

Il ruolo del merchandising e delle emozioni nella gestione della Brand Identity in ambito sportivo.

Prof. Marco Francesco Mazzù

RELATORE

Prof. Michele Costabile

CORRELATORE

Augusto Ratini 748551

CANDIDATO

Indice

<i>Indice</i>	3
<i>1. Introduzione</i>	6
<i>1.1 La continua crescita e i trend del mercato del calcio internazionale</i>	6
<i>1.2 L'impatto del merchandising per i club</i>	9
<i>1.3 Il Merchandising: elemento essenziale per la Brand Identity</i>	10
<i>2. Literature review</i>	13
<i>2.1 Team Loyalty e Team Identification</i>	13
<i>2.2 Consumer Behavior nel settore calcio</i>	14
<i>2.2.1 L'irrazionalità come caratteristica principale dei tifosi</i>	16
<i>2.2.2 Emozioni e sentimenti nel customer journey</i>	17
<i>2.2.3 La nostalgia</i>	18
<i>2.3 L'importanza di sviluppare una Brand Identity nel calcio</i>	19
<i>2.3.1 Consumer Based Brand Equity: La base delle strategie societarie</i>	22
<i>2.4 Il design: elemento per contraddistinguersi</i>	23
<i>2.5 Cultural differences nel mondo del calcio</i>	25
<i>2.6 Gap di ricerca</i>	27
<i>3. Metodologia</i>	28
<i>3.1 Analisi e scelta dei team</i>	33
<i>3.2 Creazione del materiale</i>	34
<i>3.3 Manipolazione</i>	34

4. <i>Analisi dei dati e dei risultati</i>	38
4.1 <i>Risultati del Pre-Test</i>	38
4.2 <i>Risultati del Main Study</i>	39
4.2.1 <i>Sample</i>	39
4.2.2 <i>Risultati</i>	40
5. <i>Discussioni generali e conclusioni</i>	43
5.1 <i>Implicazioni manageriali</i>	44
5.2 <i>Limitazioni e suggerimenti per ricerche future</i>	45
6. <i>Bibliografia</i>	46
7. <i>Summary</i>	53

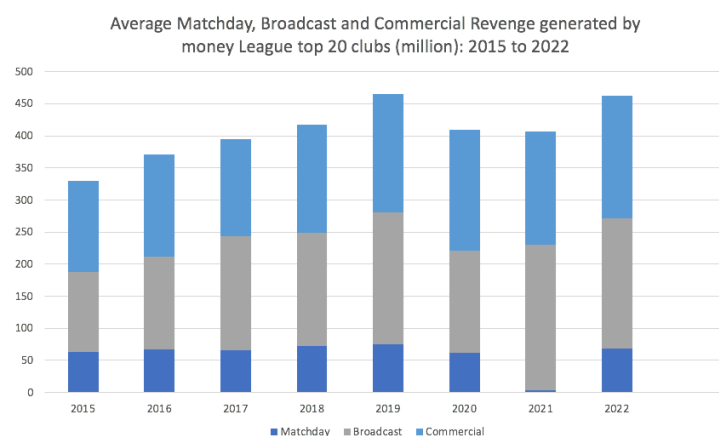
1.Introduzione

1.1 La continua crescita e i trend del mercato del calcio internazionale

Oggigiorno il settore sportivo, in particolare quello del calcio, rappresenta uno dei mercati in più rapido sviluppo, in grado di muovere ingenti somme di denaro e di coinvolgere molteplici appassionati, i quali diventano veri e propri consumatori per i club. Come evidenziato dalla letteratura, nel 2017, il settore del calcio internazionale ha visto per la prima volta un profitto totale superiore ai 600 milioni di euro, al contrario di pochi anni prima quando le perdite totali furono di oltre 1.7 miliardi (Litvishko et al., 2019), arrivando al 2019 quando i 20 top club europei raggiunsero il record di introiti generati in una singola stagione, arrivando alla cifra di 9.3 miliardi di euro, con un +11% rispetto all'anno precedente (Deloitte, 2020). In questo periodo storico i risultati economici del settore sportivo giovano di due fattori i quali non fanno riferimento solamente alle prestazioni sportive, ma comprendono le dinamiche che lo *sportainment* ha come caratteristiche principali, ovvero i diritti Tv e le *sponsorship*. Le dimensioni del mercato globale del calcio hanno raggiunto i 3,2 miliardi di dollari nel 2022, in prospettiva, si prevede che il mercato raggiungerà i 4,0 miliardi di dollari entro il 2028, con un CAGR del 3,79% nel periodo 2022-2028. L'epidemia di COVID-19 ha influenzato significativamente il mercato a causa della chiusura di molti tornei nazionali e internazionali in tutto il mondo. Tuttavia, dopo la pandemia, il mercato ha avuto una ripresa rapida, aumentando le vendite di prodotti sportivi in tutto il mondo; un esempio di questo andamento è rappresentato da Nike, uno dei principali operatori del settore degli articoli sportivi, la quale ha stimato un calo delle vendite durante i difficili mesi di pandemia, ma ha registrato una forte ripresa nel periodo subito successivo. Secondo la stessa azienda, le vendite annuali per il 2022 sono state di 46,71 miliardi di dollari, con un aumento del 4,88% rispetto al 2021. Nel 2021, il fatturato annuale di Nike è stato di 44,538 miliardi di dollari, con un aumento del 19,08% rispetto all'anno precedente. Nel 2020, Nike ha registrato un fatturato annuale di 37,403 miliardi di dollari, in calo del 4,38% rispetto ai 39,628 miliardi di dollari del 2019 (Deloitte, 2022). Il ritorno dei tifosi ha portato la

ripartizione dei ricavi complessivi dei club in linea con i livelli pre-pandemia, con i primi 20 club che nel 2021/22 hanno generato il 15% dei loro ricavi dalle attività in campo, il 44% dalle trasmissioni e il 41% da fonti commerciali, una ripartizione quasi identica a quella registrata nel 2018/19. Tuttavia, sebbene i ricavi medi di un club della *Money League* siano aumentati da 409 milioni di euro nel 2020/21 a 462 milioni di euro nel 2021/22, sono ancora marginalmente inferiori ai livelli record registrati tre anni prima (464 milioni di euro).

Fig.1 Introiti medi derivanti da matchday, broadcast e vendite commerciali 2015-2022

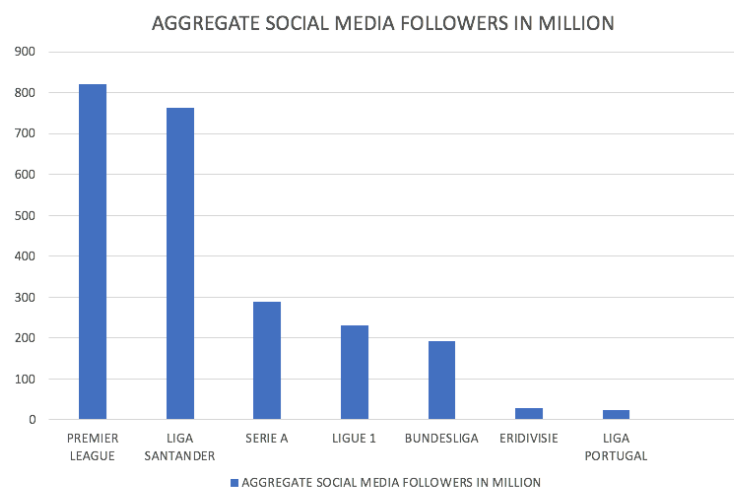


Fonte: Deloitte, 2022

I dati dello strumento rivelano anche che il successo sul campo rimane l'attrazione principale per la costruzione di un pubblico. Le prestazioni in *Uefa Champions League* (UCL), ad esempio, hanno permesso al Barcellona, semifinalista nella stagione 2018/19, di guadagnare 14,6 milioni di nuovi fan sui social media, mentre il Liverpool, vincitore del titolo quell'anno, ha potuto aggiungere 11 milioni di nuovi followers sui propri canali social media dalla fase a gironi alla fine del torneo. La fantastica campagna UCL dell'Ajax ha fatto crescere il suo seguito di 3 milioni, mentre il Tottenham, secondo classificato, ha guadagnato 4 milioni di nuovi fan sui *social media* (con una crescita del 20%) da settembre 2018 a giugno 2019. Considerando l'*audience* globale sulle sei piattaforme di social media attualmente presenti nel nostro strumento di Social Media Analytics (Facebook, Twitter, Instagram,

Weibo, TikTok e YouTube), la *Premier League* (EPL) è ancora una volta in cima alla classifica. Il divario, tuttavia, è minore rispetto al secondo posto della Liga spagnola, in quanto i due giganti spagnoli, Real Madrid e Barcellona, sono in cima alla popolarità dei club su questi canali con un totale rispettivamente di 350 milioni di followers e 330 milioni. Il Manchester United, la squadra più popolare della EPL, ha oltre 201 milioni di follower. In questo ambito è bene considerare anche l'impatto che i singoli calciatori hanno riguardo i follower e la popolarità nei social media. *Nielsen Influencescope* tramite un'analisi di *KPI's* specifici, come la crescita della fan base e il valore mediatico, ha individuato i calciatori e i club più influenti sui social media e il loro impatto in un'ottica di management del club.

Fig.2 Followers totali dei top campionati europei



*Followers from Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, TikTok and Weibo main accounts

Fonte: *Football Benchmark, 2022*

La popolarità del club e dei calciatori su piattaforme digitali risulta essere un asset fondamentale per la comunicazione e per il marketing management delle squadre. Lavorare con determinati asset influenti comporta una maggiore possibilità di coinvolgimento e di *awareness* nel pubblico di riferimento, riuscendo a pianificare delle strategie di marketing efficienti tramite la comunicazione e il merchandising, con effetti di *endorsement* e testimonial che possano migliorare l'immagine del

club. Un ulteriore fenomeno sviluppatosi nel corso degli anni e che sta assumendo sempre più rilevanza in termini di *brand knowledge* per i *brand* sportivi è quello relativo al turismo sportivo e alla fruizione da parte dei tifosi di attrazioni museali (Mazzù and Baccelloni, 2023). Questa nuova frontiera del turismo va ad impattare in maniera diretta vari aspetti del management di una società sportiva, migliorando aspetti importanti quali il *brand knowledge* e *fan loyalty*, oltre ad espandere la *customer base*, andando a comprendere un numero sempre maggiore di tifosi o appassionati dello sport e della squadra.

1.2 L'impatto del merchandising per i club

Secondo Technavio, le dimensioni del mercato globale dell'abbigliamento da calcio sono stimate in crescita di 3,1 miliardi di dollari nel periodo compreso tra il 2022 al 2027. Si stima che il mercato crescerà con un CAGR del 5,4% durante questo arco temporale, inoltre, lo slancio della crescita è destinato ad accelerare nei prossimi anni e l'Europa rappresenterà il 55% della crescita del mercato nel periodo di previsione. In un'ottica dei canali di distribuzione, il segmento *offline* assumerà un ruolo primario nei prossimi anni, con l'Asia che andrà a rappresentare la regione con la crescita maggiore. Il merchandising quindi rappresenta un asset fondamentale per le squadre, le quali riescono, tramite la vendita di questo, a coprire investimenti significativi, con introiti fissi derivanti da una gestione *omnichannel* dei punti vendita. Le star del settore incidono positivamente sui guadagni delle squadre derivanti dal merchandising, un esempio è Neymar Jr al suo primo anno al PSG. Il campione brasiliano ha venduto 900.000 maglie da gara, rappresentando il 30% degli introiti del club parigino da solo. Stessa situazione positiva è stata vissuta dalla Juventus dopo l'arrivo di Cristiano Ronaldo, Sul fronte del merchandising, ha visto il saldo tra vendite e acquisti di prodotti passare dai 16,3 milioni del 2017-2018 ai 26,5 milioni del 2018-2019 con una variazione positiva di 10,20 milioni. Il Barcellona nell'ultimo anno ha rappresentato il club con la maggiore crescita rispetto alle altre squadre, ciò è avvenuto grazie ad un accordo commerciale pluriennale con Spotify, che copre la sponsorizzazione delle maglie della squadra maschile e femminile e del kit di allenamento,

oltre ai diritti di denominazione del *Camp Nou*, nella stagione 2022/23. Ciò dimostra un ulteriore fattore rilevante in ambito di vendita di merchandising e accordi commerciali, ovvero le *partnership*. Le sponsorizzazioni dei kit di gioco sono una fonte di guadagno redditizia per le squadre di calcio, con molti club della Premier League inglese che ricevono diversi milioni in contratti di sponsorizzazione dei kit. Il Manchester City ha ottenuto l'accordo di sponsorizzazione della maglia di maggior valore nella Premier League nella stagione 2022/23, guadagnando 67,5 milioni di sterline inglesi all'anno grazie all'accordo con Etihad. Si tratta di 20 milioni di sterline inglesi in più rispetto ai rivali, il Manchester United, il cui accordo con TeamViewer valeva 47,5 milioni di sterline inglesi all'anno. 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).

1.3 Il merchandising: elemento essenziale per la Brand Identity

Andando oltre i ricavi e le statistiche, il merchandising creato dai club risulta essere uno degli elementi più influenti per migliorare la *brand identity* delle squadre e proporre sempre nuovi prodotti in grado di attrarre nuovi segmenti. Il design delle maglie da gioco è il mezzo con cui i club riescono a trasmettere le proprie idee e la propria *vision* aziendale, basandosi su eventi storici del club, segni e simboli caratterizzanti legati al territorio o, più semplicemente, nuove patch moderne in grado di migliorare l'aspetto estetico di questi prodotti. Il Cancùn, squadra messicana fortemente radicata al territorio e alla cultura Maya, nel 2022 ha proposto un design in grado di richiamare le bellezze naturali del territorio e la cultura Maya, simbolo della loro regione, aggiungendo nella loro campagna marketing lo slogan "*PARA TODOS*", una frase per richiamare la comunità dei tifosi della regione del *Quintana Roo* e dell'ambiente legato al club messicano.

Fig.3 Campagna pubblicitaria Cancùn 2022



La Roma creò *l'away kit* nella stagione 2015/16 riportando la mappa geografica della città tono su tono, creando un design elegante il quale voleva rappresentare il territorio e le sue bellezze architettoniche, usufruendo dell'immagine dei calciatori simbolo della romanità nella presentazione ufficiale della maglia da gioco.

Fig.4 Sample Merchandising As Roma 2015



La maglia *total red* simbolo del Liverpool dal 1964 ha sempre contraddistinto il club inglese, andando ad attribuire alla stessa squadra il soprannome dei “Reds”, ciò dimostra quanto sia efficace e impattante il simbolismo dietro al design dei kit di gara, andando oltre la mera ricerca del bello, cercando di riportare sentimenti e appartenenza ogni qual volta ci si trovi davanti alle maglie.

Fig.5 Evoluzione kit da gara Liverpool 1964-2022



2. Literature review

2.1 Team Loyalty e Team Identification

Per introdurre al meglio l'argomento trattato è bene introdurre i consumatori del settore e la loro relazione con i *brand* e tutto ciò che ruota intorno alla sfera comportamentale, sia a livello sociale che a livello economico. La *team loyalty* (Wakefield, 1995) fa riferimento al comportamento dei tifosi verso la squadra ed è proprio questo aspetto sociale che differenzia gli appassionati di sport dai semplici spettatori, in quanto il tifoso ha un investimento personale ed emotivo a lungo termine nel club. Questo può essere integrato da un investimento incentrato sul mercato, come l'acquisto di azioni del club o di costoso *merchandising*, ma la motivazione di questo esborso è ancora sostenuta da un impegno consapevole a mostrare una spessa solidarietà personale e a offrire un sostegno monetario al club (Giulianotti, 2002). La fedeltà alla squadra può derivare dalla socializzazione, dai risultati storici della squadra e da un efficace marketing della squadra e dello stadio, nonché da un coinvolgimento duraturo (Beatty, et al., 1988; Richins & Bloch, 1986) con lo sport. Possiamo quindi definire i tifosi come veri e propri *stakeholder* dei club e delle loro attività principali essendo caratterizzati come tali basandosi sulla loro legittimità, potere e urgenza (Senaux, 2008), soddisfacendo tutti e tre i criteri di classificazione degli *stakeholder* proposti da Mitchell et al. (1997). Un altro aspetto fondamentale analizzato dalla letteratura riguardo i tifosi da un punto di vista manageriale, è quello che risultano fondamentali come base per approcci differenziati alla gestione del club e possono avere implicazioni dirette per le corrispondenti strategie, proprio perché i tifosi devono essere considerati *stakeholder* chiave con un grande impatto sociale ed economico sui club e dovranno essere trattati con un'importanza equivalente a quella di altri settori, come dipendenti, media, autorità o sponsor (Jaeger, 2020). La *team identification* è un caratteristico avvenimento sociale che si verifica sulla base della teoria dell'identità sociale (Tajfel and Turner, 1979), il quale si sviluppa nel momento in cui un individuo si riconosce in un determinato gruppo sociale. Ciò è fortemente presente nell'ambito sportivo, in quanto si riferisce al grado in cui un individuo (tifoso) si

sente psicologicamente legato a una squadra (Wann and Branscombe, 1993). Questo fenomeno sociale è di fondamentale importanza per la ricerca che verrà svolta nell'elaborato, in quanto risulta essere il motivo principale di determinati acquisti e comportamenti del consumatore, sia localmente che nel mercato internazionale. In mercati lontani dal calcio d'*elite* mondiale, l'internazionalizzazione dei club sportivi è sempre più presente in quanto, l'espansione internazionale di marchi come FC Barcelona, Real Madrid, del Bayern Monaco o del Manchester United vengono concepiti come multinazionali dell'intrattenimento e desiderano offrire ai tifosi un ampio portafoglio di esperienze e non solo un'unica esibizione dal vivo su un campo (Ginesta et al., 2020). Questa concezione è molto distante da ciò che i club rappresentano per il tifo nazionale e locale ma oggi giorno deve essere considerata un'opportunità di sviluppo di mercato e del *brand* stesso molto importante e con notevoli margini di crescita. Gli studi sul *fandom* internazionale rafforzano alcuni di questi risultati, in quanto hanno scoperto che i tifosi di questo tipo tendono a sostenere più di un club, spesso un club nazionale e uno estero (Sullivan et al.). La complessa gestione delle relazioni tra i brand e la società è perfettamente controllata tramite le molteplici strategie di *branding* dal Manchester City dopo il trasferimento nello stadio Emirates e l'acquisizione da parte del PIF (*Public Investment Fund*) dell'Arabia Saudita (Millington et al., 2021). Il club inglese cerca di enfatizzare contemporaneamente il legame della squadra con la città, di riposizionare il marchio della società all'interno di una rete globale e di sviluppare un marchio globale in continua espansione che possa attrarre contemporaneamente anche la *fan-base* locale, cercando di ridurre il malcontento dei tifosi nei confronti della commercializzazione (Millington et al., 2021).

2.2 Consumer Behavior nel settore calcio

In ambito di *consumer behavior* la letteratura ci mostra come i comportamenti e gli atteggiamenti che i principali consumatori di questo mercato abbiano delle caratteristiche ben specifiche e riferite alle prestazioni sportive del club, le quali ovviamente rappresentano il fondamento di tutto ciò che successivamente negli anni è stato sviluppato attorno al business del mondo del calcio. Il primo

aspetto fortemente caratterizzante fa sicuramente riferimento all'importanza che i tifosi attribuiscono ad una vittoria piuttosto che ad una sconfitta della squadra (Arroba-Jaroso, et al., 2021), dalla letteratura è stato evidenziato che da quando la DFB ("*Die Mannschaft*" ovvero "La Squadra") ha vinto il Mondiale del 2014, i tifosi tendono a sopportare in maniera migliore qualsiasi avvenimento negativo che coinvolga il loro *team* (Nufer, 2019). La teoria di Nufer fa riferimento all' *Halo effect*, teoria fondata su *bias* psicologici che fanno sì che l'impressione positiva di un singolo tratto di un individuo, oggetto o prodotto incida favorevolmente sulla valutazione di altri tratti distaccati da quest'ultimo, perciò, la valutazione di un singolo *item* incide sulla valutazione di altri elementi, andando a influenzare il giudizio finale che l'individuo avrà elaborato (Thorndike, 1920); Asch, 1946). Ciò ovviamente giova a favore dei club anche riguardo la gestione e la pianificazione di campagne di marketing e comunicazione, in quanto ogni evento positivo che la squadra avrà sul campo potrà essere un ottimo punto di partenza per le proprie strategie di mercato. Per analizzare al meglio la sfera comportamentale che coinvolge i tifosi nel processo d'acquisto si può far riferimento alle teorie di Neuro-marketing associate ai *Bias* cognitivi che richiamano sentimenti e emozioni, fattori fondamentali e decisamente influenti nel *customer journey* del cliente (Guo, 2020). Per introdurre al meglio i *Bias* cognitivi e le dinamiche che rendono i tifosi sportivi un tipo di consumatore quasi unico nel mercato è bene fare una distinzione ben precisa tra due categorie: Cliente e fan. I tifosi sono appassionati sostenitori del marchio che si dipingono il volto (Mooney e White 2014), si tatuano il corpo e spendono ingenti somme di denaro in *merchandising* per evidenziare la loro co-identità emotiva con il *brand* squadra. Anche se l'azienda, compresa quella sportiva, rimane la principale responsabile dello sviluppo della *brand image*, gli atteggiamenti e i giudizi emotivi sulle esperienze relative alla marca risiedono in ultima analisi nella mente dei consumatori attuali e potenziali, in questo caso specifico, gli appassionati di sport. (Dumont, 2017). Nel capitolo del libro redatto da Dumont, si ritiene che gli appassionati di sport agiscano come *Econs* (*homo economicus*), e valutino tutte le alternative di esperienza di marca in base all'utilità di acquisto, indirizzandosi su scelte che forniscano il maggior surplus di consumo ovvero, l'utilità guadagnata dall'acquisizione di

un'esperienza di marca meno i costi di opportunità (sia di tempo che di denaro) delle esperienze di marca a cui hanno rinunciato (Thaler, 2015). Gli appassionati di sport, agendo come *Econs*, si schiererebbero quasi sempre dalla parte dell'ottimizzazione dell'utilità, ignorando gli stimoli esterni del marketing e le numerose emozioni interne alla base delle scelte e delle preferenze che esprimono, ma c'è da analizzare un aspetto fortemente caratterizzante di questo ambito, L'irrazionalità dei fan.

2.2.1 L'irrazionalità come caratteristica principale dei tifosi

I tifosi sportivi "irrazionali" potrebbero essere definiti come leali, espressivi, alla ricerca di un'identità individuale e di legami emotivi con la squadra. (Dumont, 2017). Dalla letteratura possiamo estrapolare i modelli di neuro-marketing più recenti che analizzano le scelte e le preferenze dei tifosi, i quali sono stati basati su un quadro multidimensionale basato su alcune differenze che comprendono: motivazioni di fondo, attaccamento emotivo ed economico, vantaggi identitari, grado di fedeltà, attenzione connessiva, obiettivo esperienziale e impegno ad assistere a eventi dal vivo. Dumont ci dimostra come i tifosi sportivi appassionati e altamente coinvolti sono il fondamento delle esperienze dei marchi sportivi come collettività. Le numerose norme sociali condivise, tra cui il cibo, il merchandising, la terminologia (canti, cori, slogan etc.) e il simbolismo portano gli esperti di comportamento a caratterizzare le tifoserie come tribù o addirittura come "culti" basati sul *brand* e sul marchio. I marchi di culto hanno punti di differenza rilevanti e significativi (POD) che legano la collettività consentendo a ciascun individuo che ne fa parte di sentirsi a proprio agio grazie al fatto di trovarsi in mezzo a suoi simili affini al marchio (Dionisio et al. 2008). Nello specifico, lo sport è una scelta personale iper-competitiva definita da una serie formale di rituali pubblici e privati all'interno di un luogo sacro (stadio, abitazione etc.), mentre la religione è una scelta personale non competitiva definita da norme sociali pubbliche e private all'interno di uno spazio sacro (Prebish, 1992). Questo paragone che Prebish espone tra sport e religione può sicuramente risultare esagerato agli occhi di molti, ma è innegabile che l'importanza di norme sociali ben definite all'interno dei gruppi sociali e di strutture sacre per i devoti di entrambe le situazioni, risultino essere il fondamento per i marchi

sportivi e per le religioni. Da questo paragone azzardato possiamo comprendere come le esperienze di marca che evocano una forte preferenza psicologica (valori, emozioni e identità) hanno l'opportunità di utilizzare gli strumenti di neuro-marketing per differenziare il proprio marchio nella mente narcisistica dei consumatori in ambito sportivo. Le esperienze di marca, come lo è lo sport, che evocano sia una fedeltà psicologica individuale (valori, emozioni e identità) sia un autentico legame sociale (tribù e culti) possono avere un enorme potenziale, unico nell'utilizzo degli strumenti di neuro-marketing per informare gli sforzi di *up-selling* dei consumatori.

2.2.2 Emozioni e sentimenti nel customer journey

Come illustrato nella sezione precedente, i tifosi sono condizionati positivamente dalle prestazioni sportive positive della propria squadra e dalla creazione di gruppi sociali affiliati ai club, ma ci sono delle dinamiche del calcio moderno che molto spesso tendono ad allontanare ed a influenzare negativamente le concezioni che gli stessi hanno della squadra. Il focus principale analizzato dalla letteratura riguarda l'internazionalizzazione dei club e della loro visione globale del brand squadra sempre più lontano da quelle che sono le tradizioni e le passioni che accomunano i tifosi locali (Ronald and Jean-Pierre, 2019). La maggior parte degli intervistati nello studio condotto da Ronald e Jean-Pierre hanno dichiarato che, pur rimanendo legati al club, stanno perdendo interesse per il calcio a causa della crescente commercializzazione, causando loro un danno finanziario. Ciò dimostra che la cultura e la tradizione sono ancora valori importanti e che l'ascesa di club orientati alla finanza sta causando il malcontento di molti tifosi. Il sostegno finanziario e le continue spese milionarie delle società più ricche ai loro occhi risulta essere l'unico e inconcepibile motivo del successo sportivo. Questa teoria trova conferma nell'analisi di aspetti contrari che coinvolgono il tifo locale e la loro presenza allo stadio, strutturando la ricerca su due aspetti principali: l'incertezza del risultato e la percezione del marchio (Shakina et al., 2020). Le due cause scatenanti di determinati comportamenti hanno effetti diretti sul club di riferimento in quanto, dallo studio citato precedentemente, è emerso che il prezzo dei biglietti non è importante per l'affluenza alle partite casalinghe per i tifosi e, per

giunta, che altri fattori hanno una rilevanza sostanzialmente maggiore rispetto al prezzo. Il fatto che il prezzo non sia rilevante avvalorava l'idea che i tifosi siano guidati più dalle emozioni che dal ragionamento economico. I risultati di un'indagine condotta da Abosag, Roper e Hind hanno rilevato che “i tifosi accettano il loro club come marchio e sostengono l'estensione del marchio e che esiste un chiaro legame tra questa accettazione dell'attività di branding e il coinvolgimento emotivo dei tifosi con il club.” (Abosag, 2012). Quando si parla di estensione del marchio bisogna tener presente che deve essere concepita in modo da riflettere il patrimonio e la tradizione del club questo perché lo studio citato pocanzi conferma che i tifosi che hanno un forte attaccamento emotivo al proprio club hanno una percezione più forte del club come marchio e supportano l'estensione internazionale. Per quanto riguarda l'estensione del marchio la letteratura conferma che al giorno d'oggi rappresenta un elemento di competitività, che migliora l'immagine del marchio, rafforzando la fiducia dei tifosi nel loro club e attrae nuovi sostenitori internazionali. Secondo i risultati di ulteriori ricerche che la letteratura ci propone, vediamo come i consumatori si leghino emotivamente a determinati marchi e si identifichino con essi, portando ad un atteggiamento più favorevole nei confronti dell'estensione di quel marchio (Shokri e Alavi, 2019).

2.2.3 La nostalgia

Aspetto da non sottovalutare quando si ragiona in termini economici per un club sportivo è sicuramente la nostalgia. La nostalgia è un forte sentimento in grado di modificare la percezione dei consumatori e innalzare il loro grado di *purchase intention* e legame emotivo verso un brand o un determinato prodotto (Xia et al., 2021). Nello studio di Xia è emerso che i consumatori, tramite questa forte emozione, hanno una percezione migliore della loro *consumer experience* sia a livello individuale che collettivo, dove il “*search for meaning*” risulta essere una dinamica influente nel processo decisionale e di valutazione di un consumatore. In ambito sportivo è stato dimostrato come la nostalgia abbia anche qui un effetto diretto positivo su dinamiche di *purchase intention* e come sia uno strumento efficace per costruire strategie di marketing legate anche alle *sponsorship* e

collaborazioni che una società sportiva può sviluppare in maniera tale da suscitare nei consumatori sentimenti forti in grado di creare legami (Cho et al., 2021). Perciò risulta essere significativo comprendere la *brand attitude* dei consumatori nel mondo del calcio, in maniera tale da poter sviluppare campagne di comunicazione e nuovi prodotti in grado di coinvolgere pienamente il target di riferimento.

2.3 L'importanza di sviluppare una Brand Identity nel calcio

Avendo identificato le caratteristiche tipiche del consumatore, ovvero il fan, di questo tipo di aziende, emerge la necessità di sviluppare un piano di *branding management* dinamico e che riesca a coinvolgere continuamente il pubblico di riferimento, puntando all'internazionalizzazione senza abbandonare le tradizioni e i culti tipici dei gruppi sociali legati al territorio. Dalla letteratura più recente emerge come l'identità di un club sportivo contribuisca in maniera significativa alla visibilità del marchio e all'immagine del soggetto che vuole rappresentare, oltre a creare una maggiore riconoscibilità a livello sia nazionale che internazionale (Bulovic and Seric, 2021). Sulla base dei risultati della ricerca condotta da Bulovic e Seric, si può concludere che l'identità di un club sportivo è una base preziosa e commercialmente valida per il marchio. Una delle strategie più efficaci per sviluppare un corretto marketing mix per una società sportiva si sviluppa sicuramente tramite la comunicazione e la pubblicità. Uno studio condotto nel 2017 il quale prese come riferimento la Premier League, massimo campionato inglese, ha dimostrato l'importanza di questo *tool* di marketing anche in ambito sportivo, in quanto *“Lo scopo della pubblicità è quello di aiutare i consumatori a essere costretti all'acquisto, e il consumatore deve anche essere sicuro di poter soddisfare le proprie esigenze in questo acquisto e di avere il massimo uso e piacere del prodotto o servizio previsto; in altre parole, non vuole sprecare il proprio denaro. Questa fiducia si ottiene trasmettendo ciò che l'azienda o il club è (Brand Identity). Quando il consumatore riconosce il marchio in modo chiaro e reale, la fiducia è raggiunta e l'acquisto verrà effettuato o ripetuto.”* (Ehsan et al., 2017). Un aspetto che spinge ancor di più le società sportive ad agire tatticamente sul mercato è dato dal cambiamento

di aspettative dei tifosi che negli ultimi anni è emerso, infatti la letteratura dimostra come la *fanbase* di calcio non si accontenti più della sola promessa di una bella partita nel weekend (Garcia, 2011), ma è alla ricerca di un impegno e un'affiliazione al club costanti (Williams e Chinn, 2010; Wallace et al., 2011). Proprio tramite questo bisogno scaturito dalle novità che il mercato propone, è bene pensare e adottare strategie che coinvolgano i social media. Un piano di comunicazione di una società calcistica che va a rapportarsi direttamente con la *fanbase* rafforza le relazioni consumatore/*fan-brand* (Ioakimidis, 2010; Parganas et al., 2017; Santos et al., 2019) e permette un maggior engagement tramite contenuti di svago e intrattenimento, i quali saranno un elemento trainante per la *purchase intention* del consumatore/fan (Machado et al., 2020). Date le evidenze teoriche che analizzano la complessità del settore *football* nel mondo, è chiaro che sviluppare un piano di *brand identity* che coinvolga sia il pubblico nazionale sia quello internazionale non è facile, ma risulta necessario. Lo studio condotto nel 2020 tra la *University of Roehampton* (UK) e la *University of Ghana* ha messo in luce gli effetti che un piano strategico di *brand equity* ha sulle percezioni che i *supporters* avranno del marchio. Nel *case study* è stata presa in esame la *English Premier League*, prima serie inglese, oltre che la più importante del mondo sia come ricavi che come valore assoluto dei calciatori che partecipano alla competizione. Il focus dello studio è incentrato sulla fedeltà che i tifosi internazionali dimostrano verso i club inglesi più importanti grazie alla loro immagine e al loro marchio ormai affermato da anni ed è dimostrato come ciò si scaturisca grazie alla consapevolezza (*brand awareness*) che questi appassionati hanno del marchio squadra e alla qualità percepita (Robert et al., 2020). Rimanendo in Inghilterra, possiamo analizzare il caso pratico che vede come protagonista il Liverpool, una delle società storiche e più importanti del campionato. Daniel Keenen della *Texas University* (USA) nel 2022 ha analizzato nel suo studio l'impatto che un brand come quello del Liverpool, storicamente radicato alle tradizioni e alla omonima città, ha avuto in un mercato emergente, dal punto di vista del mondo del calcio, come quello americano. Il club dei "Reds" ha sfruttato questa pubblicità del "locale" che lo contraddistingue e permette al brand di partecipare a un mercato globalizzato, offrendo al contempo la possibilità di servire le caratteristiche che lo rendono

unico, sfruttando il mito che ogni appassionato di questo meraviglioso sport ha riguardo la squadra e la sua casa, L'Anfield Stadium (Daniel Keenen, 2022). La forte immagine che il Liverpool propone da anni sia del proprio team sia dell'Anfield è stata, secondo Keenen, lo strumento principale tramite il quale la squadra è riuscita a trasmettere oltre oceano la propria identità, gli ideali e la tradizione che la contraddistingue, ciò, di conseguenza, ha portato risultati ottimi dal punto di vista economico e della *brand awareness*, non solo nel proprio territorio ma anche negli "States". Dall'altro lato della medaglia esistono club al giorno d'oggi i quali, non avendo una tradizione radicata nel tempo, sfruttano la propria immagine moderna e internazionale per creare un nuovo tipo d'identità, puntando a coinvolgere tifosi neofiti del gioco del calcio oppure i semplici "spettatori" come descritto nella sezione 2.2. Un esempio lampante di come un'attività di *re-branding* e di comunicazione moderna e improntata all'internazionalizzazione possa effettivamente funzionare è sicuramente quella adottata dal PSG (Paris Saint- Germain). Nella stagione 2015-2016, il PSG ha generato ricavi per 520,9 milioni di euro. Il club è al sesto posto tra i 20 club calcistici più potenti al mondo (Deloitte, 2017) e punta ambiziosamente ad essere la top club in Europa e nel mondo, sia in ambito sportivo che finanziario (Chanavat, 2017). Questi dati incoraggiano un'ulteriore riflessione sul loro piano di marketing e degli effetti che determinate strategie abbiano sul mercato del calcio. Il loro piano di *re-branding* nacque dall'unione di intenti tra il club e il QIA (*Qatar Investment Authority*) attraverso la sua filiale dedicata allo sport ovvero la QSI (*Qatar Sports Investment*), arrivando a collaborare tra le varie *sponsorship* attuate in questo decennio, con Jordan, nota marca di "streetwear" dell'omonima ex star dell'NBA Micheal Jordan. Questa collaborazione ha portato l'immagine del club parigino ad un altro livello, elevandolo ad un brand internazionale che guarda non solo al calcio ma anche alla moda, alle tendenze, al design, il quale ha raggiunto i vertici europei sia a livello sportivo che finanziari (Chanavat, 2017). Nello studio condotto nel 2008 da Richelieu, dove lo stesso ha indagato diversi club tra cui il sopracitato PSG, il Barcellona e L'*Olympique* Marsiglia, si evidenzia come ogni club che punti ad un aumento di visibilità globale del marchio debba intraprendere strategie diverse,

in base alla propria *fanbase*, alle proprie tradizioni, alla disponibilità economica e all'identità che il marchio del club stesso vuole mantenere o proporre.

2.3.1 *Consumer Based Brand Equity: La base delle strategie societarie*

Avendo analizzato nel corso della precedente sezione l'importanza di costruire un'immagine e un marchio riconoscibile per il pubblico di riferimento e quindi di puntare su un'elevata *brand awareness*, bisogna comprendere quindi quanto sia influente in consumatore/fan nell'ambito del *management* sportivo. Uno dei quadri concettuali più diffusi è stato proposto da Keller (1993), che si è ispirato al quadro concettuale di Aaker e ha proposto un modello di *brand equity* basato sul cliente, con la conoscenza del cliente come motore centrale di questa. La *Consumer Based Brand Equity* (CBBE) è quindi identificata come strategia più efficace ed impattante per la gestione di club sportivi e di come questa sia legata in maniera indissolubile alla *brand awareness* (Bauer et al., 2005). Bauer, Sauer e Schmitt hanno preso in esame la struttura del modello di *brand equity* basato sul cliente nel contesto degli sport di squadra tedeschi, e hanno potuto analizzare l'impatto del *brand equity* sul successo economico delle squadre sportive. Nell'ambito della visione del cliente, hanno potuto analizzare, attraverso una modellazione causale, che la *brand equity* ha un effetto positivo sull'intenzione di acquisto, sui premi di prezzo e sulla fedeltà al marchio, arrivando ad essere più influente delle prestazioni sportive prese singolarmente. Nel mondo dello sport, la *brand equity* si riferisce al valore che i tifosi attribuiscono al nome e al simbolo della loro squadra del cuore, venendo influenzati dalle vittorie (o sconfitte), dalla presenza di star del calcio nella rosa (sia attuale che passata) e dalla *perceived quality* del brand (Brunello, 2018). Lo scopo dello studio di Brunello è analizzare le fasi del processo di *branding* nell'industria sportiva, con l'obiettivo di prendere in esame i comportamenti dei consumatori, come la partecipazione allo sport, l'aumento delle presenze allo stadio o le vendite di merchandising. Dall'analisi è emerso che una volta che i responsabili del marketing riescono a garantire al brand alti livelli di *equity*, i clienti sono propensi a diventare fedeli al marchio e ad acquistarlo regolarmente, pertanto, sarà interesse dei responsabili del marketing

sportivo stabilire alti livelli di *brand awareness*, migliorare l'immagine del marchio, costruire l'*equity* e sviluppare una fedeltà tra i consumatori regolari (Mazzù e Giorgino, 2018). Un approfondimento riguardo l'importanza dei calciatori, come star del settore e strumenti per trasmettere l'immagine delle squadre, ha messo in luce i benefits che una CBBE può avere in questo settore (Mazzù e Perrey, 2011). L'utilizzo degli sportivi come testimonial per le strategie comunicative delle squadre o, più semplicemente, tramite le loro prestazioni sportive in campo, risulta essere fondamentale nel processo di creazione di valore per il brand, diventando un vero e proprio *asset* da sfruttare (Pifer et al., 2015). Perciò, acquistando e ingaggiando star del gioco del calcio, *la brand image* e l'*engagement* che i tifosi hanno verso la squadra, andranno a migliorarsi in maniera quasi automatica. Come descritto nel capitolo 1.1, la creazione o il miglioramento dell'*engagement* della *customer base* deriva anche dalla gestione di luoghi museali che suscitino nei tifosi un interesse che vada oltre la prestazione sportiva (Mazzù e Baccelloni, 2023). La creazione di un marketing mix in grado di coinvolgere i fan e un rafforzamento del legame emotivo con i propri *stakeholders* va ad influenzare in maniera diretta il *Fan Lifetime Value*, ovvero la quantità di denaro che un tifoso dedica alla propria squadra nel corso degli anni (Mazzù e Baccelloni, 2023). Ecco perché il mix strategico di *sportainment* potrebbe rivelarsi prezioso per favorire il coinvolgimento dei clienti, la loro fedeltà e persino il *brand love* (Hsu e Chen, 2018; Yang et al., 2017).

2.4 Il Design: elemento per contraddistinguersi

Pham e Sun (2020) hanno identificato come un marketer, tramite la sua strategia di mercato, possa influenzare in maniera positiva l'intenzione di acquisto di un consumatore risvegliando in lui sentimenti di appartenenza e di orgoglio, migliorando i risultati economici coinvolgendo direttamente l'area del *retailing*. L'importanza quindi di avere dei piani di comunicazione e di merchandising basati sull'identificazione e sull'orgoglio di far parte di un determinato gruppo sociale, risulta essere applicabile in maniera decisamente significativa nell'industria del calcio. La maglia da calcio ha un

significato iconico, definendo l'identità di un club attraverso il suo ruolo di uniforme sportiva e come elemento di identificazione dei tifosi, fornendo uno strumento per le interazioni commerciali e agendo sempre più come fulcro della nostalgia e della cultura del collezionismo tra gli appassionati. Negli anni la t-shirt di gioco ha rappresentato più che un semplice oggetto, andando a definire soprannomi e identità per i club e per i propri tifosi, come ad esempio i “Blues” per il Chelsea, i “Granata” per il Torino o i “Blancos” per il Real Madrid, passando da essere un semplice elemento visivo ad un vero e proprio elemento distintivo (Stride et al., 2015). Lo studio condotto da Stride, Williams, Moor e Catley ha messo in evidenza come la tradizione e la nostalgia siano due aspetti fondamentali da tenere in conto quando un club decide di proporre un design di una nuova maglietta sul mercato, questo perché il trend negli ultimi anni ha avuto una forte deviazione su quelle che sono le maglie da gioco che richiamano il passato, anche non troppo lontano. Il riciclo di design vecchi meno di due decenni indica come i fan provino sentimenti di nostalgia accelerati rispetto ad altri tipi di consumatori classici, evidenziando la tendenza del fan/consumatore come soggetto influenzato dal consumismo. La t-shirt del club, essendo un articolo venduto sulla base della premessa dell'autenticità, mira a soddisfare i tifosi che la cercano attraverso la purezza e la tradizione, e altri che la cercano attraverso la distintività, che può essere ottenuta con un design radicale. Per alcuni fan la sponsorizzazione è un anatema, che svaluta l'autenticità esistenziale che trovano nella maglietta da calcio, ma per altri, essa aggiunge distintività e diventa parte dell'immagine visiva del club; quindi, secondo la loro valutazione costruttiva dell'autenticità, una replica di una maglia storica sarebbe inautentica senza la sponsorizzazione. Un esempio di quanto sia importante lavorare strategicamente sulle maglie da gioco si può estrapolare dalla campagna pubblicitaria applicata durante la manifestazione Euro 2000 dall'Olanda. Tutti i dipendenti della *Nationale-Nederlanden* (lo sponsor principale del campionato di calcio olandese) hanno ricevuto una maglia arancione (colore simbolo della nazionale olandese) su cui era stampato "*Welcome to the lion's den*", ciò è stato identificato come chiaro segno di comunicazione di fidelizzazione tramite merchandising. (Thrassou et al., 2012). L'appartenenza ad un determinato gruppo sociale legato al mondo del calcio molto spesso viene legato direttamente alla

maglia e alla rappresentazione che questa ha nel mondo culturale di oggi, andando oltre lo sport, coinvolgendo altre aree sociali anche molto delicate come la politica, la religione oppure determinate origini culturali. La costruzione dell'identità tramite la vendita di maglie e simboli legati alla cultura del club stanno assumendo una rilevanza sempre maggiore sia dal punto di vista sociale che economico. Coloro che possono acquistare, generare, registrare o indossare il simbolo, o diffonderlo online o attraverso i graffiti, negli ultimi anni sono incoraggiati a farlo, proprio per enfatizzare queste appartenenze. La comunità Carsi, simbolo della cultura islamica comunista di Istanbul, è un chiaro esempio di come idee politiche, riti religiosi e passione per il calcio si possano fondere, dando vita ad uno dei gruppi organizzati di tifosi più affiatati e attaccati al simbolismo (McManus, 2013). La loro devozione verso il Besiktas viene rappresentata in ogni modo, specialmente attraverso la maglia, i simboli e i cori, e, secondo lo studio di McManus, coloro che si sentono parte dei Carsi, lo saranno in maniera imprescindibile, sia ad Istanbul che altrove, non tradendo mai i colori e i simboli del club.

2.5 *Cultural differences* nel mondo del calcio

Le differenze culturali in questo settore sono identificabili nella maggior parte dei casi come vere e proprie rivalità sportive e sociali, le quali, nella maggior parte dei casi, hanno ragioni di esistere per fatti storici, politici e sociali rilevanti per le comunità di riferimento. Il *background* culturale influenza molti aspetti del comportamento dei consumatori (Mooij e Hofstede 2011) e per questo motivo le rivalità sono spesso basate su differenze sociali o culturali molto evidenti e complesse tra gruppi di tifosi, ad esempio, Bairner (1998) ha spiegato come la rivalità tra Linfield e Glentoran nell'Irlanda del Nord sia rafforzata non solo dal conflitto etnico e politico che coinvolge i tifosi nazionalisti e lealisti, ma anche da dispute territoriali intracomunitarie, oltre alla rivalità in campo tra le "*Big Two*" dell'Irlanda del Nord. La crescente ricerca in questo settore ha dimostrato che nelle rivalità tra tifosi sono in gioco complessi fattori sociali e culturali, che evidenziano l'importanza di adottare un approccio multi-causale per comprendere appieno le differenze culturali che creano ogni singola rivalità. In particolare, quando si esplorano le origini socioculturali delle rivalità, è essenziale adottare

una sensibilità storica, in modo tale da poter analizzare in profondità ogni fattore che influisca sulla creazione di tali battaglie e differenze socioculturali (Benkwitz and Molnar, 2012). La letteratura quindi evidenzia l'importanza di captare quelle che sono le tradizioni e il *background* culturale di ogni singola squadra e tifoseria, in quanto risulta fondamentale comprendere gli aspetti importanti per i supporters e creare un elevato engagement emotivo con quello che è a tutti gli effetti il segmento di riferimento per il club. Ciò consente ai *brand manager* di capitalizzare alti livelli di "impegno e coinvolgimento emotivo dei consumatori, che offrono l'opportunità di costruire marchi e relazioni forti" (Abosag et al., 2012), con i marchi sponsor che "forniscono simboli comuni, un'identità collettiva e un motivo di solidarietà". Dal punto di vista strategico del management del club, quindi, come sostengono Irwin e Asimakopoulos (1992), gli sponsor sono attratti da quelle squadre che dimostrano un forte legame con i rispettivi tifosi, cercando di trasferire immediatamente tale relazione affettiva sul proprio marchio (Grohs & Reisinger, 2014; Gwinner & Swanson, 2003). Come sostenuto da Robert Thomas (2018), il *management* del brand deve essere messo in pratica essendo a coscienza che il *fandom* sarà l'elemento trainante e unico consumatore reale, evidenziando quanto sia fondamentale il comprendere gli aspetti culturali e comportamentali del proprio pubblico di riferimento. Fare in modo che le differenze culturali tra il *buyer* (i tifosi) e il *seller* (la squadra) non siano elemento di distanza per i rapporti commerciali e sociali risulta essere fondamentale, dallo studio condotto da Voldnes, Grønhaug e Nilssen (2012) è emerso che la soddisfazione nelle relazioni commerciali interculturali deve essere guidata da un "awareness" riguardo gli aspetti discordanti tra le diverse culture, cercando di non evidenziare lacune comportamentali e sociali tra le parti, ma anzi di avvicinarsi e cercare un punto d'incontro. Ciò risulta essere un elemento di grande importanza per le società sportive che nel corso degli anni stanno assumendo sempre di più identità internazionali, trend dovuto dalle acquisizioni di club storici da parte di fondi stranieri, lontani sia culturalmente che fisicamente al territorio e alle tradizioni delle squadre e dei loro supporters.

2.6 Gap di ricerca

Dalla *literature review* svolta nei precedenti paragrafi sono emerse svariate questioni sulle quali la letteratura e gli studiosi si sono soffermati per analizzare il panorama europeo e mondiale del settore del calcio, identificando i tifosi come consumatori dei club, con caratteristiche, tradizioni e abitudini molto diverse tra i vari gruppi sociali che compongono il panorama calcistico mondiale. La domanda di ricerca del seguente elaborato verrà basata proprio sull'identificazione delle differenze che caratterizzano i diversi tipi di gruppi sociali collegati ai club, indagando quali siano i metodi migliori per sviluppare e mantenere una *brand attitude* positiva nei consumatori a seconda delle tradizioni e delle origini delle squadre prese in esame. Si ipotizza, quindi, la presenza di un effetto diretto del merchandising sul engagement che il tifoso ha verso il brand squadra. In particolare, si suppone che questa relazione sia mediata dalle emozioni, come la nostalgia o l'approvazione sociale, suscitate nel target di riferimento, moderate dai tratti della personalità propri di ogni individuo, relativi alla *fan identification* o al comportamento durante le relazioni con la squadra, i quali, se presenti in maniera significativa, andranno ad aumentare l'effetto che le emozioni hanno in questo modello. Perciò le ipotesi sviluppate per questo elaborato, alla luce dell'analisi del settore e della letteratura precedente, sono le seguenti:

H1: *Il design del merchandising influenza in maniera diretta l'engagement del tifoso con il brand e con i suoi prodotti*

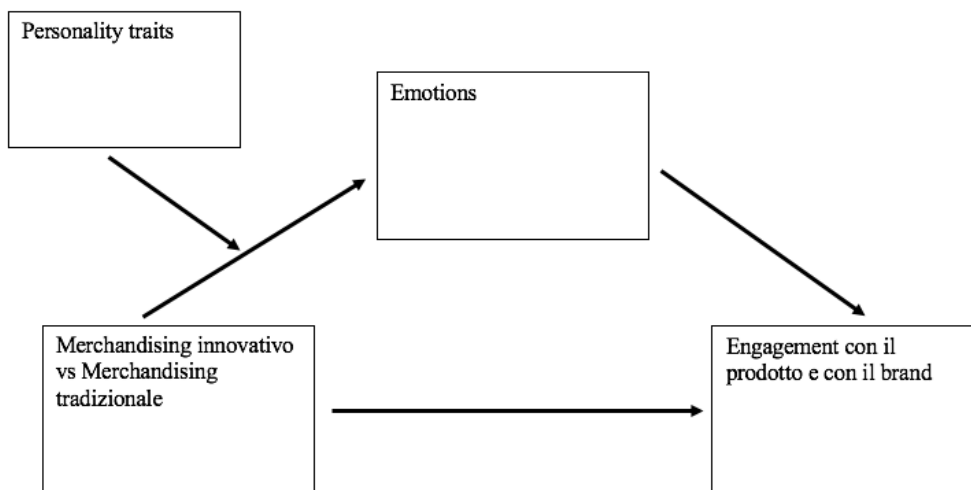
H2: *Le emozioni provate rispetto al merchandising mediano la relazione che sussiste tra il merchandising e l'engagement con il prodotto*

H3: *I tratti della personalità moderano la relazione tra il merchandising e le emozioni provate verso di esso.*

3. Metodologia

Lo studio condotto nell'elaborato è stato costruito su un'analisi di tipo quantitativo in modo tale da poter indagare nella miglior maniera possibile i legami e gli effetti tra le variabili scelte. Per compiere questa ricerca sono state scelte delle variabili e delle condizioni in grado di poter essere manipolate in maniera tale da testare le ipotesi formulate. Lo studio è stato costruito su due step fondamentali ovvero il pre-test e il *main study*, il primo ha avuto la funzione di confermare la percezione di tradizione o innovazione del campione sottoposto al questionario riguardo il merchandising di una squadra, mentre il *main study* si è focalizzato sull'effetto di moderazione che hanno i *personality traits* sulle emozioni provate tramite il merchandising e sull'effetto di mediazione che quest'ultime hanno in relazione all'engagement con il brand.

Fig. 6 Modello Grafico Main Study



Il Pre-test ha voluto confermare l'efficacia di determinati design e la percezione che i tifosi hanno riguardo le maglie da gioco, in modo tale da poter preparare gli stimoli in maniera adeguata al test finale dove si è indagato l'engagement dei tifosi moderato da una proposizione di merchandising che punta alla territorialità o all'internazionalità. Tutte le analisi svolte per interpretare i dati sono state svolte tramite l'utilizzo di Qualtrics per la somministrazione dei questionari, mentre, in un secondo

momento, è stato utilizzato il software di SPSS per interpretare i dati raccolti e creare output validi ai fini dell'elaborato. Il Pre-test è stato svolto un *Independent T-Test* per confrontare le medie e appurare che le medie dei due sample fossero significativamente diverse. Il *Main Study* è stato costruito sulla base di una mediazione moderata come visibile in **Fig.6**, dove è stata proposta la scelta dei team in una prima fase come nel Pre-test, sempre con l'intento di non far subentrare dinamiche di *Brand Hate* per squadre rivali. Ai rispondenti poi sono state somministrate varie domande con l'intento di indagare le variabili scelte per la costruzione del modello di ricerca dell'elaborato. Queste sono: l'*engagement* verso la squadra (H1), le emozioni suscitate dalla propria squadra del cuore attraverso il merchandising (H2) e in fine domande relative ai tratti della personalità legate al mondo dello sport. Di seguito in **Tab.1** si possono vedere specificatamente le aree di ogni argomento indagato, gli item utilizzati nel questionario e la fonte proveniente dalla review della letteratura precedente:

Tab.1 Scale utilizzate per il questionario

Construct	Variable	Item	Reference
Engagement	Relationship Quality	The team reminds me of who I am	Wakefield, 2016
		I feel I really understand the team	Wakefield, 2016
	Team Tradition	Many other people have it	Lee et al., 2012
		I feel that is a tradition to have an item like this	Lee et L., 2012
	Personal Evaluative	My favourite team has a lot to be proud of	Theodorakis et al., 2010
		I am proud to be a fan of my favourite team	Theodorakis et al., 2010
Emotions	Nostalgia	It would remind me of my family or a group of people I belong to	Lee et al., 2012
		Would remind me of particular events or places	Lee et al., 2012
	Tradition	I think it is a tradition to have an item like this	Lee et al., 2012
		The team has an important history	Lee et al., 2012
	Social Approval	Buying such an item would improve the way I am perceived by others	Lee et al., 2012
	Positive and negative emotions	It is important to me to be part of my team's fan base.	Lee et al., 2012
		In general, watching sports causes waves of emotions for me: total excitement during an incredible play, or sadness when your team fails to mesh that day	Teodorakis et al., 2010
	Social motivation and identification	Soccer is a culture unto itself. Being a part of it can be exciting	Shuv-Ami and Alon, 2020
I feel a sense of belonging when my favorite team beats my favorite team's rival.		Shuv-Ami and Alon, 2020	
Personality Traits	Harmonious Passion	Supporting my team is in harmony with other activities in my life	Vallerand et al., 2008
	Obsessive Passion	I have difficulties controlling my urge to support my team	Vallerand et al., 2008
	STI Scale	How strongly do you see yourself as a fan of your team?	Vallerand et al., 2008
	Celebrative Behaviors Maladaptive Behaviors	I like to celebrate when my team wins For my team I could miss a very important event (e.g. a child's 18th birthday, wedding, funeral, etc.)	Vallerand et al., 2008 Vallerand et al., 2008

Infine, sono state presentate domande sociodemografiche per analizzare il segmento raggiunto tramite questo sondaggio. La ricerca è stata condotta tramite un questionario online distribuito sui principali social network e social media (Facebook, Instagram e WhatsApp). Il questionario è stato costruito sulla base di 24 domande, suddivise in 6 categorie differenti ovvero:

1. Scelta del Team preferito
2. Randomizzazione della maglia

3. Engagement con la squadra
4. Emozioni legate allo sport e alla squadra
5. Tratti della personalità relativi al tifo e alla passione per la squadra
6. Informazioni personali

La prima sezione è stata necessaria per far sì che i rispondenti si potessero rispecchiare e scegliere la loro squadra preferita in maniera tale da non far subentrare *bias* che potessero portare ad una dinamica di *brand hate* (Zhang and Laroche, 2020) o di *rivalry effect*. Dopo la prima fase di scelta del team, ai rispondenti sono state proposte in maniera randomica uno dei due stimoli di merchandising in maniera tale da svolgere poi il questionario con l'immagine della maglia. Il processo di randomizzazione degli item a cui sono stati sottoposti è risultato essere necessario per confermare e valutare l'efficacia degli stimoli e, secondo letteratura precedente, il *randomised controlled trial* "è il metodo di verifica delle ipotesi più rigoroso dal punto di vista scientifico, ed è considerato lo studio gold standard per la valutazione dell'efficacia delle variabili" (Akobeng, 2005). La randomizzazione ha avuto come protagoniste le maglie visibili da **Fig. 7** a **Fig.11**, in modo tale da poter analizzare con precisione le differenze che una maglia apporta ad un tifoso in relazione al suo rapporto con il club e i suoi prodotti. Successivamente è iniziata la parte più rilevante del test dove, in primo luogo, sono state proposte le domande relative all'*engagement* con il brand squadra e la valutazione personale del rapporto con questa, grazie alle risposte di questa prima parte si sono potuti identificare due gruppi di tifosi ben distinti tramite il livello d'identificazione con la squadra e valutare quindi le dinamiche di *brand identity* tra i diversi club scelti per la ricerca. Nella seconda sezione si è andato ad indagare l'aspetto emotivo suscitato dal merchandising, in maniera tale da poter separare e identificare le differenze di percezione emotiva che i rispondenti hanno avuto in base allo stimolo presentato. Tutte le domande relative alla ricerca effettuata sono state somministrate tramite l'utilizzo di scale Likert a 7 punti, tramite le quali è stato possibile comprendere in maniera accurata le risposte del campione. Nell'ultima parte di domande relative alla ricerca scientifica sono stati presentati quesiti relativi ai tratti della personalità slegati dal merchandising, in modo tale da riuscire a captare quelle che sono le

abitudini e stili di vita dei rispondenti e dare un senso logico alla moderazione delle emozioni in questa ricerca. Un focus particolare va riservato proprio ai tratti della personalità utilizzati all'interno dello studio, infatti la scelta è ricaduta su questi particolari tratti della personalità in quanto, dalla *review* della letteratura precedente, sono risultati essere i più rilevanti in termini di spiegazione del fenomeno di identificazione e attaccamento alla squadra (Vallerand, 2008), lo scopo della ricerca di Vallerand è stato quello di verificare il ruolo della passione per il tifo di una squadra sportiva in una serie di risultati affettivi, cognitivi, comportamentali e interpersonali. La scelta delle scale per misurare l'effetto dei tratti della personalità è stata attuata grazie all'analisi della ricerca di Donovan et al. (2005), il quale ha spiegato in maniera chiara come il bisogno di identificarsi, di appartenere ad un gruppo sociale, di provare eccitazione e l'estroversione siano tratti della personalità legati in maniera indissolubile ai fan dello sport. In particolare, sono stati condotti tre studi per verificare l'applicabilità del Modello Dualistico della Passione all'essere tifosi di calcio. Infine, sono state proposte domande sociodemografiche per poter analizzare il segmento dei rispondenti in base ad età, genere e livello di istruzione. L'analisi di mediazione moderata è stata effettuata tramite l'estensione PROCESS Macro per SPSS (Hayes, 2018), adottando il processo scientifico di regressione. L'analisi di regressione è uno strumento statistico per indagare le relazioni tra variabili. Solitamente, lo scopo è quello di ricercare l'effetto causale di una variabile su un'altra, per esplorare tali questioni, si assemblano i dati sulle variabili sottostanti di interesse e utilizza la regressione per stimare l'effetto quantitativo delle variabili causali sulla variabile che influenzano. Si va a valutare anche la "significatività statistica" delle relazioni stimate, cioè il grado di fiducia che la relazione reale sia vicina a quella stimata (Sykes, 1993). L'analisi di regressione è stata adottata per ognuna delle cinque squadre che i rispondenti potevano selezionare, creando così cinque differenti output che verranno analizzati nel dettaglio nella sezione 4.2.

3.1 Analisi e scelta dei Team

Le rivalità nel mondo del calcio sono uno degli elementi principali che traina il sentimento generale che ruota attorno a questo sport, per questo molto spesso può essere fuorviante e rendere le analisi dei comportamenti e dei sentimenti non oggettiva, soprattutto nel segmento identificato come gli *highly-identified fan*, i quali mostrano un giudizio più favorevole riguardo il merchandising della propria squadra del cuore. Gli stessi hanno mostrato un atteggiamento negativo basato su pregiudizi non oggettivi riguardo qualsiasi elemento legato a squadre avversarie o percepite come tali. Queste condizioni sono state fondamentali per costruire il pre-test di questo studio, dove sono state scelte i 5 club italiani più rappresentativi con la possibilità di scegliere una di queste squadre all'inizio del test in modo tale da non ricadere in atteggiamenti negativi legati al pregiudizio o all'odio sportivo. Le squadre selezionate per la ricerca sono state: As Roma, Ss Lazio, Ac Milan, Fc Inter e Juventus FC. La scelta è stata basata sulla provenienza geografica del campione in quanto il 90% dei rispondenti è residente nel Lazio dove le squadre più seguite sono proprio le capoline, mentre la scelta di Milan, Inter e Juventus è stata compiuta considerando la popolarità e la tradizione che contraddistingue queste tre formazioni.

Tab.2 Classifica per numero di tifosi nazionali

	Totale N Tifosi	Differenza tra 2020 e 2021
Juventus	8.240.000	-7%
Milan	4.066.000	11%
Inter	3.978.000	3%
Napoli	2.577.000	-6%
Roma	1.856.000	-1%
Fiorentina	566.000	-10%
Lazio	545.000	0%

L'importanza di indagare specificatamente i comportamenti dei tifosi delle squadre precedentemente elencate fa capo anche ad un aspetto economico non indifferente, infatti, come riportato da Deloitte

Football Money League del 2022, la Juventus (433,5 mln di euro), L'Inter (330,9 mln) e il Milan (216,3 mln) rientrano nella top20 dei club europei per guadagni generati. Dal 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. 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). Negli ultimi due anni anche TikTok ha aumentato la visibilità dei club e dei loro giocatori, infatti le stesse squadre elencate precedentemente vantano oltre 3 Milioni di followers entrando nella top20 europea per numero di utenti coinvolti.

3.2 Creazione del materiale

La creazione del materiale utilizzato per la manipolazione è avvenuta tramite vari siti online come Canva, AdobePhotoshop o Jersex, in maniera tale da ottenere sample veritieri ed in grado di rappresentare la differenza di design, fondamentale per l'analisi comportamentale del campione, così da evitare una possibile distorsione dei risultati ottenuti.

3.3 Manipolazione

La manipolazione degli stimoli è avvenuta tramite la proposizione di due maglie da gioco differenti per ogni squadra presente nel pre-test, in maniera tale da poter analizzare le differenze di percezione di una maglia con richiami storici o di una maglia con design innovativo e moderno. Il lavoro svolto si è concentrato nello specifico nel manipolare elementi impattanti per il merchandising sportivo ovvero: I colori, gli sponsor, stemmi e simboli, richiami ad eventi storici del club e simboli della città di provenienza, in maniera tale da richiamare in maniera più chiara possibile la *brand identity* e la *brand attitude* dei rispondenti. Nello specifico:

- Per la Roma è stato proposto un modello con la scritta SPQR e lo storico “Lupetto” di Gratton e i colori storici della squadra a confronto con una maglia di design moderno con l'inserimento del nero creata dal designer Aries (**Fig.7**).

- Per la Lazio è stata proposta una differenza di colori dove è stata presentata una maglia storica biancoazzurra con un richiamo alla Curva Nord, mentre nell'altro modello i colori sono stati modificati in nero, verde e giallo, oltre al cambio di sponsor tra il caratterizzante Seleco e il più nuovo Binance (**Fig.8**).
- Per la Juventus sono state proposte due seconde maglie, la prima richiama la maglia dell'ultima Champions League vinta nel 1996, mentre per il sample moderno è stato proposto un modello creato dal designer Pharrel Williams (**Fig.9**).
- Per il Milan, la scelta è ricaduta sul richiamo alla maglia della quinta Champions League (2005) con lo storico sponsor Bwin, mentre per il design moderno è stata proposta la maglia effetto "vernice" utilizzata la scorsa stagione (**Fig.10**).
- Per L'Inter il design innovativo è stato presentato tramite la terza maglia da gara dell'anno corrente caratterizzata da colori fluo e non tradizionali, invece per la tradizione è stata creata una maglia simile a quella utilizzata nel 2008 per il centenario con i simboli della città di Milano, ovvero la Croce di San Giorgio e il "Biscione" (**Fig.11**).

Fig.7 Sample maglie As Roma



Fig.8 Sample maglie SS Lazio



Fig.9 Sample maglie Juventus Fc



Fig.10 Sample maglie AC Milan



Fig.11 Sample maglie Inter



4. Analisi dei dati e dei risultati

4.1 Risultati del Pre-Test

Per il Pre-test il campione è stato di 143 persone, il quale ha compreso un range di età dai 17 ai 69 anni, di cui l'82% compreso tra i 23 e i 25 anni. Il 60% del campione si è identificato come maschio, il 38% come femmina e il 2% ha preferito non identificarsi. I 143 rispondenti si sono suddivisi, in base alle loro squadre preferite, in questa maniera:

Roma, n= 38; Lazio, n= 22; Juventus, n=21; Inter, n=20; Milan, n=20; Nessuna delle precedenti, n=22

La condizione “Nessuna delle precedenti” è stata inserita per evitare che non tifosi o tifosi di altre squadre interferissero nel campione sfalsando i comportamenti dei supporters. La condizione è stata costruita tramite la frase “*A quale valori associ la tua percezione riguardo la seguente maglia?*”, sottoponendo poi gli intervistati ad uno dei due modelli (Innovativo vs. Tradizionale) previsti per ogni squadra in maniera randomica, chiedendo di rispondere tramite una scala Likert dal valore 1=Tradizione al valore 7=Innovazione. I risultati del pre-test sono stati positivi e hanno rispettato le aspettative iniziali, confermando che la percezione dei tifosi riguardo maglie con richiami storici al club o alla città sono significative e ben distinte dalle maglie con design moderno; di seguito sono illustrati i risultati per ogni club analizzato:

Tab.3 Valori Pre-Test da Output SPSS

		N rispondenti	Mean	Dev. Standard	Pvalue (α)
Roma	Tradizionale	20	2,7	2,029	<,001
	Innovativa	18	5,72	1,227	
Lazio	Tradizionale	13	2	2,022	<,001
	Innovativa	7	5,86	1,864	
Juventus	Tradizionale	8	3,75	2,605	<,001
	Innovativa	12	4,83	2,368	
Milan	Tradizionale	13	4	2,273	<,001
	Innovativa	7	5,71	1,976	
Inter	Tradizionale	13	3,62	2,022	<,001
	Innovativa	7	6	1,528	

Dopo aver appurato la validità dei dati emersi dal Pre-test si è potuto procedere con la costruzione e la somministrazione del *Main Study*.

4.2 Risultati Main Study

4.2.1 Sample

Lo studio principale dell'elaborato ha coinvolto un totale di 240 partecipanti per un'età compresa tra i 19 e i 63 anni, con circa il 60% avente età compresa tra i 22 e i 24 anni. Il campione si è identificato per il 70% nel genere maschile, 28.8% nel genere femminile e lo 0.82% ha risposto come Non Binary. Il livello di istruzione del campione ha visto come moda la Laurea Triennale, con il 43% dei rispondenti che ha conseguito il titolo triennale. Alla domanda iniziale "*Quale squadra tifi?*" i rispondenti si sono distribuiti nella seguente maniera:

Roma, n=49; Lazio, n=46; Inter, n=41; Milan, n=43; Juventus, n=34; Nessuna delle precedenti, n=27

La condizione "*Nessuna delle precedenti*" è stata introdotta, come nel Pre-test, per evitare di falsare le risposte delle squadre sopracitate o di influenzare in maniera negativa gli output e i risultati analizzati.

Tab.4 Distribuzione campione rispondenti

		N totale	Percentuale
Gender	Maschio	170	70,83
	Femmina	68	28,3
	Non binary	2	0,8
	Tot	240	
Age	19-25	187	79%
	25-40	34	14,2%
	40+	19	7,8%
	Tot	240	
Education	Licenza scuole medie	1	0,42
	Diploma Liceo	63	26,25
	Laurea Triennale	105	43,75
	Laurea Magistrale	71	29,58
	Dottorato	0	
	Tot	240	

4.2.2 Risultati

Nell'analisi sono state inserite le Emotions come moderatore del modello mentre i Personality Traits hanno agito come mediatore nella relazione tra la variabile indipendente "merchandising" e le Emotions, mentre l'effetto diretto della variabile indipendente è stato relazionato alla variabile dipendente Engagement. Di seguito verranno elencati i risultati ottenuti tramite l'analisi di regressione, distinguendoli per squadra.

Roma:

Il campione è stato descritto in maniera significativa in quanto R-square= ,6221; ottenendo risultati significativi in termini di effetto diretto ($\beta=,862$; $P=,0076$), oltre agli effetti indiretti di mediazione ($\beta=,251$; $P=,0076$) e di moderazione ($\beta=,859$; $P=<,0001$)

Lazio:

Il campione è stato descritto in maniera significativa in quanto R-square= ,7448; ottenendo risultati significativi in termini di effetto diretto ($\beta=,5063$; $P=,0033$), oltre agli effetti indiretti di mediazione ($\beta=1,0182$; $P=,0024$) e di moderazione ($\beta=,7448$; $P=,0034$)

Juventus:

Il campione è stato descritto in maniera significativa in quanto R-square= ,6171; ottenendo risultati significativi in termini di effetto diretto ($\beta=,6275$; $P=,0019$), oltre agli effetti indiretti di mediazione ($\beta=,4751$; $P=,0485$) e di moderazione ($\beta=,4088$; $P=,0048$)

Milan:

Il campione è stato descritto in maniera significativa in quanto R-square= ,6146; ottenendo risultati significativi in termini di effetto diretto ($\beta=,8223$; $P=,0092$), oltre agli effetti indiretti di mediazione ($\beta=,9254$; $P=,0001$) e di moderazione ($\beta=,2018$; $P=,0077$)

Inter:

Il campione è stato descritto in maniera significativa in quanto R-square= ,7456; ottenendo risultati significativi in termini di effetto diretto ($\beta=,1020$; $P=,0094$), oltre agli effetti indiretti di mediazione ($\beta=,9971$; $P=<,0001$) e di moderazione ($\beta=,6132$; $P=,0160$)

I risultati dell'analisi per ogni squadra risultano essere significativi, perciò possiamo confermare in conclusione, che il design sul merchandising della squadra influenza direttamente l'engagement che un tifoso prova verso il proprio club di appartenenza, inoltre questa relazione è mediata significativamente dalle emozioni che lo stesso supporter prova nel momento di relazione con il club, dove i tratti della personalità relativi all'ambito sportivo, risultano essere influenti sulle emozioni stesse provate dal campione. Anche in termini di LLCI e ULCI, rispettivamente *Lower Confidence Limit Interval* e *Upper Confidence Limit Interval*, l'analisi di regressione risulta essere funzionante e significativa. LLCI e ULCI sono termini statistici utilizzati nel contesto degli intervalli di confidenza. Un intervallo di confidenza è un intervallo di valori all'interno del quale si stima che ricada un parametro della popolazione, come una media o una proporzione. L'intervallo di confidenza è tipicamente espresso come un intervallo di valori con un livello di confidenza associato, spesso indicato come $(1 - \alpha)$, dove α rappresenta il livello di significatività. In sintesi, LLCI e ULCI sono importanti perché quantificano l'incertezza, aiutano nel processo decisionale, facilitano la verifica delle ipotesi e consentono una comunicazione efficace dei risultati statistici. Forniscono una gamma di valori plausibili per i parametri della popolazione, consentendoci di trarre conclusioni e giudizi informati sulla base di analisi statistiche.

Tab.5 Output risultati effetto diretto X-Y

	R-square	β	P	LLCI	ULCI
Roma	0,6221	0,862	0,0076	-,4889	-,2613
Lazio	0,7448	0,5063	0,0033	0,5966	1,6091
Juventus	0,6171	0,6275	0,0019	0,3764	1,6314
Milan	0,6146	0,8223	0,0092	-1,7916	-0,147
Inter	0,7456	0,102	0,0094	0,7273	1,7825

Tab.6 Output risultati effetto di mediazione

	R-square	β	P	LLCI	ULCI
Roma	0,6221	0,251	0,0076	-0,669	-0,1193
Lazio	0,7448	1,0182	0,0024	0,3898	,9002
Juventus	0,6171	0,4751	0,0485	-0,8468	-0,6643
Milan	0,6146	0,9254	0,0001	-1,238	-0,6419
Inter	0,7456	0,9971	<,0001	-,7942	-,2652

Tab.7 Output risultati effetto di moderazione

	R-square	β	P	LLCI	ULCI
Roma	0,6221	0,859	<,0001	,2445	,9904
Lazio	0,7448	0,7448	0,0034	,4313	1,6050
Juventus	0,6171	0,4088	0,0048	,0037	,9466
Milan	0,6146	0,2018	0,0077	0,549	1,3018
Inter	0,7456	0,6132	0,016	,7296	1,2647

5. *Discussioni generali e conclusioni*

Considerato al giorno d'oggi uno dei più importanti settori in via di sviluppo in termini finanziari e di *fanbase*, lo sport, in particolare il calcio, sta rivoluzionando il modo di gestire i club sportivi. In questo momento storico la gestione di un brand squadra sta diventando a tutti gli effetti una sfida manageriale di alto livello, in quanto i consumatori principali di questo mercato sono i tifosi (Deloitte, 2020; Millington et al., 2021; Bauer et al., 2005). Quest'ultimi sono il fulcro delle strategie di mercato delle aziende sportive, le quali stanno costruendo piani di marketing e comunicazioni che coinvolgano a 360 gradi tutti gli aspetti influenti per il segmento di riferimento, partendo dal punto di vista dei risultati sportivi fino ad arrivare a dinamiche di *customer engagement* in grado di suscitare interesse anche nei tifosi più esigenti (Thaler, 2015; Pifer et al., 2015; Brunello, 2018). Nell'elaborato è stato quindi proposto un modello che potesse spiegare più chiaramente i legami emotivi e i *cultural backgrounds* influenti nella relazione tifoso-squadra. Dalle analisi svolte è emerso che i tratti della personalità legati alla celebrazione e all'orgoglio provato verso il proprio club sono significativamente influenti nel modo in cui poi la squadra può suscitare emozioni verso il singolo fan, impattando in maniera diversa in base al merchandising proposto come esempio di design e stile di comunicazione, modificandosi inoltre anche a seconda della squadra analizzata, confermando quindi lo studio di Benkwitz e Molnar (2012), il quale prendeva in esame diversi gruppi sociali con diverse origini sociodemografiche. Queste condizioni quindi pongono un focus particolare sull'attenzione che i club dovrebbero prestare nel momento di creazione del merchandising, il quale, se ideato secondo un'idea di richiami ad eventi passati, risulta essere più impattante rispetto ad un design moderno, lavorando quindi secondo le teorie di *Team Identification* e *Team Loyalty* (Wakefield, 1995; Tajfel and Turner, 1979). Ciò, come evidenziato anche dal *main study*, è dovuto principalmente ad emozioni in grado di persistere nel tempo ed essere tramandate per generazioni. Daniel Keenen (2022) ha analizzato questi determinati comportamenti in *fanbase* americane tifose del Liverpool, le quali hanno raccolto le tradizioni e i sentimenti che le generazioni precedenti emigrate dall'Inghilterra hanno portato con sé, mantenendo intatto un patrimonio culturale molto forte

e marcato, spiegando ciò che lo studio scientifico di questo elaborato ha dimostrato, ovvero la presenza di forti emozioni in grado di mantenere invariato il legame con la squadra durante il corso di anni ed eventi. In particolare grazie ad un semplice stimolo visivo come una maglia con design tradizionale o che richiami il passato, emozioni come la nostalgia e l'attaccamento alla tradizione (**Tab.1**), sono risultate essere le più influenti e quelle più facilmente individuabili in un contesto di engagement con il proprio club, migliorando e creando un continuo sviluppo in termini di *brand identity*, questo riporta all'origine della domanda di ricerca dell'elaborato che viene confermata e supportata tramite evidenze scientifiche e un'analisi approfondita della letteratura precedente.

5.1 Implicazioni manageriali

Durante il corso dell'elaborato si sono analizzati molti aspetti critici nella gestione aziendale da un punto di vista di *marketing plan*, ponendo un'attenzione particolare sui vantaggi che una brand identity ben costruita e affermata può apportare ad un club sportivo professionistico (Bulovic and Seric, 2021). Proprio lo studio effettuato da Bulovic e Seric (2021) evidenzia le opportunità che un marketing mix adeguato basato su strategie di comunicazioni ben mirate al proprio segmento di riferimento, possa apportare in termini di immagine, *awareness* e fedeltà del cliente in ambito sportivo. Questo studio trova conferma e manforte con la ricerca effettuata da Abosag et al., (2012), incoraggiando la gestione del club come marchio, in quanto i tifosi lo riconoscono come tale e supportano l'estensione di questo, anche in attività di *branding*, creando un coinvolgimento emotivo legato alla squadra. Esplorando nello specifico l'ambito collegato al merchandising si può affermare come sia uno strumento funzionale e di impatto per le strategie di comunicazione e di proposta di valore per i club. Nell'analisi del settore descritta nel capitolo 1.2 si può notare come il merchandising sia un elemento imprescindibile per le società sportive sia in termini finanziari che in termini di creazione di *storytelling* e di valore sociale per la *fanbase* dei club, quindi, uno sviluppo adeguato anno per anno di un design d'impatto per il merchandising comporterebbe un aumento delle *revenue* annue, soprattutto tramite le dinamiche di *sponsorship*. Nel mondo sportivo, società esterne da sempre

collaborano con i club in maniera tale da assicurarsi il ruolo di *main sponsor* e quindi avere un'esposizione mediatica rilevante; questa dinamica, managerialmente parlando, assicura accordi commerciali in grado, non solo di rafforzare i legami d'identità tra squadre e tifosi (Couvelaere & Richelieu, 2005), ma anche di generare entrate monetarie significative per le società sportive (Nalbantis et al., 2017).

5.2 Limitazioni e suggerimenti per ricerche future

Le limitazioni di questo studio sicuramente fanno riferimento in primo luogo al campione analizzato. Il numero di partecipanti è stato limitato sia in termini di tempistiche che di distribuzione, arrivando fino a 240 individui che hanno preso parte al test. Uno studio più ampio e distribuito in maniera più eterogenea possibile aiuterebbe a comprendere in maniera più specifica le emozioni e i tratti della personalità caratteristici di ulteriori gruppi sociali. Una seconda limitazione fa riferimento al numero e al tipo di squadre analizzate, l'elaborato ha previsto di analizzare cinque squadre italiane tra le più popolari, senza prendere in considerazione molte altre realtà diverse in termini di audience o storia sportiva. Uno studio che comprenda vari tipi di realtà sportive può essere sicuramente in grado di descrivere ancora più chiaramente le diversità di atteggiamento e di relazione dei tifosi verso le proprie squadre. La terza limitazione dello studio è basata sul tipo di studio condotto. L'analisi è stata svolta secondo un esperimento "di laboratorio" e non "sul campo" come ad esempio lo studio svolto da Daniel Keenen nel 2022 descritto nella sezione 2.4, in grado di comprendere completamente la *consumer behavior* e le abitudini del gruppo sociale da lui analizzato. Essendo un ambito molto ampio e in continuo sviluppo un suggerimento per le future ricerche potrebbe essere quello di analizzare altre variabili influenti nel momento storico di riferimento non limitandosi a comprendere le dinamiche societarie dei club sportivi ma osservando e interagendo con tutto l'ambiente sportivo che circonda il gioco del calcio.

6. Bibliografía

- *Abosag, Ibrahim & Roper, Stuart & Hind, Daniel. (2012). Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. European Journal of Marketing*
- *Akobeng, A. K. (2005). Understanding randomised controlled trials. Archives of disease in childhood, 90(8), 840-844.*
- *Alkis Thrassou, Demetris Vrontis , Nicos L. Kartakoullis & Thanos Kriemadis (2012) Contemporary Marketing Communications Framework for Football Clubs, Journal of Promotion Management*
- *Arroba-Jaroso, T., Gea-García, G.M., Sánchez-Sáez, J.A., Conde-Pascual, E. (2021). Fan identification as a precursor of loyalty towards a football team. A systematic review. Journal of Sports Economics & Management*
- *Baccelloni, A., Giambarresi, A., & Mazzù, M. F. (2021). Effects on consumers' subjective understanding and liking of front-of-pack nutrition labels: a study on Slovenian and Dutch consumers. Foods, 10(12), 2958.*
- *Bauer, H.H., Sauer, N.E. and Schmitt, P. (2005), "Customer-based brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams", European Journal of Marketing.*
- *Brunello. (2018). Brand Equity in Sport Industry. International Journal of Communication Research*
- *Bulovic, N., & Seric, N. (2021). Creating a Brand on the Identity of a Sports Club: Preliminary Report Creating a Brand on the Identity of a Sports Club*
- *Ch. Tsordia, D. Papadimitriou & P. Parganas (2018) The influence of sport sponsorship on brand equity and purchase behavior, Journal of Strategic Marketing*

- *Charitomeni Tsordia, Artemisia Apostolopoulou & Dimitra Papadimitriou (2021): Does team identification of satellite fans influence brand-related sponsorship outcomes? What we learned from Manchester United supporters in Malaysia, Journal of Strategic Marketing*
- Cho, H., Lee, H. W., & Chiu, W. (2021). Satellite fans: Does sport nostalgia influence purchase intention toward sponsors' products?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 102653.
- *Christopher Stride, Jean Williams, David Moor & Nick Catley (2015) From Sportswear to Leisurewear: The Evolution of English Football League Shirt Design in the Replica Kit Era, Sport in History*
- *dam Benkwitz & Gyozo Molnar (2012) Interpreting and exploring football*
- *Daniel Keenen (2022) Celebrating the local: place-based advertising at Liverpool Football Club, Soccer & Society.*
- *fan rivalries: an overview, Soccer & Society*
- *Ferreira, A. G., Crespo, C. F., & Mendes, C. (2022). Effects of athletic performance and marketable lifestyle on consumers' engagement with sport celebrity's social media and their endorsements. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 23(2), 259-277.*
- *Gerd Nufer (2019). "Say hello to Halo": the halo effect in sports. Innovative Marketing*
- *Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). BrandTelling. Egea.*
- *Giovanni Bernardo, Massimo Ruberti & Roberto Verona (2022) Image is everything! Professional football players' visibility and wages: evidence from the Italian Serie A, Applied Economics*
- *Giuliana Isabella, José Afonso Mazzon & Angelika Dimoka (2015) Culture Differences, Difficulties, and Challenges of the Neurophysiological Methods in Marketing Research, Journal of International Consumer Marketing*
- *Giulianotti, R. (2002). Supporters, followers, fans, and flaneurs: A taxonomy of spectator identities in football. Journal of sport and social issues, 26(1), 25-46.*

- Heetae Cho, Er Chin Khoo & Hyun-Woo Lee (2019) *Nostalgia, motivation, and intention for international football stadium tourism*, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*
- Hinson, R. E., Osabutey, E., Kosiba, J. P., & Asiedu, F. O. (2020). *Internationalisation and branding strategy: A case of the English Premier League's success in an emerging market*. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 23(4), 747-766.
- Jaeger, J. (2021). *Football fans and stakeholder theory—A qualitative approach to classifying fans in Germany*. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 11(5), 598-619.
- Kiremitci, O., Demiray, E., Aycan, A., & Gençer, R. (2014). *Assessing the validity and reliability of the sport consumption behavior scale on Turkish football spectators*. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 5(2), 11-20.
- Klobučnik, M., Plešivčák, M. and Vrabel', M. (2019). *Football clubs' sports performance in the context of their market value and GDP in the European Union regions*. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*
- Lee, D., Byon, K. K., Schoenstedt, L., Johns, G., Bussell, L. A., & Choi, H. (2012). *Validation of the Consumer Values Versus Perceived Product Attributes Model Measuring the Purchase of Athletic Team Merchandise*. *ICHPER-SD Journal of Research*, 7(2), 52-58.
- Litvishko, O., Veynberg, R., & Bodrov, I. (2019). *Investment potential of the football industry I*. *Journal of Physical Education and Sport*, 19(4), 2390-2396.
- Machado, J. C., Martins, C. C., Ferreira, F. C., Silva, S. C., & Duarte, P. A. (2020). *Motives to engage with sports brands on Facebook and Instagram—The case of a Portuguese football club*. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 21(2), 325-349.
- Malik, A., Sudhakar, B. D., & Dutta, D. S. (2018). *Management-based factors of sports celebrity endorsement and effect on brand image*. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 7(1), 75-87.

- Mazzù, M. F., & Baccelloni, A. (2023). *Arts Marketing: strumenti e modelli manageriali per la valorizzazione dei beni culturali*. *APOGEO EDUCATION*, 1-212.
- Mazzù, M. F., & Perrey, J. (2011). *Power Brands: creare, portare al successo e gestire i propri brand*.
- Mazzù, M. F., Baccelloni, A., & Finistauri, P. (2022). *Uncovering the Effect of European Policy-Making Initiatives in Addressing Nutrition-Related Issues: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis on Front-of-Pack Labels*. *Nutrients*, 14(16), 3423.
- Mazzù, M. F., Baccelloni, A., Romani, S., & Andria, A. (2022). *The role of trust and algorithms in consumers' front-of-pack labels acceptance: a cross-country investigation*. *European Journal of Marketing*, (ahead-of-print).
- Mazzù, M. F., Marozzo, V., Baccelloni, A., & de'Pompeis, F. (2021). *Measuring the Effect of Blockchain Extrinsic Cues on Consumers' Perceived Flavor and Healthiness: A Cross-Country Analysis*. *Foods*, 10(6), 1413.
- Mazzù, M. F., Romani, S., Baccelloni, A., & Gambicorti, A. (2021). *A cross-country experimental study on consumers' subjective understanding and liking on front-of-pack nutrition labels*. *International Journal of Food Sciences and Nutrition*, 72(6), 833-847.
- Mazzù, M. F., Romani, S., Baccelloni, A., & Lavini, L. (2022). *Introducing the Front-of-Pack Acceptance Model: The role of usefulness and ease of use in European consumers' acceptance of Front-of-Pack Labels*. *International Journal of Food Sciences and Nutrition*, 73(3), 378-395.
- Mcmanus, John. (2013). *Been there, done that, bought the T-shirt: Beşiktaş fans and the commodification of football in Turkey*. *International Journal of Middle East Studies*.
- Morrow, S. (2023). *Football Clubs: Who Are the People?. In The People's Game? Football, Finance and Society (pp. 163-209)*. Cham: Springer International Publishing.

- *Nicholas D. Theodorakis , James Dimmock , Daniel Wann & Achilleas Barlas (2010) Psychometric Evaluation of the Team Identification Scale among Greek Sport Fans: A Cross-validation Approach, European Sport Management Quarterly, 10:3, 289-305*
- *Pham, Michel & Sun, Jennifer. (2019). On the Experience and Engineering of Consumer Pride, Consumer Excitement, and Consumer Relaxation in the Marketplace. Journal of Retailing. 96.*
- *Pifer, N. D., Mak, J. Y., Bae, W. & Zhang, J. J. (2015). Examining the relationship between star player characteristics and brand equity in professional sport teams. Marketing Management Journal*
- *Remco M. Beek & Inge Derom (2022) Sponsorship eras in the English Premier League: changing industries and globalization between 1992 and 2021, Soccer & Society*
- *Richelieu, A. (2008). The internationalisation of a sports team brand: the case of European soccer teams. International journal of sports marketing and sponsorship.*
- *Robert J. Vallerand , Nikos Ntoumanis , Frederick L. Philippe , Geneviève L. Lavigne , Noémie Carbonneau , Arielle Bonneville , Camille Lagacé-Labonté & Gabrielle Maliha (2008) On passion and sports fans: A look at football, Journal of Sports Sciences, 26:12, 1279-1293*
- *Robert J. Vallerand, Nikos Ntoumanis, Frederick L. Philippe, Geneviève L. Lavigne, Noémie Carbonneau, Arielle Bonneville, Camille Lagacé-Labonté & Gabrielle Maliha (2008) On passion and sports fans: A look at football, Journal of Sports Sciences, 26:12, 1279-1293*
- *Robert Thomas (2018) Mapping the perceptions and antecedents of football fans' co-creation behaviours with sponsoring brands: a pan-cultural study of the European leagues, Journal of Marketing Management*

- Ronald, B., & Jean-Pierre, D. (2019). *The role of commercialisation of the european football business for the emotional bond between fans and clubs. Advances in Management, 12(1), 8-29.*
- Scelles, Dermot-Richard, Nadine and Haynes, Richard (2020) *What Drives Sports TV Rights? A Comparative Analysis of their Evolution in English and French Men's Football First Divisions, 1980-2020. Soccer and Society*
- Senaux, B. (2008) 'A stakeholder approach to football club governance', *Int. J. Sport Management and Marketing,*
- Shokri & Alavi (2019) *The Relationship Between Consumer- Brand Identification and Brand Extension, Journal of Relationship Marketing*
- Shuv-Ami, A., & Toder Alon, A. (2023). *How Do You Categorize Yourself as a Sports Fan?: A New Scale of Sports Fan Social–Personal Identity Salience (FSPIS) and Its Consequences. Communication & Sport, 11(1), 28-52.*
- SILEI, «“The Battle for The Valley”. Tifo, identità, mobilitazione sociale e politica: il caso del Charlton Athletic (1985-1992)», *Diacronie. Studi di Storia Contemporanea: Più che un club. Tifoserie e identità storiche*
- Thomas, A. R., Pop, N. A., Iorga, A. M., & Ducu, C. (2017). *Ethics and Neuromarketing. Implications for Market Research and Business Practice. Switzerland: Springer.*
- Wakefield, K. (2016). *Using fan passion to predict attendance, media consumption, and social media behaviors. Journal of Sport Management, 30(3), 229-247.*
- Wakefield, Kirk & Sloan, Hugh. (1995). *The Effects of Team Loyalty and Selected Stadium Factors on Spectator Attendance. Journal of Sport Management. 9.*
- Xavier Ginesta, Jordi de San Eugenio, Pau Bonet & Martí Ferrer (2020) *Global football in the US market. The internationalization of FC Barcelona and its media coverage, Soccer & Society*

- Xia, L., Wang, J. F., & Santana, S. (2021). Nostalgia: Triggers and its role on new product purchase intentions. *Journal of Business Research*, 135, 183-194.
- Zhang, C., & Laroche, M. (2020). Brand hate: a multidimensional construct. *Journal of Product & Brand Management*, 30(3), 392-414.
- Реїкін, В. (2021). Financial and economic aspects of professional football industry: trends analysis and development prospects. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 1(36), 471-480.
-

7. *Summary*

Il settore sportivo, in particolare quello del calcio, è oggi uno dei mercati in più rapida crescita, che coinvolge ingenti somme di denaro e appassiona numerosi tifosi che diventano consumatori per i club. Negli ultimi anni, l'industria calcistica internazionale ha registrato una crescita finanziaria significativa, con profitti totali che hanno superato i 600 milioni di euro nel 2017, a fronte di perdite precedenti superiori a 1,7 miliardi di euro. I 20 principali club europei hanno generato un fatturato record di 9,3 miliardi di euro in una sola stagione nel 2019, grazie a fattori quali i diritti TV e le sponsorizzazioni, raggiungendo i 3,2 miliardi di dollari nel 2022 e si prevede che raggiungerà i 4,0 miliardi di dollari entro il 2028, con un tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 3,79% nel periodo 2022-2028. Tuttavia, la pandemia COVID-19 ha avuto un impatto significativo sul mercato a causa della chiusura di molti tornei nazionali e internazionali, nonostante ciò, il mercato si è ripreso rapidamente dopo la pandemia, con un conseguente aumento delle vendite di prodotti sportivi in tutto il mondo. Nike, una delle aziende leader nel settore degli articoli sportivi, ha registrato un calo delle vendite durante il Covid, ma in seguito ha assistito a una forte ripresa, dovuta alle strategie di mercato e riadattamento dei prodotti che hanno consentito all'azienda americana di ripartire nel migliore dei modi possibili, infatti le vendite annuali nel 2022 hanno raggiunto i 46,71 miliardi di dollari, con un aumento del 4,88% rispetto al 2021. Il ritorno dei tifosi negli stadi ha contribuito alla distribuzione dei ricavi dei club, con il 15% dalle attività del giorno della partita, il 44% dalle trasmissioni e il 41% dalle fonti commerciali, Il successo sul campo rimane un'attrazione significativa per la costruzione di un pubblico, come dimostra l'impatto delle prestazioni in UEFA Champions League. Questo fenomeno non ha impattato positivamente solo in un'ottica finanziaria ma anche dal punto di vista di popolarità del marchio e awareness; Club come Barcellona, Liverpool, Ajax e Tottenham hanno guadagnato milioni di nuovi follower sui social media durante le loro campagne UCL. La popolarità di club e giocatori sulle piattaforme digitali gioca un ruolo cruciale nella gestione della comunicazione e del marketing. Lavorare con asset influenti permette di aumentare il coinvolgimento e la consapevolezza del pubblico di riferimento, consentendo strategie di marketing efficaci attraverso

la comunicazione, il merchandising, le sponsorizzazioni e l'influenza dei giocatori. Il merchandising è una risorsa vitale per i club, in quanto fornisce un flusso continuo di entrate sia online che offline, le star del settore sono un elemento imprescindibile per poter creare campagne con un impatto significativo tramite le vendite di merchandising dei rispettivi club. Ad esempio, Neymar Jr ha venduto 900.000 maglie nel suo primo anno al PSG, rappresentando il 30% delle entrate del club. Anche l'arrivo di Cristiano Ronaldo alla Juventus ha portato a un aumento significativo delle vendite di maglie di gioco. Il merchandising creato dai club è fondamentale per migliorare l'identità del marchio e attrarre nuovi segmenti, per questo motivo, Il design gioca un ruolo fondamentale nel trasmettere le idee e le visioni dei club attraverso le maglie, incorporando eventi storici, simboli locali o elementi moderni, perciò possiamo affermare che un design efficace può migliorare l'estetica e favorire il senso di appartenenza dei tifosi. A parte gli introiti e le statistiche, il merchandising dei club contribuisce in modo significativo a generare entrate sostanziali per le organizzazioni sportive di tutto il mondo, rafforza il legame d'identità tra club e tifosi e offre opportunità per strategie di marketing creative e partnership commerciali. Le evidenze scientifiche precedenti discutono i concetti di fedeltà alla squadra e di identificazione della squadra nel contesto del comportamento dei consumatori nell'industria sportiva, in particolare nel calcio. La fedeltà alla squadra si riferisce al comportamento dei tifosi nei confronti della propria squadra ed è caratterizzata da un investimento personale ed emotivo a lungo termine nel club. I tifosi possono dimostrare la loro fedeltà attraverso vari mezzi, come l'acquisto di articoli del club o l'investimento nel mercato del club, guidati dall'impegno consapevole di mostrare solidarietà personale e fornire sostegno finanziario. La fedeltà alla squadra è influenzata da fattori quali la socializzazione, i risultati storici della squadra, un marketing efficace e un coinvolgimento prolungato nello sport. L'identificazione della squadra, radicata nella teoria dell'identità sociale, si riferisce alla misura in cui un individuo si identifica psicologicamente con una squadra. Svolge un ruolo significativo nel comportamento dei consumatori e influenza le decisioni e i comportamenti di acquisto a livello locale e internazionale. Nel mercato globale del calcio, l'internazionalizzazione dei club sportivi è diventata sempre più comune, in quanto

club come il Barcellona, il Real Madrid, il Bayern Monaco e il Manchester United sono visti come marchi multinazionali dell'intrattenimento. Questo cambiamento offre significative opportunità di sviluppo del mercato e un potenziale di crescita del marchio, soprattutto tra le tifoserie internazionali. Il comportamento dei consumatori nel calcio è plasmato da caratteristiche specifiche, in particolare dall'importanza che i tifosi attribuiscono ai successi della loro squadra. Si osserva un effetto alone positivo, per cui i tifosi tendono a tollerare meglio gli eventi negativi che coinvolgono la loro squadra dopo una vittoria importante. La comprensione dei pregiudizi cognitivi e delle emozioni che influenzano il comportamento dei tifosi è essenziale per le strategie di marketing e comunicazione. I tifosi sono sostenitori appassionati che formano un legame emotivo ed esprimono la loro co-identità con il marchio della squadra attraverso vari mezzi, come tatuaggi e acquisti di merchandising. Come consumatori, i tifosi mostrano un comportamento sia razionale che irrazionale. La loro irrazionalità è caratterizzata dalla lealtà, dall'espressività e dalla ricerca di un'identità individuale e di legami emotivi con la squadra. Le norme sociali, i rituali e il simbolismo condivisi all'interno delle comunità di tifosi creano un ambiente tribale o di culto incentrato sul marchio e sulla squadra. Queste comunità di marca offrono opportunità uniche per le esperienze di marca e utilizzano strumenti di neuro-marketing per differenziarsi e ottimizzare l'utilità dei consumatori. Le emozioni e i sentimenti giocano un ruolo cruciale nel percorso dei tifosi di calcio, infatti, se da un lato i risultati positivi della squadra e le affiliazioni ai gruppi sociali hanno un impatto positivo sui tifosi, dall'altro la moderna commercializzazione e internazionalizzazione dei club può anche allontanare e influenzare negativamente le percezioni dei tifosi. Molti tifosi esprimono malcontento per la crescente attenzione alla finanza piuttosto che alle tradizioni e alle passioni locali. Il sostegno finanziario e le spese stravaganti dei club ricchi sono visti come l'unica ragione del successo sportivo, il che porta alla disillusione dei tifosi locali, ciò si ripercuote con tensioni tra la cultura dei tifosi locali e la visione globale dei club calcistici creano sfide nella gestione delle relazioni con i tifosi e richiedono un'attenta considerazione nelle strategie di marketing. In generale, la comprensione delle dinamiche della fedeltà alla squadra, dell'identificazione della squadra e del comportamento dei tifosi è fondamentale

per una gestione e un marketing efficaci nell'industria del calcio. Riconoscere i fattori emotivi e psicologici che guidano il coinvolgimento dei tifosi e il processo decisionale dei consumatori consente ai club e ai marchi di sviluppare strategie che risuonano con il loro pubblico di riferimento e promuovono la fedeltà a lungo termine. Gli studi precedenti si concentrano sull'importanza dei piani di comunicazione e di merchandising basati sull'identificazione e sull'orgoglio nell'industria del calcio. Le maglie da calcio svolgono un ruolo cruciale nel definire l'identità di un club e nel fungere da simbolo per i tifosi, favorendo le interazioni commerciali e la nostalgia tra gli appassionati. La ricerca sottolinea l'importanza di considerare la tradizione e la nostalgia quando si progettano nuove maglie, dato che i tifosi hanno spesso sentimenti accelerati di nostalgia per i modelli del recente passato, evidenziando il ruolo delle maglie nella costruzione dell'identità e la crescente rilevanza economica e sociale della vendita di maglie e simboli legati alla cultura del club, esplorando, inoltre, il modo in cui le differenze culturali si manifestano come rivalità e sottolinea la necessità di un approccio multi-causale per comprendere le differenze culturali alla base di queste rivalità. Comprendere gli aspetti culturali e comportamentali del pubblico di riferimento è fondamentale per costruire solide relazioni di marca. L'elaborato propone domande di ricerca per esplorare le differenze tra i gruppi di tifosi e identificare metodi efficaci per sviluppare e mantenere atteggiamenti positivi nei confronti del marchio in base alle tradizioni e alle origini dei club. Nel seguente studio svolto in questo elaborato si ipotizza un effetto diretto del merchandising sul coinvolgimento dei tifosi, mediato da emozioni come la nostalgia e l'approvazione sociale, moderato dall'identificazione e dal comportamento dei tifosi. Le ipotesi affermano che il design del merchandising influenza direttamente il coinvolgimento dei tifosi, le emozioni mediano la relazione tra merchandising e coinvolgimento nel prodotto e i tratti della personalità moderano la relazione tra merchandising ed emozioni. La ricerca scientifica descritta nel documento è stata condotta utilizzando un approccio di analisi quantitativa per indagare le relazioni e gli effetti tra le variabili selezionate. La ricerca ha comportato la manipolazione di variabili e condizioni per testare le ipotesi formulate, articolandosi in due fasi principali: il Pre-test e lo studio principale. Il Pre-test mirava a confermare la percezione

della tradizione o dell'innovazione tra gli intervistati del campione in merito al merchandising di squadra, mentre lo studio principale si è concentrato sugli effetti moderatori dei tratti di personalità sulle emozioni evocate dal merchandising e sugli effetti mediatori di queste emozioni sul coinvolgimento nel marchio. Il Pre-test ha confermato l'efficacia dei design e la percezione che i tifosi hanno delle maglie della squadra. Questo è stato fatto per preparare gli stimoli appropriati per il test finale, che ha analizzato il coinvolgimento dei tifosi moderato da una proposta di territorialità o internazionalità nel merchandising. L'analisi dei dati è stata condotta utilizzando Qualtrics per la somministrazione del questionario e il software SPSS per interpretare i dati raccolti e generare risultati validi per lo studio. Il Pre-test ha utilizzato un Independent T-Test per confrontare le medie e determinare se le medie dei due campioni fossero significativamente diverse. Lo studio principale ha utilizzato un modello di mediazione moderata, come mostrato nella Fig. 6, in cui la scelta delle squadre è stata inizialmente presentata, in modo simile al pre-test, per evitare dinamiche di odio verso il marchio per le squadre rivali. Agli intervistati sono state poi presentate diverse domande relative alle variabili scelte per il modello di ricerca. Queste variabili includevano il coinvolgimento della squadra (H1), le emozioni evocate dalla squadra preferita dell'intervistato attraverso il merchandising (H2) e i tratti della personalità legati allo sport. Le aree specifiche indagate per ogni argomento sono dettagliate nella Tabella 1, che presenta le scale utilizzate nel questionario. Le domande selezionate miravano a descrivere chiaramente gli argomenti presentati nella revisione della letteratura e a spiegare gli effetti del comportamento dei consumatori nel contesto specifico. Inoltre, sono state incluse domande sociodemografiche per analizzare il segmento raggiunto dall'indagine. La ricerca è stata condotta utilizzando un questionario online distribuito sui principali social network e piattaforme di social media come Facebook, Instagram e WhatsApp. Il questionario era composto da 24 domande suddivise in sei diverse categorie: scelta della squadra, randomizzazione delle maglie, impegno della squadra, emozioni legate allo sport e alla squadra, tratti della personalità legati al fandom e alla passione per la squadra e in fine, informazioni personali. La prima sezione ha permesso agli intervistati di riflettere e di scegliere la propria squadra preferita, per evitare pregiudizi che

potrebbero portare all'odio per il marchio o a effetti di rivalità. Dopo la fase di selezione della squadra, agli intervistati è stato presentato in modo casuale uno dei due stimoli di merchandising, seguito da un questionario con l'immagine della maglia. La parte più rilevante del test prevedeva domande relative al coinvolgimento nel marchio e alla valutazione personale degli intervistati del loro rapporto con la squadra. Sulla base delle risposte, sono stati identificati due gruppi distinti di tifosi in base al loro livello di identificazione con la squadra, consentendo di valutare le dinamiche della brand identity tra i diversi club scelti per la ricerca. La seconda sezione ha esplorato gli aspetti emotivi evocati dal merchandising per identificare le differenze di percezione emotiva in base agli stimoli presentati. Tutte le domande relative alla ricerca sono state somministrate utilizzando scale Likert a 7 punti, che hanno fornito una visione accurata delle risposte del campione. L'ultima serie di domande riguardava i tratti della personalità non correlati al merchandising, con l'obiettivo di cogliere le abitudini e gli stili di vita degli intervistati e fornire un quadro logico per la moderazione delle emozioni nello studio. Infine, sono state incluse domande sociodemografiche per analizzare i segmenti degli intervistati in base all'età, al sesso e al livello di istruzione. L'analisi di mediazione moderata è stata condotta utilizzando l'estensione PROCESS Macro per SPSS e la regressione è stata eseguita per ciascuno dei cinque team selezionati, ottenendo cinque diversi risultati che verranno analizzati in dettaglio nella sezione 4.2. L'analisi e la selezione delle squadre in questo studio si sono concentrate sulle rivalità e sui pregiudizi associati ai tifosi di calcio, i tifosi altamente identificati tendono a mostrare un pregiudizio più favorevole verso il merchandising della propria squadra preferita e ad avere atteggiamenti negativi verso le squadre rivali, basati su pregiudizi soggettivi. Per evitare tali pregiudizi, lo studio ha scelto cinque club calcistici italiani rappresentativi: AS Roma, SS Lazio, AC Milan, FC Inter e Juventus FC. La selezione si è basata sulla posizione geografica degli intervistati, il 90% dei quali risiede nel Lazio, dove AS Roma e SS Lazio sono le squadre più seguite. Milan, Inter e Juventus sono state scelte per la loro popolarità e la loro ricca tradizione. L'indagine sui comportamenti dei tifosi di queste squadre selezionate è significativa anche dal punto di vista economico. La Football Money League 2022 di Deloitte ha classificato Juventus, Inter e Milan tra i

primi 20 club europei in termini di ricavi (rispettivamente 433,5 milioni di euro, 330,9 milioni di euro e 216,3 milioni di euro). A livello sociale, la base aggregata di follower delle squadre di Serie A sulle principali piattaforme (Facebook, Twitter, Instagram e YouTube) è di circa 223,8 milioni di utenti. Le cinque squadre più seguite sono Juventus, Milan, Inter, Roma e Napoli, e anche TikTok contribuisce alla loro visibilità. Per quanto riguarda la creazione dei materiali per lo studio, sono state utilizzate varie piattaforme online come Canva, Adobe Photoshop e Jersix per produrre campioni autentici che rappresentassero le differenze di design. La manipolazione degli stimoli ha comportato la presentazione di due maglie diverse per ogni squadra nel pre-test, questo ha permesso di analizzare le differenze di percezione tra le maglie con riferimenti storici e quelle con design innovativi e moderni. Gli elementi manipolati nello studio comprendevano colori, sponsor, stemmi, simboli, riferimenti storici al club e simboli della città, tutti finalizzati a suscitare negli intervistati una chiara identità e attitudine al marchio. In particolare, per l'AS Roma sono state presentate due maglie: una con lo storico "Lupetto" di Gratton e i colori tradizionali della squadra, e un'altra con un design moderno che incorpora il nero, creato dal designer Aries. Per la SS Lazio, la combinazione di colori è stata diversa: una maglia rappresentava il tradizionale bianco e azzurro, che ricorda la Curva Nord, mentre l'altra aveva i colori nero, verde e giallo, oltre a un cambio di sponsor da Seleco a Binance. Per la Juventus sono state proposte due maglie alternative, una che ricorda la maglia dell'ultima Champions League vinta nel 1996, l'altra un design moderno creato dal designer Pharrell Williams. La scelta per il Milan comprendeva un riferimento alla quinta Champions League vinta nel 2005 con lo storico sponsor Bwin e un design moderno con l'effetto lucido utilizzato nella stagione precedente. Per l'FC Inter è stato presentato un design innovativo attraverso la terza maglia della stagione in corso, caratterizzata da colori fluorescenti e non tradizionali. È stata creata anche una maglia tradizionale, simile a quella utilizzata nel 2008 per la celebrazione del centenario, con i simboli della città di Milano, tra cui la Croce di San Giorgio e il "Biscione". Nel complesso, questo studio si proponeva di analizzare il comportamento e la percezione dei tifosi altamente identificati nei confronti di diversi modelli ed elementi di maglia, riducendo al minimo l'influenza di pregiudizi soggettivi e rivalità.

Nel Pre-Test è stato raccolto un campione di 143 persone, di età compresa tra i 17 e i 69 anni, con l'82% di età compresa tra i 23 e i 25 anni. La maggior parte dei partecipanti si è identificata come maschio (60%), seguita da femmine (38%), mentre una piccola percentuale (2%) ha scelto di non identificare il proprio sesso. I partecipanti sono stati suddivisi in base alle loro squadre di calcio preferite, tra cui AS Roma, SS Lazio, AC Milan, FC Inter, Juventus FC e altre. I risultati del Pre-Test hanno confermato che la percezione dei tifosi delle maglie con riferimenti storici differisce significativamente da quella delle maglie con design moderno. Lo studio principale ha coinvolto 240 partecipanti, di età compresa tra i 19 e i 63 anni, con circa il 60% di età compresa tra i 22 e i 24 anni. La maggioranza si identificava come maschio (70%), seguita da una femmina (28,8%) e una piccola percentuale (0,82%) si identificava come non-binario. I partecipanti erano tifosi di diverse squadre, tra cui AS Roma, SS Lazio, FC Inter, AC Milan, Juventus FC e altre. Le emozioni hanno agito da moderatori, mentre i tratti di personalità sono serviti da mediatori tra la variabile indipendente "merchandising" e le emozioni, e l'effetto diretto della variabile indipendente è stato correlato alla variabile dipendente "impegno". I risultati dell'analisi sono stati forniti per ogni squadra separatamente. I valori R-quadro hanno indicato la significatività della descrizione di ciascun campione. Sono stati trovati risultati significativi per gli effetti diretti, così come per gli effetti mediatori e moderatori per ogni squadra (Roma, Lazio, Juventus, Milan e Inter). L'analisi ha confermato che il design del merchandising della squadra influenza direttamente l'impegno dei tifosi nei confronti dei rispettivi club, e questa relazione è significativamente mediata dalle emozioni provate dai tifosi. Inoltre, i tratti di personalità legati all'ambito sportivo sono risultati influenzare le emozioni provate dai tifosi. In conclusione, lo studio ha dimostrato l'importanza del design delle maglie sul coinvolgimento dei tifosi, con le emozioni e i tratti della personalità che giocano un ruolo di mediazione e moderazione in questa relazione. Lo sport, in particolare il calcio, è considerato uno dei settori più importanti in via di sviluppo in termini finanziari e di fanbase. La gestione di un club sportivo è diventata una sfida manageriale di alto livello, poiché i principali consumatori di questo mercato sono i tifosi. Le aziende sportive stanno costruendo piani di marketing e comunicazione che

coinvolgono tutti gli aspetti influenti per il segmento di riferimento, dall'aspetto dei risultati sportivi alle dinamiche di coinvolgimento dei clienti. Nel presente studio, è stato proposto un modello per spiegare i legami emotivi e culturali nella relazione tra tifoso e squadra. Le analisi hanno rivelato che i tratti della personalità legati alla celebrazione e all'orgoglio verso il proprio club influenzano significativamente il modo in cui la squadra può suscitare emozioni nel singolo tifoso. Ciò si riflette anche nel merchandising e nello stile di comunicazione adottati dai club. È emerso che il richiamo al passato e alla tradizione, attraverso un design tradizionale o nostalgico, suscita emozioni più influenti e facilmente individuabili nel coinvolgimento con il club. Le implicazioni manageriali di questo studio riguardano l'importanza di una brand identity ben costruita per un club sportivo. Un adeguato mix di marketing, basato su strategie di comunicazione mirate al proprio segmento di riferimento, può migliorare l'immagine, la consapevolezza e la fedeltà del cliente nel contesto sportivo. Il merchandising è uno strumento funzionale e di impatto per le strategie di comunicazione e la creazione di storytelling e valore sociale per la fanbase dei club, coadiuvato da un design d'impatto, sviluppato anno dopo anno, il quale può aumentare le entrate annuali, soprattutto attraverso le dinamiche di sponsorship con aziende esterne. Tuttavia, lo studio presenta alcune limitazioni. Il campione analizzato è limitato in termini di numero e distribuzione, infatti uno studio più ampio e diversificato potrebbe aiutare a comprendere meglio le emozioni e i tratti della personalità di gruppi sociali aggiuntivi. Inoltre, è stata analizzata solo una ristretta gamma di squadre italiane senza considerare altre realtà sportive, per questo uno studio che includa diversi tipi di squadre potrebbe descrivere più chiaramente le diverse relazioni dei tifosi con le proprie squadre. Infine, lo studio è stato condotto come un esperimento di laboratorio anziché sul campo, limitando la comprensione completa del comportamento dei consumatori e delle abitudini dei gruppi sociali analizzati, perciò sono suggerite ulteriori ricerche che esaminino altre variabili influenti nel contesto sportivo e che coinvolgano tutto l'ambiente sportivo circostante il calcio.

