente ricerca fornisce due contributi sostanziali alla ricerca esistente sullo sport management: in primo luogo, si esplicita il ruolo dell'orgoglio come antecedente del comportamento d'acquisto dei tifosi ed si esamina l'effetto combinato della team performance e della team identification sull'orgoglio provato dai tifosi; in secondo luogo, si propone per la prima volta l'innovative product design (IPD) associato al merchandising sportivo con l'intento di aiutare i manager sportivi a comprendere ancor di più il potenziale del merchandising e il suo impatto sul fan behavior

A seguito di questa introduzione, il documento è organizzato come segue: innanzitutto, si presenta una revisione della letteratura pertinente, accompagnata dall'enunciazione delle ipotesi di ricerca; in seguito, viene descritta la metodologia dello studio; successivamente, si offre una analisi dei dati e presentazione dei risultati; infine, vengono discussi i risultati e le implicazioni manageriali dello studio e vengono fornite le indicazioni per la ricerca futura.

## 1. LITERATURE REVIEW

### 1.1 La domanda del merchandising sportivo

Un modo in cui le persone in tutto il mondo esprimono il loro sostegno a un club sportivo professionistico è acquistando e mettendo in mostra il suo merchandising. Per merchandising si intende qualsiasi prodotto tangibile che può essere acquistato dai consumatori (Lear et al., 2009) e, nel caso di articoli sportivi, questo include maglie (o jersey), cappelli, adesivi, t-shirt, bandiere, asciugamani e molto altro. Indipendentemente dal prodotto acquistato e dal modo e dalle situazioni in cui questo viene utilizzato, il merchandising diventa espressione di quanto il fan stia investendo, sia finanziariamente che emotivamente, nella propria squadra (O'Reilly et al., 2015).

La popolarità del merchandising sportivo è legata alla relazione emotiva che esiste tra le organizzazioni sportive e i loro seguaci. Questi prodotti consentono ai consumatori di sport di identificarsi come sostenitori di una squadra o di un giocatore specifico, sviluppare sentimenti di orgoglio e lealtà, ricordare esperienze uniche e relazioni di valore o, semplicemente, sentirsi alla moda (Apostolopoulou et al. 2012; Mullin et al. 2000, 2007). Inoltre, grazie agli speciali significati funzionali, esperienziali o simbolici che detengono, gli articoli del merchandising possono diventare beni di valore per i loro proprietari (Apostolopoulou et al. 2010).

#### 1.1.1 La funzione sociale dell'abbigliamento

Gli appassionati sportivi acquistano il merchandising della squadra quando sentono che indossare tali prodotti li fa appartenere al gruppo di fan (Stroebe, Woratschek & Durchholz, 2019). Tale funzione dell'abbigliamento come stimolo sociale è stata studiata a lungo (ad esempio Keller, 1924; Johnson, 1927; Molloy, 1976; Thourlby, 1989; Craick, 1994).

Nell'ambito del consumer behavior, l'acquisto di abbigliamento è spesso legato alla *teoria della dissonanza cognitiva*, secondo la quale esiste una relazione contraddittoria tra gli atteggiamenti personali e le azioni eseguite; la persona, sentendosi psicologicamente a disagio a causa di questa contraddizione, si prodiga per cercare di ridurre la dissonanza. Ad esempio, i consumatori acquistano un prodotto per appartenere a un gruppo sociale anche se potrebbero non essere convinti del prodotto stesso (Akerlof & Dickens, 1982; Kaish, 1967). Tuttavia, questa dissonanza si riduce dopo l'acquisto quando essi si rendono conto che il bene li fa appartenere a un gruppo sociale.

La ricerca sulla *self-presentation* nelle relazioni umane, inoltre, presume che, in ogni incontro sociale, una persona adatterà la presentazione di sé in base alla conoscenza e alle

aspettative che altre persone potrebbero avere (Baumeister & Jones, 1978). Nello sport, il merchandising della squadra viene spesso utilizzato per indicare l'appartenenza a uno specifico gruppo sottoculturale, come ad esempio gli esperti sportivi (Wheaton, 2000). Allo stesso modo, secondo la *teoria del consumo simbolico* (Hirschman & Holbrook, 1982; Levy, Czepiel & Rook, 1981), spesso i consumatori tendono a prendere decisioni in base al significato sociale del consumo, ossia a specifiche informazioni sociali e modelli di comportamento associati ai prodotti, piuttosto che dall'utilità funzionale dei prodotti stessi. Come ha affermato Solomon (1983), "non c'è dubbio che i prodotti svolgano un ruolo importante nella soddisfazione dei bisogni e nella comunicazione agli altri in senso a posteriori, ma questa non è l'intera storia. I prodotti possono anche svolgere un ruolo a priori come stimoli antecedenti al comportamento" (p. 322). Questa associazione simbolica consente ai consumatori di esprimere la propria identità, cioè le proprie convinzioni, atteggiamenti o sentimenti (Underwood, 2003).

### **1.1.2 La performance come principale driver di scelta**

La maglia (o jersey) della squadra è il pezzo più espressivo tra gli articoli sportivi e indica la fedeltà del consumatore a un'organizzazione o al suo brand, al quale offre l'opportunità di migliorare il proprio rapporto con il club. L'appeal della maglia è dovuto alla passione dei tifosi e al loro desiderio di sentirsi parte della propria squadra del cuore, di cui condividono non solo i valori e i successi, ma anche le sconfitte (Napoleone, 2017). Ciò nonostante, prendendo in esame diversi sport, una buona parte delle ricerche precedenti ha dimostrato che le vittorie hanno una forte influenza sul comportamento dei consumatori, dimostrando che il successo della squadra viene considerato come una caratteristica fondamentale per continuare a seguirla (Wann et al., 1996). L'affermazione "*Vincere non è tutto, è l'unica cosa*", attribuita, seppure in forme leggermente diverse, a Henry Russell "Red" Sanders (1905-1958) e Vince Lombardi (1913-1970), allenatori di football americano ("*Winning isn't everything, it's the only thing*"), e in Italia a Giampiero Boniperti (1928), calciatore simbolo della Juventus degli anni Cinquanta e già presidente del club bianconero ("*Vincere non è importante, è l'unica cosa che conta*"),<sup>9</sup> la dice lunga sulla propensione della nostra cultura a concentrarsi sul successo e sull'obiettività di vincere e solleva una serie di questioni che sono centrali per l'importanza di vincere sopra ogni altra cosa (Simon, 1985). In effetti, una buona parte delle ricerche precedenti ha esaminato l'importanza di un record vincente nel comportamento dei consumatori. Kahle, Kambara e Rose (1996), ad esempio, hanno indicato

---

<sup>9</sup> *Citazioni Errate - V.* Aforismario.eu. Retrieved 19 May 2021, from <https://www.aforismario.eu/2019/03/citazioni-errate-v.html>.

l'identificazione con una squadra vincente come una componente chiave nel loro modello funzionale di partecipazione dei tifosi. Greenstein e Marcum (1981), inoltre, hanno scoperto che il 25% della varianza nella game attendance nella Major League Baseball (MLB) potrebbe essere attribuito alla prestazione della squadra. Pan, Gabert, McGaugh e Branvold (1997), infine, hanno notato che il successo della squadra è un fattore importante nell'acquisto di abbonamenti per le partite. Queste evidenze confermano il pensiero comune che il desiderio ultimo di un appassionato di sport sia semplicemente quello di vedere vincere la propria squadra preferita (Zillmann & Paulus, 1993).

Secondo quanto dimostrato dalla ricerca empirica, la performance del team ha un impatto significativo anche sulla valutazione dei consumatori circa il team merchandising e gli stimoli di marketing (Kwak et al., 2011). In linea con questi risultati, O'Reilly et al. (2015) hanno identificato la performance come una delle ragioni che guiderebbe il tifoso ad acquistare il merchandising del club. Tra i driver, oltre alla prestazione, si possono annoverare anche l'esistenza di un mercato ampio e favorevole (Scully, 1995), la forza del brand (Park et al., 2002), il livello di fan awareness (Kim et al., 2011), e / o la ricchezza della propria storia sportiva (Ramshaw & Hinch, 2006), spesso definita come "glory of the past" (Decrop & Derbaix, 2010).

Pertanto, le prestazioni sul campo sono un fattore determinante per i consumatori quando si considerano le vendite del merchandising poiché essi acquisteranno i prodotti in base al successo che il club sta avendo (O'Reilly et al., 2015; Lear et al., 2009). Più le performance del club sono positive, più cresce l'awareness del consumatore, fornendo risorse sia tangibili che intangibili per il club. Il verificarsi di risultati molto positivi, ad esempio, aiuta ad aumentare la game attendance per la stagione successiva, così come il desiderio da parte dei fan di acquistare il nuovo merchandising per sostenere la propria squadra nelle stagioni successive (Whitney, 1988). Il Milan, ad esempio, nei primi due giorni dal lancio della sua nuova maglia nella scorsa stagione, ha registrato un aumento del 1700% nelle vendite rispetto allo stesso periodo della stagione precedente;<sup>10</sup> è facile credere che tale incremento sia stato spinto, oltre che dall'apprezzamento del nuovo kit, anche e soprattutto dagli ottimi risultati in campo della squadra rossonera rispetto a quelli insoddisfacenti delle annate passate. Il successo alla fine della stagione, spesso, consente ai fan di provare un senso di appartenenza, piuttosto che una abituale delusione anno dopo anno (Kaplan et al., 2011). Al contrario, il fallimento sportivo ha un impatto negativo sulle vendite del merchandising, che trova spiegazione principalmente in una diversa percezione del valore del prodotto: nonostante la qualità

---

<sup>10</sup> *Boom per la nuova maglia Milan: vendite +1700% | Calcio e Finanza*. Calcio e Finanza. (2020). Retrieved 20 April 2021, from <https://www.calcioefinanza.it/2020/07/30/boom-per-la-nuova-maglia-milan-vendite-1700/>.

“funzionale” del prodotto rimanga la stessa indipendentemente dalle prestazioni del team sul campo, infatti, il valore percepito del prodotto nel contesto del merchandising sportivo viene influenzato dalle prestazioni sul campo del brand (Kwak, Kwon & Lim, 2015).

## **1.2 Il fan behavior**

Il successo sportivo, in termini di consumer behavior, è rilevante sia a livello personale che di gruppo, potendo riguardare simultaneamente una auto-definizione positiva interiorizzata, così come una posizione rafforzata esternalizzata nell’ambiente sociale (Kahle et al., 1996). Pertanto, i comportamenti esterni dei fan possono essere collegati sia a fattori psicologici interni legati alla gestione della propria immagine, sia a fattori sociologici esterni legati alle percezioni che gli altri hanno di quell’immagine (Markus & Kitayama, 1991). Ciò significa che i tifosi, pur di non diminuire la propria immagine interna o di non subire le conseguenze di una posizione indebolita nell’ambiente sociale, spesso si dissociano da se stessi e dalle squadre che non hanno successo; questa tendenza è meglio nota come *CORFing* (“*cutting off the reflected failure*”, Snyder, Lassegard & Ford, 1986). Al contrario, quando un atleta o una squadra ha successo, i tifosi favoriscono un approccio associativo nei confronti della squadra, meglio noto come *BIRGing* (“*banking in the reflected glory*”, Cialdini et al., 1976). In base a quanto appreso dalla Sport marketing conversation e dalla letteratura psicologica, la propensione verso queste tipologie di approcci dissociativi o associativi sembra abbia come comune denominatore l’orgoglio provato dai tifosi nei confronti della propria squadra preferita.

### **1.2.1 Il pride come key dimension dello sport consumption**

L’orgoglio è un sentimento di soddisfazione, gioia o piacere per qualcosa che si è ottenuto e/ o si è in grado di fare, o per i risultati e/o le capacità di qualcuno con cui si è connesso. È opinione comune, infatti, che l’orgoglio sorga con maggiore probabilità in decisioni o situazioni ad alto coinvolgimento (Lea & Webley, 1997) o comunque quando si ottiene qualcosa o si possiede un oggetto che è valutato per la sua unicità, sia soggettivamente che oggettivamente (Zammuner, 1996).

L’orgoglio è un’emozione determinante del comportamento degli appassionati sportivi. In generale, lo sport come *entertainment offering* rappresenta una forma unica di *experiential consumption* (Kwak et al., 2011) e l’emozione costituisce una componente essenziale nei comportamenti umani che ha potenti effetti sui pensieri, sulle decisioni e sulle azioni (Izard, 2009).

Il consumo di eventi sportivi, secondo Holt (1995), coinvolge vari elementi esperienziali del consumer behavior; in particolare, assistere ad una partita, sia presenziando allo stadio che guardando le trasmissioni sportive (Raney, 2006), può evocare una gamma completa di risposte emotive, sia positive (ad esempio, eccitazione e timore reverenziale) che negative (ad esempio, rabbia e delusione). Il coinvolgimento emotivo suscitato dallo sport, inoltre, sembra essere molto più intenso di quello generato da altri tipi di generi di *entertainment media* come comedy, reality show, drama, animation o late night talk show (Gantz et al., 2006). Nello sport, infatti, il livello di eccitazione o suspense è ancora maggiore perché gli eventi sportivi agonistici sono un tipo di *unscripted performance* in cui l'incertezza dei risultati è in primo piano (Deighton, 1992). Pertanto, è evidente che l'emozione sia una componente psicologica essenziale associata allo sport consumption.

Decrop e Derbaix (2010) si sono concentrati sul calcio per approfondire la variabile dell'orgoglio e i significati associati ai beni materiali legati al consumo di sport. Dopo aver intervistato diversi tifosi tra Francia, Belgio e Spagna, averli osservati e averli filmati durante le partite, Decrop e Derbaix (2010) hanno notato che i fan provano sentimenti ed emozioni forti mentre assistono a una partita di calcio, in particolare quando la squadra del cuore ottiene un buon risultato. Sentimenti simili sono espressi attraverso l'armamentario e gli striscioni che i fan esibiscono durante i match. Tale inclinazione è spiegata dal fatto che le persone provano orgoglio non soltanto come risposta a dei risultati significativi raggiunti a livello personale come la vittoria di una competizione sportiva (Weidman, Tracy & Elliot, 2016), ma anche come risposta a dei risultati ottenuti da un gruppo di cui essi si sentono parte (Cialdini et al. 1976). Le sopraccitate tendenze al *BIRGing* e al *CORFing* individuano due nozioni distinte del fan behavior in relazione alla performance della squadra. L'effetto del *BIRGing* si riferisce all'inclinazione di un individuo a condividere la gloria di un altro di successo con il quale si sente in qualche modo associato. Tale propensione, infatti, si manifesta anche quando il contributo al risultato è illusorio: i fan che credono di aver contribuito alla vittoria finale della squadra grazie al loro tifo e incoraggiamento ne sono un esempio (Pham e Sun, 2020). D'altra parte, quando un atleta o una squadra fallisce, i tifosi tendono a prendere le distanze attraverso il processo di *CORFing* (Cialdini et al., 1976; Sloan, 1979; cf. Bizman & Yinon, 2002; Cialdini & DeNicholas, 1989; Cialdini & Richardson, 1980; Snyder, Lassegard & Ford, 1986). In effetti, Brown e Dutton (1995) hanno dimostrato che l'orgoglio è indebitamente influenzato dal fallimento e, di conseguenza, porta all'opposto semantico dell'orgoglio, ossia la vergogna (*shame*). Questo sentimento è definito come un doloroso senso di

colpa, inesattezza, incapacità o fallimento di se stessi, di un caro amico o anche della squadra sportiva che si ama (Brown & Marshall, 2001).

Nonostante la maggior parte delle ricerche precedenti abbiano esaminato le tendenze al *BIRGing* e al *CORFing*, sembra che questi due costrutti non spieghino completamente tutti i comportamenti. Approfondendo il bisogno di associazione manifestato dai tifosi, infatti, Campbell, Aiken e Kent (2004) hanno contribuito all'estensione del modello di fan behavior proponendo due nuovi concetti: la tendenza a “crogiolarsi nonostante il fallimento riflesso”, meglio nota come *BIRFing* (*Basking In Reflected Failure*), e la tendenza a “interrompere il successo riflesso”, meglio nota come *CORSing* (*Cutting off Reflected Success*). Da una parte, alcuni fan rimangono fedeli, o addirittura rafforzano i legami, nei confronti della propria squadra, seppure infruttuosa; dall'altra, alcuni fan possono interrompere i legami con la squadra, nonostante il successo. Tuttavia, anche se ci sono molte ragioni per tagliare i legami con una squadra di successo, quest'area unica del fan behavior deve ancora essere studiata a fondo (Campbell, Aiken & Kent, 2004). Queste osservazioni suggeriscono come l'orgoglio costituisca la pietra angolare dei beni e dei modelli di consumo dei tifosi (Decrop & Derbaix, 2010).

### **1.2.2 Il pride come outcome**

Nella letteratura di marketing e nel consumer behaviour, l'orgoglio è stato indagato solo in modo marginale (Louro et al., 2005; Mick & Faure, 1998; Rodriguez Mosquera et al., 2000). In altri studi di marketing, viene presentato come un'emozione derivante da una serie di situazioni di acquisto o di consumo e viene utilizzato come variabile di controllo o moderazione. Soscia (2007), ad esempio, indagando il ruolo dell'orgoglio (insieme ad altre cinque emozioni) nella previsione dei comportamenti post-consumo, ha ottenuto correlazioni significative con l'intenzione di riacquisto e il passaparola positivo. Mukhopadhyay e Johar (2007), invece, hanno dimostrato che i consumatori si sentono orgogliosi quando, in occasione di un'opportunità di acquisto non intenzionale, decidono di non acquistare; al contrario, l'acquisto può causare felicità temperata dal senso di colpa. Inoltre, notano che gli intervistati che si sentono orgogliosi (felici) non rispondono favorevolmente agli annunci che presentano appelli di felicità (orgoglio).

La letteratura sportiva non pone una tale attenzione sull'orgoglio dal punto di vista del consumatore o del marketing, anche se alcune ricerche studiano il ruolo dello sport, e più specificamente del calcio, nello sviluppo dell'orgoglio regionale e/o nazionale (ad esempio, Sack & Suster, 2000), o dell'orgoglio del college e/o dell'università (ad esempio, Gems, 2000). La ricerca sulle emozioni, invece, che è certamente più estesa, ha esaminato prevalentemente gli *outcome*

affettivi degli appassionati di sport (ad esempio, misure fisiologiche e di autovalutazione) in risposta alla competizione. Diversi esiti affettivi sono stati identificati come conseguenza della visione di sport, inclusi livelli aumentati di eccitazione fisiologica (Branscombe & Wann, 1992; Cummins, Keene & Nutting, 2008), stato d'animo (Hirt et al., 1992; Kerr et al., 2005; Sloan, 1979; Branscombe & Wann, 1992) e autostima (Hirt et al., 1992). Gli stati emotivi dei fan, infatti, sono solitamente molto influenzati dalle prestazioni della loro squadra. Più precisamente, sembra che gli attuali successi sul campo siano uno dei principali antecedenti del pride, così come lo stato e la storia della squadra (*glory of the past*), spesso connessa ad un sentimento di nostalgia dei grandi successi del club, e il contesto socio-culturale in cui vivono i fan; i colori delle squadre, infatti, sono spesso basati su vecchi colori emblematici o sono radicati nell'ambiente socio-economico della regione o della città (Decrop & Derbaix, 2010). Mentre il risultato di una competizione sportiva è oggettivamente neutro, ad aggiungere significato ai successi o ai fallimenti della squadra e a provocare risposte affettive è l'attaccamento psicologico che il tifoso ha nei confronti della squadra preferita (Madrigal, 2008). Quando la loro squadra vince, i fan esternano la loro felicità e il loro orgoglio urlando, agitandosi, saltando e cantando; quando la loro squadra perde, invece, i fan mostrano la loro tristezza e delusione stando in silenzio, sfogando la propria rabbia, piangendo o ricadendo su se stessi. I risultati di molte ricerche hanno dimostrato che le vittorie hanno effetti positivi sugli stati emotivi dei fan e le sconfitte hanno effetti negativi (ad esempio, Sloan, 1979; Hirt et al., 1992; Kerr et al., 2005; Madrigal, 2008). I diversi outcome emotivi suscitati dalla vittoria o dalla sconfitta della propria squadra, inoltre, sono altrettanto grandi quanto per il successo o il fallimento personale (Hirt et al., 1992). Pertanto, sembra che l'outcome emozionale derivante dal successo o dal fallimento della squadra abbia una caratteristica positiva o negativa (Kwak et al., 2011).

### **1.2.3 Il pride come motivational cue**

Lo sport, come precedentemente accennato, offre un'opportunità unica per esplorare come le emozioni agiscono nelle persone (Knobloch-Westerwick et al., 2009). Indubbiamente, le forti risposte emotive (ad es. suspense, eccitazione) sono centrali per l'esperienza di consumo sportivo, sia come spettatore (ad es. Cummins, Keene & Nutting, 2008; Hirt et al., 1992; Knobloch-Westerwick et al., 2009; Madrigal, 2008; Martinez Caro & Martinez Garcia, 2007) che come partecipante (ad esempio, Zuckerman, 2007). Estendendo la precedente letteratura sportiva che esaminava le emozioni esclusivamente come *outcome*, Kwak et al. (2011) hanno affrontato il tema della funzione motivazionale delle emozioni dello spettatore indotte da stimoli nell'ambiente

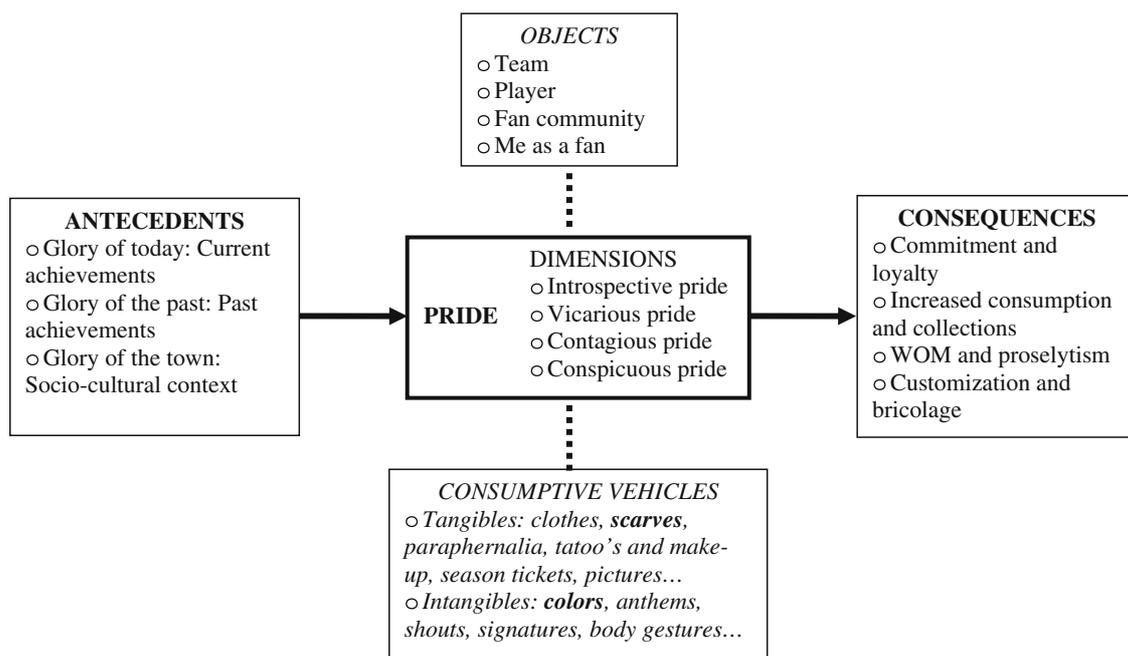
sportivo. Sebbene ci siano stati alcuni sforzi per esaminare l'emozione in contesti sportivi, infatti, la ricerca prevalente sullo sport si è concentrata sull'emozione come variabile di risultato (ad esempio, Funk & Pritchard, 2006; Hirt et al., 1992; Madrigal, 2008; Branscombe & Wann, 1992), senza interrogarsi in maniera approfondita se tali stati emotivi derivanti da stimoli legati allo sport (ad es. risultati di gioco o messaggi relativi alla squadra) abbiano implicazioni per i comportamenti successivi.

In generale, le emozioni sono innescate da un evento significativo (stimolo) che viene valutato come rilevante per gli atteggiamenti, le motivazioni e i propri obiettivi (Izard, 2009; Pilz, 2007). Non sono gli eventi specifici che producono le emozioni, ma la valutazione psicologica unica fatta dalla persona che valuta e interpreta gli eventi e le situazioni (Bagozzi, Gopinath & Nyer, 1999). Ricerche precedenti suggeriscono che le emozioni influenzano le fasi del processo decisionale come la valutazione, l'intenzione e la scelta (Leone, Perugini & Bagozzi, 2005). Recentemente è stato dimostrato, inoltre, che le emozioni hanno una moltitudine di funzioni nell'elaborazione e nella costruzione di valori e preferenze (Peters, Lipkus & Diefenbach, 2006). In primo luogo, l'emozione può agire come informazione: quando i sentimenti negativi sono associati a uno stimolo, l'emozione agisce come informazione facendo suonare un allarme che ci mette in guardia da quella scelta; quando vengono suscitati sentimenti positivi, invece, siamo attratti da questa opzione (Damasio, 1994). Pertanto, le persone consultano i propri sentimenti su una scelta e un comportamento e utilizzano tali risultati affettivi come informazioni nel prendere decisioni. Nel caso dello sport, le persone eviterebbero di essere affiliate alla squadra quando le emozioni negative sono associate alla squadra. In secondo luogo, ricerche recenti hanno dimostrato che l'emozione possa servire da motivatore dell'elaborazione delle informazioni (Bagozzi, Gopinath, & Nyer, 1999; Chen & Bargh, 1999): gli stimoli classificati come buoni innescano una tendenza ad avvicinarsi, mentre quelli classificati come cattivi suscitano tendenze all'evitamento (Chen & Bargh, 1999). Nel caso dello sport, la vittoria sarebbe classificata come positiva, mentre la sconfitta sarebbe considerata negativa. Quando la loro squadra vince, i fan sarebbero più inclini a sostenere la loro squadra (ad esempio, indossando abiti identificativi della squadra); se la loro squadra non avesse successo, invece, i tifosi prenderebbero le distanze dalla squadra (Cialdini et al., 1976; Hirt et al., 1992). Tali tendenze di approccio o evitamento degli appassionati di sport come conseguenza del risultato della competizione sono state concettualizzate nella letteratura di psicologia sociale (ad esempio, Cialdini et al., 1976) e già citate in precedenza. I fan "gongolano" per i risultati della loro squadra e proclamano la loro affiliazione in diversi modi, ad esempio indossando maglie e spille, utilizzando adesivi e mostrando striscioni. Dalla connessione percepita o sentita con una squadra

sportiva, dunque, il tifoso è in grado di sperimentare il risultato indiretto, il c.d. *vicarious achievement* (Cialdini et al., 1976; Hirt et al., 1992; Funk & James, 2006). L'orgoglio vicario riflette un "We" feeling e un senso di appartenenza, un'identità condivisa basata sui risultati attuali e / o prestigiosi del passato delle squadre, dei giocatori e / o dei fan club. I risultati indiretti, quindi, riflettono il desiderio dei fan di prestigio sociale, autostima e senso di emancipazione attraverso l'identificazione con una squadra sportiva.

In definitiva, si crea una sorta di sovrapposizione tra l'identità del tifoso e l'identità della squadra: quando la squadra vince (o perde), anche il tifoso sente di vincere (o perdere). Passando da "loro" ("they") a "noi" ("we"), affermano la loro totale lealtà alla squadra e aderiscono alla sua filosofia unica. I risultati di Decrop e Derbaix (2010) mostrano che gli appassionati tentano di migliorare il proprio "we feeling" attraverso l'utilizzo del merchandising (Elias & Dunning, 1986). Inoltre, la letteratura relativa al *brand tribalism*, a cui il *brand pride* è concettualmente legato, rivela che l'affiliazione a un gruppo aumenta le intenzioni di acquisto e il valore del brand (Bagozzi & Dholakia, 2006; Schau et al., 2009), il passaparola positivo e la fedeltà dei clienti (Holt, 2005; Soscia, 2007). Parte di questi effetti sono stati documentati anche da Decrop e Derbaix (2010), i quali hanno indicato che il pride ha quattro principali conseguenze comportamentali: maggiore commitment e loyalty, aumento del comportamento di consumo, word-of-mouth e personalizzazione (Figura V)

**Figura V** Antecedenti, dimensioni e conseguenze dell'orgoglio (Decrop & Derbaix, 2010)



### **1.3 La segmentazione del tifo**

Se l'orgoglio può essere considerato come il fattore alla base dei diversi costrutti del fan behavior, si rende necessario fornire un supporto empirico che possa determinare le ragioni che portano un tifoso ad assumere un determinato comportamento. Al fine di stimolare tale ricerca, Campbell, Aiken e Kent (2004) hanno riconosciuto nella *team identification* un costrutto che potrebbe interessare i ricercatori e i professionisti del marketing sportivo per potenziali studi futuri. Pochi argomenti nella letteratura di marketing sportivo hanno ricevuto tanta attenzione quanto il concetto di team identification (nota anche come fan identification), definito come "l'impegno personale e il coinvolgimento emotivo che i tifosi hanno con un'organizzazione sportiva" (Sutton et al., 1997). È stato dimostrato che la team identification alimenta atteggiamenti e comportamenti desiderabili dei consumatori di sport, inclusa la game attendance e il consumo di prodotti di merchandising (Apostolopoulou & Papadimitriou, 2018). I fan maggiormente identificati, d'ora in poi definiti nel testo come "highly-identified fan", seguono la loro squadra preferita, dedicandole più tempo e impegnando maggiori risorse finanziarie (Hunt et al., 1999; Madrigal, 2000; Smith et al., 1981; Sutton et al., 1997; Branscombe & Wann, 1992). Essi provano sentimenti di autostima, appartenenza e lealtà verso la squadra (Gladden & Funk, 2001; Wann & Dolan, 1994) e sono più inclini a mostrare pubblicamente il proprio sostegno, soprattutto dopo il successo sul campo (Cialdini et al., 1976; Trail et al., 2005).

Come evidenziato dalla letteratura precedente, le prestazioni della squadra hanno un certo impatto sugli stati emotivi dei fan. La ragione per cui questo avviene è da ricercarsi nell'attaccamento psicologico che il tifoso ha nei confronti della squadra preferita, con la quale instaura un rapporto profondo che aggiunge significato ai successi o ai fallimenti della squadra e provoca risposte affettive (Madrigal, 2008).

#### **1.3.1 I concetti di loyalty e identification nel contesto sportivo**

Gli individui sviluppano nel tempo una certa fedeltà o devozione nei confronti di una squadra particolare. Tale legame, definito come *team loyalty* (Wakefield & Sloan, 1995), trova fondamento sull'interesse dei fan per la squadra, una componente che racchiude la vera essenza della consumo di sport (Borland & Macdonald, 2003). Il sostegno dei tifosi, infatti, è la base della sport industry, poiché essi sono "l'autorità suprema senza la quale il cuore d'oro del gioco non avrebbe valuta" (Taylor, 2004). Eppure, non tutti gli spettatori sportivi sono identici tra loro, così come non tutti "meritano" di essere considerati dei fan in senso stretto. Mentre coloro che osservano uno sport e poi se ne dimenticano, ad esempio, sono dei semplici spettatori (Jones, 1997),

i fan sono quegli individui “frequentemente posseduti da un eccessivo entusiasmo per lo sport” (Anderson, 1979), coloro che hanno maggiore intensità e dedicano parte della giornata alla squadra o allo sport stesso.

Molti ricercatori hanno suggerito diverse tipologie di fan, riconoscendo in ogni segmento un comportamento particolare (Hunt et al., 1999; Tapp & Clowes, 2002; Tapp, 2004; Stewart & Smith, 1997). Nonostante i diversi criteri utilizzati, la team identification (e il concetto strettamente correlato di *commitment* nei confronti del club) è il costrutto a cui si ricorre più comunemente per comprendere i distinti livelli di fandom (e di loyalty). In base a quanto si sentono legati alla squadra, infatti, i tifosi manifestano comportamenti distinti che vanno da una frequenza occasionale fino al punto in cui assumono i successi e i fallimenti del loro club come propri (Hirt et al., 1992). Nella letteratura sullo sport marketing, la team identification è stata solitamente studiata come una determinante del fan behavior (Heere & James, 2007; Underwood, Bond & Baer, 2001; Trail, Anderson & Fink, 2005; Wann, Bayens & Driver, 2004). La team identification, infatti, è un costrutto che si basa sulla teoria dell'identità sociale (Tajfel & Turner, 1979), secondo la quale l'appartenenza a un particolare gruppo sociale dà origine a una parte importante dei self-concept degli individui. Secondo Lock et al. (2014), la ricerca sullo sport management utilizza ampiamente la teoria dell'identità sociale per spiegare il comportamento dei tifosi sportivi. La profondità del legame tra fan e squadra è stata ampiamente studiata da Funk e James (2001), secondo i quali la team identification è una connessione psicologica che eccede la semplice awareness o attraction da parte del fan nei confronti del team. Pertanto, gli highly-identified fan si sentono personalmente legati alla squadra e considerano che essa stessa ben rappresenti le proprie convinzioni e i valori poiché incarna le diverse identità di gruppo all'interno della comunità (Funk & James, 2001). Le squadre sportive, infatti, hanno spesso forti radici territoriali: la tradizione economica e culturale della loro città natale, ad esempio, sono identità di gruppo esterne che fanno parte dell'identità sociale dei fan (Funk & James, 2001; Sutton et al., 1997). Quando il fan percepisce un adattamento tra queste *external identities* e la *team identity*, allora è possibile sviluppare una forte team identification. Il rafforzamento del legame con i tifosi dovrebbe essere un obiettivo primario nella gestione di un club sportivo, in quanto sembra essere un importante driver per il consolidamento della team identity e della team loyalty, prima, e del miglioramento del comportamento di consumo dei fan, poi. Imparare a rafforzare la team identity inizia con una migliore comprensione della group identity (Heere & James, 2007).

### 1.3.2 L'influenza delle external group identities sulla team identity

Gli individui spesso si identificano con più gruppi sociali, alcuni dei quali possono essere tra loro correlati (Roccas & Brewer, 2002). Assumendo la prospettiva del fan come membro della comunità e ponendosi l'obiettivo di progettare strategie per rafforzare la team loyalty, Heere e James (2007) hanno discusso l'idea della squadra come rappresentante di molteplici identità di gruppo. Secondo quanto hanno postulato, la team identity può essere correlata ad altri *gruppi esterni* che vengono percepiti come rappresentati dalla squadra, come la città, lo stato e l'università (Heere, James, Yoshida & Scremin, 2011). I loro risultati suggeriscono che l'identità del luogo ha rilevanza nei progetti di identità legati allo sport. In altre parole, le squadre sportive non costituiscono solamente una fonte per l'identità di gruppo, ma potrebbero anche simboleggiare o rappresentare altre comunità. Secondo i loro studi, sottolineare le identità di gruppo esterne potrebbe essere una strategia per rafforzare la team identification complessiva di un tifoso. In effetti, la team loyalty può essere rafforzata dall'appartenenza a una comunità più ampia, e quindi in presenza di forti identità di gruppo esterne e una forte team identity (Heere & James, 2007). Heere e James (2007) hanno individuato due diversi tipi di identità di gruppi esterni: categorie demografiche e organizzazioni di appartenenza. La team identity, pertanto, sarebbe influenzata dal modo in cui l'individuo si identifica con le categorie demografiche (*Geographic identity, Ethnic/racial identity, Gender-based identity, Sexuality-based identity e Social-class-based identity*) o altre organizzazioni di appartenenza (*Vocational identity, Religious identity e Political identity*) nel suo ambiente. Il Manchester United, l'Athletic Bilbao e lo Schalke 04, ad esempio, sono modelli di squadre che hanno rispettivamente una forte identità geografica, etnica e basata sulla classe sociale; il Bayer Leverkusen, il Celtic Glasgow e il Barcellona, invece, sono caratterizzati rispettivamente da una forte identità professionale/aziendale, religiosa e politica. Gli esempi appena citati illustrano come le categorie demografiche e le organizzazioni di appartenenza costruiscano parte della cultura dell'ambiente in cui un determinato club è nato e delle persone che lo sostengono.

Le squadre sportive, quindi, possono essere considerate come aventi una identità *ibrida* (Albert & Whetten, 1985), rappresentando simultaneamente non solo un insieme di proprietari, allenatori e giocatori, ma anche la città o lo stato in cui operano, l'università a cui sono legati o altri gruppi (etnici, razziali, di genere, politici, religiosi, ecc.). All'interno di tale struttura, i fan non percepiscono più la squadra e la comunità circostante come entità diverse, ma come collegate tra loro. In questo senso, grazie al significato extra fornito dalle identità del gruppo esterno alla comunità attorno a una squadra, evidenziare il legame tra la squadra e la sua città potrebbe

costituire una strategia in grado di contribuire a rafforzare il senso di identificazione e il sentimento di orgoglio del fan.

### 1.3.3 Gli approcci associativi e dissociativi dei fan

Gli appassionati di sport tendono ad esprimere la loro identificazione con la squadra e la comunità dei tifosi indossando il merchandising della squadra, il quale permette loro di mostrare la loro associazione e lealtà (Heere & James, 2007). La variabile della team identification, in effetti, è stata utilizzata per spiegare l'acquisto e l'utilizzo dei *team-licensed goods*. È generalmente accettato che gli highly-identified fan comunemente acquistano ed espongono gli articoli di merchandising come un modo per supportare la loro squadra preferita. Infatti, i colori e le sciarpe spesso aiutano i fan ad esteriorizzare il loro orgoglio nelle manifestazioni esterne in cui le emozioni vengono espresse o intensificate (Decrop & Derbaix, 2010). In altre parole, l'armamentario dei fan li aiuta sia a creare che a esprimere la propria identità. Comportamenti come l'indossare gli accessori della squadra o il mostrare apertamente il proprio sostegno alla squadra, sono evidenti ed osservabili e vengono identificati come *overt behavior* (Damasio, 1999; Loeber & Schmaling, 1985). Questi comportamenti sono le principali modalità di espressione di cui i fan dispongono per manifestare la loro integrazione nella fan community e vengono esternati dagli highly-identified fan a prescindere dalla team performance. I fan più devoti, infatti, si dedicano affettivamente alla squadra e si impegnano in modo proattivo in comportamenti sostenuti (Pimentel & Reynolds, 2004), quindi sono coloro che ci si può aspettare che continuino a supportare la squadra in qualsiasi circostanza, anche quando non raggiunge il successo sul campo.

A supporto di questa ultima considerazione, ci sono prove che i fan più *committed* non modificano i propri livelli di *BIRGing* e *CORFing* dopo i successi o i fallimenti della loro squadra, ma piuttosto tendano al *CORSing* e al *BIRFing*. Ricerche precedenti, infatti, hanno indicato che la team identification potrebbe essere un fattore che gioca un ruolo significativo nella relazione tra i risultati (indiretti) e i comportamenti tradizionali di *BIRGing* e *CORFing* (Kwon, Trail, & Lee, 2008; Madrigal, 1995; Branscombe & Wann, 1992). Quando i tifosi sono motivati a fare *BIRGing* o *CORFing*, la team identification potrebbe influenzare gli stessi comportamenti di *BIRGing* o *CORFing* (Sloan, 1989): gli highly-identified fan sarebbero più propensi al *BIRGing* rispetto a un less identified fan in seguito al successo e avrebbero meno probabilità di tendere al *CORFing* rispetto a un less-identified fan in seguito al fallimento. Branscombe e Wann (1992), ad esempio, hanno scoperto che i consumatori sportivi con un alto livello di team identification tendevano più al *BIRGing* e meno al *CORFing* rispetto a coloro con un basso livello di team identification. I tifosi

più identificati si sentono più vicini alla squadra, credono di condividere valori comuni e possono essere più vulnerabili ai cambiamenti nelle prestazioni della squadra. Pertanto, sembra logico suggerire che i fan più altamente identificati si impegneranno in livelli più alti di *BIRFing* e *CORSing*: attraverso il *BIRFing*, i fan esprimono la loro lealtà alla squadra, mentre con il *CORSing*, questi stessi fan altamente identificati esprimono il loro disgusto per il modo in cui le cose sono cambiate (Campbell, Aiken & Kent, 2004). Gli highly-identified fan, secondo Richardson e Turley (2006), desiderano affermare la maggiore autenticità del loro fandom rispetto ad altri sostenitori, poiché “il supporto *reale* non è sempre questione di divertimento, ma di dovere, obbligo, sangue, sudore e lacrime” (p. 178). Sulla stessa linea, Wann, Hamlet, Wilson e Hodges (1995) sottolineano che alcuni appassionati non si divertono dopo i successi perché vogliono proteggersi dalle delusioni dovute all’eventuale insuccesso futuro della squadra. Partendo da queste ricerche, Koenigstorfer, Groeppel-Klein e Schmitt (2010) hanno studiato e testato che, dopo un evento sfavorevole come la retrocessione, la connessione tra gli highly-identified fan e i loro club diventa ancora più forte. In effetti, i loro studi hanno dimostrato che i fan che si sentono più identificati paradossalmente non incorrono in pratiche di *CORFing* dopo una retrocessione, ma piuttosto continuano ad associarsi al proprio club, incorrendo in vere e proprie pratiche di *BIRFing*. In questo modo, il fan si oppone anche simbolicamente ad altri gruppi di spettatori e giustifica il proprio fandom, che consiste nell’esprimere la propria identità e attitudine alla vita, sapere tutto sul club, condividere dettagli intimi con esso, stargli accanto, specialmente nei momenti difficili, e provare intense emozioni (Richardson & Turley, 2006). In effetti, i fan fedeli spesso rimangono comportamentalmente fedeli al loro club per tutta la vita (Funk & James, 2001).

La segmentazione del tifo in base alla team identification e i diversi modelli di comportamento presentati delineano, quindi, un opposto desiderio di associarsi con la squadra in seguito al successo e al fallimento della squadra (Figura VI). Nel caso di *BIRGing* e *BIRFing*, l’associazione sarà positiva, quindi il fan più leale tenderà a indossare i colori del team, brandirne il logo e cogliere ogni opportunità per costruire un collegamento con la squadra attraverso il proprio comportamento. Nel caso di *CORFing* e *CORSing*, l’associazione sarà negativa, quindi i fan avranno meno probabilità di indossare i colori della squadra, partecipare a eventi o sostenere esternamente la squadra. Ciò significa, in definitiva, che coloro i quali propendono per un distanziamento, saranno meno propensi ad utilizzare il merchandising della squadra.

**Figura VI** Gli elementi del Fan Behavior (Campbell, Aiken & Kent, 2004)

---

		<b>Team Performance</b>	
		Success	Failure
<b>Association</b>	Positive	<i>BIRG</i>	<i>BIRF</i>
	Negative	<i>CORS</i>	<i>CORF</i>

---

Nonostante i comportamenti dissociativi di alcuni tifosi, la necessità dei club di massimizzare le entrate implica una doverosa e maggior attenzione nei confronti di questi fan e delle strategie da attuare per convertire comunque il loro interesse in acquisto. Seguendo quanto esposto in precedenza a proposito delle identità di gruppo esterno, è possibile che questo obiettivo potrebbe essere perseguito dai club evidenziando il legame tra la squadra e la città in maniera ancora più tangibile. Andando incontro ai nuovi trend, questa idea potrebbe essere concretizzata, ad esempio, attraverso un design innovativo del merchandising.

#### **1.4 Tradizione e innovazione: il trade-off del merchandising**

La merchandise industry, come abbiamo visto, genera entrate significative. Al fine di massimizzare i profitti, gli studiosi di marketing sportivo hanno studiato i possibili costrutti che influenzano il comportamento di acquisto dei consumatori nei confronti del merchandising della propria squadra (Kwon et al., 2014). Kwon et al. (2007), ad esempio, hanno dimostrato che il livello di team identification da solo non predice le intenzioni di acquisto dei consumatori nei confronti dell'abbigliamento del team, ma piuttosto sembra che il valore percepito del prodotto abbia un ruolo molto rilevante. In effetti, Cooper e Kleinschmidt (1987) sottolineano che il successo di un prodotto dipende dalla creazione di caratteristiche che siano percepite dai clienti come uniche e superiori. In questo senso, per i marketer diventa vitale individuare i fattori in grado di garantire tale successo. Con questo obiettivo, Zirger e Maidique (1990) avevano sottolineato l'importanza del design del prodotto, una strategia che sembrerebbe essere in linea con l'approccio artistico implementato nella moderna merchandise industry al fine di migliorare e valorizzare la jersey. Tuttavia, rimane poco chiaro il costrutto teorico alla base di questa tendenza. Ad esempio, considerando la già citata importanza strategica di ottenere dei consumatori orgogliosi, sarebbe interessante comprendere se

fosse possibile “ingegnerizzare” l’orgoglio abbinando il miglioramento del design del merchandising con dei riferimenti artistici e / o architettonici dei luoghi di provenienza dei club.

#### **1.4.1 Il merchandising come mezzo di ingegnerizzazione dell’orgoglio**

Nelle loro ricerche future, Decrop e Derbaix (2010) suggerivano di concentrare gli sforzi sulla scoperta dell’intera gamma di strategie e tattiche per “creare” dei consumatori tanto orgogliosi da aiutare le aziende nella creazione di valore. Come analizzato precedentemente, non è sempre facile perseguire questo obiettivo poiché i less-identified fan, essendo probabilmente più suscettibili di incappare in processi di *CORFing*, potrebbero modificare il proprio comportamento di consumo in seguito a un fallimento sportivo della loro squadra. Tuttavia, secondo Pham e Sun (2020), i professionisti del marketing possono essere in grado di progettare o amplificare i sentimenti di orgoglio nel mercato, compreso nel contesto del retailing. Se applicati con successo, i suggerimenti di Pham e Sun (2020) consentirebbero di risvegliare il sentimento di orgoglio del tifoso deluso e le sue intenzioni di consumo. Una delle modalità da loro descritte è la facilitazione dell’attribuzione interna dei risultati desiderabili. L’esperienza dell’orgoglio è strettamente legata all’acquisizione e alla promozione dello status sociale (Tracy & Robins, 2008), quindi i comportamenti e i risultati che suscitano l’orgoglio di sé tendono ad essere quelli che elevano la posizione sociale della persona nel gruppo di riferimento. Poiché l’orgoglio è intimamente legato alla proiezione dello status sociale, Pham e Sun (2020) riconoscono nel merchandising della squadra la possibilità di creare un’associazione con individui e gruppi di riferimento. In altre parole, il merchandising costituisce un indicatore simbolico di appartenenza al gruppo e, quindi, è possibile utilizzarlo per rafforzare l’orgoglio del tifoso.

L’interesse mostrato dai club calcistici verso l’estetica della jersey, oggi diventata espressione diretta di una comunità di cui rispecchia la cultura, la filosofia, l’urbanistica, l’architettura e le arti, fa presumere che proprio il design del prodotto possa rappresentare una strategia in linea con quanto esposto finora.

#### **1.4.2 L’innovative product design (IPD)**

Il design del prodotto viene spesso utilizzato per creare un vantaggio competitivo nel mercato con l’obiettivo di raggiungere il successo commerciale (Black & Baker, 1987). Numerose aziende utilizzano il design del prodotto come strategia per rivitalizzare i prodotti e garantire il successo sul mercato (Moon, Miller & Kim, 2013). Dato che la letteratura esistente ha studiato e scoperto che il design del prodotto è un fattore critico nella creazione di successo aziendale (ad

esempio, Verganti, 2008), sembra che il design del prodotto innovativo (innovative product design, IPD), guidando la domanda dei consumatori, svolga un ruolo importante nel garantire il successo del prodotto e dell'azienda. Poiché la domanda dei clienti cambia rapidamente e diventa più eterogenea, aumenta anche l'importanza che le aziende attribuiscono all'IPD. Inoltre, un prodotto con un elevato livello di IPD può aiutare i suoi clienti a creare impressioni positive sull'innovatività dell'azienda (Moon, Park & Kim, 2014). È importante sottolineare che per "innovazione" non si intende solo un miglioramento strettamente tecnologico, ma più in generale l'adozione di novità o miglioramenti in termini di prodotto, processo, metodi di marketing e organizzazione di un'azienda (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, 1997). Inoltre, quando le aziende implementano delle strategie basate sulla differenziazione del design del prodotto, sono potenzialmente in grado di raggiungere il successo dell'innovazione (Yoo & Frankwick, 2012; Hertenstein, Platt & Veryzer, 2005).

La letteratura esistente definisce il design in modo molto diverso. Ulrich (2011), ad esempio, definisce il design del prodotto come il concepire e il dare forma a beni e servizi che soddisfano i bisogni. Tuttavia, altri studiosi vedono il design come l'idea che fornisce le istruzioni per realizzare qualcosa che prima non esisteva in quella forma (Walsh, 1996), o come la sintesi della tecnologia e dei bisogni umani nella fabbricazione di un prodotto (Crawford & Di Benedetto, 2007). Combinando le definizioni correnti del design del prodotto con il concetto centrale di innovazione e con la prospettiva di marketing basata sulle esigenze del cliente, Moon, Park e Kim (2014) definiscono l'IPD come il design del prodotto che il cliente percepisce come innovativo sulla base di attributi estetici (*aesthetic attribute*), tecnici (*feature attribute*) ed ergonomici (*ergonomic attribute*). Nella loro ricerca, infatti, Moon, Park e Kim (2014) si riferiscono al fatto che i miglioramenti significativi nell'estetica, nelle caratteristiche e nell'ergonomia del prodotto si verificano attraverso miglioramenti del design, piuttosto che attraverso progressi tecnologici. Inoltre, in una ricerca precedente, Moon, Miller e Kim (2013) aggiungevano, oltre i tre già citati, anche degli attributi emotivi (*emotional attribute*) focalizzati sui sentimenti del consumatore in seguito ad un acquisto che soddisfa le sue esigenze. A tal proposito, Seva e Helander (2009) hanno identificato lo stupore, l'ottimismo, la soddisfazione e l'entusiasmo positivo come i fattori di influenza preliminare (*prepurchase affect factors*, PPA) che impattano sul modo in cui i clienti si sentono prima di decidere di acquistare un prodotto: più il design di un prodotto soddisfa i bisogni emotivi dei consumatori, più genererà l'interesse dei consumatori per l'acquisto del prodotto (Mokarian, 2007). Pertanto, la presenza di un numero elevato di PPA indica che i clienti sono

fortemente motivati ad acquistare il prodotto. Questi attributi, dunque, creano valore attraverso l'innovazione del design.

Partendo dal concetto dell'IPD e dai tre attributi che indicano l'innovatività del design di un prodotto, questa ricerca si sofferma sull'estetica del prodotto allo scopo di studiare l'esistenza e la portata dell'impatto che il miglioramento del design del merchandising, e nello specifico della jersey, può avere sul fan behavior.

### **1.4.3 La rilevanza dell'attributo estetico**

L'appeal estetico di un prodotto è un importante fattore che contribuisce alla decisione di acquisto del cliente (Mokarian, 2007). La maggior parte delle ricerche pertinenti ha definito l'estetica come una prospettiva di bellezza e apprezzamento per la bellezza, in quanto il termine stesso collega i fenomeni di sensazione e percezione (Moon, Park & Kim, 2014). La letteratura passata suggerisce che i clienti rispondono al design del prodotto principalmente in base all'aspetto e all'attrattività esterna del prodotto stesso. Più nello specifico, la letteratura esistente nel design del prodotto ha denotato l'estetica utilizzando i seguenti attributi: proprietà del prodotto, forma, aspetto, armonia, identità stilistica, motivi unici e simmetria (Moon, Park & Kim, 2014). Ciò suggerisce che gli attributi estetici possono influenzare il riconoscimento da parte dei clienti dell'innovatività associata al design del prodotto. Gli attributi visivi attraggono i clienti e li motivano ad acquistare il prodotto (Seva & Helander, 2009). L'estetica è essenziale per la percezione del prodotto di consumo perché il design e l'estetica dei prodotti sono stati a lungo riconosciuti come fattori determinanti del marketing e del successo delle vendite (Bloch, 1995). L'appeal estetico di un prodotto è un fattore importante che contribuisce alla decisione di acquisto del cliente (Seva & Helander, 2009). Studi precedenti hanno indagato il ruolo degli attributi estetici sulle vendite di prodotti. Liu (2003), ad esempio, studiando l'effetto dell'estetica del prodotto sulla quota di mercato del prodotto, ha rilevato il ruolo importante degli attributi estetici nei prodotti di successo commerciale. Inoltre, riprendendo i pensieri di molti ricercatori in estetica e psicologia, Liu (2003) sottolinea che le risposte umane all'estetica siano influenzate non solo dalla forma o dagli attributi superficiali apparenti, ma anche dal contenuto o dal significato simbolico degli stimoli. Ciò suggerisce che gli attributi estetici siano fortemente correlati anche al contenuto di un prodotto. Considerando l'importanza che i clienti attribuiscono agli attributi estetici quando acquistano prodotti, è essenziale che le aziende sviluppino prodotti di bell'aspetto con una qualità complessiva elevata per attirare i clienti in ambienti in rapida evoluzione (Chang, 2008).

I designer, quindi, devono comprendere sia gli attributi estetici che i clienti preferiscono (Chang, Lai & Chang, 2006), sia il modo in cui l'aspetto visivo di un prodotto influisce sulla percezione del cliente dell'innovazione nel design del prodotto. Per Butz e Goodstein (1996), "niente è così critico per il successo organizzativo come aumentare il valore netto che forniamo al cliente" (p. 75). La misurazione del customer value è un metodo per determinare la probabilità che i clienti siano soddisfatti da un prodotto o servizio fornito dall'azienda. Secondo Walsh (1996), il customer value viene creato non solo attraverso il miglioramento dei prodotti tramite una maggiore funzionalità, ma anche attraverso la presentazione di nuovi stili, mode e immagini. Pertanto, il customer value, definito da Butz e Goodstein (1996) come un legame emotivo stabilito tra il cliente e il fornitore, si ottiene quando il cliente percepisce un valore aggiunto di un prodotto o servizio di alta qualità. Quando i clienti hanno bisogno di scegliere tra due prodotti di prezzo e funzionalità simili, di solito tendono ad acquistare il prodotto che ha un valore estetico più elevato e più attraente (Kotler & Rath, 1984). Nel complesso, l'estetica nel design del prodotto denota gli attributi del design del prodotto come forma e stile che sono percepiti dai clienti, stimolando l'intenzione di acquisto. Pertanto, la ricerca di Moon, Park e Kim (2014) sostiene che l'IPD basato sull'estetica sia guidato dalle caratteristiche di design di un prodotto che è percepito come nuovo o sostanzialmente migliorato dai clienti rispetto alle offerte di prodotti attuali in termini di forma, aspetto, stile, colore, simmetria, eleganza e fascino emotivo (Ravasi & Lojacono, 2005; Moon, Park & Kim, 2014).

#### **1.4.4 L'art infusion effect**

La letteratura evidenzia l'importanza del ruolo che può essere rivestito dall'arte, la cui presenza nel marketing, come è noto, tende a migliorare la product evaluation (Hagtvedt & Patrick, 2008; Lee et al., 2015). In effetti, l'arte può essere incorporata in diversi processi e risultati specifici del marketing, come lo sviluppo di nuovi prodotti e il design del prodotto, con l'obiettivo di creare valore (Troilo, 2015). Per di più, oltre a migliorare le valutazioni dei prodotti, la progettazione di prodotti artistici può persino compensare funzionalità moderatamente scadenti (Hagtvedt & Patrick, 2014). Molti prodotti e servizi sono confezionati o pubblicizzati utilizzando l'arte in modi più o meno coinvolgenti, come illustrare i prodotti, alludere o ricreare opere d'arte famose, posizionare opere d'arte sul packaging o semplicemente includere opere d'arte sullo sfondo di un annuncio (Estes et al, 2018).

Come riportato in precedenza, questa tendenza è oggi molto presente anche nel mondo del calcio. Negli ultimi anni si sta assistendo, infatti, alla creazione di nuovi modelli di maglie che non

intendono più solo rappresentare i colori sociali di un club e distinguersi dall'avversario, ma esplorano forme di espressione artistica impensabili solo fino a qualche anno fa. Si tratta di un trend sempre più diffuso che risponde alle nuove richieste dei tifosi, desiderosi “non solo di un kit da gara, ma di un vero e proprio capo d'abbigliamento spendibile ovunque”, come affermato recentemente da Torsten Hochstetter, ex Global creative director di PUMA. In effetti, l'esempio lampante è costituito dal progetto “Crafted from Culture” ideato proprio da PUMA per la stagione 2020-2021.<sup>11</sup>

L'onnipresenza dell'arte nel marketing è oggi evidente in tutti i campi, e per una buona ragione: lo stesso identico prodotto può essere valutato sostanzialmente più positivamente quando pubblicizzato con l'arte che senza arte (Hagtvedt & Patrick, 2008). In questo modo, l'arte crea valore per i consumatori. Relativamente pochi studi hanno esaminato la semplice pratica di collocare semplicemente arte su prodotti, packaging o pubblicità. Recentemente, Roggeveen et al. (2021) hanno sottolineato l'importanza strategica dell'utilizzo dell'arte nel merchandising. Essi hanno formulato cinque modi in cui i retailer possono stabilire e comunicare la loro brand identity attraverso offerte di un merchandising creativo e cinque strategie di merchandising innovative che aiutano il retailer a collegare il brand al cliente. La loro ricerca evidenzia l'importanza della congruenza tra la brand identity e la consumer identity, grazie alla quale i brand potrebbero creare relazioni significative con il consumatore e tradursi in maggiore coinvolgimento, brand loyalty e disponibilità a pagare. Tra i cinque modi in cui i retailer possono stabilire e trasmettere una brand identity unica attraverso la merce che offrono, Roggeveen et al. (2021) individuano la proposta di un merchandising unico ed originale, lo sfruttamento del local merchandising per riflettere l'area e l'assimilazione del merchandising all'arte. Basandosi sugli studi preliminari di Hagtvedt e Patrick (2008), Estes et al. (2018) hanno proposto e dimostrato che l'uso dell'arte nella pubblicità fornisce un metodo di creazione di valore attraverso la stimolazione delle emozioni dei consumatori. In effetti, molte ricerche confermano l'intuizione comune che l'arte evochi emozioni (Cirrincione, Estes & Carù, 2014; Silvia, 2005) e, per questo motivo, nel presente studio si presume che possa essere messa al servizio dei club calcistici anche per “risvegliare” l'orgoglio dei tifosi delusi. Inoltre, è noto che le emozioni influenzano un'ampia gamma di comportamenti dei consumatori, dalla percezione del prodotto (Holbrook & Batra, 1987) alla valutazione dei prezzi (Xia, Monroe & Cox, 2004). In particolare, il brand affect è un mediatore consolidato delle percezioni e degli

---

<sup>11</sup> Cappelli, A. (2020). *Football is fashion | Il design delle maglie da calcio è sempre più influenzato dal mondo della moda* - Linkiesta.it. Retrieved 18 January 2021, from <https://www.linkiesta.it/2020/08/calcio-moda-fashion-maglie-inter-juventus-marketing-merchandising-diritti-tv/>

atteggiamenti dei consumatori. Chaudhuri e Holbrook (2001), ad esempio, hanno scoperto che il brand affect aumenta la brand loyalty, che a sua volta aumenta la market share e il prezzo relativo. Per di più, seppure questi studi sull'art infusion effect riguardino principalmente le belle arti classiche, Baumgarth e Bahati Wieker (2019) hanno osservato un aumento delle collaborazioni di arti urbane e brand, determinando che anche i graffiti e la street art sono percepiti dai consumatori come arte. Replicando ed estendendo i risultati di Hagtvedt e Patrick, essi mostrano che la presenza della urban art ha un'influenza favorevole sulla valutazione dei prodotti. Si tratta di un risultato molto interessante e che, assieme ai trend già menzionati, andrebbe a giustificare sempre più il cammino intrapreso dai brand calcistici verso l'urban design.

### **1.5. Sviluppo delle ipotesi di ricerca**

I driver che possono influenzare la domanda dei consumatori di prodotti o servizi legati allo sport sono diversi, ma sembra che questa possa variare principalmente a seconda del livello delle prestazioni sul campo (Kwak et al., 2011; Kwak, Kwon & Lim, 2015). Pertanto, nonostante la totale e permanente fedeltà da parte del proprio pubblico costituisca la vera forza di un club sportivo, non è detto che questa si converta sempre in outcome positivi — come un acquisto del merchandising — quando la squadra non raggiunge successi sportivi. Posso quindi suggerire che il successo sportivo di un club, continuando ad influenzare le preferenze dei tifosi/consumatori, sia il fattore che determina in maniera significativa se la maglietta verrà acquistata o no. Questo significa che l'intenzione di acquistare il merchandising del proprio team del cuore può essere influenzata dal livello di performance del team sul campo:

*H1. La team performance (failure vs success) influenza la merchandise consumption intention, tale per cui la purchase intention diminuisce/aumenta in caso di fallimento/successo.*

Lo sport rappresenta una forma unica di *experiential consumption* (Kwak et al., 2011). I fan tendono a provare orgoglio in risposta ai risultati ottenuti dalla squadra che tifano (Cialdini et al.1976) e quindi sono maggiormente disposti ad incappare in *overt behavior* come l'utilizzo del merchandising. Al contrario, essi tendono a prendere le distanze quando la squadra fallisce, attuando *covert behavior* come stare in silenzio, sfogare la rabbia, piangere (Damasio, 1999; Loeber & Schmaling, 1985; Decrop & Derbaix, 2010) ed evitare di manifestare il proprio attaccamento alla squadra (Cialdini et al.1976). Il pride, quindi, può essere al contempo sia agente passivo, inteso come risultato emozionale causato dalla performance sportiva, sia agente attivo, inteso come spunto

motivazionale per compiere o non compiere determinate azioni, come l'acquisto e il consumo del merchandising. Pertanto, presumendo che il pride sia un fattore determinante nella relazione tra performance e merchandise consumption intention, suggerisco che:

*H2. L'orgoglio provato dal tifoso può mediare la relazione principale tra la team performance (failure vs success) e la merchandise consumption intention.*

Alcuni tifosi si impegnano personalmente nella squadra preferita e sono più emotivamente coinvolti di altri (Sutton et al., 1997). Questi highly-identified fan mostrano il loro attaccamento psicologico alla squadra indipendentemente dalla team performance, sebbene possano assumere i fallimenti del loro club come propri (Hirt et al., 1992). In effetti, il concetto molto ampio del fan behavior e le diverse tendenze che possono manifestarsi in caso di successo (*BIRGing* o *CORSing*) e in caso di fallimento (*CORFing* o *BIRfing*) non rendono chiaramente prevedibile l'approccio che verrà adottato dai tifosi. Tuttavia, è probabile che gli highly-identified fan, a parità di performance, mantengano livelli più alti di orgoglio rispetto ai less identified fan, anche se, a causa della maggiore identificazione, essi potrebbero sentire maggiormente il piacere del successo, da una parte, e il peso del fallimento, dall'altro. Pertanto, presumendo che il livello di identificazione con il team sia critico nel determinare se l'orgoglio del tifoso e le azioni che ne conseguono si manifesteranno, prevedo che:

*H3. L'effetto negativo della team failure (invece che del team success) sul pride dipende dalla team identification, tale per cui l'effetto è superiore per gli highly-identified fan piuttosto che per i less-identified fan*

Secondo le ipotesi precedenti, l'insuccesso sportivo dovrebbe rendere meno orgogliosi i fan (soprattutto se less-identified) e quindi meno propensi a spendere per acquistare il merchandising. Tuttavia, credo che questo impatto negativo dell'orgoglio sulla merchandise consumption intention possa essere moderato dal *jersey-type* proposto. Infatti, migliorare il merchandising stesso attraverso il design del prodotto potrebbe rappresentare una tattica di rafforzamento dell'orgoglio provato dal tifoso: migliorando la percezione del prodotto, i tifosi potrebbero essere maggiormente intenzionati ad acquistare comunque il merchandising nonostante il verificarsi di risultati sportivi negativi. Quindi, considerando anche l'impatto positivo dell'arte, suggerisco che la proposta di un design innovativo possa moderare la relazione tra l'orgoglio e l'intenzione d'acquisto, tale per cui:

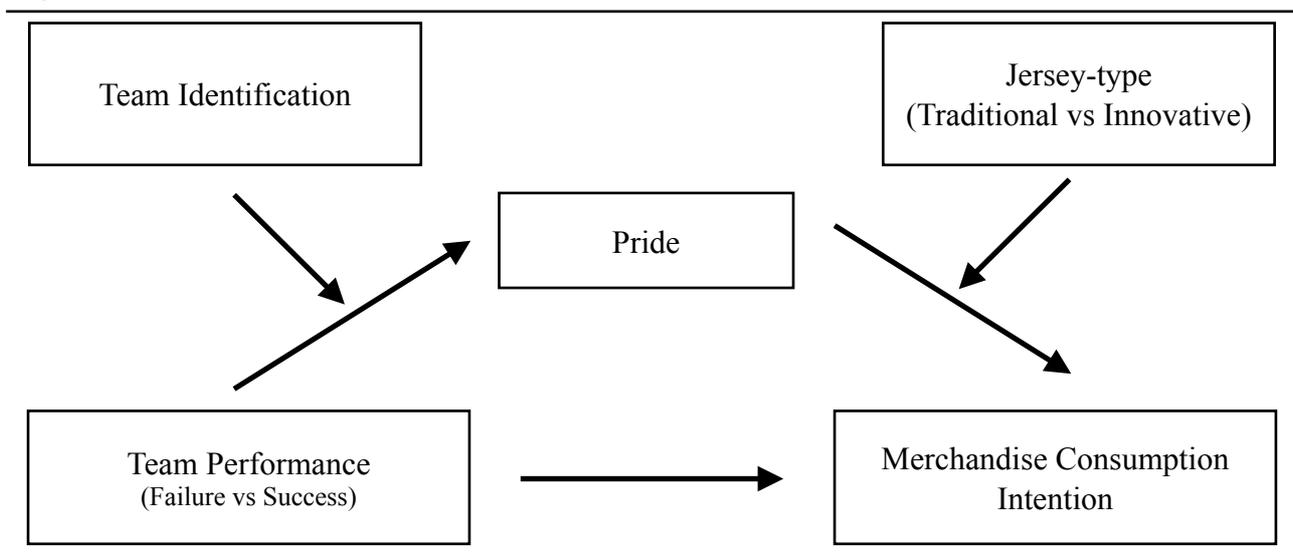
*H4. L'effetto negativo di bassi livelli di pride (derivanti dal team failure) sulla merchandise consumption intention può essere moderato dal jersey-type. In particolare, in presenza di un jersey-*

*type innovativo (invece che tradizionale), a parità di bassi livelli di Pride, la merchandise consumption intention è maggiore.*

## 2. METODOLOGIA

Lo studio delle ipotesi si è concretizzato nella conduzione di una ricerca di tipo quantitativo, considerata ideale per studiare fenomeni “naturalisti” in cui i legami e le variabili sono maggiormente noti. Per fare ciò, è stato sviluppato un esperimento in modo da controllare le condizioni e manipolare le variabili per testare le diverse ipotesi formulate. Il modello concettuale alla base dello studio di ricerca è un modello di mediazione moderata multipla, in cui il sentimento di orgoglio provato dal tifoso media la relazione tra le prestazioni sportive di una squadra e l'intenzione del tifoso di acquistare il merchandising, con il livello di identificazione del tifoso che modera la relazione tra prestazione e orgoglio, e il tipo di maglia proposta che modera la relazione tra orgoglio e intenzione di acquisto (Figura VII).

Figura VII Modello concettuale



La presentazione che segue sulla metodologia racconta, innanzitutto, la ricerca e la selezione di quattro squadre da inserire nell'esperimento in modo da evitare il verificarsi di un *rivalry effect* tra tifosi; in seguito, viene documentata la preparazione degli stimoli per le variabili della Team Performance e del Jersey-type.

### 2.1 Analisi e selezione dei team

La rivalità è pervasiva nello sport. Un evento sportivo tra la propria squadra preferita e la sua squadra rivale aggiunge grande eccitazione al gioco (Havard et al., 2013). In un recente studio, Dreyer (2014) ha scoperto che un forte attaccamento emotivo a una squadra sportiva può avere un

effetto distorsivo sul modo in cui le persone vedono lo stesso prodotto con il logo della loro squadra preferita o il logo della squadra rivale. Nonostante il fatto che la qualità e le specifiche del prodotto siano identiche, l'indicazione del logo della squadra influenza significativamente il modo in cui i fan valutano quei prodotti. Kwak, Kwon e Lim (2015) hanno dimostrato che i valori dei prodotti multidimensionali differiscono in modo significativo a seconda del tipo di brand inserito nel prodotto. Ovviamente, i fan vedono il merchandising della loro squadra in modo molto più favorevole rispetto al prodotto con il logo della loro squadra rivale. Questo pregiudizio nella valutazione è stato più pronunciato tra gli highly-identified fan, in quanto hanno mostrato valutazioni più favorevoli rispetto ai less identified fan quando hanno visualizzato un prodotto con il logo della loro squadra. Al contrario, quando il prodotto ha presentato il logo di una squadra rivale, gli highly-identified fan hanno segnalato un maggiore pregiudizio di negatività nei confronti del prodotto rispetto ai less identified fan.

Tali risultati suggeriscono che sarebbe opportuno suddividere il campione in base al team supportato, in modo tale da evitare che ci sia un pregiudizio nella valutazione del merchandising di una squadra rivale e, di conseguenza, che i risultati dello studio siano compromessi. Prendendo in esame il brand value, la performance commerciale nell'ultimo esercizio, la dimensione della fan base e la dimensione della follower base sui social media, sono stati selezionati quattro club professionistici militanti nel campionato italiano di Serie A: AC Milan, AS Roma, FC Inter e Juventus FC.

L'ultimo ranking dei best football brands stilato da *Brand Finance*, ha stimato che il brand value cumulativo dei venti club di Serie A nel 2020 è stato pari a circa 1.877 milioni di euro.<sup>12</sup> Questo dato è principalmente dovuto al contributo dei club italiani più importanti, ossia la Juventus (11° posto in Europa), l'Inter (14° posto), il Milan (22° posto) e la Roma (26° posto). Inoltre, secondo quanto emerso dalla *Football Money League 2021* di Deloitte,<sup>13</sup> questi stessi club hanno percepito i *revenues* più alti in Italia. L'unica differenza, in termini di classifica, è costituita dal Napoli: nonostante un *brand value* inferiore, il club partenopeo si conferma terza forza italiana in termini commerciali, con dei *revenues* eccedenti sia quelli del Milan che della Roma, rispettivamente al 4° e al 5° posto in Italia.

Nello specifico, la Juventus ha *brand value* di 676 milioni di euro e ha percepito ricavi per 397.9 milioni di euro nel 2020; l'Inter ha un *brand value* di 466 milioni di euro e ha percepito ricavi

---

<sup>12</sup> *Brand Finance Football Annual 2020*. Brand Finance. (2020). Retrieved from <https://brandirectory.com/rankings/football/2020>

<sup>13</sup> *Deloitte Football Money League 2021*. Deloitte Sports Business Group. (2021). Retrieved from <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league-2021---deloitte-italy---consumer.html>

per 364.6 milioni di euro nel 2020; il Milan ha un *brand value* di 215 milioni di euro e ha percepito ricavi per 148.5 milioni di euro nel 2020; la Roma, infine, ha un *brand value* di 204 milioni di euro e ha percepito ricavi per 141.2 milioni di euro nel 2020.

Per quanto riguarda la fan base, secondo quanto stimato dallo studio delle società di analisi *StageUp* e *Ipsos* al termine della stagione 2019-20,<sup>14</sup> la Juventus mantiene il primato della Serie A, potendo vantare circa 8.8 milioni di tifosi. L'Inter può contare sul supporto di 3.8 milioni di sostenitori, mentre i tifosi del Milan ammontano a 3.6 milioni. Al quarto posto c'è il Napoli a quota 2.7 milioni, poi la Roma a 1.8 milioni. Questi numeri sono molto rilevanti: le cinque grandi, insieme, catturano l'84% del seguito dell'intera Serie A, con la Juventus che ha più del doppio dei fan delle due milanesi e che da sola attira praticamente un terzo dei sostenitori del campionato.

Da un punto di vista social, invece, le squadre di Serie A, insieme, registrano una follower base aggregata sulle principali piattaforme (Facebook, Twitter, Instagram e YouTube) di circa 223.8 milioni di utenti. Come prevedibile, il ranking stilato in seguito alle analisi condotte da IQUII Sport<sup>15</sup> è allineato con la lista stilata da *StageUp* e *Ipsos*. Le cinque squadre "più seguite", infatti, sono Juventus (106.1 milioni), Milan (43.5 milioni), Inter (37.8 milioni), Roma (15.6 milioni) e Napoli (9.2 milioni).

La Tabella I riporta i dati sulla follower base aggregata (aggiornata a Maggio 2021) e sulla fan base dei primi dieci club di Serie A.

**Tabella I** Classifica delle prima 10 squadre di Serie A per Follower base aggregata (Mag 2021) e Fan Base

Posizione	Team	Follower base (n)	Follower base (%)	Fan base (n)	Fan base (%)
1	Juventus	106.100.000	46,2%	8.839.000	35,3%
2	Milan	43.500.000	19,0%	3.647.000	14,6%
3	Inter	37.800.000	16,5%	3.868.000	15,4%
5	Roma	15.600.000	6,8%	1.847.000	7,4%
4	Napoli	9.200.000	4,0%	2.750.000	11,0%
6	Fiorentina	3.700.000	1,6%	631.000	2,5%
7	Lazio	2.400.000	1,0%	547.000	2,2%

<sup>14</sup> *Le big in campo per 20 milioni di tifosi: le squadre più tifate in Italia | Calcio e Finanza*. Calcio e Finanza. (2020). Retrieved 9 May 2021, from <https://www.calcioefinanza.it/2020/06/12/squadre-piu-tifate-in-italia/>.

<sup>15</sup> *The European Champions Report 2021*. KPMG. (2021). Retrieved 23 April 2021, from <https://home.kpmg/it/it/home/media/press-releases/2021/01/european-champions-report-2021.html>.

8	Atalanta	1.500.000	0,7%	293.000	1,2%
9	Bologna	1.400.000	0,6%	324.000	1,3%
10	Torino	1.300.000	0,6%	471.000	1,9%
11-20	Altre	6.977.000	3,0%	1.828.000	7,3%
		229.477.000	1	25.045.000	100,0%

*Source:* IQUII Sport, StageUp e Ipsos

Vista la rilevanza del rivalry effect e i numeri sopra riportati, la Juventus, l'Inter, il Milan e la Roma sono stati selezionati per essere inseriti nello studio. Ai rispondenti del pretest e del main study, infatti, è stato chiesto di scegliere il team per cui tifavano, o per cui simpatizzavano maggiormente, tra i quattro team proposti. In questo modo, ogni partecipante ha potuto visualizzare gli stimoli riferiti alla squadra selezionata ed è stato possibile evitare una possibile distorsione dei risultati.

## **2.2 Preparazione dei materiali**

La selezione delle quattro squadre ha dato inizio alla preparazione degli scenari da proporre nello studio principale. Nello specifico, è stato utilizzato Adobe Photoshop per sviluppare per ogni squadra due stimoli per la manipolazione della Team Performance (variabile indipendente), in modo da ottenere una condizione di successo e una di fallimento, e due stimoli per la manipolazione del Jersey-type (seconda variabile moderatrice), in modo da ottenere una condizione tradizionale e una innovativa.

### **2.2.1 Manipolazione della Team Performance: sviluppo degli articoli**

Il richiamo della Team Performance è stato manipolato attraverso due articoli sportivi che hanno riportato la prestazione della squadra nella stagione corrente in modo da evocare sentimenti positivi o negativi. Ricerche precedenti, infatti, hanno dimostrato che la comunicazione scritta sulle squadre sportive (ad esempio una pagina sportiva o una pubblicità) può avere un impatto sostanziale sulle emozioni, sulle decisioni e sul comportamento dei consumatori sportivi (Kwak, Kwon & Lim, 2015; Kwak et al., 2011; Wann & Branscombe, 1992).

Per tutti e quattro i team, sono stati realizzati due articoli riportanti rispettivamente una performance positiva e una negativa: la condizione positiva prevedeva che la squadra stesse

affondando una stagione sportiva ricca di successi, mentre la condizione negativa descriveva la squadra come in una crisi senza via d'uscita (Tabella II). Entrambi gli articoli sono stati associati ad una foto in cui uno o più giocatori simbolo della squadra (Zlatan Ibrahimović per il Milan, Edin Džeko per la Roma, Lautaro Martinez e Romelu Lukaku per l'Inter, Cristiano Ronaldo per la Juventus) esultavano (condizione di successo) o mostravano la propria delusione (condizione di fallimento). Per aumentare la credibilità della fonte, ogni articolo è stato presentato tramite un famoso brand di riviste sportive (Gazzetta dello Sport) e il sottotitolo ha fornito il nome di un giornalista fittizio.

Tabella II Scenari della Team Performance

Condizione di successo	Condizione di fallimento



### 2.2.2 Manipolazione del Jersey-type: sviluppo dei concept-kit

La manipolazione del Jersey-type è stata eseguita tramite la realizzazione di due concept-kit per ogni squadra, ovvero una maglia tradizionale e una caratterizzata da un pattern innovativo (Tabella III). La condizione tradizionale prevedeva la proposizione di una classica jersey monocromatica (nel caso della Roma) o a righe (nel caso di Milan, Inter e Juventus) che la squadra avrebbe indossato per le partite casalinghe della stagione successiva; la condizione innovativa, invece, aggiungeva alla jersey tradizionale un pattern innovativo ispirato all'architettura della città di appartenenza del team. Nello specifico, i disegni sono stati realizzati prendendo come riferimento la Basilica di San Pietro in Vaticano per la Roma, il Duomo di Milano per l'Inter e Piazza San Carlo a Torino per la Juventus. Poiché lo studio trae ispirazione, fra le altre, dalla maglia del Milan realizzata da PUMA per la stagione 2020/2021, è stato scelto di riproporre questa jersey, graficamente riferita alla Galleria Vittorio Emanuele II, nella condizione innovativa.

**Tabella III** Scenari del Jersey-type e riferimenti architettonici e grafici per la condizione innovativa

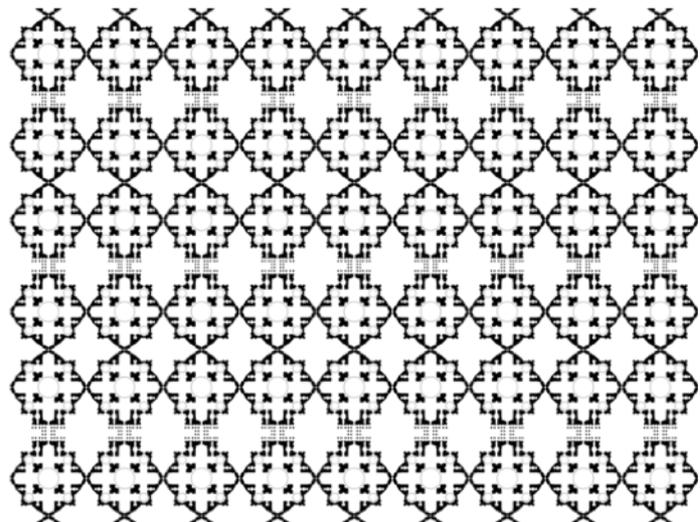
**Condizione tradizionale**



**Condizione innovativa**



Basilica di San Pietro in Vaticano (CV)



Source photo: ilpost.it

---

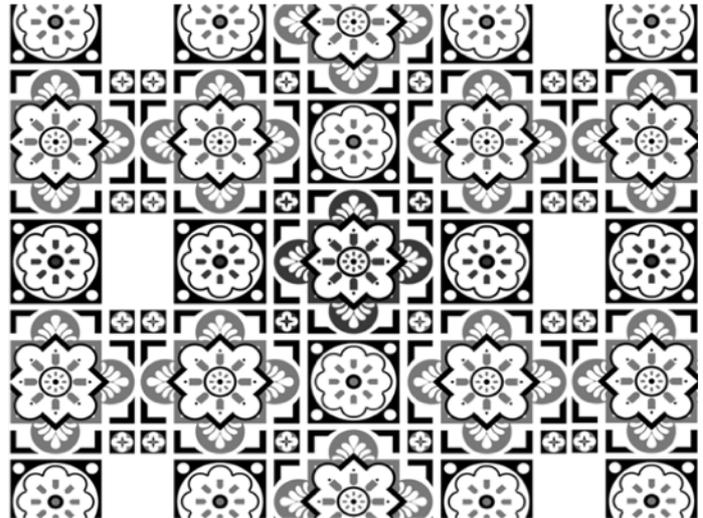
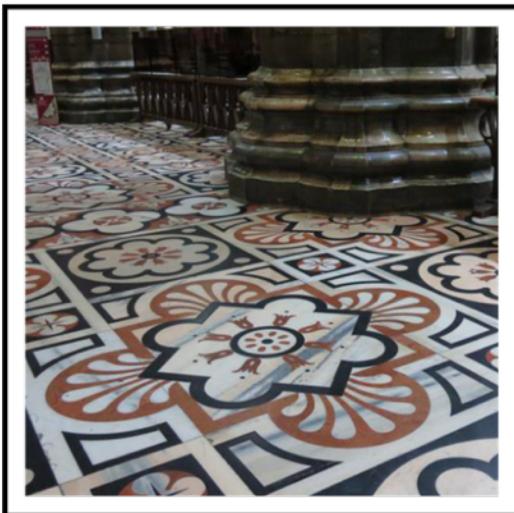
**Condizione tradizionale**



**Condizione innovativa**



Duomo di Milano (MI)



*Source photo:* duomomilano.it

---

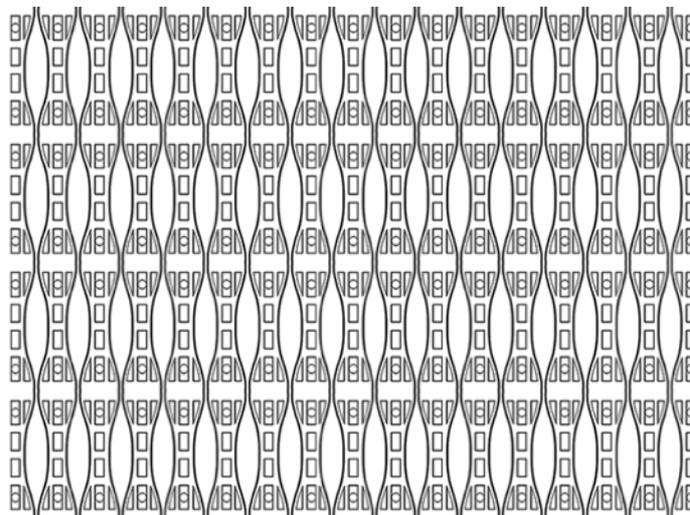
**Condizione tradizionale**



**Condizione innovativa**



Piazza San Carlo (TO)



Source photo: [ecodelchisone.it](http://ecodelchisone.it)

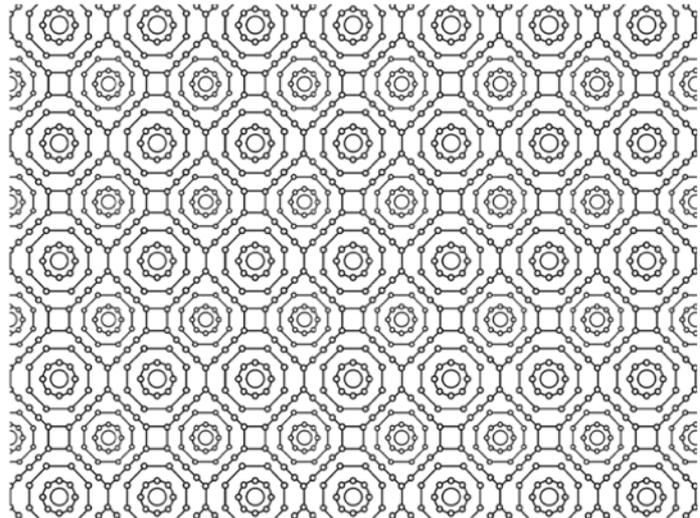
**Condizione tradizionale**



**Condizione innovativa**



Galleria Vittorio Emanuele II (MI)



*Source photo: archistadia.it*

### 3. ANALISI DEI DATI E RISULTATI

In seguito alla preparazione dei materiali per lo studio, è stato necessario verificare che il richiamo positivo-negativo dell'articolo e l'innovatività del design della maglietta venissero percepiti con successo dai rispondenti. Per questo motivo, è stato condotto un pretest per entrambe le manipolazioni della Team Performance e del Jersey-Type. Avendo ottenuto risultati positivi solamente per gli scenari relativi alle prestazioni, gli scenari delle maglie sono stati leggermente modificati e verificati tramite un secondo pretest, i cui risultati sono stati positivi.

La presentazione che segue ripercorre in maniera ordinata le differenti fasi dell'analisi. Innanzitutto, vengono mostrati i risultati ottenuti nei pretest per ognuna delle variabili; in seguito, viene introdotto e documentato lo studio principale e i rispettivi risultati, poi discussi nel capitolo successivo.

#### 3.1 Pretest

##### 3.1.1 Team Performance

Hanno preso parte al primo pretest 149 rispondenti, dei quali, in seguito al data cleaning, è stato considerato affidabile per lo studio un numero di 110 individui (Milan, n = 25; Roma, n = 36; Inter, n = 24; Juventus, n = 25).

L'articolo nella condizione di successo è stato introdotto dalla frase: *“Immagina che XXXX stia affrontando un momento molto positivo della stagione che consente al club di raggiungere i suoi obiettivi alla fine dell'anno. Le prime pagine dei giornali presentano i seguenti titoli: ...”*; l'articolo nella condizione di fallimento, invece, è stato introdotto dalla frase: *“Immagina che XXXX stia affrontando un momento molto complicato della stagione che impedisce al club di raggiungere i suoi obiettivi alla fine dell'anno. Le prime pagine dei giornali presentano i seguenti titoli: ...”*.

Gli intervistati sono stati esposti in modo casuale a uno dei due articoli e hanno valutato il loro livello di accordo con alcune affermazioni relative alla performance della squadra, adattate dalla scala sulla Perceived Performance in Sports Questionnaire di Almagro et al. (2020). Seppure questa scala sia stata validata con lo scopo di far avanzare la conoscenza del comportamento dell'atleta, è stata ritenuta idonea per esaminare non solo la percezione che un giocatore ha della propria performance, ma anche la percezione che il fan ha della performance della propria squadra. I cinque item della scala originale sono presentati nella Tabella A1 (vedi Appendice A). Ai fini del presente studio, la scala è stata prima tradotta in lingua italiana e successivamente adattata in modo

che gli item potessero riferirsi a un tifoso, piuttosto che a un atleta. Inoltre, non ritenendolo compatibile, è stato escluso l'item 3 (*"I feel that I am helping, through my effort and my performance in competition, to improve the competitive level of the club or the team"*). Le risposte agli item sono state date su una scala di tipo Likert da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo). A differenza della scala originale, nell'adattamento i quattro item rimanenti sono stati preceduti dalla frase *"Considerando la notizia che ha appena letto, indichi per favore il suo livello di accordo con le seguenti affermazioni riguardo le performance della squadra (1=completamente in disaccordo; 7= completamente d'accordo): ..."*. La Tabella IV riporta i quattro item che compongono la scala adattata e alcuni risultati ottenuti nel pretest.

**Tabella IV** Adattamento in lingua italiana della Perceived Performance in Sports Questionnaire (Almagro et al., 2020)

Item	M	SD	SMC
1. Penso che la performance della squadra sia buona	4.55	2.12	.89
2. Sono soddisfatto dei risultati della squadra	4.57	2.01	.90
3. Sento che la squadra sta andando molto bene	4.43	2.10	.92
4. La squadra sta offrendo buone performance	4.53	2.07	.90

Note. M = mean; SD = standard deviation; SMC = Squared Multiple Correlation.

L'analisi della consistenza interna dello strumento ha dato esito positivo (Cronbach  $\alpha = .97$ ), così come il confronto delle medie, eseguito con un independent sample *t*-test. Gli intervistati nella condizione di successo ( $n = 59$ ), infatti, hanno valutato la performance significativamente più positiva ( $M = 5.81$ ,  $SD = 1.26$ ) rispetto alle loro controparti nella condizione di fallimento ( $n = 51$ ), le quali hanno valutato la performance significativamente più negativa ( $M = 3.02$ ;  $SD = 1.61$ ;  $p < .001$ ).

### 3.1.2 Jersey-type

Come precedentemente anticipato, hanno preso parte al primo pretest 149 rispondenti, dei quali, in seguito al data cleaning, è stato considerato affidabile per lo studio un numero di 110 (Milan,  $n = 25$ ; Roma,  $n = 36$ ; Inter,  $n = 24$ ; Juventus,  $n = 25$ ).

La maglia è stata accompagnata da un testo scritto contenente alcuni aspetti rilevanti per la valutazione della maglia e introdotto dalla frase *"Immagini che questa sia una riproduzione perfetta*

della maglia che XXXX indosserà nella prossima stagione per le partite casalinghe.”. I testi sono riportati nel dettaglio nella Tabella V.

**Tabella V** Descrizione delle Jersey

<b>Team</b>	<b>Condizione tradizionale</b>	<b>Condizione innovativa</b>
Milan	<i>La maglia presenta le classiche linee rosse e nere. Dotata di tecnologia dryCELL ad elevate prestazioni, ti mantiene comodo e asciutto anche durante gli incontri più impegnativi.</i>	<i>La maglia presenta le classiche linee rosse e nere con una grafica ispirata all'architettura della città. Dotata di tecnologia dryCELL ad elevate prestazioni, ti mantiene comodo e asciutto anche durante gli incontri più impegnativi.</i>
Roma	<i>La maglia presenta la classica colorazione giallorossa. Dotata di tecnologia Dri-FIT ad elevate prestazioni, ti mantiene comodo e asciutto anche durante gli incontri più impegnativi.</i>	<i>La maglia presenta la classica colorazione giallorossa con una grafica che rende omaggio all'architettura della città. Dotata di tecnologia Dri-FIT ad elevate prestazioni, ti mantiene comodo e asciutto anche durante gli incontri più impegnativi.</i>
Inter	<i>La maglia presenta le classiche linee nere e azzurre. Dotata di tecnologia Dri-FIT ad elevate prestazioni, ti mantiene comodo e asciutto anche durante gli incontri più impegnativi.</i>	<i>La maglia presenta le classiche linee nere e azzurre con una grafica ispirata all'architettura della città. Dotata di tecnologia Dri-FIT ad elevate prestazioni, ti mantiene comodo e asciutto anche durante gli incontri più impegnativi.</i>
Juventus	<i>La maglia presenta le classiche linee bianche e nere. Dotata di tecnologia AEROREADY ad elevate prestazioni, ti mantiene comodo e asciutto anche durante gli incontri più impegnativi.</i>	<i>La maglia presenta le classiche linee bianche e nere con una grafica ispirata all'architettura della città. Dotata di tecnologia AEROREADY ad elevate prestazioni, ti mantiene comodo e asciutto anche durante gli incontri più impegnativi.</i>

Gli intervistati sono stati esposti in modo casuale a uno delle due magliette e hanno valutato il loro livello di accordo con alcune affermazioni relative all'innovatività del prodotto, adattate dalla Innovative Product Design (IPD) Scale di Moon, Park e Kim (2015). Seppure la versione originale della scala prevedesse dodici item che misuravano tre attributi del product design (aesthetic attribute, feature attribute e ergonomic feature), sono stati considerati solamente i quattro item relativi all'attributo estetico, presentati nella Tabella A2 (vedi Appendice A). Ai fini del presente studio, oltre a vedere la rimozione degli otto item, la scala è stata tradotta in lingua italiana. Le risposte agli item sono state date su una scala di tipo Likert da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo). Nel pretest, i quattro item rimanenti sono stati preceduti dalla frase “Considerando la maglietta che ha appena visto, indichi per favore il suo livello di accordo con le seguenti affermazioni (1 = completamente in disaccordo; 7 = completamente d'accordo): ...”. La

Tabella VI riporta i quattro item che compongono la scala adattata e alcuni risultati ottenuti nel pretest.

**Tabella VI** Adattamento in lingua italiana della IPD Scale (Moon, Park & Kim, 2015)

<b>Item</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>SMC</b>
Aesthetic attribute			
1. Il design del prodotto è molto elegante.	5.63	1.12	.52
2. Il design estetico del prodotto è avanzato.	5.38	2.25	.60
3. L'estetica del prodotto è eccezionale.	5.13	1.37	.80
4. L'aspetto del prodotto è eccezionale	5.10	1.26	.77

*Note.* M = mean; SD = standard deviation; SMC = Squared Multiple Correlation.

L'analisi della consistenza interna dello strumento ha dato esito positivo (Cronbach  $\alpha = .90$ ), mentre il confronto delle medie, eseguito con un independent sample *t*-test, non ha fornito i risultati attesi. Non è stata percepita, infatti, una differenza significativa tra i partecipanti esposti alla condizione innovativa ( $n = 60$ ,  $M = 5.40$ ,  $SD = 1.19$ ) e i partecipanti esposti alla condizione tradizionale ( $n = 50$ ,  $M = 5.19$ ,  $SD = .98$ ;  $p = .303$ ). Queste evidenze hanno reso necessaria una riflessione, prima, e la preparazione di un secondo pretest, poi.

Hanno preso parte al secondo pretest 72 rispondenti, di cui 60 considerati affidabili per lo studio in seguito al data cleaning. A differenza del test precedente, il più alto numero di rispondenti di fede romanista ottenuto nel primo pretest ha fatto propendere per la decisione di destinare il secondo questionario ai soli tifosi della Roma. Ciò nonostante, le migliorie agli stimoli sono state apportate immediatamente per tutte e quattro le squadre.

Ritenendo che le magliette fossero sufficientemente distinguibili da un punto di vista grafico, è stata modificata la sola descrizione testuale in modo che i rispondenti potessero cogliere meglio il legame con la tradizione della squadra, nel primo scenario, e l'innovatività della jersey, nel secondo scenario. Innanzitutto, la frase introduttiva è stata modificata come segue: *“Una volta conclusa la stagione con i risultati precedentemente descritti, immagina che XXXX presenti il nuovo home-kit per la prossima stagione.”*; in secondo luogo, le descrizioni che accompagnavano le maglie, riportate nel dettaglio nella Tabella VII, sono state preparate in modo più accurato.

**Tabella VII** Descrizione delle Jersey (secondo pretest)

<b>Team</b>	<b>Condizione tradizionale</b>	<b>Condizione innovativa</b>
Milan	<i>La maglia presenta le strisce verticali rossonere e, come evidenziato dallo zoom sulla destra, propone una grafica classica che rende omaggio alla tradizione della squadra. Nello specifico, il disegno richiama le tipiche strisce larghe introdotte negli anni 40 e utilizzate dal Milan per gran parte della sua storia.</i>	<i>La maglia presenta le strisce verticali rossonere e, come evidenziato dallo zoom sulla destra, propone una grafica innovativa che rende omaggio all'architettura della città. Nello specifico, il disegno fa riferimento alla pavimentazione della Galleria Vittorio Emanuele II, luogo iconico della città di Milano.</i>
Roma	<i>La maglia presenta la colorazione giallorossa e, come evidenziato dallo zoom sulla destra, propone una grafica classica che rende omaggio alla tradizione della squadra. Nello specifico, il disegno richiama le tipiche tonalità rosso porpora e giallo oro utilizzate dalla Roma sin dal periodo della sua fondazione.</i>	<i>La maglia presenta la colorazione giallorossa e, come evidenziato dallo zoom sulla destra, propone una grafica innovativa che rende omaggio all'architettura della città. Nello specifico, il disegno fa riferimento alla planimetria della Basilica di San Pietro, luogo iconico della città di Roma.</i>
Inter	<i>La maglia presenta le strisce verticali nerazzurre e, come evidenziato dallo zoom sulla destra, propone una grafica classica che rende omaggio alla tradizione della squadra. Nello specifico, il disegno richiama le tipiche strisce larghe utilizzate dall'Inter per gran parte della sua storia.</i>	<i>La maglia presenta le strisce verticali nerazzurre e, come evidenziato dallo zoom sulla destra, propone una grafica innovativa che rende omaggio all'architettura della città. Nello specifico, il disegno fa riferimento alla pavimentazione del Duomo, luogo iconico della città di Milano.</i>
Juventus	<i>La maglia presenta le strisce verticali bianconere e, come evidenziato dallo zoom sulla destra, propone una grafica classica che rende omaggio alla tradizione della squadra. Nello specifico, il disegno richiama le tipiche strisce strette utilizzate dalla Juve per gran parte della sua storia.</i>	<i>La maglia presenta le strisce verticali bianconere e, come evidenziato dallo zoom sulla destra, propone una grafica innovativa che rende omaggio all'architettura della città. Nello specifico, il disegno fa riferimento alla pavimentazione di Piazza San Carlo, luogo iconico della città di Torino.</i>

Gli intervistati sono stati esposti in modo casuale a uno delle due condizioni e, come nel primo pretest, hanno valutato il loro livello di accordo con le affermazioni proposte dalla IPD Scale. Inoltre, preso atto dei risultati ottenuti nel primo pretest, nel secondo pretest è stata introdotta anche la *New Product Novelty Scale* di Im e Workman (2004), mostrata nella Tabella A3 (vedi Appendice A). Questa scala è sembrata appropriata per ottenere una migliore comprensione dell'innovatività percepita in termini di rivoluzionarietà del prodotto e presenza di nuove idee e concetti. I sei item, al di là della frase introduttiva utilizzata anche nel primo pretest, sono stati anticipati dalla frase *“Rispetto ad altre maglie, la maglia che hai visto: ...”*. Le risposte agli item sono state date su una scala di tipo Likert da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo). La Tabella

VIII e la Tabella IX presentano, rispettivamente, i risultati ottenuti nel secondo pretest della IPD Scale e della *New Product Novelty Scale*.

**Tabella VIII** Adattamento in lingua italiana della IPD Scale (Moon, Park & Kim, 2015)

<b>Item</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>SMC</b>
Aesthetic attribute			
1. Il design del prodotto è molto elegante.	5.32	1.43	.52
2. Il design estetico del prodotto è avanzato.	4.53	1.80	.67
3. L'estetica del prodotto è eccezionale.	4.52	1.76	.90
4. L'aspetto del prodotto è eccezionale	4.55	1.73	.88

*Note.* M = mean; SD = standard deviation; SMC = Squared Multiple Correlation.

**Tabella IX** Adattamento in lingua italiana della New Product Novelty Scale (Im & Workman, 2004)

<b>Item</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>SMC</b>
1. È radicalmente differente.	3.40	1.69	.72
2. Può essere considerata rivoluzionaria.	3.53	1.75	.82
3. È davvero “fuori dall'ordinario”.	3.20	1.78	.82
4. Fornisce qualcosa che non si trova comunemente.	3.83	1.85	.78
5. Incorpora nuove idee o concept.	4.00	1.99	.86
6. Ha caratteristiche uniche.	3.98	1.86	.84

*Note.* M = mean; SD = standard deviation; SMC = Squared Multiple Correlation.

L'analisi della consistenza interna della IPD Scale ha dato esito positivo (Cronbach  $\alpha = .92$ ), così come quella della New Product Novelty Scale (Cronbach  $\alpha = .96$ ). I rispondenti al nuovo questionario hanno valutato la manipolazione con successo. In seguito all'apporto dei miglioramenti sopracitati, infatti, gli intervistati esposti allo scenario innovativo ( $n = 30$ ) hanno valutato la jersey significativamente più innovativa ( $M = 4.92$ ,  $SD = 1.24$ ) rispetto alle loro controparti esposte allo scenario tradizionale ( $n = 30$ ;  $M = 3.25$ ;  $SD = 1.17$ ;  $p < .001$ ).

## **3.2 Main study**

Una volta verificata la corretta interpretazione della manipolazione da parte dei rispondenti ai pretest, è stato possibile procedere con lo studio principale.

### **3.2.1 Research Design**

La ricerca è stata condotta tramite un questionario online (vedi Appendice B) distribuito sui principali social network e social media (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn e WhatsApp) nel periodo compreso tra il 10 maggio e il 26 maggio 2021. Il questionario è costituito da 25 domande (di cui 24 chiuse e una aperta) poste in lingua italiana, per il cui completamento è stato richiesto un tempo di circa 3 minuti.

Il questionario è suddiviso in 7 sezioni:

1. Introduzione del questionario e selezione del team
2. Team Identification
3. Team Performance e randomizzazione
4. Pride e Attention check
5. Jersey-type e randomizzazione
6. Merchandise Consumption Intention e Attention check
7. Informazioni personali

La prima sezione del sondaggio ha presentato brevemente lo studio e il focus sulle abitudini di consumo dei tifosi di calcio. Sono state fornite, inoltre, delle rassicurazioni al rispondente in termini di mantenimento dell'anonimato e di non divulgazione delle singole risposte. In seguito, è stato richiesto di selezionare la squadra supportata tra le quattro proposte. In base all'alternativa preferita, il rispondente è stato indirizzato, tramite diramazione, verso il gruppo di blocchi dedicato alla squadra indicata. Pertanto, ogni tifoso è stato esposto a degli stimoli personalizzati che hanno permesso non solo una maggiore immedesimazione, ma anche di eludere il rivalry effect e l'eventuale distorsione dei risultati.

A seguito dell'introduzione, comincia la parte più rilevante del sondaggio. Innanzitutto, nella seconda sezione sono state poste 12 domande sulla Team Identification con l'obiettivo di indagare profondamente il rapporto tra tifoso e squadra. In base alle risposte, è stato possibile suddividere il campione in due gruppi: gli highly-identified fan e i less identified fan.

Nella terza sezione, dedicata alla Team Performance, i rispondenti sono stati informati che avrebbero visto la prima pagina di un quotidiano sportivo riguardante l'andamento stagionale della

squadra e che, successivamente, sarebbe stato loro richiesto di rispondere ad alcune domande attinenti esclusivamente alla situazione descritta. Qui avviene, dunque, la prima randomizzazione: alcuni sono stati esposti alla condizione di fallimento, altri alla condizione di successo. Ai primi è stato raccontato che la squadra stava affrontando un momento molto complicato della stagione, che le avrebbe impedito di raggiungere i suoi obiettivi alla fine dell'anno. Il tifoso del Milan, ad esempio, nella prima pagina del giornale utilizzato come stimolo ha letto "*Crisi Milan. Serie A: i rossoneri non vincono più*" e ha visto una foto con Zlatan Ibrahimović molto rammaricato come soggetto. Nello scenario di successo, invece, è stato raccontato ai rispondenti che la squadra stava affrontando un momento molto positivo della stagione e che questo le avrebbe consentito di raggiungere gli obiettivi prefissati. Sempre nel caso del Milan, la prima pagina del giornale recita recitato "*Super Milan. Serie A: i rossoneri non si fermano più*" e ha mostrato Zlatan Ibrahimović mentre esultava. Tale randomizzazione è il risultato di un esperimento between-subjects 2 (Team Identification: high vs low) x 2 (Team Performance: failure vs success), il cui scopo è testare i diversi effetti che le prestazioni offerte dalla squadra (variabile indipendente) hanno sull'orgoglio provato dal tifoso (variabile mediatrice), tenendo conto dell'impatto dei diversi livelli di identificazione (variabile moderatrice).

Nella quarta sezione è stato misurato l'effetto dell'interazione tra Team Performance e Team Identification sul Pride. Al rispondente, infatti, è stato richiesto di indicare il suo livello di accordo con 6 affermazioni in base alle performance offerte dalla squadra. Nello specifico, le prime tre affermazioni facevano riferimento allo stato d'animo provato a fine stagione in seguito all'ottenimento o al non ottenimento degli risultati attesi; le seconde tre affermazioni, invece, erano legate alla volontà del tifoso di incappare in azioni di *BIRGing*. Successivamente, è stato richiesto ai rispondenti di indicare se avessero visto la performance negativa o positiva in modo da verificare il loro grado di attenzione e affidabilità nel fornire le risposte.

La quinta sezione è dedicata al Jersey-type. I rispondenti sono stati informati che avrebbero visto la maglia che la loro squadra avrebbe utilizzato nella stagione successiva e che, successivamente, sarebbe stato loro richiesto di rispondere ad alcune domande attinenti alla maglia e agli elementi in essa contenuti. Qui avviene, dunque, la seconda randomizzazione: alcuni sono stati esposti alla condizione tradizionale, altri alla condizione innovativa. Ai primi è stato raccontato che il nuovo home kit sarebbe stato caratterizzato da una grafica classica che rendeva omaggio alla tradizione della squadra. Il tifoso della Roma, ad esempio, in questa condizione ha visto un disegno che richiamava le tipiche tonalità rosso porpora e giallo oro utilizzate dalla Roma

sin dal periodo della sua fondazione. Nello scenario innovativo, invece, è stato raccontato ai rispondenti che il nuovo home kit avrebbe proposto una grafica innovativa che rendeva omaggio all'architettura della città. Nello specifico, il disegno faceva riferimento alla planimetria della Basilica di San Pietro, luogo iconico della città di Roma.

In seguito, nella sesta sezione, è stato misurato l'effetto dell'interazione tra Pride e Jersey-type. Al rispondente, infatti, è stato richiesto di indicare il suo livello di accordo con 3 affermazioni sulla sua intenzione di acquistare la maglia. Successivamente, gli è stato richiesto di indicare se avesse visto la maglia tradizionale o la maglia innovativa in modo da verificare nuovamente il loro grado di attenzione e affidabilità nel fornire le risposte.

La settima sezione, infine, è dedicata a informazioni di carattere sociodemografico, quali sesso, età, livello di istruzione e professione.

### **3.2.2 Sample**

Il campione che ha preso parte allo studio principale è composto da 534 rispondenti: 409 sono stati considerati affidabili in seguito al data cleaning, mentre le risposte dei restanti 125 non sono state prese in considerazione per l'analisi dei dati. Il campione ha rappresentato tutta la popolazione, senza limiti di sesso o età. I 409 individui sono primariamente di sesso maschile (n = 325, 79.46%) e hanno un'età media di 29.75 anni, con un'ampia porzione appartenente al range 21-25 (n = 166, 40.59%) e al range 26-30 (n = 87, 21.27%). Si tratta prevalentemente di lavoratori (n = 206, 50.37%) e studenti (n = 176, 43.03%), la maggior parte dei quali è laureata (n = 198, 48.41%) o diplomata (n = 164, 40.10%).

Il numero di individui esposti ai diversi stimoli visivi, inoltre, è alquanto simile: per quanto concerne la Team Performance, la condizione di fallimento è stata vista da 208 persone (Milan, n = 33; Roma, n = 56; Inter, n = 53; Juventus, n = 66), mentre la condizione di successo da 201 (Milan, n = 59; Roma, n = 36; Inter, n = 62; Juventus, n = 44); relativamente al Jersey-type, invece, 211 persone sono state esposte alla condizione tradizionale (Milan, n = 50; Roma, n = 40; Inter, n = 60; Juventus, n = 61), mentre 198 sono state esposte alla condizione innovativa (Milan, n = 42; Roma, n = 52; Inter, n = 55; Juventus, n = 49).

### **3.2.3 Scale e misurazioni**

Il questionario, come precedentemente anticipato, è costituito da 25 domande. Tutti gli item sono stati valutati su una scala di tipo Likert a sette punti ancorata da 1 ("completamente in

disaccordo”) a 7 (“completamente d’accordo”). Tale scala, rispetto a quella a 5 punti, risulta essere sufficientemente sensibile per avere una valutazione accurata, ed è più adatta soprattutto per la distribuzione elettronica.

In totale, le scale utilizzate nello studio principale sono 4: una per la misurazione della Team Identification (variabile moderatrice), due per il Pride (variabile mediatrice) e una per la Merchandise Consumption Intention (variabile dipendente).

### **3.2.3.1 Team identification**

Il grado di identificazione tra tifoso e squadra è stato misurato attraverso la Team\*ID Scale proposta per la prima volta da Heere e James (2007) e successivamente modificata da Heere et al. (2011). Altri ricercatori discutono in dettaglio di tutti i vantaggi della scala Team\*ID Scale (ad esempio, Katz & Heere, 2016; Lock et al., 2014), ma evidenziamo la natura multidimensionale della scala.

Le misure multidimensionali sono coerenti con una lunga linea di ricerca nella teoria dell’identità sociale (Ashmore et al., 2004; Roccas, Sagiv, Schwartz, Halevy & Eidelson, 2008). Come Lock et al. (2014) affermano, le misure unidimensionali potrebbero non catturare la natura complessa dell’identificazione e le misure multidimensionali possono fornire nuove informazioni sul costrutto dell’identificazione. La versione originale della Team\*ID Scale, mostrata nella Tabella A4 (vedi Appendice A), prevede 6 diverse dimensioni (Private Evaluation, Public Evaluation, Interconnection of Self, Sense of Interdependence, Behavioral Involvement, Cognitive Awareness), ognuna composta da 3 item per un totale di 18. In questo esperimento, i fattori della Public Evaluation e del Behavioral Involvement sono stati ignorati perché ritenuti non rilevanti ai fini dello studio. La scala utilizzata, pertanto, oltre ad essere tradotta in lingua italiana, prevede solo 4 dimensioni per un totale di 12 item, mostrati nella Tabella X. Le affermazioni sono state precedute dalla frase *“Considerando il rapporto con la tua squadra, indica il tuo livello di accordo con le seguenti affermazioni (1 = completamente in disaccordo; 7 = completamente d’accordo): ...”*.

**Tabella X** Adattamento in lingua italiana della Team\*ID Scale (Heere et al., 2011)

<b>Item</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
<i>Private Evaluation</i>		
1. Essere un fan della mia squadra mi fa sentire bene.	5.99	1.32
2. In generale, sono contento/a di essere un fan della mia squadra.	6.40	1.10
3. Sono orgoglioso/a di pensare a me stesso come un fan della mia squadra	6.17	1.38
<i>Interconnection of Self</i>		
1. Quando qualcuno critica la mia squadra, lo prendo come un insulto personale.	3.65	2.03
2. In generale, essere associato/a alla mia squadra è una parte importante dell'immagine che ho di me.	4.51	1.90
3. Quando qualcuno fa i complimenti alla mia squadra, lo prendo come un complimento personale.	3.80	1.91
<i>Sense of Interdependence</i>		
1. Ciò che accade alla mia squadra influenza ciò che accade nella mia vita.	3.52	2.00
2. I cambiamenti che interessano la mia squadra hanno un impatto sulla mia vita.	3.31	1.88
3. Ciò che accade alla mia squadra avrà un impatto sulla mia vita.	3.12	1.92
<i>Cognitive Awareness</i>		
1. Conosco la tradizione e la storia della squadra.	6.09	1.23
2. Conosco i pro e i contro della mia squadra.	6.20	1.15
3. Conosco i successi e gli insuccessi della mia squadra.	6.43	1.01

Note. M = mean; SD = standard deviation.

L'analisi della consistenza interna della scala ha dato esito positivo (Cronbach  $\alpha = .90$ ), il che significa che gli item utilizzati sono altamente affidabili per valutare l'atteggiamento del rispondente nei confronti delle variabili analizzate.

### 3.2.3.2 Pride

Il livello di orgoglio del tifoso è stato misurato attraverso due scale: la prima è la sottoscala del Vicarious Achievement contenuta nella Motivation Scale for Sport Consumption (MSSC) proposta da Trail e James (2001), mentre la seconda è la sottoscala del BIRGing contenuta nella Self-Esteem Maintenance Behavioral Scale (SEMBS) di Trail et al. (2003).

La Motivation Scale for Sport Consumption (MSSC) è stata sviluppata da una revisione della letteratura e anche dalla valutazione di scale precedenti come la Sport Fan Motivation Scale (SFMS) di Wann (1995) e la Motivations of the Sport Consumer Scale (MSCS) di Milne e McDonald (1999). Tra i motivi inclusi nella MSSC, tutti basati sulla letteratura sulla sociologia dello sport (Sloan, 1989; Zillmann et al., 1989; Zillmann & Paulus, 1993), vengono annoverati il successo, l'acquisizione di conoscenze, l'estetica, il dramma e lo stress, la fuga, la famiglia, l'attrattiva fisica dei partecipanti, la qualità dell'abilità fisica dei partecipanti e l'interazione sociale. In questo esperimento, sono stati utilizzati i 3 item relativi al Vicarious Achievement, presentati nella Tabella A5 (vedi Appendice A). Le affermazioni sono state precedute dalla frase *“In base alla situazione appena delineata, indica il tuo livello di accordo con le seguenti affermazioni (1 = completamente in disaccordo; 7 = completamente d'accordo). Alla fine della stagione, in seguito alle performance sopra descritte offerte dalla mia squadra, posso dire che:...”*. Gli item utilizzati sono mostrati nella loro traduzione in lingua italiana nella Tabella XI.

**Tabella XI** Adattamento in lingua italiana della Vicarious Achievement subscale (Trail & James, 2001)

<b>Item</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
<i>Vicarious Achievement</i>		
1. Provo un senso personale di realizzazione.	3.78	2.12
2. Mi sento come se avessi vinto.	3.78	2.30
3. Mi sento orgoglioso.	4.45	2.21

*Note.* M = mean; SD = standard deviation.

L'analisi della consistenza interna della scala ha dato esito positivo (Cronbach  $\alpha = .93$ ), il che significa che gli item utilizzati sono altamente affidabili per valutare l'atteggiamento del rispondente nei confronti delle variabili analizzate.

La seconda scala utilizzata, come anticipato, proviene dalla Self-Esteem Maintenance Behavioral Scale (SEMBS), la quale presenta, tra gli altri, 3 item riferiti al BIRGing e 3 item riferiti al CORFing. Per la conduzione di questo studio, sono stati impiegati solamente i primi tre item, i quali si concentrano sui comportamenti che l'intervistato vorrebbe adottare per promuovere un'associazione con la squadra. Queste affermazioni, infatti, seppure siano specifiche per una situazione di successo, sono state considerate adoperabili anche in caso di fallimento. Pertanto, i 3 item, posti in seguito ai tre relativi al Vicarious Achievement, sono mostrati nella loro versione

originale nella Tabella A6 (vedi Appendice A) e nella loro traduzione in lingua italiana nella Tabella XII.

**Tabella XII** Adattamento in lingua italiana della BIRGing subscale (Trail et al., 2003)

<b>Item</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
<i>BIRGing</i>		
1. Vorrei far sapere agli altri della mia associazione con la squadra.	4.56	1.86
2. Vorrei pubblicizzare la mia connessione con la squadra.	4.37	1.86
3. Vorrei raccontare agli altri la mia associazione con la squadra.	4.44	1.86

*Note.* M = mean; SD = standard deviation.

L'analisi della consistenza interna della scala ha dato esito positivo (Cronbach  $\alpha = .92$ ), il che significa che gli item utilizzati sono altamente affidabili per valutare l'atteggiamento del rispondente nei confronti delle variabili analizzate.

### 3.2.3.3 Merchandise Consumption Intention

L'intenzione ad acquistare il merchandise della squadra è stata misurata attraverso 3 item che sono stati adattati dagli studi di Lee e Park (2018) e di Dodds, Monroe e Grewal (1991), riportati nella Tabella A7 (vedi Appendice A). Le affermazioni sono state precedute dalla frase “*Considerando la maglia che hai appena visto, indica il tuo livello di accordo con le seguenti affermazioni (1 = completamente in disaccordo; 7 = completamente d'accordo): ...*”. La Tabella XIII mostra i tre item nella loro traduzione in lingua italiana.

**Tabella XIII** Adattamento in lingua italiana della Purchase Intention of a brand extension in university-licensed merchandise (Lee & Park, 2018)

<b>Item</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
1. La probabilità che io prenda in considerazione l'acquisto del prodotto della squadra è alta.	4.80	1.72
2. Considererei l'acquisto del prodotto della squadra.	5.12	1.62
3. Acquisterei il prodotto della squadra.	4.85	1.65

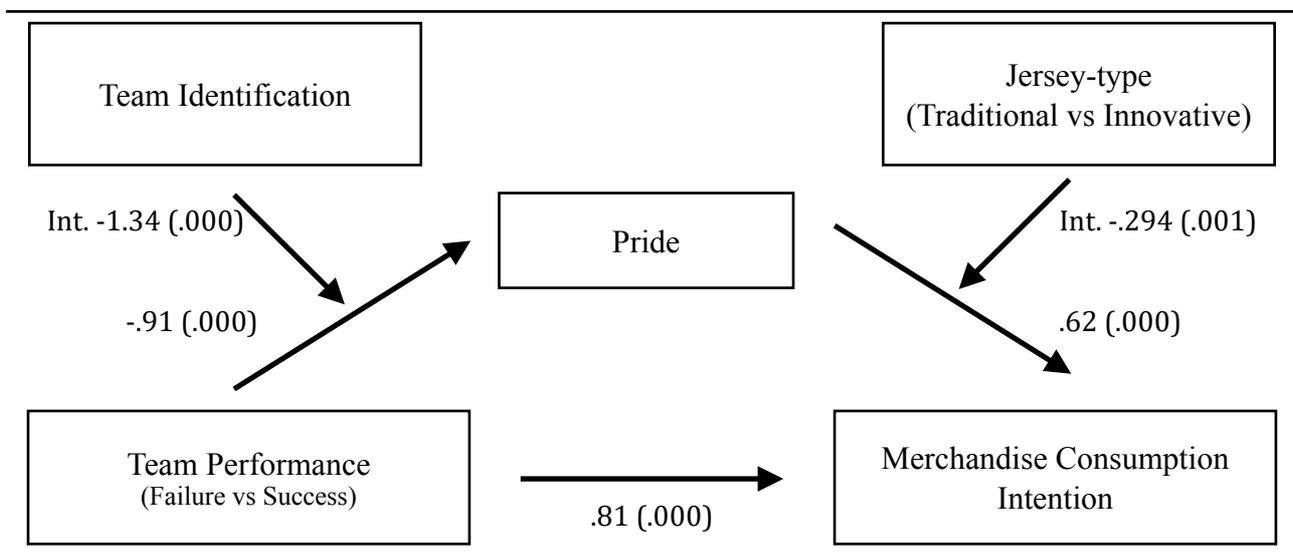
*Note.* M = mean; SD = standard deviation.

L'analisi della consistenza interna della scala ha dato esito positivo (Cronbach  $\alpha = .95$ ), il che significa che gli item utilizzati sono altamente affidabili per valutare l'atteggiamento del rispondente nei confronti delle variabili analizzate.

### 3.2.4 Risultati

L'analisi del modello di mediazione moderata multipla è stata eseguita utilizzando l'estensione PROCESS Macro per SPSS (Hayes, 2018). La Team Identification è stata inserita come moderatrice della relazione tra la Team Performance e il Pride, il Jersey-type è stato inserito come moderatore della relazione tra il Pride e la Merchandise Consumption Intention (MCI) e il Pride è stato inserito come mediatore del rapporto tra la Team Performance e la MCI. La Team Performance è stata codificata in "0" (Success) e "1" (Failure) con l'obiettivo di vedere se una diversa tipologia di maglia (nella fattispecie, una maglia innovativa) potesse bilanciare la diminuzione di MCI attesa da una performance negativa. Pertanto, i risultati vengono interpretati facendo riferimento agli effetti provocati dal Failure.

Figura VIII Modello concettuale



L'analisi ha valutato (1) gli effetti della Team Performance sulla MCI (sia direttamente che indirettamente, attraverso il Pride), (2) l'effetto della Team Performance sul Pride (come moderato dalla Team Identification), e (3) l'effetto del Pride sulla MCI (come moderato dal Jersey-type). L'analisi ha combinato mediazione e moderazione per stimare l'effetto condizionale indiretto del fallimento sportivo sull'intenzione di acquistare il merchandising attraverso l'orgoglio come moderato dal livello di indentificazione tra tifoso e squadra e dalla tipologia di maglietta proposta

(Modello 21 di Hayes, 2013; Figura VIII). La significatività statistica degli effetti diretti e indiretti è stata valutata mediante 5.000 campioni bootstrap per creare intervalli di confidenza corretti per bias (IC; 95%).

Di seguito vengono riportati i principali risultati del main study, mentre l'intero output ottenuto in seguito alle analisi condotte su SPSS è riportato nell'Appendice C.

Innanzitutto, sono stati analizzati l'effetto diretto e l'effetto indiretto della Team Performance sulla MCI, riportati nella Tabella XIV. Con riferimento al primo, dall'analisi emerge che la Team Performance ha un effetto diretto significativo sulla MCI ( $\beta = .81$ ;  $p < .001$ ). Sebbene la relazione diretta tra Team Performance e MCI sia positiva, la quale presupporrebbe una maggiore MCI in presenza di Failure e, quindi, non supporterebbe H1, la realtà è differente. Per come è costruito il modello, infatti, analizzando la relazione attraverso il mediatore Pride, si nota che la relazione è negativa, poiché data dall'effetto negativo del Failure sul Pride ( $\beta = -.91$ ;  $p < .001$ ) e da quello positivo del Pride sulla MCI ( $\beta = .62$ ;  $p < .001$ ), analizzati in seguito. Per comprendere meglio la relazione, inoltre, si possono osservare gli effetti diretti e totali della Team Performance sulla MCI, poiché si tratta di un dato più informativo per quanto riguarda il quadro generale. Per quanto riguarda l'effetto indiretto, infatti, esaminando gli indici di mediazione moderata condizionale, si nota una correlazione negativa tra l'effetto indiretto della Failure e la Team Identification, sia con una jersey tradizionale (-.83) che con una jersey innovativa (-.43), con degli intervalli di confidenza del tutto negativi. La differenza tra questi indici è data dall'indice di mediazione moderata multipla (.40), il quale testa se l'effetto indiretto viene effettivamente moderato dai due moderatori. Avendo degli intervalli di confidenza del 95% che non includono lo zero (.14;.70), l'indice di mediazione moderata multipla suggerisce che la moderazione dell'effetto indiretto della Team Performance da parte della Team Identification differisce significativamente tra una tipologia di jersey e l'altra, confermando l'esistenza del modello stesso. Inoltre, esaminando gli effetti indiretti condizionali della Team Performance sulla MCI, si nota che, per tutte le diverse combinazioni dei due moderatori, la Team Performance, per mezzo del Pride, ha sempre effetti negativi significativi sulla MCI. Tali combinazioni sono mostrate nella Tabella XVI. Questi risultati, dunque, confermano il ruolo del Pride come mediatore parziale della relazione tra Team Performance e MCI, supportando H2.

**Tabella XIV** Analisi del modello di mediazione moderata multipla

<b>Effetto</b>	<b>Coeff</b>	<b>SE</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
Effetto diretto	.81	.16	5.07	.00	.49	1.12
Team Performance su Pride	-.91	.17	-5.44	.00	-1.24	-.58
Team Identification su Pride	2.00	.17	11.71	.00	1.66	2.34
Moderazione della Team Identification	-1.34	.24	-5.61	.00	-1.82	-.87
Pride su MCI	.62	.06	9.89	.00	.49	.74
Jersey-type su MCI	1.58	.39	4.05	.00	.81	2.35
Moderazione del Jersey-type	-.29	.09	-3.42	.01	-.46	-.12

*Note.* Coeff = coefficient; SE = standard error; LLCI = lower limit confidence interval; ULCI = upper-limit confidence interval.

**Tabella XV** Effetti indiretti condizionali della Team Performance sulla MCI

<b>Team Identification</b>	<b>Jersey-type</b>	<b>Effect</b>	<b>BootSE</b>	<b>BootLLCI</b>	<b>BootULCI</b>
Low	Traditional	-.56	.12	-.80	-.34
Low	Innovative	-.29	.09	-.48	-.14
High	Traditional	-1.39	.18	-1.77	-1.06
High	Innovative	-.73	.17	-1.08	-.41

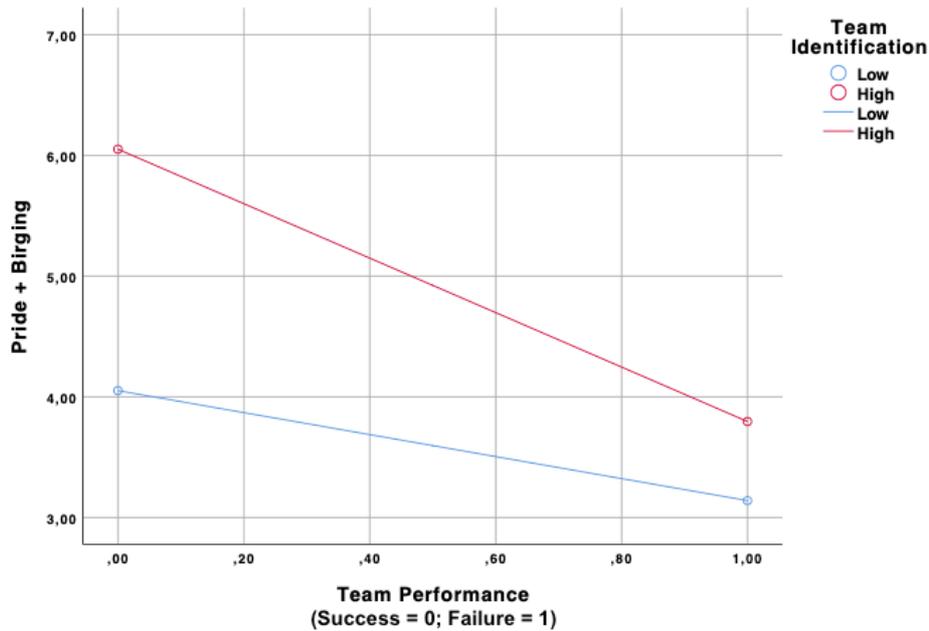
*Note.* BootSE = bootstrap standard error; BootLLCI = bootstrap lower limit confidence interval; BootULCI = bootstrap upper-limit confidence interval.

Con riferimento alla parte sinistra del modello, i risultati mostrano che il Failure ha portato a sentimenti meno elevati di Pride ( $\beta = -.91$ ;  $p < .001$ ), come mostrato nella Tabella XIV. La Team Identification ha moderato in modo significativo l'effetto del Failure sul Pride ( $\beta = -1.34$ ;  $p < .001$ ); in particolare, l'analisi della prima moderazione, riportata nella Tabella XV, ha indicato che la relazione tra Team Performance (Failure) e Pride era più forte per gli highly-identified fan piuttosto che per i less identified fan ( $\text{Effect}_{\text{low}} = -.91$  vs  $\text{Effect}_{\text{high}} = -2.26$ ), come ipotizzato in H3.

Visualizzando gli effetti condizionali della Team Performance nella Tabella XVII, si nota chiaramente che il Pride tende a diminuire in caso di Failure, a entrambi i livelli della Team Identification. Tuttavia, a parità di prestazioni, gli highly identified fan si sentono più orgogliosi in situazioni di successo e, nonostante il loro livello di Pride si mantenga alto se paragonato con quello delle loro controparti meno identificate, subiscono maggiormente il peso del fallimento.

**Tabella XVII** Analisi del moderatore: effetto condizionale della Team Performance sul Pride ai valori del moderatore (Team Identification)

Team Identification	Coeff	SE	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
Low	-.91	.17	-5.44	.00	-1.24	-.58
High	-2.26	.17	-13.14	.00	-2.59	-1.92

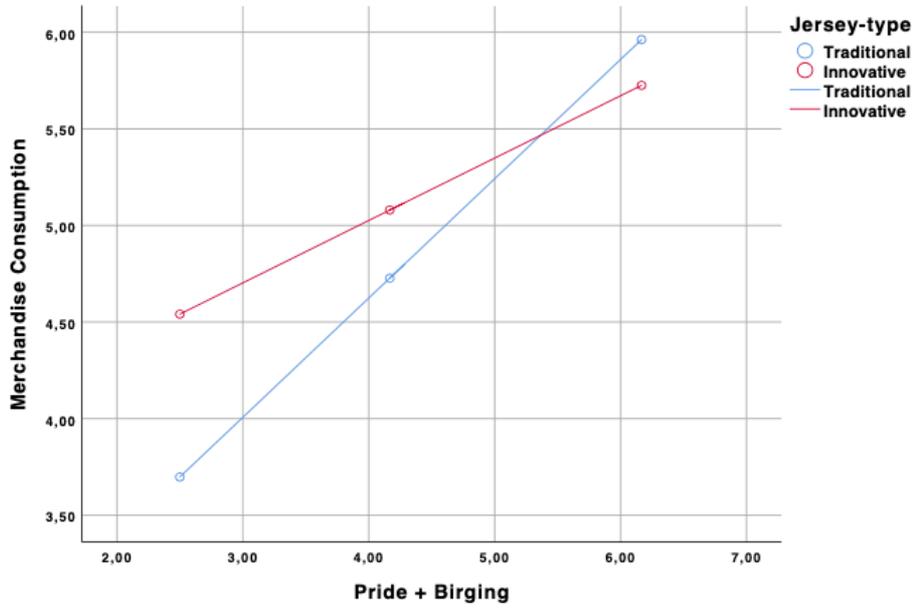


Note. Coeff = coefficient; SE = standard error; LLCI = lower limit confidence interval; ULCI = upper-limit confidence interval.

Con riferimento alla parte destra del modello, invece, i risultati mostrano che il Pride ha avuto un effetto positivo sulla MCI ( $\beta = .62$ ;  $p < .001$ ). Tale effetto è stato moderato in modo significativo dal Jersey-type ( $\beta = -.29$ ;  $p = .001$ ); in particolare, la relazione tra Pride e MCI era più forte con una tipologia di maglietta tradizionale piuttosto che innovativa ( $Effect_{traditional} = .62$  vs  $Effect_{innovative} = .32$ ), come mostrato dalla Tabella XIX. Visualizzando gli effetti condizionali del Pride, si nota chiaramente che, quando il livello di Pride è alto, la MCI tende ad aumentare con entrambe le tipologie di maglia. Tuttavia, per bassi livelli orgoglio, l'intenzione di acquisto per la maglia innovativa è superiore e si mantiene tale fino a quando non si raggiungono alti livelli di orgoglio. In questa situazione, esiste una leggera preferenza per la maglia tradizionale. Queste evidenze, dunque, supportano H4.

**Tabella XIX** Analisi del moderatore: effetto condizionale del Pride sulla MCI ai valori del moderatore (Jersey-type)

Jersey-type	Coeff	SE	t	p	LLCI	ULCI
Traditional	.62	.06	9.89	.00	.49	.74
Innovative	.32	.07	4.73	.00	.19	.46



*Note.* Coeff = coefficient; SE = standard error; LLCI = lower limit confidence interval; ULCI = upper-limit confidence interval.

#### 4. DISCUSSIONE GENERALE E CONCLUSIONI

Il momento storico in cui stiamo vivendo è di grande rilevanza per il merchandising del calcio. I club hanno abbandonato i tradizionali disegni delle maglie per dare voce all'estetica e all'innovatività. Negli ultimi anni, infatti, si sta assistendo alla creazione di nuovi modelli di maglie che non intendono più solo rappresentare i colori sociali di un club e distinguere i giocatori dagli avversari, ma esplorano forme di espressione artistica impensabili solo fino a qualche anno fa.<sup>16</sup> L'ambito di efficacia di questa strategia basata sul design della jersey, tuttavia, rimane sconosciuto: quanto e in quali situazioni il riferimento agli aspetti culturali può effettivamente guidare le vendite del merchandising?

Considerando, in primo luogo, lo status della letteratura corrente, principalmente focalizzata sui driver di vendita del merchandising (Ashley, 2011; Kim, Trail, & Ko, 2011; Kwon & Armstrong, 2002; Moorman & Hambrick, 2009; Nalbantis, Fahrner, & Pawlowski, 2017; O'Reilly, Foster, Murray e Shimizu, 2015), piuttosto che sugli effetti del merchandising come strumento di gestione strategica (Apostolopoulou, Papadimitriou, & Damtsiou, 2010; Apostolopoulou, Papadimitriou, Synowka, & Clark, 2012), e, in secondo luogo, l'esigenza manageriale di sviluppare una fan base che sia disposta a riacquistare costantemente i prodotti e servizi delle squadre sportive a prescindere dalle performance sul campo, il presente studio aveva lo scopo di estendere la ricerca comprendendo se l'innovatività del merchandising potesse contribuire a un miglioramento del merchandise consumption anche in presenza di performance negative. Con questo obiettivo in mente, considerando che l'utilizzo degli articoli di merchandising offre l'opportunità di esprimere il proprio orgoglio e mostrare la propria identificazione con la squadra (Stroebel, Woratschek & Durchholz, 2018), è stato sviluppato un modello di mediazione moderata multipla che ha analizzato come l'orgoglio, influenzato dai risultati sportivi e dal grado di identificazione del tifoso con la squadra, modifica l'intenzione di acquistare il merchandising, confrontando due diverse tipologie di maglie: tradizionale e innovativa.

I risultati mostrano che le prestazioni sul campo hanno un ruolo molto rilevante nel predire il successo commerciale del merchandising, confermando quanto osservato già precedentemente dagli studiosi di sport management. La ricerca empirica, infatti, ha studiato l'impatto significativo che la performance ha sulla valutazione dei consumatori circa il team merchandising e gli stimoli di marketing (Kwak et al., 2011), individuando nel successo una delle principali ragioni che guida il

---

<sup>16</sup> Cappelli, A. (2020). *Football is fashion | Il design delle maglie da calcio è sempre più influenzato dal mondo della moda* - Linkiesta.it. Retrieved 18 January 2021, from <https://www.linkiesta.it/2020/08/calcio-moda-fashion-maglie-inter-juventus-marketing-merchandising-diritti-tv/>

tifoso ad acquistare il merchandising del club (O'Reilly et al., 2015; Lear et al., 2009). Nonostante i tifosi siano mossi da una grande passione e la maglia sia il pezzo più espressivo tra gli articoli sportivi, le vittorie continuano ad avere una forte influenza sul comportamento dei consumatori, dimostrando che il successo della squadra viene considerato come una caratteristica fondamentale per continuare a seguirla (Wann et al., 1996). In realtà, simili effetti sono stati osservati anche su altre componenti dello sport consumption, come la partecipazione dei tifosi (Kahle, Kambara & Rose, 1996), la game attendance (Greenstein & Marcum, 1981) e l'acquisto di abbonamenti per le partite (Pan & Baker, 2005). Queste evidenze, supportate dai risultati del presente studio, continuano a dare credito al pensiero che la vittoria della propria squadra del cuore sia il desiderio ultimo di ogni appassionato di sport (Zillmann & Paulus, 1993). D'altra parte, secondo Kwak, Kwon e Lim (2015), il fallimento porta il prodotto e il suo valore ad essere percepiti diversamente: nonostante la qualità "funzionale" del prodotto rimanga la stessa, infatti, il valore percepito del prodotto nel contesto del merchandising sportivo viene influenzato dalle prestazioni sul campo del brand.

Un fattore in grado di spiegare questa relazione tra performance e intenzione di consumo è l'orgoglio. Gli stati emotivi dei fan, infatti, sono solitamente molto influenzati dalle prestazioni della loro squadra (Decrop & Derbaix, 2010). I risultati di molte ricerche hanno dimostrato che le vittorie hanno effetti positivi sugli stati emotivi dei fan e le sconfitte hanno effetti negativi (ad esempio, Sloan, 1979; Hirt et al., 1992; Kerr et al., 2005; Madrigal, 2008). Alcuni esempi di esiti affettivi sono i livelli aumentati di eccitazione fisiologica (Branscombe & Wann, 1992; Cummins, Keene, & Nutting, 2008), stato d'animo (Hirt et al., 1992; Kerr et al., 2005; Sloan, 1979; Wann & Branscombe, 1992) e autostima (Hirt et al., 1992). Lo sport, dunque, suscita un coinvolgimento emotivo molto elevato, tanto da essere considerato come una forma unica di *experiential consumption* (Kwak et al., 2011), molto più intensa di qualsiasi altro genere di *entertainment media* (Gantz et al., 2006). Decrop & Derbaix (2010), ad esempio, hanno notato che i fan provano sentimenti ed emozioni forti mentre assistono a una partita di calcio, in particolare quando la squadra del cuore ottiene un buon risultato, e sono concordi nell'affermare che l'orgoglio costituisca la pietra angolare dei beni e dei modelli di consumo dei tifosi. In linea con i suggerimenti forniti dalla letteratura, i risultati di questo studio mostrano che le prestazioni sono la chiave per generare sentimenti positivi di orgoglio nei tifosi: quando la squadra ottiene successo, i livelli di orgoglio aumentano considerevolmente, mentre si abbassano notevolmente quando fallisce. In effetti, Brown e Dutton (1995) hanno dimostrato che il fallimento influenza indebitamente l'orgoglio e, di conseguenza, porta al suo opposto semantico, ossia la vergogna

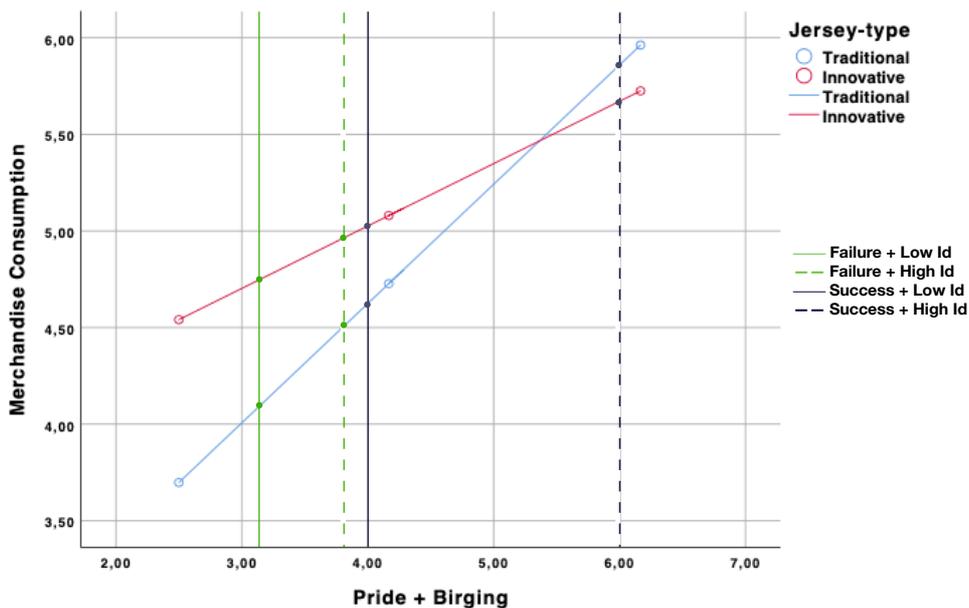
(*shame*). Questo accade perché le persone provano orgoglio non soltanto come risposta a dei risultati significativi raggiunti a livello personale, come la vittoria di una competizione sportiva (Weidman, Tracy & Elliot, 2016), ma anche come risposta a dei risultati ottenuti da un gruppo di cui essi si sentono parte (Cialdini et al. 1976). Come più volte sottolineato, i tifosi seguono diversi modelli di comportamento, che vanno dal condividere la gloria della propria squadra di successo (*BIRGing*) al prendere le distanze dalla stessa quando fallisce (*CORFing*) (Cialdini et al., 1976; Sloan, 1979; Bizman & Yinon, 2002; Cialdini & DeNicholas, 1989; Cialdini & Richardson, 1980; Snyder, Lassegard, & Ford, 1986). Inoltre, la forza del legame tra tifosi e squadra porta il fan behavior ad essere ancor di più difficile interpretazione e previsione. Esistono, ad esempio, tifosi che provano orgoglio nonostante il fallimento (*BIRFing*) e tifosi che, in certe situazioni, preferiscono prendere le distanze dal successo (*CORSing*) (Campbell, Aiken & Kent, 2004; Friedman, 2000). Queste considerazioni pongono l'accento sul ruolo della team identification e sull'impatto che può avere, ad esempio, sugli esiti emotivi dei tifosi. Esaminando i risultati del presente studio, ad esempio, si nota come la forza dell'effetto della performance sia superiore per coloro che si sentono più identificati. Tale effetto non è del tutto sorprendente, poiché questi fan sono coloro che seguono la loro squadra preferita, le dedicano più tempo, impegnano maggiori risorse finanziarie (Hunt et al., 1999; Madrigal, 2000; Smith et al., 1981; Sutton et al., 1997; Wann & Branscombe, 1993), provano sentimenti di autostima, appartenenza e lealtà verso di essa (Gladden & Funk, 2001; Wann & Dolan, 1994) e sono più inclini a mostrare pubblicamente il proprio sostegno, soprattutto dopo il successo sul campo (Cialdini et al., 1976; Trail et al., 2005). È interessante riscontrare come cambiano tali sentimenti di orgoglio quando varia la valenza della prestazione, passando da positiva a negativa. Da una parte, infatti, coloro che si sentono più distanti dalla squadra gioiscono delle vittorie e si avviliscono per le sconfitte in modo più moderato; dall'altra, invece, coloro che instaurano un rapporto più stretto e solido con la squadra, pur mantenendo sempre alti livelli di orgoglio rispetto alle controparti meno identificate, subiscono un crollo più netto quando le performance sono negative. Quest'evidenza conferma che, nonostante il risultato di una competizione sportiva sia oggettivamente neutro, l'attaccamento psicologico che il tifoso ha nei confronti della squadra preferita aggiunge significato ai successi o ai fallimenti della squadra, provocando risposte affettive molto forti (Madrigal, 2008). Probabilmente, rispetto a quanto accade ai less identified fan, per gli highly-identified fan le emozioni suscitate dalla vittoria o dalla sconfitta della propria squadra sono tanto grandi quanto per il successo o il fallimento personale (Hirt et al., 1992). È curioso, inoltre, che il desiderio di associazione dei tifosi meno identificati, al variare dei livelli di orgoglio in base alle performance, non varia. I più identificati,

invece, pur avendo un crollo netto nell'orgoglio, come precedentemente osservato, non riportano uno scostamento tanto grande nell'intenzione ad associarsi, la quale è sì inferiore, ma non in modo eccessivo. Simili risultati potrebbero spiegarsi, da una parte, con un disinteresse da parte dei less identified fan, e, dall'altra, con una tendenza al *BIRFing* per gli highly-identified fan, i quali rimangono fedeli alla propria squadra, seppure infruttuosa (Friedman, 2000).

Inoltre, i risultati mostrano che quando i consumatori sviluppano sentimenti positivi di orgoglio, tali sentimenti si traducono in intenzioni significativamente più elevate di acquistare il merchandising. Si tratta di un importante contributo alla letteratura corrente, più focalizzata sullo studio dell'emozione come variabile di risultato (ad esempio, Funk & Pritchard, 2006; Hirt et al., 1992; Madrigal, 2008; Wann & Branscombe, 1992), piuttosto che sulle implicazioni che gli stati emotivi possono avere sui comportamenti successivi. Ricerche precedenti indicano che le emozioni influenzano le fasi del processo decisionale come la valutazione, l'intenzione e la scelta (Leone, Perugini & Bagozzi, 2005), suggerendo che i tifosi "consultano" il proprio orgoglio e utilizzano tali risultati affettivi come informazioni nel prendere decisioni. Nel caso dello sport, infatti, le persone evitano di essere affiliate alla squadra quando le emozioni negative sono associate a essa. Si viene a creare, secondo Decrop e Derbaix (2010), una sorta di sovrapposizione tra l'identità del tifoso e l'identità della squadra: quando la squadra vince (o perde), anche il tifoso sente di vincere (o perdere). In linea con i risultati di Decrop e Derbaix (2010), sembra che gli appassionati tentino di migliorare il proprio "*we feeling*" attraverso l'utilizzo del merchandising (Elias & Dunning, 1986).

Ad essere rilevante, infine, è il risultato ottenuto diversificando la tipologia di maglia proposta. Nonostante l'effetto negativo combinato di fallimento, identificazione e orgoglio porti a una minore intenzione di acquisto, infatti, la tipologia di maglia ha moderato tale effetto, riducendone notevolmente la portata. I fan si sono rivelati, in generale, più propensi all'acquisto quando è stata proposta una maglia innovativa. Nello specifico, per bassi livelli di orgoglio, la maglia innovativa è stata preferita; quando sono stati riportati alti livelli di orgoglio, invece, i tifosi hanno manifestato una intenzione d'acquisto superiore per la maglia tradizionale piuttosto che per quella innovativa, pur mantenendo dei valori molto vicini tra loro. Integrando i dati tra loro, mostrati nella Figura IX, risulta che i less identified fan non raggiungono mai livelli di orgoglio tanto alti da spingerli ad acquistare una jersey tradizionale, né in caso di successo, né tantomeno in caso di fallimento; gli highly-identified fan, invece, in caso di fallimento preferiscono la maglia innovativa, mentre sembrano propensi all'acquisto della maglia tradizionale in caso di successo, quando il loro orgoglio è più elevato.

Figura IX Combinazione degli scenari



#### 4.1 Implicazioni manageriali

Nello sport management odierno, il merchandising rappresenta una attività fondamentale e capace di generare entrate significative per le società sportive di tutto il mondo (Nalbantis et al., 2017). La ragione per cui il merchandising sta assumendo una valenza sempre maggiore per i club calcistici è da ricondursi alla necessità di diversificare quanto più possibile il bilancio e ottenere una crescita organica, non garantita dai soli incassi provenienti dal *matchday* e dal *broadcasting*. Dato che l'attività di merchandising può costituire una valida fonte di entrate e creare opportunità per le brand extension, è fondamentale che i manager comprendano come i consumatori decidono di consumare tali *sport-related goods* e cosa può aumentare la loro intenzione di spesa.

L'orgoglio è la pietra angolare dei beni e dei modelli di consumo dei tifosi e i risultati mostrano che costruisce un fattore chiave nella formazione dell'intenzione d'acquisto del merchandising della squadra. È chiaro che i risultati sportivi, continuando ad avere un'influenza di non poco conto sul processo decisionale del tifoso, pongono molti punti interrogativi. Parlando a CambioDiCampo<sup>17</sup>, Valerio Gori, Head of Marketing della AS Roma, ha puntualizzato quanto sia importante, e allo stesso tempo molto complicato, cercare di staccarsi dal risultato sportivo per un brand calcistico: “Per la maggior parte dei tifosi” — spiega Gori — “noi rimarremo sempre squadre

<sup>17</sup> *Il ruolo delle emozioni nello sport marketing, con Valerio Gori*. Cambiodicampo. (2021). Retrieved 4 June 2021, from <https://www.cambiodicampo.com/podcasthome-sbi/>.

di calcio e il risultato influenzerà sempre il risultato del brand.” Tuttavia, i risultati dello studio suggeriscono anche che concentrare gli sforzi sulla scoperta dell’intera gamma di strategie e tattiche per creare consumatori orgogliosi potrebbe essere la giusta strada da percorrere. Gli studi di Pham e Sun (2020) hanno dimostrato che i professionisti del marketing possono essere in grado di progettare o amplificare i sentimenti di orgoglio dei consumatori. Se applicati con successo, i suggerimenti di Pham e Sun (2020) consentirebbero di risvegliare il sentimento di orgoglio del tifoso deluso e le sue intenzioni di consumo quando la squadra non ottiene dei risultati positivi sul campo. Avere dei consumatori orgogliosi, infatti, può garantire non solo un seguito di fan appassionati, ma anche delle fonti affidabili che, senza che gli sia richiesto e corrisposto un contributo, generano un passaparola in grado di aumentare la disponibilità a pagare e ridurre le spese di marketing necessarie per promuovere il prodotto o servizio (Decrop & Derbaix, 2010). Oltre a ciò, quando i tifosi si sentono orgogliosi della propria squadra, possono aiutare il proprio club nella creazione di valore, non solo agendo da “dodicesimo uomo” in campo, ma anche portando il proprio contributo nella generazione di idee per migliorare i prodotti esistenti o sviluppare nuove offerte. Pertanto, implementare delle strategie che permettano ai manager di mantenere alti i sentimenti di orgoglio dei tifosi diventa fondamentale per ottenere delle performance commerciali di successo, a maggior ragione se si considera l’impatto negativo del fallimento sportivo, sia per i fan che sono più identificati, sia per quelli che lo sono meno. In questo senso, l’emozione, unita alla creatività e all’innovatività, custodisce un potenziale enorme che deve essere esplorato, come sottolineato dal Marketing Manager della AS Roma: “Ci sono parole chiave come *emozione* e *differenziazione* che, se gestite correttamente, potrebbero semplificare il processo di distacco tra quanto accade in campo e quanto accade fuori.” Per questo motivo, nel presente studio è stato proposto, come possibile strategia, di evidenziare il legame tra la squadra e la sua città con l’utilizzo di un approccio innovativo al proprio merchandising. I risultati del presente studio indicano che i manager delle squadre sportive dovrebbero tenere a mente che un design innovativo della jersey potrebbe dare loro importanti benefici e soddisfare due principali esigenze: offrire l’opportunità di esprimere il proprio orgoglio e mostrare l’identificazione con una squadra preferita, un club e la comunità di fan affiliati (Stroebel, Woratschek & Durchholz, 2018) attraverso i riferimenti culturali, da una parte, e cercare di aumentare il proprio bacino d’utenza creando una sinergia tra sport e altre diverse arti, come l’architettura, la moda o la musica. “Oggi il legame con nuovi mondi è essenziale per andare a colpire alcune categorie come quella dei più giovani.” —

dice Marco Canigiani, Marketing Manager della SS Lazio, ai microfoni di CambioDiCampo<sup>18</sup>. In generale, i club stanno facendo crescere il loro brand allineandosi alla tendenza globale e ormai radicata di un prodotto calcistico con un certo gusto per l'estetica. La partita, dunque, non si gioca più sui fili d'erba verde, ma fra quelli colorati di poliestere, con il futuro di molti club che sembra essere cucito insieme a quello delle proprie maglie.<sup>19</sup> Il rapido processo di trasformazione subito dalle divise da gioco le ha portate ad essere non più soltanto il simbolo di una società, la rappresentazione intoccabile della sua storia, dei suoi colori e dei valori alla base di ciascun club; oggi giorno la jersey è un mezzo necessario per aumentare notevolmente i ricavi derivanti dal merchandising, rafforzare la propria brand identity e aprirsi a nuovi mercati, in modo da creare dei tifosi, prima, e dei clienti, poi. In una recente intervista rilasciata a Ninjamarketing,<sup>20</sup> Luca Danovaro, Chief Marketing Officer dell'Inter, ha insistito sull'importanza dell'evoluzione dei brand sportivi e sul ruolo chiave del merchandising: "I brand hanno sempre bisogno di evolversi. Un'evoluzione che va di pari passo con i propri fan, con la volontà di connettersi ai mondi nuovi, con l'obiettivo diventare più globale. Il merchandising è importante per un brand, non solo in termini commerciali di business e di profitti, ma soprattutto sotto il profilo valoriale. Il nostro obiettivo vero è quello di essere rilevanti, soprattutto per i più giovani, che si identificano nel nostro sistema valoriale, non solo legato al calcio, ma anche all'inclusione e all'innovazione." Le sue parole confermano quanto il merchandising abbia assunto una connotazione più profonda poiché permette ai club di raccontare la propria storia e i propri valori e ai tifosi di identificarsi e di riconoscersi in un immaginario collettivo, rafforzando il loro orgoglio e il loro desiderio associativo.

#### **4.2 Limitazioni e suggerimenti per le ricerche future**

Questo studio presenta alcune limitazioni che potrebbero fungere da raccomandazioni e indicare aree di intervento per le ricerche future.

La prima limitazione riguarda il campione dello studio. Nonostante gli intervistati siano stati reclutati principalmente sui social media, il campione è risultato piuttosto eterogeneo e ha compreso

---

<sup>18</sup> *Effetto nostalgia come opportunità per lo sport, con Marco Canigiani - marketing manager SS Lazio.* Cambiodicampo. (2021). Retrieved 4 June 2021, from <https://www.cambiodicampo.com/podcasthome-sbi/>.

<sup>19</sup> Romano, A. (2020). *Da simboli a introito: oggi i divari nel calcio si misurano (anche) guardando alle magliette. Perché e come le divise stanno cambiando - Il Fatto Quotidiano.* Il Fatto Quotidiano. Retrieved 23 April 2021, from <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/08/06/da-simboli-a-introito-oggi-i-divari-nel-calcio-si-misurano-anche-guardando-alle-magliette-perche-e-come-le-divise-stanno-cambiando/5891092/>.

<sup>20</sup> Landi, B. (2021). *Inter, il nuovo logo e l'appeal per le nuove generazioni.* Ninja · la piattaforma italiana per la digital economy. Retrieved 4 June 2021, from <https://www.ninjamarketing.it/2021/03/30/inter-il-nuovo-logo-e-lappeal-per-le-nuove-generazioni/>.

individui di qualsiasi età e sesso, con un'ampia porzione appartenente al range 21-30 (n = 253, 61.86%) e una netta maggioranza di uomini (n = 325, 79.46%). Tuttavia, usufruendo anche di un budget superiore a quello disponibile per un progetto di tesi, il campione potrebbe essere migliorato prendendo in esame fasce d'età specifiche e omogenee in termini di dimensioni. Inoltre, lo studio ha previsto una divisione del campione in base alla squadra preferita (Milan, n = 92; Roma, n = 92; Inter, n = 115; Juventus, n = 110), pertanto i partecipanti sono stati esposti esclusivamente agli stimoli relativi alla loro squadra e hanno risposto alle domande di conseguenza. Eventuali ricerche future potrebbero replicare lo studio facendo in modo che i rispondenti siano esposti agli stimoli di un'altra squadra in modo da valutare se l'innovatività del merchandising possa trainare la purchase intention dei tifosi fino a fargli acquistare la maglia di una squadra rivale.

La seconda limitazione riguarda il tipo di esperimento utilizzato nello studio. Il main study si è basato su un esperimento "di laboratorio", la cui validità esterna, per definizione, è inferiore a quella di un esperimento "field". Pertanto, sono da considerare le seguenti indicazioni. Innanzitutto, sono stati creati degli stimoli fittizi allo scopo di colpire emotivamente i tifosi e indirizzare il loro comportamento, i quali, tuttavia, non assicurano il raggiungimento di un grado di coinvolgimento emotivo tanto elevato quanto quello legato ad un'esperienza reale. Inoltre, il tipo di esperimento utilizzato non permette di raccogliere informazioni molto accurate sulle risposte affettive dei tifosi a causa della profondità che contraddistingue il fan behavior. Ricerche future potrebbero condurre un'analisi sul campo ed effettuare delle misurazioni in un ambiente reale, sia all'inizio che alla fine delle stagioni interessate, in modo tale da potersi basare su situazioni effettivamente manifestatesi e campioni di jersey appositamente realizzati. È chiaro che, in questo ultimo caso, sarebbe necessario condurre lo studio con il coinvolgimento di una o più squadre interessate. Inoltre, sarebbe interessante condurre delle interviste personali al fine di raccogliere maggiori informazioni sugli outcome emotivi dei tifosi e sul comportamento di consumo associato.

La terza limitazione, infine, fa riferimento agli ulteriori elementi che potrebbero influire sul fan behavior e che non sono stati presi in considerazione nel presente studio. Testare un modello che includa ulteriori variabili che potrebbero influenzare la decisione dei consumatori di acquistare prodotti del merchandising sarebbe uno sforzo utile. Ad esempio, visto il ruolo della comunità in cui gli individui vivono nel rafforzare la lealtà che le persone hanno verso la loro squadra sportiva (Heere & James, 2007), sarebbe interessante valutare come i risultati di questo studio variano tra Local Fan e Distant Fan (Pu & James, 2017) o comunque in presenza di Fan Isolation. Mazodier, Henderson e Beck (2018) hanno dimostrato che la prossimità geografica o la *isolation* dalla fan community è rilevante nell'accettazione degli outcome di marketing da parte dei fan stessi:

l'isolamento può aumentare il desiderio di affiliazione e le preferenze per i merchandising del team, ma questo effetto dipende dalla forza della Team Identification. Gli studiosi di sport management potrebbero analizzare se, al variare della prossimità geografica, gli effetti del merchandising innovativo sul fan behavior sono i medesimi.

Altre variabili che non sono state considerate e che potrebbero essere d'interesse per la ricerca sono le informazioni di prezzo (Chang & Wildt, 1994), la dimensione del club (grande vs piccolo), il possesso di altre maglie della squadra o la quantità di acquisto (singola maglia vs acquisto multiplo).

## APPENDICE A - Scale originali

**Tabella A1** Perceived Performance in Sports Questionnaire (Almagro et al., 2020)

---

Overall, during the competition...

1. I believe my performance is good.
  2. I am satisfied with my results in the competition.
  3. I feel that I am helping, through my effort and my performance in competition, to improve the competitive level of the club or the team
  4. I feel that I am performing very well in the competition
  5. I am providing a good performance
- 

**Tabella A2** Aesthetic attribute subscale (Moon, Park & Kim, 2015)

---

1. The product design is very stylish
  2. The aesthetic design of the product is advanced.
  3. The aesthetics of the product are exceptional.
  4. The appearance of the product is exceptional.
- 

**Tabella A3** New Product Novelty Scale (Im & Workman, 2004)

---

Compared with other competing products, this product...

1. is radically different.
  2. can be considered as revolutionary.
  3. is really “out of the ordinary.”
  4. provides something not commonly found.
  5. incorporates new ideas/concepts.
  6. has unique features.
- 

**Tabella A4** Team\*ID Scale (Heere et al., 2011)

---

*Private Evaluation*

1. I feel good about being a fan of my team.
2. In general, I am glad to be a fan of my team.
3. I am proud to think of myself as a fan of my team.

*Interconnection of Self*

1. When someone criticizes my team, it feels like a personal insult.
2. In general, being associated with my team is an important part of my self-image.

3. When someone compliments my team, it feels like a personal compliment.

*Sense of Interdependence*

1. What happens to my team will influence what happens in my life.
2. Changes affecting my team will have an impact on my own life.
3. What happens to my team will have an impact on my own life.

*Cognitive Awareness*

1. I am aware of the tradition and history of team.
  2. I know the ins and outs of my team.
  3. I have knowledge of the successes and failures of my team.
- 

**Tabella A5** Vicarious Achievement subscale (Trail & James, 2001)

---

1. I feel a personal sense of achievement when the team does well.
  2. I feel like I have won when the team wins.
  3. I feel proud when the team plays well.
- 

**Tabella A6** BIRGing subscale (Trail et al., 2003)

---

1. I would like to let others know about my association with the team.
  2. I would like to publicize my connection with the team.
  3. I would like to tell others about my association with the team.
- 

**Tabella A7** Purchase Intention of a brand extension in university-licensed merchandise (Lee & Park, 2018)

---

1. The probability that I would consider buying the team products is high.
  2. I would consider buying the team products.
  3. I would purchase the team products.
-

## APPENDICE B - Survey del main study

24/5/2021

Qualtrics Survey Software



### Introduzione

Buongiorno, mi chiamo Alberto Andria e sono uno studente di Marketing dell'Università LUISS Guido Carli.

Sto conducendo uno studio per la mia tesi di Laurea Magistrale che è incentrato sulle **abitudini di consumo dei tifosi di calcio**. Sono molto interessato a conoscere **la tua opinione**, pertanto ti chiedo gentilmente di rispondere con **sincerità e attenzione** ai quesiti del mio breve questionario.

Ti assicuro che le tue risposte rimarranno **COMPLETAMENTE ANONIME**. Il tuo nome e le singole risposte **NON** verranno condivise con nessuno. Il tuo contributo sarà prezioso per la corretta riuscita della ricerca.

### Selezione team

Per favore, seleziona la squadra per cui tifi o per cui simpatizzi maggiormente tra le seguenti:

AC Milan



FC Internazionale Milano



AS Roma



Juventus FC



### Domande Team ID

Considerando il rapporto con la tua squadra, indica il tuo livello di accordo con le seguenti affermazioni (1 = completamente in disaccordo; 7 = completamente d'accordo):

	Completamente in disaccordo	2	3	Né d'accordo né in disaccordo	5	6	Completamente d'accordo
Essere un fan della mia squadra mi fa sentire bene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In generale, sono contento/a di essere un fan della mia squadra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sono orgoglioso/a di pensare a me stesso come un fan della mia squadra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Completamente in disaccordo	2	3	Né d'accordo né in disaccordo	5	6	Completamente d'accordo
Quando qualcuno critica la mia squadra, lo prendo come un insulto personale.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In generale, essere associato/a al mio team è una parte importante dell'immagine che ho di me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando qualcuno fa i complimenti alla mia squadra, lo prendo come un complimento personale.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ciò che accade alla mia squadra influenza ciò che accade nella mia vita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I cambiamenti che interessano la mia squadra hanno un impatto sulla mia vita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ciò che accade alla mia squadra avrà un impatto sulla mia vita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conosco la tradizione e la storia della squadra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conosco i pro e i contro della mia squadra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conosco i successi e gli insuccessi della mia squadra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Informazioni

Nella prossima schermata vedrai la prima pagina di un quotidiano sportivo riguardante l'**andamento stagionale** della tua squadra.

Ti chiedo di prestare **molta attenzione** perché in seguito ti sarà richiesto di rispondere ad alcune **domande attinenti ESCLUSIVAMENTE** alla situazione descritta.

Ti ricordo che la freccia per andare avanti apparirà dopo alcuni secondi.

## Performance Milan

Immagina che il Milan stia affrontando un momento molto complicato della stagione che impedisce al club di raggiungere i suoi obiettivi alla fine dell'anno.

Le prime pagine dei giornali presentano i seguenti titoli:



Immagina che il Milan stia affrontando un momento molto positivo della stagione che consente al club di raggiungere i suoi obiettivi alla fine dell'anno.

Le prime pagine dei giornali presentano i seguenti titoli:



## Performance Roma

Immagina che la Roma stia affrontando un momento molto complicato della stagione che impedisce al club di raggiungere i suoi obiettivi alla fine dell'anno.

Le prime pagine dei giornali presentano i seguenti titoli:



Immagina che la Roma stia affrontando un momento molto positivo della stagione che consente al club di raggiungere i suoi obiettivi alla fine dell'anno.

Le prime pagine dei giornali presentano i seguenti titoli:



## Performance Inter

Immagina che l'Inter stia affrontando un momento molto complicato della stagione che impedisce al club di raggiungere i suoi obiettivi alla fine dell'anno.

Le prime pagine dei giornali presentano i seguenti titoli:



Immagina che l'Inter stia affrontando un momento molto positivo della stagione che consente al club di raggiungere i suoi obiettivi alla fine dell'anno.

Le prime pagine dei giornali presentano i seguenti titoli:



## Performance Juventus

Immagina che la Juventus stia affrontando un momento molto complicato della stagione che impedisce al club di raggiungere i suoi obiettivi alla fine dell'anno.

Le prime pagine dei giornali presentano i seguenti titoli:



Immagina che la Juventus stia affrontando un momento molto positivo della stagione che consente al club di raggiungere i suoi obiettivi alla fine dell'anno.

Le prime pagine dei giornali presentano i seguenti titoli:



### Domande Pride e BIRGing

Secondo la situazione appena delineata, la tua squadra sta offrendo:

Performance positive



Performance negative



In base alla situazione appena delineata, indica il tuo livello di accordo con le seguenti affermazioni (1 = completamente in disaccordo; 7 = completamente d'accordo).

Alla fine della stagione, in seguito alle performance sopra descritte offerte dalla mia squadra, posso dire che:

	Completamente in disaccordo	2	3	Né d'accordo né in disaccordo	5	6	Completamente d'accordo
Provo un senso personale di realizzazione.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi sento come se avessi vinto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi sento orgoglioso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorrei far sapere agli altri della mia associazione con la squadra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorrei pubblicizzare la mia connessione con la squadra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorrei raccontare agli altri la mia associazione con la squadra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Informazioni

Nella prossima schermata vedrai la **maglia** che la tua squadra utilizzerà nella prossima stagione.

Ti chiedo di prestare **molta attenzione** perché in seguito ti sarà richiesto di rispondere ad alcune **domande attinenti** alla maglia mostrata e agli elementi in essa contenuti. Se necessario, fai zoom sull'immagine.

Ti ricordo che la freccia per andare avanti apparirà dopo alcuni secondi.

### Jersey Milan

Una volta conclusa la stagione con i risultati precedentemente descritti, immagina che il Milan presenti il nuovo home-kit per la prossima stagione.

La maglia presenta le strisce verticali rossonere e, come evidenziato dallo zoom sulla destra, propone una grafica innovativa che rende omaggio all'architettura della città.

Nello specifico, il disegno fa riferimento alla pavimentazione della Galleria Vittorio Emanuele II, luogo iconico della città di Milano.



Una volta conclusa la stagione con i risultati precedentemente descritti, immagina che il Milan presenti il nuovo home-kit per la prossima stagione.

La maglia presenta le strisce verticali rossonere e, come evidenziato dallo zoom sulla destra, propone una grafica classica che rende omaggio alla tradizione della squadra. Nello specifico, il disegno richiama le tipiche strisce larghe introdotte negli anni 40 e utilizzate dal Milan per gran parte della sua storia.



### Jersey Roma

Una volta conclusa la stagione con i risultati precedentemente descritti, immagina che la Roma presenti il nuovo home-kit per la prossima stagione.

La maglia presenta la colorazione giallorossa e, come evidenziato dallo zoom sulla destra, propone una grafica innovativa che rende omaggio all'architettura della città.

Nello specifico, il disegno fa riferimento alla planimetria della Basilica di San Pietro, luogo iconico della città di Roma.



Una volta conclusa la stagione con i risultati precedentemente descritti, immagina che la Roma presenti il nuovo home-kit per la prossima stagione.

La maglia presenta la colorazione giallorossa e, come evidenziato dallo zoom sulla destra, propone una grafica classica che rende omaggio alla tradizione della squadra. Nello specifico, il disegno richiama le tipiche tonalità rosso porpora e giallo oro utilizzate dalla Roma sin dal periodo della sua fondazione.



### Jersey Inter

Una volta conclusa la stagione con i risultati precedentemente descritti, immagina che l'Inter presenti il nuovo home-kit per la prossima stagione.

La maglia presenta le strisce verticali nerazzurre e, come evidenziato dallo zoom sulla destra, propone una grafica innovativa che rende omaggio all'architettura della città.

Nello specifico, il disegno fa riferimento alla pavimentazione del Duomo, luogo iconico della città di Milano.



Una volta conclusa la stagione con i risultati precedentemente descritti, immagina che l'Inter presenti il nuovo home-kit per la prossima stagione.

La maglia presenta le strisce verticali nerazzurre e, come evidenziato dallo zoom sulla destra, propone una grafica classica che rende omaggio alla tradizione della squadra. Nello specifico, il disegno richiama le tipiche strisce larghe utilizzate dall'Inter per gran parte della sua storia.



### Jersey Juventus

Una volta conclusa la stagione con i risultati precedentemente descritti, immagina che la Juventus presenti il nuovo home-kit per la prossima stagione.

La maglia presenta le strisce verticali bianconere e, come evidenziato dallo zoom sulla destra, propone una grafica innovativa che rende omaggio all'architettura della città.

Nello specifico, il disegno fa riferimento alla pavimentazione di Piazza San Carlo, luogo iconico della città di Torino.



Una volta conclusa la stagione con i risultati precedentemente descritti, immagina che la Juventus presenti il nuovo home-kit per la prossima stagione.

La maglia presenta le strisce verticali bianconere e, come evidenziato dallo zoom sulla destra, propone una grafica classica che rende omaggio alla tradizione della squadra. Nello specifico, il disegno richiama le tipiche strisce strette utilizzate dalla Juve per gran parte della sua storia.



### Domande Merchandise Consumption

Considerando la maglia che hai appena visto, indica il tuo livello di accordo con le seguenti affermazioni (1 = completamente in disaccordo; 7 = completamente d'accordo):

	Completamente in disaccordo	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Né d'accordo né in disaccordo	Abbastanza d'accordo	D'acc accordo
La probabilità che io prenda in considerazione l'acquisto del prodotto della squadra è alta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considererei l'acquisto del prodotto della squadra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acquisterei il prodotto della squadra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La maglia che hai visto era caratterizzata da:

Design classico che omaggiava  
la tradizione della squadra

Design innovativo che omaggiava  
l'architettura della città

### Socio-Demografiche

Prima di concludere, ti chiedo di fornire alcune informazioni di carattere socio-demografico:

Genere:

Maschio

Femmina

Preferisco non dirlo

Età:

Ultimo titolo di studio conseguito:

- Licenza Media
- Scuola Superiore
- Laurea Triennale
- Laurea Magistrale/Ciclo Unico
- Dottorato/Specialistica

Occupazione:

- Studente
- Lavoratore
- Pensionato
- Disoccupato

Powered by Qualtrics

## APPENDICE C - Output SPSS

```

GET DATA
  /TYPE=XLSX
  /FILE=' /Users/albertoandria/Desktop/FINALE.xlsx '
  /SHEET=name 'FOGLIO 1-1'
  /CELLRANGE=FULL
  /READNAMES=ON
  /DATATYPEMIN PERCENTAGE=95.0
  /HIDDEN IGNORE=YES.
EXECUTE.
DATASET NAME Dataset1 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY
  /VARIABLES=TiD_1 TiD_2 TiD_3 TiD_4 TiD_5 TiD_6 TiD_7 TiD_8 TiD_9 TiD_10 TiD_11 TiD_12
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL
  
```

### Reliability Scala Team Identification

#### Case Processing Summary

		N	%
<b>Cases</b>	<b>Valid</b>	<b>409</b>	<b>100,0</b>
	<b>Excluded<sup>a</sup></b>	<b>0</b>	<b>,0</b>
	<b>Total</b>	<b>409</b>	<b>100,0</b>

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
<b>,898</b>	<b>,901</b>	<b>12</b>

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
<b>TiD_1</b>	<b>5,99</b>	<b>1,325</b>	<b>409</b>
<b>TiD_2</b>	<b>6,40</b>	<b>1,100</b>	<b>409</b>
<b>TiD_3</b>	<b>6,17</b>	<b>1,380</b>	<b>409</b>
<b>TiD_4</b>	<b>3,65</b>	<b>2,030</b>	<b>409</b>
<b>TiD_5</b>	<b>4,51</b>	<b>1,902</b>	<b>409</b>
<b>TiD_6</b>	<b>3,80</b>	<b>1,915</b>	<b>409</b>
<b>TiD_7</b>	<b>3,52</b>	<b>2,005</b>	<b>409</b>
<b>TiD_8</b>	<b>3,31</b>	<b>1,882</b>	<b>409</b>
<b>TiD_9</b>	<b>3,12</b>	<b>1,923</b>	<b>409</b>
<b>TiD_10</b>	<b>6,09</b>	<b>1,229</b>	<b>409</b>
<b>TiD_11</b>	<b>6,20</b>	<b>1,146</b>	<b>409</b>

TiD_12	6,43	1,015	409
--------	------	-------	-----

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TiD_1	53,20	156,315	,579	,552	,891
TiD_2	52,79	161,849	,507	,621	,895
TiD_3	53,02	153,539	,638	,610	,889
TiD_4	55,54	144,347	,590	,510	,892
TiD_5	54,67	140,343	,739	,583	,882
TiD_6	55,39	143,434	,657	,570	,887
TiD_7	55,67	138,467	,737	,700	,883
TiD_8	55,88	140,728	,739	,804	,882
TiD_9	56,06	140,675	,721	,773	,883
TiD_10	53,09	159,957	,508	,599	,895
TiD_11	52,99	160,367	,537	,680	,894
TiD_12	52,76	163,862	,476	,656	,896

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
59,19	177,250	13,314	12

```

RELIABILITY
/VARIABLES=Pr_1 Pr_2 Pr_3
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL

```

## Reliability Scala Pride

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	409	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	409	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,932	,932	3

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Pr_1	3,78	2,123	409
Pr_2	3,78	2,304	409
Pr_3	4,45	2,210	409

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pr_1	8,22	18,665	,853	,739	,908
Pr_2	8,23	16,739	,890	,793	,878
Pr_3	7,56	18,115	,841	,713	,916

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12,01	38,819	6,230	3

```

RELIABILITY
/VARIABLES=Birg_1 Birg_2 Birg_3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL

```

## Reliability Scala BIRGing

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	409	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	409	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,925	,924	3

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Birg_1	4,56	1,859	409
Birg_2	4,37	1,864	409
Birg_3	4,44	1,857	409

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Birg_1	8,82	12,792	,812	,662	,918
Birg_2	9,01	12,211	,873	,768	,869
Birg_3	8,94	12,432	,853	,743	,885

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,38	27,055	5,201	3

```

RELIABILITY
/VARIABLES=MC_1 MC_2 MC_3
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.

```

## Reliability Scala MCI

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	409	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	409	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,949	3

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MC_1	4,80	1,720	409
MC_2	5,12	1,619	409
MC_3	4,85	1,651	409

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MC_1	9,97	9,938	,896		,924
MC_2	9,65	10,512	,903		,919
MC_3	9,92	10,467	,882		,934

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14,78	22,611	4,755	3

```

COMPUTE TiD_mean=(TiD_1 + TiD_2 + TiD_3 + TiD_4 + TiD_5 + TiD_6 + TiD_7 + TiD_8 + TiD_9 +
TiD_10 +
TiD_11 + TiD_12) / 12.
EXECUTE.
FREQUENCIES VARIABLES=TiD_mean
/STATISTICS=MEAN MEDIAN MODE SUM
/ORDER=ANALYSIS.

```

## Frequencies

### Statistics

#### TiD\_mean

<b>N</b>	<b>Valid</b>	<b>409</b>
	<b>Missing</b>	<b>0</b>
<b>Mean</b>		<b>4,9322</b>
<b>Median</b>		<b>5,0000</b>
<b>Mode</b>		<b>5,75</b>
<b>Sum</b>		<b>2017,25</b>

#### TiD\_mean

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,2	,2	,2
	1,58	1	,2	,2	,5
	1,75	1	,2	,2	,7
	1,92	1	,2	,2	1,0
	2,17	2	,5	,5	1,5
	2,33	2	,5	,5	2,0
	2,42	1	,2	,2	2,2
	2,58	3	,7	,7	2,9
	2,67	1	,2	,2	3,2
	2,75	2	,5	,5	3,7
	2,83	2	,5	,5	4,2
	2,92	2	,5	,5	4,6
	3,00	3	,7	,7	5,4
	3,08	3	,7	,7	6,1
	3,17	1	,2	,2	6,4
	3,25	4	1,0	1,0	7,3
	3,33	5	1,2	1,2	8,6
	3,42	5	1,2	1,2	9,8
	3,50	2	,5	,5	10,3
	3,58	9	2,2	2,2	12,5
3,67	7	1,7	1,7	14,2	
3,75	8	2,0	2,0	16,1	
3,83	6	1,5	1,5	17,6	

3,92	7	1,7	1,7	19,3
4,00	7	1,7	1,7	21,0
4,08	5	1,2	1,2	22,2
4,17	6	1,5	1,5	23,7
4,25	9	2,2	2,2	25,9
4,33	15	3,7	3,7	29,6
4,42	12	2,9	2,9	32,5
4,50	13	3,2	3,2	35,7
4,58	6	1,5	1,5	37,2
4,67	14	3,4	3,4	40,6
4,75	12	2,9	2,9	43,5
4,83	11	2,7	2,7	46,2
4,92	7	1,7	1,7	47,9
5,00	14	3,4	3,4	51,3
5,08	10	2,4	2,4	53,8
5,17	9	2,2	2,2	56,0
5,25	16	3,9	3,9	59,9
5,33	14	3,4	3,4	63,3
5,42	9	2,2	2,2	65,5
5,50	14	3,4	3,4	68,9
5,58	9	2,2	2,2	71,1
5,67	10	2,4	2,4	73,6
5,75	20	4,9	4,9	78,5
5,83	6	1,5	1,5	80,0
5,92	11	2,7	2,7	82,6
6,00	7	1,7	1,7	84,4
6,08	6	1,5	1,5	85,8
6,17	6	1,5	1,5	87,3
6,25	6	1,5	1,5	88,8
6,33	6	1,5	1,5	90,2
6,42	6	1,5	1,5	91,7
6,50	7	1,7	1,7	93,4
6,58	7	1,7	1,7	95,1
6,67	3	,7	,7	95,8
6,75	1	,2	,2	96,1
6,83	2	,5	,5	96,6
6,92	2	,5	,5	97,1
7,00	12	2,9	2,9	100,0
<b>Total</b>	<b>409</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

```
FREQUENCIES VARIABLES=TiD_1 TiD_2 TiD_3 TiD_4 TiD_5 TiD_6 TiD_7 TiD_8 TiD_9 TiD_10 TiD_11
TiD_12
/STATISTICS=MEAN MEDIAN MODE SUM
/ORDER=ANALYSIS.

COMPUTE MC_mean=(MC_1 + MC_2 + MC_3) / 3.EXECUTE.
COMPUTE PrB_mean=(Pr_1 + Pr_2 + Pr_3 + Birg_1 + Birg_2 + Birg_3)/6.EXECUTE.
COMPUTE Pr_mean=(Pr_1 + Pr_2 + Pr_3)/3.EXECUTE.
COMPUTE Birg_mean=(Birg_1 + Birg_2 + Birg_3)/3.EXECUTE.
RECODE TiD_mean (0 thru 5=0) (5.0001 thru 7=1) INTO TiD_median.EXECUTE.
```

```

* Encoding: UTF-8.

/* PROCESS version 3.4 */.
/* Written by Andrew F. Hayes */.
/* www.afhayes.com*/.
/* www.processmacro.org*/.
/* Copyright 2019 by Andrew F. Hayes */.
/* Documented in http://www.guilford.com/p/hayes3 */.
/* PROCESS workshop schedule at http://www.processmacro.org/workshops.html*/.

/* Distribution of this code in any form, except through processmacro.org is prohibited */.
/* without the permission of the copyright holder */.

/* THIS SOFTWARE IS PROVIDED "AS IS", WITHOUT WARRANTY OF ANY KIND */.
/* EXPRESS OR IMPLIED, INCLUDING BUT NOT LIMITED TO THE WARRANTIES OF */.
/* MERCHANTABILITY, FITNESS FOR A PARTICULAR PURPOSE AND NONINFRINGEMENT */.
/* IN NO EVENT SHALL THE COPYRIGHT HOLDERS BE LIABLE FOR ANY CLAIM, */.
/* DAMAGES OR OTHER LIABILITY, WHETHER IN AN ACTION OF CONTRACT, TORT */.
/* OR OTHERWISE, ARISING FROM, OUT OF OR IN CONNECTION WITH THE */.
/* SOFTWARE OR THE USE OR OTHER DEALINGS IN THE SOFTWARE */.
/* USE OF THIS SOFTWARE IMPLIES AGREEMENT WITH THESE TERMS */.

```

```
set printback=off.
```

## Matrix

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 3.4 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com  
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*

```

Model : 21
  Y : MC_mean
  X : Team_Per
  M : PrB_mean
  W : TiD_medi
  Z : Jer_typ

```

Sample Size: 409

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE : PrB\_mean

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,051	,120	33,784	,000	3,815	4,286
Team_Per	-,910	,167	-5,444	,000	-1,239	-,582
TiD_medi	2,000	,171	11,706	,000	1,664	2,336
Int_1	-1,345	,240	-5,614	,000	-1,816	-,874

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,668	,446	1,446	108,783	3,000	405,000	0,000

Product terms key:

Int\_1 : Team\_Per x TiD\_medi

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Team_Per	TiD_medi	Int_1
constant	,014	-,014	-,014	,014
Team_Per	-,014	,028	,014	-,028
TiD_medi	-,014	,014	,029	-,029
Int_1	,014	-,028	-,029	,057

-----  
Focal predict: Team\_Per (X)

Mod var: TiD\_medi (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

TiD_medi	effect	se	t	p	LLCI	ULCI
low	-,910	,167	-5,444	,000	-1,239	-,582
high	-2,256	,172	-13,138	,000	-2,593	-1,918

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,043	31,515	1,000	405,000	,000

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:  
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

Team\_Per TiD\_medi PrB\_mean .

BEGIN DATA.

,000 ,000 4,051

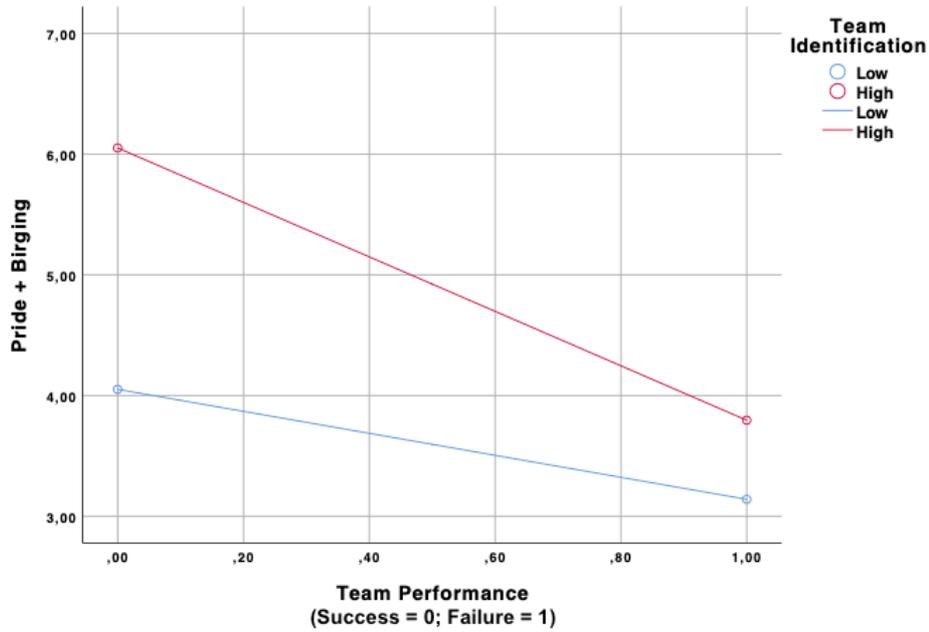
1,000 ,000 3,140

,000 1,000 6,051

1,000 1,000 3,795

END DATA. GRAPH/SCATTERPLOT=

Team\_Per WITH PrB\_mean BY TiD\_medi .



\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE : MC\_mean

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,473	,224	1,969	29,153	4,000	404,000	0,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,745	,316	5,525	,000	1,124	2,366
Team_Per	,807	,159	5,066	,000	,494	1,120
PrB_mean	,617	,062	9,886	,000	,495	,740
Jer_typ	1,579	,390	4,047	,000	,812	2,346
Int_1	-,294	,086	-3,421	,001	-,464	-,125

Product terms key:

Int\_1 : PrB\_mean x Jer\_typ

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Team_Per	PrB_mean	Jer_typ	Int_1
constant	,100	-,028	-,018	-,066	-,014
Team_Per	-,028	,025	,004	-,003	,001
PrB_mean	-,018	,004	,004	,014	-,003
Jer_typ	-,066	-,003	,014	,152	-,031

Int\_1                   ,014           ,001           -,003           -,031           ,007

-----

Focal predict: PrB\_mean (M)  
Mod var: Jer\_typ (Z)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

Jer_typ	effect	se	t	p	LLCI	ULCI
tradio	,617	,062	9,886	,000	,495	,740
innovati	,323	,067	4,728	,000	,189	,457

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
M*Z	,022	11,702	1,000	404,000	,001

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor: Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

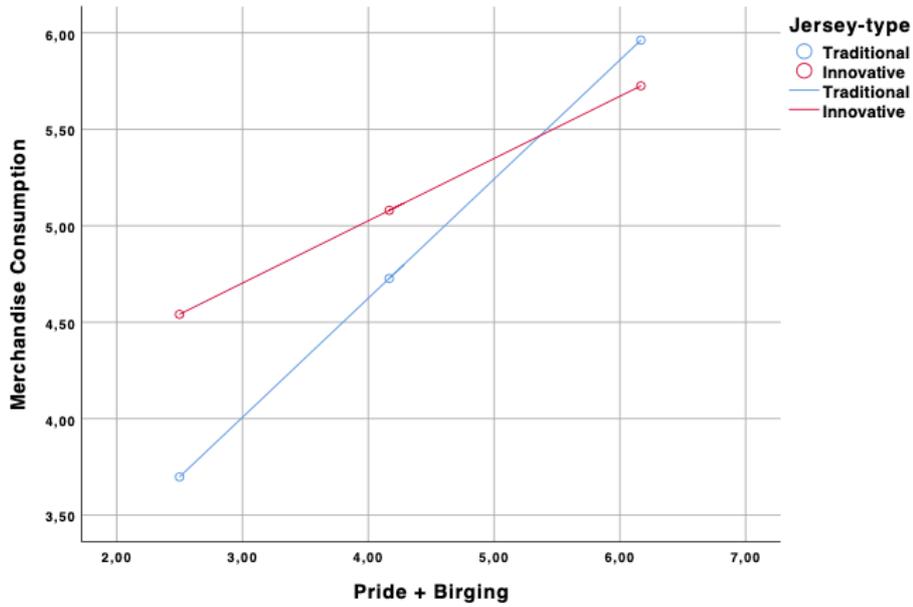
PrB\_mean Jer\_typ MC\_mean .

BEGIN DATA.

2,500	tradio	3,698
4,167	tradio	4,727
6,167	tradio	5,962
2,500	innovati	4,541
4,167	innovati	5,080
6,167	innovati	5,725

END DATA. GRAPH/SCATTERPLOT=

PrB\_mean WITH MC\_mean BY Jer\_typ .



\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,807	,159	5,066	,000	,494	1,120

Conditional indirect effects of X on Y

INDIRECT EFFECT:

Team\_Per -> PrB\_mean -> MC\_mean

TiD_medi	Jer_typ	effect	se	LLCI	ULCI
low	traditio	-,562	,118	-,804	-,338
low	innovati	-,294	,086	-,477	-,145
high	traditio	-1,393	,182	-1,769	-1,056
high	innovati	-,728	,168	-1,076	-,415

Index of moderated moderated mediation

Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
,396	,142	,144	,703

Indices of conditional moderated mediation by W

Jer_typ	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
traditio	-,831	,176	-1,200	-,518
innovati	-,434	,121	-,701	-,218

---

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:5000

NOTE: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output.  
Shorter variable names are recommended.

----- END MATRIX -----

## BIBLIOGRAFIA

- Abosag, I., Roper, S., & Hind, D. (2012). Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. *European Journal Of Marketing*, 46(9), 1233-1251. <https://doi.org/10.1108/03090561211247810>
- Almagro, B., Sáenz-López, P., Fierro-Suero, S., & Conde, C. (2020). Perceived Performance, Intrinsic Motivation and Adherence in Athletes. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 17(24), 1-14. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249441>
- Anderson, D. (1979). Sports spectatorship: an appropriation of identity or appraisal of self?. *Review of Sport and Leisure*, 4(2), 15-127.
- Akerlof, G. A., & Dickens, W. T. (1982). The economic consequences of cognitive dissonance. *The American Economic Review*, 72(3), 307-319.
- Apostolopoulou, A., Papadimitriou, D., & Damtsiou, V. (2010). Meanings and functions on olympic consumption: A study of the Athens 2004 Olympic Licensed Products. *European Sport Management Quarterly*, 10(4), 485-507.
- Apostolopoulou, A., Papadimitriou, D., Synowka, D., & Clark, J. S. (2012). Consumption and meanings of team licensed merchandise. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 12(1-2), 93-110.
- Apostolopoulou, A., & Papadimitriou, D. (2018). Examining the meanings and consumption of sport licensed products through team identification. *Journal Of Brand Management*, 25(6), 536-548. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0102-8>
- Ashley, M. (2011). Sports Licensing: 2010 year-in-review. *The Licensing Journal*, 31(1), 1-6.
- Ashmore, R. D. et al (2004). An Organizing Framework for Collective Identity: Articulation and Significance of Multi-Dimensionality. *Psychological Bulletin*, 130(1), 80-114.
- Bagozzi, R., & Dholakia, U.M. (2006). Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities. *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), 45-61.
- Bagozzi, R., Gopinath, M., & Nyer, P. (1999). The Role of Emotions in Marketing. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 27(2), 184-206. <https://doi.org/10.1177/0092070399272005>
- Baumeister, R. F., & Jones, E. E. (1978). When self-presentation is constrained by the target's knowledge: Consistency and compensation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(6), 608-618.
- Baumgarth, C., & Wieker, J. (2019). From the classical art to the urban art infusion effect: The effect of street art and graffiti on the consumer evaluation of products. *Creativity And Innovation Management*, 29(S1), 116-127. <https://doi.org/10.1111/caim.12362>
- Belk, R.W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15(2),139-168.
- Beverland, M. (2005). Managing the Design Innovation-Brand Marketing Interface: Resolving the Tension between Artistic Creation and Commercial Imperatives. *Journal Of Product Innovation Management*, 22(2), 193-207. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2005.00114.x>
- Bizman, A., & Yinon, Y. (2002). Engaging and distancing tactics among sport fans: Effects on self-esteem and emotional responses. *The Journal of Social Psychology*, 142, 381-392.
- Black, C. D., & Baker, M. J. (1987). Success through design. *Design Studies*, 8(4), 207-16.
- Bloch, P. (1995). Seeking the Ideal Form: Product Design and Consumer Response. *Journal Of Marketing*, 59(3), 16-29. <https://doi.org/10.2307/1252116>
- Branscombe, N.R. & Wann, D.L. (1992). The positive social and self-concept consequences of sports team identification. *Journal of Sports and Social Issues*, 15, 115-27.
- Borland, J. & Macdonald, R. (2003). Demand for sport. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 478-502.

- Brown, J. D., & Dutton, K. A. (1995). The thrill of victory, the complexity of defeat: self-esteem and people's emotional reactions to success and failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), 712-722.
- Brown, J. D., & Marshall, M. A. (2001). Self-esteem and emotion: some thoughts about feelings. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 575-584.
- Butz, H., & Goodstein, L. (1996). Measuring customer value: Gaining the strategic advantage. *Organizational Dynamics*, 24(3), 63-77. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(96\)90006-6](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(96)90006-6)
- Campbell, R.M. Jr, Aiken, D. & Audrey, K. (2004). Beyond BIRGing and CORFing: continuing the exploration of fan behaviour. *Sport Marketing Quarterly*, 13(2), 151-7
- Chan, S.L., & Ip, W.H. (2010). A Scorecard-Markov model for new product screening decisions. *Industrial Management and Data System*, 110(7), 971-92.
- Chang, C. (2008). Factors influencing visual comfort appreciation of the product form of digital cameras. *International Journal Of Industrial Ergonomics*, 38(11-12), 1007-1016. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2008.04.002>
- Chang, H., Lai, H., & Chang, Y. (2006). Expression modes used by consumers in conveying desire for product form: A case study of a car. *International Journal Of Industrial Ergonomics*, 36(1), 3-10. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2005.06.004>
- Chang, T.Z. & Wildt, A.R. (1994). Price, product information, and purchase intention: an empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 16-27.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal Of Marketing*, 65(2), 81-93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>
- Chen, M., & Bargh, J. (1999). Consequences of Automatic Evaluation: Immediate Behavioral Predispositions to Approach or Avoid the Stimulus. *Personality And Social Psychology Bulletin*, 25(2), 215-224. <https://doi.org/10.1177/0146167299025002007>
- Cialdini, R.B., Borden, R.J., Thorne, A., Walker, M.R., Freeman, S., & Sloan, L.R. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 34(3), 366-375. doi: 10.1037/0022-3514.34.3.366
- Cialdini, R.B., & DeNicholas, M.E. (1989). Self-presentation by association. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 626-631.
- Cialdini, R.B., & Richardson, K.D. (1980). Two indirect tactics of image management: Basking and blasting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 406-415.
- Cirincione, A., Estes, Z., & Carù, A. (2014). The effect of ambient scent on the experience of art: Not as good as it smells. *Psychology & Marketing*, 31(8), 615-627.
- Cooper, R.G., & Kleinschmidt, E.J. (1987). Success factors in product innovation. *Industrial Marketing Management*. 16(3), 215-23.
- Corso, E., Laguardia, G., Lella, S., & Orteni, A. (2020). *Merchandising e licensing nello sport. Teorie e tecniche di promozione del brand dal convenzionale al digitale* (1st ed.). Roma: Eurilink.
- Couvelaere, V., & Richelieu, A. (2005). Brand strategy in professional sports: The case of French soccer teams. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 23-46. doi:10.1080/16184740500089524
- Craick, J. (1994). *The face of fashion: Cultural studies in fashion*. London, New York: Routledge.
- Crawford, M., & Benedetto, A. (2003). *New products management*. McGraw-Hill.
- Cummins, R.G., Keene, J.R., & Nutting, B. (2008). Sports spectatorship and emotional arousal: The role of camera angle. Paper presented at the meeting of the International Communication Association, Montreal, Canada.
- Damasio, A.R. (1994). *Descartes' error*. New York: Grosset/Putnam.

- Damasio, A.i.R. (1999). *The feeling of what happens: Body, emotion, and consciousness*. New York: Harcourt Brace.
- Decrop, A., & Derbaix, C. (2010). Pride in contemporary sport consumption: a marketing perspective. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 38(5), 586-603. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0167-8>
- Deloitte Sports Business Group. (2021). *Deloitte Football Money League 2021*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league-2021---deloitte-italy---consumer.html>
- Derbaix, C., Decrop, A. & Cabossart, O. (2002). Colors and scarves: the symbolic consumption of material possessions by soccer fans. *Advances in Consumer Research*, 29, 511-518. <https://www.acrwebsite.org/volumes/8712/volumes/v29/NA-2>
- Dionísio, P., Leal, C., & Moutinho, L. (2008). Fandom affiliation and tribal behaviour: a sports marketing application. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11(1), 17-39. doi: 10.1108/13522750810845531
- Dodds, W., Monroe, K., & Grewal, D. (1991). Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations. *Journal Of Marketing Research*, 28(3), 307-319. <https://doi.org/10.1177/002224379102800305>
- Dreyer, D.R. (2014). Perceptions of rivalry. *Political Science & Politics*, 47(1), 195-198.
- Elias, N., & Dunning, E. (1986). *Quest for excitement: Sport and leisure in the civilizing process*. Oxford: Blackwell.
- Estes, Z., Brotto, L., & Busacca, B. (2018). The value of art in marketing: An emotion-based model of how artworks in ads improve product evaluations. *Journal Of Business Research*, 85, 396-405. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.10.017
- Funk, D.C. & James, J. (2006). Consumer Loyalty: The Meaning of Attachment in the Development of Sport Team Allegiance. *Journal Of Sport Management*, 20(2), 189-217. <https://doi.org/10.1123/jsm.20.2.189>
- Funk, D.C. & James, J. (2001). The psychological continuum model: a conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport. *Sport Management Review*, 4(2), 119-50.
- Funk, D.C. & Pritchard, M. (2006). Sport publicity: Commitment's moderation of message effects. *Journal Of Business Research*, 59(5), 613-621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.010>
- Gantz, W., Wang, Z., Paul, B., & Potter, R. (2006). Sports Versus All Comers: Comparing TV Sports Fans With Fans of Other Programming Genres. *Journal Of Broadcasting & Electronic Media*, 50(1), 95-118. [https://doi.org/10.1207/s15506878jobem5001\\_6](https://doi.org/10.1207/s15506878jobem5001_6)
- Gems, G. R. (2000). *For pride, profit, and patriarchy: Football and the incorporation of American cultural values*. Scarecrow Press.
- Gladden, J., & Funk, D. (2001). Understanding Brand Loyalty in Professional Sport: Examining the Link Between Brand Associations and Brand Loyalty. *International Journal Of Sports Marketing And Sponsorship*, 3(1), 54-81. <https://doi.org/10.1108/ijms-03-01-2001-b006>
- Greenstein, T.N. & Marcum, J.P. (1981). Factors affecting attendance of major league baseball: team performance. *Review of Sport & Leisure*, 6(2), 21-34.
- Hagtvedt, H., & Patrick, V. (2008). Art Infusion: The Influence of Visual Art on the Perception and Evaluation of Consumer Products. *Journal Of Marketing Research*, 45(3), 379-389. doi: 10.1509/jmkr.45.3.379
- Hagtvedt, H., & Patrick, V. (2014). Consumer Response to Overstyling: Balancing Aesthetics and Functionality in Product Design. *Psychology & Marketing*, 31(7), 518-525. <https://doi.org/10.1002/mar.20713>
- Havard, C.T. et al. (2013). Development and validation of the Sport Rivalry Fan Perception Scale (SRFPS). *Journal of Sport Behavior*, 36(1), 45-65.
- Heere, B., & James, J. D. (2007). Sports teams and their communities: Examining the influence of

- external group identities on team identity. *Journal of Sport Management*, 21(3), 319-337.
- Heere, B., Walker, M., Yoshida, M., Ko, Y., Jordan, J.S., & James, J.D. (2011). Brand community development through associated communities: Grounding community measurement within social identity theory. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 19, 407-422.
- Hertenstein, J., Platt, M., & Veryzer, R. (2005). The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance. *Journal Of Product Innovation Management*, 22(1), 3-21. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2005.00100.x>
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., & Schlesinger, L.A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72, 164-174.
- Hirt, E.R., Zillmann, D., Ericksin, G.A. & Kennedy, C. (1992). The costs and benefits of allegiance. *Journal of Personal and Social Psychology*, 63(5), 724-38.
- Holbrook, M. B., & Batra, R. (1987). Assessing the role of emotions as mediators of consumer responses to advertising. *Journal of Consumer Research*, 404-420.
- Holbrook, M.B., & E.C. Hirschman. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
- Holt, D.B. (2004). How Brands become icons: The principles of cultural branding. Boston, MA: Harvard Business School.
- Holt, D.B. (1995). How consumers consume: A typology of consumption practices. *Journal of Consumer Research*, 22(1), 1-16.
- Hunt, K.A., Bristol, T. & Bashaw, R.E. (1999). A conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of Services Marketing*, 13(6), 439-52.
- Im, S., & Workman, J.P. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-tech firms. *Journal of Marketing*, 68(2), 114-132.
- Izard, C.E. (2009). Emotion theory and research: Highlights, unanswered questions, and emerging issues. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 1-25.
- Johnson, M. (1927). More maxims of Mark. New York, NY: Privately published.
- Jones, I. (1997). The origin and maintenance of sports fan identification: a response to Wann et al. (1996). *Perceptual and Motor Skills*, 85, 257-8.
- Kahle, L.R., Kambara, K.M. & Rose, G.M. (1996). A functional model of fan attendance motivations for college football. *Sport Marketing Quarterly*, 5(4), 51-60.
- Kaish, S. (1967). Cognitive dissonance and the classification of consumer goods. *Journal of Marketing*, 31(4), 28-31.
- Kaplan, A., Nadeau, J. and O'Reilly, N. (2011). The hope statistic as an alternative measure of competitive balance. *International Journal of Sport Finance*, 6(2), 170-184.
- Katz, M., Ward, R., & Heere, B. (2018). Explaining attendance through the brand community triad: Integrating network theory and team identification. *Sport Management Review*, 21(2), 176-188. doi: 10.1016/j.smr.2017.06.004
- Keller, G. (1924). Kleider machen Leute. [Clothes make the man.] Berlin: Comenius-Verlag.
- Kerr, J., Wilson, G., Nakamura, I., & Sudo, Y. (2005). Emotional dynamics of soccer fans at winning and losing games. *Personality And Individual Differences*, 38(8), 1855-1866. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.10.002>
- Kim, Y., Trail, G., & Ko, Y. (2011). The influence of relationship quality on sport consumption behaviors: An empirical examination of the relationship quality framework. *Journal of Sport Management*, i(6), 576-592.
- Knobloch-Westerwick, S., et al. (2009). Sports Spectators' Suspense: Affect and Uncertainty in Sports Entertainment. *Journal Of Communication*, 59(4), 750-767. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2009.01456.x>
- Koenigstorfer, J., Groeppel-Klein, A., & Schmitt, M. (2010). "You'll Never Walk Alone"—How Loyal Are Soccer Fans to Their Clubs When They Are Struggling Against Relegation?. *Journal Of Sport*

- Management*, 24(6), 649-675. doi: 10.1123/jsm.24.6.649
- Kotler, P., & Alexander Rath, G. (1984). Design: A powerful but neglected strategic tool. *Journal Of Business Strategy*, 5(2), 16-21. <https://doi.org/10.1108/eb039054>
- KPMG. (2021). *The European Champions Report 2021*. Retrieved from <https://home.kpmg/it/it/home/media/press-releases/2021/01/european-champions-report-2021.html>
- Kwak, D., & Kang, J. (2009). Symbolic purchase in sport: the roles of self-image congruence and perceived quality. *Management Decision*, 47(1), 85-99. <https://doi.org/10.1108/00251740910929713>
- Kwak, D., Kim, Y., & Hirt, E. (2011). Exploring the Role of Emotions on Sport Consumers' Behavioral and Cognitive Responses to Marketing Stimuli. *European Sport Management Quarterly*, 11(3), 225-250. <https://doi.org/10.1080/16184742.2011.577792>
- Kwak, D., Kwon, Y., & Lim, C. (2015). Licensing a sports brand: effects of team brand cue, identification, and performance priming on multidimensional values and purchase intentions. *Journal Of Product & Brand Management*, 24(3), 198-210. <https://doi.org/10.1108/jpbm-05-2014-0579>
- Kwon, H., & Armstrong, K. (2002). Factors influencing impulse buying of sport team licensed merchandise. *Sport Marketing Quarterly*, 11(3), 151-163.
- Kwon, H., Pyun, D., & Choi, K. (2014). The mediating role of perceived value in two different price settings. *International Journal Of Sports Marketing And Sponsorship*, 15(3), 27-39. <https://doi.org/10.1108/ijsms-15-03-2014-b004>
- Kwon, H., Trail, G., & James, J. (2007). The Mediating Role of Perceived Value: Team Identification and Purchase Intention of Team-Licensed Apparel. *Journal Of Sport Management*, 21(4), 540-554. <https://doi.org/10.1123/jsm.21.4.540>
- Kwon, H., Trail, G. T., & Lee, D. (2008). The effects of vicarious achievement and team identification on BIRGing and CORFing in a winning vs. losing situation. *Sport Marketing Quarterly*, 17, 209-217.
- Lea, S., & Webley, P. (1997). Pride in economic psychology. *Journal Of Economic Psychology*, 18(2-3), 323-340. [https://doi.org/10.1016/s0167-4870\(97\)00011-1](https://doi.org/10.1016/s0167-4870(97)00011-1)
- Lear, K., Runyan, R.C. & Whitaker, W.H. (2009). Sports celebrity endorsements in retail products advertising. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(4), 308-321.
- Lee, D., & Trail, G. T. (2011). A theoretical model of team-licensed merchandise purchasing (TLMP). *ICHPER-SD Journal of Research*, 6(1), 62-67.
- Lee, H., Chen, W., & Wang, C. (2015). The role of visual art in enhancing perceived prestige of luxury brands. *Marketing Letters*, 26(4), 593-606. <https://doi.org/10.1007/s11002-014-9292-3>
- Lee, J. & Park, K. (2018). Antecedents of Intent to Purchase a Brand Extension: A University-Licensed Merchandise Case. *Journal of Fashion Business*, 22(3), 1-15.
- Leone, L., Perugini, M., & Bagozzi, R. (2005). Emotions and decision making: Regulatory focus moderates the influence of anticipated emotions on action evaluations. *Cognition & Emotion*, 19(8), 1175-1198. <https://doi.org/10.1080/02699930500203203>
- Levy, S.J., Czepiel, J.A., & Rook, D.W. (1981). Social division and aesthetic specialization: The middle class and musical events. In E. C. Hirschman & M. B. Holbrook (Eds.), *SV - symbolic consumer behavior* (pp. 38-45). New York: Association for Consumer Research.
- Liu, Y. (2003). Engineering aesthetics and aesthetic ergonomics: Theoretical foundations and a dual-process research methodology. *Ergonomics*, 46(13-14), 1273-1292. <https://doi.org/10.1080/00140130310001610829>
- Lock, D. et al (2014). Examining the Longitudinal Structure, Stability, and Dimensional Interrelationships of Team Identification. *Journal Of Sport Management*, 28(2), 119-135. <https://doi.org/10.1123/jsm.2012-0191>

- Loeber, R., & Schmalings, K. (1985). Empirical evidence for overt and covert patterns of antisocial conduct problems: A metaanalysis. *Journal Of Abnormal Child Psychology*, 13(2), 337-353. <https://doi.org/10.1007/bf00910652>
- Logkizidou, M., Bottomley, P., Angell, R., & Evanschitzky, H. (2019). Why Museological Merchandise Displays Enhance Luxury Product Evaluations: An Extended Art Infusion Effect. *Journal Of Retailing*, 95(1), 67-82. doi: 10.1016/j.jretai.2018.11.001
- Louro, M. J., Pieters, R., & Zeelenberg, M. (2005). Negative returns on positive emotions: the influence of pride and self-regulatory goals on repurchase decisions. *Journal of Consumer Research*, 31, 833-840.
- Madrigal, R. (1995). Cognitive and affective determinants of fan satisfaction with sporting event attendance. *Journal of Leisure Research*, 27(3), 205-227.
- Madrigal, R. (2000). The influence of social alliances with sports teams on intentions to purchase corporate sponsors' products. *Journal of Advertising*, 29(4), 13-24.
- Madrigal, R., & Chen, J. (2008). Moderating and Mediating Effects of Team Identification in Regard to Causal Attributions and Summary Judgments Following a Game Outcome. *Journal Of Sport Management*, 22(6), 717-733. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.6.717>
- Martínez Caro, L., & Martínez García, J. (2007). Cognitive-affective model of consumer satisfaction. An exploratory study within the framework of a sporting event. *Journal Of Business Research*, 60(2), 108-114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.008>
- Mazodier, M., Henderson, C., & Beck, J. (2018). The Long Reach of Sponsorship: How Fan Isolation and Identification Jointly Shape Sponsorship Performance. *Journal Of Marketing*, 82(6), 28-48. <https://doi.org/10.1177/0022242918807673>
- Mick, D.G., & Faure, C. (1998). Consumer self-gifts in achievement contexts: the role of outcomes, attributions, emotions, and deservingness. *International Journal of Research in Marketing*, 15, 293-307.
- Moital, M., Bain, A., & Thomas, H. (2019). Summary of cognitive, affective, and behavioural outcomes of consuming prestigious sports events. *Sport Management Review*, 22(5), 652-666. doi: 10.1016/j.smr.2018.10.003
- Mokarian, M. A. (2007). Visual balance in engineering design for aesthetic value. Working paper, University of Saskatchewan.
- Molloy, J. T. (1976). Dress for success. New York: Warner Books.
- Moon, H., Miller, D., & Kim, S. (2013). Product Design Innovation and Customer Value: Cross-Cultural Research in the United States and Korea. *Journal Of Product Innovation Management*, 30(1), 31-43. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00984.x>
- Moon, H., Park, J., & Kim, S. (2014). The Importance of an Innovative Product Design on Customer Behavior: Development and Validation of a Scale. *Journal Of Product Innovation Management*, 32(2), 224-232. <https://doi.org/10.1111/jpim.12172>
- Moorman, A., & Hambrick, M. (2009). To license or not to license: That is the question for professional sport leagues and the NCAA. *Sport Marketing Quarterly*, 18(3), 160-164.
- Mukhopadhyay, A., & Johar, G. V. (2007). Tempted or not? The effect of recent purchase history on responses to affective advertising. *Journal of Consumer Research*, 33, 445-453.
- Mullin, B.J., S. Hardy, & W.A. Sutton. (2000). Sport Marketing, 2nd ed. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Mullin, B.J., S. Hardy, & W.A. Sutton. (2007). Sport marketing, 3rd ed. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Nalbantis, G., Fahrner, M., & Pawlowski, T. (2017). The Demand for Licensed Merchandise in Sports—On the Purchase Channel Choice. *Journal Of Sport Management*, 31(5), 433-451. <https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0179>
- Napoleone, D. (2017). Il Marketing Sportivo delle Società Calcistiche: Modelli di Business a

- confronto e Ruolo del Brand nella Generazione di Valore per il Club. (Master's Degree). Luiss Guido Carli.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- O'Reilly, N., Foster, G., Murray, R., & Shimizu, C. (2015). Merchandise sales rank in professional sport. *Sport, Business And Management: An International Journal*, 5(4), 307-324. <https://doi.org/10.1108/sbm-10-2012-0044>
- Pan, D., & Baker, J. (2005). Factors, Differential Market Effects, and Marketing Strategies in the Renewal of Season Tickets for Intercollegiate Football Games. *Journal Of Sport Behavior*, 28(4), 351-377. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2687034>
- Park, J., Kim, K. & Kim, J. (2002). Acceptance of brand extension: interactive influence of product category similarity, typically of claimed benefits, and brand relationship quality. *Advances in Consumer Research*, 29(1), 190-198.
- Peters, E., Lipkus, I., & Diefenbach, M. (2006). The Functions of Affect in Health Communications and in the Construction of Health Preferences. *Journal Of Communication*, 56(suppl\_1), S140-S162. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2006.00287.xv>
- Pham, M., & Sun, J. (2020). On the Experience and Engineering of Consumer Pride, Consumer Excitement, and Consumer Relaxation in the Marketplace. *Journal Of Retailing*, 96(1), 101-127. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435919300806>
- Pilz, F. (2007). Emotions and Risky Choice. La Vergne, TN: Lighting Source.
- Pimentel, R.W. & Reynolds, K.E. (2004). A model for consumer devotion: affective commitment with proactive sustaining behaviors. *The Academy of Marketing Review*, 5.
- Pu, H., & James, J. (2017). The distant fan segment. *International Journal Of Sports Marketing And Sponsorship*, 18(4), 418-438. <https://doi.org/10.1108/ijsms-05-2016-0022>
- Ramshaw, G. & Hinch, T. (2006). Place identity and sport tourism: the case of the heritage classic ice hockey event. *Current Issues in Tourism*, 9(4/5), 399-418.
- Raney, A. (2006). Why We Watch and Enjoy Mediated Sports. In A. Raney & J. Bryant (Eds.) *Handbook Of Sports And Media*, 313-329. Mahwah, NJ: Earlbaum
- Ravasi, D., & Lojacono, G. (2005). Managing design and designers for strategic renewal. *Long Range Planning*, 38(1), 51-77. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.11.010>
- Reichheld, F.F., & Teal, T. (2001). The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Richardson, B., & O'Dwyer, E. (2003). Football Supporters and Football Team Brands: A Study in Consumer Brand Loyalty. *Irish Marketing Review*, 16(1), 43-53.
- Richardson, B., & Turley, D. (2006). Support your local team: Resistance, subculture, and the desire for distinction. In C. Pechmann, & L. L. Price (Eds.), *Advances in Consumer Research* (pp. 175-180), 33. Duluth, MN: Association for Consumer Research.
- Roccas, S. et al. (2008). Toward a Unifying Model of Identification with Groups: Integrating Theoretical Perspectives. *Personality and Social Psychology Review*, 12, 280-306.
- Rodriguez Mosquera, P.M., Manstead, A.S.R., & Fisher, A.H. (2000). The role of honour-related values in the elicitation, experience, and communication of pride, shame, and anger: Spain and the Netherlands compared. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 833-844.
- Roggeveen, A. et al. (2020). Forging meaningful consumer-brand relationships through creative merchandise offerings and innovative merchandising strategies. *Journal Of Retailing*. doi: 10.1016/j.jretai.2020.11.006
- Sack, A.L., & Suster, Z. (2000). Soccer and Croatian nationalism: a prelude to war. *Journal of Sport and Social Issues*, 24, 305-320.

- Salman, M., Khan, S., & Gul, M. (2014). Factors Influencing Impulse Buying of Sports Team Merchandise in Developing Country: an Empirical Investigation. *Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences*, 8(1), 185-200.
- Schau, H.J., Muniz Jr., A.M., & Arnould, E.J. (2009). How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73(6), 30–51.
- Scully, G.W. (1995), *The Market Structure of Sports*, The University of Chicago, Chicago, IL.
- Seva, R., & Helander, M. (2009). The influence of cellular phone attributes on users' affective experiences: A cultural comparison. *International Journal Of Industrial Ergonomics*, 39(2), 341-346. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2008.12.001>
- Sierra, J., & Taute, H. (2018). Brand tribalism in technology and sport: determinants and outcomes. *Journal Of Brand Management*, 26(2), 209-225. doi: 10.1057/s41262-018-0121-5
- Silvia, P. J. (2005). Emotional responses to art: From collation and arousal to cognition and emotion. *Review of General Psychology*, 9, 243–357.
- Sloan, L.R. (1979). The function and impact of sports for fans: A review of theory and contemporary research. In J.H. Goldstein (Ed.), *Sports, games, and play*, 219-262. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Sloan, L.R.(1989). The motives of sports fans. In J. H. Goldstein (Ed.), *Sports, games, and play: Social and psychological viewpoints* (2nd ed), 175-240. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Smith, G.J., Patterson, B., Williams, T., & Hogg, J. (1981). A profile of the deeply committed male sports fan. *Arena Review*, 5(2), 26–44.
- Snyder, C.R., Lassegard, M.A., & Ford, C.E. (1986). Distancing after group success and failure: Basking in reflected glory and cutting off reflected failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 382-388.
- Solomon, M. R. (1983). The role of products as social stimuli: A symbolic interactionism perspective. *Journal of Consumer Research*, 10(3), 319-329.
- Soscia, I. (2007). Gratitude, delight or guilt: The role of consumers' emotions in predicting post-consumption behaviors. *Psychology & Marketing*, 24(10), 871–894.
- Stewart, R. & Smith, A. (1997). Sports watching in Australian: a theoretical and empirical overview. *Advanced Sports Management in Australia and New Zealand*, paper presented at SMAANZ Annual Conference Proceedings, Auckland.
- Stroebe, T., Woratschek, H., & Durchholz, C. (2019). Clothes Make the Fan: The Effect of Team Merchandise Usage on Team Identification, Fan Satisfaction and Team Loyalty. *Journal Of Global Sport Management*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/24704067.2018.1531354>
- Sutton, W. A., McDonald, M. A., Milne, G. R., & Cimperman, J. (1997). Creating and fostering fan identification in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 6, 15–22.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*, 33-47. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Taylor, J.A. (2004). Tribes, brands and the fate of consumer marketing, consumer insight magazine. Available at: [www.acnielsen.com](http://www.acnielsen.com), 2006-04-326.
- Tapp, A. (2004). The loyalty of football fans – we'll support you evermore?. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11(3), 203-16.
- Tapp, A. & Clowes, J. (2002). From 'carefree casuals' to 'professional wanderers – segmentation possibilities for football supporters'. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1248-1269.
- Theodorakis, N., Koustelios, A., Robinson, L., & Barlas, A. (2009). Moderating role of team identification on the relationship between service quality and repurchase intentions among spectators of professional sports. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(4), 456-473. <https://doi.org/10.1108/09604520910971557>
- Thourlby, W. (1989). *You are what you wear*. New York: Forbes/Wittenburg & Brown.

- Tracy, J., & Robins, R. (2008). The automaticity of emotion recognition. *Emotion*, 8(1), 81-95. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.8.1.81>
- Trail, G. T., Anderson, D. F., & Fink, J. S. (2005). Consumer satisfaction and identity theory: A model of sport spectator conative loyalty. *Sport Marketing Quarterly*, 14(2), 98-111
- Trail, G.T., Fink, J.S., & Anderson, D.F. (2003). Sport spectator consumption behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 12, 8-17.
- Trail, G.T., & James, J.D. (2001). The Motivation Scale for Sport Consumption: A Comparison of Psychometric Properties with other Sport Motivation Scales. *Journal of Sport Behavior*, 24(1), 108-127.
- Troilo, G. (2015). *Marketing in creative industries*. London: Palgrave.
- Ulrich, K. (2011). Design Is Everything?. *Journal Of Product Innovation Management*, 28(3), 394-398. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00809.x>
- Underwood, R.L. (2003). The communicative power of product packaging: Creating brand identity via lived and mediated experience. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(1), 62-76.
- Underwood, R., Bond, E., & Baer, R. (2001). Building service brands via social identity: Lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1), 1-13.
- Verganti, R. (2008). Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda\*. *Journal Of Product Innovation Management*, 25(5), 436-456. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00313.x>
- Wakefield, K.W. & Blodgett, J.G. (1999). Customer response to intangible and tangible service factors. *Psychology and Marketing*, 16(1), 515-540.
- Walsh, V. (1996). Design, innovation and the boundaries of the firm. *Research Policy*, 25(4), 509-529. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00847-0](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00847-0)
- Wann, D., Bayens, C., & Driver, A. (2004). Likelihood of attending a sporting event as a function of ticket scarcity and team identification. *Sport Marketing Quarterly*, 13(4), 209-215.
- Wann, D., & Dolan, T.J. (1994). Attributions of highly identified sports spectators. *The Journal of Social Psychology*, 134(6), 783-792.
- Wann, D., Hamlet, M., Wilson, T., & Hodges, J. (1995). Basking in reflected glory, cutting off reflected failure, and cutting off future failure: The importance of identification with a group. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 23(4), 377-388. <https://doi.org/10.2224/sbp.1995.23.4.377>
- Wann, D., Tucker, K.B. & Schrader, M.P. (1996). An Exploratory Examination of the Factors Influencing the Origination, Continuation, and Cessation of Identification with Sports Teams. *Perceptual and Motor Skills*, 82(3), 995-1001. doi: 10.2466/pms.1996.82.3.995
- Weidman, A.C., Tracy, J.L. & Elliot, A.J. (2016). The Benefits of Following Your Pride: Authentic Pride Promotes Achievement. *Journal of Personality*, 84(5), 607-22.
- Wheaton, B. (2000). 'Just do it': Consumption, commitment, and identity in the windsurfing subculture. *Sociology of Sport Journal*, 17(3), 254-274.
- Whitney, J.D. (1988). Winning games versus winning championships: the economics of fan interest and team performance. *Economic Inquiry*, 26(4), 703-724.
- Xia, L., Monroe, K. B., & Cox, J. L. (2004). The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. *Journal of Marketing*, 68(4), 1-15.
- Yoo, J., & Frankwick, G. (2012). New product development capabilities and new product performances: moderating role of organizational climate. *Journal Of Global Scholars Of Marketing Science*, 22(1), 83-100. <https://doi.org/10.1080/12297119.2012.644037>
- Yoshida, M., Heere, B., & Gordon, B. (2015). Predicting behavioral loyalty through community: Why other fans are more important than our own intentions, our satisfaction, and the team itself. *Journal of Sport Management*, 29(3), 318-333.

- Zillman, D., Bryant, J. & Sapolsky, N. (1989). Enjoyment from sports spectatorship, in Goldstein, J. (Ed.), *Sport, Games and Play*, Laurence Earlbaum, Hillsdale, NJ, 241-78.
- Zillmann, D., & Paulus, P. (1993). Spectators: reactions to sport events and effects on athletic performance. In Singer, R., Murphey, M., & Tennant, L. (1993). *Handbook of research on sport psychology*, 606-19. New York: Macmillan.
- Zirger, B. J., & Maidique, M. A. (1990). A model of new product development: An empirical test. *Management Science*, 36(7), 867-83.
- Zuckerman, M. (2007). Sensation seeking and risky behavior. *Choice Reviews Online*, 45(4). <https://doi.org/10.5860/choice.45-2321>

## SITOGRAFIA

- Boom per la nuova maglia Milan: vendite +1700% | Calcio e Finanza.* Calcio e Finanza. (2020). Retrieved 20 April 2021, from <https://www.calcioefinanza.it/2020/07/30/boom-per-la-nuova-maglia-milan-vendite-1700/>.
- Cappelli, A. (2020). *Football is fashion | Il design delle maglie da calcio è sempre più influenzato dal mondo della moda* - Linkiesta.it. Retrieved 18 January 2021, from <https://www.linkiesta.it/2020/08/calcio-moda-fashion-maglie-inter-juventus-marketing-merchandising-diritti-tv/>
- Citazioni Errate - V.* Aforismario.eu. Retrieved 19 May 2021, from <https://www.aforismario.eu/2019/03/citazioni-errate-v.html>.
- Cunazza, A. (2021). *Lo splendore di Galleria Vittorio Emanuele sulla nuova maglia del Milan.* Archistadia. Retrieved 2 May 2021, from <https://archistadia.it/milan-nuova-maglia-dettagli-galleria-vittorio-emanuele-milano/>.
- Dell'Aversana, R. (2020). *Merchandising: l'arrivo di Lozano può pesare il 20% nelle vendite dei Red Devils - Sporteconomy.* Sporteconomy. Retrieved 20 April 2021, from <https://www.sporteconomy.it/merchandising-lozano-puo-valere-il-20-di-vendite-per-i-red-devils/>.
- Deloitte Football Money League 2021.* Deloitte Sports Business Group. (2021). Retrieved 23 April 2021, from <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league-2021---deloitte-italy---consumer.html>
- Design e stile per il Centenario del Cagliari calcio - Sporteconomy.* Sporteconomy. (2020). Retrieved 23 April 2021, from <https://www.sporteconomy.it/design-e-stile-per-il-centenario-del-cagliari-calcio/>.
- Effetto nostalgia come opportunità per lo sport, con Marco Canigiani - marketing manager SS Lazio.* Cambiodicampo. (2021). Retrieved 4 June 2021, from <https://www.cambiodicampo.com/podcasthome-sbi/>.
- El Real Madrid, cuarto equipo que más ha ingresado por la venta de camisetas en 2019 - Euromerics Sport Marketing.* Euromerics Sport Marketing. (2019). Retrieved 18 April 2021, from <https://euromerics.com/el-real-madrid-cuarto-equipo-que-mas-ha-ingresado-por-la-venta-de-camisetas-en-2019/>.
- Brand Finance Football Annual 2020.* Brand Finance. (2020). Retrieved from <https://brandirectory.com/rankings/football/2020>
- Football Research | Brandirectory.* Brandirectory.com. (2021). Retrieved 9 May 2021, from <https://brandirectory.com/football-research>.
- Il pavimento del Duomo di Milano.* DuomoMilano. (2021). Retrieved 2 May 2021, from <https://www.duomomilano.it/it/article/2019/11/28/il-pavimento-del-duomo-di-milano/226/>.
- Il ruolo delle emozioni nello sport marketing, con Valerio Gori.* Cambiodicampo. (2021). Retrieved 4 June 2021, from <https://www.cambiodicampo.com/emozioni-sport-marketing-valerio-gori/>.
- Landi, B. (2021). *Inter, il nuovo logo e l'appeal per le nuove generazioni.* Ninja · la piattaforma italiana per la digital economy. Retrieved 4 June 2021, from <https://www.ninjamarketing.it/2021/03/30/inter-il-nuovo-logo-e-lappeal-per-le-nuove-generazioni/>.
- Le big in campo per 20 milioni di tifosi: le squadre più tifate in Italia | Calcio e Finanza.* Calcio e Finanza. (2020). Retrieved 9 May 2021, from <https://www.calcioefinanza.it/2020/06/12/squadre-piu-tifate-in-italia/>.
- Merchandising: il calcio strizza l'occhio al design per allargare la base e crescere nelle vendite (I parte) - Sporteconomy.* Sporteconomy. (2020). Retrieved 5 April 2021, from <https://www.sporteconomy.it/merchandising-il-calcio-strizza-locchio-al-design-per-allargare-la-base-e-crescere-nelle-vendite-i-parte/>.
- Pagano, A. (2020). *How are football jerseys changing?.* nss magazine. Retrieved 23 April 2021, from

<https://www.nssmag.com/en/sports/22924/kit-evolution/image:261481>.

*PUMA's new football kits evolve from the culture of the cities - PUMA CATch up.* PUMA CATch up. (2020). Retrieved 23 April 2021, from <https://www.puma-catchup.com/pumas-new-football-kits-evolve-from-the-culture-of-the-cities/>.

Romano, A. (2020). *Da simboli a introito: oggi i divari nel calcio si misurano (anche) guardando alle magliette. Perché e come le divise stanno cambiando - Il Fatto Quotidiano.* Il Fatto Quotidiano. Retrieved 5 April 2021, from <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/08/06/da-simboli-a-introito-oggi-i-divari-nel-calcio-si-misurano-anche-guardando-alle-magliette-perche-e-come-le-divise-stanno-cambiando/5891092/>.

*The European Champions Report 2021.* KPMG. (2021). Retrieved 23 April 2021, from <https://home.kpmg/it/it/home/media/press-releases/2021/01/european-champions-report-2021.html>.

*"Torino che ci aspetta": lo spettacolare video della città deserta per il Covid 19 girato con un drone.* L'Eco del Chisone. (2020). Retrieved 2 May 2021, from <https://www.ecodelchisone.it/video/2020-04-10/torino-che-ci-aspetta-spettacolare-video-citta-deserta-covid-19-girato-con-drone-38142>.

*Vaticano - Il Post.* Il Post. (2021). Retrieved 2 May 2021, from <https://www.ilpost.it/2014/06/19/foto-immagini-satellitari/vaticano-4/>.

Dipartimento  
di Impresa e Management

Cattedra di Gestione del Prodotto e della Marca

# Football is Fashion: L'effetto dell'arte e dell'innovazione sul merchandise consumption

Prof. Marco Francesco Mazzù

---

RELATORE

Prof.ssa Carmela Donato

---

CORRELATORE

Alberto Andria - Matr. 715411

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

## SUMMARY

### Indice

<b>Abstract.....</b>	<b>119</b>
<b>Introduzione.....</b>	<b>119</b>
<b>1. Literature review.....</b>	<b>121</b>
1.1 La domanda del merchandising sportivo.....	121
1.2 Il fan behavior.....	122
1.3 La segmentazione del tifo.....	123
1.4 Tradizione e innovazione: il trade-off del merchandising.....	124
<b>2. Metodologia.....</b>	<b>126</b>
<b>3. Analisi dei dati e risultati.....</b>	<b>127</b>
<b>4. Discussione generale.....</b>	<b>129</b>
4.1 Implicazioni manageriali.....	131
4.2 Limitazioni e suggerimenti per le ricerche future.....	133
<b>References.....</b>	<b>135</b>

## **Abstract**

Con la progressiva crescita della sport industry e il concomitante aumento degli interrogativi sulla sostenibilità finanziaria dell'intero sistema, la cui fragilità è stata ulteriormente evidenziata dalla pandemia di COVID-19, l'area commerciale e il merchandising sembrano tracciare il percorso più sicuro da esplorare e con maggiore potenziale. Il momento storico in cui stiamo vivendo è di grande rilevanza per il merchandising del calcio. I club, infatti, hanno ormai abbandonato i tradizionali disegni delle maglie per dare voce all'estetica e all'innovatività, con un'insistente ricerca di nuovi modelli in grado di esibire forme di espressione artistica impensabili solo fino a poco tempo fa. Tuttavia, considerando il forte impatto che il risultato sportivo continua ad avere sull'intenzione d'acquisto del merchandising, è lecito chiedersi fino a che punto un approccio innovativo al merchandising possa effettivamente guidarne le vendite. Vista l'esigenza manageriale di sviluppare una fan base che sia disposta a riacquistare costantemente i prodotti e servizi delle squadre sportive, a prescindere dalle performance sul campo, lo scopo di questo documento è quello di estendere la ricerca comprendendo se l'innovatività del merchandising possa contribuire a un miglioramento del merchandise consumption anche in presenza di performance negative. Alla luce di ciò, nel main study (n = 409) è stato sviluppato un modello di mediazione moderata multipla che ha analizzato come l'orgoglio, influenzato dai risultati sportivi e dal grado di identificazione del tifoso con la squadra, modifica l'intenzione di acquistare il merchandising, confrontando due diverse tipologie di maglie: tradizionale e innovativa. La ricerca è stata condotta tramite un questionario online distribuito sui principali social network e social media e ha preso come riferimento le quattro principali squadre del campionato italiano di Serie A: AC Milan, AS Roma, FC Inter e Juventus FC. I risultati confermano il ruolo decisivo della performance nel predire le intenzioni di consumo dei tifosi, per mezzo dei sentimenti di orgoglio da loro provati. La portata di tali sentimenti, differente in base al livello di team identification, può essere controllata dal design innovativo della maglia, il quale aumenta l'intenzione d'acquisto in corrispondenza di bassi livelli di orgoglio.

**Keywords:** Sport Marketing, Merchandising, Fan Behavior, Team Performance, Pride, Team Identification, Merchandise Consumption Intention.

## **Introduzione**

Il calcio è lo sport più popolare al mondo. Oltre ad essere un grande fenomeno sociale in grado di attirare un pubblico sempre più vasto e innescare la passione nei fan, il calcio

professionistico è un grande business che genera fatturati e profitti sostanziali per i club di tutto il mondo (Derbaix, Decrop & Olivier, 2002). Sebbene l'impatto della pandemia sui ricavi operativi (ovvero, i ricavi al netto dei trasferimenti dei calciatori) dei principali club europei sia stato devastante, con grandi cali registrati nei proventi del *broadcasting* e soprattutto del *matchday* (KPMG, 2021), l'area commerciale ha dimostrato di generare il flusso di entrate più affidabile e con la quota maggiore dei ricavi operativi totali (circa il 40% del fatturato), confermandosi una delle voci più imponenti del bilancio dei grandi club (Deloitte Sports Business Group, 2021). Nei ricavi commerciali, dopo le sponsorizzazioni, il segmento più corposo è quello dei proventi derivanti dalle attività di merchandising, sempre più in crescita e meritevoli di un'attenzione particolare. La partita, infatti, non si gioca più sui fili d'erba verde, ma fra quelli colorati di poliestere, con il futuro di molti club che sembra essere cucito insieme a quello delle proprie maglie (Romano, 2020).

Il rapido processo di trasformazione subito dalle divise da gioco le ha portate ad essere non solo un simbolo, ma un mezzo necessario per aumentare notevolmente i ricavi derivanti dal merchandising, rafforzare la propria brand identity e aprirsi a mercati ricchi e in costante espansione. Per fare ciò, i club si stanno allineando alla tendenza globale e ormai radicata di un prodotto calcistico con un certo gusto per l'estetica. Le case di abbigliamento sportivo scommettono su colori, forme e visual grafici molto vicini al mondo dello *streetwear*, con la maglia che oggi diventa l'espressione diretta della cultura, della filosofia, dell'architettura e delle arti di una comunità (Sporteconomy, 2020), oltre che la prima fonte di storytelling di ogni club. In generale, ai nuovi pattern delle maglie viene richiesto di raccontare una storia che permetta a chi le indossa di entrare a farne parte. Una tendenza molto diffusa è il riferimento all'architettura peculiare di una città e l'uso raffinato di linee geometriche che rendono armonioso lo stile di una jersey, conferendole innovatività, esclusività e un forte valore simbolico ed empatico.

L'attuale status quo delle attività di merchandising, dunque, offre un potenziale, economico e non, tanto grande da risultare stimolante per la ricerca. Se è vero che per ogni club è fondamentale sviluppare una fan base che sia disposta a riacquistare costantemente il prodotto o il servizio, è anche vero che l'imprevedibilità delle performance sul campo rende particolarmente impegnativo controllare il rendimento del brand sportivo (Kwak, Kwon & Lim, 2015). La letteratura non presenta studi che teorizzino delle strategie efficaci volte a valorizzare il proprio brand con l'obiettivo ultimo di ampliare la propria fan base e renderla sempre meno influenzabile dall'aleatorietà dei risultati sportivi. Pertanto, in questo studio si presume che il merchandising, oltre alle entrate dirette, possa servire anche come motore per il rafforzamento dell'orgoglio provato dal tifoso in seguito al verificarsi di risultati sportivi negativi. È risultato interessante, infatti,

chiedersi come la team performance influenzi la merchandise consumption intention (MCI) e se il design innovativo della maglia (rispetto a uno tradizionale) possa contribuire a un miglioramento di tale purchase intention anche in presenza di performance negative. Nello specifico, lo studio indaga le seguenti domande di ricerca:

*In che modo la team performance può influire sull'intenzione d'acquisto del merchandising? Ad esempio, la team performance influisce sull'orgoglio provato dal tifoso? E ancora, il merchandising viene acquistato in misura minore quando il tifoso non si sente orgoglioso del proprio club? Inoltre, la team identification può moderare l'impatto che il risultato sportivo ha sull'orgoglio? E l'impatto che l'orgoglio ha sull'intenzione d'acquisto del merchandising può essere moderato dalla tipologia di maglia proposta?*

Con questo sfondo, la presente ricerca contribuisce alla ricerca esistente sullo sport management esplicitando, in primo luogo, il ruolo dell'orgoglio come antecedente del comportamento d'acquisto dei tifosi ed esaminando l'effetto combinato della team performance e della team identification sull'orgoglio provato dai tifosi, e associando, in secondo luogo, l'innovative product design (IPD) per la prima volta al merchandising sportivo con l'intento di aiutare i manager sportivi a comprendere ancor di più il potenziale del merchandising e il suo impatto sul fan behavior.

## **1. Literature review**

### **1.1 La domanda del merchandising sportivo**

Un modo in cui le persone in tutto il mondo esprimono il loro sostegno a un club sportivo professionistico è acquistando e mettendo in mostra gli articoli del suo merchandising (Lear et al., 2009). Questi prodotti consentono agli *sport consumer* di identificarsi come sostenitori di una squadra, sviluppare sentimenti di orgoglio e lealtà, ricordare esperienze uniche e relazioni di valore o, semplicemente, sentirsi alla moda (Apostolopoulou et al. 2012; Mullin et al. 2000, 2007). La maglia (o jersey) della squadra è il pezzo più espressivo tra gli articoli sportivi e deve il suo appeal alla passione dei tifosi e al loro desiderio di sentirsi parte della propria squadra del cuore, di cui condividono non solo i valori e i successi, ma anche le sconfitte (Napoleone, 2017). Ciò nonostante, una buona parte delle ricerche precedenti ha dimostrato che le vittorie hanno una forte influenza sul comportamento dei consumatori, dimostrando che il successo della squadra determina il comportamento di consumo dei tifosi (O'Reilly et al., 2015, Kwak et al., 2011; Pan & Baker, 2005; Wann et al., 1996, Kahle, Kambara & Rose, 1996; Greenstein & Marcum, 1981). Ciò conferma, inoltre, il pensiero comune che il desiderio ultimo di un appassionato di sport sia semplicemente

quello di vedere vincere la propria squadra (Zillmann & Paulus, 1993). Il successo alla fine della stagione, spesso, consente ai fan di provare un senso di appartenenza, piuttosto che una abituale delusione anno dopo anno (Kaplan et al., 2011); al contrario, il fallimento ha un impatto negativo sulle vendite del merchandising dovuto a una diversa percezione del valore del prodotto, nonostante la qualità “funzionale” del prodotto non muti. (Kwak, Kwon & Lim, 2015). Pertanto, nonostante la totale e permanente fedeltà da parte del proprio pubblico costituisca la vera forza di un club sportivo, non è detto che questa si converta sempre in outcome positivi — come un acquisto del merchandising — quando la squadra non raggiunge successi sportivi. Il successo di un club è il fattore che determina in maniera significativa se la maglietta verrà acquistata o no, pertanto si ipotizza che:

*H1. La team performance (failure vs success) influenza la merchandise consumption intention, tale per cui la purchase intention diminuisce/aumenta in caso di fallimento/successo.*

## **1.2 Il fan behavior**

L'orgoglio è un sentimento di soddisfazione, gioia o piacere che le persone provano non soltanto come risposta a dei risultati significativi raggiunti a livello personale, come la vittoria di una competizione sportiva (Weidman, Tracy & Elliot, 2016), ma anche come risposta a dei risultati ottenuti da un gruppo di cui si sentono parte (Cialdini et al. 1976). Mentre la letteratura sportiva non ha posto grande attenzione sull'orgoglio, la ricerca sulle emozioni si è concentrata sull'emozione come variabile di risultato (ad esempio, Funk & Pritchard, 2006; Hirt et al., 1992; Madrigal, 2008; Branscombe & Wann, 1992), dimostrando che gli stati emotivi dei fan sono influenzati molto dalle prestazioni della loro squadra, con gli attuali successi sul campo che sembrano essere uno dei principali antecedenti del pride (Decrop & Derbaix, 2010). D'altra parte, gli studiosi non hanno indagato in maniera approfondita se tali stati emotivi indotti da stimoli nell'ambiente sportivo abbiano una funzione motivazionale e delle implicazioni per i comportamenti successivi (Kwak et al., 2011). Ricerche precedenti suggeriscono che le emozioni influenzano le fasi del processo decisionale come la valutazione, l'intenzione e la scelta (Leone, Perugini & Bagozzi, 2005). Nel caso dello sport, la prestazione potrebbe spingere i tifosi a diversi approcci associativi o dissociativi: in caso di successo, gli individui potrebbero condividere la gloria della squadra (*BIRGing*) o interrompere i legami con essa (*CORSing*); in caso di fallimento, invece, i tifosi potrebbero prendere le distanze dalla squadra (*CORFing*) o rimanere fedeli e addirittura rafforzare i legami con essa, seppure infruttuosa (*BIRFing*) (Campbell, Aiken & Kent, 2004; Cialdini et al., 1976). In generale, i fan tendono a provare orgoglio in risposta ai risultati positivi ottenuti dalla

squadra che tifano (Cialdini et al.1976) e sono maggiormente disposti ad incappare in *overt behavior* come l'utilizzo del merchandising; al contrario, essi tendono ad attuare *covert behavior* stando in silenzio, sfogando la rabbia, piangendo (Damasio, 1999; Loeber & Schmalin, 1985; Decrop & Derbaix, 2010) ed evitando di manifestare il proprio attaccamento alla squadra (Cialdini et al.1976). Queste considerazioni fanno del pride un agente sia passivo, inteso come risultato emozionale causato dalla performance sportiva, sia attivo, inteso come spunto motivazionale per compiere o non compiere determinate azioni, come l'acquisto del merchandising. Pertanto, si ipotizza che:

*H2. L'orgoglio provato dal tifoso può mediare la relazione principale tra la team performance (failure vs success) e la merchandise consumption intention.*

### **1.3 La segmentazione del tifo**

Se l'orgoglio può essere considerato come il fattore alla base dei diversi costrutti del fan behavior, si rende necessario fornire un supporto empirico che possa determinare le ragioni che portano un tifoso ad assumere un determinato comportamento. La ragione per cui le prestazioni della squadra hanno un certo impatto sugli stati emotivi dei fan è da ricercarsi nell'attaccamento psicologico che il tifoso ha nei confronti della squadra, con la quale instaura un rapporto profondo che aggiunge significato ai successi o ai fallimenti e provoca risposte affettive (Madrigal, 2008). Pochi argomenti nella letteratura di marketing sportivo hanno ricevuto tanta attenzione quanto il concetto di *team identification* (nota anche come fan identification), basata sulla teoria dell'identità sociale (Tajfel & Turner, 1979) e definita come l'impegno personale e il coinvolgimento emotivo che i tifosi hanno con un'organizzazione sportiva (Sutton et al., 1997). La team identification sembra alimentare atteggiamenti e comportamenti desiderabili degli *sport consumer*, inclusa la game attendance e il consumo di prodotti di merchandising (Apostolopoulou & Papadimitriou, 2018). In effetti, i fan maggiormente identificati, o highly-identified fan, seguono la loro squadra, le dedicano più tempo, impegnano maggiori risorse finanziarie (Hunt et al., 1999; Madrigal, 2000; Smith et al., 1981; Sutton et al., 1997; Branscombe & Wann, 1992), provano sentimenti di autostima, appartenenza e lealtà verso di essa (Gladden & Funk, 2001; Wann & Dolan, 1994) e sono più inclini a mostrare pubblicamente il proprio sostegno, soprattutto dopo il successo sul campo (Cialdini et al., 1976; Trail et al., 2005). Gli highly-identified fan si sentono personalmente legati alla squadra e considerano che essa stessa ben rappresenti le proprie convinzioni e i valori poiché incarna le diverse identità di gruppo all'interno della comunità, come la città o lo stato in cui operano, l'università a cui sono legati o altri gruppi (etnici, razziali, di genere, politici, religiosi,

ecc.). Quando il fan percepisce un adattamento tra queste *external identities* e la *team identity*, sviluppa una forte team identification (Funk & James, 2001). Inoltre, è generalmente accettato che gli highly-identified fan comunemente acquistano ed espongono gli articoli di merchandising come un modo per supportare la loro squadra, a prescindere dalla team performance (Decrop & Derbaix, 2010; Hirt et al., 1992). I fan più devoti, infatti, si dedicano affettivamente alla squadra e si impegnano in modo proattivo in comportamenti sostenuti (Pimentel & Reynolds, 2004), quindi sono coloro che ci si può aspettare che continuino a supportare la squadra in qualsiasi circostanza, anche quando non raggiunge il successo sul campo. Questi fan, ad esempio, non modificano i propri livelli di *BIRGing* e *CORFing* dopo i successi o i fallimenti della loro squadra, ma piuttosto sembra logico suggerire che si impegneranno in livelli più alti di *BIRFing*, in modo da esprimere la loro lealtà alla squadra e affermare la maggiore autenticità del loro fandom rispetto ad altri sostenitori (Richardson & Turley, 2006), e di *CORSing*, in modo da esprimere il loro disgusto per il modo in cui le cose sono cambiate (Campbell, Aiken & Kent, 2004). Il concetto molto ampio del fan behavior e le diverse tendenze che possono manifestarsi in caso di successo (*BIRGing* o *CORSing*) e in caso di fallimento (*CORFing* o *BIRfing*) non rendono chiaramente prevedibile l'approccio che verrà adottato dai tifosi. Tuttavia, è probabile che gli highly-identified fan, a parità di performance, mantengano livelli più alti di orgoglio rispetto ai less identified fan, anche se, a causa della maggiore identificazione, essi potrebbero sentire maggiormente il piacere del successo, da una parte, e il peso del fallimento, dall'altro. Pertanto, si ipotizza che:

*H3. L'effetto della team performance sul pride dipende dalla team identification, tale per cui l'effetto è superiore per gli highly-identified fan piuttosto che per i less-identified fan.*

#### **1.4 Tradizione e innovazione: il trade-off del merchandising**

Nelle loro ricerche future, Decrop e Derbaix (2010) suggerivano di concentrare gli sforzi sulla scoperta dell'intera gamma di strategie e tattiche per "creare" dei consumatori tanto orgogliosi da aiutare le aziende nella creazione di valore. Secondo Pham e Sun (2020), i professionisti del marketing possono essere in grado di progettare o amplificare i sentimenti di orgoglio nel mercato. Se applicati con successo, i suggerimenti di Pham e Sun (2020) consentirebbero di risvegliare il sentimento di orgoglio del tifoso deluso dal fallimento della squadra e le sue intenzioni di consumo. Poiché l'orgoglio è intimamente legato alla proiezione dello status sociale, Pham e Sun (2020) riconoscono nel merchandising della squadra la possibilità di creare un'associazione con individui e gruppi di riferimento. In altre parole, il merchandising costituisce un indicatore simbolico di appartenenza al gruppo e, quindi, è possibile utilizzarlo per rafforzare l'orgoglio del tifoso.

L'interesse mostrato dai club calcistici verso l'estetica della jersey, oggi diventata espressione diretta di una comunità di cui rispecchia la cultura, la filosofia, l'urbanistica, l'architettura e le arti, fa presumere che proprio il design del prodotto possa rappresentare una strategia in linea con quanto esposto finora. In effetti, sembra che il design del prodotto innovativo (innovative product design, IPD), guidando la domanda dei consumatori, svolga un ruolo importante nel garantire il successo del prodotto e dell'azienda (Moon, Park & Kim, 2014). Combinando le definizioni correnti del design del prodotto con il concetto centrale di innovazione e con la prospettiva di marketing basata sulle esigenze del cliente, Moon, Park e Kim (2014) definiscono l'IPD come il design del prodotto che il cliente percepisce come innovativo sulla base di attributi estetici (*aesthetic attribute*), tecnici (*feature attribute*), ergonomici (*ergonomic attribute*) e, secondo Moon, Miller e Kim (2013), emotivi (*emotional attribute*). Questi attributi, dunque, creano valore attraverso l'innovazione del design. Partendo da questo concetto dell'IPD, la presente ricerca si sofferma sull'estetica del prodotto allo scopo di studiare l'esistenza e la portata dell'impatto che il miglioramento del design del merchandising può avere sul fan behavior. L'appeal estetico di un prodotto, infatti, è un importante fattore che contribuisce alla decisione di acquisto del cliente (Mokarian, 2007). La letteratura passata suggerisce che i clienti rispondono al design del prodotto principalmente in base all'aspetto e all'attrattività esterna del prodotto stesso (Moon, Park & Kim, 2014). I designer, quindi, devono comprendere sia gli attributi estetici che i clienti preferiscono (Chang, Lai & Chang, 2006), sia il modo in cui l'aspetto visivo di un prodotto influisce sulla percezione del cliente dell'innovazione nel design del prodotto. Pertanto, la ricerca di Moon, Park e Kim (2014) sostiene che l'IPD basato sull'estetica sia guidato dalle caratteristiche di design di un prodotto che è percepito come nuovo, o sostanzialmente migliorato, in termini di forma, aspetto, stile, colore, simmetria, eleganza e fascino emotivo (Ravasi & Lojacono, 2005). In quest'ottica, la letteratura evidenzia l'importanza del ruolo che può essere rivestito dall'arte, la cui presenza, come è noto, tende a migliorare la product evaluation (Hagtvedt & Patrick, 2008; Lee et al., 2015). In effetti, l'arte può essere incorporata in diversi processi e risultati specifici del marketing, come lo sviluppo di nuovi prodotti e il design del prodotto, con l'obiettivo di creare valore (Troilo, 2015). Come riportato in precedenza, questa tendenza è oggi molto presente anche nel mondo del calcio. Negli ultimi anni si sta assistendo, infatti, alla creazione di nuovi modelli di maglie che esplorano nuove forme di espressione artistica e rispondono alle nuove richieste dei tifosi, desiderosi "non solo di un kit da gara, ma di un vero e proprio capo d'abbigliamento spendibile ovunque", come affermato recentemente da Torsten Hochstetter, ex Global creative director di Puma (Cappelli, 2020). Inoltre, poiché molte ricerche confermano l'intuizione comune che l'arte evochi emozioni (Cirrincione,

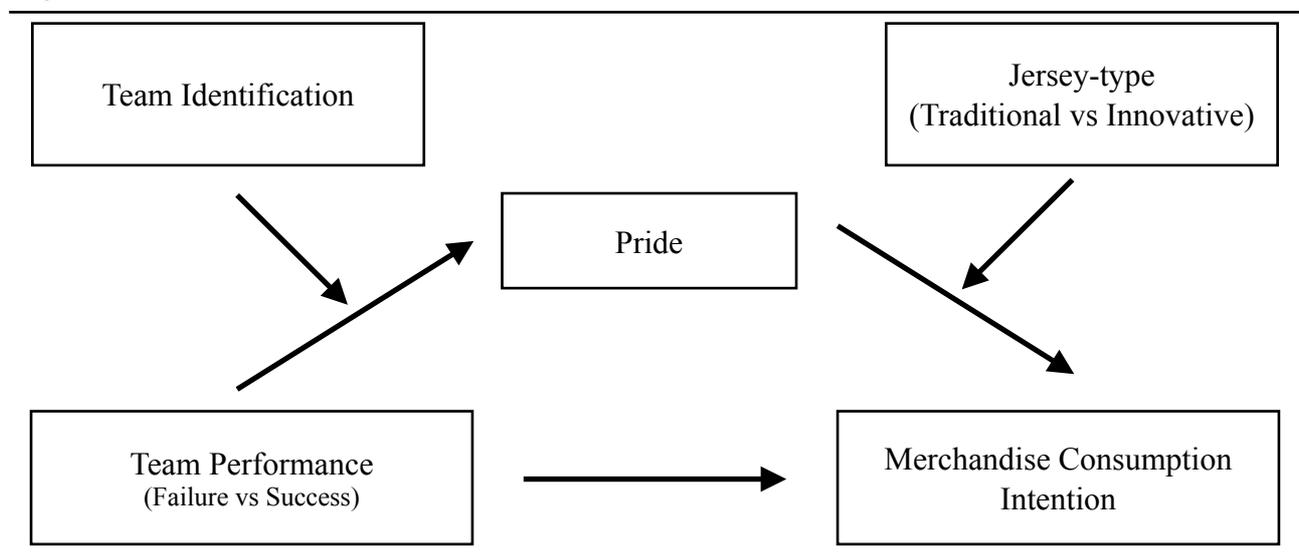
Estes & Carù, 2014; Silvia, 2005), nel presente studio si presume che possa “risvegliare” l’orgoglio dei tifosi delusi evidenziando il legame tra la squadra e una identità di gruppo esterna come la città di provenienza. Pertanto, nonostante l’insuccesso sportivo possa rendere meno orgogliosi i fan (soprattutto se less-identified) e quindi meno propensi a spendere per acquistare il merchandising, si ipotizza che:

*H4. L’effetto negativo di bassi livelli di pride (derivanti dal failure) sulla merchandise consumption intention può essere moderato dal jersey-type. In particolare, in presenza di un jersey-type innovativo (vs tradizionale), a parità di bassi livelli di pride, la MCI è maggiore.*

## 2. Metodologia

Lo studio delle ipotesi si è concretizzato nella conduzione di una ricerca di tipo quantitativo e nello sviluppo di un esperimento, in modo da controllare le condizioni e manipolare le variabili per testare le diverse ipotesi formulate. Lo studio si basa su un modello di mediazione moderata multipla, in cui il pride media la relazione tra performance e MCI, con la team identification che modera la relazione tra performance e pride, e il jersey-type che modera la relazione tra pride e MCI (Figura S1).

Figura S1 Modello concettuale



Innanzitutto, vista la rilevanza del rivalry effect, per lo studio sono stati selezionati quattro club di Serie A (AC Milan, AS Roma, FC Inter e Juventus FC) con lo scopo di mostrare a ogni rispondente gli stimoli riferiti alla squadra che ha indicato di tifare ed evitare così una possibile distorsione dei risultati. In seguito, sono stati preparati gli scenari da proporre nello studio

principale: per ogni squadra sono stati sviluppati due articoli sportivi per la manipolazione della Team Performance (failure vs success) e due concept-kit per la manipolazione del Jersey-type (traditional vs innovative). Gli stimoli possono essere esaminati nel testo (Tabelle II e III). Successivamente, sono stati condotti due pretest che hanno testato la corretta percezione da parte dei rispondenti sia del richiamo positivo-negativo dell'articolo, sia dell'innovatività del design della maglia.

### 3. Analisi dei dati e risultati

Una volta verificata la corretta interpretazione della manipolazione da parte dei rispondenti ai pretest, si è proceduto con la distribuzione del questionario online (vedi Appendice B) per lo studio principale. I partecipanti sono stati 534, di cui 409 considerati affidabili in seguito al data cleaning, e hanno rappresentato tutta la popolazione, senza limiti di sesso o età. I 409 individui sono primariamente di sesso maschile ( $n = 325$ , 79.46%) e hanno un'età media di 29.75 anni, con un'ampia porzione appartenente al range 21-25 ( $n = 166$ , 40.59%). Il questionario è costituito da 25 domande e tutti gli item sono stati valutati su una scala di tipo Likert a sette punti, ancorata da 1 ("completamente in disaccordo") a 7 ("completamente d'accordo"). In totale, nello studio principale sono state utilizzati gli adattamenti di quattro scale: la *Team\*ID Scale* (Heere & James, 2007) per la misurazione della Team Identification, la sottoscala del *Vicarious Achievement* contenuta nella *Motivation Scale for Sport Consumption* (Trail & James, 2001) e la sottoscala del *BIRGing* contenuta nella *Self-Esteem Maintenance Behavioral Scale* (Trail et al., 2003) per il Pride e una scala sulla *Purchase Intention* (Lee & Park, 2018; Dodds, Monroe & Grewal, 1991) per la MCI. L'analisi della consistenza interna di tutte le scale ha dato esito positivo, con un Cronbach  $\alpha$  sempre superiore a .90, stando a significare che gli item utilizzati sono altamente affidabili per valutare l'atteggiamento del rispondente nei confronti delle variabili analizzate.

L'analisi del modello di mediazione moderata multipla è stata eseguita utilizzando il modello 21 sull'estensione PROCESS Macro per SPSS (Hayes, 2018). La Team Performance è stata codificata in "0" (Success) e "1" (Failure) con l'obiettivo di vedere se una diversa tipologia di maglia (nella fattispecie, una maglia innovativa) potesse bilanciare la diminuzione di MCI attesa da una performance negativa. L'analisi ha combinato mediazione e moderazione per stimare l'effetto condizionale indiretto del fallimento sportivo sull'intenzione di acquistare il merchandising attraverso l'orgoglio come moderato dal livello di identificazione tra tifoso e squadra e dalla tipologia di maglietta proposta.

Innanzitutto, dall'analisi emerge che la Team Performance ha un effetto diretto significativo sulla MCI ( $\beta = .81$ ;  $p < .001$ ). Sebbene la relazione diretta tra Team Performance e MCI sia positiva, la quale presupporrebbe una maggiore MCI in presenza di Failure e, quindi, non supporterebbe H1, la realtà è differente. Per come è costruito il modello, infatti, analizzando la relazione attraverso il mediatore Pride, si nota che la relazione è negativa, poiché data dall'effetto negativo del Failure sul Pride ( $\beta = -.91$ ;  $p < .001$ ) e da quello positivo del Pride sulla MCI ( $\beta = .62$ ;  $p < .001$ ), analizzati in seguito. Per comprendere meglio la relazione, inoltre, si possono osservare gli effetti diretti e totali della Team Performance sulla MCI, poiché si tratta di un dato più informativo per quanto riguarda il quadro generale. Guardando all'effetto indiretto, infatti, si nota una correlazione negativa tra l'effetto indiretto del Failure e la Team Identification, sia con una jersey tradizionale (-.83) che con una jersey innovativa (-.43). La differenza tra questi indici è data dall'indice di mediazione moderata multipla (.40), il quale, avendo degli intervalli di confidenza del 95% che non includono lo zero (.14;.70), suggerisce che la moderazione dell'effetto indiretto della Team Performance da parte della Team Identification differisce significativamente tra una tipologia di jersey e l'altra, confermando l'esistenza del modello stesso. Inoltre, esaminando gli effetti indiretti condizionali della Team Performance sulla MCI, si nota che la Team Performance, per mezzo del Pride, ha sempre effetti negativi significativi sulla MCI per tutte le diverse combinazioni dei due moderatori. Questi risultati, dunque, confermano il ruolo del Pride come mediatore parziale della relazione tra Team Performance e MCI, supportando H2. Con riferimento alla parte sinistra del modello, i risultati mostrano che il Failure ha portato a sentimenti meno elevati di Pride ( $\beta = -.91$ ;  $p < .001$ ) e questo effetto è stato moderato significativamente dalla Team Identification ( $\beta = -1.34$ ;  $p < .001$ ); in particolare, l'analisi della prima moderazione ha indicato che la relazione tra Failure e Pride era più forte per gli highly-identified fan piuttosto che per i less identified fan ( $\text{Effect}_{\text{low}} = -.91$  vs  $\text{Effect}_{\text{high}} = -2.26$ ), come ipotizzato in H3. Inoltre, anche se il Pride tende a diminuire in caso di Failure in entrambi i livelli di Team Identification, gli highly identified fan, a parità di prestazioni, si sentono più orgogliosi in situazioni di successo e, nonostante il loro livello di Pride si mantenga alto se paragonato con quello delle loro controparti meno identificate, subiscono maggiormente il peso del fallimento. Con riferimento alla parte destra del modello, invece, i risultati mostrano che l'effetto del Pride sulla MCI è stato positivo ( $\beta = .62$ ;  $p < .001$ ) ed è stato moderato in modo significativo dal Jersey-type ( $\beta = -.29$ ;  $p = .001$ ); in particolare, la relazione tra Pride e MCI era più forte con una tipologia di maglietta tradizionale piuttosto che innovativa ( $\text{Effect}_{\text{traditional}} = .62$  vs  $\text{Effect}_{\text{innovative}} = .32$ ). Inoltre, anche se la MCI tende ad aumentare quando il livello di Pride è alto con entrambe le

tipologie di maglia, l'intenzione di acquisto per la maglia innovativa, per bassi livelli orgoglio, è superiore e si mantiene tale fino a quando non si raggiungono alti livelli di orgoglio. In questa situazione, esiste una leggera preferenza per la maglia tradizionale. Queste evidenze, dunque, supportano H4.

#### **4. Discussione generale**

Il momento storico in cui stiamo vivendo è di grande rilevanza per il merchandising del calcio. I club hanno abbandonato i tradizionali disegni delle maglie per dare voce all'estetica e all'innovatività. Negli ultimi anni, infatti, si sta assistendo alla creazione di nuovi modelli di maglie che non intendono più solo rappresentare i colori sociali di un club e distinguere i giocatori dagli avversari, ma esplorano forme di espressione artistica impensabili solo fino a qualche anno fa (Cappelli, 2020). L'ambito di efficacia di questa strategia basata sul design della jersey, tuttavia, rimane sconosciuto: quanto e in quali situazioni il riferimento agli aspetti culturali può effettivamente guidare le vendite del merchandising?

I risultati mostrano che le prestazioni sul campo hanno un ruolo molto rilevante nel predire il successo commerciale del merchandising, confermando quanto osservato già precedentemente dagli studiosi di sport management (O'Reilly et al., 2015; Kwak et al., 2011; Lear et al., 2009). Nonostante i tifosi siano mossi da una grande passione e la maglia sia il pezzo più espressivo tra gli articoli sportivi, le vittorie continuano ad avere una forte influenza sul comportamento dei consumatori, dimostrando che il successo della squadra viene considerato come una caratteristica fondamentale per continuare a seguirla (Wann et al., 1996).

Un fattore in grado di spiegare questa relazione tra performance e intenzione di consumo è l'orgoglio. Gli stati emotivi dei fan, infatti, sono solitamente molto influenzati dalle prestazioni della loro squadra (Decrop & Derbaix, 2010). I risultati di molte ricerche hanno dimostrato che le vittorie hanno effetti positivi sugli stati emotivi dei fan e le sconfitte hanno effetti negativi (ad esempio, Sloan, 1979; Hirt et al., 1992; Kerr et al., 2005; Madrigal, 2008). In linea con i suggerimenti forniti dalla letteratura, i risultati di questo studio mostrano che le prestazioni sono la chiave per generare sentimenti positivi di orgoglio nei tifosi: quando la squadra ottiene successo, i livelli di orgoglio aumentano considerevolmente, mentre si abbassano notevolmente quando fallisce. Questo accade perché le persone provano orgoglio non soltanto come risposta a dei risultati significativi raggiunti a livello personale, come la vittoria di una competizione sportiva (Weidman, Tracy & Elliot, 2016), ma anche come risposta a dei risultati ottenuti da un gruppo di cui essi si

sentono parte (Cialdini et al.1976). Come più volte sottolineato, i tifosi seguono diversi modelli di comportamento, che vanno dal condividere la gloria della propria squadra di successo (*BIRGing*) al prendere le distanze dalla stessa quando fallisce (*CORFing*) (Cialdini et al., 1976; Sloan, 1979; Bizman & Yinon, 2002; Cialdini & DeNicholas, 1989; Cialdini & Richardson, 1980; Snyder, Lassegard, & Ford, 1986). Inoltre, la forza del legame tra tifosi e squadra porta il fan behavior ad essere ancor di più difficile interpretazione e previsione. Esistono, ad esempio, tifosi che provano orgoglio nonostante il fallimento (*BIRFing*) e tifosi che, in certe situazioni, preferiscono prendere le distanze dal successo (*CORSing*) (Campbell, Aiken & Kent, 2004; Friedman, 2000). Queste considerazioni pongono l'accento sul ruolo della team identification e sull'impatto che può avere, ad esempio, sugli esiti emotivi dei tifosi. Esaminando i risultati del presente studio, ad esempio, si nota come la forza dell'effetto della performance sia superiore per coloro che si sentono più identificati. Tale effetto non è del tutto sorprendente, poiché questi fan sono coloro che seguono la loro squadra, le dedicano più tempo, impegnano maggiori risorse finanziarie (Hunt et al., 1999; Madrigal, 2000; Smith et al., 1981; Sutton et al., 1997; Wann & Branscombe, 1993), provano sentimenti di autostima, appartenenza e lealtà verso di essa (Gladden & Funk, 2001; Wann & Dolan, 1994) e sono più inclini a mostrare pubblicamente il proprio sostegno, soprattutto dopo il successo sul campo (Cialdini et al., 1976; Trail et al., 2005). È interessante riscontrare come cambiano tali sentimenti di orgoglio quando varia la valenza della prestazione, passando da positiva a negativa. Da una parte, infatti, coloro che si sentono più distanti dalla squadra gioiscono delle vittorie e si avviliscono per le sconfitte in modo più moderato; dall'altra, invece, coloro che instaurano un rapporto più stretto e solido con la squadra, pur mantenendo sempre alti livelli di orgoglio rispetto alle controparti meno identificate, subiscono un crollo più netto quando le performance sono negative. Quest'evidenza conferma che, nonostante il risultato di una competizione sportiva sia oggettivamente neutro, l'attaccamento psicologico che il tifoso ha nei confronti della squadra preferita aggiunge significato ai successi o ai fallimenti della squadra, provocando risposte affettive molto forti (Madrigal, 2008). Probabilmente, rispetto a quanto accade ai less identified fan, per gli highly-identified fan le emozioni suscitate dalla vittoria o dalla sconfitta della propria squadra sono tanto grandi quanto per il successo o il fallimento personale (Hirt et al., 1992). È curioso, inoltre, che il desiderio di associazione dei tifosi meno identificati, al variare dei livelli di orgoglio in base alle performance, non varia. I più identificati, invece, pur avendo un crollo netto nell'orgoglio, come precedentemente osservato, non riportano uno scostamento tanto grande nell'intenzione ad associarsi, la quale è sì inferiore, ma non in modo eccessivo. Simili risultati potrebbero spiegarsi, da una parte, con un disinteresse da parte dei less

identified fan, e, dall'altra, con una tendenza al *BIRFing* per gli highly-identified fan, i quali rimangono fedeli alla propria squadra, seppure infruttuosa (Campbell, Aiken & Kent, 2004).

Inoltre, i risultati mostrano che quando i consumatori sviluppano sentimenti positivi di orgoglio, tali sentimenti si traducono in intenzioni significativamente più elevate di acquistare il merchandising. Si tratta di un importante contributo alla letteratura corrente, più focalizzata sullo studio dell'emozione come variabile di risultato (ad esempio, Funk & Pritchard, 2006; Hirt et al., 1992; Madrigal, 2008; Wann & Branscombe, 1992), piuttosto che sulle implicazioni che gli stati emotivi possono avere sui comportamenti successivi. Ricerche precedenti indicano che le emozioni influenzano le fasi del processo decisionale come la valutazione, l'intenzione e la scelta (Leone, Perugini & Bagozzi, 2005), suggerendo che i tifosi "consultano" il proprio orgoglio e utilizzano tali risultati affettivi come informazioni nel prendere decisioni. Nel caso dello sport, infatti, le persone evitano di essere affiliate alla squadra quando le emozioni negative sono associate a essa. Ad essere rilevante, infine, è il risultato ottenuto diversificando la tipologia di maglia proposta. Nonostante l'effetto negativo combinato di fallimento, identificazione e orgoglio porti a una minore intenzione di acquisto, infatti, la tipologia di maglia ha moderato tale effetto, riducendone notevolmente la portata. I fan si sono rivelati, in generale, più propensi all'acquisto quando è stata proposta una maglia innovativa. Nello specifico, per bassi livelli di orgoglio, la maglia innovativa è stata preferita; quando sono stati riportati alti livelli di orgoglio, invece, i tifosi hanno manifestato una intenzione d'acquisto superiore per la maglia tradizionale piuttosto che per quella innovativa, pur mantenendo dei valori molto vicini tra loro. Integrando i dati tra loro, risulta che i less identified fan non raggiungono mai livelli di orgoglio tanto alti da spingerli ad acquistare una jersey tradizionale, né in caso di successo, né tantomeno in caso di fallimento; gli highly-identified fan, invece, in caso di fallimento preferiscono la maglia innovativa, mentre sembrano propensi all'acquisto della maglia tradizionale in caso di successo, quando il loro orgoglio è più elevato.

#### **4.1 Implicazioni manageriali**

Nello sport management odierno, il merchandising rappresenta una attività fondamentale e capace di generare entrate significative per le società sportive di tutto il mondo (Nalbantis et al., 2017). La ragione per cui il merchandising sta assumendo una valenza sempre maggiore per i club calcistici è da ricondursi alla necessità di diversificare quanto più possibile il bilancio e ottenere una crescita organica, non garantita dai soli incassi provenienti dal *matchday* e dal *broadcasting*. Dato che l'attività di merchandising può costituire una valida fonte di entrate e creare opportunità per le

brand extension, è fondamentale che i manager comprendano come i consumatori decidono di consumare tali *sport-related goods* e cosa può aumentare la loro intenzione di spesa.

L'orgoglio è la pietra angolare dei beni e dei modelli di consumo dei tifosi e i risultati mostrano che costruisce un fattore chiave nella formazione dell'intenzione d'acquisto del merchandising della squadra. È chiaro che i risultati sportivi, continuando ad avere un'influenza di non poco conto sul processo decisionale del tifoso, pongono molti punti interrogativi. Parlando a CambioDiCampo<sup>21</sup>, Valerio Gori, Head of Marketing della AS Roma, ha puntualizzato quanto sia importante, e allo stesso tempo molto complicato, cercare di staccarsi dal risultato sportivo per un brand calcistico: “Per la maggior parte dei tifosi” — spiega Gori — “noi rimarremo sempre squadre di calcio e il risultato influenzerà sempre il risultato del brand.” Tuttavia, i risultati dello studio suggeriscono anche che concentrare gli sforzi sulla scoperta dell'intera gamma di strategie e tattiche per creare consumatori orgogliosi potrebbe essere la giusta strada da percorrere. Gli studi di Pham e Sun (2020) hanno dimostrato che i marketer possono progettare o amplificare i sentimenti di orgoglio dei consumatori, il che potrebbe garantire non solo un seguito di fan appassionati, ma anche delle fonti affidabili che generano un passaparola in grado di aumentare la disponibilità a pagare e ridurre le spese di marketing necessarie per promuovere il prodotto o servizio (Decrop & Derbaix, 2010). Oltre a ciò, quando si sentono orgogliosi della propria squadra, i tifosi possono aiutare il proprio club nella creazione di valore, sia agendo da “dodicesimo uomo” in campo, sia contribuendo alla generazione di idee per migliorare i prodotti esistenti o sviluppare nuove offerte. Pertanto, implementare delle strategie che permettano ai manager di mantenere alti i sentimenti di orgoglio dei tifosi diventa fondamentale per ottenere delle performance commerciali di successo, a maggior ragione se si considera l'impatto negativo del fallimento sportivo, sia per i fan che sono più identificati, sia per quelli che lo sono meno. In questo senso, l'emozione, unita alla creatività e all'innovatività, custodisce un potenziale enorme che deve essere esplorato, come sottolineato dal Marketing Manager della AS Roma: “Ci sono parole chiave come *emozione* e *differenziazione* che, se gestite correttamente, potrebbero semplificare il processo di distacco tra quanto accade in campo e quanto accade fuori.” Per questo motivo, nel presente studio è stato proposto, come possibile strategia, l'utilizzo di un approccio innovativo al proprio merchandising. I risultati del presente studio indicano che i manager delle squadre sportive dovrebbero tenere a mente che un design innovativo della jersey potrebbe dare loro importanti benefici e soddisfare due principali esigenze: offrire l'opportunità di esprimere il proprio orgoglio e mostrare l'identificazione con una squadra

---

<sup>21</sup> *Il ruolo delle emozioni nello sport marketing, con Valerio Gori.* Cambiodicampo. (2021). Retrieved 4 June 2021, from <https://www.cambiodicampo.com/podcasthome-sbi/>.

preferita, un club e la comunità di fan affiliati (Stroebel, Woratschek & Durchholz, 2018) attraverso i riferimenti culturali, da una parte, e cercare di aumentare il proprio bacino d'utenza creando una sinergia tra sport e altre diverse arti, come l'architettura, la moda o la musica, dall'altro. "Oggi il legame con nuovi mondi è essenziale per andare a colpire alcune categorie come quella dei più giovani." — dice Marco Canigiani, Marketing Manager della SS Lazio, ai microfoni di CambioDiCampo<sup>22</sup>. In generale, i club stanno facendo crescere il loro brand allineandosi alla tendenza globale e ormai radicata di un prodotto calcistico con un certo gusto per l'estetica. Il rapido processo di trasformazione subito dalle divise da gioco le ha portate ad essere un mezzo necessario per aumentare notevolmente i ricavi derivanti dal merchandising, rafforzare la propria brand identity e aprirsi a nuovi mercati, in modo da creare dei tifosi, prima, e dei clienti, poi. In una recente intervista rilasciata a Ninjamarketing,<sup>23</sup> Luca Danovaro, Chief Marketing Officer dell'Inter, ha insistito sull'importanza dell'evoluzione dei brand sportivi e sul ruolo chiave del merchandising: "I brand hanno sempre bisogno di evolversi. Un'evoluzione che va di pari passo con i propri fan, con la volontà di connettersi ai mondi nuovi, con l'obiettivo diventare più globale. Il merchandising è importante per un brand, non solo in termini commerciali di business e di profitti, ma soprattutto sotto il profilo valoriale. Il nostro obiettivo vero è quello di essere rilevanti, soprattutto per i più giovani, che si identificano nel nostro sistema valoriale, non solo legato al calcio, ma anche all'inclusione e all'innovazione." Le sue parole confermano quanto il merchandising abbia assunto una connotazione più profonda grazie alla sua capacità di raccontare la storia e i valori del club e di facilitare l'identificazione e il riconoscersi in un immaginario collettivo, rafforzando il loro orgoglio e il loro desiderio associativo.

#### **4.2 Limitazioni e suggerimenti per le ricerche future**

Questo studio presenta alcune limitazioni che potrebbero fungere da raccomandazioni e indicare aree di intervento per le ricerche future. La prima limitazione riguarda il campione dello studio, il quale, pur essendo piuttosto eterogeneo, potrebbe essere migliorato usufruendo anche di un budget superiore a quello disponibile per un progetto di tesi e prendendo in esame fasce d'età specifiche e omogenee in termini di dimensioni. Inoltre, eventuali ricerche future potrebbero replicare lo studio facendo in modo che i rispondenti siano esposti agli stimoli di un'altra squadra in

---

<sup>22</sup> *Effetto nostalgia come opportunità per lo sport, con Marco Canigiani - marketing manager SS Lazio*. Cambiodicampo. (2021). Retrieved 4 June 2021, from <https://www.cambiodicampo.com/podcasthome-sbi/>.

<sup>23</sup> Landi, B. (2021). *Inter, il nuovo logo e l'appeal per le nuove generazioni*. Ninja · la piattaforma italiana per la digital economy. Retrieved 4 June 2021, from <https://www.ninjamarketing.it/2021/03/30/inter-il-nuovo-logo-e-lappeal-per-le-nuove-generazioni/>.

modo da valutare se l'innovatività del merchandising possa trainare la purchase intention dei tifosi fino a fargli acquistare la maglia di una squadra rivale. La seconda limitazione riguarda il tipo di esperimento utilizzato nello studio, il quale, essendo progettato in "laboratorio", ha richiesto la realizzazione di stimoli fittizi che, però, non assicurano il raggiungimento di un grado di coinvolgimento emotivo tanto elevato quanto quello legato ad un'esperienza reale. Inoltre, il tipo di esperimento utilizzato non permette di raccogliere informazioni molto accurate sulle risposte affettive dei tifosi a causa della profondità che contraddistingue il fan behavior. Ricerche future potrebbero condurre un'analisi sul campo ed effettuare delle misurazioni in un ambiente reale, sia all'inizio che alla fine delle stagioni interessate, in modo tale da potersi basare su situazioni effettivamente manifestatesi e campioni di jersey appositamente realizzati. È chiaro che, in questo ultimo caso, sarebbe necessario condurre lo studio con il coinvolgimento di una o più squadre interessate. Inoltre, sarebbe interessante condurre delle interviste personali al fine di raccogliere maggiori informazioni sugli outcome emotivi dei tifosi e sul comportamento di consumo associato. La terza limitazione, infine, fa riferimento agli ulteriori elementi che potrebbero influire sul fan behavior e che non sono stati presi in considerazione nel presente studio, come la Fan Distance (Pu & James, 2017) o la Fan Isolation (Mazodier, Henderson & Beck, 2018), le informazioni di prezzo (Chang & Wildt, 1994), la dimensione del club (grande vs piccolo), il possesso di altre maglie della squadra o la quantità di acquisto (singola maglia vs acquisto multiplo).

## References

- Apostolopoulou, A., Papadimitriou, D., Synowka, D., & Clark, J. S. (2012). Consumption and meanings of team licensed merchandise. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 12(1–2), 93–110.
- Apostolopoulou, A., & Papadimitriou, D. (2018). Examining the meanings and consumption of sport licensed products through team identification. *Journal Of Brand Management*, 25(6), 536-548. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0102-8>
- Bizman, A., & Yinon, Y. (2002). Engaging and distancing tactics among sport fans: Effects on self-esteem and emotional responses. *The Journal of Social Psychology*, 142, 381–392.
- Branscombe, N.R. & Wann, D.L. (1992). The positive social and self-concept consequences of sports team identification. *Journal of Sports and Social Issues*, 15, 115-27.
- Campbell, R.M. Jr, Aiken, D. & Audrey, K. (2004). Beyond BIRGing and CORFing: continuing the exploration of fan behaviour. *Sport Marketing Quarterly*, 13(2), 151-7
- Cappelli, A. (2020). *Football is fashion | Il design delle maglie da calcio è sempre più influenzato dal mondo della moda* - Linkiesta.it. Retrieved 18 January 2021, from <https://www.linkiesta.it/2020/08/calcio-moda-fashion-maglie-inter-juventus-marketing-merchandising-diritti-tv/>
- Chang, H., Lai, H., & Chang, Y. (2006). Expression modes used by consumers in conveying desire for product form: A case study of a car. *International Journal Of Industrial Ergonomics*, 36(1), 3-10. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2005.06.004>
- Chang, T.Z. & Wildt, A.R. (1994). Price, product information, and purchase intention: an empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 16-27.
- Cialdini, R.B., Borden, R.J., Thorne, A., Walker, M.R., Freeman, S., & Sloan, L.R. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 34(3), 366-375. doi: 10.1037/0022-3514.34.3.366
- Cialdini, R.B., & DeNicholas, M.E. (1989). Self-presentation by association. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 626-631.
- Cialdini, R.B., & Richardson, K.D. (1980). Two indirect tactics of image management: Basking and blasting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 406-415.
- Cirincione, A., Estes, Z., & Carù, A. (2014). The effect of ambient scent on the experience of art: Not as good as it smells. *Psychology & Marketing*, 31(8), 615-627.
- Damasio, A.iR. (1999). *The feeling of what happens: Body, emotion, and consciousness*. New York: Harcourt Brace.
- Decrop, A., & Derbaix, C. (2010). Pride in contemporary sport consumption: a marketing perspective. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 38(5), 586-603. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0167-8>
- Deloitte Football Money League 2021*. Deloitte Sports Business Group. (2021). Retrieved 23 April 2021, from <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league-2021---deloitte-italy---consumer.html>
- Derbaix, C., Decrop, A. & Cabossart, O. (2002). Colors and scarves: the symbolic consumption of material possessions by soccer fans. *Advances in Consumer Research*, 29, 511-518. <https://www.acrwebsite.org/volumes/8712/volumes/v29/NA-2>
- Dodds, W., Monroe, K., & Grewal, D. (1991). Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations. *Journal Of Marketing Research*, 28(3), 307-319. <https://doi.org/10.1177/002224379102800305>
- Effetto nostalgia come opportunità per lo sport, con Marco Canigiani - marketing manager SS Lazio*. Cambiodicampo. (2021). Retrieved 4 June 2021, from <https://www.cambiodicampo.com/podcasthome-sbi/>.

- Funk, D.C. & James, J. (2001). The psychological continuum model: a conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport. *Sport Management Review*, 4(2), 119-50.
- Funk, D.C. & Pritchard, M. (2006). Sport publicity: Commitment's moderation of message effects. *Journal Of Business Research*, 59(5), 613-621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.010>
- Gladden, J., & Funk, D. (2001). Understanding Brand Loyalty in Professional Sport: Examining the Link Between Brand Associations and Brand Loyalty. *International Journal Of Sports Marketing And Sponsorship*, 3(1), 54-81. <https://doi.org/10.1108/ij sms-03-01-2001-b006>
- Greenstein, T.N. & Marcum, J.P. (1981). Factors affecting attendance of major league baseball: team performance. *Review of Sport & Leisure*, 6(2), 21-34.
- Hagtvedt, H., & Patrick, V. (2008). Art Infusion: The Influence of Visual Art on the Perception and Evaluation of Consumer Products. *Journal Of Marketing Research*, 45(3), 379-389. doi: 10.1509/jmkr.45.3.379
- Heere, B., & James, J. D. (2007). Sports teams and their communities: Examining the influence of external group identities on team identity. *Journal of Sport Management*, 21(3), 319-337.
- Hirt, E.R., Zillmann, D., Ericksin, G.A. & Kennedy, C. (1992). The costs and benefits of allegiance. *Journal of Personal and Social Psychology*, 63(5), 724-38 .
- Hunt, K.A., Bristol, T. & Bashaw, R.E. (1999). A conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of Services Marketing*, 13(6), 439-52.
- Il ruolo delle emozioni nello sport marketing, con Valerio Gori.* Cambiodicampo. (2021). Retrieved 4 June 2021, from <https://www.cambiodicampo.com/emozioni-sport-marketing-valerio-gori/>.
- Kahle, L.R., Kambara, K.M. & Rose, G.M. (1996). A functional model of fan attendance motivations for college football. *Sport Marketing Quarterly*, 5(4), 51-60.
- Kaplan, A., Nadeau, J. and O'Reilly, N. (2011). The hope statistic as an alternative measure of competitive balance. *International Journal of Sport Finance*, 6(2), 170-184.
- Kerr, J., Wilson, G., Nakamura, I., & Sudo, Y. (2005). Emotional dynamics of soccer fans at winning and losing games. *Personality And Individual Differences*, 38(8), 1855-1866. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.10.002>
- KPMG. (2021). *The European Champions Report 2021*. Retrieved from <https://home.kpmg/it/it/home/media/press-releases/2021/01/european-champions-report-2021.html>
- Kwak, D., Kim, Y., & Hirt, E. (2011). Exploring the Role of Emotions on Sport Consumers' Behavioral and Cognitive Responses to Marketing Stimuli. *European Sport Management Quarterly*, 11(3), 225-250. <https://doi.org/10.1080/16184742.2011.577792>
- Kwak, D., Kwon, Y., & Lim, C. (2015). Licensing a sports brand: effects of team brand cue, identification, and performance priming on multidimensional values and purchase intentions. *Journal Of Product & Brand Management*, 24(3), 198-210. <https://doi.org/10.1108/jpbm-05-2014-0579>
- Landi, B. (2021). *Inter; il nuovo logo e l'appel per le nuove generazioni.* Ninja · la piattaforma italiana per la digital economy. Retrieved 4 June 2021, from <https://www.ninjamarketing.it/2021/03/30/inter-il-nuovo-logo-e-lappeal-per-le-nuove-generazioni/>.
- Lear, K., Runyan, R.C. & Whitaker, W.H. (2009). Sports celebrity endorsements in retail products advertising. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(4), 308-321.
- Lee, H., Chen, W., & Wang, C. (2015). The role of visual art in enhancing perceived prestige of luxury brands. *Marketing Letters*, 26(4), 593-606. <https://doi.org/10.1007/s11002-014-9292-3>
- Lee, J. & Park, K. (2018). Antecedents of Intent to Purchase a Brand Extension: A University-Licensed Merchandise Case. *Journal of Fashion Business*, 22(3), 1-15.

- Leone, L., Perugini, M., & Bagozzi, R. (2005). Emotions and decision making: Regulatory focus moderates the influence of anticipated emotions on action evaluations. *Cognition & Emotion, 19*(8), 1175-1198. <https://doi.org/10.1080/02699930500203203>
- Loeber, R., & Schmaleng, K. (1985). Empirical evidence for overt and covert patterns of antisocial conduct problems: A metaanalysis. *Journal Of Abnormal Child Psychology, 13*(2), 337-353. <https://doi.org/10.1007/bf00910652>
- Madrigal, R. (2000). The influence of social alliances with sports teams on intentions to purchase corporate sponsors' products. *Journal of Advertising, 29*(4), 13-24.
- Madrigal, R., & Chen, J. (2008). Moderating and Mediating Effects of Team Identification in Regard to Causal Attributions and Summary Judgments Following a Game Outcome. *Journal Of Sport Management, 22*(6), 717-733. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.6.717>
- Mazodier, M., Henderson, C., & Beck, J. (2018). The Long Reach of Sponsorship: How Fan Isolation and Identification Jointly Shape Sponsorship Performance. *Journal Of Marketing, 82*(6), 28-48. <https://doi.org/10.1177/0022242918807673>
- Merchandising: il calcio strizza l'occhio al design per allargare la base e crescere nelle vendite (I parte) - Sporteconomy*. Sporteconomy. (2020). Retrieved 5 April 2021, from <https://www.sporteconomy.it/merchandising-il-calcio-strizza-l'occhio-al-design-per-allargare-la-base-e-crescere-nelle-vendite-i-parte/>.
- Mokarian, M. A. (2007). Visual balance in engineering design for aesthetic value. Working paper, University of Saskatchewan.
- Moon, H., Miller, D., & Kim, S. (2013). Product Design Innovation and Customer Value: Cross-Cultural Research in the United States and Korea. *Journal Of Product Innovation Management, 30*(1), 31-43. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00984.x>
- Moon, H., Park, J., & Kim, S. (2014). The Importance of an Innovative Product Design on Customer Behavior: Development and Validation of a Scale. *Journal Of Product Innovation Management, 32*(2), 224-232. <https://doi.org/10.1111/jpim.12172>
- Mullin, B.J., S. Hardy, & W.A. Sutton. (2000). Sport Marketing, 2nd ed. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Mullin, B.J., S. Hardy, & W.A. Sutton. (2007). Sport marketing, 3rd ed. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Nalbantis, G., Fahrner, M., & Pawlowski, T. (2017). The Demand for Licensed Merchandise in Sports—On the Purchase Channel Choice. *Journal Of Sport Management, 31*(5), 433-451. <https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0179>
- Napoleone, D. (2017). Il Marketing Sportivo delle Società Calcistiche: Modelli di Business a confronto e Ruolo del Brand nella Generazione di Valore per il Club. (Master's Degree). Luiss Guido Carli.
- O'Reilly, N., Foster, G., Murray, R., & Shimizu, C. (2015). Merchandise sales rank in professional sport. *Sport, Business And Management: An International Journal, 5*(4), 307-324. <https://doi.org/10.1108/sbm-10-2012-0044>
- Pan, D., & Baker, J. (2005). Factors, Differential Market Effects, and Marketing Strategies in the Renewal of Season Tickets for Intercollegiate Football Games. *Journal Of Sport Behavior, 28*(4), 351-377. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2687034>
- Pham, M., & Sun, J. (2020). On the Experience and Engineering of Consumer Pride, Consumer Excitement, and Consumer Relaxation in the Marketplace. *Journal Of Retailing, 96*(1), 101-127. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435919300806>
- Pimentel, R.W. & Reynolds, K.E. (2004). A model for consumer devotion: affective commitment with proactive sustaining behaviors. *The Academy of Marketing Review, 5*.
- Pu, H., & James, J. (2017). The distant fan segment. *International Journal Of Sports Marketing And Sponsorship, 18*(4), 418-438. <https://doi.org/10.1108/ijms-05-2016-0022>

- Ravasi, D., & Lojacono, G. (2005). Managing design and designers for strategic renewal. *Long Range Planning*, 38(1), 51-77. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.11.010>
- Richardson, B., & Turley, D. (2006). Support your local team: Resistance, subculture, and the desire for distinction. In C. Pechmann, & L. L. Price (Eds.), *Advances in Consumer Research* (pp. 175-180), 33. Duluth, MN: Association for Consumer Research.
- Romano, A. (2020). *Da simboli a introito: oggi i divari nel calcio si misurano (anche) guardando alle magliette. Perché e come le divise stanno cambiando - Il Fatto Quotidiano*. Il Fatto Quotidiano. Retrieved 5 April 2021, from <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/08/06/da-simboli-a-introito-oggi-i-divari-nel-calcio-si-misurano-anche-guardando-alle-magliette-perche-e-come-le-divise-stanno-cambiando/5891092/>.
- Sloan, L.R. (1979). The function and impact of sports for fans: A review of theory and contemporary research. In J.H. Goldstein (Ed.), *Sports, games, and play*, 219-262. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Smith, G.J., Patterson, B., Williams, T., & Hogg, J. (1981). A profile of the deeply committed male sports fan. *Arena Review*, 5(2), 26-44.
- Snyder, C.R., Lassegard, M.A., & Ford, C.E. (1986). Distancing after group success and failure: Basking in reflected glory and cutting off reflected failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 382-388.
- Stroebe, T., Woratschek, H., & Durchholz, C. (2019). Clothes Make the Fan: The Effect of Team Merchandise Usage on Team Identification, Fan Satisfaction and Team Loyalty. *Journal Of Global Sport Management*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/24704067.2018.1531354>
- Sutton, W. A., McDonald, M. A., Milne, G. R., & Cimperman, J. (1997). Creating and fostering fan identification in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 6, 15-22.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*, 33-47. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- The European Champions Report 2021*. KPMG. (2021). Retrieved 23 April 2021, from <https://home.kpmg/it/it/home/media/press-releases/2021/01/european-champions-report-2021.html>.
- Trail, G. T., Anderson, D. F., & Fink, J. S. (2005). Consumer satisfaction and identity theory: A model of sport spectator conative loyalty. *Sport Marketing Quarterly*, 14(2), 98-111
- Trail, G.T., & James, J.D. (2001). The Motivation Scale for Sport Consumption: A Comparison of Psychometric Properties with other Sport Motivation Scales. *Journal of Sport Behavior*, 24(1), 108-127.
- Troilo, G. (2015). *Marketing in creative industries*. London: Palgrave.
- Wann, D., & Dolan, T.J. (1994). Attributions of highly identified sports spectators. *The Journal of Social Psychology*, 134(6), 783-792.
- Wann, D., Tucker, K.B. & Schrader, M.P. (1996). An Exploratory Examination of the Factors Influencing the Origination, Continuation, and Cessation of Identification with Sports Teams. *Perceptual and Motor Skills*, 82(3), 995-1001. doi: 10.2466/pms.1996.82.3.995
- Weidman, A.C., Tracy, J.L. & Elliot, A.J. (2016). The Benefits of Following Your Pride: Authentic Pride Promotes Achievement. *Journal of Personality*, 84(5), 607-22.
- Zillmann, D., & Paulus, P. (1993). Spectators: reactions to sport events and effects on athletic performance. In Singer, R., Murphey, M., & Tennant, L. (1993). *Handbook of research on sport psychology*, 606-19. New York: Macmillan.