

Dipartimento di  
Impresa e Management

Cattedra di Gestione del Prodotto e della Marca

## Un calcio verso la sostenibilità: tradizione e senso di appartenenza nel merchandising sportivo

Prof. Marco Francesco Mazzù

RELATORE

Prof.ssa Francesca Di Pietro

CORRELATORE

Villani Davide 753061

CANDIDATO

*“Football is the most important of the unimportant things”*

Arrigo Sacchi

## INDICE

## INDICE

<b>ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>1. INTRODUZIONE</b> .....	<b>5</b>
1.1 Il settore calcistico: Overview di una crescita continua. ....	5
1.2 Obiettivo calcio più sostenibile: i club trasmettono un segnale.....	7
1.3 Il merchandising ed il suo ruolo centrale nel settore calcistico .....	11
1.4 Il gap e le domande di ricerca.....	13
<b>2. LITERATURE REVIEW</b> .....	<b>16</b>
2.1 L'importanza del merchandising: I club studiano nuove strategie .....	17
2.2 Il messaggio del merchandising sportivo.....	18
2.3 La funzione di identificazione del merchandising sportivo.....	19
2.4 Fan engagement: senso di appartenenza e di identificazione .....	21
2.5 La tradizione nel mondo del calcio.....	23
2.6 La tradizione: un ponte nel processo di transizione sostenibile nel settore calcistico.....	25
2.7 Sviluppo delle ipotesi di ricerca.....	26
<b>3. RICERCA SPERIMENTALE</b> .....	<b>28</b>
<b>3.1 Approccio metodologico</b> .....	<b>28</b>
3.1.1 Metodologia e studio .....	28
3.1.2 Partecipanti e procedura di campionamento.....	29
3.1.3 Raccolta dati e composizione del questionario.....	30
<b>3.2 Risultati dell'esperimento</b> .....	<b>33</b>
3.2.1 Analisi dei dati.....	33
3.2.2 Risultati delle ipotesi .....	34
<b>4. DISCUSSIONE E CONCLUSIONI</b> .....	<b>37</b>
4.1 Contributi teorici .....	37
4.2 Implicazioni manageriali .....	38
4.3 Limitazioni e ricerche future.....	39
<b>APPENDICE A – Scale Originali</b> .....	<b>41</b>
<b>APPENDICE B – Survey del main study</b> .....	<b>42</b>
<b>APPENDICE C – Output SPSS</b> .....	<b>49</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>55</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>60</b>

## ABSTRACT

Il settore calcistico sta perseguendo con insistenza l'obiettivo della sostenibilità, in Italia ed all'estero. I club stanno cercando sempre più di conciliare la grande crescita economica con la transizione ecologica, dando importante rilievo al tema della sostenibilità.

Le società calcistiche stanno cercando di proporre un modello di business che sia il più sostenibile possibile, modificando alcune pratiche ed implementandone altre. Per rispondere a tali istanze ci si sta muovendo verso la progettazione di nuovi stadi sostenibili, la produzione di merchandising green e la realizzazione di iniziative volte a sensibilizzare i temi più caldi riferiti alla sostenibilità. Questo elaborato di tesi si concentra principalmente sul merchandising sportivo che ricopre un ruolo fondamentale nel processo di sensibilizzazione del tifoso sul tema della sostenibilità.

La condizione di emergenza climatica ribadita ultimamente dall'IPCC non ha affatto rassicurato l'opinione pubblica, ed il mondo del calcio risulta essere tra i più inquinanti. I club non possono più eludere il problema e sono perciò chiamati a trovare soluzioni efficaci per invertire questa tendenza.

La nostra ricerca parte dal protagonista di tale vicenda: il tifoso. In che modo il tifoso di calcio può essere sensibilizzato sul tema della sostenibilità attraverso il merchandising sportivo, conservando o addirittura migliorando i risultati commerciali dei club? Nell'elaborato si propone una soluzione a questo problema, analizzando e contestualizzando il tema della tradizione, colonna portante della vita di ciascun tifoso ed appassionato di calcio. Essa può fungere da ponte tra il tema della sensibilizzazione sulla sostenibilità ed i risultati economici commerciali delle società calcistiche.

È stato condotto un main study sviluppando un modello di mediazione moderata che ha analizzato come la proposta di una divisa da gioco con un design tradizionale ed un messaggio sostenibile esplicito possano impattare sul senso di attaccamento del tifoso al club, conservando o addirittura migliorando i risultati in termini di WOM. Sono state confrontate due diverse categorie di divise con un design tradizionale vs innovativo e con un livello di sostenibilità percepito esplicito vs implicito. La ricerca, che ha assunto come riferimento il club argentino Boca Juniors, è stata effettuata attraverso un questionario online distribuito sui principali social network e social media, raccogliendo 159 risposte valide. I risultati hanno verificato le ipotesi mostrando come un tipo di merchandising tradizionale, soprattutto se unito ad un messaggio sostenibile di livello esplicito, impatti positivamente sul senso di attaccamento al brand. Questo, a sua volta, induce un sentimento positivo nella WOM, creando risonanza e generando una miglior Brand Reputation.

**Keywords:** Sport Marketing, Attachment to the brand, Merchandising, WOM, Sustainability, Tradition, Brand Reputation.

## 1. INTRODUZIONE

### *1.1 Il settore calcistico: Overview di una crescita continua.*

Grazie ai suoi 3,5 miliardi di appassionati, il calcio rappresenta lo sport più popolare al mondo, e questo influisce particolarmente sull'attenzione e la fascinazione che lo stesso settore può suscitare. Si tratta di uno sport che ha un potere mediatico importantissimo, tanto da poter influenzare tutto l'ambiente che lo circonda, soprattutto i tifosi (European Educational Research Journal 2022, Vol. 21).

Il settore calcistico, sulla base di ciò che è accaduto a livello globale a causa della pandemia da Covid-19, ha subito negli ultimi anni un importante rallentamento nella sua crescita. Il calcio, considerato, uno dei settori più fiorenti soprattutto con riferimento al mercato sportivo, ha dovuto affrontare la pandemia con numerosi stop e rinvii delle competizioni e soprattutto non ha potuto contare sulla sua forza principale: i tifosi negli stadi.

Dopo la pandemia i ricavi sono cresciuti del 10% ed il mercato calcistico europeo è cresciuto in maniera decisa, garantendo anche una crescita potenziale importante. Tutto ciò è iniziato principalmente nella stagione 2021-2022 ma il trend positivo si è sviluppato sempre più anche negli anni successivi. Riferendoci a cifre reali, si è raggiunta quota 27,6 miliardi di euro, con un ritorno ai livelli pre-COVID prospettato per la stagione 2021/22.

I cinque principali campionati europei come la Premier League (Inghilterra), Serie A (Italia), LaLiga (Spagna), Bundesliga (Germania) e Ligue 1 (Francia), all'inizio della pandemia, hanno generato ricavi aggregati significativamente inferiori ai ricavi osservati prima del COVID-19, ma hanno comunque intrapreso una strada di crescita, generando ricavi per 15,6 miliardi di euro, +3% rispetto alla stagione precedente. Questo dato è indicativo della potenzialità in termini di crescita delle revenue di questo settore.

La situazione è cambiata nella stagione 2020/21, periodo in cui il calcio europeo si è fermato ed ha continuato a subire l'impatto del COVID-19. I club di tutto il continente sono stati costretti a giocare la maggior parte delle partite a porte chiuse o con una capacità ridotta degli stadi, con conseguenti bassi livelli di generazione di ricavi da gara.

Nel documento "Football Money 2022 Deloitte Football Money League" di Deloitte, si evince che le problematiche causate dalla pandemia hanno fatto sì che i ricavi dei club europei scendessero a delle cifre simili a quelle del 2017/18, quando i ricavi aggregati delle big five competition erano pari a 15,6 miliardi di euro. Da qui molti club e campionati sono stati 'costretti' a siglare degli accordi

con investitori esterni, infatti LaLiga (esclusi FC Barcelona, Athletic Bilbao, e Real Madrid) e la Ligue 1 hanno annunciato accordi con la società di private equity CVC nel 2022.

**Chart 2: 'Big five' European league clubs' revenue - 2020/21 (€m)**

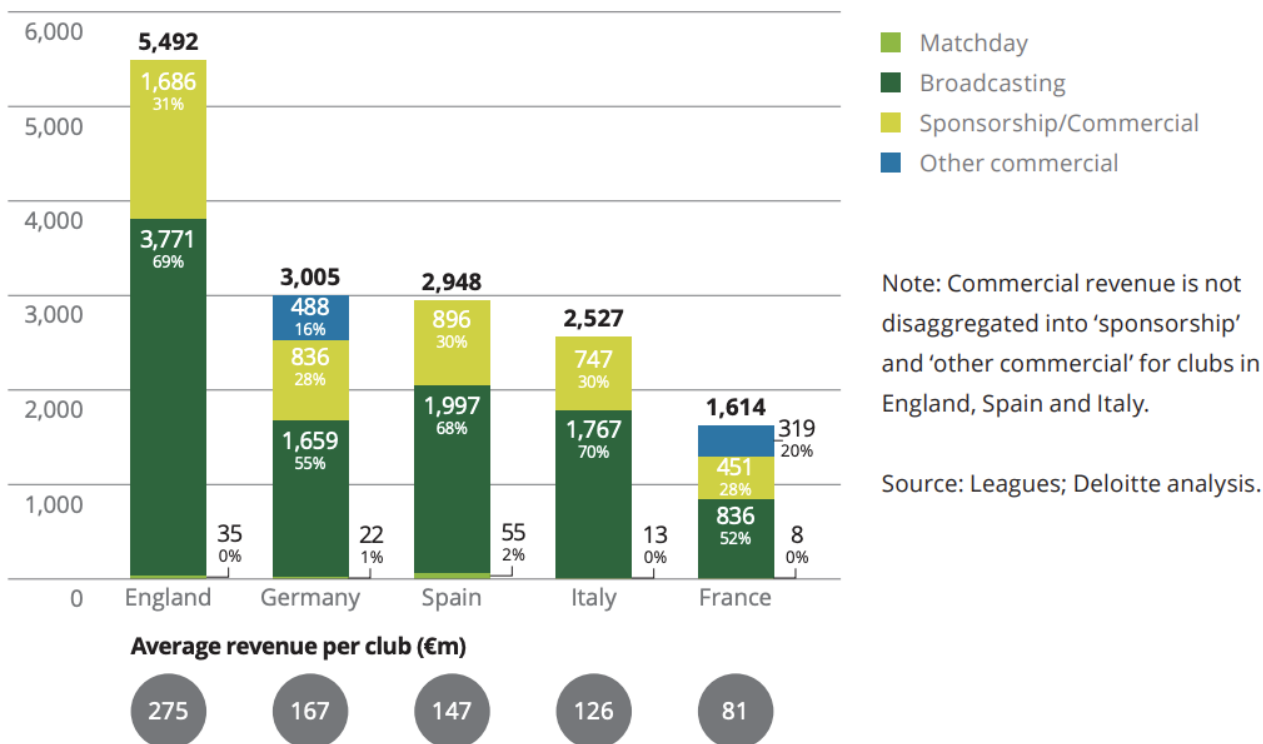


Figura 1

La maggiore crescita in percentuale dei ricavi aggregati tra campionati è stata raggiunta dai club di Serie A, i quali nel 2020/21 hanno registrato un + 23%, toccando quota 2,5 miliardi di euro. Si tratta di una crescita dovuta principalmente all'aumento dei ricavi da diritti televisivi, + 48% nella stagione di riferimento (Deloitte,2022.)

C'è stato anche un aumento dei ricavi commerciali (di 113 milioni di euro), come risultato di nuovi accordi commerciali e di alcuni rinvii di ricavi dal 2019/20, come per i diritti TV.

Anche i costi salariali dei club di Serie A sono aumentati del 29%, generando anche qui un record per il campionato italiano. La maggior parte dei club ha registrato un aumento e il rapporto salari/ricavi è salito all'82%, il secondo più alto tra i "big five".

Guardando questi dati di ricrescita, si può evincere che le prospettive per i cinque grandi campionati europei siano più rosee. Il calcio è tornato alla normalità, gli stadi tornano a capienza massima, il nuovo ciclo dei diritti televisivi UEFA per il periodo 2021/22-2023/24 garantisce un aumento dei ricavi e i nuovi accordi TV porteranno un aumento ai club di alcuni campionati. Una stima dei ricavi

aggregati del 2022/23 indica una quota record di 18,6 miliardi di euro (Deloitte, 2022), fattore importantissimo ed indicativo di un forte segnale di ricrescita e ripartenza.

Il concetto di crescita continua del settore calcistico può essere anche esplicitato dando un'occhiata ai recenti risultati dei club sportivi della Premier League, la competizione di club nazionale considerata la più preziosa tra tutte.

Chart 1: Premier League clubs' revenues - 1991/92 and 2011/12 to 2022/23 (£m)



Figura 2

Dopo la pandemia c'è stata una risalita nel livello di revenues totali, il CAGR è cresciuto per ogni differente fonte di reddito e nelle proiezioni future Deloitte pensa che questo trend possa solamente migliorare.

### 1.2 Obiettivo calcio più sostenibile: i club trasmettono un segnale.

Il settore calcistico non può esimersi dal porre l'attenzione sulla grande sfida planetaria che si fa di anno in anno più impellente: la transizione alla sostenibilità.

Ad oggi, purtroppo, sono poche le squadre che si impegnano in tal senso, non c'è la giusta attenzione nel garantire un basso impatto ambientale (<https://www.calcioefinanza.it>). Inoltre, il settore calcistico spesso manca di trasparenza (si vedano, ad esempio, gli scandali legati ai Mondiali nel Qatar), e

questa mancanza si riflette anche su una particolare inerzia nell'innescare il processo di transizione ecologica, per il quale spesso sono richiesti dei sacrifici.

Per citare un esempio, si pensi all'analisi che la FIFA ha fatto su sei nuovi stadi degli otto totali del Qatar che hanno ospitato i Mondiali di calcio del 2022.

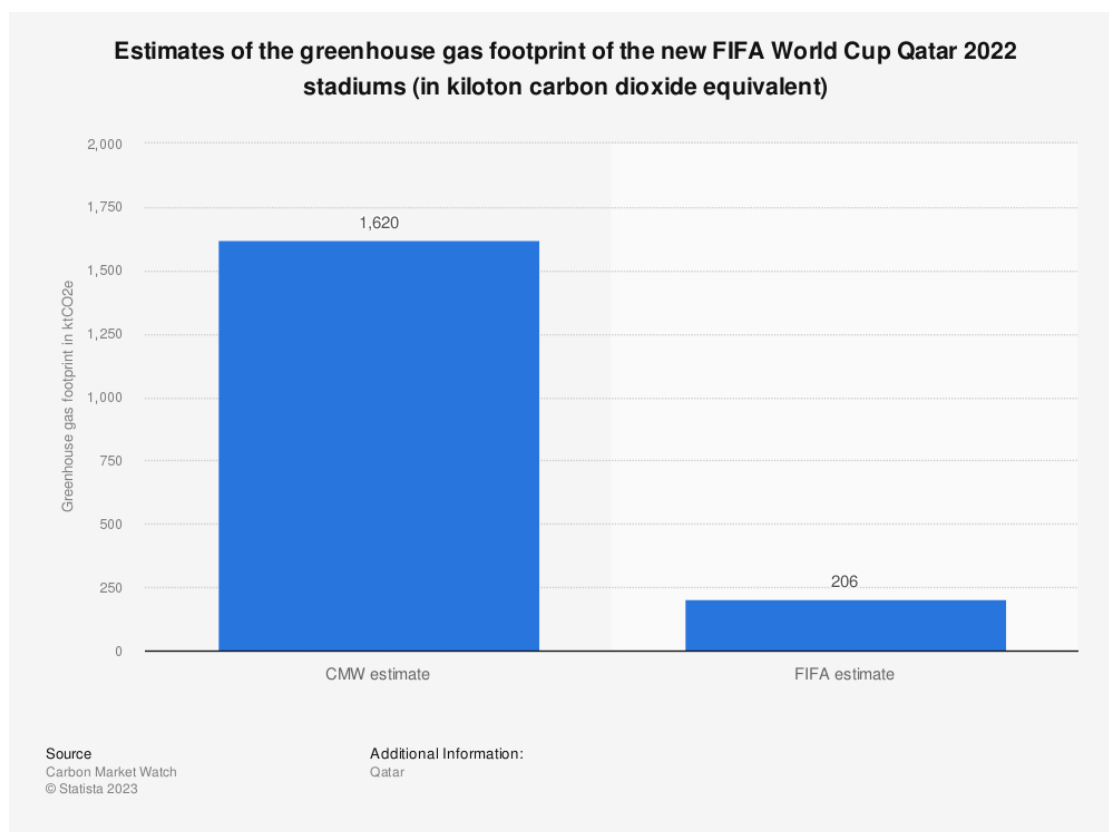


Figura 3

Per la FIFA i sei stadi hanno prodotto un'impronta a effetto serra di circa 206 chilotoni (kt). Un rapporto di Carbon Market Watch suggerisce, in contrasto con le valutazioni condotte dalla FIFA, che questo numero è otto volte maggiore, pari a 1,62 tonnellate metriche di anidride carbonica equivalente.

Tali difficoltà relative al settore calcistico possono essere superate attraverso decisioni mirate portate avanti dalle società, legate alla creazione di nuovi impianti sostenibili, alla comunicazione, alla scelta di alcuni sponsor e soprattutto alla scelta di un merchandising sostenibile piuttosto che di uno non sostenibile (FIGC).

Negli ultimi anni il tema della sostenibilità ambientale nel calcio professionistico ha assunto sempre più rilevanza. Le Federazioni europee e gli attori afferenti alla famiglia del calcio come le leghe e altre associazioni, anche su stimolo della UEFA, sono sempre più consapevoli della necessità di adottare azioni volte a coinvolgere un numero ampio di stakeholders al fine di intraprendere iniziative



indirizzate a ridurre l'impatto ambientale dell'attività calcistica. L'UEFA ha intrapreso una strada d'azione a partire da dicembre 2021, approvando la sua strategia di sostenibilità dove ben 4 punti su 11 sono dedicati all'ambiente: economia circolare, cambiamento climatico, sostenibilità degli eventi, sostenibilità delle infrastrutture.

Tale strategia associa le politiche ambientali UEFA agli obiettivi di sostenibilità dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (FIGC.it).

Anche la FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio) si è mossa in tal senso con la Carta sulla Sostenibilità Ambientale del Calcio. Questo documento ha come obiettivo quello di regolamentare il più possibile, a livello nazionale italiano, le iniziative sportive calcistiche con il fine di raggiungere dei risultati tangibili in riferimento alla sensibilizzazione del tema sostenibile.

Questo documento opera su 4 fronti con delle sezioni ben distinte:

1. Governance ambientale
2. Gestione di Stadi ed Infrastrutture
3. Gestione degli eventi
4. Stakeholders' engagement e partnership
5. Coinvolgimento dei tifosi

Il documento della FIGC non solo indica le linee guida per trascinare il settore calcistico italiano verso la transizione ecologica, ma cerca anche di trasmettere delle informazioni e direttive chiare: cercare di ridurre il consumo di plastica monouso, adottare delle pratiche volte a combattere il cambiamento climatico, ridurre l'impatto collegato alla mobilità dei tifosi durante gli eventi sportivi. In fatto di sostenibilità, dunque, il calcio ha iniziato a muovere i primi passi verso una strada poco battuta nel corso degli anni. Per risalire ad un segnale concreto ed effettivo, però, è necessario tornare al 2018. L'Unione Europea stimava che un singolo spettatore producesse quasi un chilo di rifiuti il giorno della partita della propria squadra, numero assai preoccupante e per il quale era necessario agire. A tal proposito, sempre dalla UE nasceva "Life Tackle", un progetto nato e mirato a ridurre l'impronta calcistica sull'ambiente.

Alcuni club, negli anni successivi hanno posto l'accento sulla questione della sostenibilità attraverso alcune piccole iniziative. L'esempio più importante è quello del Forest Green Rovers. La squadra di Nailsworth, infatti, è il club più green al mondo. Acquistato nel 2010 dall'imprenditore britannico Dale Vince impegnato nel campo dell'energia verde, il club ha sin da subito intrapreso una rigorosa politica ambientale. Si sta parlando di un club dotato di un autobus elettrico, di un club che ha fornito magliette e parastinchi in bambù ai propri giocatori, ed addirittura progettato un nuovo stadio interamente in legno.

Insomma, l'esempio del Forest Green Rovers, riconosciuto dall'Onu come la prima ed unica società calcistica a emissioni zero nel 2018, è lampante. Il calcio, infatti, può e deve sfruttare la propria immensa popolarità per veicolare o generare un impatto positivo sulle comunità di appassionati di tutto il pianeta. L'obiettivo principale deve essere quello di portare avanti azioni concrete e di essere tutti uniti verso un'unica direzione: quella della sostenibilità. Tutto questo sfruttando la condivisione dei valori calcistici e non.

Sarà sempre più determinante il ruolo della comunicazione digitale, volta a coinvolgere tifosi e supporters in iniziative a difesa dell'ambiente, non a caso è possibile citare numerose campagne portate avanti da società calcistiche come il Venezia FC o l'Udinese Calcio volte a sensibilizzare il tema della Corporate Social Responsibility e generare una attenzione particolare nei propri tifosi sul web.

Il processo di transizione verso la sostenibilità, oltre ad interessare i club, interessa soprattutto il tifoso, il protagonista sugli spalti di una partita di calcio. A questo punto è giusto citare l'esempio dei tifosi giapponesi durante l'ultima Coppa del Mondo FIFA in Qatar. Al termine della sfida inaugurale del torneo fra Qatar ed Ecuador, infatti, i supporters giapponesi hanno ripulito gli spalti dello Stadio Al Bayt di Al Khor. Un gesto forte, disarmante ed estremamente semplice, con l'obiettivo principale di rispettare il luogo di cui si è ospiti. Insomma, la tutela dell'ambiente, parte anche e soprattutto dal comportamento del tifoso.

Fra gli esempi virtuosi dell'Udinese, che come altri club italiani e stranieri ha aderito al programma delle Nazioni Unite "Sports for Climate Action", c'è l'utilizzo esclusivo di fonti rinnovabili per il rifornimento energetico della Dacia Arena (uno dei primi luoghi a emissioni zero in Europa) e la divisa della squadra prodotta utilizzando tessuti ecosostenibili al 100% (ogni maglia è realizzata utilizzando 13 bottiglie di plastica PET riciclate).

Le società calcistiche si stanno muovendo nella direzione sostenibile lanciando iniziative o proponendo modelli di business più sostenibili, con l'obiettivo primario di muoversi verso la transizione ecologica tanto auspicata nel minor tempo possibile.

Ogni società viene valutata mediante un 'Sustainability Index Ranking' o anche detto ESG, il quale ha come compito quello di misurare le performance dei club dal punto di vista sostenibile.

Insomma, è ufficialmente cominciata una competizione più grande e mondiale, definibile come sostenibile, tra tutti i club del continente.



Figura 4

### 1.3 Il merchandising ed il suo ruolo centrale nel settore calcistico

Il merchandising, con il passare del tempo, sta assumendo un'importanza sempre più grande all'interno del business sportivo. Si tratta di tutte quelle attività volte principalmente ad utilizzare il marchio della società o della federazione sportiva, per produrre risultati finanziari che impattano direttamente sui risultati finali di business delle società sportive.

Il merchandising comprende l'insieme di beni tangibili che il consumatore può acquistare e di cui può andare fiero, come sciarpe, divise da gioco, gagliardetti, indumenti e tutto ciò che è direttamente ricollegabile al brand sportivo in questione.

Ogni società ha come obiettivo quello di estrapolare il miglior risultato possibile dal proprio merchandising, sia in termini di ricavi che in termini di successo, misurabile con alcuni indicatori come la capacità di risvegliare il senso di appartenenza del tifoso, l'essere sostenibile o addirittura diventare un esempio per le altre società.

Il merchandising impatta direttamente sui risultati commerciali delle aziende calcistiche, in quanto all'interno della grande sfera commerciale non è possibile esimersi dal considerare la forza che c'è in ciò che il tifoso acquisterà per mostrare a tutto il mondo di essere tifoso e di amare la propria squadra. Le strategie commerciali delle società calcistiche sono molto spesso interfunzionali e considerano

anche alcuni fattori esterni quali l'acquisto di un nuovo calciatore che appassioni l'ambiente, la creazione di un nuovo stadio che possa far sognare i tifosi o addirittura l'ottenimento di risultati sportivi che possono portare ad acquistare la divisa della propria squadra per ricordare quel grande momento.

Un esempio lampante può essere rappresentato dal caso Cristiano Ronaldo, il portoghese 5 volte vincitore del Pallone d'Oro che ha sconvolto il mondo del calcio quando, nell'estate del 2018, è stato ingaggiato dalla Juventus per una cifra di 116 milioni di euro, la più alta mai pagata da un club italiano. I ricavi da merchandising del club italiano sono aumentati del 58% rispetto all'anno precedente nel 2018/19, raggiungendo i 44 milioni di euro, per poi diminuire a 32 milioni di euro nel 2019/20 a causa delle limitazioni alle vendite e alle attività commerciali dovute alla pandemia COVID-19.

Si è citato questo caso per dimostrare quanto la gestione del merchandising sia importante all'interno di un club calcistico e soprattutto quanto impatti sul risultato di business finale aziendale, considerando che la maggior parte delle revenue delle società calcistiche deriva da componenti commerciali.

Chart 1: Premier League clubs' revenues - 1991/92 and 2011/12 to 2022/23 (€m)

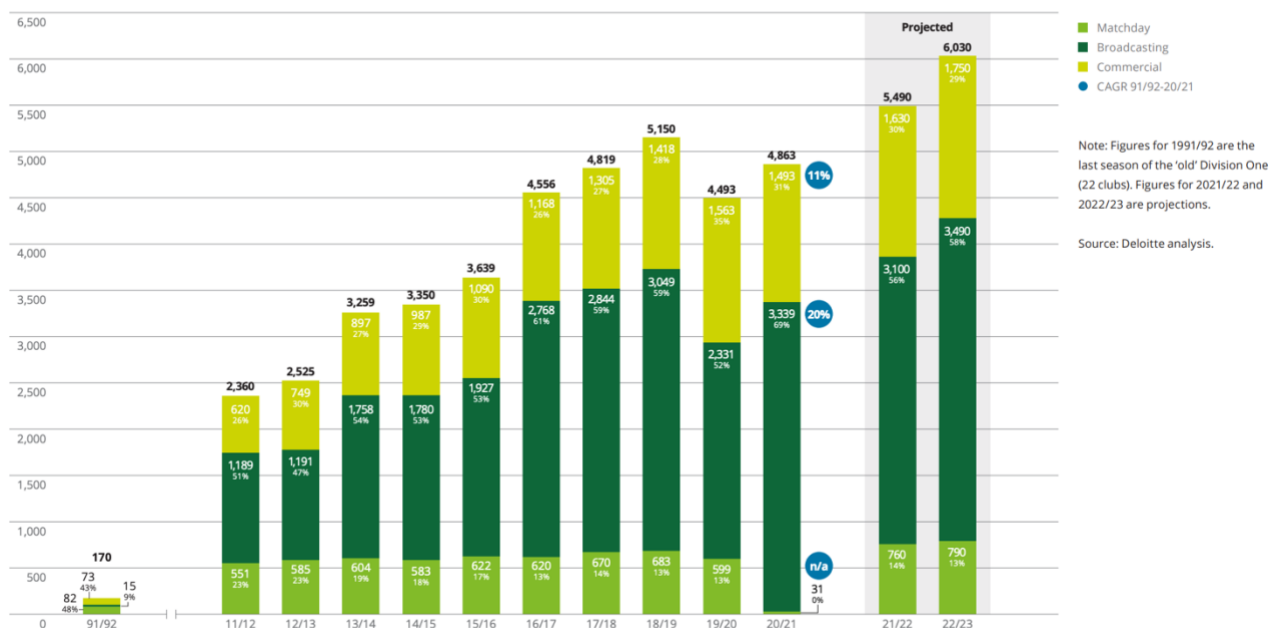


Figura 5

Ciascun club, oltre ad implementare una strategia vincente per il proprio merchandising, deve anche considerare il tanto importante aspetto della sostenibilità.

A questo proposito è possibile citare numerose iniziative portate avanti dalle società per rendere il proprio business più incline al tema della transizione ecologica.

Il Reading Football Club ha lanciato un segnale molto originale in questa direzione. Il club di calcio inglese che milita nella Seconda Divisione inglese, ha presentato in passato una nuova divisa da gioco realizzata con un tessuto ecologico grazie alla lavorazione dei residui provenienti dal riutilizzo di bottiglie di plastica. Incredibilmente, con solo 13 bottiglie di plastica si può realizzare una singola maglietta ed il club ha dimostrato tutto ciò mettendolo in pratica (Università di Reading).

Un altro esempio lampante è caratterizzato dall'iniziativa portata avanti con convinzione da un piccolo club norvegese, Bodø Glimt, grazie al quale sarà costruito un nuovo stadio totalmente ecologico, un impianto completamente realizzato in legno, con un tetto ricoperto completamente in erba sul quale i tifosi potranno attendere l'inizio di ciascuna partita.

Anche società di calcio più famose su scala mondiale come il Chelsea in Inghilterra o il Paris-Saint-Germain in Francia, stanno portando avanti delle iniziative sostenibili riguardanti l'utilizzo di maglie da gioco realizzate con un tessuto derivante da bottiglie di plastica riciclate o addirittura, d'accordo con i propri sponsor tecnici, iniziative per cui la stessa divisa da gioco verrà indossata per due anni.

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

La parte iniziale di questo elaborato ha visto combinati due temi importantissimi all'interno del settore calcistico come quello della sostenibilità e l'aspetto più commerciale riferito al miglioramento delle performance di vendita del merchandising sportivo.

La ricerca attuale si è interrogata maggiormente sui driver che possano far migliorare le performance di vendita del merchandising sportivo (Nalbantis, Fahrner, & Pawlowski, 2017), tralasciando molto spesso l'aspetto sostenibile.

Il grande gap presente all'interno della ricerca, a mio avviso, riguarda il cercare di combinare, nel CJ, il concetto di sostenibilità ambientale e di miglioramento delle performance di vendita del merchandising.

Per far ciò, in questo elaborato, è necessario eseguire un ulteriore passo in avanti ed introdurre un concetto importantissimo all'interno della cultura calcistica: la tradizione.

La tradizione calcistica è composta da tutti quei valori e segni distintivi caratteristici di una squadra di calcio. Valori ed elementi su cui è basato il tifo per la propria squadra, elementi distintivi che ciascun tifoso porta con sé con il passare degli anni come colori, motti, cori o ricordi.

La tradizione di ciascun club di calcio molto spesso si riflette anche su quella della città di appartenenza, in quanto il tifoso che tifa la squadra della propria città sarà certamente attaccato a degli elementi distintivi della stessa.

Il gap di ricerca su cui si basa questo elaborato si scontra con il protagonista principale di questa vicenda: il tifoso.

Il tifoso comunemente vuole vedere l'elemento di novità, che sia la nuova divisa da gioco, il nuovo stadio, un nuovo acquisto, o il nuovo pallone da gioco; e tutto ciò va inevitabilmente a scoraggiare, in alcuni casi, la ricerca da parte dei club di promuovere la transizione alla sostenibilità.

Nella ricerca del nuovo merchandising, elemento fondamentale nella ricerca della fedeltà verso il club (Tim Stroebel, Herbert Woratschek, Christian Durchholz; 2021), il tifoso non ricerca l'innovazione in termini di tecnologia, ma il richiamo ad alcuni elementi del passato o ad alcuni segni distintivi del club che supporta: qualcosa che in qualche modo richiami al concetto di tradizione, parte fondamentale del tifo sportivo (Josefina C. Santana, Edwin Tocora; 2022). Probabilmente la risposta alla necessità sostenibile con riferimento al merchandising potrebbe essere la tradizione.

Tutto questo analizzando e considerando nello specifico il concetto di senso di attaccamento al brand inteso come creazione di un'emozione legata al senso di appartenenza.

Il tifoso preferisce una divisa da gioco che richiami il passato ed il suo senso di appartenenza, piuttosto che una nuova divisa in occasione di un particolare periodo dell'anno. Una volta risvegliato il senso di appartenenza del tifoso, parte fondamentale del customer journey del cliente (Junpeng Guo, Xiaopan Wang, Yi Wu; 2020), il club potrà trasmettere qualsiasi messaggio sostenibile e favorire la crescita e l'innovazione del marchio stesso, puntando sulla potenzialità in termini di ascolto del settore stesso (Ibrahim Abosag, Stuart Roper, Daniel Hind; 2010). Il risultato riferito all'engagement collegato al merchandising viene poi valutato in base alla WOM, ossia alla possibilità che il tifoso, oltre ad acquistare la maglia, possa generare una WOM positiva coinvolgendo anche altre persone e soprattutto possa dar voce al tema della sostenibilità ambientale promossa dal club (Dongfeng Liu, Rob Wilson, Daniel Plumley, Xiaofeng Chen; 2018).

Lo studio, specificatamente, indaga le seguenti domande di ricerca:

*Come l'intenzione di diffondere un passaparola positivo rispetto al brand rappresentato cambia in base al senso di attaccamento al brand stesso?*

*La tipologia di merchandising (tradizionale vs innovativo) influenza il senso di attaccamento al brand percepito dagli utenti?*

*Il senso di attaccamento al brand percepito dagli utenti conduce ad un incremento dell'intenzione di diffondere un passaparola positivo rispetto al brand rappresentato?*

*Il livello di sostenibilità percepito (esplicito vs implicito) influenza il senso di attaccamento al brand percepito dagli utenti?*

La presente ricerca vuole fornire un contributo importante alla ricerca di sport management nella considerazione della tradizione come driver per la sensibilizzazione del tema della sostenibilità e per il miglioramento delle performance di vendita commerciali dei club.

Il contributo principale che si vuol dare alla ricerca è quello di proseguire sulla strada già imboccata dal settore calcistico nella sua crescita continua soprattutto dal punto di vista commerciale, considerando sempre più importante il concetto di transizione ecologica ed attenzione verso la sostenibilità, tutto questo sfruttando la tradizione come ponte.

Il documento sarà suddiviso in più sezioni in cui all'inizio si presenterà una revisione della letteratura pertinente e le ipotesi di ricerca dello studio.

Nella parte successiva si descriverà la metodologia dello studio, si porterà avanti una analisi dei dati ottenuti e si presenteranno i conseguenti risultati.

Infine, si procederà a discutere i risultati, verranno fornite delle implicazioni manageriali riferite allo studio e verranno fornite le indicazioni per la ricerca futura.

## 2. LITERATURE REVIEW

L'elaborato di tesi prende le mosse dalla valutazione dell'importanza che la sostenibilità e la transizione ecologica stanno pian piano assumendo all'interno del mondo del calcio.

Ancor oggi il calcio risulta essere uno dei settori meno sostenibili a livello mondiale, e spesso club e istituzioni compiono azioni sibilline che suggeriscono una generale inerzia nei confronti del processo di transizione.

Il settore calcistico sta cercando di spostarsi sempre più verso la pratica sostenibile, ma molto spesso si scontra con importanti resistenze legate al rendere un settore come questo, molto complesso da gestire, più green e attento alle pratiche sostenibili.

Una prima problematica sorge dall'analisi della domanda del tifoso medio. Con lo sviluppo ormai sempre più fitto di nuove tecnologie e sistemi innovativi e persuasivi per proporre nuovo merchandising, accordi di sponsorship e creazione di nuove esperienze, il tifoso medio desidera essere coinvolto sempre di più e ricerca molto spesso il concetto di novità, che talvolta contrasta con quello di sostenibilità all'interno del medesimo settore. Si pensi ai mondiali in Qatar, competizione tenutasi a cavallo tra novembre e dicembre 2022, ideata seguendo un concept e un modello totalmente artificiali, che segnatamente per questa caratteristica è finita al centro di accese polemiche ed importanti critiche mosse da gran parte dell'opinione pubblica ed in generale da chi percepisce la necessità di accompagnare questo settore nel processo di transizione alla sostenibilità. Il tema della sostenibilità nel mondo del calcio sta assumendo un'importanza sempre più attuale, ed i club stanno cercando di muoversi in diverse direzioni per assumere delle azioni più green: dalla creazione di stadi più sostenibili, all'utilizzo di divise da gioco realizzate con materiale ecologico o utilizzabili per più stagioni, tutto questo cercando di sensibilizzare il soggetto che conta maggiormente nel sistema del business calcistico: il tifoso.

Questo elaborato vuole soffermarsi principalmente su tale analisi ed intende colmare il gap nella letteratura, ricercando le modalità attraverso cui il tifoso può essere maggiormente sensibilizzato sul tema della sostenibilità, rendendo, di conseguenza, più sostenibile il mondo calcistico.

Per giungere alle ipotesi di ricerca si svilupperanno dei passaggi volti principalmente a cercare di capire nel dettaglio quali sono gli aspetti da dover toccare con mano e soprattutto analizzare il perché dell'importanza di un tema così attuale.

Nell'analizzare la componente sostenibile riferita a questo tema, ci si focalizza principalmente sulla figura del tifoso, il soggetto che è sempre più attivamente coinvolto nelle dinamiche di business dei club, e le cui scelte di acquisto influenzano i risultati economici delle stesse aziende sportive.



Le azioni che un club di calcio può compiere nella direzione della sostenibilità sono diverse. I nuovi stadi CO2 free, White Hart Lane e la Dacia Arena, ne costituiscono un esempio importante. Anche la scelta delle politiche di merchandising di un club può incidere in senso non trascurabile sulla sostenibilità dell'intero settore.

Questo elaborato rivolgerà l'attenzione segnatamente a quest'ultimo aspetto, e al modo in cui un club di calcio possa veicolare un messaggio positivo e trasmettere qualcosa ai tifosi, in termini di educazione e sensibilizzazione sul tema della sostenibilità, attraverso la scelta di un merchandising strategico ed evocativo. Tutto questo perché contemporaneamente alle azioni volte a raggiungere l'obiettivo impatto zero all'interno della filiera per avviare cicli di produzione, è importante anche che il tifoso sia consapevole di ciò che sta acquistando, e si senta protagonista nel processo di transizione ecologica del settore, identificandosi in un team anche per le scelte sostenibili adoperate dallo stesso.

### *2.1. L'importanza del merchandising: I club studiano nuove strategie*

Il mondo del merchandising sta diventando sempre più complesso e necessita di una sempre più presente ottimizzazione (Harvard Business Review; Welcome to the New World of Merchandising, Scott C. Friend and Patricia Walker). In generale quando si parla di merchandising si fa riferimento a beni caratterizzati da tangibilità che possono essere acquistati dai consumatori in qualsiasi momento (Lear et al., 2009) e che, nel caso del settore calcistico, consistono in divise da gioco, palloni da calcio, abbigliamento brandizzato e qualsiasi altro tipo di accessorio sportivo.

Nel processo di creazione e vendita di merchandising si utilizzano una serie di tecniche di marketing che mirano a creare engagement con i fan di una squadra o di uno sport. Più concretamente da una parte vi è l'obiettivo di rendere attraente una marca, dall'altra vi è la necessità di incentivare la vendita di determinati prodotti. Un qualsiasi fan acquista merchandising sportivo nel momento in cui si sente vicino al team che supporta, e molto spesso il suo acquisto è motivato semplicemente dalla volontà di sostenere la società sportiva e soprattutto sentirsi parte di una comunità.

Da qui deriva, da parte delle società sportive, il tentativo di far sentire il tifoso sempre più vicino al club e soprattutto di renderlo fiero di ciò che sta indossando, come nel caso della divisa del club che si supporta.

La sorprendente capacità del merchandising di suscitare e trasmettere forti emozioni riveste un ruolo centrale all'interno del CDJ dei tifosi, e può essere utilizzata strategicamente per far sorgere in maniera anche inconscia una maggiore sensibilità riguardo alle tematiche ambientali. Tutto questo

perché molto spesso il tifoso acquista la divisa della sua squadra del cuore per pura passione e per sentirsi ed identificarsi all'interno dello stesso club come una piccola parte di un grande puzzle (Tim Stroebel; Herbert Woratschek; Christian Durchholz, 2021). Negli ultimi anni sta crescendo il numero di società sportive che optano per un tipo di merchandising sostenibile. Le divise da gioco create con materiali eco-compatibili e le scelte di design che richiamano il tema della sostenibilità sulla maglia stessa, sono solo alcune delle possibilità per promuovere la transizione. Dunque il merchandising sportivo sta pian piano invertendo la sua rotta, principalmente perché l'obiettivo non è più quello di far acquistare sempre nuove versioni di prodotti.

## *2.2. Il messaggio del merchandising sportivo*

Il merchandising sportivo, per sua natura, si basa sul concetto di fan engagement (Tim Stroebel et Al., 2021). Il fan engagement è la missione principale per qualsiasi società sportiva.

Il coinvolgimento dei tifosi dipende dal modo in cui la squadra riesce a costruire un legame intenso e speciale con essi: su questo si basa tale concetto. Il Fan Engagement rappresenta la nuova frontiera del rapporto tra i tifosi, il brand e gli atleti, e l'esperienza individuale di ogni appassionato rappresenta il cuore pulsante di questa relazione. Se un brand migliora il modo in cui raggiunge i suoi fan e riesce a garantire loro istanti memorabili, come diretta conseguenza gli stessi tifosi vorranno vivere nuovamente l'esperienza e questo comporterà un tangibile incremento delle performance per il brand. Il fan engagement subisce l'influenza delle tematiche di attualità. Le società calcistiche vogliono accontentare il più possibile i propri tifosi, e dunque cercano di condividere le istanze sociali principali alle quali essi sono interessati, come le lotte contro il razzismo, in favore della parità di genere e della sostenibilità ambientale.

Tutto ciò si riflette principalmente sulle scelte di business delle società sportive con riferimento all'utilizzo di pratiche produttive particolari, o l'utilizzo di campagne di comunicazione efficaci, tutte volte alla sensibilizzazione su alcuni temi ricorrenti.

Facendo riferimento a ciò che è stato detto nel capitolo introduttivo, considerando il tema della sostenibilità, secondo un'indagine portata avanti da SPORTFIVE, il 79% su una popolazione di 995 appassionati intervistati dimostra un interesse molto alto per il tema della sostenibilità nel calcio. Si tratta di una statistica sempre più crescente, considerando l'importanza sempre maggiore che la CSR (Corporate Social Responsibility) sta assumendo come elemento centrale della Sport Industry. Le società sportive hanno come obiettivo quello di dimostrare di voler ascoltare le esigenze del proprio pubblico e rispondere alle stesse, coinvolgendolo al massimo anche su queste tematiche e creando affinità elettiva.

A tal proposito, è interessante sottolineare il ruolo dei social media e degli strumenti digitali nel processo di Fan Engagement creato dai club: hashtag, iniziative sociali, condivisione di esperienze. Tutto ciò con l'obiettivo di rilevare un aspetto importantissimo: i social media rappresentano un punto di partenza per stimolare la partecipazione dei tifosi e generare Brand Awareness. Lo step successivo si compie necessariamente sulla piattaforma social del club, che garantisce ai fan una costante interazione con il club attraverso dinamiche di gamification, quiz e sondaggi in un contesto di infotainment. È lì che si materializza il processo di Digital Fan Experience, che permette alla società di monetizzare attraverso l'acquisizione dei dati che scaturiscono dalle interazioni del tifoso. Si parla di Digital Fan Experience in quanto si tratta sicuramente di una parte fondamentale del processo di sensibilizzazione della mente del tifoso in merito a ciascun tema (Lo Presti et Al.,2022). Il fan engagement, e tutto ciò che ne consegue, può essere incoraggiato soprattutto tramite la produzione e creazione della divisa da gioco: il materiale più importante ed identificativo di una società di calcio.

Mourgues V. nel 2022 affermava, all'interno di una sua ricerca, che si tratta di prodotti che offrono ai club nuove entrate finanziarie, ma anche un'immagine di marca che essi cercano di rafforzare e perpetuare attraverso simboli e riferimenti legati al passato del club e alle sue radici territoriali. Questi prodotti sono anche oggetto di critiche da parte dei gruppi di tifosi che si considerano garanti dell'identità del club e della sua comunità affettiva (V. Mourgues, 2022).

La ricerca letteraria riferita all'importanza del merchandising e, nella fattispecie, alle divise da gioco, è stata affrontata anche cercando di rispondere alla seguente domanda:

Perché i tifosi acquistano il merchandising calcistico (magliette, maglie, sciarpe, cappelli, bandiere, ecc.)? Dall'analisi e dall'interpretazione dei dati raccolti in alcune ricerche è emerso come il merchandising e persino i colori utilizzati siano collegati a quattro principali funzioni di consumo: identificazione, socializzazione, espressione e sacralizzazione. Il consumo di gadget non solo supporta la creazione e l'espressione di identità private e collettive, ma aiuta anche i fan a trascendere la loro esistenza (Christian D.; Decrop A.,2011).

### *2.3. La funzione di identificazione del merchandising sportivo.*

Il merchandising sportivo rappresenta uno degli aspetti a cui le società devono prestare maggiore attenzione nel momento in cui vogliono sviluppare una forte Brand Identity. Con tale formula si intende riferirsi al modo in cui il marchio si presenta ai consumatori e al modo in cui si vuole che il marchio venga percepito dai clienti (P. Kotler). L'obiettivo è presentare al meglio il marchio, un po' come al primo appuntamento. La Brand Identity si riferisce, dunque, a tutte le componenti tangibili

di un marchio che aiutano i clienti a riconoscere e differenziare il marchio dai suoi concorrenti. Questi componenti includono il colore, il logo e il design del marchio. La maggior parte delle persone confonde la Brand Identity con la Brand Image, ma i due termini hanno significati ben distinti. L'identità del marchio lavora per raggiungere l'obiettivo del branding e per creare una percezione specifica dei clienti nei confronti del marchio. Il modo in cui un'organizzazione sceglie il suo nome, crea il suo logo, impiega diversi colori, texture, forme e altri componenti tangibili tra i suoi prodotti, il contenuto delle sue pubblicità e offre formazione ai dipendenti per migliorare il coinvolgimento dei clienti, influisce alla costruzione di un'identità di marca.

L'obiettivo principale di una società sportiva è quello di sviluppare e creare una forte identità e richiamare l'attenzione del tifoso attraverso alcuni segni distintivi col fine di promuovere il senso di appartenenza dell'appassionato e farlo sentire parte integrante di una famiglia, di un gruppo.

Tutto ciò accade molto spesso grazie all'utilizzo di colori o slogan che, in un modo o nell'altro, caratterizzano e distinguono alcune società sportive. Un esempio lampante è il motto "Vincere non è importante, è l'unica cosa che conta", affermato da Giampiero Boniperti e divenuto uno slogan sempre più utilizzato come riferimento dai tifosi della Juventus.

Sicuramente, nel proseguio del capitolo, avremo modo di approfondire l'aspetto dell'identificazione del merchandising con riferimento al concetto della tradizione, tema importantissimo all'interno del mondo sportivo.

La Team Identification è un aspetto su cui, molto spesso, si fonda l'attività del tifoso. Questo perché l'obiettivo è quello di riconoscersi in alcuni valori e caratteristiche che possano rinforzare la fede che un tifoso ha nei confronti della sua squadra del cuore. Sono molte le ricerche che si occupano di analizzare questo fenomeno, considerando svariati aspetti e cercando il più possibile di studiare il fenomeno per poi trarne delle conclusioni da cui avere spunti manageriali per il futuro. Per esempio, Petri Iintumaki e Oliver Koll, nel 2023, studiano il concetto di Sport team Identification analizzando la maniera in cui l'Identity viene percepita dai tifosi locali e da coloro i quali non possono supportare la propria squadra da vicino, in quanto distanti. Le conclusioni cui è giunto lo studio mostrano come la distintività della squadra costituisce un aspetto importante che alimenta l'identificazione per tutti i tifosi. Non è il prestigio della squadra ad influire sulla affezione e identificazione del tifoso. Per costruire una base di tifosi altamente identificati, i club dovrebbero enfatizzare quegli aspetti del marchio della squadra distintivi, originali, che fanno di essa un unicum.

Con riferimento alla fan Identification va notato anche che la maggior parte dei tifosi non gradisce cambiamenti importanti negli elementi distintivi del club come il logo, le divise né tantomeno variazioni radicali nei colori (Williams, Antonio S.; Son Sungwook, 2021). Tutto questo assume

sicuramente un'importanza tale da avvertire i marketer di prestare attenzione a questo fenomeno in alcune fasi di business come il rebranding, in quanto come si è potuto osservare all'interno di questo paper il tifoso è super attento agli elementi distintivi che caratterizzano il suo club e preferisce che questi non vengano intaccati, sia per una questione di identificazione personale, ma soprattutto per la ricerca continua della tradizione del club fondata su valori, colori ed eventi caratterizzanti che hanno costruito la storia del team. I cambiamenti e le trasformazioni più radicali, come ad esempio la variazione nell'uso dei colori, generano scontentezza in ogni tifoso, anche in quei tifosi apparentemente meno affezionati. Per quanto riguarda l'intenzione d'acquisto, invece, i fan che poco si identificano con il club non sono significativamente influenzati dai cambiamenti di logo, mentre i fan più affiatati, che sentono più forte il legame con la squadra, dimostrano una reazione completamente diversa (Williams, Antonio S.; Son Sungwook, 2021).

Tale idea è alla base di ciò che verrà trattato in questo elaborato e rappresenta il fondamento del gap di ricerca di cui nel capitolo precedente. A partire da questa idea si opererà per estrapolare delle ipotesi di riferimento.

#### *2.4. Fan engagement: senso di appartenenza e di identificazione*

Il Fan engagement è un concetto che può essere strettamente ricollegato al discorso di identificazione del tifoso. Si parla della parola d'ordine per qualsiasi società sportiva ed è importante analizzare ciò che la letteratura odierna ha potuto considerare in riferimento a questo topic, per poter poi introdurre quelle che saranno le ipotesi di ricerca di questo elaborato.

Come si è detto, nel momento in cui una società sportiva porta avanti delle attività, che siano strettamente legate al suo business o meno, essa cerca di creare un reale coinvolgimento dei tifosi, sul quale si baserà il rapporto di affezione che il club potrà vantare. Nel momento in cui una società è in grado di sviluppare un forte senso di appartenenza, una forte identificazione ed un legame unico, allora si potrà parlare di Fan engagement (Fathy D.et Al., 2022).

Il coinvolgimento dei clienti, come forma di marketing interattivo, migliora le prestazioni delle organizzazioni in termini di crescita delle vendite, fornendo vantaggio competitivo superiore e generando un aumento della redditività, in particolare nel contesto sportivo (Fathy D.et Al., 2022). Sulla base di ciò è fondamentale analizzare il concetto di Fan engagement nel momento in cui si fa riferimento al mondo sportivo e, nella fattispecie, al mondo calcistico.

Sono notevoli le attenzioni che ultimamente si stanno ponendo sul customer engagement, e questo si riflette all'interno della ricerca. Il customer engagement (CE) è una prospettiva emergente che fornisce una visione olistica dei modi in cui le esperienze interattive dei clienti con le

organizzazioni creano valore per entrambe le parti. Al centro di questa prospettiva c'è la necessità di capire perché un cliente scelga di investire le proprie risorse (cognitive, emotive e comportamentali) in un'organizzazione, per essere in grado di facilitare meglio questo impegno e di valutarne adeguatamente i risultati. Lo sport, con le sue interazioni intrinsecamente forti sia per i partecipanti che per i tifosi, sembrerebbe un ambiente ideale per studiare il CE (McDonald H et Al., 2022). Il passaggio messo in atto dal fan engagement ha, nella maggior parte dei casi, l'obiettivo di risvegliare anche il senso di appartenenza del tifoso. A proposito di ciò è importante osservare anche più nello specifico l'importanza di questo fenomeno all'interno del customer journey del cliente, in quanto il senso di appartenenza, per un tifoso di una società sportiva, è spesso il driver che maggiormente influenza l'acquisto e la fedeltà al brand (Junpeng Guo, Xiaopan Wang, Yi Wu; 2020). Il concetto dell'importanza del senso di appartenenza verrà sviluppato anche quando si parlerà di tradizione e sarà fondamentale per esplicitare il reale obiettivo di questa ricerca, ossia quello di collegare il tema della sostenibilità nel mondo del calcio alla tradizione, intesa come driver che risveglia il concetto di senso di appartenenza al brand. Il fan engagement, nella letteratura dello sport management, è stato analizzato anche dalla prospettiva digitale, considerando il ruolo dei social media nel comportamento dei tifosi (Na et al. 2019; Li et al. 2019; Filo et al. 2015; Stavros et al. 2013). Questo perché al giorno d'oggi generare una WOM positiva o manifestare soddisfazione verso qualcosa, soprattutto nei confronti di un pezzo di merchandising, è immediato ed avviene con grande facilità su piattaforme social o app, in cui la gente può comunicare mediante l'utilizzo di messaggistica o altro. Nonostante le opportunità del marketing conversazionale, oggi si è indagato molto poco sul ruolo della conversazione tifoso/squadra nella gestione dello sport attraverso l'uso di piattaforme di coinvolgimento digitale (come le app di messaggistica istantanea) e sull'impatto generato dal loro coinvolgimento sull'impegno e la fedeltà dei tifosi (Lo Presti L. et Al., 2022). Si conosce davvero poco sul ruolo della conversazione nei processi di produzione del servizio in contesti di piattaforme di digital engagement che portano il consumatore dal coinvolgimento alla fedeltà ad un brand team: pertanto, comprendere il ruolo che queste piattaforme hanno nel passaggio dalle azioni di lead generation alla soddisfazione e alla fidelizzazione è una priorità per quelle aziende sportive che vogliono cavalcare l'onda dell'innovazione nelle relazioni con i clienti. Nella loro ricerca in sport management, Lo Presti L. et Al. dimostrano l'importanza del coinvolgimento emotivo sulla soddisfazione dei tifosi e il ruolo del coinvolgimento comportamentale attraverso l'uso di WhatsApp per aumentare l'impegno dei tifosi. I risultati rivelano che il coinvolgimento e l'impegno dei tifosi sono determinanti per la fedeltà alla squadra sportiva. Significa che un'app come WhatsApp, anche nella gestione dello sport, è in grado di dare ai giovani tifosi un ruolo più attivo, aumentando il coinvolgimento dei fan attraverso il

coinvolgimento emotivo e comportamentale. I tifosi più impegnati e più soddisfatti, grazie all'uso delle app social, possono diventare ambasciatori del marchio sportivo, influenzando così il WOM e il sostegno alla squadra. Per questo motivo, i manager delle squadre sportive devono considerare le app come uno strumento in grado di aumentare il coinvolgimento dei tifosi.

L'obiettivo dichiarato deve essere necessariamente quello di creare un alto fan engagement cercando di risvegliare il più possibile il senso di appartenenza del tifoso, sfruttando tutte le vie possibili, ed anche le piattaforme social, generando in tal guisa una WOM positiva.

Solamente nel momento in cui il club potrà vantare di una forte presenza del tifoso sotto questo punto di vista, potrà sensibilizzare sempre più certi temi come quello dell'attenzione alla sostenibilità mediante il suo merchandising, in quanto il tifoso metterà sempre al primo posto la volontà di essere il più vicino possibile al club e appoggerà il club in tutte le sue iniziative più importanti.

Sempre con riferimento all'importanza del merchandising sportivo, si può dire che i manager sportivi investono in attività di merchandising per influenzare il più possibile il comportamento dei tifosi. Nell'articolo "Clothes Make the Fan: The Effect of Team Merchandise Usage on Team Identification, Fan Satisfaction and Team Loyalty" del Journal of Global Sport Management, si analizza la rilevanza dell'utilizzo del merchandising della squadra per i fattori determinanti del comportamento dei tifosi conducendo un sondaggio tra tifosi del massimo campionato di pallacanestro in Germania al fine di indagare l'effetto dell'utilizzo del merchandising sull'identificazione della squadra, sulla soddisfazione dei tifosi e sulla fedeltà alla squadra. I risultati dello studio dimostrano che i vestiti fanno il tifoso; dunque, che il merchandising della squadra può essere un catalizzatore per l'identificazione e la fedeltà alla squadra.

Dunque il potenziale del merchandising di squadra è davvero alto e dà un contributo sostanziale alla creazione di un alto livello di fan engagement nel mondo dello sport.

### *2.5. La tradizione nel mondo del calcio.*

Il concetto di tradizione sportiva è un elemento fondamentale nella cultura dello sport in generale e sicuramente anche nel mondo del calcio. Quando si fa riferimento ad un club o ad una competizione, è impossibile non pensare alla storia degli stessi e a tutto ciò che ha composto i successi e i fallimenti delle varie società calcistiche. Ritornando al concetto di senso di identità, di loyalty e di Team Identification, la tradizione è sicuramente un aspetto molto importante per un tifoso nel momento in cui desidera riconoscersi in alcuni valori, colori, numeri di maglia. È



importante dare uno sguardo anche a questo aspetto nella fase di review della letteratura in quanto, come vedremo successivamente con l'introduzione delle ipotesi di ricerca, ciò che si vuole cercare di dimostrare mediante questo elaborato è che la transizione verso la sostenibilità può essere facilitata se sostenuta ed accompagnata da quegli elementi di tradizione che nutrono e rinsaldano il legame tra il tifoso e la squadra.

Il concetto di tradizione è stato revisionato in molti articoli di sport management con l'obiettivo di spiegare l'importanza dello stesso concetto nei vari sport ed in diversi paesi. Ne è un esempio l'articolo sull'IFK scritto da Katarzyna Herd nel 2023, il quale presenta il caso di diversi club sportivi in Finlandia collegati all'organizzazione Idrottsförening Kamraterna, nota anche come IFK, nata in Svezia nel 1895.

La letteratura scientifica analizza anche il caso dell'Atlas F.C., una società storica messicana che non può vantare un palmarès molto ampio, ma ha dei tifosi per cui il fandom sportivo non dipende dal successo della squadra e dalla qualità complessiva dell'esperienza dei tifosi; i fattori più importanti sono l'orgoglio per la tradizione e la storia del club e il senso comunitario espresso in relazione agli altri tifosi.

Ancora, il concetto di tradizione viene ripreso nell'articolo scritto da Sarbajit Mitraa e Souvik Naha in cui si parla della situazione di tifo in India. Nonostante la deludente posizione dell'India nelle classifiche FIFA e l'incapacità della nazione di raggiungere il più grande palcoscenico del calcio, l'India ha una ricca tradizione storica nel campo del calcio. Poiché l'India non ha mai partecipato alla Coppa del Mondo, è con i giganti del calcio latino-americano, Brasile e Argentina, che i tifosi hanno sviluppato un forte legame. In Pelé e Maradona hanno scoperto degli eroi in cui identificarsi, punti di riferimento da venerare e con cui empatizzare. Nell'articolo viene spiegato come, dopo la morte di Pelé, l'Albiceleste o Argentina sia riuscita a penetrare con successo nella "colonia brasiliana" indiana. Grande rilevanza è data alla figura di Maradona e si esamina come, per più di un decennio, la passione indiana per lui sia stata costruita intorno alle sue capacità calcistiche, alla sua vita personale e alle sue convinzioni politiche, analizzando la produzione letteraria e le attività di supporto.

Il senso di appartenenza dei tifosi nel mondo del calcio è sicuramente stimolato dalla tradizione. I tifosi sono una parte fondamentale del calcio, e la loro passione e lealtà sono parti fondanti di questo sport seguito in tutto il mondo. Essi sono i primi sostenitori della propria squadra, anche nei momenti più difficili, sono lì presenti, per incoraggiare i giocatori, sorreggere la squadra in ogni modo possibile.

I tifosi sono anche una parte importante della cultura del calcio. La loro presenza è una parte fondamentale dell'atmosfera di una partita, e la loro passione è contagiosa, la loro lealtà



difficilmente può essere messa in discussione. “Contagiosa”: questa è una parola chiave nella cultura calcistica. Molto spesso la stessa scelta della propria squadra del cuore si ricollega al concetto di tradizione, per esempio sono state condotte interviste qualitative con i tifosi transnazionali di Hong Kong, dalle quali si evince che la scelta della propria squadra dipende sia dalla scelta di tifo dei membri della famiglia e dei coetanei, che anche dalla ricchezza dei club europei.

Anche in un articolo del Movement and Sports Sciences - Science et Motricite, si fa riferimento al valore della tradizione nella cultura della squadra di calcio francese Girondins the Bordeaux, la quale commercializza prodotti che offrono un'immagine di marca rafforzata e perpetuata attraverso simboli e riferimenti legati al passato del club e alle sue radici territoriali (Mourgues V., 2022).

## *2.6. La tradizione: un ponte nel processo di transizione sostenibile nel settore calcistico.*

Il secondo capitolo di questo elaborato di tesi ha come obiettivo quello di analizzare tutti i main points dell'idea di ricerca per poter dare evidenza al gap di ricerca di cui si è parlato alla fine del primo capitolo. Ciò a cui si vuol dare rilevanza all'interno di questa parte dell'elaborato sono le ipotesi di ricerca che verranno spiegate nella parte finale del capitolo.

Procedendo per ordine, si è fatta una overview della ricerca scientifica sulla sostenibilità nel mondo dello sport, sul merchandising sportivo, sul concetto di fan engagement ed infine sulla tradizione nel mondo calcistico.

L'elaborato intende dimostrare l'importanza della tradizione nel processo di transizione sostenibile nel settore calcistico, prendendo come esempio l'impatto che essa potrebbe avere sul merchandising.

Nel terzo capitolo di questo elaborato verrà messa alla prova l'idea di ricerca per capire se ha effettivamente saldezza la tesi esposta. L'obiettivo principale è quello di esaminare l'attitudine del tifoso ad essere sensibilizzato nel momento in cui, in alcuni elementi tangibili riferiti al club come il merchandising, viene rievocato il senso di tradizione; per esempio, attraverso l'utilizzo di uno sponsor storico, o tramite un richiamo importante della città, o addirittura dall'utilizzo di un motto che fa parte dei valori e della storia del club.

Da una parte la sostenibilità, la quale può essere definita come l'equilibrio fra il soddisfacimento delle esigenze presenti senza compromettere la possibilità delle future generazioni di sopperire alle proprie (Brundtland, 1987), dall'altra la tradizione, definibile come la trasmissione nel tempo, da una generazione a quelle successive, di memorie, notizie, testimonianze (Treccani, 2023).

Il trend sostenibilità/tradizione viene parzialmente trattato in un esperimento condotto nel 2018, il quale aveva lo scopo di analizzare la percezione dei tifosi delle attività di responsabilità sociale d'impresa di una squadra di calcio professionistica. Dongfeng Liu et Al. ci dicono che un'attenzione particolare alla responsabilità sociale porta a degli effetti particolarmente significativi riferiti all'acquisto ripetuto ed al passaparola.

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

Lo sviluppo delle ipotesi di ricerca parte dall'analisi del tipo di merchandising: tradizionale e non tradizionale. Nel definire e classificare la tipologia di merchandising come tradizionale si fa riferimento alla presenza di tutti quegli elementi all'interno di divise da gioco, scarpe o gadget, che rievocano la tradizione e l'identità del brand: richiami della città, motti o proverbi locali, sponsor storici. A partire da ciò si può affermare, mediante la prima ipotesi, che la tradizione ricopra un ruolo essenziale nelle scelte di business delle società calcistiche con riferimento al merchandising:

*H1: Il tipo di merchandising tradizionale influenza positivamente l'intenzione di diffondere un passaparola positivo da parte dei consumatori rispetto al merchandising non tradizionale*

Questo processo, avviato con la scelta di H1, incide sul più profondo senso di attaccamento del tifoso, in quanto nel momento in cui riscopre la tradizione all'interno della divisa da gioco del suo club preferito e deve decidere se acquistarla o meno, sicuramente viene influenzato dal suo senso di appartenenza, variabile considerevole all'interno del CDJ soprattutto in merito allo sviluppo di senso di identità ed engagement. Proprio questo importante aspetto viene considerato nella seconda ipotesi, sfruttando una mediazione:

*H2: Il senso di attaccamento al brand media la relazione tra il tipo di merchandising e l'intenzione di diffondere un passaparola positivo. In particolare, il tipo di merchandising tradizionale ha un impatto positivo nei confronti del senso di attaccamento al brand.*

L'H2 presenta una evoluzione all'interno dell'H3, in cui l'obiettivo è sempre quello di analizzare le variabili senso di attaccamento al brand, tipo di merchandising ed intenzione di diffondere un

passaparola positivo. Ciò che si afferma all'interno di H3 è che nel momento in cui un tifoso si trova di fronte ad un elemento significativo del suo club che ha un richiamo alla tradizione, e questo oggetto risveglia il suo senso di identità nei confronti della squadra, è portato a spingersi oltre rispetto al mero acquisto del merchandising, avviando in tal guisa un processo molto più profondo caratterizzato dalla diffusione di un passaparola positivo:

*H3: Il senso di attaccamento al brand media la relazione tra il tipo di merchandising e l'intenzione di diffondere un passaparola positivo. In particolare, un livello maggiore di senso di attaccamento al brand conduce ad una maggior intenzione di diffondere un passaparola positivo.*

Il concetto di sostenibilità entra in gioco in H4. Ciò che si vuol dimostrare è che un tifoso, nel momento in cui si sente coinvolto nell'acquisto di un oggetto che richiami la storia e la tradizione del suo club, può essere più facilmente sensibilizzato sul tema della sostenibilità da parte della società. Si vuol provare, cioè, che la rievocazione della tradizione attraverso motti e proverbi locali, richiami alla storia della città, ecc., giochi un ruolo imprescindibile nel processo di educazione, risultando propedeutica alla sensibilizzazione. Questa può avvenire attraverso due differenti modalità: implicitamente o esplicitamente. Il livello di sensibilizzazione alla sostenibilità implicito riguarda la comunicazione di una scelta sostenibile adoperata dal club, ad esempio l'utilizzo di un tessuto green per la produzione della maglia, o l'uso di materiali riciclati; il livello di sensibilizzazione alla sostenibilità esplicito, invece, si attua nel momento in cui il club decide di inserire, sulla divisa da gioco o in generale su qualunque prodotto di merchandising, dei riferimenti a dinamiche sostenibili o messaggi espliciti per sensibilizzare il grande tema (es. t – shirt con maniche colorate di rosso per richiamare l'attenzione al surriscaldamento globale). Da qui, mediante un processo di moderazione, si giunge ad H4, l'ipotesi più importante dell'elaborato e dalla quale si estrapoleranno i dati più significativi:

*H4: Il livello di sostenibilità percepito modera la relazione tra il tipo di merchandising ed il senso di attaccamento al brand. In particolare, un livello di sostenibilità esplicito renderà questa relazione maggiormente positiva rispetto ad un livello implicito.*

### **3. RICERCA SPERIMENTALE**

#### *3.1 Approccio metodologico*

##### *3.1.1. Metodologia e studio*

Il presente studio sperimentale consiste in un disegno di ricerca conclusivo causale between-subjects 2X2. I risultati dell'esperimento sono rappresentati dalle risposte ad un questionario ottenuto attraverso un sondaggio auto-amministrato condotto in Italia durante il mese di Maggio 2023 mediante l'utilizzo della piattaforma online Qualtrics XM.

I partecipanti al sondaggio sono stati selezionati adottando una metodologia di campionamento non probabilistica, in particolare, è stato deciso di utilizzare un metodo di convenienza per poter sfruttare la facilità e rapidità di accesso e selezione degli elementi della popolazione.

Infatti, questa tecnica non implica alcun costo economico e risulta essere vantaggiosa sia in termini di un alto tasso di risposta che di un'elevata velocità di raccolta dati. Considerando il campione target, è stato deciso di includere rispondenti di ogni età, raccogliendo dati sia da individui di sesso femminile che maschile, in quanto non era previsto che le variabili demografiche potessero influenzare in maniera statisticamente significativa i risultati dell'esperimento.

Il modello concettuale alla base dello studio di ricerca è un modello di mediazione moderata, in cui il senso di attaccamento al brand del tifoso media la relazione tra il tipo di merchandising tradizionale vs innovativo e la WOM, con il livello di sostenibilità percepito esplicito vs implicito che modera la relazione tra tipo di merchandising ed il senso di attaccamento al brand. La diversa tipologia di merchandising è dettata dalla presenza di richiami alla tradizione o al contrario alla presenza di una divisa innovativa e tecnologicamente all'avanguardia. Il livello di sostenibilità percepito implicito vs esplicito è invece dettato dalla tipologia di messaggio che il club vuole trasmettere con la propria divisa da gioco: il livello di sostenibilità percepito esplicito sarà legato ad un messaggio sostenibile apposto sulla maglia o ad una iniziativa che il consumatore possa sempre toccare con mano acquistando il merchandising del club, il livello di sostenibilità percepito implicito si riferisce, invece, a delle iniziative produttive comunicate dall'azienda delle quali il consumatore può solamente venire a conoscenza leggendo la scheda tecnica del merchandising.

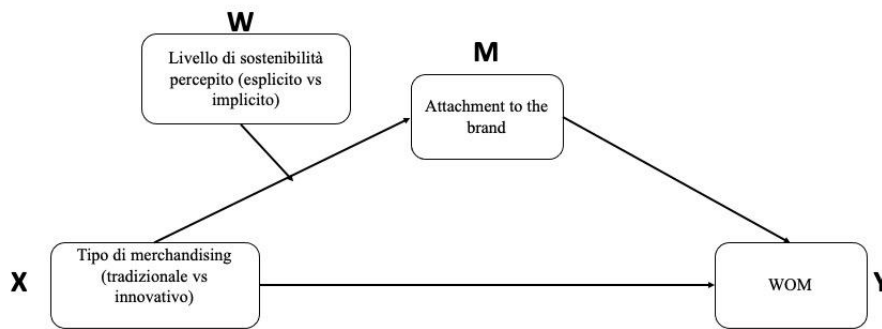


Figura 6

### 3.1.2 Partecipanti e procedura di campionamento.

Il sondaggio è stato distribuito a 161 individui dei quali 159 rispondenti hanno pienamente partecipato allo studio sperimentale, rispondendo in maniera completa ed esaustiva a tutte le domande presenti all'interno del questionario. Le rimanenti 2 risposte incomplete sono state dapprima selezionate ed in seguito scartate dal dataset durante la procedura di Data Cleaning.

I rispondenti sono stati contattati attraverso un link anonimo generato dalla piattaforma online di Qualtrics XM ed inviato in un momento successivo attraverso applicazioni di messaggistica istantanea e social media network come canali di distribuzione principali (WhatsApp, Facebook ed Instagram).

Il campione della popolazione raggiunto dal sondaggio ha incluso principalmente studenti universitari e neolaureati localizzati in diverse città d'Italia. Pertanto l'età media dei rispondenti è risultata essere pari a 29.74 anni, nonostante il range anagrafico sia oscillato tra un minimo di 16 anni e un massimo di 59 anni.

Per quanto riguarda il sesso dei soggetti intervistati, il genere prevalente è risultato essere quello maschile, rappresentato dal 52.8% (84/159), mentre il genere femminile è stato caratterizzato dal 43.4% (69/159). Il rimanente 3.8% (6/159) dei rispondenti ha selezionato l'opzione del terzo genere (1.9%; 3/159) oppure ha preferito non identificarsi con un genere specifico (1.9%; 3/159).

### *3.1.3 Raccolta dati e composizione del questionario*

Per condurre lo studio sperimentale è stato necessario sviluppare un questionario composto da 8 domande di cui 6 specifiche e 2 demografiche. Per manipolare la variabile indipendente (tipo di merchandising: tradizionale vs innovativo) e la variabile moderatrice (livello di sostenibilità: implicito vs esplicito) è stato fondamentale realizzare quattro stimoli visivi l'uno diverso dall'altro.

Il primo scenario risulta essere costituito da un'immagine di una maglietta tecnica del club argentino Boca Juniors caratterizzata da un design tradizionale e da un messaggio di sostenibilità esplicito.

#### ***DESIGN TRADIZIONALE / MESSAGGIO DI SOSTENIBILITA' ESPLICITO***



*Figura 7*

Il secondo scenario risulta essere costituito da un'immagine di una maglietta tecnica del club argentino Boca Juniors caratterizzata da un design tradizionale e da un messaggio di sostenibilità implicito.

***DESIGN TRADIZIONALE / MESSAGGIO DI SOSTENIBILITA' IMPLICITO***



*Figura 8*

Il terzo scenario risulta essere costituito da un'immagine di una maglietta tecnica del Boca Juniors caratterizzata da un tessuto innovativo e da un messaggio di sostenibilità esplicito.

***DESIGN INNOVATIVO / MESSAGGIO DI SOSTENIBILITA' ESPPLICITO***



*Figura 9*

Il quarto scenario risulta essere costituito da un'immagine di una maglietta tecnica del club argentino Boca Juniors caratterizzata da un tessuto innovativo e da un messaggio di sostenibilità implicito.

## ***DESIGN INNOVATIVO / MESSAGGIO DI SOSTENIBILITA' IMPLICITO***



*Figura 10*

Come menzionato in precedenza, i dati sono stati raccolti grazie ad un questionario, il quale risulta essere suddiviso in quattro parti principali.

All'inizio del questionario è stata posta una breve introduzione con una spiegazione dello scopo accademico della ricerca sperimentale. Inoltre, dopo aver incluso le credenziali dell'ateneo, è stato assicurato il totale rispetto delle norme sulla privacy relative alla politica dell'anonimato circa la raccolta e la gestione dei dati.

La seconda parte del sondaggio è rappresentata da un blocco randomizzato composto da quattro scenari distinti. Infatti, il processo di randomizzazione è stato essenziale all'interno della struttura del questionario in modo tale da poter ottenere un numero uniforme di esposizioni a tutti gli stimoli visivi. Per evitare potenziali bias cognitivi e condizionamenti legati alla squadra tifata, tutti gli scenari sono rappresentati da merchandising relativi alla squadra argentina del Boca Juniors (appartenente ad un contesto totalmente avulso dalla Serie A italiana). Inoltre tutte le simulazioni sono state realizzate attraverso mock-up sviluppati su Canva includendo un brand legato al tema della sostenibilità totalmente fittizio.

La terza parte del sondaggio è stata introdotta ai rispondenti dopo essere stati sottoposti all'osservazione di uno dei quattro scenari. Questo blocco del questionario è costituito da 6 domande: le prime 3 relative al mediatore (Attachment to the brand) e le altre 3 riguardanti la variabile



dipendente (WOM). Tutti i quesiti sono stati valutati attraverso una scala Likert basata su 7 punti di valutazione.

La prima scala, relativa al mediatore, deriva dalla scala pre-validata da Swaminathan, Stilley, Ahluwalia (“When Brand Personality Matters: The Moderating Role of Attachment Styles”, 2009).

La seconda scala, relativa alla variabile dipendente, deriva dalla scala pre-validata da Maxham, Netemeyer (2002a, 2002b, 2003).

Entrambe le scale sono state adattate in base alle esigenze della ricerca sperimentale.

Infine, la quarta ed ultima parte del questionario risulta essere caratterizzata dal blocco dedicato alle domande demografiche, nel quale è stato chiesto il genere e l'età ai soggetti intervistati.

### *3.2 Risultati dell'esperimento*

#### *3.2.1. Analisi dei dati*

I dati collezionati attraverso il questionario fornito dal sondaggio generato su Qualtrics XM sono stati esportati sul software statistico di SPSS (Statistical Package for Social Science) per essere analizzati. Inizialmente è stato deciso di eseguire due analisi fattoriali di tipo esplorativo per poter esaminare e convalidare gli item e le scale utilizzate nel modello concettuale di ricerca. In particolare, è stata effettuata l'analisi dei componenti principali come metodo di estrazione applicando la Varimax come tecnica di rotazione. Per decidere quanti fattori estrarre è stata osservata la tabella della varianza totale spiegata verificando che secondo la regola di Kaiser, gli autovalori (Eigenvalue) fossero maggiori di 1 e che la varianza cumulativa in percentuale fosse superiore al 60%. Inoltre, sono state osservate sia la tabella delle comunaltà che la matrice dei componenti. Nello specifico, tutti gli item hanno riscontrato un valore di estrazione superiore a 0,5 e un punteggio di caricamento maggiore di 0,3. Pertanto, è stato deciso di mantenere tutti gli item che compongono le scale, convalidando le stesse.

Dopo aver convalidato entrambe le scale sono stati effettuati due reliability test per poter verificare il livello di affidabilità delle scale considerate. In particolare, è stato osservato il valore del Cronbach Alpha di entrambi i costrutti, accertandosi che fosse superiore al 60% ( $\alpha > 0.6$ ). Per quanto riguarda la scala relativa al mediatore è stato riscontrato un valore di 0.934, mentre per quanto concerne la scala della variabile dipendente è stato registrato un valore pari a 0.931. Pertanto entrambe le scale sono risultate affidabili.

Inoltre, è stato eseguito il test di KMO relativo alla misura dell'adeguatezza del campionamento. Per quanto riguarda la scala relativa al mediatore è stato riscontrato un valore di 0.759, mentre per quanto concerne la scala della variabile dipendente è stato registrato un valore pari a 0.764. Perciò in entrambi i casi il livello di adeguatezza è risultato essere più che adeguato ( $> 0.6$ ). Successivamente è stato effettuato il test della sfericità di Bartlett, il quale è risultato statisticamente significativo, riscontrando in entrambi i casi un p-value pari a 0.001 ( $p\text{-value} < \alpha = 0,05$ ).

### 3.2.2. Risultati delle ipotesi

Dopo aver condotto sia le analisi fattoriali che i test di affidabilità, sono state esaminate le ipotesi principali del modello concettuale di ricerca in modo tale da poterne confermare o rigettare la significatività statistica e, quindi, il relativo successo.

#### H1

Per verificare la significatività dell'ipotesi diretta (H1) è stato condotto un confronto tra medie applicando come analisi una One-Way ANOVA per testare l'effetto della variabile indipendente (tipologia di merchandising: tradizionale vs innovativo) nei confronti della variabile dipendente (WOM). Nello specifico, la variabile indipendente (X) ha natura categorica nominale ed è distinta in due condizioni differenti codificate con 0 (tradizionale) e con 1 (innovativo), mentre la variabile dipendente (Y) ha natura metrica continua.

Dopo aver effettuato l'ANOVA, osservando la tabella delle statistiche descrittive, è stato possibile osservare come il gruppo dei rispondenti sottoposti al questionario codificato con 0 (80 individui) ha fatto registrare una media pari a 3.8167, mentre gli intervistati esposti alla condizione visiva codificata con 1 (79 individui) hanno fatto registrare un valore medio di 5.2405.

Inoltre, considerando la tabella di ANOVA è emerso un p-value relativo al F-test pari a 0.001, il quale è risultato statisticamente significativo ( $p\text{-value} < \alpha = 0,05$ ). Pertanto, è stato possibile constatare una differenza statisticamente significativa tra le medie dei gruppi, confermando così l'effetto significativo della X nei confronti della Y. Quindi l'ipotesi diretta H1 (main effect) è risultata dimostrata.

#### H2-H3

Per verificare la significatività dell'ipotesi indiretta (H2 e H3) è stata condotta un'analisi di regressione attraverso l'applicazione del modello 4 di Process Macro versione 4.0 sviluppata da

Andrew F. Hayes per testare l'effetto di mediazione causato dall'attachment to the brand nei confronti del rapporto tra la variabile indipendente (tipologia di merchandising: tradizionale vs innovativo) e la variabile dipendente (WOM). Per verificare il successo dell'effetto di mediazione è stato necessario distinguerlo in due relazioni differenti: un primo effetto tra la variabile indipendente e mediatore (H2) e un secondo effetto tra il mediatore e la variabile dipendente (H3). Nello specifico, per dimostrare la significatività statistica di entrambe le ipotesi, è stato adottato un intervallo di confidenza pari al 95% con un valore di riferimento a pari al 5%. Inoltre è stato necessario accertarsi che gli estremi del range di confidenza (LLCI = Lower Level of Confidence Interval; ULCI = Upper Level of Confidence Interval) per ogni ipotesi rispettassero la concordanza di segno (entrambi positivi o entrambi negativi) affinché non vi fosse passato lo 0 all'interno. Infine, per valutare segno e magnitudine di ogni effetto sono stati esaminati i coefficienti  $\beta$  dell'analisi di regressione di entrambe le relazioni tra le variabili.

## H2

Per quanto riguarda la prima parte dell'effetto indiretto, attraverso l'osservazione dell'output di SPSS è stato possibile un p-value pari a 0.0000, un intervallo di confidenza favorevole (LLCI = 1.1574; ULCI= 2.1200) ed un coefficiente di regressione  $\beta$  positivo pari a 1.6387. Pertanto, questa sezione dell'effetto indiretto è risultata statisticamente significativa, confermando l'H2.

## H3

Per quanto riguarda la seconda parte dell'effetto indiretto, attraverso l'osservazione dell'output di SPSS è stato possibile un p-value pari a 0.0000, un intervallo di confidenza favorevole (LLCI = 0.6791; ULCI= 0.8729) ed un coefficiente di regressione  $\beta$  positivo pari a 0.7760. Pertanto, questa sezione dell'effetto indiretto è risultata statisticamente significativa, confermando l'H3.

Alla luce dei risultati ottenuti, siccome entrambe le sezioni dell'effetto indiretto sono risultate statisticamente significative, è stato possibile confermare il successo a livello globale dell'effetto di mediazione (indirect effect).

## H4

Per verificare la significatività dell'ipotesi di interazione (H4) è stato condotto un confronto tra medie applicando come analisi una Two-Way ANOVA per testare l'effetto congiunto di moderazione tra la variabile indipendente (tipologia di merchandising: tradizionale vs innovativo) e la variabile

moderatrice (livello di sostenibilità esplicito vs implicito) di nei confronti della variabile mediatrice (attachment to the brand).

Nello specifico, la variabile indipendente (X) e il moderatore (W) hanno natura categorica nominale e sono entrambe distinte in due condizioni differenti codificate con 0 (tradizionale per la X e implicito per la W) e con 1 (innovativo per la X ed esplicito per la W), mentre la variabile mediatrice (M) ha natura metrica continua.

Dopo aver effettuato l'ANOVA, osservando la tabella delle statistiche descrittive, è stato possibile osservare come il gruppo dei rispondenti sottoposti allo scenario codificato con 0,0 (38 individui) ha fatto registrare una media pari a 4.2018, gli intervistati esposti alla condizione visiva codificata con 0,1 (42 individui) hanno fatto registrare un valore medio di 3.4206, i soggetti che hanno osservato lo stimolo codificato con 1,0 (39 individui) hanno dichiarato una media pari a 4.9316, mentre gli individui sottoposti allo scenario etichettato con 1,1 (40 individui) hanno registrato un valor medio di 5.9167.

Inoltre, considerando la tabella del test di Effetti tra soggetti è emerso un p-value relativo al modello corretto pari a 0.001, il quale è risultato statisticamente significativo ( $p\text{-value} < \alpha=0,05$ ). Pertanto, è stato possibile constatare l'esistenza del model-fit (adeguatezza del modello). Successivamente sono stati determinati tutti gli effetti delle variabili indipendenti (IV, MOD, IV\*MOD) nei confronti della variabile dipendente (DV).

Per quanto riguarda il primo effetto diretto della X nei confronti della Y è stato riscontrato un p-value pari a 0.001, il quale è risultato statisticamente significativo ( $p\text{-value} < \alpha=0,05$ ).

Per quanto riguarda il secondo effetto diretto della W nei confronti della Y è stato riscontrato un p-value pari a 0.665, il quale non è risultato statisticamente significativo ( $p\text{-value} > \alpha=0,05$ ). Relativamente all'effetto congiunto di interazione tra la X e la W è emerso un p-value pari a 0.001 il quale è risultato statisticamente significativo ( $p\text{-value} < \alpha=0,05$ ).

Pertanto, siccome l'effetto di interazione è risultato significativo, l'ipotesi di moderazione H4 (interaction effect) è risultata dimostrata.

## 4. DISCUSSIONE E CONCLUSIONI

### 4.1 Contributi teorici

L'attuale ricerca, raggiungendo i risultati previsti, fornisce un contributo sia alla letteratura attuale che al marketing. Alla luce dei risultati ottenuti tramite l'esperimento e considerata la letteratura accademica considerata in precedenza, è stato possibile colmare il gap di ricerca proposto dal seguente elaborato.

In primo luogo, il seguente elaborato contribuisce alla letteratura indagando il rapporto che vi è tra il tifo ed il tipo di merchandising calcistico proposto dai club, offrendo un plus importante alle ricerche passate (Tim Stroebe;Herbert Woratschek;Christian Durchholz,202).

La seguente ricerca, con riferimento alla fan identification, offre dei contributi alla letteratura analizzando la passata ricerca basata sul fatto che la maggior parte dei tifosi non gradisce cambiamenti importanti negli elementi distintivi del club come il logo, le divise né tantomeno variazioni radicali nei colori (Williams, Antonio S.; Son Sungwook, 2021). Si evince che i consumatori ad oggi, secondo la letteratura analizzata, desiderino interfacciarsi con i club attraverso messaggi volti a salvaguardare la storia e la tradizione sportiva e segnali di sensibilizzazione sul tema sostenibile. A proposito di ciò, il seguente elaborato ha contribuito sul tema sostenibile nel mondo calcistico, portando avanti le ricerche passate volte a cercare di trascinare questo mondo verso la transizione ecologica sfruttando il concetto di Team Identification (Petri lintumaki; Oliver Koll,2023).

L'elaborato di tesi si interroga sulla maniera in cui un club può portare il tifoso, protagonista indiscusso del settore calcio, ad essere più attento al tema sostenibile. L'analisi ed il contributo principale che viene fornito alla letteratura riguarda il risveglio del senso di appartenenza (Tim Stroebe;Herbert Woratschek;Christian Durchholz,2021), driver importantissimo nel processo di comunicazione con il tifoso.

Da ciò si evince il contributo alla letteratura esistente in merito all'importanza della tradizione al fine di creare interazioni coinvolgenti e memorabili tra i prodotti e i consumatori, fornendo così un'esperienza che spinga a condividere le sensazioni vissute e provate nel momento dell'acquisto del merchandising con gli altri. Tutto ciò tenendo conto del merchandising proposto dalla propria squadra del cuore e del messaggio sostenibile con il quale si vuol sensibilizzare la clientela.

## *4.2 Implicazioni manageriali*

Dal seguente elaborato di tesi è possibile estrapolare delle implicazioni manageriali, consigli o suggerimenti pratici da dare ai manager.

Analizzando i risultati della variabile dipendente, rappresentata dalla WOM, questo elaborato può trasmettere ai manager delle informazioni utili per raggiungere dei risultati migliori in termini di Brand Reputation. Il filo logico ed economico da seguire per i manager deve necessariamente partire dall'analisi dell'impatto di questo studio sulla WOM, con un conseguente flusso di informazioni che porta necessariamente ad un miglioramento della Brand Reputation e che, creando un effetto continuo, influenza la Brand Loyalty e successivamente le attività di Re-purchase. L'obiettivo dei manager deve essere quello di avvicinarsi sempre più alla Brand Advocacy, passando dal miglioramento graduale della Brand Loyalty.

L'utilizzo della WOM come Earned media, porterebbe i manager ad abbassare i costi ed aumentare i profitti puntando perciò su economie di scala.

I manager, puntando sulla forza della tradizione, il risveglio del senso di appartenenza del tifoso e la sensibilizzazione sul tema sostenibile, otterrebbero dei risultati positivi sia in termini economici commerciali che in termini di Brand Reputation, attivando un meccanismo di fidelizzazione del cliente e di sensibilizzazione dello stesso alle tematiche più attuali riferite alla sostenibilità.

La ricerca analizza principalmente l'importanza del risveglio del senso di appartenenza, driver fondamentale nel miglioramento della WOM e, di conseguenza, della purchase intention di ciascun tifoso di calcio. I manager dovrebbero tener conto di ciò, cercando sempre più di toccare le corde fondamentali per poter stimolare il senso di appartenenza del tifoso e poter comunicare con quest'ultimo nella maniera più diretta possibile, facendo leva sul suo amore verso il club e la sua fedeltà.

### *4.3 Limitazioni e ricerche future*

Lo studio condotto presenta diverse limitazioni ricollegabili a differenti campi di azione.

Per cominciare, il metodo utilizzato per la raccolta dati di questa ricerca è stato quantitativo, quindi un metodo efficace in termini di tempo, ma superficiale in quanto non permette al ricercatore di andare in fondo alla questione. Il limite del metodo potrebbe essere superato facendo una analisi qualitativa mediante depth interviews o la sentiment analysis. Il metodo utilizzato, inoltre, è un metodo tradizionale e potrebbe essere modificato optando per un metodo innovativo come le neuroscienze applicate al marketing (neuro marketing). Si potrebbe utilizzare anche il metodo dell'Eye-tracking, utilizzato per misurare l'attenzione e basato su un sensore che misura il movimento della pupilla e restituisce una heat map con zone calde e zone fredde riferite a dove lo sguardo del consumatore è stato rivolto maggiormente. Si potrebbe anche sfruttare la GSR (Galvanic Skin Response), analisi che viene condotta con degli elettrodi e misura la sudorazione, la quale serve a misurare l'aurosal o più comunemente, livello di stimolazione sensoriale. Altro metodo applicabile è L'EEG (Elettro encefalogramma), basato su una risonanza magnetica per analizzare i livelli di oscillazione delle onde cerebrali.

La lingua può essere sicuramente considerata un'altra limitazione dello studio. I risultati ottenuti da un questionario in italiano sono applicabili principalmente al contesto italiano e quindi sicuramente, utilizzando una lingua più internazionale come quella inglese, si potrebbero ottenere dei migliori risultati in termini di affidabilità ed il campo di applicazione dell'esperimento sarebbe sicuramente molto più vasto.

L'Età rappresenta un altro limite della ricerca, in quanto soprattutto con riferimento al tema della sostenibilità c'è una considerazione maggiore del mondo giovanile rispetto a quello anziano alle tematiche di tipo sostenibile. La soluzione sarebbe sicuramente quella di ripetere l'esperimento considerando solamente i millennials.

Anche il genere risulta essere un limite nello studio di questo elaborato, in quanto utilizzando una maglia sportiva come principale stimolo visivo, potrebbe essere identificato un bias riferito al fatto che il calcio sia uno sport seguito maggiormente dal genere maschile.

Tra le limitazioni possibili abbiamo sicuramente la possibilità di includere variabili differenti come l'engagement o la perceived quality. Ci sarebbe anche la possibilità di non considerare la WOM, ma di tenere in conto principalmente la purchase intention o la willingness to buy.

Infine l'esperimento potrebbe anche essere condotto sul campo, piuttosto che su internet, ottenendo sicuramente dei risultati più profondi e realistici.

Sulla base delle limitazioni di questo studio, precedentemente analizzate, si propongono degli spunti per studi futuri che possano contribuire ad incrementare ulteriormente la comprensione delle abitudini

di acquisto e consumo dei tifosi del mondo calcistico, fornendo così consigli utili ai marketer e alle aziende per nuove strategie di marketing future. Gli eventuali studi futuri riferiti a questo elaborato dovrebbero sicuramente indagare ancor di più sul tema della sostenibilità ed alla maniera in cui i club possano riuscire a lanciare messaggi di sensibilizzazione sostenibile e migliorare ancor di più i propri risultati commerciali.

Un possibile spunto per le ricerche future potrebbe essere condurre uno studio indagando ancor più approfonditamente il ruolo della tradizione nel processo di sensibilizzazione sul tema della sostenibilità. Ciò che potrebbe essere portato avanti è uno studio relativo alle certificazioni sostenibili delle maglie ed alla credibilità che esse potrebbero avere, magari indagando sulla maniera in cui il tifoso vorrebbe che il messaggio sostenibile fosse lanciato.

Con riferimento ai risultati commerciali, invece, potrebbe essere condotto uno studio che indaghi direttamente sulla propensione all'acquisto, e quindi sul fatto che il tifoso possa essere maggiormente spinto ad acquistare un tipo di merchandising sostenibile piuttosto che un tipo di merchandising non sostenibile nel momento in cui viene richiamata la tradizione nel design della divisa da gioco.

Infine, sarebbe ottimale andar ad esaminare come le differenze di età influiscano sulle abitudini di consumo nel settore calcistico, concentrandosi sulle preferenze dei prodotti, sulle abitudini di ricerca e sull'atteggiamento nei confronti del brand.

Dunque, questi spunti per gli studi futuri possono contribuire allo sviluppo di un identikit più dettagliato sulle abitudini di acquisto e consumo delle diverse generazioni nel settore calcistico con un focus sulla tradizione sulla sensibilizzazione del tema sostenibile.



## APPENDICE A – Scale Originali

**Tabella A1** Intention to Recommend scale (Maxham & Netemeyer; 2002a,2002b,2003)

---

1. How likely are you to spread positive word of mouth about \_\_\_\_\_?
  2. I would recommend \_\_\_\_\_ for \_\_\_\_\_ to my friends.
  3. If my friends were looking to purchase \_\_\_\_\_, I would tell them to try \_\_\_\_\_.
- 

**Tabella A2** Attachment to the Brand scale (Swaminathan, Stilley & Ahluwalia; 2009)

---

1. Bonded
2. Attached
3. Connected

## APPENDICE B – Survey del main study

5/25/23, 12:20 PM

Qualtrics Survey Software

### INTRO

Ciao, mi chiamo Davide Villani e sono uno studente di Marketing frequentante il corso di Gestione dei processi e delle relazioni di marketing dell'università LUISS Guido Carli di Roma. Sto conducendo una ricerca per la mia Tesi di laurea magistrale e ti sarei grato se potessi dedicare qualche minuto del tuo tempo a rispondere ad alcune domande. Le tue risposte a questo studio saranno utilizzate solo per fini accademici, saranno trattate in modo confidenziale e rimarranno completamente anonime. Lo studio riguarda la Brand Communication in ambito sportivo. Solo un numero limitato di persone sarà intervistato, quindi la tua opinione è molto importante per il successo della ricerca. Ci vorranno solo 3 minuti per completare il sondaggio. Per favore rispondi il più apertamente e sinceramente possibile; non esistono risposte giuste o sbagliate. Grazie per la tua partecipazione!

### ISTRUZIONI

Ora ti verrà mostrata un'immagine. Ti chiedo di osservarla con attenzione. Ti verranno poi poste alcune domande a tal riguardo.

### STIMOLO 1

La maglia rappresenta una divisa da gioco del Club Atlético Boca Juniors, club argentino di fama mondiale. La maglia presenta i classici colori blu e giallo. La divisa, con il numero 12 sul collo, richiama "LA 12", ossia il principale gruppo di tifosi organizzati del club. Inoltre il club ha deciso di inserire nel design della maglia anche il nome 'Xeneizes', identificativo dei calciatori e dei sostenitori della squadra ed anche un richiamo allo stadio "La Bombonera".

La società argentina, per sensibilizzare sul tema della sostenibilità ambientale, ha deciso di includere nel design della divisa da gioco due immagini sulle maniche per indicare il fatto che la maglia venga prodotta utilizzando materiali riciclati. Inoltre ha deciso di inserire la frase "made from Xeneizes recycled plastic", ed un'immagine raffigurante una goccia d'acqua sulla parte inferiore destra della divisa per richiamare il tema della gestione sostenibile delle risorse idriche.



## STIMOLO 2

La maglia rappresenta una divisa da gioco del Club Atlético Boca Juniors, club argentino di fama mondiale. La maglia presenta i classici colori blu e giallo. La divisa, con il numero 12 sul collo, richiama "LA 12", ossia il principale gruppo di tifosi organizzati del club. Inoltre il club ha deciso di inserire nel design della maglia anche il nome 'Xeneizes', identificativo dei calciatori e dei sostenitori della squadra ed anche un richiamo allo stadio "La Bombonera". La società argentina ha scelto una divisa da gioco prodotta riutilizzando contenitori di plastica riciclati e ponendo una attenzione particolare alla gestione delle risorse idriche.



### STIMOLO 3

La maglia rappresenta una divisa da gioco del Club Atlético Boca Juniors, club argentino di fama mondiale. La maglia presenta i classici colori blu e giallo. La divisa presenta una tecnologia Dri-FIT ad elevate prestazioni, la quale genera una sensazione di comfort in chi la indossa. Il tessuto della maglia è molto innovativo e traspirante.

La società argentina, per sensibilizzare il tema della sostenibilità ambientale, ha deciso di includere nel design della divisa da gioco due immagini sulle maniche per indicare il fatto che la maglia venga prodotta utilizzando materiali riciclati. Inoltre ha deciso di inserire la frase "made from Xeneizes recycled plastic" ed un'immagine raffigurante una goccia d'acqua sulla parte inferiore destra della divisa per richiamare il tema della gestione sostenibile delle risorse idriche.



#### STIMOLO 4

La maglia rappresenta una divisa da gioco del Club Atlético Boca Juniors, club argentino di fama mondiale. La maglia presenta i classici colori blu e giallo. La divisa presenta una tecnologia Dri-FIT ad elevate prestazioni, la quale genera una sensazione di comfort in chi la indossa. Il tessuto della maglia è molto innovativo e traspirante.

La società argentina ha scelto una divisa da gioco prodotta utilizzando contenitori di plastica riciclati e ponendo una attenzione particolare alla gestione delle risorse idriche.



## MED

Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni.

	Completamente in disaccordo	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Né d'accordo né in disaccordo	Abbastanza d'accordo	D'accordo	Completamen d'accordo
La divisa da gioco mi fa sentire legato al brand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Completamente in disaccordo	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Né d'accordo né in disaccordo	Abbastanza d'accordo	D'accordo	Completamen d'accordo
La divisa da gioco mi fa sentire attaccato al brand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La divisa da gioco mi fa sentire connesso al brand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**DV**

Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni.

	Completamente in disaccordo	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Né d'accordo né in disaccordo	Abbastanza d'accordo	D'accordo	Comp d'e
Sono propenso a diffondere un passaparola positivo sul brand sponsorizzato nella divisa da gioco appena visualizzata.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consiglierei il brand sponsorizzato nella divisa da gioco appena visualizzata ai miei amici.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se i miei amici volessero acquistare una divisa da gioco, direi loro di provare il brand sponsorizzato precedentemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**DEMO**

Indica la tua età

Indica il tuo genere

- Maschio
- Femmina
- Genere non-binario
- Preferisco non dirlo

Powered by Qualtrics



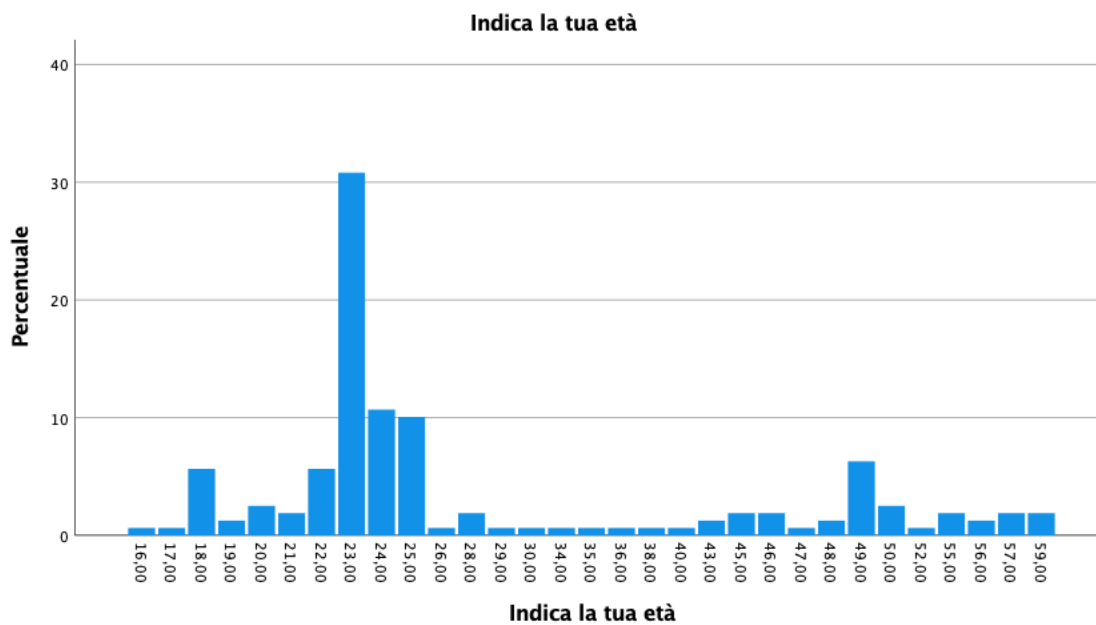
## APPENDICE C – Output SPSS

### Statistiche descrittive Età:

#### Statistiche

Indica la tua età

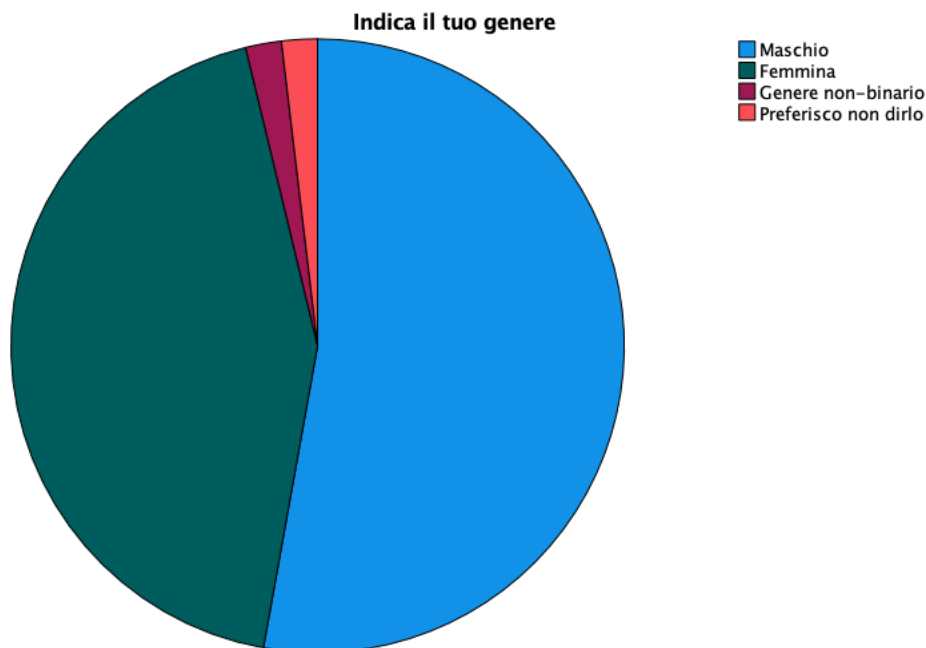
N	Valido	159
	Mancante	0
Media		29,7484
Mediana		24,0000
Modalità		23,00
Deviazione std.		12,10292
Varianza		146,481
Intervallo		43,00
Minimo		16,00
Massimo		59,00



### Statistiche descrittive genere

#### Indica il tuo genere

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Maschio	84	52,8	52,8	52,8
	Femmina	69	43,4	43,4	96,2
	Genere non-binario	3	1,9	1,9	98,1
	Preferisco non dirlo	3	1,9	1,9	100,0
Totale		159	100,0	100,0	



*Analisi fattoriale del mediatore:*

**Varianza totale spiegata**

Componente	Totale	Autovalori iniziali		Caricamenti somme dei quadrati di estrazione		
		% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	2,650	88,341	88,341	2,650	88,341	88,341
2	,211	7,032	95,372			
3	,139	4,628	100,000			

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

**Comunalità**

	Iniziale	Estrazione
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - La divisa da gioco mi fa sentire legato al brand	1,000	,863
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - La divisa da gioco mi fa sentire attaccato al brand	1,000	,907
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - La divisa da gioco mi fa sentire connesso al brand	1,000	,880

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

**Matrice dei componenti<sup>a</sup>**

	Componente 1
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - La divisa da gioco mi fa sentire legato al brand	,929
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - La divisa da gioco mi fa sentire attaccato al brand	,952
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. - La divisa da gioco mi fa sentire connesso al brand	,938

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

a. 1 componenti estratti.

**Test di KMO e Bartlett**

Misura di Kaiser–Meyer–Olkin di adeguatezza del campionamento.		,759
Test della sfericità di Bartlett	Appross. Chi-quadrato	399,160
	gl	3
	Sign.	<,001

*Analisi di affidabilità del mediatore:*

**Statistiche di affidabilità**

Alpha di Cronbach	Alpha di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
,934	,934	3

*Analisi fattoriale della variabile dipendente:*

**Varianza totale spiegata**

Componente	Totale	Autovalori iniziali		Caricamenti somme dei quadrati di estrazione		
		% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	2,640	87,997	87,997	2,640	87,997	87,997
2	,204	6,816	94,812			
3	,156	5,188	100,000			

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

	Comunalità	
	Iniziale	Estrazione
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – Sono propenso a diffondere un passaparola positivo sul brand sponsorizzato nella divisa da gioco appena visualizzata.	1,000	,885
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – Consiglierei il brand sponsorizzato nella divisa da gioco appena visualizzata ai miei amici.	1,000	,892
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – Se i miei amici volessero acquistare una divisa da gioco, direi loro di provare il brand sponsorizzato precedentemente.	1,000	,863

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

	Matrice dei componenti <sup>a</sup>	
	Componente 1	
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – Sono propenso a diffondere un passaparola positivo sul brand sponsorizzato nella divisa da gioco appena visualizzata.		,941
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – Consiglierei il brand sponsorizzato nella divisa da gioco appena visualizzata ai miei amici.		,944
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – Se i miei amici volessero acquistare una divisa da gioco, direi loro di provare il brand sponsorizzato precedentemente.		,929

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

a. 1 componenti estratti.

#### Test di KMO e Bartlett

Misura di Kaiser–Meyer–Olkin di adeguatezza del campionamento.		,764
Test della sfericità di Bartlett	Appross. Chi-quadrato	386,799
	gl	3
	Sign.	<,001

*Analisi di affidabilità della variabile dipendente:*

#### Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	Alpha di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
,931	,932	3

One way ANOVA:

Descrittive

DV

	N	Medio	Deviazione std.	Errore std.	95% di intervallo di confidenza per la media		Minimo	Massimo
					Limite inferiore	Limite superiore		
,00	80	3,8167	1,74693	,19531	3,4279	4,2054	1,00	7,00
1,00	79	5,2405	1,24600	,14019	4,9614	5,5196	2,00	7,00
Totale	159	4,5241	1,67402	,13276	4,2619	4,7863	1,00	7,00

ANOVA

DV

	Somma dei quadrati	df	Media quadratica	F	Sig.
Tra gruppi	80,583	1	80,583	34,931	<,001
Entro i gruppi	362,186	157	2,307		
Totale	442,769	158			

Matrice di regressione modello 4:

```
*****
Model : 4
Y : DV
X : IV
M : MED

Sample
Size: 159

*****
OUTCOME VARIABLE:
MED

Model Summary
R          R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,4729     ,2236     2,3603   45,2236  1,0000   157,0000  ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant 3,7917  ,1718  22,0747  ,0000  3,4524  4,1309
IV       1,6387  ,2437   6,7248  ,0000  1,1574  2,1200

*****
OUTCOME VARIABLE:
DV

Model Summary
R          R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,8282     ,6859     ,8914   170,3541  2,0000   156,0000  ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant ,8744  ,2138   4,0893  ,0001  ,4521  1,2968
IV       ,1522  ,1700   ,8958  ,3718  -,1835  ,4880
MED      ,7760  ,0490  15,8211  ,0000  ,6791  ,8729

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

Two way ANOVA:

**Statistiche descrittive**

Variabile dipendente: MED

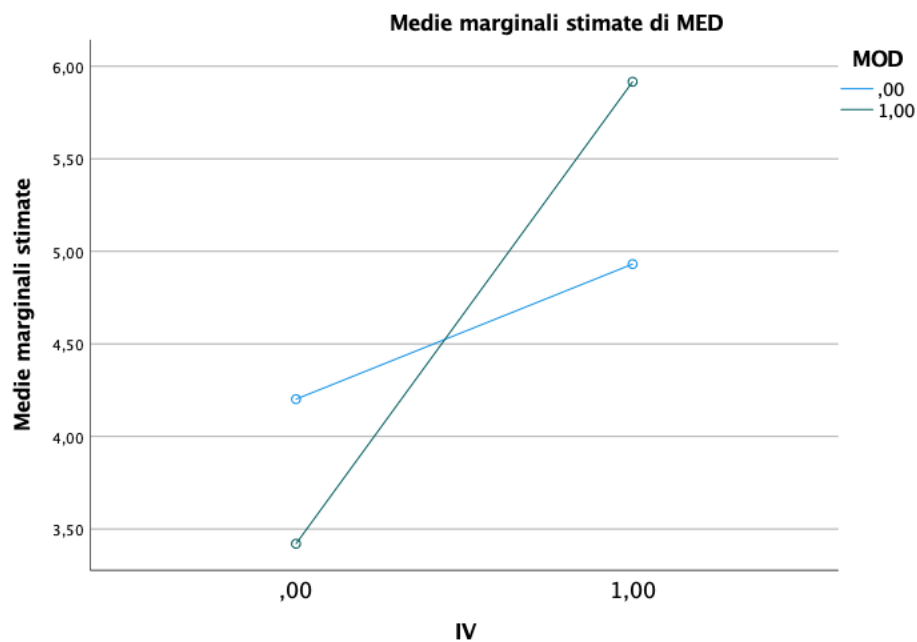
IV	MOD	Medio	Deviazione std.	N
,00	,00	4,2018	1,35686	38
	1,00	3,4206	2,03767	42
	Totale	3,7917	1,78080	80
1,00	,00	4,9316	1,18761	39
	1,00	5,9167	1,10102	40
	Totale	5,4304	1,24052	79
Totale	,00	4,5714	1,31773	77
	1,00	4,6382	2,06426	82
	Totale	4,6059	1,73807	159

**Test di effetti tra soggetti**

Variabile dipendente: MED

Origine	Somma dei quadrati di tipo III	df	Media quadratica	F	Sig.
Modello corretto	138,073 <sup>a</sup>	3	46,024	21,029	<,001
Intercetta	3385,714	1	3385,714	1546,997	<,001
IV	103,273	1	103,273	47,187	<,001
MOD	,413	1	,413	,189	,665
IV * MOD	30,956	1	30,956	14,144	<,001
Errore	339,229	155	2,189		
Totale	3850,333	159			
Totale corretto	477,301	158			

a. R-quadro = ,289 (R-quadro adattato = ,276)



## BIBLIOGRAFIA

Abosag, I., Roper, S., & Hind, D. (2012). Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. *European Journal of Marketing*, 46(9), 1233-1251.

Antonio S. Williams and Sungwook Son (2022). Sport rebranding: the effect of different degrees of sport logo redesign on brand attitude and purchase intention. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* Vol. 23 No. 1.

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.

Belk, R.W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139–168.

Beverland, M. (2005). Managing the Design Innovation-Brand Marketing Interface: Resolving the Tension between Artistic Creation and Commercial Imperatives. *Journal Of Product Innovation Management*, 22(2), 193-207.

Catherine da Silveira, Carmen Lages, Cláudia Simões. Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment, *Journal of Business Research*, Volume 66, Issue 1, 2013, Pages 28-36

Christian Derbaix & Alain Decrop (2011). Colours and scarves: an ethnographic account of football fans and their paraphernalia, *Leisure Studies*.

Christoph Buck & Sebastian Ifland (2022). Toward an enduring football economy: a business model taxonomy for Europe's professional football clubs, *European Sport Management Quarterly*

Chun Wing Lee (2023). How do Hong Kong fans choose their favourite overseas football club? Origins of transnational fandom in late modernity. *International Review for the Sociology of Sport* 2023, Vol. 58(3) 511–530

David Wood (2013). Latin America at the (Sports) Movies: Winning, Losing and Playing in Rudo y Cursi and En tres y dos, *Bulletin of Spanish Studies: Hispanic Studies and Researches on Spain, Portugal and Latin America*

Dimitra Papadimitriou, Dimitrios Gargalianos, Artemisia Apostolopoulou, Scott Branvold (2021). Product meanings as drivers of sport consumer behavior: evidence from the Greek sport industry. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* Vol. 22 No. 3.

Doaa Fathy, Mohamed H. Elsharnouby and Ehab AbouAish (2022). Fans behave as buyers? Assimilate fan-based and team-based drivers of fan engagement. *Journal of Research in Interactive Marketing* Vol. 16 No. 3.

Dongfeng Liu, Rob Wilson, Daniel Plumley, Xiaofeng Chen (2019). Perceived corporate social responsibility performance in professional football and its impact on fan-based patronage intentions. An example from Chinese football. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* Vol. 20 No. 2.

Erik Andersson (2022). Public pedagogy and leadership in sports organisations: Futebol dá força for sustainability? *European Educational Research Journal* 2022, Vol. 21(3) 450–468

Fielt, Erwin. (2013). Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*. 1. 85-105.

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*, 54:5, 595-614

Girish Prayag, Hamish Mills, Craig Lee, Isabella Soccia (2020). Team identification, discrete emotions, satisfaction, and event attachment: A T social identity perspective. *Journal of Business Research* 112.



Gordon C. Bruner II (2012). *Marketing Scales Handbook: A Compilation of Multi-Item Measures for Consumer Behavior & Advertising Research*. Volume 6

Havard, C.T. et al. (2013). Development and validation of the Sport Rivalry Fan Perception Scale (SRFPS). *Journal of Sport Behavior*, 36(1), 45-65.

Heere, B., & James, J. D. (2007). Sports teams and their communities: Examining the influence of external group identities on team identity. *Journal of Sport Management*, 21(3), 319-337.

Ibrahim Abosag, Stuart Roper and Daniel Hind (2012). Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. *European Journal of Marketing* Vol. 46 No. 9

Josefina C. Santana & Edwin Tocora (2022). Fan loyalty and underperforming teams: the case of Atlas F.C. *Soccer & Society*

Junpeng Guo, Xiaopan Wang, Yi Wu (2020). Positive emotion bias: Role of emotional content from online customer reviews in purchase decisions. *Journal of Retailing and Consumer Services*

Kosciolek S. (2019). Consumer loyalty among fans of sports clubs: How much do they vary across disciplines? *Balt J Health Phys Act.*

Letizia Lo Presti, Giulio Maggiore, Vittoria Marino & Riccardo Resciniti (2022). Special Session SIM-AMS: We Are the Champions! The Role of Conversational Marketing on Fan Engagement: An Abstract. *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*

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.
- McDonald Heath, Conduit Jodie, Doyle Jason, Biscaia Rui, Yoshida Masayuki (2022). Customer Engagement in Sport: An Updated Review and Research Agenda. *Journal of Sport Management* Volume 36, Issue 3, Pages 289
- Nicholas D. Theodorakis, Daniel L. Wann, Pantelis Nassis, Tara Beth Luellen (2012); The relationship between sport team identification and the need to belong; *Int J. Sport Management and Marketing*, Vol 12
- Norm O'Reilly George Foster Ryan Murray Carlos Shimizu (2015). "Merchandise sales rank in professional sport", *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 5 Iss 4 pp. 307 – 324
- Petri Lintumaki, Oliver Koll (2022). Sport team identification: a social identity perspective comparing local and distant fans. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*.
- Publikationen der UdS: Players Market Value at Risk: A Model and Some Evidence for the German Bundesliga. (2022, September 28). Publikationen der UdS. Retrieved January 16, 2023

Robin Ireland, Christopher Bunn, Stephanie Chambers, Gerda Reith & Michael Viggars (2022). How unhealthy commodity industries find a global audience in the English Premier League: three case studies of brand engagement. *Soccer & Society*

Rubio Martín, G., Miguel García, C.M., González Sánchez, F.J and Fèliz Navarrete, A'. (2022), "The wisdom of crowd, real option and game theory decisions: can they be used by clubs to improve their investment in football players?"

Sarbajit Mitra & Souvik Naha (2016). Politics and international fandom in a fringe nation: La Albiceleste, Maradona, and Marxist Kolkata. *Sport in Society*

Tim Stroebel, Herbert Woratschek & Christian Durchholz (2021). Clothes Make the Fan: The Effect of Team Merchandise Usage on Team Identification, Fan Satisfaction and Team Loyalty. *Journal of Global Sport Management*, 6:2, 185-202

Wakefield KL, Sloan HJ (1995). The Effects of Team Loyalty and Selected Stadium Factors on Spectator Attendance. *Journal of Sport Management*.

## SUMMARY

### ABSTRACT

Il settore calcistico sta perseguendo con insistenza l'obiettivo della sostenibilità, in Italia ed all'estero. I club stanno cercando sempre più di conciliare la grande crescita economica con la transizione ecologica, dando importante rilievo al tema della sostenibilità.

Le società calcistiche stanno cercando di proporre un modello di business che sia il più sostenibile possibile, modificando alcune pratiche ed implementandone altre. Per rispondere a tali istanze ci si sta muovendo verso la progettazione di nuovi stadi sostenibili, la produzione di merchandising green e la realizzazione di iniziative volte a sensibilizzare i temi più caldi riferiti alla sostenibilità. Questo elaborato di tesi si concentra principalmente sul merchandising sportivo che ricopre un ruolo fondamentale nel processo di sensibilizzazione del tifoso sul tema della sostenibilità.

La condizione di emergenza climatica ribadita ultimamente dall'IPCC non ha affatto rassicurato l'opinione pubblica, ed il mondo del calcio risulta essere tra i più inquinanti. I club non possono più eludere il problema e sono perciò chiamati a trovare soluzioni efficaci per invertire questa tendenza.

La nostra ricerca parte dal protagonista di tale vicenda: il tifoso. In che modo il tifoso di calcio può essere sensibilizzato sul tema della sostenibilità attraverso il merchandising sportivo, conservando o addirittura migliorando i risultati commerciali dei club? Nell'elaborato si propone una soluzione a questo problema, analizzando e contestualizzando il tema della tradizione, colonna portante della vita di ciascun tifoso ed appassionato di calcio. Essa può fungere da ponte tra il tema della sensibilizzazione sulla sostenibilità ed i risultati economici commerciali delle società calcistiche.

È stato condotto un main study sviluppando un modello di mediazione moderata che ha analizzato come la proposta di una divisa da gioco con un design tradizionale ed un messaggio sostenibile esplicito possano impattare sul senso di attaccamento del tifoso al club, conservando o addirittura migliorando i risultati in termini di WOM. Sono state confrontate due diverse categorie di divise con un design tradizionale vs innovativo e con un livello di sostenibilità percepito esplicito vs implicito.

La ricerca, che ha assunto come riferimento il club argentino Boca Juniors, è stata effettuata attraverso un questionario online distribuito sui principali social network e social media, raccogliendo 159 risposte valide. I risultati hanno verificato le ipotesi mostrando come un tipo di merchandising tradizionale, soprattutto se unito ad un messaggio sostenibile di livello esplicito, impatti positivamente sul senso di attaccamento al brand. Questo, a sua volta, induce un sentimento positivo nella WOM, creando risonanza e generando una miglior Brand Reputation.

**Keywords:** Sport Marketing, Attachment to the brand, Merchandising, WOM, Sustainability, Tradition, Brand Reputation.

## INTRODUZIONE

Il calcio è lo sport più popolare al mondo, con 3,5 miliardi di appassionati, e ha un enorme potere mediatico che influenza il mercato ed i suoi tifosi. Tuttavia, a causa della pandemia da Covid-19, il settore calcistico ha subito un significativo rallentamento nella sua crescita, con competizioni interrotte e l'assenza dei tifosi negli stadi. La sfida attuale per il calcio, dopo una lenta ed efficace ricrescita, è la transizione alla sostenibilità, ma poche squadre si impegnano in tal senso e manca trasparenza nel settore. Il merchandising sta diventando sempre più importante nel processo di transizione sostenibile del business sportivo, influenzando direttamente i risultati reputazionali e finanziari delle squadre. Tuttavia, la ricerca scientifica letteraria condotta fino a questo momento si è concentrata principalmente sul miglioramento delle performance di vendita, trascurando l'aspetto della sostenibilità. I recenti temi sui quali l'opinione pubblica si è espressa ci dicono che è necessario combinare sostenibilità e performance di vendita nel merchandising sportivo. Per far ciò, nel settore calcistico, si potrebbe sfruttare un driver particolare: la tradizione calcistica, rappresentata da valori e elementi distintivi di ogni squadra, la quale gioca un ruolo importante nel coinvolgimento dei tifosi. Il testo evidenzia un gap nella ricerca che riguarda la combinazione dei concetti di sostenibilità ambientale e miglioramento delle performance di vendita del merchandising nel settore calcistico. Per affrontare questo problema, si propone l'introduzione del concetto di tradizione calcistica, che comprende i valori e gli elementi distintivi di ogni squadra, come colori, motti, cori e ricordi, su cui si basa il tifo. La tradizione di ogni club spesso riflette anche la tradizione della città di appartenenza, poiché i tifosi che tifano per la squadra della propria città sono legati a elementi distintivi.

Il tifoso desidera spesso l'elemento di novità nel calcio, come nuove divise, stadi, acquisti o palloni da gioco. Questo può scoraggiare i club dal promuovere la transizione alla sostenibilità. Nella ricerca di nuovi articoli di merchandising, che è fondamentale per la fedeltà al club, il tifoso non cerca l'innovazione tecnologica, ma richiami ad elementi del passato o segni distintivi del club che sostiene, legati al concetto di tradizione. La tradizione potrebbe essere la risposta per soddisfare la necessità di sostenibilità nel merchandising. È importante considerare, nell'introduzione del tema della tradizione nel merchandising sportivo, il concetto di attaccamento al brand, che crea un senso di appartenenza ed emozione per il tifoso. Il tifoso preferisce una divisa che richiami il passato e il senso di appartenenza piuttosto che una nuova divisa "innovativa". Una volta risvegliato il senso di

appartenenza, il club può trasmettere messaggi sostenibili e favorire la crescita e l'innovazione del marchio, sfruttando l'ascolto delle esigenze del settore.

Lo studio, specificatamente, indaga le seguenti domande di ricerca:

*Come l'intenzione di diffondere un passaparola positivo rispetto al brand rappresentato cambia in base al senso di attaccamento al brand stesso?*

*La tipologia di merchandising (tradizionale vs innovativo) influenza il senso di attaccamento al brand percepito dagli utenti?*

*Il senso di attaccamento al brand percepito dagli utenti conduce ad un incremento dell'intenzione di diffondere un passaparola positivo rispetto al brand rappresentato?*

*Il livello di sostenibilità percepito (esplicito vs implicito) influenza il senso di attaccamento al brand percepito dagli utenti?*

## **LITERATURE REVIEW**

Questo elaborato di tesi affronta l'importanza crescente della sostenibilità e della transizione ecologica nel calcio. Attualmente, il calcio è considerato uno dei settori meno sostenibili a livello globale e spesso i club e le istituzioni mostrano una generale inerzia nei confronti della transizione verso la sostenibilità. Un ostacolo iniziale deriva dall'analisi delle preferenze dei tifosi, che desiderano sempre più novità e spesso questa richiesta contrasta con la sostenibilità nel settore calcistico. Ad esempio, i Mondiali in Qatar del 2022 sono stati oggetto di critiche a causa delle loro caratteristiche artificiali. La sostenibilità nel calcio sta diventando un tema sempre più rilevante e i club stanno cercando di adottare azioni più green, come la costruzione di stadi sostenibili o l'utilizzo di divise realizzate con materiali ecologici. Questo elaborato si concentra principalmente su come sensibilizzare i tifosi sulla sostenibilità per rendere il calcio più sostenibile. Si analizza il ruolo del tifoso, che è sempre più coinvolto nel business dei club e le cui scelte di acquisto influenzano i risultati economici delle aziende sportive. Le azioni che un club può intraprendere per promuovere la sostenibilità sono diverse, ad esempio, la costruzione di stadi a impatto zero come il White Hart Lane e la Dacia Arena, e la scelta di politiche di merchandising sostenibili. L'attenzione di questo elaborato si concentra su quest'ultimo aspetto e su come un club di calcio può trasmettere un messaggio positivo di sensibilizzazione sulla sostenibilità ai tifosi attraverso scelte strategiche ed evocative nel merchandising. È importante che i tifosi siano consapevoli di ciò che stanno

acquistando e si sentano coinvolti nel processo di transizione ecologica del settore, identificandosi con un team anche per le scelte sostenibili che adotta (Lear et al., 2009).

Il merchandising sta diventando sempre più complesso e richiede un'ottimizzazione continua (Harvard Business Review; Welcome to the New World of Merchandising, Scott C. Friend and Patricia Walker). Nel contesto del settore calcistico, il merchandising comprende divise da gioco, palloni, abbigliamento brandizzato e accessori sportivi. Le società sportive utilizzano tecniche di marketing per creare coinvolgimento con i fan e incentivare la vendita di prodotti. I tifosi acquistano merchandising per mostrare il loro sostegno alla squadra e sentirsi parte di una comunità (V. Mourgues, 2022). Le società cercano di avvicinare i tifosi al club e renderli orgogliosi di indossare i prodotti, come le divise della squadra (Lear et al., 2009). Il merchandising ha la capacità di suscitare forti emozioni nei tifosi e può essere utilizzato strategicamente per aumentare la sensibilità verso le questioni ambientali. Negli ultimi anni, sempre più società sportive stanno adottando merchandising sostenibile, con divise realizzate con materiali ecologici e design che richiamano tematiche sostenibili. L'obiettivo del merchandising sportivo sta cambiando, non si tratta più solo di vendere nuovi prodotti, ma di promuovere la transizione verso la sostenibilità. Il merchandising sportivo si basa sul concetto di fan engagement e rappresenta una sfida importante per le società sportive (Tim Stroebel et Al., 2021). Il coinvolgimento dei tifosi dipende dalla capacità della squadra di creare un legame speciale con loro. Il fan engagement è cruciale per il successo del brand e si basa sull'esperienza individuale di ogni appassionato (Tim Stroebel et Al., 2021). Le società sportive cercano di condividere le tematiche sociali importanti per i tifosi, come la lotta contro il razzismo, la parità di genere e la sostenibilità ambientale. Questo influisce sulle scelte di business delle società, ad esempio nell'utilizzo di pratiche produttive sostenibili o in campagne di comunicazione efficaci. Secondo una ricerca, il 79% dei tifosi ha un forte interesse per la sostenibilità nel calcio. I social media e gli strumenti digitali giocano un ruolo importante nel coinvolgimento dei tifosi, consentendo loro di interagire con il club attraverso dinamiche di gamification e sondaggi. La divisa da gioco è un elemento chiave nel processo di fan engagement e può generare entrate finanziarie e rafforzare l'immagine del club (Tim Stroebel et Al., 2021). L'acquisto di merchandising sportivo, come magliette e accessori, è collegato a funzioni di consumo legate all'identificazione, socializzazione, espressione e sacralizzazione. Il merchandising aiuta i fan a esprimere la propria identità e a trascendere la propria esistenza (Christian D.; Decrop A., 2011). Il secondo capitolo di questo elaborato di tesi ha come obiettivo quello di analizzare tutti i main points dell'idea di ricerca per poter dare evidenza al gap di ricerca di cui si è parlato alla fine del primo capitolo. Ciò a cui si vuol dare rilevanza all'interno di questa parte dell'elaborato sono le ipotesi di ricerca che verranno spiegate nella parte finale del capitolo.

Procedendo per ordine, si è fatta una overview della ricerca scientifica sulla sostenibilità nel mondo dello sport, sul merchandising sportivo, sul concetto di fan engagement ed infine sulla tradizione nel mondo calcistico (Tim Stroebe et Al., 2021).

L'elaborato intende dimostrare l'importanza della tradizione nel processo di transizione sostenibile nel settore calcistico, prendendo come esempio l'impatto che essa potrebbe avere sul merchandising.

Nel terzo capitolo di questo elaborato verrà messa alla prova la ricerca per capire se le ipotesi possono considerarsi verificate. L'obiettivo principale è quello di esaminare l'attitudine del tifoso ad essere sensibilizzato nel momento in cui, in alcuni elementi tangibili riferiti al club come il merchandising, viene rievocato il senso di tradizione; per esempio, attraverso l'utilizzo di uno sponsor storico, o tramite un richiamo importante della città, o addirittura dall'utilizzo di un motto che fa parte dei valori e della storia del club.

Da una parte la sostenibilità, la quale può essere definita come l'equilibrio fra il soddisfacimento delle esigenze presenti senza compromettere la possibilità delle future generazioni di sopperire alle proprie (Brundtland, 1987), dall'altra la tradizione, definibile come la trasmissione nel tempo, da una generazione a quelle successive, di memorie, notizie, testimonianze (Treccani, 2023).

Il trend sostenibilità/tradizione viene parzialmente trattato in un esperimento condotto nel 2018, il quale aveva lo scopo di analizzare la percezione dei tifosi delle attività di responsabilità sociale d'impresa di una squadra di calcio professionistica. Dongfeng Liu et Al. ci dicono che un'attenzione particolare alla responsabilità sociale porta a degli effetti particolarmente significativi riferiti all'acquisto ripetuto ed al passaparola.

Lo sviluppo delle ipotesi di ricerca parte dall'analisi del tipo di merchandising: tradizionale e non tradizionale. Nel definire e classificare la tipologia di merchandising come tradizionale si fa riferimento alla presenza di tutti quegli elementi all'interno di divise da gioco, sciarpe o gadget, che rievocano la tradizione e l'identità del brand: richiami della città, motti o proverbi locali, sponsor storici. A partire da ciò si può affermare, mediante la prima ipotesi, che la tradizione ricopra un ruolo essenziale nelle scelte di business delle società calcistiche con riferimento al merchandising:

*H1: Il tipo di merchandising tradizionale influenza positivamente l'intenzione di diffondere un passaparola positivo da parte dei consumatori rispetto al merchandising non tradizionale*

Questo processo, avviato con la scelta di H1, incide sul più profondo senso di attaccamento del tifoso, in quanto nel momento in cui riscopre la tradizione all'interno della divisa da gioco del suo club preferito e deve decidere se acquistarla o meno, sicuramente viene influenzato dal suo senso di



appartenenza, variabile considerevole all'interno del CDJ soprattutto in merito allo sviluppo di senso di identità ed engagement. Proprio questo importante aspetto viene considerato nella seconda ipotesi, sfruttando una mediazione:

*H2: Il senso di attaccamento al brand media la relazione tra il tipo di merchandising e l'intenzione di diffondere un passaparola positivo. In particolare, il tipo di merchandising tradizionale ha un impatto positivo nei confronti del senso di attaccamento al brand.*

L'H2 presenta una evoluzione all'interno dell'H3, in cui l'obiettivo è sempre quello di analizzare le variabili senso di attaccamento al brand, tipo di merchandising ed intenzione di diffondere un passaparola positivo. Ciò che si afferma all'interno di H3 è che nel momento in cui un tifoso si trova di fronte ad un elemento significativo del suo club che ha un richiamo alla tradizione, e questo oggetto risveglia il suo senso di identità nei confronti della squadra, è portato a spingersi oltre rispetto al mero acquisto del merchandising, avviando in tal guisa un processo molto più profondo caratterizzato dalla diffusione di un passaparola positivo:

*H3: Il senso di attaccamento al brand media la relazione tra il tipo di merchandising e l'intenzione di diffondere un passaparola positivo. In particolare, un livello maggiore di senso di attaccamento al brand conduce ad una maggior intenzione di diffondere un passaparola positivo.*

Il concetto di sostenibilità entra in gioco in H4. Ciò che si vuol dimostrare è che un tifoso, nel momento in cui si sente coinvolto nell'acquisto di un oggetto che richiami la storia e la tradizione del suo club, può essere più facilmente sensibilizzato sul tema della sostenibilità da parte della società. Si vuol provare, cioè, che la rievocazione della tradizione attraverso motti e proverbi locali, richiami alla storia della città, ecc., giochi un ruolo imprescindibile nel processo di educazione, risultando propedeutica alla sensibilizzazione. Questa può avvenire attraverso due differenti modalità: implicitamente o esplicitamente. Il livello di sensibilizzazione alla sostenibilità implicito riguarda la comunicazione di una scelta sostenibile adoperata dal club, ad esempio l'utilizzo di un tessuto green per la produzione della maglia, o l'uso di materiali riciclati; il livello di sensibilizzazione alla sostenibilità esplicito, invece, si attua nel momento in cui il club decide di inserire, sulla divisa da gioco o in generale su qualunque prodotto di merchandising, dei riferimenti a dinamiche sostenibili o messaggi espliciti per sensibilizzare il grande tema (es. t – shirt con

maniche colorate di rosso per richiamare l'attenzione al surriscaldamento globale). Da qui, mediante un processo di moderazione, si giunge ad H4, l'ipotesi più importante dell'elaborato e dalla quale si estrapoleranno i dati più significativi:

*H4: Il livello di sostenibilità percepito modera la relazione tra il tipo di merchandising ed il senso di attaccamento al brand. In particolare, un livello di sostenibilità esplicito renderà questa relazione maggiormente positiva rispetto ad un livello implicito.*

## **STUDIO E RISULTATI**

Il presente studio sperimentale consiste in un disegno di ricerca conclusivo causale between-subjects 2X2. I risultati dell'esperimento sono rappresentati dalle risposte ad un questionario ottenuto attraverso un sondaggio auto-amministrato condotto in Italia durante il mese di Maggio 2023 mediante l'utilizzo della piattaforma online Qualtrics XM.

I partecipanti al sondaggio sono stati selezionati adottando una metodologia di campionamento non probabilistica, in particolare, è stato deciso di utilizzare un metodo di convenienza per poter sfruttare la facilità e rapidità di accesso e selezione degli elementi della popolazione.

Infatti, questa tecnica non implica alcun costo economico e risulta essere vantaggiosa sia in termini di un alto tasso di risposta che di un'elevata velocità di raccolta dati. Considerando il campione target, è stato deciso di includere rispondenti di ogni età, raccogliendo dati sia da individui di sesso femminile che maschile, in quanto non era previsto che le variabili demografiche potessero influenzare in maniera statisticamente significativa i risultati dell'esperimento.

Il modello concettuale alla base dello studio di ricerca è un modello di mediazione moderata, in cui il senso di attaccamento al brand del tifoso media la relazione tra il tipo di merchandising tradizionale vs innovativo e la WOM, con il livello di sostenibilità percepito esplicito vs implicito che modera la relazione tra tipo di merchandising ed il senso di attaccamento al brand. La diversa tipologia di merchandising è dettata dalla presenza di richiami alla tradizione o al contrario alla presenza di una divisa innovativa e tecnologicamente all'avanguardia. Il livello di sostenibilità percepito implicito vs esplicito è invece dettato dalla tipologia di messaggio che il club vuole trasmettere con la propria divisa da gioco: il livello di sostenibilità percepito esplicito sarà legato ad un messaggio sostenibile apposto sulla maglia o ad una iniziativa che il consumatore possa sempre toccare con mano acquistando il merchandising del club, il livello di sostenibilità percepito implicito si riferisce, invece,

a delle iniziative produttive comunicate dall'azienda delle quali il consumatore può solamente venire a conoscenza leggendo la scheda tecnica del merchandising.

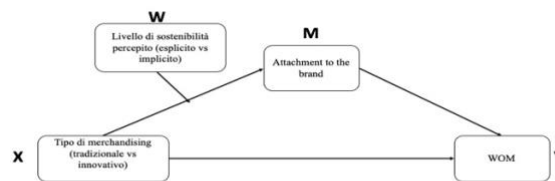


Figura 11

Il sondaggio è stato distribuito a 161 individui dei quali 159 rispondenti hanno pienamente partecipato allo studio sperimentale, rispondendo in maniera completa ed esaustiva a tutte le domande presenti all'interno del questionario. Le rimanenti 2 risposte incomplete sono state dapprima selezionate ed in seguito scartate dal dataset durante la procedura di Data Cleaning.

I rispondenti sono stati contattati attraverso un link anonimo generato dalla piattaforma online di Qualtrics XM ed inviato in un momento successivo attraverso applicazioni di messaggistica istantanea e social media network come canali di distribuzione principali (WhatsApp, Facebook ed Instagram).

Il campione della popolazione raggiunto dal sondaggio ha incluso principalmente studenti universitari e neolaureati localizzati in diverse città d'Italia. Pertanto l'età media dei rispondenti è risultata essere pari a 29.74 anni, nonostante il range anagrafico sia oscillato tra un minimo di 16 anni e un massimo di 59 anni.

Per quanto riguarda il sesso dei soggetti intervistati, il genere prevalente è risultato essere quello maschile, rappresentato dal 52.8% (84/159), mentre il genere femminile è stato caratterizzato dal 43.4% (69/159). Il rimanente 3.8% (6/159) dei rispondenti ha selezionato l'opzione del terzo genere (1.9%; 3/159) oppure ha preferito non identificarsi con un genere specifico (1.9%; 3/159).

Per condurre lo studio sperimentale è stato necessario sviluppare un questionario composto da 8 domande di cui 6 specifiche e 2 demografiche. Per manipolare la variabile indipendente (tipo di merchandising: tradizionale vs innovativo) e la variabile moderatrice (livello di sostenibilità: implicito vs esplicito) è stato fondamentale realizzare quattro stimoli visivi l'uno diverso dall'altro.

Il primo scenario risulta essere costituito da un'immagine di una maglietta tecnica del club argentino Boca Juniors caratterizzata da un design tradizionale e da un messaggio di sostenibilità esplicito.

***DESIGN TRADIZIONALE / MESSAGGIO DI SOSTENIBILITA' ESPLICITO***



*Figura 12*

Il secondo scenario risulta essere costituito da un'immagine di una maglietta tecnica del club argentino Boca Juniors caratterizzata da un design tradizionale e da un messaggio di sostenibilità implicito.

***DESIGN TRADIZIONALE / MESSAGGIO DI SOSTENIBILITA' IMPLICITO***



*Figura 13*

Il terzo scenario risulta essere costituito da un'immagine di una maglietta tecnica del Boca Juniors caratterizzata da un tessuto innovativo e da un messaggio di sostenibilità esplicito.

***DESIGN INNOVATIVO / MESSAGGIO DI SOSTENIBILITA' ESPLICITO***



*Figura 14*

Il quarto scenario risulta essere costituito da un'immagine di una maglietta tecnica del club argentino Boca Juniors caratterizzata da un tessuto innovativo e da un messaggio di sostenibilità implicito.

### ***DESIGN INNOVATIVO / MESSAGGIO DI SOSTENIBILITA' IMPLICITO***



*Figura 15*

Come menzionato in precedenza, i dati sono stati raccolti grazie ad un questionario, il quale risulta essere suddiviso in quattro parti principali.

All'inizio del questionario è stata posta una breve introduzione con una spiegazione dello scopo accademico della ricerca sperimentale. Inoltre, dopo aver incluso le credenziali dell'ateneo, è stato assicurato il totale rispetto delle norme sulla privacy relative alla politica dell'anonimato circa la raccolta e la gestione dei dati.

La seconda parte del sondaggio è rappresentata da un blocco randomizzato composto da quattro scenari distinti. Infatti, il processo di randomizzazione è stato essenziale all'interno della struttura del questionario in modo tale da poter ottenere un numero uniforme di esposizioni a tutti gli stimoli visivi. Per evitare potenziali bias cognitivi e condizionamenti legati alla squadra tifata, tutti gli scenari sono rappresentati da merchandising relativi alla squadra argentina del Boca Juniors (appartenente ad un contesto totalmente avulso dalla Serie A italiana). Inoltre tutte le simulazioni sono state realizzate attraverso mock-up sviluppati su Canva includendo un brand legato al tema della sostenibilità totalmente fittizio.

La terza parte del sondaggio è stata introdotta ai rispondenti dopo essere stati sottoposti all'osservazione di uno dei quattro scenari. Questo blocco del questionario è costituito da 6 domande: le prime 3 relative al mediatore (Attachment to the brand) e le altre 3 riguardanti la variabile dipendente (WOM). Tutti i quesiti sono stati valutati attraverso una scala Likert basata su 7 punti di valutazione.

La prima scala, relativa al mediatore, deriva dalla scala pre-validata da Swaminathan, Stilley, Ahluwalia ("When Brand Personality Matters: The Moderating Role of Attachment Styles", 2009).

La seconda scala, relativa alla variabile dipendente, deriva dalla scala pre-validata da Maxham, Netemeyer (2002a, 2002b, 2003).

Entrambe le scale sono state adattate in base alle esigenze della ricerca sperimentale.

Infine, la quarta ed ultima parte del questionario risulta essere caratterizzata dal blocco dedicato alle domande demografiche, nel quale è stato chiesto il genere e l'età ai soggetti intervistati.

I dati collezionati attraverso il questionario fornito dal sondaggio generato su Qualtrics XM sono stati esportati sul software statistico di SPSS (Statistical Package for Social Science) per essere analizzati. Per verificare la significatività dell'ipotesi diretta (H1) è stato condotto un confronto tra medie applicando come analisi una One-Way ANOVA per testare l'effetto della variabile indipendente (tipologia di merchandising: tradizionale vs innovativo) nei confronti della variabile dipendente (WOM). Nello specifico, la variabile indipendente (X) ha natura categorica nominale ed è distinta in due condizioni differenti codificate con 0 (tradizionale) e con 1 (innovativo), mentre la variabile dipendente (Y) ha natura metrica continua.

Dopo aver effettuato l'ANOVA, osservando la tabella delle statistiche descrittive, è stato possibile osservare come il gruppo dei rispondenti sottoposti al questionario codificato con 0 (80 individui) ha fatto registrare una media pari a 3.8167, mentre gli intervistati esposti alla condizione visiva codificata con 1 (79 individui) hanno fatto registrare un valore medio di 5.2405.

Inoltre, considerando la tabella di ANOVA è emerso un p-value relativo al F-test pari a 0.001, il quale è risultato statisticamente significativo ( $p\text{-value} < \alpha = 0,05$ ). Pertanto, è stato possibile constatare una differenza statisticamente significativa tra le medie dei gruppi, confermando così l'effetto significativo della X nei confronti della Y. Quindi l'ipotesi diretta H1 (main effect) è risultata dimostrata.

Per verificare la significatività dell'ipotesi indiretta (H2 e H3) è stata condotta un'analisi di regressione attraverso l'applicazione del modello 4 di Process Macro versione 4.0 sviluppata da Andrew F. Hayes per testare l'effetto di mediazione causato dall'attachment to the brand nei confronti del rapporto tra la variabile indipendente (tipologia di merchandising: tradizionale vs innovativo) e la variabile dipendente (WOM). Per verificare il successo dell'effetto di mediazione è stato necessario distinguere in due relazioni differenti: un primo effetto tra la variabile indipendente e mediatore (H2) e un secondo effetto tra il mediatore e la variabile dipendente (H3). Nello specifico, per dimostrare la significatività statistica di entrambe le ipotesi, è stato adottato un intervallo di confidenza pari al 95% con un valore di riferimento a pari al 5%. Inoltre è stato necessario accertarsi che gli estremi del range di confidenza (LLCI = Lower Level of Confidence Interval; ULCI = Upper Level of Confidence Interval) per ogni ipotesi rispettassero la concordanza di segno (entrambi positivi o entrambi negativi)

affinché non vi fosse passato lo 0 all'interno. Infine, per valutare segno e magnitudine di ogni effetto sono stati esaminati i coefficienti  $\beta$  dell'analisi di regressione di entrambe le relazioni tra le variabili. Per quanto riguarda la prima parte dell'effetto indiretto, attraverso l'osservazione dell'output di SPSS è stato possibile un p-value pari a 0.0000, un intervallo di confidenza favorevole (LLCI = 1.1574; ULCI= 2.1200) ed un coefficiente di regressione  $\beta$  positivo pari a 1.6387. Pertanto, questa sezione dell'effetto indiretto è risultata statisticamente significativa, confermando l'H2.

Per quanto riguarda la seconda parte dell'effetto indiretto, attraverso l'osservazione dell'output di SPSS è stato possibile un p-value pari a 0.0000, un intervallo di confidenza favorevole (LLCI = 0.6791; ULCI= 0.8729) ed un coefficiente di regressione  $\beta$  positivo pari a 0.7760. Pertanto, questa sezione dell'effetto indiretto è risultata statisticamente significativa, confermando l'H3.

Alla luce dei risultati ottenuti, siccome entrambe le sezioni dell'effetto indiretto sono risultate statisticamente significative, è stato possibile confermare il successo a livello globale dell'effetto di mediazione (indirect effect).

Per verificare la significatività dell'ipotesi di interazione (H4) è stato condotto un confronto tra medie applicando come analisi una Two-Way ANOVA per testare l'effetto congiunto di moderazione tra la variabile indipendente (tipologia di merchandising: tradizionale vs innovativo) e la variabile moderatrice (livello di sostenibilità esplicito vs implicito) di nei confronti della variabile mediatrice (attachment to the brand).

Nello specifico, la variabile indipendente (X) e il moderatore (W) hanno natura categorica nominale e sono entrambe distinte in due condizioni differenti codificate con 0 (tradizionale per la X e implicito per la W) e con 1 (innovativo per la X ed esplicito per la W), mentre la variabile mediatrice (M) ha natura metrica continua.

Dopo aver effettuato l'ANOVA, osservando la tabella delle statistiche descrittive, è stato possibile osservare come il gruppo dei rispondenti sottoposti allo scenario codificato con 0,0 (38 individui) ha fatto registrare una media pari a 4.2018, gli intervistati esposti alla condizione visiva codificata con 0,1 (42 individui) hanno fatto registrare un valore medio di 3.4206, i soggetti che hanno osservato lo stimolo codificato con 1,0 (39 individui) hanno dichiarato una media pari a 4.9316, mentre gli individui sottoposti allo scenario etichettato con 1,1 (40 individui) hanno registrato un valor medio di 5.9167.

Inoltre, considerando la tabella del test di Effetti tra soggetti è emerso un p-value relativo al modello corretto pari a 0.001, il quale è risultato statisticamente significativo ( $p\text{-value} < \alpha=0,05$ ). Pertanto, è stato possibile constatare l'esistenza del model-fit (adeguatezza del modello). Successivamente sono stati determinati tutti gli effetti delle variabili indipendenti (IV, MOD, IV\*MOD) nei confronti della variabile dipendente (DV).

Per quanto riguarda il primo effetto diretto della X nei confronti della Y è stato riscontrato un p-value pari a 0.001, il quale è risultato statisticamente significativo ( $p\text{-value} < \alpha=0,05$ ).

Per quanto riguarda il secondo effetto diretto della W nei confronti della Y è stato riscontrato un p-value pari a 0.665, il quale non è risultato statisticamente significativo ( $p\text{-value} > \alpha=0,05$ ).

Relativamente all'effetto congiunto di interazione tra la X e la W è emerso un p-value pari a 0.001 il quale è risultato statisticamente significativo ( $p\text{-value} < \alpha=0,05$ ).

Pertanto, siccome l'effetto di interazione è risultato significativo, l'ipotesi di moderazione H4 (interaction effect) è risultata dimostrata.

### **IMPLICAZIONI MANAGERIALI**

Dall'elaborato di tesi si possono ricavare implicazioni manageriali e suggerimenti pratici per i manager. L'analisi dei risultati riguardanti la Word-of-Mouth (WOM) fornisce informazioni utili per migliorare la reputazione del brand. I manager devono concentrarsi sull'impatto dello studio sulla WOM, in modo da influenzare positivamente la reputazione del brand, la fedeltà dei clienti e le attività di ri-acquisto. L'obiettivo principale dei manager dovrebbe essere quello di promuovere l'advocacy del brand, partendo dal miglioramento graduale della fedeltà dei clienti. Utilizzare la WOM come media guadagnato consente di ridurre i costi e aumentare i profitti attraverso economie di scala. I manager dovrebbero puntare sulla forza della tradizione, il senso di appartenenza dei tifosi e la sensibilizzazione sulla sostenibilità per ottenere risultati positivi in termini di reputazione del brand e successo commerciale, creando un legame di fedeltà e sensibilizzazione del cliente alle tematiche attuali legate alla sostenibilità. La ricerca evidenzia l'importanza del risveglio del senso di appartenenza come driver fondamentale per migliorare la WOM e, di conseguenza, l'intenzione di acquisto dei tifosi di calcio. I manager dovrebbero considerare questo aspetto e cercare di toccare le corde sensibili per stimolare il senso di appartenenza del tifoso e comunicare con lui in modo diretto, sfruttando il suo amore per il club e la sua fedeltà.

### **LIMITAZIONI E RICERCHE FUTURE**

Lo studio presenta diverse limitazioni che riguardano diversi ambiti. Il metodo di raccolta dati utilizzato è stato quantitativo, il che è efficiente in termini di tempo, ma superficiale nel comprendere a fondo la questione. Per superare questa limitazione, si potrebbe utilizzare un'analisi qualitativa come le interviste approfondite o l'analisi del sentiment. Inoltre, il metodo utilizzato è tradizionale e potrebbe essere sostituito da approcci innovativi come il neuro marketing o l'eye-



tracking per misurare l'attenzione del consumatore. La lingua utilizzata nello studio, l'italiano, rappresenta un'altra limitazione poiché i risultati si applicano principalmente al contesto italiano. Utilizzando una lingua più internazionale come l'inglese, si potrebbero ottenere risultati più affidabili e allargare il campo di applicazione dello studio. L'età è un altro limite poiché le tematiche legate alla sostenibilità sono più rilevanti per i giovani rispetto agli anziani. Una soluzione potrebbe essere focalizzarsi solo sulla generazione dei millennials. Anche il genere è un fattore limitante, poiché l'uso di una maglia sportiva come stimolo visivo potrebbe generare un bias verso il pubblico maschile, considerando che il calcio è maggiormente seguito da uomini. Altre possibili limitazioni potrebbero riguardare la mancanza di variabili come l'engagement o la perceived quality, e l'esclusione di fattori come la WOM (Word-of-Mouth). Condurre l'esperimento sul campo anziché su Internet potrebbe fornire risultati più approfonditi e realistici. Sulla base di queste limitazioni, sono suggeriti spunti per futuri studi che possano contribuire a una maggiore comprensione delle abitudini di acquisto e consumo dei tifosi nel settore calcistico, fornendo consigli utili per le strategie di marketing future. Gli studi futuri dovrebbero approfondire il tema della sostenibilità e come i club possano lanciare messaggi di sensibilizzazione sostenibile per migliorare i risultati commerciali. Altri possibili spunti includono lo studio del ruolo della tradizione nella sensibilizzazione sulla sostenibilità, l'analisi delle certificazioni sostenibili delle maglie e la credibilità che esse possono avere, e l'indagine sulla propensione all'acquisto di merchandising sostenibile quando viene richiamata la tradizione nel design della divisa da gioco. Inoltre, sarebbe interessante esaminare come le differenze di età influiscano sulle abitudini di consumo nel settore calcistico, concentrandosi sulle preferenze dei prodotti, le abitudini di ricerca e l'atteggiamento verso il brand. Questi spunti per futuri studi possono contribuire a una comprensione più dettagliata delle abitudini di acquisto e consumo delle diverse generazioni nel settore calcistico, con un focus sulla tradizione e sulla sensibilizzazione sulla sostenibilità.