



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in
Marketing e comunicazione

Tesi di Laurea

**Il marketing nel mondo dello sport:
passione e business nel mondo del calcio**

Relatrice

Ch.ma Prof.ssa. Daniela Favaretto

Laureando

Matteo Fabris 889348

Anno Accademico

2022 / 2023

*Desidero ringraziare la mia famiglia,
in particolare mia mamma perché è soprattutto grazie ai suoi sacrifici e
a quello che ha fatto per me che ho potuto intraprendere questo percorso.
Vorrei inoltre ringraziare Alessandro per l'aiuto ed il sostegno morale.*

Sommario

INTRODUZIONE	3
1. IL MARKETING NEL MONDO SPORTIVO	5
1.1 Introduzione al marketing	5
1.2 Storia del marketing sportivo	6
1.2.1 Ma cos'ha in serbo per noi il futuro?	10
1.3 Dietro le quinte della fanzone	10
1.3.1 Chi sono i fan?	11
1.3.2 Perché si diventa fan?	14
1.4 Leve di marketing	15
1.4.1 Il branding	15
1.4.2 La sponsorizzazione sportiva	16
1.4.3 Merchandising	17
1.4.4 Royalty	17
1.5 Social Media marketing	18
1.5.1 Come i social hanno cambiato il mondo del calcio	18
2. PASSIONE E BUSINESS	20
2.1 Merchandising	20
2.1.1 Merchandising di prodotto	20
2.1.2 Visual merchandising	21
2.1.3 Merchandising al dettaglio	21
2.1.4 Merchandising omnichannel	21
2.2 Impatto emotivo del merchandising sportivo	22
2.3 Strategie di merchandising per le organizzazioni sportive	22
2.3.1 Personal merchandising	23
2.3.2 Merchandising delle organizzazioni sportive	23
2.3.3 Valori del merchandising	24
2.4 Punti di forza del merchandising	25
2.5 Bloke core	26
2.6 Quando calcio e stile si incontrano: collaborazioni tra case di moda e club calcistici	28
2.6.1 Un giorno ci si concentrerà solo sui singoli calciatori?	30
2.7 Il mercato delle jersey	31
2.7.1 Revenue derivati dalle jersey.....	32
2.7.2 Maglie Serie A: Milan e Inter inseguono la Juventus.....	34

2.7.3 Caso Venezia FC	35
2.8 L'entrata dei social nel calcio	37
2.8.1 Digitalizzazione e sviluppo	37
2.8.2 Episodi emblematici di social media marketing nel calcio	38
2.9 Effetto Messi a Miami.....	40
3. BRAND LOYALTY E CLUSTER ANALYSIS	45
3.1 Introduzione e analisi della letteratura	45
3.2 Obiettivo della ricerca.....	46
3.3 Dati e metodologia.....	47
3.4 Analisi descrittiva	50
3.4.1 Box plot	55
3.4.2 corrplot.mixed	56
3.5 Regressione lineare multipla: modello e risultati	59
3. 6 Risultati – Cluster analysis	65
3.7 Conclusioni tratte dall'indagine.....	66
4. La marketing experience e le revenue degli stadi di proprietà	68
4.1 Marketing experience	68
4.2 Da “Traditional funnel” a “Customer Decision Journey”.....	69
4.3 Cos'è la sport marketing experience?	72
4.3.1 Gli attori nella Sport Marketing Experience.....	72
4.3.2 La marketing experience negli stadi.....	73
4.3.3 Vantaggi e svantaggi dello stadio di proprietà	74
4.4 Gli stadi italiani.....	75
4.5 Il modello Juventus F.C.....	78
4.6 Tottenham Hotspur Stadium.....	81
CONCLUSIONI.....	86
Appendice	88
Bibliografia.....	95

INTRODUZIONE

Grazie alla mia passione per lo sport ho deciso di concludere il percorso universitario con un elaborato che va ad approfondire il marketing nel mondo calcistico. Ho sempre creduto che svolgere un lavoro trattando questo macro argomento potesse dare un valore aggiunto all'elaborato stesso.

La tesi si propone di investigare la complessa intersezione tra passione, fidelizzazione e business nel mondo calcistico. Questa si divide in quattro capitoli, i quali si focalizzano sui seguenti elementi chiave: merchandising, fedeltà dei tifosi, marketing experience e stadi di proprietà.

Nel primo capitolo si fa un quadro generale del marketing sportivo dalla sua evoluzione storica, passando per le leve di marketing che vengono utilizzate al giorno d'oggi fino alla considerazione di cosa potrebbe avere in serbo per noi il futuro di questo settore.

Il secondo capitolo esplora il mondo del merchandising calcistico, in particolare quello delle jersey e vengono analizzate le diverse tipologie di strategia di prodotto adottate dalle società sportive. Tra queste c'è sicuramente quella delle partnership in quanto numerose società calcistiche hanno creato degli accordi con aziende del mondo della moda. Per questo motivo è stato anche studiato un caso reale come quello del Venezia FC.

Viene inoltre trattato il fenomeno del "Bloke core", il quale può essere un'occasione molto importante per i club affinché possano ampliare la base di consumatori e aumentare anche la brand awareness.

I primi due capitoli analizzano la letteratura e sono necessari per introdurre e contestualizzare il terzo capitolo di questo elaborato. In questa sezione vengono presentati e descritti i risultati di una ricerca svolta sui tifosi. Essa analizza la fedeltà dei fan che acquistano jersey attraverso uno studio condotto con il software R Studio, con l'obiettivo di individuare le dinamiche psicologiche e comportamentali che influiscono maggiormente sulla lealtà dei tifosi nei confronti della loro squadra del cuore. Le ricerche condotte cercano di sviluppare un modello di regressione lineare multipla che potrebbe offrire supporto alle società nell'anticipare il livello di lealtà al marchio da parte dei consumatori.

Il quarto e ultimo capitolo riprende il cambiamento di esigenze da parte dei consumatori. Nel marketing moderno, un driver fondamentale con cui creare valore all'interno dei processi di interazione tra le imprese ed i consumatori è la customer experience. Per far sì che le società possano garantire un'esperienza adeguata l'acquisizione e la gestione di uno stadio sono diventati elementi estremamente importanti.

Questo capitolo presenta la proprietà degli stadi come elemento centrale nella strategia delle squadre. Attraverso un'analisi approfondita si esaminano le implicazioni economiche e strategiche della proprietà degli stadi da parte delle squadre, considerando come ciò influisca sull'esperienza complessiva dei tifosi e sul successo finanziario delle organizzazioni.

In sintesi, questa tesi offre un'indagine sulla fedeltà dei tifosi e sulle loro nuove abitudini attraverso la letteratura e i dati empirici per comprendere al meglio il complesso rapporto tra passione, fidelizzazione e business nel calcio contemporaneo.

1. IL MARKETING NEL MONDO SPORTIVO

1.1 Introduzione al marketing

Prima di affrontare il tema del marketing sportivo, è opportuno introdurre alcune nozioni di base. Il marketing è un processo che, tenendo conto degli obiettivi aziendali a medio e lungo termine, dell'analisi della domanda e della concorrenza, riconosce i bisogni dei clienti e di quelli potenziali. Vengono studiate azioni volte a soddisfare sia il cliente che l'azienda stessa.

"Marketing", che deriva dalla parola inglese "marketplace", ovvero il luogo in cui si incontrano coloro che vendono un prodotto specifico e coloro che desiderano acquistarlo per soddisfare le proprie esigenze (Cataliotti Jean-Christophe, 2015).

Il marketing è un processo che comprende un insieme di funzioni sinergiche del business, inclusi lo sviluppo del prodotto, i metodi di distribuzione, le vendite e il servizio post-vendita. Essi mirano ad attrarre possibili interlocutori in target e accompagnarli nel loro processo decisionale fino alla fase finale dell'acquisto. Queste attività di marketing non avvengono solo a monte di una prima vendita, bensì continuano nel tempo per rafforzare la relazione con il cliente, fino ad arrivare alla fidelizzazione dello stesso.

Quella del marketing non è una soluzione a breve termine: è necessario uno sforzo importante per creare una cultura organizzativa e strategica da poter applicare nel mercato in maniera efficace, con l'obiettivo finale di creare valore per gli interlocutori (Leventhal, 2005).

Le attività che un'azienda può svolgere sono molteplici e riguardano sia fattori interni che esterni ad essa.

Per quanto riguarda i fattori interni, ci riferiamo ad elementi che i manager devono sviluppare per ottenere un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza. Prendendo ad esempio una società di calcio, uno dei principali fattori da sviluppare può essere il brand della società stessa.

Per quanto riguarda gli aspetti esterni, dobbiamo analizzare tre categorie fondamentali:

- Concorrenza: è fondamentale essere a conoscenza delle mosse dei competitors sul mercato per non farsi cogliere impreparati di fronte a strategie particolarmente efficaci dei rivali. Ad esempio, nel contesto calcistico, la concorrenza non proviene tanto da altri club (poiché i tifosi tendenzialmente rimangono fedeli a vita), ma da alternative al mondo del calcio, come ad esempio i ristoranti.
- Ambiente socio-politico in cui l'azienda è inserita: in questo contesto, è opportuno adottare strategie di marketing istituzionale e marketing sociale, che consentono l'utilizzo di misure di public relations con le istituzioni e la comunità presenti nell'area geografica in questione.

- Domanda: per un'azienda è fondamentale conoscere le caratteristiche dei propri clienti al fine di proporre un'offerta adeguata al profilo del consumatore. Ciò implica sia l'acquisizione di nuovi clienti, portando a un aumento della quota di mercato, sia la fidelizzazione di questi ultimi.

Negli anni si è assistito ad un cambiamento nell'approccio aziendale: si è passati da un'impresa inizialmente orientata al prodotto, dove l'enfasi era posta sulla merce stessa, a un'azienda orientata al marketing, con un focus rivolto al cliente.

In passato, il punto cruciale era riuscire a vendere tutto ciò che l'azienda produceva. Ora, invece, il fulcro è la domanda del cliente, di conseguenza, i prodotti vengono sviluppati tenendo conto delle effettive esigenze dei potenziali consumatori. Per ottenere ciò, è essenziale comprenderne i bisogni e realizzare beni e/o servizi che li soddisfino, adattando di volta in volta i processi produttivi e le strategie di marketing in base ai cambiamenti delle preferenze dei clienti stessi.

1.2 Storia del marketing sportivo

Lo sport ha la speciale capacità di superare e abbattere le barriere della politica, della comunicazione ed anche degli orientamenti religiosi. È uno dei pochi aspetti del mondo moderno che è in grado di unire persone estremamente diverse tra loro e provenienti da ogni angolo del globo.

Il dolore che si prova dopo una sconfitta e l'euforia data dalla vittoria sono sentimenti che ogni appassionato sportivo ha provato in qualche momento della sua vita. L'intero spettro delle emozioni umane è così chiaramente evidente nei volti e nelle azioni delle persone coinvolte nello sport, e la nostra capacità di relazionarci con ognuna di queste emozioni è ciò che rende lo sport così unico, coinvolgente e in definitiva appassionante. Siamo spesso testimoni delle aspre rivalità che esistono tra squadre sportive dello stesso Paese, della stessa regione e persino della stessa località. Eppure, quando la squadra nazionale di quel Paese si trova ad affrontare una sfida in una competizione internazionale, quegli stessi tifosi, che magari non si parlano nemmeno a causa delle loro particolari affezioni, si schierano fianco a fianco per tifare la squadra del loro Paese e accantonano temporaneamente "l'ascia di guerra".

Questo tratto caratteristico dello sport, tuttavia, non fa altro che evidenziare che, se guardiamo al quadro generale, siamo tutti legati dall'amore, dalla passione e dall'affetto comune per lo sport stesso. Ogni tifoso non si limita a seguire la propria squadra o un singolo evento, ma si mette in gioco in prima persona praticandolo a livello amatoriale. Lo sport è una componente importante sin dall'antichità nella nostra cultura. Non ci sono limiti di età, classe sociale o altri requisiti che impediscano alle persone di unirsi a questo movimento. Ragazzi e ragazze che tirano calci a un

pallone per strada, professionisti che vanno a correre dopo il lavoro o che giocano a squadre nella pausa pranzo sono tutti legati da regole, sentimenti e passioni uguali.

Dopo questa breve introduzione, ci addentriamo nel mondo del marketing sportivo, sempre più importante in quanto questo settore è sempre più "imprenditoriale, organizzato, strategico, globale e orientato al mercato" (Foglio, 2018).

Da un punto di vista teorico, il "marketing sportivo" è uno degli elementi chiave nello studio di quella che viene definita amministrazione dello sport, una prima forma di quella che oggi è più ampiamente intesa come la pratica dello sport management. Potremmo definire il marketing sportivo come l'applicazione specifica dei principi e dei processi di marketing ai prodotti sportivi e non attraverso l'associazione con gli sport stessi.

In altre parole, è quel ramo del marketing che si occupa di promuovere beni e servizi tramite lo sport e contemporaneamente promuove anche quest'ultimo (Shank, 2014).

Per risalire alle radici dello sport marketing moderno, è necessario fare un notevole salto temporale. Nel 1852 una compagnia ferroviaria ebbe l'innovativa idea di sfruttare un evento sportivo, che all'epoca fu di grande portata, per generare profitto economico. L'evento in questione fu una sfida canottaggio tra le università di Yale e Harvard, che ottenne un successo straordinario. La presenza massiccia di spettatori portò a un aumento significativo del traffico ferroviario e di tutte le attività legate al turismo, generando consistenti entrate per la città.

Questo episodio fece comprendere l'importanza e la potenza del marketing sportivo. Grazie a questo episodio, si registrarono le prime collaborazioni tra aziende di tabacco e gli atleti delle squadre di baseball. Con queste partnership venivano inserite delle foto di atleti nei pacchetti di sigarette. L'obiettivo era di accrescere la fedeltà dei clienti e al contempo di stimolare la raccolta delle figurine che si trovavano all'interno di essi.

Questa però diventò una vera e propria branca del marketing nel 1936, periodo in cui la popolarità degli sport era in continua crescita, quando le Olimpiadi estive di Berlino furono trasmesse per la prima volta in televisione (Singh, 2013). Quest'ultima ha giocato un ruolo importantissimo, infatti proprio grazie alla televisione lo sport ha avuto una grande diffusione e tutti gli atleti più importanti diventarono delle celebrità.

Infatti, proprio nel 1936 per la prima volta un atleta ricevette del merchandising gratuito da un'azienda di abbigliamento sportivo. In quel caso fu Adidas a fornire il materiale a Jesse Owens, il quale diventò il primo brand ambassador.

Il marketing sportivo è una disciplina trasversale che si applica in situazioni e contesti anche molto differenti tra loro, che vanno dal marketing delle società sportive, passando per quello dei singoli giocatori fino ad arrivare a quello per i prodotti e servizi connessi agli sport.

Alcune aziende cercano di far arrivare ai consumatori dei messaggi ed i loro valori attraverso lo sport. Lo utilizzano quindi come media comunicativo. La maggior parte delle aziende che lavora nell'ambito sportivo e delle società sportive devono però tenere conto che saranno interessati alla loro comunicazione una numerosissima massa di consumatori, come ad esempio tifosi, coloro che praticano sport e appassionati (logica B2C¹); retailer, i quali hanno una logica B2B². Il primo è definibile "mass marketing", mentre il secondo "business marketing". Un'ulteriore variante è sicuramente data dal mercato dell'abbigliamento, delle attrezzature e dell'oggettistica sportiva, finalizzata sia ad un pubblico di massa, che ad un acquirente industriale.

Guardando la storia del marketing sportivo, si identificano cinque fasi fondamentali.

Tra gli anni '50 e '60 è collocata la prima fase del marketing sportivo. È questo il periodo in cui vengono stipulati i primi accordi di sponsorizzazione tra aziende e società sportive. La passione e l'emozione per lo sport erano i motivi principali per cui imprenditori e dirigenti aziendali facevano questi investimenti, non erano esclusivamente guidati da ragioni finanziarie.

In aggiunta, nel continente europeo ed in America le aziende produttrici di bevande alcoliche e tabacco subiscono il primo fermo legislativo che riguarda la pubblicità "in chiaro" dei loro prodotti. Queste cercano un metodo alternativo per comunicare e far conoscere al pubblico il loro brand. Dopo diverse ricerche di mercato hanno notato come gli accordi di sponsorizzazioni sportive stavano portando grande visibilità alle aziende, nonostante non fossero guidate da logiche manageriali precise, questa è la ragione per cui hanno deciso entrare di come sponsor nei principali campionati del motorsport.

Questo evento segna un trend nell'industria, visto il successo che le aziende come "Philip Morris" e "British American Tobacco" hanno raggiunto. Le loro vendite si sono impennate grazie alle sponsorships.

Alla luce di questo, anche altre aziende di settori differenti da quello del tabacco (dal bancario e l'assicurativo alle telecomunicazioni) investono sulle sponsorizzazioni, decidono così di sfruttare strategie di marketing analoghe. Alcune portarono a enormi successi commerciali, emblematico è il caso di Parmalat con la Formula 1 e Niki Lauda, oppure il binomio Napoli e Mars. Quella maglia, indossata anche dal Pibe de Oro, fece scalpore.

La seconda fase è quella del marketing sportivo, che iniziò a consolidarsi alla fine degli anni '80. Si avviarono ricerche di mercato per comprendere le esigenze dei tifosi e proporre di conseguenza campagne pubblicitarie per promuovere eventi specifici.

¹ Business to consumer: relazioni commerciali tra azienda e consumatori

² Business to business: relazioni commerciali tra aziende

La legge Anti-hooligans, entrata in vigore nel 1985 nel Regno Unito, ha giocato un ruolo fondamentale e ha dato il via a cambiamenti molto profondi. A seguito di numerose ricerche sullo sport marketing si è capito che questo è un settore potenzialmente estremamente redditizio a causa del ruolo centrale che gli spettatori avevano assunto grazie alla dimensione della domanda degli stessi. Questo fenomeno si è ampliato con l'avvento della TV; grazie a questa le competizioni hanno potuto raggiungere un bacino molto più ampio di appassionati e di conseguenza anche le aziende che facevano da sponsor hanno avuto più visibilità.

La terza fase si identifica alla fine degli anni '90 con il co-marketing sportivo. Il marketing sportivo estese la sua portata passando a una collaborazione di marketing.

In questo caso, si creò una partnership tra una società sportiva e un'azienda di un settore diverso. "Le federazioni, le società e le associazioni sportive, grazie al co-marketing sportivo, poterono coinvolgere aziende in progetti comunicativi/promozionali mirati a ottenere ottimi risultati facendo marketing attraverso lo sport. Le aziende hanno l'opportunità di associare la loro immagine allo sport, ai suoi valori, perseguendo obiettivi economici, commerciali e aziendali" (Foglio, 2018).

Prendiamo ad esempio il caso di co-marketing tra la NBA e la bergamasca UBI Banca. Quest'ultima ha voluto pubblicizzare il lancio di nuove carte di credito e attraverso questa partnership, con la lega cestistica americana, la banca aveva l'obiettivo di colpire il target dei millennials.

Sono stati fatti eventi sia live che digitali sui social media. Inoltre, sono state pubblicate da UBI Banca anche delle stories su Instagram in cui hanno preso parte giocatori NBA del calibro di Belinelli e Gallinari. Hanno anche offerto la possibilità agli appassionati di vincere dei pass, attraverso delle sfide, per poter assistere ad un match del campionato americano.

Attraverso questa mossa di marketing la banca ha voluto quindi rafforzare un elemento fondamentale al fine di fidelizzare la clientela: la brand awareness.

Con l'arrivo di internet, che ha avuto un impatto fondamentale nel mondo, non solo in quello dello sport, è stata facilitata la connessione tra gli attori coinvolti. Questo ha segnato l'inizio della quarta fase, l'high tech sports co-marketing. Grazie alla rete, è stato possibile accedere a informazioni in tempo reale sulle società sportive, come la storia, le statistiche, le immagini e altro ancora. Ciò ha incoraggiato l'espansione internazionale delle società, consentendo di coinvolgere non solo gli appassionati locali, ma anche quelli internazionali.

Nella quinta e ultima fase, conosciuta come "high touch sports co-marketing", l'impatto significativo della tecnologia nel mondo dello sport ha favorito un rinnovato contatto con gli appassionati, sia a livello personale che virtuale. (Cherubini, 2015).

Gli obiettivi attuali delle aziende si sono ampliati rispetto al passato: quando un brand si avvicina ad un'entità sportiva ricerca un'associazione con la stessa in modo da creare engagement con delle

specifiche categorie di consumatori. È fondamentale per che le aziende si comportino in maniera coerente con il messaggio che vogliono trasmettere, in modo da risultare credibili nei confronti dei consumatori.

1.2.1 Ma cos'ha in serbo per noi il futuro?

Ci sono due diverse ideologie, alcuni credono che l'inserimento nel mondo del calcio, e sportivo in generale, si un bene per lo sport e che possa creare una nuova fase di prosperità per lo stesso.

Secondo altri invece crede che questo focus maggiore sull'aspetto economico e di conseguenza anche del marketing possa condurre verso la progressiva perdita di interesse degli appassionati nei confronti dello sport.

In un'intervista, il presidente dell'Inter Steven Zhang ha affermato che tra 20 anni la maggior parte degli introiti non verrà dagli abbonamenti o dalle entrate dello stadio, ma dai contenuti digitali, metaverso e merchandising.

Questa rivoluzione è in realtà già in corso, dato che il 10-20% dei ricavi delle società deriva proprio da questi. È fondamentale per i club stare sempre al passo con i tempi senza trascurare il campo.

Questo settore è molto importante per l'economia. Le entrate dell'industria sportiva sono salite dai \$486,61 miliardi del 2022 ai \$512,14 miliardi del 2023 si prevede che questo valore aumenti nei prossimi anni. Si prevede che entro il 2027 il mercato sportivo mondiale raggiungerà un valore di \$623.63 miliardi e le entrate più consistenti sono determinate dalle sponsorizzazioni (Gough, 2023).

1.3 Dietro le quinte della fanzone

Il mercato sportivo, con la sua vastità e influenza globale, rappresenta un motore economico fondamentale. L'industria sportiva ha raggiunto dimensioni considerevoli, generando profitti, occupazione e un impatto significativo sulle economie di numerose nazioni sparse per il globo. Tuttavia, dietro l'entusiasmo degli stadi affollati e delle trasmissioni televisive, c'è un elemento cruciale che alimenta l'intero sistema sportivo: i fan.

Questi appassionati sostenitori non solo sono il cuore pulsante delle competizioni sportive, ma rappresentano anche il fondamento economico su cui si basa l'imponente struttura del mercato sportivo mondiale. Senza i fan, tutto ciò che circonda gli atleti, le squadre, gli sponsor e le emittenti perderebbe il suo significato profondo e la sua ragion d'essere. Nel corso di questo capitolo, esploreremo l'importanza economica dei fan nello scenario sportivo globale, analizzando come il loro

coinvolgimento passionale e il supporto costante siano l'elemento fondamentale che rende possibile l'esistenza e la prosperità del mondo dello sport.

1.3.1 Chi sono i fan?

Il consumo che derivante dall'ambito sportivo è diverso dalle altre esperienze di consumo. Questa tipologia comprende sia la visione di azioni sportive in presenza di un evento dal vivo, sia attraverso i media tradizionali e nuovi. Inoltre, include anche la partecipazione effettiva alle attività sportive (Tao Sun, 2004).

Gli sport si distinguono da altri tipi di consumo non tanto per la forma di quest'ultimo ma quanto per il trasporto emotivo che è insito nei fan. Sebbene le esperienze sportive condividano elementi comuni ad altre forme di consumo esperienziale e di intrattenimento, esse differiscono in grandezza lungo due assi principali: il livello di emozione e la profondità dell'affiliazione riscontrati nel consumo sportivo spesso trascendono altri tipi di consumo.

Non esiste un accordo sulla definizione del termine "fan". Di seguito verranno presentate diverse definizioni proposte da vari autori.

Un fan è una persona che esprime emozioni positive nei confronti di una specifica squadra sportiva (McDonald Heath, s.d.), mostrando un livello di coinvolgimento che può essere debole oppure forte. Wann definisce un fan sportivo come "un seguace entusiasta di una squadra, un atleta, uno sport o un prodotto sportivo" (Wann, 2001) mentre Hunt afferma che "un fan è un devoto entusiasta (cioè con un certo grado di attaccamento) di un oggetto di consumo sportivo specifico, come una squadra, una lega, uno sport, un atleta o un allenatore" (Hunt, 1999).

In generale, i fan sono individui interessati e che seguono lo sport, una squadra e/o un atleta (Yoshida, 2014). Essi dedicano risorse disponibili come tempo, denaro e sforzo se sono disposti ad investire volontariamente risorse, sia emotive che finanziarie, per sostenere il loro club sportivo professionistico preferito (Stander, 2016).

È importante sottolineare che queste sono solo alcune delle possibili definizioni.

Come citato in precedenza i fan sportivi sono caratterizzati da tratti distintivi che si differenziano da quelli dei consumatori tradizionali.

Quali sono quindi questi tratti?

Fedeltà:

lo sport fan presenta uno spiccato attaccamento e una fedeltà (generalmente) indissolubile (Nufer, 2010). Ci sono innumerevoli motivi per cui una persona sostiene una squadra specifica: alcuni scelgono in base all'attaccamento al loro paese d'origine e al senso di appartenenza; altri sono

influenzati da familiari e amici; c'è chi invece sceglie e sostiene una squadra in modo casuale. Indipendentemente dalla motivazione e dall'espressione manifestata, il legame affettivo intrinseco è una scelta duratura. Il tifoso rimane fedele alla propria squadra preferita e di solito non cambia nel corso del tempo, mantenendo una "fedeltà incrollabile al marchio" (Turbutt, 2015). Secondo Lee e Zeiss, uno sport fan è colui che mostra "coerenza, dedizione e fedeltà" (Johnston, 2004, p. 42).

Hunt e colleghi aggiungono che "definiamo un fan come un appassionato devoto di un oggetto consumistico legato allo sport. Usiamo il termine devoto per indicare che il fan ha un certo livello di attaccamento a un oggetto legato allo sport" (Hunt, 1999, p. 440).

In realtà, anche in questo caso, non esiste una definizione univoca di fedeltà, ma può essere piuttosto intesa come un concetto flessibile che si manifesta in diversi comportamenti e atteggiamenti (dal tatuarsi il logo del club sul proprio corpo a diventare parte del fan club) e porta l'individuo a percepire una connessione con il club che lo spinge a instaurare una relazione personale con la squadra e un coinvolgimento profondo nei suoi confronti.

Legame emotivo:

il fan dello sport ha passione sia per lo sport sia per la squadra di cui è tifoso, ed è legato emotivamente al club/marchio in un modo che non ha eguali in altri marchi o settori. I tifosi sono appassionati della loro squadra del cuore, e trovano nello sport un'emozione, sensazioni ed esperienze intense che non riesce a trovare da nessun'altra parte. Essere un fan significa essere disposti ad accettare il coinvolgimento emotivo che deriva dalle prestazioni positive e negative della propria squadra: "un fan è tipicamente associato a un legame emotivo con uno sport o una squadra" (Appelbaum, 2012). Passione e legame emotivo si manifestano in una varietà di atteggiamenti e comportamenti in diversi contesti. Inoltre, i fan di calcio manifestano una passione per lo sport in generale: visitano impianti sportivi e stadi di altre squadre e seguono ciò che accade attraverso i media tradizionali e digitali. La passione, talvolta, è talmente intensa che spesso si estende anche ai videogiochi virtuali.

Irrazionalità:

dal comportamento dei fan si nota una forte irrazionalità poiché questo è guidato da motivazioni che non possiamo controllare come emozioni, entusiasmo, sconforto e il desiderio di partecipare a un'esperienza considerata unica.

In modo banale, un fan è propenso ad effettuare acquisti senza considerare il prezzo. Questa irrazionalità si mescola alla componente emotiva, generando comportamenti insoliti, come ad esempio piangere dopo una sconfitta.

Identificazione:

il fan dello sport manifesta un alto livello di identificazione con la propria squadra preferita. "Un fan o sostenitore è un essere umano che si identifica con un determinato club sportivo a livello cognitivo,

affettivo e comportamentale" (Nufer, 2010, p. 65). Sono stati condotti diversi studi che hanno dimostrato l'impatto positivo e negativo che il risultato finale di una partita può avere sulle emozioni dello spettatore, come gioia-rabbia, soddisfazione-frustrazione, piacere-scoraggiamento. Alcuni studi sul comportamento dei consumatori sportivi hanno evidenziato che il grado di identificazione dei fan con la propria squadra preferita può raggiungere livelli tali da far loro credere di aver contribuito al successo della squadra, nonostante non abbiano effettivamente fatto nulla per realizzarlo. Questo comportamento è conosciuto con il nome di "Basking In Reflected Glory" (BIRGing) e porta il tifoso a manifestare comportamenti che mostrano la sua affiliazione al club (Mason, s.d.). La tendenza dei fan a BIRGing è strettamente legata all'autostima personale e si spiega dal fatto che il successo di qualcun altro viene vissuto dall'individuo in modo simile a quando si raggiunge un successo personale (Campbell, 2004). Al contrario, nel caso di un fallimento della propria squadra del cuore, è stato osservato un fenomeno diverso: la tendenza del sostenitore a prendere le distanze dal fallimento stesso. Quest'ultimo è noto come "Cutting Off Reflected Failure" (CORFing). Anche in questo caso, è una funzione dell'autostima personale che conduce ad un comportamento e ad un atteggiamento del fan di distacco, al fine di proteggere e difendere la propria autostima indebolita dal risultato ottenuto dalla squadra.

Co-producer:

gli appassionati dello sport possono contribuire personalmente allo spettacolo a cui assistono in un modo che non avviene in altri settori.

Riconoscono il ruolo dei consumatori "co-produttori" che possono contribuire attivamente alla "co-creazione e co-distruzione del valore" (Durchholz, 2012) degli stessi prodotti/servizi che utilizzano. Il contributo degli spettatori agli eventi sportivi è molto evidente. Le loro azioni hanno un'influenza sulla motivazione e sul rendimento dei giocatori in campo.

Questo ruolo di "twelfth man" incide in maniera forte anche sull'atmosfera allo stadio e può determinare l'esito positivo o negativo dell'esperienza sportiva per tutti coloro che partecipano all'evento. L'atmosfera che si respira allo stadio è un chiaro esempio di "co-produced service experience" (Nufer, 2010, p. 150).

Un esempio più specifico è la coreografia a cui partecipa una parte o tutto il pubblico. Generalmente, queste iniziative sono create da organizzazioni di tifosi e possono essere guidate dai club stessi. Questa è un'opportunità unica per creare coinvolgimento emotivo ed emozioni positive (sorpresa, eccitazione, divertimento, estasi) che contribuiscono alla soddisfazione dei fan, alla consapevolezza dell'evento e al miglioramento della memoria delle esperienze vissute. Questa atmosfera che si crea è una parte cruciale dell'attrattiva del gioco difficilmente replicabile in altri contesti.

Senso di appartenenza ad una comunità:

nonostante molti tifosi provengano da contesti sociali ed economici molto diversi, tutti condividono un senso di impegno verso la squadra e si sentono appartenenti a una grande comunità, membri della stessa "tribù" (Cova, 2002). Le barriere sociali e le differenze vengono superate da un comune "senso di appartenenza" nei confronti del club per cui nutrono passione e dedizione, anche se con diversi livelli di partecipazione alle gare. La partecipazione fisica a un evento dal vivo allo stadio o anche solo guardare una partita da casa rappresenta un momento di socializzazione che permette di mantenere legami con gli amici e di formarne di nuovi con persone al di fuori della cerchia di conoscenze tradizionale. La passione comune per la squadra e l'interesse per lo sport sono un forte incentivo per interagire con nuove persone e ampliare la propria rete di relazioni e conoscenze. Inoltre, il legame emotivo con il club crea una sorta di "fratellanza" tra i sostenitori che è difficilmente replicabile in altri settori al di fuori dello sport.

Questo senso di appartenenza si manifesta anche attraverso la ripetizione di rituali, abitudini e usanze.

Conoscenza:

i fan, soprattutto quelli con un legame più forte con la squadra, possiedono una conoscenza storica e statistica della stessa. La precisione con cui ricordano eventi, formazioni, nomi dei giocatori, partite ed episodi è un segno evidente del loro grado di attaccamento alla maglia. Tutto ciò testimonia un legame che non ha eguali in altri settori.

Inoltre, è importante sottolineare che esistono differenze culturali che distinguono i tifosi a livello locale, regionale, nazionale e persino continentale; storicamente, infatti, il coinvolgimento delle tifoserie a questi livelli (sia positivo che negativo) ha presentato caratteristiche specifiche.

1.3.2 Perché si diventa fan?

Sono innumerevoli le ragioni che spingono le persone a diventare tifosi, nella sezione precedente abbiamo esaminato una selezione delle motivazioni più importanti.

Credo che queste motivazioni possano essere assunte per una più vasta gamma di bisogni fondamentali, ma le persone spesso si rivolgono allo sport per soddisfarli, trasformandosi così in tifosi.

Questa tassonomia si compone di tre bisogni centrali: convalida, piacere ed eccitazione. La convalida si riferisce al bisogno di confermarsi o di avvalorare sé stessi e può essere soddisfatta, ad esempio, rivendicando il successo della propria squadra come se un successo proprio. I tifosi cercano la convalida non solo attraverso il modo in cui vedono direttamente loro stessi, ma anche indirettamente attraverso il modo in cui vedono la loro famiglia, i loro amici e i loro gruppi di

appartenenza. Questo bisogno di convalida si basa quindi sui motivi di autostima, di compagnia e di affiliazione a questo gruppo. La convalida può avvenire attraverso l'interazione effettiva, o anche solo percepita, con gli altri.

La nostra autostima è meglio interpretata come un barometro di quanto ci sentiamo connessi agli altri nel nostro mondo sociale.

Pertanto, allineandosi con la propria squadra, con i propri compagni e con la sua ricca storia ed eredità, i tifosi sono in grado di sentirsi parte di qualcosa di speciale e unico, che serve a rafforzare la loro autostima, il loro senso di appartenenza e allo stesso tempo anche la loro distintività. La passione soddisfa questo bisogno fondamentale di convalida.

Il piacere si riferisce al bisogno edonistico di provare soddisfazione o godimento e può essere soddisfatto attraverso lo sport. Questo bisogno di piacere sottolinea i motivi di intrattenimento discussi. Gli esseri umani desiderano il piacere e gravitano verso stimoli che in passato hanno prodotto risultati gratificanti o rinforzanti.

I tifosi possono trarre piacere da fattori esterni, come la gioia per tutto ciò che circonda gli eventi sportivi, un esempio può essere quello dei rituali prepartita. I tifosi traggono piacere anche da fattori interni, come qualcosa che è considerato nuovo, inaspettato o rischioso (e quindi più intrinsecamente piacevole), sia nelle prestazioni di un atleta che in una competizione.

Di fondamentale importanza, tuttavia, questo bisogno di piacere evidenzia il fatto che i tifosi sportivi traggono un'enorme quantità di piacere semplicemente dall'esperienza della competizione. L'eccitazione si riferisce al desiderio di stimoli ed emozioni; questo è un sentimento tipico dei tifosi prima di una partita molto importante, come potrebbe essere una finale.

I fan soddisfano il loro bisogno di eccitazione cercando eventi ed esperienze condivise che suscitino stimoli, in modo da estraniarsi e prendere una pausa dalla routine quotidiana.

Così, il bisogno di eccitazione si sovrappone ai motivi di eustress e di fuga di cui si è parlato. Tuttavia, questo bisogno, naturalmente, porta i tifosi a comportamenti sia costruttivi (ad esempio, maggiore lealtà, sostegno entusiastico alla propria squadra) sia distruttivi (come disordini, scherno e derisione dell'avversario).

1.4 Leve di marketing

1.4.1 Il branding

Anche in questo ambito il branding è fondamentale in quanto; l'attaccamento profondo dei fan alla loro squadra e la loro tendenza a rimanere fedeli nel tempo rappresentano uno dei vantaggi più

significativi, rispetto ad un altro mercato, per una società sportiva. Questo legame non può essere trascurato, al contrario, deve essere costantemente nutrito e sviluppato. Per mantenere e rafforzare la fedeltà di questi consumatori appassionati, le società devono dedicare tempo e risorse al brand e al processo di branding.

Ciò implica identificare e definire l'identità e la personalità del marchio, costruendo, mantenendo e consolidando costantemente l'immagine del brand attraverso strategie, azioni e leve di marketing. Questi sforzi mirano a incrementare il valore del marchio e a influenzare le percezioni sia dei tifosi attuali che di quelli potenziali (Bauer, 2008).

Il branding rappresenta un processo strategico fondamentale per le organizzazioni sportive, basato sull'individuazione della personalità distintiva del marchio.

1.4.2 La sponsorizzazione sportiva

La sponsorizzazione sportiva è un accordo fra due parti che prevede l'investimento in denaro o beni da parte di un soggetto (sponsor) per il finanziamento di un evento, una squadra, un singolo atleta o una federazione sportiva (sponsee).

Possiamo quindi definire la sponsorizzazione come una tecnica di comunicazione che nasce e si sviluppa nell'ambito del marketing e grazie alla quale un'impresa procura supporto, solitamente di tipo finanziario, ad un'organizzazione, un gruppo o un singolo al fine di ottenere benefici in termini economici e di notorietà.

Per i tifosi che vedono questa relazione come un'approvazione del marchio da parte della squadra piuttosto che un tentativo di promozione da parte dello sponsor, affrontare efficacemente il tentativo di persuasione diventa meno probabile.

Questa percezione differisce da quella di un venditore che propone un prodotto ma si avvicina maggiormente a quella di un amico fidato che lo raccomanda. I consumatori tendono ad essere estremamente attenti e critici verso il venditore, mentre accettano più facilmente il consiglio di un amico (Pracejus, 2004).

I fattori citati in precedenza sono la ragione per cui le aziende che fanno da sponsor sono disposte a spendere anche milioni di euro per far conoscere ai consumatori la loro affiliazione ad una società sportiva o ad una competizione/evento.

1.4.3 Merchandising

Per merchandising si intende “tutte quelle attività promozionali da parte dei professionisti del marketing, o attività di acquisto per la rivendita in modo fornire adeguati assortimenti di prodotti” (Usui, 2008).

Le squadre solitamente cedono i diritti ad aziende terze affinché siano queste a produrre e a vendere il loro merchandising. Generalmente vengono stipulati dei contratti in cui si prevede che l'azienda terza paghi anche una percentuale sui guadagni del licenziatario (royalty), documentati attraverso periodici rendiconti, talvolta con la previsione di un compenso minimo garantito per il titolare o la possibilità per quest'ultimo di acquistare i prodotti commercializzati dal licenziatario ad un prezzo vantaggioso (Magni, 2002).

In altre parole, il merchandising può essere inteso come l'insieme delle attività volte a promuovere la vendita dei vostri beni e servizi.

Il merchandising nel settore sportivo è molto più che vendere un prodotto del vostro marchio. È dare ai fan la possibilità di identificarsi con i valori che la squadra rappresenta, aumentando al contempo la visibilità della stessa.

1.4.4 Royalty

Storicamente la parola “royalty” veniva usata per definire l'importo che un individuo doveva versare ad un altro per poter estrarre minerali dal sottosuolo. Al giorno d'oggi quando un terzo utilizza un marchio o un brevetto, del quale non è proprietario, deve pagare un importo al soggetto che ne detiene i diritti. Questo importo è detto royalty. Nel contratto di licenza vengono definite le modalità di pagamento e ogni contratto può avere condizioni diverse. La tipologia di contratto più diffusa è quella in cui si prevede che un soggetto paghi una percentuale dei ricavi, lordi o netti, ottenuti dall'uso della proprietà. Questa percentuale viene calcolata in base a fattori quali: l'esclusività dei diritti, la tecnologia e le alternative disponibili e possono essere negoziati, in base ai desideri di entrambe le parti coinvolte nella transazione (Unit, s.d.). Non esiste una regola fissa che determini le royalties.

Il proprietario originale può far utilizzare il proprio prodotto a terzi in cambio del pagamento di un percentuale sui futuri ricavi generati dallo stesso. Microsoft, ad esempio, concede alle aziende produttrici di Pc il diritto di utilizzare il proprio sistema operativo in cambio di denaro.

I pagamenti delle royalties possono derivare dalla cessione di: risorse non rinnovabili, brevetti, marchi, franchising, materiali protetti da copyright, pubblicazione di libri, musica e opere artistiche (Banton, 2022).

I contratti di royalty dovrebbero essere vantaggiosi sia per il licenziante (colui che riceve la royalty) sia per il licenziatario (colui che paga la royalty). Questo tipo di accordo permette al licenziante di entrare in un nuovo mercato e allo stesso tempo permette al licenziatario di accedere a prodotti/mercati a cui non potrebbe altrimenti accedere.

1.5 Social Media marketing

Il marketing è definito come “il processo attraverso cui l’impresa crea, comunica, distribuisce e scambia offerte che hanno valore per i clienti, i partner e la società in generale” (Tuten L. Tracy, 2014, p. 26). Prima dell’arrivo dei social media le aziende ed i club stessi cercavano di raggiungere i loro obiettivi attraverso un marketing mix che teneva conto delle 4 P: prodotto, punto vendita, promozione e prezzo. Con l’avvento dei social media le aziende e società calcistiche hanno dovuto aggiungere la quinta P: la partecipazione.

Il social media marketing è “l’utilizzo delle tecnologie, dei canali e dei software dei social media per creare, comunicare, distribuire e cambiare offerte che hanno un valore per gli stakeholder di un’impresa” (Tuten L. Tracy, 2014, p. 26).

La rivoluzione digitale ha portato quindi molti cambiamenti nell’ambito della comunicazione e dei media, i quali hanno costretto le società sportive ad adattarsi. Queste hanno abbracciato le nuove tecniche di comunicazione e cercano di sfruttare al meglio le loro potenzialità per entrare in contatto con i tifosi, dialogare con loro, creare un numero maggiore di touchpoint e comunicare al meglio la propria marca (Bifulco Luca, 2019).

Con le nuove strategie di marketing si sono costruite narrazioni diverse, adatte anche al nuovo contesto digitale, per poter attrarre l’attenzione e l’interesse dei consumatori. Sono state create delle strategie specifiche per i social media dato che questo è sicuramente lo scenario più importante da presidiare e quello in cui i club si sono evoluti maggiormente. È fondamentale essere al passo anche sotto questo punto di vista perché al giorno d’oggi le squadre sono viste come dei veri e propri brand.

1.5.1 Come i social hanno cambiato il mondo del calcio

Le società sportive possono trarre grandi vantaggi dalla presenza sui social media. Attraverso queste piattaforme, esse possono diffondere i loro valori illustrando contenuti esclusivi, creando una forte e diretta interazione con i tifosi avvicinandoli progressivamente al club. In questo modo creano un’interazione così fitta e diretta con i tifosi facendoli avvicinare sempre più al club.

Soprattutto le società più blasonate e famose, attraverso i social, sono uscite dalle logiche nazionali come quelle della stampa o della televisione dove la diffusione resta circoscritta. Esse hanno così potuto raggiungere appassionati di altre nazioni, cosa che in passato era molto più complessa.

In base alle piattaforme in cui si decide di pubblicare si possono anche colpire target di individui di età diverse.

Le piattaforme social, essendo caratterizzate da una comunicazione basata su concetti di brevità e immediatezza, sono anche il luogo perfetto in cui pubblicare le interviste dei giocatori o le conferenze stampa. Alcune squadre coinvolgono i tifosi quando ci sono da compiere delle scelte, per esempio possono essere i tifosi stessi a decidere che canzoni riprodurre durante il riscaldamento prepartita, divenendo sempre più parte attiva del club.

Questi sono contenuti che creano engagement, dando l'opportunità ai tifosi di interagire ed essere coinvolti nel momento esatto in cui i contenuti vengono divulgati, elemento quasi del tutto assente nelle trasmissioni televisive sportive.

Sempre sui social vengono pubblicate anche immagini dall'interno dello spogliatoio, luogo considerato "sacro" dai giocatori, oppure vengono mostrate parti degli allenamenti. Viene così offerta ad utenti e tifosi una visione personale e personalizzata, in modo tale che possano così scoprire continuamente nuovi dettagli. Infatti, quando si guarda il profilo social di un club subito dopo una partita, in cui vengono pubblicati video dal campo, gli spettatori percepiscono la squadra vicino, raggiungibile e per loro è come essere in campo al fianco dei giocatori.

Questi contenuti fanno leva sui sentimenti dei tifosi, poiché li coinvolgono e li fanno emozionare facendoli andare oltre la razionalità. Infatti "si tifa per tradizione, si tifa per appartenenza, si tifa per i colori, si tifa per l'impresa compiuta o da compiere. Il tifo non va convinto: il tifo va alimentato" (Ortenzi, 2017, p. 38) e i social media offrono enormi possibilità per far sì che le società raggiungano questo scopo.

A causa dell'enorme mole di dati e di contenuti i club hanno creato le proprie Media House; queste hanno il compito di gestire a 360° i propri canali web, inclusi i processi di produzione, distribuzione e analisi dei contenuti mediali, che mirano alla massima efficacia delle campagne.

2. PASSIONE E BUSINESS

2.1 Merchandising

I brand, così come le società calcistiche, nel tempo tendono ad allargare il loro portafoglio marca attraverso delle strategie di brand extension.

Brand extension significa “utilizzarne gli identity elements - e i valori sottostanti - in nuovi contesti prodotto-mercato, facendo leva sulla forza originaria (senior brand): quindi, il nuovo prodotto, appartenente o meno alla categoria originaria, viene identificato con un marchio preesistente” (Pastore Alberto, 2008, p. 196).

Ci sono quattro diverse tecniche alternative di estensione del brand: diversificazione del brand portafoglio, strategia di line extension, strategia-multibranding e strategia di category extension.

Le società calcistiche con la produzione di jersey e del merchandising attuano una strategia di category extension (o elastic brand), in quanto il brand inizia a produrre beni appartenenti ad altre categorie merceologiche, più o meno correlate con quelle presenti. I valori della squadra devono però essere mantenuti per far sì che questa estensione di marca aumenti la forza e la visibilità della società. I loro obiettivi principali sono quelli di creare nuove fonti di guadagno, aumentare i touchpoint con i consumatori e attrarne di nuovi.

Per gli appassionati invece il merchandising sportivo consiste principalmente nell’aver la chance di identificarsi con i valori rappresentati dal club.

Indipendentemente dalle dimensioni dell’organizzazione sportiva, è possibile trarre vantaggio implementando prodotti e servizi che soddisfino le aspettative dei tifosi e aumentino la riconoscibilità di un determinato logo.

Il merchandising è una pratica fondamentale nel contesto commerciale odierno, caratterizzato da un’elevata competitività, molto maggiore rispetto al passato. Questo si articola in quattro distinti tipi che influenzano direttamente l’esperienza di acquisto dei consumatori. Nei paragrafi successivi, verranno trattate queste quattro diverse tipologie. Verrà anche evidenziata la loro importanza e il modo in cui viene applicato nel contesto del commercio moderno.

2.1.1 Merchandising di prodotto

Viene definito merchandising di prodotto l’insieme di tutte le attività promozionali e le pratiche commerciali intraprese per incrementare le vendite di prodotti fisici e digitali. Ad esempio, l’esposizione di capi di abbigliamento impilati in ordine su scaffali e manichini che sfoggiano

combinazioni vestiti alla moda hanno l'obiettivo di attrarre i clienti nel punto vendita, aumentando così le probabilità di vendita.

Il merchandising di prodotto è molto versatile in quanto può essere applicato alle azioni promozionali online, a quelle in negozio, al design del sito internet, all'esposizione dei prodotti e per la comunicazione nei social media.

2.1.2 Visual merchandising

Il visual merchandising consiste nell'esporre il prodotto affinché vengano evidenziate le sue caratteristiche. Si riferisce ad esempio all'intensità dell'illuminazione scelta all'interno del punto vendita, del design, dell'ordine e dello spazio in cui mostrare i prodotti.

Quando invece viene utilizzato nei siti, quindi online, questo può essere utilizzato per modificare regolare i colori, i caratteri, le funzionalità o il web design (Magni, 2002).

2.1.3 Merchandising al dettaglio

Il merchandising al dettaglio (o merchandising retail) è specifico per i prodotti al dettaglio, dove i prodotti fisici vengono esposti e pubblicizzati. È indispensabile nel mercato odierno, estremamente competitivo, una politica di merchandising retail efficace perché i negozi al dettaglio devono cercare di distinguersi dagli altri rivenditori e dai negozi digitali.

Oltre ai negozi tradizionali, il merchandising al dettaglio riguarda anche punti vendita non fissi come bancarelle e pop-up store. Dallo sviluppo di esposizioni innovative dei prodotti, all'aumento del traffico, fino alla creazione di esperienze d'acquisto soddisfacenti per i clienti, il merchandising al dettaglio comporta notevoli sforzi e creatività (Magni, 2002).

2.1.4 Merchandising omnichannel

Il merchandising omnichannel è quello in cui si cerca di creare un'esperienza unificata su tutte le piattaforme che i clienti utilizzano, la caratteristica principale è la coesione.

L'omnichannel è una strategia che prevede l'utilizzo di canali digitali e fisici per l'interazione con i clienti. Diversamente dal multichannel i vari elementi si intrecciano tra di loro senza rotture e differenze. La customer journey è relativa a tutte le piattaforme in maniera unitaria ed è specifica per il singolo cliente (Magni, 2002).

2.2 Impatto emotivo del merchandising sportivo

Acquistare, possedere e indossare (o utilizzare) articoli sportivi è diverso dall'acquistare prodotti di un'altra azienda di abbigliamento, anche se questa fosse la nostra preferita. Le ragioni per cui le persone decidono di acquistare prodotti di un club o di un giocatore sono strettamente legate al loro lato emotivo, spesso illogico. Questo non significa che si possa trascurare il design e la qualità della merce, anzi.

Lo sport è un'attività che ispira, coinvolge ed emoziona migliaia di persone. I tifosi indossano capi di abbigliamento per dimostrare agli altri da dove vengono, quale squadra o giocatore amano, qual è la loro passione o quale comunità rappresentano.

Quando più persone indossano il merchandising della propria squadra preferita significa che hanno qualcosa in comune. Grazie a questo è più facile iniziare una conversazione, condividere i propri valori con altri appassionati o sentirsi parte di una comunità più grande.

Le squadre offrono ai fans la possibilità di sentirsi orgogliosi, non solo grazie ai risultati sportivi ma con la qualità dei prodotti ed il marchio della stessa. Coinvolgere persone appassionate disposte a diffondere le loro emozioni positive verso il club tra i loro amici attraverso il merchandising di alta qualità è uno dei modi migliori per ampliare il mercato.

2.3 Strategie di merchandising per le organizzazioni sportive

Il mondo è in continua e costante evoluzione. Di conseguenza lo stesso accade alle migliori strategie di merchandising. Quello che in passato era percepito come l'unico modo giusto di approcciare la creazione del prodotto, il branding e il marketing è stato rivoluzionato e modificato più volte nel corso degli anni. Il motivo risiede nello sviluppo delle abitudini dei fan.

La maggior parte delle persone nate dopo il 1996, coloro che fanno parte della Generazione Z, ha la tendenza a seguire e sostenere i singoli giocatori piuttosto che i club nel loro complesso. Questo costringe le società sportive ad utilizzare una strategia di merchandising completamente nuova, incentrata sull'utilizzo dell'immagine degli atleti piuttosto che del logo del marchio sportivo, in quanto un numero sempre più cospicuo di giovani vorrebbe identificarsi in loro.

Tuttavia, nonostante ciò le società non possono dimenticare quello che le vecchie generazioni preferiscono. Per conquistare il mercato, il modo migliore, è quello di combinare le attività di merchandising tradizionali con idee innovative. Così facendo soddisfano le esigenze di una base più ampia di consumatori e si hanno maggiori probabilità di avere successo.

2.3.1 Personal merchandising

A causa dei motivi citati nel paragrafo precedente le società fanno maggiormente ricorso al personal merchandising. Il personal merchandising è il termine che viene utilizzato per descrivere le azioni che le società intraprendono per promuovere i propri prodotti attraverso l'uso dell'immagine dei calciatori. I giocatori preferiti dal pubblico e con maggiore seguito sono quelli che spesso vengono utilizzati per la promozione degli stessi.

È importante capire: interessi, passioni e preferenze dei tifosi stessi in modo da creare un rapporto stretto tra il marchio sportivo e i tifosi.

Per la promozione dell'immagine a fini commerciali, risulta essenziale per le aziende, o per i club, ottenere l'autorizzazione della persona coinvolta. Questo rappresenta il requisito “sine qua non” ed anche il confine per l'utilizzo commerciale dell'immagine, rivestendo un ruolo centrale nella stipula di accordi di sponsorizzazione. In tali contratti, l'atleta concede al promotore il diritto di utilizzare la sua immagine per la promozione dei prodotti o delle attività di quest'ultimo (Pandolfini, 2022).

2.3.2 Merchandising delle organizzazioni sportive

Nonostante quanto detto in precedenza per la maggior parte dei tifosi e appassionati il club è molto più importante dei giocatori stessi, i quali in futuro potrebbero essere ceduti, magari anche a rivali storici.

Quanto più il club sarà vicino ai valori apprezzati dalla comunità, tanto maggiore sarà la possibilità di conquistare i loro cuori. Il merchandising potrebbe essere uno dei modi migliori per condividere gli ideali, il legame con la città e molto altro ancora.

La S.P.A.L è un esempio; questa società è molto legata alla sua terra: nella stagione 2019/20 ha lanciato la maglia da trasferta con il disegno della provincia di Ferrara; nel 2022 la maglia da gara Away è ispirata al Palazzo dei Diamanti, uno dei simboli della città emiliana; la grafica che caratterizza la terza maglia invece è il disegno di una parte della mappa cittadina sopra la quale è ben evidenziata la posizione dello “Stadio Paolo Mazza³” sotto la quale è inserito anche lo stemma cittadino.

³ Stadio in cui la S.P.A.L. gioca le partite casalinghe



Figura 1: maglia away S.P.A.L. 2022/2023 Palazzo dei Diamanti



Figura 2: third kit S.P.A.L. con mappa cittadina

Un altro riferimento allo stadio è nel retro collo dove è stampata in bianco la scritta “STADIO PAOLO MAZZA”. Queste maglie avevano l’obiettivo di creare una sinergia perfetta tra sponsor tecnico, società e territorio (Macaluso, 2022).

2.3.3 Valori del merchandising

Per concludere, qualsiasi strategia di merchandising le società decidano di utilizzare, non bisogna tralasciare: la condivisione dei valori, i tifosi ed il pubblico in generale. Naturalmente, i ricavi derivati dalla vendita del merchandising sono frutto dal coinvolgimento dei fan. Tuttavia, non bisogna perdere il focus sul fatto che i tifosi, più in generale i consumatori, vorrebbero seguire marchi con valori forti; quindi, è importante per le società non snaturarsi. Il merchandising dovrebbe quindi essere anche un mezzo utilizzato per far conoscere alle persone ciò che la società sportiva rappresenta e che valori vuole trasmettere.

2.4 Punti di forza del merchandising

I principali punti di forza di quest'ultimo sono i seguenti:

1. Miglioramento del coinvolgimento dei tifosi
2. Maggiore redditività (monetizzazione del fan engagement)
3. Acquirenti coinvolti
4. Aumento della fedeltà al marchio
5. Aumento del riconoscimento del marchio
6. Miglioramento della produttività dei dipendenti
7. Attrarre nuovi fan (non solo dal settore sportivo)

Se un club sa organizzare le attività di merchandising finalizzate alla massimizzazione del potenziale del brand, è possibile raggiungere un qualsiasi obiettivo dei sette sopra citati, qualunque esso sia.

È fondamentale far prevalere i punti di forza sui punti di debolezza, per avere possibilità maggiori di raggiungere l'obiettivo prefissato. Tuttavia, le strategie di merchandising che hanno maggior successo sono attuate da chi è consapevole delle potenziali minacce.

È importante focalizzarsi su alcuni punti chiave, in modo da non fornire un prodotto o un servizio non in grado di soddisfare i consumatori: offrire a fan ed appassionati merce di bassa qualità; avere come primo obiettivo la monetizzazione del coinvolgimento dei tifosi sacrificando la qualità del servizio sacrificando la qualità dell'esperienza; fare in modo che il merchandising sportivo si rivolga solo ai fan principali, ad una nicchia, e che non tenga conto di una base più ampia di possibili acquirenti.

È importante evitare questi tre errori e investire per migliorare le strategie e il design dei propri prodotti.

Basti pensare al fatto che la maggior parte dei tifosi possiede alcune maglie, zaini o tazze che rappresentano il club o il campionato con il logo. Questo è il potere di un merchandising sportivo efficace. Che si tratti di una squadra di NBA, MLB, NFL o Serie A, le persone creano un legame stretto con i colori, lo slogan e il design del marchio della squadra per cui fanno il tifo. È frequente che i tifosi allo stadio o quando guardano le manifestazioni sportive indossino con la jersey della squadra del cuore e che oltre ad essa abbiano altri gadget come sciarpe o felpe.

La maggior parte delle organizzazioni vecchie e nuove si concentra sulla creazione di awareness e sulla costruzione di una fan base molto fedele ed attaccata alla squadra. Il design del logo, nel mondo dello sport, è uno dei fattori a cui prestare più attenzione. Articoli come vestiti, borse, cancelleria o bottiglie d'acqua possono aiutare a commercializzare e promuovere gli elementi visivi dell'identità del marchio, sia nel Paese d'origine sia all'estero.

Quando si commercializza e si promuove il simbolo del marchio sui prodotti, è importante fare ricerche approfondite e scegliere i prodotti che sono maggiormente apprezzati dal pubblico di riferimento e che, di conseguenza, siano maggiormente richiesti. È necessario assicurarsi che gli articoli siano diversi e che ce ne sia per tutti i gusti; dato che gli articoli sportivi hanno un'ampia base di consumatori in tutto il mondo, non solo tra i tifosi più affezionati al club.

Si stima che il valore del mercato del licensing, del merchandising sportivo, possa arrivare a 49,8 miliardi di dollari entro il 2027.

2.5 Bloke core

C'è stato un periodo tra il 2013 e il 2015 caratterizzato dall'aumento improvviso di domanda per le sneaker, con un'esplosione di notorietà che ha portato il prodotto a raggiungere una base di consumatori molto più ampia.

Questa energia ha spinto le aziende a creare jersey con stili diversi e sempre più colorate. Non a caso negli ultimi anni si sono viste, per soddisfare la richiesta dei consumatori, sempre più collaborazioni, evidenziando una fusione sempre più marcata tra il mondo della moda e quello dello sport (Pavesi, 2023).

Grazie a queste innovazioni del design e del marketing un qualcosa di così amato dagli appassionati, fino a poco tempo fa questo era un mercato quasi di nicchia, le maglie da gioco sono riuscite a raggiungere un pubblico molto più ampio e generale.

Da cosa è dovuta l'ascesa della popolarità delle maglie da calcio?

Il raggiungimento della fama nazionale delle maglie da calcio è spinta in primis da Tiktok, la piattaforma di video sharing cinese, la quale ha permesso di raggiungere più persone ampliando così il bacino di consumatori (Cantarini, 2023).

Da un lato oggi possiamo trovare magliette da calcio su celebrità o altri personaggi più facilmente rispetto al passato, ma dall'altro la crescita della fama ha portato anche al proliferare di alcune dinamiche già viste in passato con le sneakers. Il prezzo sul mercato retail delle jersey vintage è aumentato: infatti acquistarle diventa sempre più complicato, e i prezzi dei modelli più famosi e apprezzati sono sempre più alti. Inoltre, la produzione è cresciuta notevolmente: ormai non è raro vedere che i club lancino sul mercato le "quarte maglie", così come ulteriori modelli, soprattutto quelli legati alle collaborazioni, dedicati principalmente al mondo del lifestyle più che a quello del campo. Recentemente anche Chiara Ferragni, che ha seguito l'esempio, tra gli altri, di Kim Kardashian, ha mostrato un outfit composto da una maglia "croppata" risalente all'annata 2015/16 del Borussia

Dortmund di Pierre-Emerick Aubameyang. Precisamente quella fu la quarta maglia e fu utilizzata dai gialloneri solo ed esclusivamente nelle partite europee.

La scelta della Ferragni di indossare il kit della squadra tedesca e soprattutto la sua modifica ha indispettito molti tifosi, in quanto secondo la maggior parte di essi questo andrebbe contro i dogmi degli appassionati e dei collezionisti.

Il look dell'influencer italiana, ricondiviso anche dall'account ufficiale del club di Dortmund, invece comunica che: il bloke core, nato da Brandon Huntly su TikTok nel 2021, e l'uso delle maglie calcistiche ha trascorso il mainstream e i trend della piattaforma citata in precedenza, arrivando ad un pubblico immenso (Delisi, 2022).

I britannici sono stati i primi a far arrivare le magliette da gioco nella vita di tutti i giorni. Queste hanno iniziato ad essere più comuni in primis grazie all'utilizzo fatto dal pubblico britannico appunto durante i festival musicali e poi con Gosha Rubchinskiy, colui che per primo le ha portate in passerella.

Queste appena citate sono ulteriori conferme che le jersey sono di tutti e per tutti, non più necessariamente solo per i tifosi.

Numerosi sono gli esempi di star che hanno seguito questa moda, tra gli altri anche Joe Jonas. Il cantante durante il suo tour mondiale ha deciso di utilizzare, tra le altre, anche la jersey casalinga dell'Inter Miami e della nazionale di calcio giapponese. Durante il suo concerto a Toronto, data finale del tour mondiale dei Jonas Brothers, il cantante ha sfoggiato un bellissimo numero personalizzato dell'Inter Miami FC. La maglia, presenta un ricamo sul petto e sul colletto realizzato dall'artista londinese Diana Al Shammari. Quest'ultima è famosa per reinventare maglie da calcio attraverso l'arte del ricamo.

Il fatto che Joe Jonas abbia indossato una maglia della franchigia americana non è sorprendente, anche se non ha alcun legame con il club o la città. Oggigiorno le maglie da calcio sono onnipresenti e molte persone indossano i colori di una squadra, indipendentemente da qualsiasi affiliazione.

Visto quanto detto in precedenza, l'affermarsi del "bloke core", si è appurato che le jersey da calcio non sono più acquistate solo dai tifosi. Questo da maggior valore all'estetica del prodotto e alla promozione del logo stesso, mantenendo un contrasto o una combinazione che faccia risaltare il design e lo renda facilmente comprensibile.

Gli esperti ancora non sanno se questa è una bolla che a breve scoppierà o un fenomeno in crescita ancora ben lontano dal suo picco.



Figura 3-4: Kim Kardashian a passeggio per Los Angeles con la maglia della Roma e Gigi Hadid con la maglia del PSG

2.6 Quando calcio e stile si incontrano: collaborazioni tra case di moda e club calcistici

Al giorno d'oggi le società calcistiche stanno collaborando anche con marchi di moda che non hanno nulla a che fare con il mondo dello sport. Molti club di Serie A hanno iniziato partnership per la creazione delle divise sociali⁴.

Se fino a qualche anno fa le squadre di calcio dovevano preoccuparsi esclusivamente di stringere degli accordi di fornitura tecnica che riguardassero maglie da calcio, tute d'allenamento e materiale tecnico, nelle ultime stagioni è sempre più frequente che i club abbiano i loro cosiddetti fashion partner, formal wear partner o talvolta anche style partner personali. Lo scopo principale di queste iniziative è principalmente quello di valorizzare, fuori dal campo, l'immagine dei calciatori e quindi della squadra, intesa come brand.

L'apertura verso la scena fashion non può più considerarsi una prerogativa dei top team europei, famosi per alcune significative collaborazioni (si pensi a quelle tra l'Arsenal con 424, il Paris Saint-Germain con Dior, Manchester City con Dsquared2 e il Barcellona con Thom Browne), ma ormai riguarda anche le realtà medio-piccole del nostro campionato, sempre più attente alle tendenze nel mondo del calcio e interessate alla valorizzazione della propria identità fuori dal campo.

⁴ Sono le divise con cui i calciatori si presentano alle partite ufficiali

Una delle notizie più rilevanti in tal senso riguarda l'Inter e l'accordo stipulato con Moncler, che avrà durata triennale. Un connubio tutt'altro che casuale quello tra la squadra meneghina e il luxury brand italiano, per cui già più volte in passato si era ipotizzato un ingresso sulla scena sportiva. Un legame che accontenta tutti visto che, come si legge nella nota ufficiale, "Moncler prosegue il suo percorso di evoluzione nella cultura della condivisione e della collaborazione, accogliendo la comunità calcistica nel suo universo a più voci, mentre l'Inter compie un altro passo in avanti nella sua espansione globale oltre il campo da calcio, nelle dimensioni del lifestyle e della moda" (Giordano, 2022).



I pezzi della collezione sono in totale 15 tra capi e accessori, 5 invece sono i pezzi autunno-invernali (gilet, berretto, sciarpa, maglia e ovviamente piumino) sono anche in vendita nello store online di Moncler (Inter, 2022).

Il Milan, invece, ha stretto una collaborazione con Off-White. Questa non è una semplice style partnership, come spesso viene definito il rapporto di fornitura di divise e accessori tra il brand di moda e il club di calcio: Off-White diventerà il "Style and Culture Curator" ufficiale dei rossoneri (Milan, 2023).

Figura 5: Partnership tra Moncler ed Inter

Molte altre squadre hanno invece deciso di stringere una partnership con aziende sartoriali locali. Questo trend interessa la maggioranza delle squadre di A: a partire dalla Juventus, che per la terza stagione consecutiva veste gli abiti dell'azienda piemontese Loro Piana, la maison vestirà i calciatori in tutti gli impegni ufficiali, dalle occasioni istituzionali ai momenti pre e postpartita. La Roma fuori dal campo, fino al 2024, indosserà le creazioni di Fendi; l'altra squadra della capitale, la Lazio squadra vicecampione d'Italia, avrà le divise sociali disegnate da Sartoria Cardona, impresa di moda, anch'essa romana; l'Atalanta continuerà ad avere come denim partner l'azienda Replay, le due parti hanno raggiunto un accordo rinnovando la partnership fino al 2026.



Figura 6: Le off-pitch Uniforms Off-White collection 2023/24 per i Rossoneri

È necessario specificare che la connessione tra maison famose in tutto il mondo e squadre di calcio non riguarda solamente i grandi club. Anche altre società, meno rinomate e titolate a livello nazionale ma soprattutto a livello internazionale, hanno stretto una partnership con le più famose case di moda. La Cenerentola della scorsa stagione, il Monza, concluso l'accordo con Roberto Cavalli, firmato ancora nella stagione 2021/22 mentre la società lombarda militava ancora nel campionato cadetto di Serie B, ha recentemente firmato un accordo con Boggi, il brand meneghino sarà il fashion partner del club brianzolo fino al 2026. Continua l'accordo di Montezemolo con la Fiorentina, così come continua il rapporto tra il Sassuolo e la Sartoria Messori, il Torino sarà ancora sponsorizzato dal brand Biella Angelico, il Lecce continua l'accordo per il formalwear firmato dal brand pugliese Tomeve's, il Bologna FC ha firmato una partnership con il marchio tessile bolognese Berna, il Cagliari dopo la promozione conquistata nel 2023 ha avviato una collaborazione con Rinascente. A differenza dei club citati precedentemente: Empoli, Frosinone, Genoa, Hellas Verona e Salernitana non hanno annunciato sponsorizzazioni con brand di moda (Zhu, 2023).

2.6.1 Un giorno ci si concentrerà solo sui singoli calciatori?

Viene naturale chiedersi se questo fenomeno potrà incentrarsi maggiormente sui singoli giocatori, a differenza di quello che accade adesso, visto che le divise ufficiali vengono indossate da tutti i calciatori quando viaggiano per andare in trasferta, quando arrivano allo stadio e molte volte anche per le interviste.

Un simile cambiamento interesserebbe i singoli giocatori, i quali sarebbero liberi di presentarsi alle partite senza divisa sociale. Questo è quello che accade ad esempio in NBA, dove i giocatori sono soliti ‘sfilare’ nel tunnel degli spogliatoi prima dei match sfoggiando sempre outfit differenti. Nell’ultimo periodo anche alcuni calciatori hanno firmato dei contratti con delle case di moda: Kylian Mbappé, la star della nazionale francese e del Paris Saint-Germain ha annunciato di essere diventato global ambassador di Dior; nel 2022 invece Heung-min Son è diventato il nuovo brand ambassador di Burberry, il calciatore che proviene dalla Corea del Sud, è il Golden Boot 2021/22 della Premier League e milita tra le fila del club londinese del Tottenham; il coreano segue a ruota Jack Grealish che qualche mese prima aveva stretto un contratto che lo legherà a Gucci per i prossimi anni (Delisi, 2022).

2.7 Il mercato delle jersey

“Tanto si ripaga con le magliette vendute”. Il vecchio mantra accompagna ancora oggi l’acquisto di un calciatore particolarmente oneroso, anche se non è proprio così dato che parte degli incassi vanno all’azienda che produce l’abbigliamento.

Però rende l’idea sul costo e sull’attesa che si crea attorno al kit della stagione entrante. Tanto che per svelare le nuove maglie alcune società attendono quasi l’inizio del campionato: far aspettare il cliente è una delle strategie di marketing più efficaci per catturare i potenziali compratori. Questa tattica, per la stagione di Serie A 2023/24, è stata utilizzata da Empoli e Frosinone. Altre società hanno scaglionato la presentazione delle diverse divise. Ad esempio, l’Inter ha presentato a metà luglio l’home kit, posticipando l’uscita delle divise da trasferta. La presentazione al pubblico dell’away kit il è avvenuta il 31 luglio, poco prima dell’inizio del campionato, quella del third kit nella serata del 18 settembre, alla vigilia dell’esordio in Champions League sul campo degli spagnoli della Real Sociedad (Internazionale, 2023).

Per i tifosi la maglietta ufficiale del club è un oggetto di culto, quasi una seconda pelle da indossare. Questi non badano a spese, anche perché le jerseys non sono economiche e vengono utilizzate per una sola stagione. Fra i nostri top club, il costo di una divisa originale si aggira tra € 140 del Milan e € 150 di Inter e Juve (Gazzetta dello Sport, 2023).

Storicamente la maglia più venduta delle società italiane è quella della Juventus.

La società bianconera, infatti, è l’unica squadra italiana in top ten, con 450 000 magliette vendute, nella classifica delle maglie più vendute nel 2022. La classifica è guidata dall’inarrivabile Manchester United, seguito da Real Madrid e Barcellona (DAZN, 2023).

Lo scorso anno il mercato dell'abbigliamento calcistico ha movimentato \$ 10,2 miliardi e le aziende leader nello stesso sono: Nike, Adidas e Puma. Questi tre colossi possono garantire a club e federazioni il servizio migliore, sia a livello di tempistiche di fornitura che di distribuzione del prodotto.

Le aziende specializzate nella produzione di abbigliamento sportivo stringono accordi di licensing con i club calcistici sparsi in giro per il globo, ma quali vantaggi traggono i primi da questi accordi? Nel mondo calcistico, quando si discutono i trasferimenti più significativi durante le finestre di mercato, automaticamente si associa l'aumento delle vendite di uniformi, il che comporta benefici finanziari.

L'ipotesi di base che genera l'entusiasmo per l'arrivo di un giocatore come Lionel Messi, Cristiano Ronaldo o Kylian Mbappé, è data dal fatto che un acquisto di questo calibro può determinare un importante incremento dei profitti, grazie ad una crescita della domanda di jerseys.

2.7.1 Revenue derivati dalle jersey

Le entrate delle società che derivano dalla vendita delle jerseys variano in base a fattori quali il numero di maglie vendute e il tasso di commissione negoziato con lo sponsor tecnico. Anche le squadre più prestigiose a livello mondiale ricevono generalmente una quota piuttosto modesta dei ricavi derivanti dalla commercializzazione delle maglie, di solito compresa tra il 7,5% e il 15%.

Naturalmente, ci sono delle eccezioni. Ad esempio, sembra che nell'accordo quinquennale tra il Liverpool e Nike, del valore di 150 milioni di sterline, sia prevista una commissione pari al 20% sulle vendite.

La produzione delle maglie è essenzialmente basata su un contratto di concessione. Le aziende responsabili della fornitura degli outfit, come Adidas, Nike, Puma e altre, versano un compenso ai club per ottenere i diritti di produzione e commercializzazione dei prodotti legati al merchandising. Per esempio, Adidas ha concluso un accordo di durata decennale con il Manchester United, impegnandosi a versare 750 milioni di sterline ai Red Devils. Tuttavia, secondo il CEO di Adidas, Herber Hainer, gli introiti che l'azienda tedesca genererà con questo accordo nei prossimi dieci anni ammonteranno a 1,5 miliardi di sterline. Questo spiega perché i produttori siano disposti a investire somme così considerevoli per ottenere le licenze (Kelly, 2020).

Il Manchester United nel 2022 ha ottenuto, grazie alle royalties derivate dalla vendita di magliette, un introito di 106,1 milioni di sterline.

I Red Devils sono da anni grandissimi protagonisti anche nel mondo del merchandising. Sir Alex Ferguson ha condotto la cosiddetta “generazione di fenomeni” alla conquista di titoli nazionali ed internazionali, creando così un vero e proprio vuoto tra i diavoli di Manchester e le altre formazioni d’Europa. Lo United è uno dei team che ha vinto più trofei in tutto il mondo ed il totale dei suoi tifosi ammonta a circa 650 milioni (la maggior parte di essi è situata tra Stati Uniti ed Asia) (Reese, 2023). È quindi logico che sia il Manchester United la squadra che vende il maggior numero di magliette, nonostante la partenza di Cristiano Ronaldo, direzione Al-Nassr.

LA CLASSIFICA

Squadra	Maglie vendute
Manchester United	1.750.000
Real Madrid	1.650.000
Barcellona	1.278.000
Bayern Monaco	1.200.000
Chelsea	900.000
Liverpool	852.000
Arsenal	835.000
PSG	525.000
Juventus	452.000
Manchester City	400.000

Figura 7: Classifica maglie più vendute nel 2022

Il marchio associato a CR7 è riconosciuto come uno dei più celebri e apprezzati al mondo, superando persino la fama del campione argentino Lionel Messi. Il fenomeno portoghese è, in effetti, un'entità aziendale ben consolidata, in cui il suo nome, insieme al numero 7, forma una combinazione molto ambita. Non a caso quella del giocatore attualmente in forza all' Al-Nassr è la maglia più venduta tra quelle dei calciatori.

In qualsiasi società in cui il portoghese ha militato, le vendite di magliette delle stesse sono aumentate in modo significativo. Questo si è verificato durante i suoi 9 anni di permanenza nella capitale spagnola, sponda Real, fino all'estate del 2018. Successivamente al passaggio di Ronaldo alla Juventus, il club spagnolo ha sperimentato un leggero calo nelle vendite, a differenza della società torinese che ha tratto beneficio dal suo arrivo. Durante la prima stagione di Ronaldo con la maglia bianconera (2018-19), la società italiana è riuscita a piazzare sul mercato ben 850.000 maglie con il nome dell'attaccante.

Bisogna comunque specificare che le divise da calcio delle squadre del cuore sono talvolta oggetti regalati e altre volte indossati durante le partite di calcetto, rappresentano una fonte di guadagno importante per i club.

Pertanto, quando un tifoso acquista una maglia, non sta semplicemente comprando un oggetto, sta sostenendo due marchi: quello del club e quello di un calciatore.

2.7.2 Maglie Serie A: Milan e Inter inseguono la Juventus

Come era prevedibile, nella classifica di vendita delle magliette in Serie A la Juventus è seguita da vicino da Milan e Inter. Queste tre squadre hanno costantemente dominato il podio delle vendite negli ultimi anni. Oltre alla rivalità sportiva che li contraddistingue, il loro fascino è ampiamente riconosciuto in tutto il territorio italiano, e non solo. Inter, Milan e Juve sono tre pilastri fondamentali del calcio italiano e non sorprende vederli in cima alla classifica.

Nella stagione 2020/2021, il Milan, che si è piazzato al secondo posto in campionato e ha potuto beneficiare dell'approdo di Zlatan Ibrahimovic. Il ritorno dell'attaccante svedese ha entusiasmato sia in campo che al di fuori. La richiesta delle maglie rossonere da parte dei tifosi è stata notevole, con circa 200.000 unità vendute in quella stagione.

La situazione è stata simile per gli acerrimi rivali dei rossoneri, l'Inter, che nella stagione 2020/21 ha riportato il titolo nazionale nel capoluogo lombardo, interrompendo la serie di vittorie della Juventus che durava da nove stagioni. Giocatori come Lukaku, Lautaro Martinez e Barella hanno contribuito notevolmente alle entrate della società meneghina. I neroazzurri avevano venduto circa 199.000 maglie ai suoi sostenitori. A differenza della Juventus, le due squadre milanesi non rientrano nella classifica delle dieci squadre europee che vendono più magliette. Alla fine della stagione 2020/21, il Milan era al sedicesimo posto e l'Inter al diciassettesimo. Le squadre che seguono nella classifica delle vendite sono: Lazio, Roma e Napoli. Queste a loro volta sono seguite da squadre "meno prestigiose", come Verona e Sassuolo.

Il mercato attuale è caratterizzato da un'elevata presenza dei consumatori su tutti i canali virtuali, il canale e-commerce e la sua integrazione nelle diverse piattaforme digitali utilizzate sono di fondamentale importanza per servire i consumatori e aumentare le opportunità commerciali per i club. Questo permette di espandere il mercato di potenziali acquirenti sia a livello nazionale che a livello internazionale, quest'ultima soprattutto per i club più grandi e blasonati. Le società stanno dando molta importanza a questo canale distributivo, lo confermano dagli accordi siglati da alcuni club con aziende del settore e-commerce, a dimostrazione della volontà di far leva sulle competenze di questi partner per massimizzare le opportunità commerciali.

2.7.3 Caso Venezia FC

Per ottenere successo con il merchandising non si deve solo affidamento a partnership con aziende del settore e-commerce.

Ci sono delle società che hanno colto in maniera ottima le trasformazioni che ci sono state negli ultimi periodi facendo da “tramite” tra le prestazioni in campo ed il segmento più inerente alla moda e al fashion. Ha fatto scuola il Paris Saint-Germain la cui partnership con Jordan riscritto le regole estetiche delle divise calcistiche.

In questo nuovo contesto che si è creato anche realtà meno vincenti e blasonate possono affermarsi e rappresentare un modello di riferimento. Il Venezia FC, da due anni a questa parte, è riuscito ad imporsi come, a detta di molti, il brand calcistico più alla moda. La società lagunare è riuscita ad ottenere questo successo nonostante dalla stagione 2022/23 militi nel campionato di Serie B.

Ma com'è stato possibile per loro raggiungere questo successo planetario nonostante risultati non felicissimi sul campo?

La squadra del capoluogo veneto sta seguendo una strategia di branding ben precisa, costruendo hype intorno a sé con una serie di iniziative che hanno unito al calcio altre discipline quali: moda, arte, fotografia e iniziative sociali. Tutte le discipline citate sono tipiche di Venezia e la città è anche usata come biglietto da visita e filo conduttore nella comunicazione.

Il club veneto ha accolto un alleato di spessore: lo studio di design Bureau Borsche. Loro hanno ridisegnato la visual identity del club, modificando anche il logo. Come nuovo stemma è stata introdotta una V che al proprio interno contiene riferimenti iconici della città di Venezia, quali il leone e le prue delle gondole.

Bureau Borsche ha anche ridisegnato le tre divise da gara. La maglia Home della stagione in corso (2023/24) è un omaggio all'architetto veneziano Carlo Scarpa e si ispira all'arte, all'atmosfera e all'architettura di Venezia. La Away Jersey 23/24 celebra lo stile di vita veneziano. Un design semplice ma allo stesso tempo elegante e nostalgico che si ispira alle maglie classiche degli anni '90. La Third Jersey 23/24 vuole essere un tributo ai gondolieri che da generazioni solcano i canali veneziani.



Figura 8-9: Presentazione Away kit e Third kit Venezia FC

Le campagne fotografiche di lancio dei nuovi kit da gara sono state tutte quante fatte nella città di Venezia, alludendo al fatto che le jersey possono rappresentare qualcosa in più di una “semplice” divisa da gara.

Si noti come l’unione di diverse discipline, di cui abbiamo parlato in precedenza, sia una costante e venga ripresa anche nelle divise da gioco.

Con questo progetto, si cerca di avvicinare al brand anche soggetti che non sono amanti del calcio. Oggigiorno, in particolare i più giovani, possono seguire un club solo sulle pagine social senza interessarsi a quello che capita durante le partite. È un qualcosa di cui tener conto.

Il coinvolgimento di uno tra gli studi di design più famosi al mondo è, come quello di Bureau Borsche, è un aspetto estremamente interessante e intelligente dell’operazione svolta dai lagunari. Hanno cercato di rendere le divise da gioco più attente ai trend di moda, distaccandosi dalla più comune visione grafica delle altre squadre (Giordano, 2023).

Questo progetto sta ottenendo ottimi risultati. Stanno ottenendo grande successo in particolare i kit da gara, i quali sono usati e venduti in tutto il mondo.

Da tre anni a questa parte la vendita di magliette è aumentata del 600%. Il 90% dei kit è venduto all’estero per € 4 milioni di incasso (Giordano, 2023)

2.8 L'entrata dei social nel calcio

Il bisogno di condivisione e confronto tramite i social network ha rivoluzionato il calcio, uno sport tanto discusso quanto amato, portando uno sviluppo senza precedenti. La volontà di soddisfare questi bisogni degli appassionati è la ragione per cui i nuovi media hanno avuto un impatto così positivo in questo contesto.

Il calcio è da sempre una tradizione di portata nazionale ed internazionale. Questo sport è di gran lunga il più seguito al mondo e per molti non è solo un semplice gioco, ma un ambito di interesse che coinvolge quasi quattro miliardi di persone. Grazie alle sue semplici regole può essere adattato e praticato in quasi tutti i luoghi e in qualsiasi situazione. Questa caratteristica è cruciale affinché le persone si avvicinino a questo sport, determinando una crescita continua del numero di appassionati che lo seguono e lo praticano. Pertanto, il calcio è diventato una parte integrante dell'intrattenimento. L'introduzione della tecnologia nel mondo dello sport ha portato ad alcune innovazioni anche nel calcio. La digitalizzazione, cioè il processo di trasformazione di immagini, suoni, video o documenti in formati digitali, ha profondamente modificato un evento tradizionalmente legato ai pomeriggi domenicali. Oggi, grazie ai nuovi media e alla rapidità dei social network, è possibile vivere e respirare calcio in qualsiasi momento si voglia. Grazie alle app dedicate, ai social media ed ai contenuti online, è possibile rimanere costantemente informati sulle principali notizie della propria squadra del cuore (Bifulco Luca, 2019).

2.8.1 Digitalizzazione e sviluppo

Il processo di digitalizzazione ha migliorato notevolmente l'esperienza di visione degli eventi, dalle partite alle sessioni di allenamento. Inoltre, la qualità dei nuovi schermi ha permesso a tifosi e appassionati di tutto il mondo di immergersi nell'atmosfera delle partite direttamente dal comfort del proprio salotto. Anche un settore tradizionalmente riluttante all'innovazione tecnologica, come quello del calcio, ha subito profondi cambiamenti negli ultimi anni per adattarsi a questo straordinario sviluppo.

La digitalizzazione contemporanea ha reso ancora più accessibile il dialogo nei talk show sportivi riguardo alle vicende legate al mondo del calcio. In un certo senso, potremmo dire che, grazie alla tecnologia, essere tifosi è diventato ancora più coinvolgente. Questo è dovuto all'enorme amplificazione che i social network hanno dato a questo sport. I social, infatti, permettono di accedere a una vasta gamma di opinioni e punti di vista provenienti da tutto il mondo. Piattaforme come

Facebook, Instagram, X e TikTok hanno notevolmente contribuito a rafforzare l'attaccamento e la passione delle persone, provenienti da ogni angolo del pianeta, per il calcio.

Per comprendere il potere mediatico dei social network nel mondo del calcio, basta guardare alle statistiche pubblicate da Football Benchmark sull'interazione mediatica. Questo tool di analisi di settore ha evidenziato che il numero di account con almeno 100 milioni di follower combinati su diverse piattaforme è raddoppiato da 11 a 23. Questo dimostra la costante digitalizzazione del tifo e l'orientamento verso nuove forme di supporto.

Inoltre, secondo quanto emerso dall'analisi di Football Benchmark, Instagram è il social network preferito nel mondo del calcio. Questo servizio di rete sociale, nato nel 2010, si è affermato come leader del settore grazie alla sua capacità di offrire una piattaforma ideale per la condivisione diretta di contenuti visivi, con oltre 1 miliardo di utenti attivi al mese. Questo rappresenta una posizione dominante, che coinvolge quasi due terzi dei follower combinati dei primi 10 calciatori più popolari del pianeta.

Il social che ha sperimentato una crescita maggiore nell'ultimo periodo è stato TikTok, sia in termini di utenti che di attività delle squadre di calcio. Questa piattaforma cinese è diventata un pilastro strategico ideale per interagire con la nuova generazione di fan, dato che il 25% degli utenti ha un'età compresa tra i 10 e i 19 anni. L'aumento del 120% dei follower registrato dai primi dieci club calcistici mondiali su TikTok dimostra l'importanza di questa piattaforma.

Persino il Presidente della FIFA, Gianni Infantino, ha aperto un account su Instagram rivoluzionando la propria strategia comunicativa, possiamo dire che il futuro è oggi. Come affermava Robert Kennedy, "Il cambiamento, con tutti i rischi che comporta, è la legge dell'esistenza" (Benchmark, 2023).

2.8.2 Episodi emblematici di social media marketing nel calcio

Il Social Media Marketing è una disciplina in costante evoluzione e la possiamo definire come: quella branca del marketing che sfrutta i canali social per pubblicizzare e diffondere un determinato brand. Un episodio emblematico si è verificato durante la finale della Champions League del 2015, in cui si sono sfidate a Berlino le compagini Barcellona e Juventus.

In occasione delle semifinali contro il Real Madrid, un tifoso juventino ha utilizzato l'hashtag creato dalla Juventus su Twitter, l'odierno "X", (#SeAndiamoinFinale) per esprimere un'idea quasi irrealizzabile che avrebbe intrapreso se i bianconeri fossero effettivamente arrivati in finale. Il tifoso ha twittato: "#SeAndiamoinFinale, vado a Berlino a piedi." Dopo il passaggio del turno, il club ha

risposto al tifoso ricordandogli la sua promessa e condividendo una mappa del percorso da seguire, tramite il profilo ufficiale dell'allora Twitter, per raggiungere Berlino.

Il tifoso ha prontamente risposto: "Se mi fornite un biglietto per la finale, parto anche domani." Quella che sembrava un'impresa impossibile è diventata realtà: la Juventus ha fornito al tifoso un ticket per la finale ed una bicicletta per percorrere gli oltre mille chilometri che separano Torino dalla capitale tedesca. I bianconeri oltre a coinvolgere personalmente il tifoso ha anche creato una vera e propria campagna di marketing sui social media, coinvolgendo anche i due principali sponsor juventini: Jeep, che ha fornito la bicicletta, e Samsung, che ha offerto al tifoso un telefonino di ultima generazione per documentare l'intero viaggio in modo impeccabile. Questa narrazione spontanea e alternativa è emersa come un approccio innovativo (Scagliarini, 2015).

I social però non vengono sfruttati solo per creare interazioni con i tifosi. Nell'era digitale, la presenza online delle squadre di calcio non è solo un mezzo di comunicazione con i fan, ma si è anche trasformata in una fonte preziosa per le aziende.

Un episodio che sottolinea la sinergia tra il mondo sportivo e l'instant marketing è il siparietto l'AS Roma ed IKEA. Nel 2018 la società giallorossa per annunciare l'acquisto del portiere svedese Robin Olsen aveva postato su X, in maniera rivisitata, le istruzioni del brand IKEA.



Figura 10: Post AS Roma per ufficializzare Olsen

Non si era fatta attendere la risposta dell'azienda svedese, i quali avevano ironizzato sul mancato acquisto di Malcom da parte della squadra capitolina.



Figura 11: Post in risposta ad AS Roma

L'impiego strategico dei post delle squadre calcistiche può diventare un catalizzatore per le campagne pubblicitarie delle aziende più attente, le quali così facendo possono sfruttare la vasta portata e l'engagement che caratterizzano il mondo dello sport.

2.9 Effetto Messi a Miami

Nel mondo dello sport, la possibilità di accedere agli eventi è una questione di fondamentale importanza per i tifosi. Le politiche dei prezzi attuate dalle società possono influenzare in modo significativo: le decisioni di acquisto dei tifosi, l'affluenza negli stadi e il loro rapporto dei tifosi stessi con il club.

Gli aumenti dei prezzi dei biglietti innescano occasionalmente proteste da parte dei tifosi dei club di tutta Europa (recentemente, i tifosi del Milan e del Napoli hanno contestato gli aumenti dei biglietti). Recentemente, l'Inter Miami FC ha attirato l'attenzione dei media e del pubblico per l'acquisto di un giocatore del calibro di Lionel Messi, in particolare, ma anche per il rincaro del prezzo dei biglietti, generando reazioni contrastanti tra i tifosi.

Secondo Forbes, i prezzi dei biglietti per le partite dell'Inter Miami aumentarono vertiginosamente in seguito alla notizia che la leggenda del calcio Lionel Messi avrebbe lasciato il Paris Saint-Germain per unirsi alla franchigia con sede in Florida e che milita nella Major League Soccer (MLS).

Dall'arrivo della stella argentina all'Inter Miami, il prezzo medio dei biglietti delle partite è schizzato alle stelle, aumentando del 500%. Nonostante questo vertiginoso aumento, i tifosi americani, e non solo loro, hanno fatto a gara per accaparrarsi i biglietti per poter vedere dal vivo uno dei più grandi calciatori di tutti i tempi (Forbes, 2023).

Secondo TicketIQ⁵, il prezzo medio dei biglietti per le partite casalinghe dell'Inter Miami per questa stagione è aumentato del 459%, da \$152 a \$850, mentre i biglietti per le prime sette partite in trasferta hanno subito un rincaro del 558%.

I ticket per la partita d'esordio di Messi, contro il Cruz Azul di Città del Messico, nella Coppa di Lega partivano da \$314 ed il costo medio era di \$1.294. I posti collocati in prima fila all'altezza del centrocampo, quelli che generalmente sono i più costosi, avevano un prezzo di \$23.737.

Il biglietto più economico sul sito di vendita TickPick⁶, per entrare allo stadio, aveva un costo di \$325, oltre il 1.020% in più rispetto ai \$29 del mese di giugno, prima che Messi annunciasse il passaggio in MLS.

Messi, campione mondiale in carica con l'Argentina e otto volte vincitore del Pallone d'Oro, è un'attrazione molto preziosa anche quando gioca le partite lontano dal DRV PNK Stadium⁷: il prezzo dell'ingresso per la sua prima partita in trasferta contro l'FC Cincinnati il 23 agosto è stato di \$423 ed il prezzo medio era pari a \$830. Secondo TickPick, i ticket per la partita tra Los Angeles FC ed Inter Miami sono stati i più cari nella storia del campionato americano. Il prezzo medio di questi è salito a circa \$690. Questa straordinaria cifra rappresenta un aumento del 527% rispetto al prezzo medio di un biglietto per una partita di MLS, il quale era di circa \$110, prima dell'arrivo di Messi.

“La pulga” ha un effetto magnetico. Il biglietto più economico per vedere l'argentino in azione a Los Angeles, contro i campioni in carica, ha un prezzo di \$785. Vale la pena notare come i prezzi dei biglietti per la successiva partita, senza Messi, del LAFC⁸ siano crollati dell'80%. Infatti, il biglietto più economico aveva un costo di \$151.

La "Messi mania" si estende anche al di fuori del campo. Apple, che ha i diritti esclusivi per la trasmissione dei match di Major League Soccer negli Stati Uniti, ha dichiarato che gli abbonamenti al suo pacchetto di streaming calcistico sono aumentati a dismisura nel mese di luglio, dopo l'arrivo di Messi. Il suo arrivo ha infatti portato un boom di abbonamenti sulla piattaforma. Il giorno del debutto dell'argentino (21 luglio 2023), le iscrizioni al pacchetto “Mls Season Pass” sono arrivate a 110 000, contro i circa 6 000 del giorno precedente (Celesti, 2023).

Adidas ha invece dichiarato che la domanda per la maglia di Messi è stata "davvero senza precedenti".

⁵ Website in cui acquistare biglietti per eventi

⁶ Marketplace online specializzato nella vendita di biglietti

⁷ Stadio di casa dell'Inter Miami

⁸ Los Angeles FC

Prima dell'arrivo di Messi, la maglia dell'Inter Miami era la più venduta solo in Florida. Soccer.com⁹ ha dichiarato alla CNN che nel mese di settembre quella della squadra con sede in Florida è stata la maglia più venduta, tra quelle dei ventinove club di MLS, in 49 dei 50 Stati americani. L'unico Stato in quella dell'Inter Miami non è la maglietta più venduta è il Vermont. (Valinsky, 2023).

2.9.1 Analisi social media Inter Miami FC

L'Inter Miami, la franchigia della Major League Soccer (MLS), che tra i nomi dei proprietari annovera anche quello di David Beckham, sta già raccogliendo i frutti dell'acquisto di Lionel Messi. L'annuncio del calciatore trentacinquenne sulla sua decisione di unirsi all'Inter Miami come free agent ha lasciato di stucco tifosi ed appassionati di tutto il mondo.

Si pensava che l'ex stella del Paris Saint-Germain sarebbe tornata al Barcellona; invece, ha scelto di continuare la sua straordinaria carriera in America.

Messi, innegabilmente una delle figure sportive più importanti e amate del pianeta, vanta uno stipendio netto di quasi 500 milioni di sterline l'anno. Il salario che percepisce dal club di Miami è circa 50 milioni di sterline, il resto dei suoi introiti derivano da lucrosi contratti di sponsorizzazione. Il seguito che ha la star argentina, vanta quasi 500 milioni di follower su Instagram, ha già iniziato a riverberarsi sull'account Instagram dell'Inter Miami. Prima dell'annuncio, il club aveva accumulato 900.000 follower da tutto il mondo. Tuttavia, in meno di 24 ore, questa cifra è schizzata a ben 5 milioni. In una straordinaria successione di eventi, il club ha registrato uno sbalorditivo aumento del 400% dei suoi follower su Instagram in un solo giorno. Attualmente (19/10/2023) su Instagram l'Inter Miami ha circa 15 milioni di follower.

La squadra della Florida ha giustamente sfruttato l'effetto Messi anche a livello comunicazionale. Le immagini dell'argentino, soprattutto inizialmente, avevano praticamente monopolizzato le pagine social della squadra. Nella prima settimana, su Instagram, sono stati dedicati a Messi 18 post su 26 pubblicati, nonostante in quello stesso periodo fossero arrivati anche due campioni del calibro di Sergio Busquets e Jodi Alba.

⁹ Website di retail

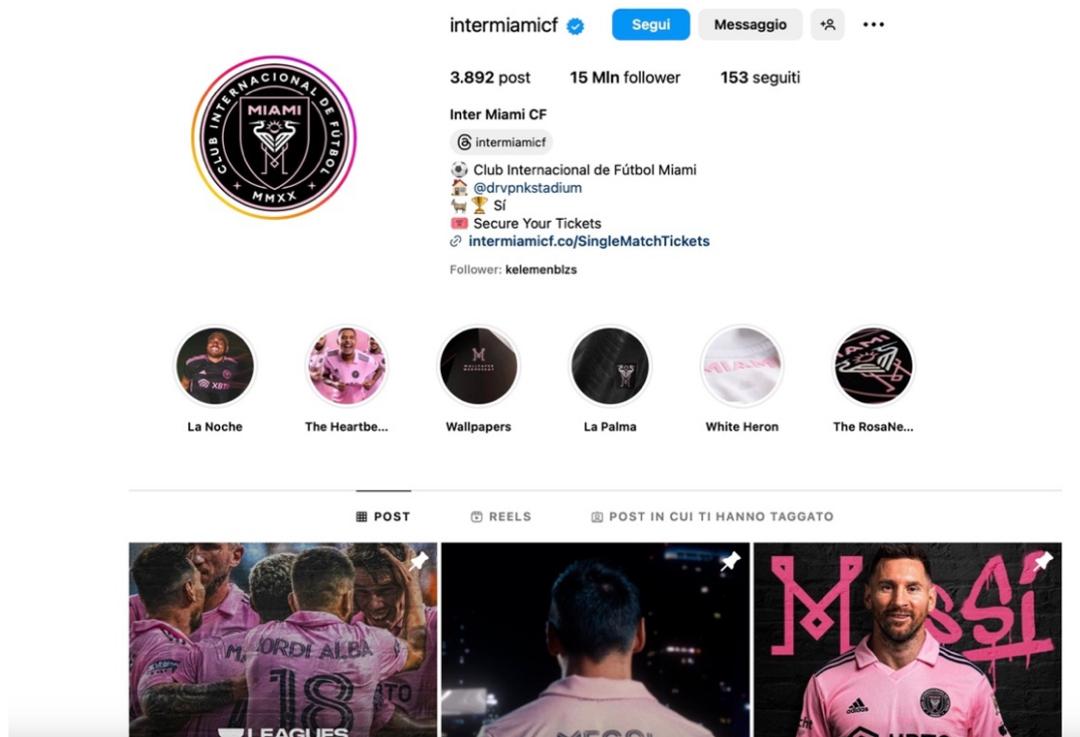


Figura 12: Account Instagram Inter Miami

2.9.2 Al-Nassr FC e l'acquisto di Cristiano Ronaldo

Da sempre al centro di una rivalità, che va ormai avanti da 18 anni, con Lionel Messi c'è un'altra leggenda del giuoco del calcio, ovvero Cristiano Ronaldo. Questo duopolio ha catturato l'interesse degli appassionati sparsi in giro per il mondo, creando un dibattito senza fine su chi sia il migliore del nostro tempo, e non solo. In base a quanto detto in precedenza, anche qua cercheremo di riprendere questa rivalità portandola però su un campo differente, quello social visto che un evento simile all'arrivo di Messi a Miami, si era verificato qualche mese prima con l'approdo del sopracitato Cristiano Ronaldo al Al-Nassr FC.

Prima che l'icona mondiale si trasferisse in Medio Oriente, il profilo Instagram del Al-Nassr contava circa 860.000 follower. Solo tre giorni dopo l'annuncio della squadra saudita in cui viene comunicato l'ingaggio di Cristiano Ronaldo, questi avevano già iniziato a raccogliere i primi frutti, almeno sui social media.

Il portoghese, che era svincolato in quanto aveva rescisso il suo contratto con il Manchester United, ha firmato un contratto biennale con la squadra di Riyad; l'ingaggio annuale del trentasettenne si aggira intorno ai 200 milioni di dollari.

Il post su Instagram che ha dato il benvenuto all'attaccante di Madeira ha raccolto oltre 32 milioni di like ed un milione di commenti, ma non solo: gli account ufficiali social dell'Al-Nassr hanno

registrato un'impennata di followers, con la pagina Instagram che è passata dai quasi 860.000 follower di venerdì 30 dicembre 2022 ai 7,3 milioni follower del 3 gennaio 2023. Si tratta di una crescita del 737% in meno di quattro giorni. A distanza di oltre un anno il profilo Instagram della squadra ha superato i 20 milioni di follower.

Questa enorme crescita non si è vista solo su Instagram, ma anche sull'account ufficiale X, all'epoca Twitter, questo è cresciuto del 345%, passando da 830.000 a 3,7 milioni di followers in quattro giorni.

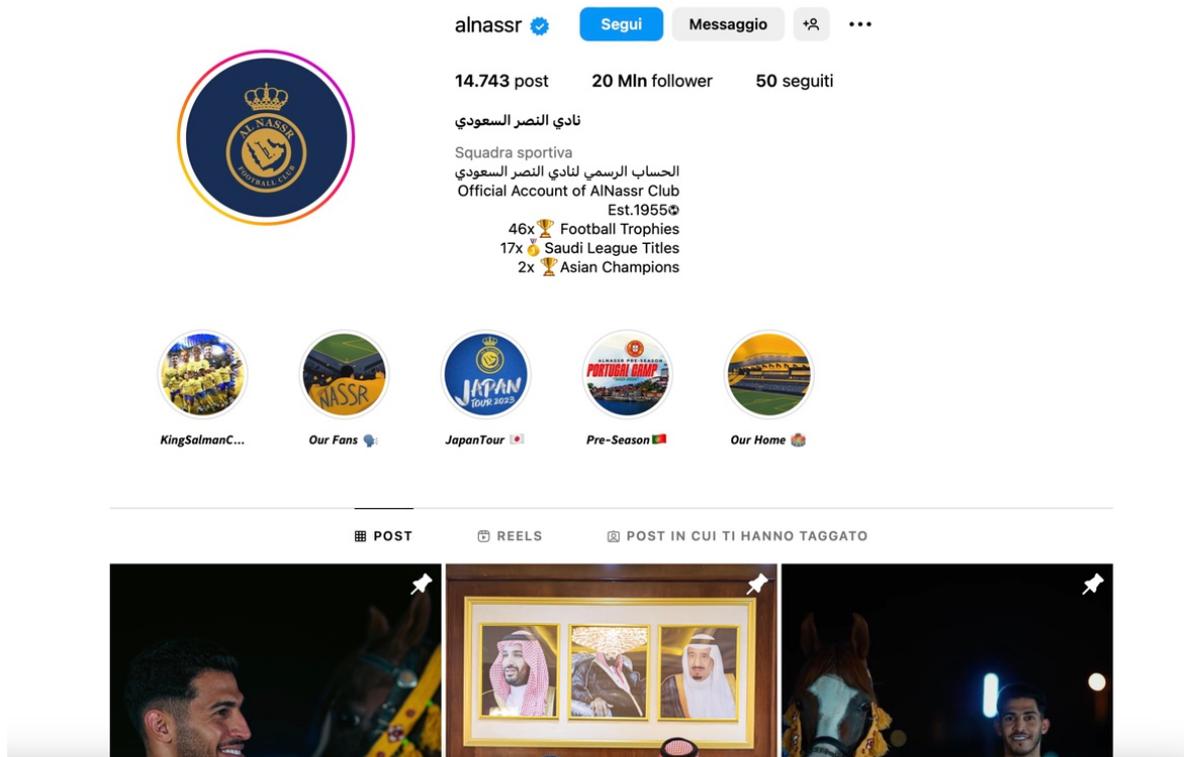


Figura 13: Account Instagram Al-Nassr FC

3. BRAND LOYALTY E CLUSTER ANALYSIS

3.1 Introduzione e analisi della letteratura

Il progresso tecnologico e la diffusione globale dei prodotti rappresentano due aspetti di rilievo che contraddistinguono e determinano i sistemi economici dei Paesi avanzati.

Questi fattori spingono le aziende a considerare l'innovazione come un elemento fondamentale per conseguire un vantaggio competitivo all'interno dei mercati. In un contesto così dinamico e mutevole, le imprese cercano stabilità, specialmente nelle relazioni e nelle reti, sia con altri attori imprenditoriali che, in particolar modo, con i consumatori.

Questa situazione spinge le organizzazioni a investire risorse considerevoli nella costruzione di relazioni robuste e durature con la clientela. Queste si concentrano su molteplici dimensioni volte a creare quella che attualmente viene chiamata "fedeltà al marchio" (brand loyalty), un legame solido e duraturo con il marchio.

La brand loyalty può essere definita come il fatto che il consumatore preferisce, abitualmente, una certa marca, o squadra in questo caso. Descrive il comportamento di chi acquista esclusivamente o quasi una certa marca (Oliver, 2014). La fedeltà, quindi, può essere descritta come un insieme di atteggiamenti e comportamenti a vantaggio di uno specifico soggetto/brand (Carroll & Ahuvia, 2006) (Watson, et al., 2015) che si creano solitamente dopo aver vissuto un'esperienza positiva e soddisfacente acquistando articoli, prodotti e/o servizi, dello stesso marchio (Demir, et al., 2020) (Dincer, et al., 2018).

Per un consumatore un brand non rappresenta solo un bene e il mezzo tramite il quale può soddisfare un bisogno, ma una scelta; un modo per rappresentare sé stessi, le proprie idee, pensieri, gli ideali e il proprio stile di vita (Bairrada, et al., 2018) (Appiah, et al., 2019).

Anche nel mondo delle jersey da calcio le aziende cercano di attrarre e fidelizzare il maggior numero di clienti, creando prodotti che soddisfino sempre più le esigenze e le richieste dei consumatori.

La Brand loyalty si basa principalmente sulla percezione del brand che il cliente manifesta: un consumatore tende ad acquistare costantemente lo stesso prodotto perché lo percepisce come il migliore tra le varie scelte disponibili. Occorre tener presente anche che la fedeltà al marchio può riferirsi ad uno specifico prodotto e non obbligatoriamente a tutti i prodotti di quell'azienda.

Il fenomeno della Brand loyalty può innescare determinate dinamiche: ad esempio se una squadra ha una base di tifosi consolidata, il volume delle vendite delle jersey della stessa tende ad essere superiore rispetto a quelle di un'altra squadra, la quale magari è in una città più piccola, con meno storia e successi.

3.2 Obiettivo della ricerca

Nel fervente mondo del mercato sportivo, emerge una peculiarità unica e affascinante: la fedeltà dei tifosi alla propria squadra del cuore. Questo legame appassionato e profondo va oltre le dinamiche tradizionali di mercati e consumatori, trasformandosi in una connessione emotiva unica. A differenza di altri settori commerciali, dove le preferenze possono essere influenzate da una miriade di variabili, i tifosi sportivi spesso rimangono fedeli alle proprie squadre nonostante alti e bassi, vittorie o sconfitte. Questa lealtà trascende il razionale, radicandosi nell'identità personale e nell'appartenenza ad una comunità di appassionati. In un mondo in cui la fedeltà dei consumatori può essere volatile, il mercato sportivo si distingue come un ambito in cui la passione e l'attaccamento sono gli ingredienti essenziali che mantengono viva la fiamma.

Il presente capitolo si propone di esplorare il legame profondo e intrinseco tra i consumatori e la loro squadra del cuore, focalizzandosi sulla decisione di acquistare la maglietta rappresentativa.

La ricerca condotta utilizzando R Studio ha coinvolto un campione significativo di individui, mirando a indagare se la fedeltà dei consumatori sia motivata principalmente da motivi intrinseci o se siano presenti altri fattori determinanti.

La metodologia adottata ha previsto l'amministrazione di sondaggi approfonditi, nei quali i partecipanti sono stati interrogati sulla loro propensione all'acquisto della maglietta della squadra del cuore e sui motivi che li spingono a compiere tale scelta.

Ho cercato di individuare un modello che aiuti, sulla base delle risposte a specifiche componenti/domande, a determinare la fedeltà di un soggetto per la propria squadra in una scala Likert (da 1 a 10) dove 1 equivale a "Per Niente" e 10 a "Molto". L'obiettivo di questa ricerca è proprio quello di provare a dimostrare che, come anche citato nei capitoli precedenti, il mercato che stiamo trattando è caratterizzato da questi tifosi/consumatori fedeli a prescindere anche dalle strategie di prodotto e di marketing degli altri club rivali.

Cercheremo poi, tramite il nostro modello, di rispondere alle seguenti domande:

D1: Quali fattori influenzano maggiormente la scelta di acquisto?

D2: Gli eventi extra-calcistici influenzano il modello negativamente?

D3: Genere ed età influenzano il modello?

D4: Le dimensioni di valore sociale influenzano il modello?

D5: La squadra di cui si è tifosi influisce sulla fedeltà?

3.3 Dati e metodologia

Per raggiungere l'obiettivo proposto è stato costruito un questionario che andasse ad analizzare le diverse dimensioni che potrebbero influenzare la fedeltà dei consumatori nei confronti del club calcistico.

Il sondaggio, allegato di seguito, è suddiviso in sette parti mirate a raccogliere informazioni dettagliate sulle preferenze e il comportamento degli intervistati riguardo alle maglie delle squadre di calcio.

Nella prima sezione, viene chiesto al partecipante quale squadra tifa, nella seconda si indaga se possiede o meno la maglia della sua squadra del cuore. La terza sezione è dedicata ad alcune informazioni riguardo alla maglietta, o alle magliette, in possesso dell'intervistato. Nella quarta parte del sondaggio, l'attenzione si sposta sui fattori che influenzano maggiormente la scelta d'acquisto di una jersey. La quinta sezione raccoglie dati sul prezzo e sulle considerazioni economiche legate all'acquisto di maglie sportive. Il focus della sesta parte del sondaggio è sulla fedeltà dell'intervistato nei confronti della propria squadra del cuore. Infine, la settima e ultima parte raccoglie informazioni socio-demografiche al fine di ottenere una comprensione più completa del contesto in cui si inseriscono le preferenze e le abitudini degli intervistati.

Tutte le domande che sono state fatte nel questionario sono a risposta chiusa e sono stati raccolti dati sia qualitativi che quantitativi.

I dati sono stati analizzati con il software R Studio. Il sito ufficiale definisce R come “un linguaggio ed un ambiente per l'elaborazione statistica e grafica” (r-project, 2023). Questo è un programma open source, qualsiasi utente può contribuire al suo sviluppo attraverso librerie o pacchetti di funzioni dedicate a metodi specializzati (ad ora ci sono oltre 18000 pacchetti disponibili) ed è utilizzato in particolare per l'analisi statistica, la visualizzazione e l'elaborazione di dati.

Dalle scale qualitative, a seconda della domanda che la variabile rappresenta, emergono le variabili qualitative nominali e ordinali.

R Studio non è però in grado di analizzare dati non numerici in un modello di regressione. Per far sì che il programma possa analizzare anche questa tipologia di variabili bisogna ricodificare la variabile qualitativa in modo tale che diventi un valore numerico. Queste prendono il nome di variabili dummy e sono delle variabili binarie rappresentate da 0 e 1 per indicare che è presente o meno una determinata caratteristica (Slanzi, 2022).

Per la costruzione delle variabili quantitative sono state utilizzate delle scale Likert con valori da 1 a 10. La scala Likert misura come gli intervistati percepiscono o si comportano rispetto ad una determinata domanda. Viene chiesto alle persone di esprimere se sono in accordo o in disaccordo,

utilizzando una scala ordinata. Le quantità di opzioni di risposta possono variare ma la scala che va da 1 a 10 è sembrata quella che, in questo caso, descrivesse meglio le percezioni degli appassionati. Viene di seguito riportata, nella Tabella 1, la legenda delle diverse variabili e la loro tipologia.

Tabella 1 – Legenda variabili

VARIABILE	DOMANDA	VARIABILE
squadra	Che squadra tifi?	Qualitativa
hai.maglietta	Possiedi la maglietta della squadra di cui sei tifoso?	Qualitativa
frequenza.acquisto	Acquisti spesso la maglia della squadra del cuore?	Quantitativa
legato.emotivamente. maglia	Quanto ti senti coinvolto e legato emotivamente alle magliette della tua squadra?	Quantitativa
sensu.appartenenza	Quanto la maglia della tua squadra influenza la tua identità e il tuo senso di appartenenza alla tifoseria?	Quantitativa
frequenza.uso	Con che frequenza usi questi prodotti?	Quantitativa
uso.risultati	L'uso delle magliette è condizionato dai risultati sportivi?	Quantitativa
rivali	Compri merchandising di altre squadre rivali?	Qualitativa
acquisto.risultati	I risultati sportivi influiscono sull'acquisto dei prodotti della squadra per cui tifi?	Quantitativa
extra.calcio	Eventi extra calcistici influiscono sull'acquisto del merchandising della squadra per cui tifi? (es: scandalo scommesse)	Quantitativa
estetica	Ti piace esteticamente l'attuale maglia di quella squadra?	Quantitativa
importanza.estetica	Quanto è importante l'estetica in questi prodotti?	Quantitativa
importanza.prezzo	È importante il prezzo del prodotto quando fai l'acquisto?	Quantitativa
prezzo.equ	Quanto ritieni che il prezzo dei prodotti del merchandising sia equo in rapporto alla qualità e al valore che offrono?	Quantitativa
fedelta	Quanto sei fedele alla tua squadra?	Quantitativa
genere	Genere	Qualitativa
eta	Età	Qualitativa
studi	Titolo di studio	Qualitativa
occupazione	Occupazione	Qualitativa

Il questionario è stato diffuso tramite Whatsapp e passaparola. Il numero totale di intervistati è 107. Attraverso alcune analisi eseguite all'interno del software R Studio, che ci permettono di caratterizzare il campione, possiamo vedere come il 61,7% degli intervistati sono uomini, il 74,8%

ha un'età compresa tra i 18 ed i 25 anni, circa il 42% di questi sono studenti, il 46,7% ha conseguito come ultimo titolo di studio il diploma mentre il 50,5% ha conseguito una laurea.

Il campione che ha risposto al sondaggio ha queste caratteristiche, soprattutto l'alta percentuale di studenti ed il fatto che quasi il 75% di loro ha un'età compresa tra 18 e 25 anni, a causa del bacino di utenza a cui è stata indirizzata l'indagine. Questo probabilmente non rappresenta in maniera adeguata l'intera popolazione.

Nel campione preso in considerazione, composto da 107 persone, 51 di queste hanno almeno una jersey della loro squadra del cuore.

Nel sondaggio sono state create due domande gate o domande filtro. Queste, al verificarsi di alcune condizioni, permettono di non rispondere ad uno o più quesiti successivi per filtrare i rispondenti in base a determinati criteri. Questa tipologia di domanda viene utilizzata per tre ragioni: indirizzare precise tipologie di intervistati verso domande adatte a loro; evitare di fare domande specifiche a persone non facenti parte del target di interesse; garantire che gli intervistati rispondano in modo coerente ed accurato in modo da avere dati di qualità (Slanzi, 2022).

Le due domande filtro che sono presenti nel sondaggio riguardano: coloro che non sono tifosi di nessuna squadra hanno potuto rispondere solo alle domande di tipo socio-demografiche mentre coloro che non possiedono una jersey della loro squadra del cuore non hanno potuto rispondere alle domande presenti nella terza sezione del sondaggio. Per questo motivo sono stati creati due nuovi oggetti: *fedelta.tifosi* e *fedelta.na*. Nella prima non vengono presi in considerazione i soggetti che non sono tifosi, mentre nella seconda non vengono prese in considerazione le risposte di coloro che non possiedono le jersey. In questo modo ho evitato che ci fossero dati mancanti. L'oggetto *fedelta.tifosi* prende in considerazione le interviste di 75 persone (non più 108) mentre *fedelta.na* ne prende in considerazione 51.

Attraverso questa analisi è possibile prevedere il livello di fedeltà di un consumatore verso il brand del proprio club calcistico. Inoltre, verificando l'attendibilità del modello stesso attraverso il *t.test* e lo *shapiro.test* si può confermare o meno la teoria, citata in precedenza, che i fan sportivi presentano uno spiccato attaccamento e una fedeltà indissolubile, almeno nella maggior parte dei casi, nei confronti della propria squadra in un modo che non ha eguali in altri settori.

La variabile risposta è quindi indicata nella sezione numero sei e corrisponde alla domanda "Quanto sei fedele alla tua squadra?" misurata tramite scala Likert con valori che vanno da 1 a 10. Questa è una variabile quantitativa, perciò il metodo utilizzato per costruire il modello di previsione è quello della regressione lineare multipla.

La regressione lineare è uno strumento utile per stimare la relazione tra una variabile target quantitativa e un insieme di possibili variabili esplicative che ne influenzano l'andamento. Il mio

scopo è quello di costruire questo modello, tramite il software R Studio, in modo da individuare quali variabili, e in che modo, influenzano la fedeltà dei consumatori nei confronti del club.

Si presume che la fedeltà alla squadra sia determinata da una combinazione di più variabili, sia quantitative che qualitative, per questo la regressione lineare viene definita come multipla (Gareth James, 2021).

Dopo aver costruito il modello e risposto alle domande obiettivo dell'analisi, si procederà con la costruzione di cluster sulla base del nostro campione per capire se questo possa, in qualche modo, rivelarsi utile e sensato nella segmentazione delle diverse tipologie di fan per i club calcistici.

3.4 Analisi descrittiva

Oltre ad alcune frequenze relative riportate nel paragrafo precedente che caratterizzano il campione di intervistati sulla base del quale si andrà a costruire il modello, si possono evidenziare altre voci riguardanti la risposta alle domande qualitative del questionario. È interessante evidenziare come: il 24% sia tifoso del Milan, mentre il restante degli intervistati si distribuiscono tra: Inter, S.P.A.L., Juve, ecc.

Il 63% dei fan possiede la maglia della squadra di cui è tifoso e l'84% di coloro che possiedono la maglia non acquista le jersey di club rivali.

Alcune delle statistiche appena evidenziate sono state rappresentate tramite l'utilizzo di grafici a torta nella Figura 1, in modo da poter fornire uno strumento di visualizzazione.

Grafico a torta squadra

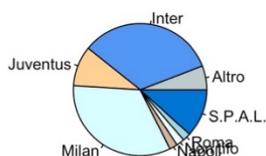


Grafico a torta maglia rivali



Grafico a torta genere

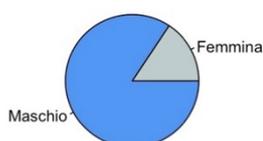


Grafico a torta età

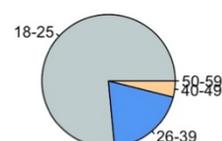


Figura 1 – Grafici a torta variabili qualitative squadra / se possiedono la maglia di una squadra rivale / genere / età

Per quanto riguarda le variabili quantitative, sempre con il software R Studio, si riportano nella Tabella 2 alcune delle statistiche principali quali: media, mediana e deviazione standard¹⁰.

Quello che si può inoltre evidenziare sulle variabili quantitative è la distribuzione delle risposte fra le diverse opzioni di scelta (da 1 a 10) nelle diverse dimensioni.

Nella Figura 2 si possono osservare due esempi di istogrammi costruiti in funzione della frequenza delle risposte per le variabili che riguardano da una parte se l'acquisto delle magliette dei tifosi è influenzato o meno dai risultati ottenuti dal club, e dall'altra invece si cerca di capire se l'acquisto delle jersey è influenzato da fattori riconducibili ad eventi extra calcio.

¹⁰ Sono inseriti i dati anche per la variabile risposta

Tabella 2 – Statistiche per le variabili quantitative

Variabili	Media	Mediana	Dev. Standard
frequenza.acquisto	3,96	3	2,37
legato.emotivamente.maglia	7,10	7	2,56
senso.appartenenza	5,69	6	2,42
frequenza.uso	4,43	4	2,23
uso.risultati	3,47	2	2,81
acquisto.risultati	3,90	3	2,73
extra.calcio	2,84	1	2,55
estetica	7,90	8	1,86
importanza.estetica	7,86	8	2,15
importanza.prezzo	7,10	8	2,11
prezzo.equ	5,06	5	2,00
fedelta	9,02	10	1,53

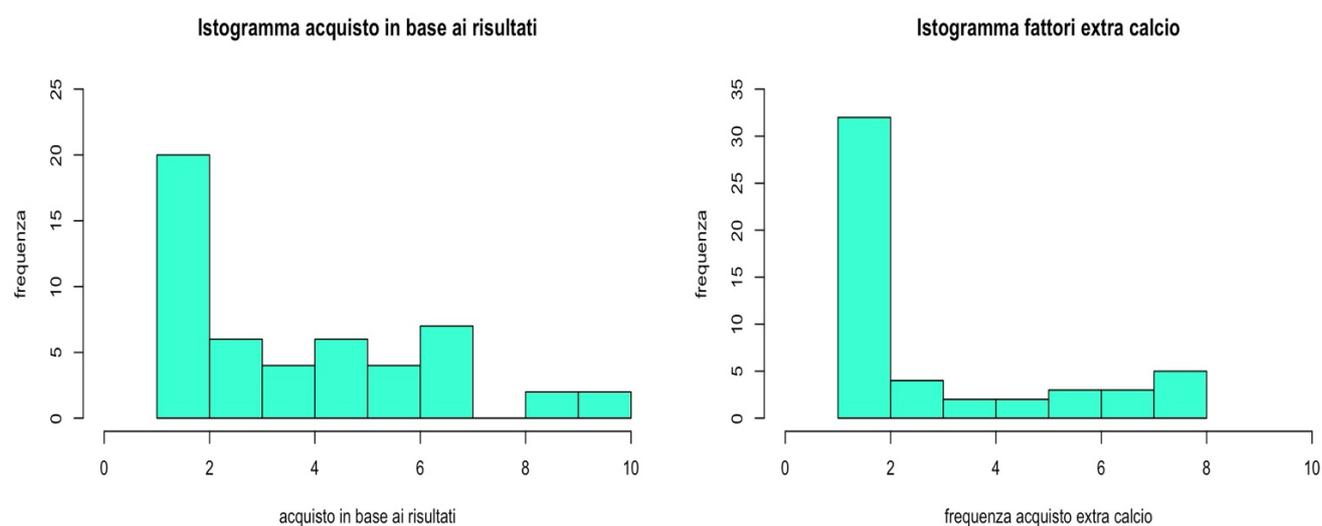


Figura 2 – Istogrammi acquisto in base ai risultati / fattori extra calcio

Quello che si può notare è che, in entrambi i casi, la maggior parte delle frequenze si trovano nella parte sinistra dell'istogramma, ciò sta a significare che la volontà di acquistare le magliette da gioco non è influenzata né dai risultati che la squadra sta ottenendo né da fattori che non riguardano direttamente le dinamiche di campo.

A quanto risulta dall'indagine, non ha influito neanche lo scandalo scommesse che recentemente ha travolto il calcio italiano. Questa vicenda si è conclusa con le squalifiche di Nicolò Fagioli¹¹ e Sandro Tonali¹².

Questo fenomeno può essere spiegato dalla distinzione che i tifosi fanno tra la squadra in sé e le azioni individuali di alcuni suoi membri. La maglia rappresenta il club nel suo complesso e l'amore per esso supera le azioni di singoli individui.

Passando poi alle variabili quantitative che rientrano nella dimensione dell'importanza (quanto è importante un determinato attributo nella scelta di compiere o meno l'acquisto), si possono notare alcune distribuzioni di frequenza molto interessanti e che concordano con la letteratura nei casi di studio sulla brand loyalty. In Figura 3 vengono riportati gli istogrammi di variabili quali l'importanza estetica dei prodotti e l'importanza del prezzo degli stessi.

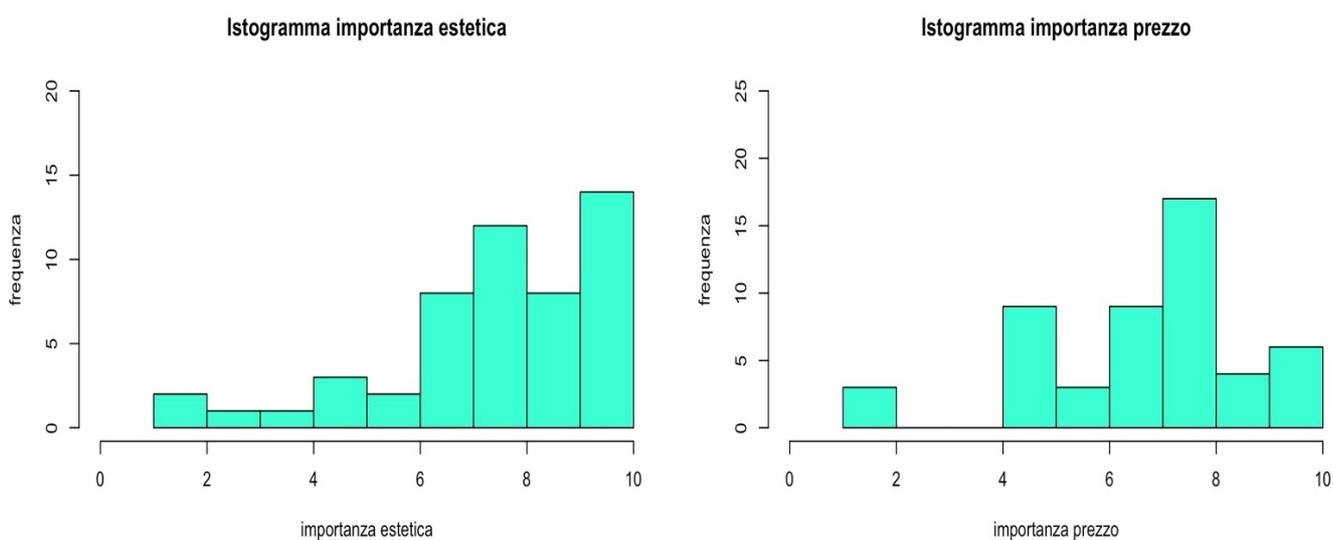


Figura 3 - Istogrammi importanza estetica / importanza prezzo

La Figura 3 ci mostra come gli intervistati al momento di scegliere giudichino importanti l'estetica delle magliette ed il loro prezzo. Queste due variabili si caratterizzano per una distribuzione delle frequenze maggiormente concentrata nei valori più alti della scala Likert.

¹¹ 7 mesi di squalifica dal campo più 5 commutati in prescrizioni alternative

¹² 10 mesi di squalifica dal campo più 8 che saranno commutati in prescrizioni alternative

Dall'analisi dei dati raccolti emerge un dato sorprendente e inaspettato: più del 41% dei partecipanti ha indicato il voto "1" per quanto riguarda l'uso delle magliette in base ai risultati del club. Contrariamente alle mie previsioni, sembrerebbe che dopo una vittoria di prestigio, l'indossare la maglia della propria squadra del cuore non aumenti significativamente. Allo stesso modo, ci si potrebbe aspettare che in seguito a una sconfitta in una partita importante si eviti di indossare la maglietta, ma i risultati del sondaggio mostrano un atteggiamento diverso. Questo dato potrebbe indicare una differente percezione da parte dei tifosi rispetto all'uso della maglietta in relazione alle performance della squadra, sfidando così le aspettative comuni.

Istogramma uso risultati

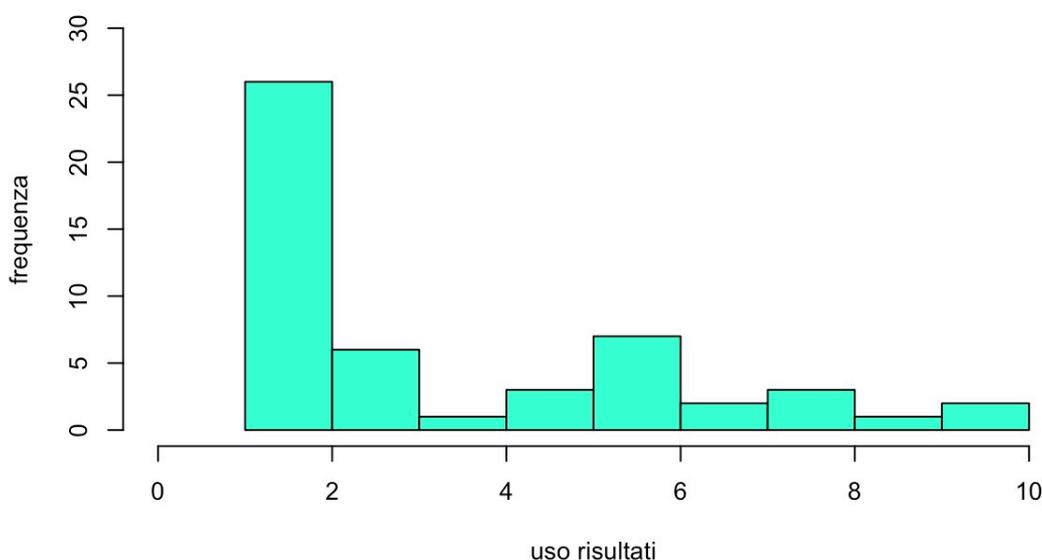


Figura 4 – Istogramma utilizzo jersey in base ai risultati

Una variabile che sembra avere un impatto trascurabile, a differenza di quelle precedentemente citate, sull'acquisto delle maglie è rappresentata dagli eventi extra calcistici poiché la maggior parte degli intervistati ha votato tra i valori 1 e 5 della scala Likert (figura 5).

Dai dati raccolti emerge chiaramente che tali eventi non influenzano significativamente la propensione del tifoso ad acquistare le maglie da gioco della squadra. Questo risultato potrebbe essere interpretato come una dimostrazione della stabilità delle decisioni d'acquisto legate alle maglie, che sembrano essere poco suscettibili alle influenze esterne degli eventi correlati a fattori che non riguardano fattori di campo.

Tale constatazione potrebbe avere implicazioni interessanti per strategie di marketing e promozioni, suggerendo che altri fattori potrebbero giocare un ruolo più rilevante nell'influenzare le scelte di acquisto dei tifosi rispetto agli eventi extra calcistici.

Istogramma fattori extra calcio

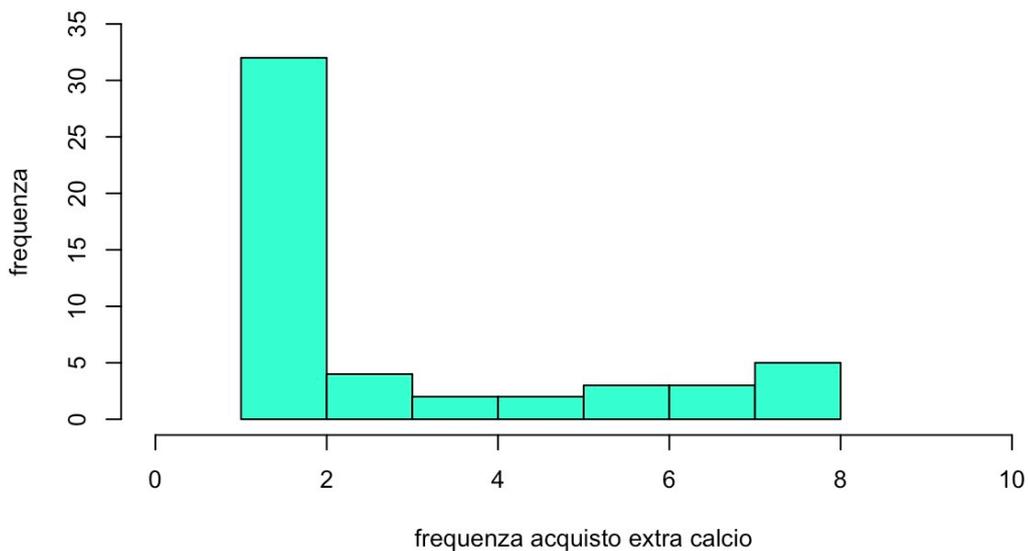


Figura 5 – Quanto incidono gli eventi extra calcistici sulla decisione di acquisto della divisa da gioco?

3.4.1 Box plot

Dopo aver valutato la distribuzione delle frequenze relative ed assolute delle variabili sia qualitative che quantitative, evidenziando quelle di maggior interesse, l'analisi descrittiva si è poi focalizzata sull'attività di analisi dei box plot di tutte le variabili qualitative della ricerca rispetto alla variabile risposta (loyalty). In questo caso si realizzano box plot in cui si studia come la nostra variabile risposta quantitativa varia in funzione delle diverse modalità di ogni specifica variabile qualitativa. I grafici box plot delle variabili qualitative ci consentono infatti di visualizzare in modo rapido la relazione tra una variabile predittiva e la variabile dipendente. Con questi grafici, inoltre, si vanno ad evidenziare: mediana, quartile superiore e inferiore, valori minimi e massimi ed eventuali outlier.

È riportata di seguito l'interpretazione dei grafici più importanti, questi saranno accompagnati da alcune considerazioni fatte grazie alla funzione tapply.

L'analisi dei dati suggerisce che due delle variabili di maggiore impatto sull'acquisto delle maglie da parte dei tifosi siano "l'importanza del prezzo" e "l'estetica delle magliette". Tuttavia, è importante sottolineare che i box plot, seppur informativi, potrebbero non coprire in maniera esaustiva tutte le possibili influenze. Al fine di ampliare la comprensione di tale dinamica, è opportuno considerare ulteriori variabili che potrebbero contribuire a delineare un quadro più completo. A questo scopo, vengono presentati di seguito (Figura 6) i box plot relativi al genere dei partecipanti al sondaggio e che i fan acquistino o meno le maglie delle squadre rivali.

La linea orizzontale interna alle scatole rappresenta la mediana, le estremità dei rettangoli azzurri rappresentano i quartili inferiori e superiori mentre il punto presente all'interno del box plot

rappresenta il valore medio di quanto gli appartenenti a quella categoria sono fedeli al club (Statistical, 2024).

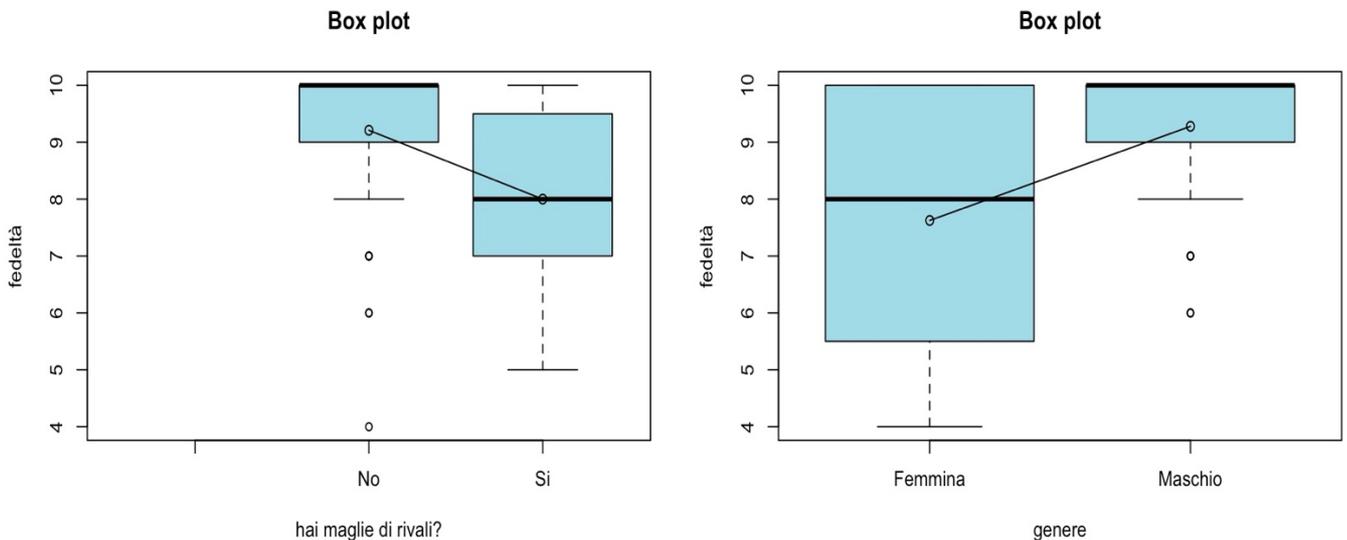


Figura 6 – Box Plot variabile “fedelta” in funzione delle variabili “rivali” e “genere”

- **rivali:** in questo grafico box plot si nota come la distribuzione dei valori per la modalità “No” sia concentrata nella parte alta della scala Likert; invece, i valori della modalità “Si” sono più dispersi. Media e mediana dei valori della fedeltà per la modalità “No” sono superiori rispetto alla modalità “Si”. Questo sembra implicare che questa variabile influenzi la fedeltà al club; infatti, chi non acquista magliette delle squadre rivali è mediamente più fedele alla squadra del cuore rispetto a chi invece acquista le maglie da gioco delle squadre antagoniste.
- **genere:** in questo caso il grafico box plot ci mostra come media e mediana per i valori della fedeltà dei maschi sia superiori rispetto a quella delle donne. In aggiunta la distribuzione delle risposte sulla fedeltà è concentrata nei valori superiori per i maschi mentre quella delle donne è più dispersa. Da questa variabile si nota come il livello di fedeltà di coloro che appartengono a queste due categorie sia differente. Infatti, dal grafico nella figura 6 i maschi sembrano più fedeli rispetto alle donne nei confronti della squadra per cui fanno il tifo.

Per le altre variabili qualitative, le analisi condotte, in questa ricerca, tramite la funzione di box plot e tapply non sembrano evidenziare un’influenza importante sulla variabile risposta.

3.4.2 corrplot.mixed

Nella seguente, ed ultima, fase dell’analisi descrittiva, si è cercato di individuare se vi sia correlazione tra le variabili quantitative. Questa parte è molto importante poiché la condizione ottima, al fine di

realizzare un modello predittivo, è quella che le variabili esplicative risultino tra loro incorrelate; per far sì che ciò avvenga la correlazione di ciascuna coppia di variabili dovrebbe essere pari a zero. Questa condizione è molto complessa e implicherebbe che ogni variabile fornisca informazioni nuove e non ripeta mai informazioni contenute nelle altre. Poiché questa assunzione è praticamente impossibile da rispettare, l'obiettivo di questa analisi è di individuare, studiare e testare quelle coppie di variabili con correlazione maggiore di 0,5 (o minore di -0,5), per capire se la correlazione è abbastanza solida da portarci ad eliminare delle variabili ancor prima di costruire il nostro modello. Grazie alla funzione *corrplot.mixed* è possibile visualizzare una tabella che ci permette di individuare la variabili quantitative maggiormente correlate tra loro, sia in forma grafica che numerica; si può vedere questa tabella nella Figura 7.

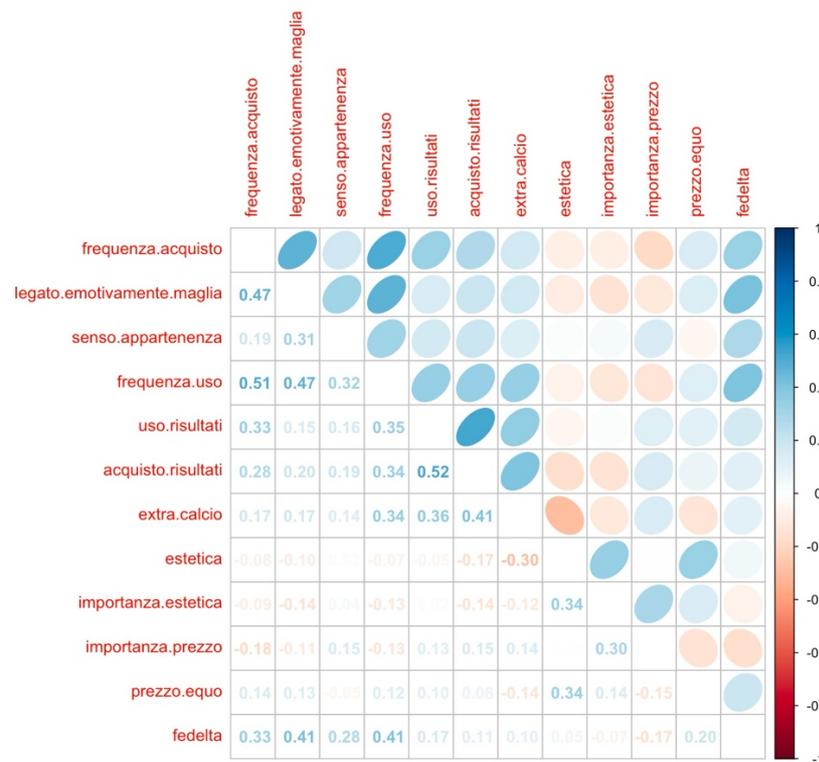


Figura 7 – Grafico di rappresentazione del coefficiente di correlazione tra le variabili quantitative

Per il calcolo della correlazione non è stato usato il metodo di Pearson¹³, ma il metodo Kendall. Questo metodo permette di calcolare il coefficiente di correlazione senza l'assunzione di normalità delle distribuzioni delle variabili considerate; la versione del coefficiente di correlazione di Kendall è basata sui ranghi. Assegnare i ranghi significa assegnare un numero che rappresenta la posizione di

¹³ Il metodo Pearson è quello usato di default su R Studio, è stato aggiunto il comando nel momento della trascrizione della funzione

ciascun valore rispetto agli altri della distribuzione. Sono utilizzati perché forniscono un modo di comparare i valori tra loro senza fare ipotesi specifiche sulla distribuzione dei dati.

Il coefficiente di Kendall, quindi, viene utilizzato per valutare il grado di associazione tra due variabili; inoltre non è parametrico, cioè non richiede che le distribuzioni delle variabili siano normali ed è più affidabile nel caso in cui i dati non siano normalmente distribuiti. Il coefficiente di correlazione di Pearson, invece, si basa sulla covarianza e sull'assunzione di normalità delle distribuzioni delle variabili.

Nella figura 7 si evidenzia la correlazione non solo attraverso il valore numerico ma anche visivamente tramite ellissi e colori; più i colori sono scuri (blu e rosso) maggiore sarà la correlazione fra le due variabili e, allo stesso tempo, più ellittica sarà la forma all'interno delle celle nella diagonale superiore della matrice e più la correlazione sarà forte.

Se nella regressione lineare multipla ci sono variabili indipendenti altamente correlate tra loro possono sorgere dei problemi. Infatti, la forte correlazione tra le variabili indipendenti può portare a problemi di multicollinearità, cioè non si riesce a capire quale variabile indipendente influisce su quella dipendente, rendendo più difficile l'interpretazione dei risultati e meno affidabili le previsioni del modello.

In un contesto ideale le variabili esplicative incluse dovrebbero essere non correlate tra loro ma allo stesso tempo altamente correlate con la variabile risposta (Slanzi, 2022).

Si nota sempre dalla figura 7 come le correlazioni più forti si hanno tra le seguenti coppie di variabili: *uso.risultati - acquisto.risultati* (0,52), *frequenza.acquisto - frequenza.uso* (0,51), *frequenza.acquisto - legato.emotivamente.maglia* (0,47), *frequenza.uso - legato.emotivamente.maglia* (0,47).

C'è una forte correlazione anche tra la variabile risposta "fedelta" con: *legato.emotivamente.maglia* (0,41) e *frequenza.uso* (0,41).

I risultati proposti da questo grafico sono poi stati testati attraverso la funzione *cor.test* di R Studio, la quale va a testare l'ipotesi H_0 . Nella regressione lineare multipla, l'ipotesi nulla H_0 rappresenta l'assunzione che non ci sia alcuna relazione significativa tra le variabili. In altre parole, i coefficienti di correlazione tra le variabili indipendenti sono pari a zero (Gareth James, 2021).

Si va a testare l'ipotesi H_0 perché, come si vedrà nel paragrafo seguente, il modello parte dall'assunzione che le variabili hanno tra loro correlazione pari a zero.

La funzione *cor.test* ha portato al rifiuto dell'ipotesi H_0 per tutte le variabili in quanto il p-value è minore di 0,05 e alla conseguente accettazione dell'ipotesi H_1 , la quale afferma il contrario e suggerisce l'esistenza di una relazione tra le variabili.

Nonostante questi risultati i coefficienti di correlazione non si avvicinano pericolosamente ad 1 in nessuno dei casi. Proprio per questo motivo al momento non si andrà ad escludere in maniera

definitiva nessuna variabile nella costruzione del modello finale ma si terranno d'occhio le variabili *frequenza.acquisto* e *frequenza.uso* che compaiono nel 50% delle coppie individuate con correlazione maggiore.

3.5 Regressione lineare multipla: modello e risultati

Il paragrafo presenta la descrizione del procedimento svolto per la realizzazione del modello finale. Con quest'ultimo si vanno a identificare quali variabili indipendenti influenzano maggiormente la variabile risposta (Slanzi, 2022).

Come citato in precedenza la regressione lineare multipla è uno strumento che permette di costruire un modello lineare con lo scopo di stimare la relazione tra una variabile quantitativa target ed una serie di variabili esplicative di natura sia quantitativa che qualitativa (Gareth James, 2021). Gli elementi fondamentali per costruire questa relazione sono due: l'intercetta che esprime esattamente il valore in termini di quantità di output in assenza di input e i coefficienti angolari delle singole variabili esplicative incluse nel modello, ovvero quanto cresce l'output all'aggiunta di ogni singola unità di input per quella determinata variabile (Gareth James, 2021). Il modello parte da queste ipotesi: esiste una relazione tra la variabile risposta e ogni singola unità delle variabili esplicative; gli errori hanno media nulla, varianza costante, sono tra loro incorrelati e seguono una distribuzione normale; i valori delle osservazioni su cui si costruisce il modello sono noti per ogni singola variabile (Slanzi, 2022).

Una distribuzione si dice normale quando è simmetrica rispetto alla sua media. Questo significa che la metà dei dati si trova a sinistra della media e l'altra metà a destra. Viene detta distribuzione a "campana".

In questa ricerca le variabili indipendenti sono 18, 7 qualitative e 11 quantitative. Partendo da queste variabili esplicative si è cercato di costruire un modello che consenta di prevedere il valore della variabile risposta "*fedelta*".

La costruzione del modello si divide in tre fasi principali: costruzione del modello ottimale considerando le sole variabili quantitative, studio delle variabili qualitative e introduzione delle stesse all'interno del modello, ed infine scelta e test del modello finale (Slanzi, 2022).

Il primo passaggio è stato quello di costruzione di un modello all'interno di R Studio che comprende inizialmente solo le variabili esplicative quantitative della ricerca. Questo è stato fatto per poter andare ad utilizzare la funzione VIF^{14} , che permette lo studio del VIF delle variabili. Il VIF è una misura della quantità di multicollinearità in un insieme di variabili nella regressione lineare multipla;

¹⁴ Fattore di inflazione della varianza

matematicamente è pari al rapporto tra la varianza complessiva del modello e la varianza di un modello che include solo quella singola variabile dipendente (Gareth James, 2021). Il valore del VIF aiuta a capire quali variabili indipendenti dovrebbero essere eliminate dal modello perché troppo correlate con altre; se il valore del VIF risulta ≥ 5 la variabile viene esclusa dal modello, un VIF con valore di 3 potrebbe essere definito come valore soglia o “sentinella” di assenza di incorrelazione. Nella nostra ricerca i risultati ottenuti mostrano che nessun valore è pari o superiore a 5, quindi nessuna variabile verrà esclusa a priori dalla costruzione del modello.

Il valore VIF più alto che è stato riscontrato nella nostra indagine è pari a 2,50 e corrisponda a quello della variabile *frequenza.uso*; nulla di nuovo in quanto nella fase di analisi descrittiva si era evidenziato che, tramite la determinazione dei coefficienti di correlazione e loro rappresentazione grafica, la variabile *frequenza.uso* poteva essere da escludere all’interno del modello poiché presente nel 50% delle coppie con correlazione maggiore.

Sulla base delle valutazioni appena fatte quello che si è scelto di fare è di andare a identificare il modello ottimale prima, comprendendo tutte le variabili quantitative e, successivamente, di ripetere tutti i passaggi escludendo la variabile *frequenza.uso*; fatto questo si andrà a determinare il modello migliore tra quelli selezionati nei due step.

Il primo passo è determinare il modello ottimale sulla base di tutte le variabili quantitative della ricerca. Con la funzione *regsubsets* di R Studio che permette di visualizzare quali sono i modelli ottimali considerando che questi possono comprendere una sola variabile esplicativa o tutte quelle inserite. Una volta ottenuta la lista di modelli ottimali che comprendevano da una sola fino a tutte e undici le variabili quantitative, bisogna individuare il modello migliore tra tutti; due indicatori fondamentali hanno determinato la selezione: Adjusted R-squared e BIC (Slanzi, 2022).

Adjusted R-squared (ADJR2) ci permette di stabilire con che grado di efficacia le variabili indipendenti riescono a spiegare quella dipendente, più si avvicina a 1 migliore è il modello che si sta costruendo.

Il BIC o Bayesian Information Criteria è invece un indicatore che consente di valutare la *goodness of fitness* di un modello, più basso è questo valore migliore è il modello che si sta costruendo.

Sulla base di questi due elementi selezioniamo i modelli migliori tra gli undici possibili: il modello con 4 variabili è risultato essere quello con ADJR2 maggiore (ADJR2 = 0.3485), mentre il modello con BIC minore è quello con 2 variabili (BIC= - 10.1735).

In questo caso non c’è un modello che contemporaneamente massimizzi ADJR2 e minimizzi il BIC; quindi, è stato selezionato un modello che potesse essere un buon compromesso. Il modello scelto è stato quindi quello con 4 variabili che presenta ADJR2= 0.3485 e BIC= - 6.4466.

Nella figura 8 si vede come la funzione *regsubsets* individui le quattro variabili da selezionare.

		frequenza.acquisto	legato.emotivamente.maglia	senso.appartenenza	frequenza.uso	uso.risultati	acquisto.risultati
1	(1)	" "	"*"	" "	" "	" "	" "
2	(1)	" "	"*"	" "	"*"	" "	" "
3	(1)	" "	"*"	" "	"*"	" "	" "
4	(1)	" "	"*"	"*"	"*"	" "	" "
5	(1)	" "	"*"	"*"	"*"	" "	" "
6	(1)	" "	"*"	"*"	"*"	" "	" "
7	(1)	" "	"*"	"*"	"*"	" "	"*"
8	(1)	" "	"*"	"*"	"*"	"*"	"*"
9	(1)	"*"	"*"	"*"	"*"	"*"	"*"
10	(1)	"*"	"*"	"*"	"*"	"*"	"*"
11	(1)	"*"	"*"	"*"	"*"	"*"	"*"

		extra.calcio	estetica	importanza.estetica	importanza.prezzo	prezzo.equ
1	(1)	" "	" "	" "	" "	" "
2	(1)	" "	" "	" "	" "	" "
3	(1)	" "	" "	" "	" "	"*"
4	(1)	" "	" "	" "	" "	"*"
5	(1)	"*"	" "	" "	" "	"*"
6	(1)	"*"	" "	"*"	" "	"*"
7	(1)	"*"	" "	"*"	" "	"*"
8	(1)	"*"	" "	" "	"*"	"*"
9	(1)	"*"	" "	" "	"*"	"*"
10	(1)	"*"	" "	"*"	"*"	"*"
11	(1)	"*"	"*"	"*"	"*"	"*"

Figura 8 – Con la funzione *regsubsets* si identificano quali variabili quantitative mettere nel modello

Di seguito viene rappresentato il modello con quattro variabili:

mod. 4var. fquant :

$$\begin{aligned}
 fedelta = & 5,7573790 + 0.1719586 \textit{legato.emotivamente.maglia} \\
 & + 0.1099745 \textit{senso.appartenenza} + 0.1326142 \textit{prezzo.equ} \\
 & + 0.1682194 \textit{frequenza.uso}
 \end{aligned}$$

È stato utilizzato lo stesso procedimento, questa volta non sono state prese in considerazione tutte le variabili quantitative della ricerca ma è stata esclusa la variabile *frequenza.uso*, evidenziata più volte nei vari passaggi di studio della correlazione tra variabili.

Anche in questo caso, dopo le opportune considerazioni in termini sempre di massimizzazione ADJR2 e minimizzazione BIC, il modello migliore è il risultato di un compromesso ed è stato individuato in quello con 3 variabili e si presenta come segue:

mod. 3var. quant :

$$\begin{aligned}
 fedelta = & 5.7070487 + 0.2416507 \textit{legato.emotivamente.maglia} \\
 & + 0.1521101 \textit{senso.appartenenza} + 0.1447715 \textit{prezzo.equ}
 \end{aligned}$$

Tra i due la scelta del miglior modello per le sole variabili quantitative è ricaduta sul primo, il quale comprendeva in fase di input la variabile *frequenza.uso*: *mod. 4var. fquant*.

La scelta è stata fatta sulla base dell'analisi dei residui per i due modelli andando ad utilizzare la funzione *plot*; da tale analisi risulta che: nonostante i due modelli presentino un comportamento dei residui molto simile il modello scelto evidenzia una distribuzione più tendente al normale dei residui standardizzati e una maggiore casualità dei valori dei residui stessi (Weisberg, 2014).

Per costruire il modello è necessario un secondo step, si devono studiare le variabili qualitative della ricerca al fine di valutare quali potrebbero entrare a fare parte del modello finale. Si è quindi costruito, tramite la funzione *lm* di R Studio¹⁵, un modello di regressione lineare con la variabile risposta ed una singola variabile. Questo è stato ripetuto per ogni singola variabile qualitativa della ricerca. Si è poi andati a valutare per ciascun modello il valore di Multiple R-squared che è il corrispondente di Adjusted R-squared quando costruiamo un modello sulla base di una sola variabile esplicativa. I risultati ottenuti sono quelli rappresentati in Tabella 3 (Gareth James, 2021).

Tabella 3 – Risultati Multiple R-squared modelli realizzati con le singole variabili qualitative

VARIABILI	MULTIPLE R-SQUARED
squadra	0.2841
rivali	0.08432
genere	0.1578
eta	0.01778
studi	0.09198
occupazione	0.04865

Le variabili qualitative migliori, sulla base della massimizzazione del valore di Multiple R-squared¹⁶, da introdurre all'interno del modello quantitativo già creato sono: *squadra*, *genere* e *studi*. Ci aspettavamo questi risultati dato che tutte queste variabili erano già state identificate nella fase di analisi e studio dei box plot come potenzialmente valide a spiegare e predire il valore della loyalty. Una volta individuate queste variabili si procede a stabilire quali fra queste, e/o quali combinazioni fra queste, rientreranno all'interno del modello finale.

Per fare ciò si è partiti dal modello *mod.4var.fquant*¹⁷ e si è andati a studiare come l'introduzione delle singole variabili e la combinazione delle stesse andasse a influire su tale modello. In particolare,

¹⁵ È una delle funzioni più utilizzate per la creazione di modelli di regressione lineare. La funzione *lm* viene utilizzata per adattare modelli di regressione lineare ai dati

¹⁶ Anch'esso essendo il corrispondente di Adjusted R-squared quando costruiamo un modello sulla base di una sola variabile esplicativa deve essere massimizzato

¹⁷ Questo è il modello che in precedenza è stato ritenuto il migliore tra quelli a disposizione

sono stati valutati due indicatori: i valori Adjusted R-squared e i Residual Standard Error¹⁸. Lo scopo era quello che il nostro modello andasse a massimizzare ADJR2 e, allo stesso tempo, presentasse una distribuzione dei residui standardizzati minore rendendo i dati statistici più affidabili (Gareth James, 2021).

Il modello selezionato è quindi il seguente:

$$\begin{aligned}
 \text{fedelta} = & 6.74976399 + 0.06996547 \text{ legato.emotivamente.maglia} \\
 & + 0.08444201 \text{ senso.appartenenza} + 0.02469061 \text{ prezzo.equivo} \\
 & + 0.20889422 \text{ frequenza.uso} - 0.23106275 \text{ squadraInter} \\
 & + 0.97437497 \text{ squadraJuventus} - 0.59923327 \text{ squadraMilan} \\
 & - 0.35146338 \text{ squadraNapoli} - 3.13775629 \text{ squadraRoma} \\
 & - 0.94740138 \text{ squadraS.P.A.L.} + 0.76624747 \text{ genereMaschio} \\
 & + 0.09879093 \text{ studiLaurea (triennale o magistrale)} \\
 & - 3.15213289 \text{ studiLicenza media}
 \end{aligned}$$

Il modello finale che è stato scelto “mod4.sgs” presenta un ADJR2 = 0,4544 e un Residual Standard Error pari a 1,13. Pertanto, si vanno ad individuare quali variabili indipendenti sono maggiormente correlate alla variabile risposta.

Sono stati fatti anche *t.test* e *shapiro.test*, effettuati in funzione dei residui del modello.

Il *t.test* è un test statistico utilizzato per confrontare le medie di due gruppi e determinare se ci sono differenze significative tra di esse. Lo *shapiro.test* invece viene utilizzato per determinare se un campione di dati segue una distribuzione normale.

Questi due test sono stati svolti sui residui del modello per verificare le ipotesi e valutare la validità del modello stesso.

Dai test emerge un basso livello di significatività, determinando una distribuzione dei dati non normale. Ciò può essere determinato dal fatto che il mercato sportivo, come indicato dalla letteratura nei capitoli precedenti, si differenzia dalle altre tipologie di mercato in quanto gli appassionati hanno una fedeltà cieca ed irrazionale nei confronti della squadra tifata. Un altro possibile motivo per cui la distribuzione dei dati risulta non normale potrebbe essere la scarsità del campione osservato rispetto alla popolazione totale.

¹⁸ Sono le differenze tra i valori osservati e quelli previsti dal modello, la presentazione di un modello con una distribuzione dei residui standardizzati quanto più vicina a quella normale è importante, in questo modo i dati statistici sono più affidabili

Possiamo riassumere così l'interpretazione delle variabili del modello finale "mod4.sgs":

legato.emotivamente.maglia = la correlazione tra questa variabile e la fedeltà è positiva, all'aumentare di una unità della soddisfazione del consumatore rispetto a questa variabile la fedeltà verso il brand aumenta di circa 0,07.

sensu.appartenenza = dal summary del modello vediamo che anche in questo caso la correlazione è positiva. All'aumentare di una unità aumenta di circa 0,084 il valore della fedeltà.

prezzo.equivo = correlazione positiva dell'equità del prezzo con la variabile risposta, all'aumentare di una unità di quest'ultima variabile, la fedeltà verso il brand aumenta di circa 0,025.

frequenza.uso = correlazione positiva con la loyalty. All'aumentare di una unità in termini di *frequenza.uso*, aumenta di circa 0,10 il valore della fedeltà.

squadraInter, squadraMilan, squadraNapoli, squadraRoma, squadraS.P.A.L. = correlazione negativa, inaspettatamente, tra il tifare queste squadre e la fedeltà dei tifosi.

squadraJuventus = i tifosi juventini sono gli unici, in questa ricerca, che hanno una correlazione positiva con la fedeltà. Questa variabile viene evidenziata come la più influente, in maniera positiva, all'interno del modello. All'aumentare di un'unità di questa variabile, aumenta di circa 0,97 il valore della loyalty.

genereMaschio = la correlazione tra questa variabile e la loyalty è positiva.

studiLaurea (triennale o magistrale) = correlazione positiva con la variabile risposta loyalty.

studiLicenza media = la correlazione tra questa variabile e la loyalty è molto negativa. Se l'intervistato ha questo titolo di studio la sua fedeltà diminuisce di 3,15.

Ultimo passaggio della regressione lineare è quello di rispondere alle domande che ci si era posti nella fase degli obiettivi. Di seguito si riportano le risposte sintetiche alle singole domande.

D1: Quali fattori influenzano maggiormente la scelta di acquisto?

Dal modello emerge che sono: *squadraJuve* e *genereMaschio*

D2: Gli eventi extra-calcistici influenzano il modello negativamente?

No, inaspettatamente, questa variabile non è presente nel modello finale

D3: Genere ed età influenzano il modello?

In questo caso solo la variabile *genere* influenza il modello.

D4: Le dimensioni di valore sociale influenzano il modello?

Sì, identità e senso di appartenenza influiscono positivamente sul modello.

D5: La squadra di cui si è tifosi influisce sulla fedeltà?

Da quanto emerge dai dati ricavati questa variabile influisce sul modello

3. 6 Risultati – Cluster analysis

In questo passaggio viene utilizzata la tecnica della Cluster Analysis per individuare dei segmenti di mercato che possano essere rilevanti e utili per le aziende che hanno il compito lavorare sulla fedeltà dei propri tifosi.

La Cluster Analysis ha l'obiettivo di trovare dei cluster in un insieme di dati in modo che da una parte le osservazioni che appartengono ad uno stesso gruppo siano simili tra loro, mentre dall'altra che le osservazioni che appartengono a gruppi diversi siano distanti/diverse. Per fare la Cluster Analysis esistono approcci gerarchici e non gerarchici. Quelli non gerarchici vanno a predeterminare il numero ottimale di cluster a priori, mentre quelli gerarchici sono metodi in cui non si conosce il numero di cluster ottimale ma bisogna andarlo a determinare (Slanzi, 2022). In questa ricerca è stato utilizzato il metodo gerarchico in quanto non emerge dalla letteratura, dal questionario e dal modello finale un numero ottimale predeterminato di cluster da costruire.

È stata effettuata una Cluster Analysis considerando tutte le variabili qualitative e quantitative del database. Per costruire una Cluster Analysis sia con variabili quantitative che qualitative è stato necessario costruire una matrice di dissimilarità utilizzando l'indice di dissimilarità Gower (Fonte Slide). Questo indice ci permette di calcolare la distanza non solo per le variabili quantitative ma anche per quelle qualitative. Il metodo di agglomerazione di cluster scelto è quello della varianza minima di Ward. Questo metodo cerca di minimizzare la somma dei quadrati delle variazioni all'interno di ciascun cluster durante il processo di unione delle osservazioni. L'idea è quella di unire le osservazioni in modo tale che la varianza complessiva all'interno di ciascun cluster sia minimizzata. In base a quanto visto nella figura 10, il numero di cluster ottimale per le osservazioni è risultato essere 3 ($k=3$).

I cluster così costruiti sembrano essere significativi: si presentano ben distinti, non molte osservazioni si trovano nei punti di intersezione ed è spiegato il 100% della varianza.

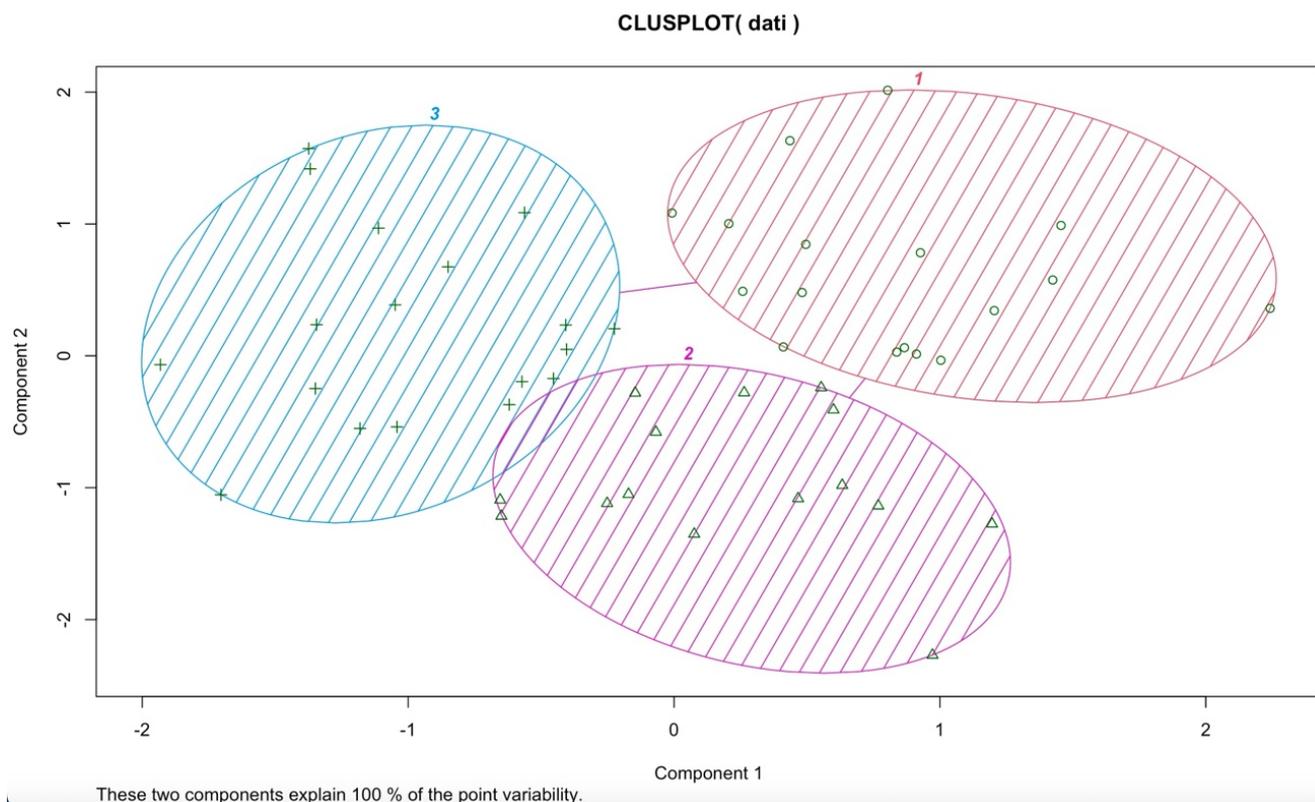


Figura 10 – Cluster costruiti sulla base delle variabili quantitative del modello finale

3.7 Conclusioni tratte dall'indagine

Le ricerche condotte sui dati raccolti ci hanno consentito di sviluppare un modello di regressione lineare multipla che potrebbe offrire supporto alle società nell'anticipare il livello di lealtà al marchio da parte dei consumatori. Questa previsione si basa sulle caratteristiche degli acquirenti di jersey messe in commercio.

Le conclusioni del presente capitolo confermano in maniera inequivocabile le ipotesi sostenute dalla letteratura in merito alla cieca fedeltà dei tifosi verso la propria squadra del cuore. Attraverso la ricerca condotta, è emerso chiaramente che i legami emotivi tra i tifosi e la loro squadra vanno ben oltre la mera razionalità e si radicano profondamente nell'identità individuale e collettiva. La fedeltà è evidente nei comportamenti e nelle percezioni dei tifosi, che dimostrano una predisposizione a sostenere, difendere ed acquistare le maglie della propria squadra indipendentemente dai risultati sportivi o dalle controversie che possano sorgere.

Le dinamiche psicologiche e sociali coinvolte nella formazione della fedeltà dei tifosi rafforzano ulteriormente l'idea che tale legame vada al di là di una semplice scelta razionale basata sulle prestazioni della squadra. Le emozioni, la memoria collettiva e l'identificazione personale sono

elementi chiave che alimentano questa forma di fedeltà, dando vita a una di connessione speciale tra tifoso e squadra.

Inoltre, la ricerca ha messo in luce come la cieca fedeltà dei tifosi possa influenzare positivamente la percezione del marchio della squadra, contribuendo a consolidare il legame tra il club e la sua base di sostenitori. Questo fenomeno ha importanti implicazioni per la gestione strategica delle organizzazioni sportive, suggerendo che investire nella costruzione e nel mantenimento di una relazione affettiva con i tifosi può comportare benefici duraturi sia a livello di coinvolgimento che di sostenibilità economica.

In sintesi, i risultati della presente ricerca confermano che la fedeltà dei tifosi verso la propria squadra del cuore è intrisa di emozioni che vanno al di là della logica e che, in molti casi, supera qualsiasi tipo di analisi razionale. Tale constatazione si allinea pienamente con le prospettive teoriche presenti nella letteratura, sottolineando l'importanza di comprendere e gestire questa peculiare dinamica per promuovere relazioni solide e durature tra le squadre sportive e i loro appassionati sostenitori.

4. La marketing experience e le revenue degli stadi di proprietà

4.1 Marketing experience

Nel marketing moderno, un driver fondamentale con cui creare valore all'interno dei processi di interazione tra le imprese ed i consumatori è la customer experience. Per questa ragione è nato un orientamento specifico chiamato: marketing experience o marketing esperienziale.

Questa diversa prospettiva porta anche al cambiamento nella definizione delle strategie di marketing in quanto gli acquisti del consumatore non sono più guidati solo da razionalità e volontà di soddisfare le sue esigenze, come pensavano Hirshmann e Hoolbrook durante i loro studi sul customer behaviour (Elizabeth Hirschman, 1982).

Le persone oggi vedono il consumo in maniera diversa rispetto al passato. Quest'ultimo è inteso come un modo per soddisfare i propri desideri e l'acquisto è anche considerato come una forma per comunicare la propria appartenenza ad un gruppo.

Un'esperienza dunque viene definita come un "vissuto personale che nasce dall'interazione continua dell'individuo con gli stimoli rappresentati dai beni e dai servizi resi disponibili all'interno del sistema di consumo" (Carù Antonella, 2003). Questa si estende a tutte le sensazioni che si provano all'intero del processo di acquisto e di consumo, si sviluppa e nel corso del tempo si aggiungono continuamente contenuti proprio perché non ci si concentra più solo sulle emozioni che si hanno nel momento dell'acquisto. Si è quindi passati dalla prospettiva utilitaristica a quella esperienziale (Pastore Alberto, 2008).

In base a quanto detto le aziende dovrebbero quindi coinvolgere i consumatori sotto l'aspetto: sensoriale, relazionale, comportamentale, emotivo ed intellettuale.

Per creare valore l'esperienza deve essere vista come un driver fondamentale e una nuova forma di offerta. Stiamo vivendo in una fase in cui l'esperienza rappresenta una nuova offerta economica, forse più importante del servizio o del prodotto stesso. Sono state sorpassate le fasi di sviluppo dell'economia dell'industria prima e dell'economia dei servizi poi (B. Joseph Pine II, 1998) (B. Joseph Pine II, 2000).

Le aziende facendo leva sulle esperienze, hanno maggiori probabilità di creare relazioni profonde con i consumatori, in quanto li rendono più vulnerabili.

4.2 Da “Traditional funnel” a “Customer Decision Journey”

Il fine principale di coloro che lavorano nel marketing è quello di raggiungere i consumatori nei momenti in cui loro difese sono più basse, quindi maggiormente influenzabili, per prendere decisioni di consumo.

Nel panorama aziendale in continua evoluzione, le strategie di marketing hanno subito profondi cambiamenti nel corso degli anni. Sono emersi numerosi cambi di prospettiva nella gestione del percorso decisionale che veniva intrapreso dal consumatore. Questo, per molti anni, è stato affrontato attraverso il "traditional funnel" (il tradizionale modello a imbuto). Tuttavia, nel 2009 si è assistito a una rivoluzione concettuale con l'introduzione del "Customer Decision Journey" (CDJ), un approccio innovativo che ha ridefinito la relazione tra le aziende e i loro clienti.

È un approccio lineare quello del tradizionale imbuto di conversione e presumeva che i consumatori seguissero una serie di fasi ben definite: awareness, familiarity, consideration, purchase ed infine loyalty.

- Awareness: in questa fase c'è un primo contatto con il consumatore, il quale apprende l'esistenza del brand.
- Familiarity: il consumatore si interessa al brand (familiarizza con lo stesso).
- Consideration: il consumatore inizia a pensare che il brand possa essere adatto per soddisfare i suoi bisogni, lo mette all'interno del “consideration set”.
- Purchase: il consumatore acquista il prodotto.
- Loyalty: i consumatori soddisfatti del prodotto possono riacquistarlo o consigliarlo ad altri



Figura 1: Traditional purchase funnel

La caratteristica del modello del funnel tradizionale è data dal fatto che nelle varie fasi di passaggio, dall'awareness fino alla loyalty, i brand presenti nella testa del consumatore non variano. Da una fase all'altra, man mano che il funnel si stringe, questi diminuiscono; ciò significa che uno dei brand presenti nella fase di awareness sarà poi scelto dal consumatore al momento dell'acquisto finale. Non c'è possibilità, secondo la letteratura, che un brand si inserisca nelle fasi successive (David Court, 2009).

Questo fenomeno si verifica poiché, fin da quando si presenta una necessità di soddisfare un determinato bisogno, il consumatore ha in mente un elenco di marchi associati ad un prodotto che permetta loro di soddisfarlo. Approfondendo la ricerca esclude i prodotti ritenuti non idonei. Di conseguenza, attraverso questo processo, solo un'azienda che è stata inizialmente inserita nella mente del consumatore può essere scelta per l'acquisto, guadagnando così la loyalty.

È essenziale per un'azienda essere nella mente del consumatore fin da quando nasce in lui il bisogno di acquistare qualcosa perché solo tra quelle aziende verrà fatta la scelta finale.

Fino alla fine degli anni '90, da quando il consumatore veniva esposto alla pubblicità attraverso i mezzi tradizionali fino all'entrata nel negozio per effettuare l'acquisto, c'erano poche opportunità di modificare radicalmente l'opinione del consumatore, che per la maggior parte del tempo era passivo. Oggi, grazie allo sviluppo tecnologico i consumatori hanno la possibilità di effettuare con frequenza controlli, confronti e ricerche di informazioni. Questa possibilità viene resa pressoché continua grazie ai dispositivi mobili. La tecnologia ha anche modificato la durata e l'intensità delle fasi del processo decisionale, consentendo azioni su larga scala che in passato non erano possibili, ad esempio: la valutazione attiva e condivisa delle performance di un prodotto o servizio e "cambiamenti in corsa" durante il processo decisionale.

L'evoluzione della schematizzazione del comportamento d'acquisto è avvenuta quando nel 2009 McKinsey ha introdotto la Customer Decision Journey (CDJ). L'avvento di quest'ultimo ha segnato una svolta significativa, riconoscendo l'importanza di un percorso circolare, più flessibile e non lineare. Questo nuovo approccio considera le interazioni dei consumatori con i brand come un ciclo continuo, incorporando elementi come la ricerca online, le recensioni dei clienti e l'engagement sui social media. Il CDJ riflette l'idea che il coinvolgimento del consumatore non si limita più a un singolo punto di contatto, ma si sviluppa attraverso diverse tappe, ciascuna con il potenziale di influenzare le decisioni di acquisto.

Questo modello è diviso in quattro fasi principali:

1. Initial Consideration Set (ICS):

fase iniziale in cui il consumatore, stimolato da un bisogno, inizia a prendere in considerazione i brand.

2. Active Evaluation:

in cui ulteriori marche possono essere considerate o meno, in base anche in base ad ulteriori informazioni scovate nei vari touchpoint.

3. Moment of Purchase:

Momento dell'acquisto. Il consumatore sceglie il brand.

4. Post Purchase phase/loyalty loop:

In questa fase i clienti decidono, in base all'esperienza avuta, se ricomprare o no prodotti della stessa marca (Barry, 2019).

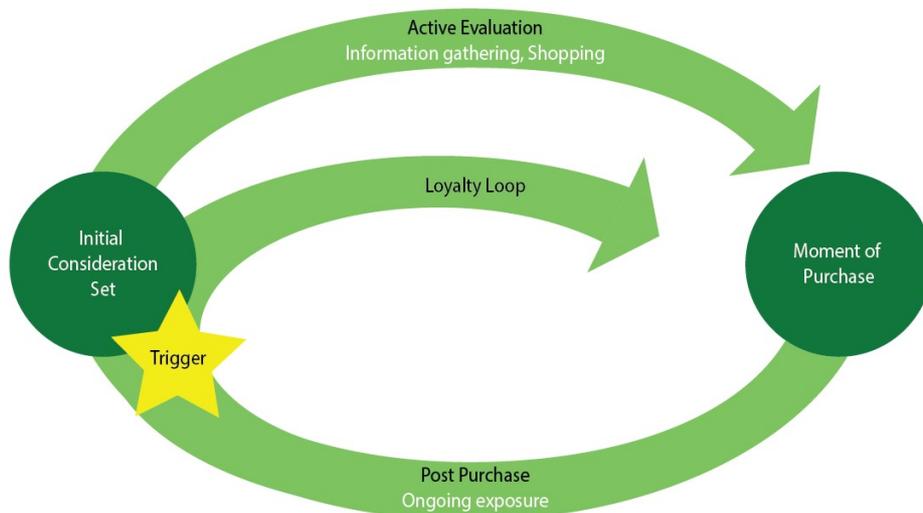


Figura 2: Customer Decision Journey

La Loyalty loop, fase che segue l'acquisto, si ottiene se sia l'esperienza che il consumatore vive durante il processo d'acquisto sia quella durante l'utilizzo del prodotto o servizio sono positive. Un'esperienza positiva ha il potenziale per creare un legame con il marchio e far in modo che i consumatori parlino bene dello stesso (aumentando il word of mouth). Al contrario, un'esperienza negativa potrebbe distanziare il consumatore dal brand e dal suo percorso decisionale, richiedendo notevoli sforzi e cambiamenti per convincerlo a reintegrare il marchio nel proprio CDJ.

La Customer Decision Journey è importante perché il consumatore viene coinvolto dal marchio in ogni fase. La CDJ può far aggiungere un punto al consumatore in cui questo non vuole più provare o valutare alternative quando gli si presenta la necessità di acquistare un determinato prodotto o servizio (Giorgino, 2018).

4.3 Cos'è la sport marketing experience?

Nel paragrafo precedente si è quindi affermato che nel corso degli anni, l'evoluzione del panorama aziendale ha ridefinito le strategie di marketing, trasformando il tradizionale modello a imbuto in un approccio più dinamico e interattivo (CDJ). Questo cambiamento è stato cruciale, in quanto ha riconosciuto la necessità di adattarsi alle mutevoli esigenze dei consumatori nell'era digitale.

In questo contesto in continua evoluzione, l'attenzione si sposta ora verso un elemento molto importante del CDJ: le esperienze del consumatore. Queste esperienze, che abbracciano sia il processo di acquisto che l'utilizzo del prodotto o servizio, rivestono un ruolo fondamentale nell'influenzare le decisioni dei consumatori e nel plasmare la loro relazione con il marchio.

La componente esperienziale dello sport si manifesta sia quando si pratica sia quando si guardano eventi sportivi: la passione, la partecipazione e il coinvolgimento sono le caratteristiche principali di coloro che praticano o seguono lo sport. Inoltre, questi desiderano vivamente avvicinarsi a giocatori ed allenatori, aspirando a partecipare in prima persona o ad assistere agli attimi cruciali delle competizioni agonistiche.

L'esperienza rappresenta un pilastro fondamentale nell'ambito sportivo e per i club sarebbe fondamentale adottare un approccio centrato sulla Marketing Experience, visto che l'esperienza è un elemento insito nel DNA stesso del prodotto che cercano di offrire agli appassionati.

In Gran Bretagna e negli Stati Uniti, la maggior parte delle società sportive dedica la propria attenzione all'aspetto emozionale. In questi Paesi, si cerca attivamente di creare un vantaggio competitivo sfruttando la componente emotiva, puntando a stabilire un legame profondo e personale con il proprio pubblico di riferimento.

La situazione è molto diversa in Italia. Solo un esiguo numero di società sportive sta iniziando ad orientarsi verso un approccio di Marketing Experience. La maggioranza di esse si concentra principalmente sulla gestione tecnica e sugli aspetti finanziari, trascurando le potenzialità legate allo spettacolo intrinseco agli eventi sportivi e non solo.

4.3.1 Gli attori nella Sport Marketing Experience

Nella Marketing Experience, quando utilizzata in un contesto sportivo, ci sono diversi tipi di attori. I principali sono due: società sportive e imprese.

Per quanto riguarda le organizzazioni sportive, la possibilità di creare esperienze apre diverse opportunità:

- Rendere i tifosi più partecipi:

offrire chance di vivere esperienze sportive diventa uno strumento promozionale di rilievo per le società che mirano ad incrementare il numero di spettatori partecipanti agli eventi e a promuovere la diffusione della pratica sportiva anche tra coloro che si avvicinano per la prima volta a quest'ultima.

- Consolidare la brand loyalty (fedeltà al club):

in passato la reputazione di una società sportiva era associata, principalmente, alle vittorie e ai successi sportivi. Al giorno d'oggi l'incremento degli interessi economici spinge le società ad utilizzare nuove strategie di marketing per potenziare l'immagine e l'identità del brand. Queste strategie includono lo sviluppo di merchandising e la realizzazione di impianti sportivi multifunzionali che possano essere utilizzati 7 giorni su 7. Così facendo i club hanno la possibilità di diversificare e attuare nuove strategie. Inoltre, diversificando le strategie di marketing possono creare nuove fonti di introiti (Angeli, 2008).

4.3.2 La marketing experience negli stadi

Il panorama calcistico è in continuo cambiamento, l'entità e la rilevanza dell'immagine e della collocazione strategica dello stadio sono cresciute molto e questo sta assumendo un ruolo sempre più cruciale sia dal punto di vista finanziario che per le campagne di marketing dei club. L'acquisizione e la gestione di uno stadio sembrano essere diventati elementi estremamente importanti nel panorama del calcio moderno per poter competere ai massimi livelli, questo è determinato dal fatto che quando un club è proprietario dello stadio può garantirsi, tra le altre cose, un numero molto maggiore di introiti rispetto ad un club che ne affitta uno.

“L'obiettivo è quello di coniugare la tutela degli interessi sportivi e del contenuto sociale del servizio, con l'efficienza dell'organizzazione. D'altra parte, una gestione degli impianti valida sotto il profilo oltre che sportivo anche economico, è indispensabile per il soggetto proprietario, ma diviene una garanzia anche per l'utenza” (Cherubini Sergio, 2003).

Il concetto di stadio di proprietà denota un'impiantistica sportiva interamente posseduta e gestita dal club, in netto contrasto con gli impianti sportivi di proprietà comunale dove i club versano un canone d'affitto per l'utilizzo.

Essere proprietari dello stadio ed avere la gestione dell'impianto non solo libera la società dei pesanti costi di affitto della struttura, ma da dei benefici che vanno molto oltre. Questi si manifestano concretamente attraverso la realizzazione di strutture multifunzionali, che vanno oltre la mera disposizione di spalti da cui osservare la partita, realizzate con l'obiettivo che queste assumano anche

il ruolo di autentiche attrazioni turistiche, consentendo la generazione di profitti lungo l'intera settimana, e non solo durante il giorno delle partite.

Alcuni dei più rinomati stadi mondiali, quali Spotify Camp Nou, Santiago Bernabéu, Allianz Stadium, Parc des Princes e Stamford Bridge, per citarne alcuni, sono inclusi tra le principali attrazioni cittadine. Essi figurano regolarmente nelle brochure e nelle guide turistiche, accanto a musei, chiese e mercatini caratteristici.

Per far sì che gli stadi diventino delle vere e proprie attrazioni in grado di attirare pubblico, anche al di fuori del match day, bisogna fare in modo che al loro interno ci siano numerosi servizi. Ad esempio, si osserva comunemente la presenza del museo del club, in cui vengono esposti i trofei conquistati negli anni, insieme agli elementi più importanti della storia della società. In aggiunta, si registrano numerosi negozi specializzati in abbigliamento e accessori interamente dedicati al brand della società, nonché la presenza di ristoranti, bar, palestre e piscine. L'insieme di tali elementi conferisce alla visita dello stadio un carattere strutturato e arricchito, andando oltre l'emozione derivante dalla semplice partecipazione e all'atmosfera che c'è durante una partita.

Così facendo non solo si creerà un traffico maggiore nella struttura ma le persone passeranno anche molto più tempo all'interno della stessa. Il numero di touchpoint con i consumatori sarà più alto e le società potranno avere a disposizione più dati per conoscere meglio i consumatori, personalizzare sempre meglio le offerte e far vivere loro un'esperienza ancora migliore (Martini, 2012).

Un altro business che lo stadio di proprietà permette di fare è quello del "naming rights". Questa operazione di marketing riguarda trasversalmente tutti i club, anche quelli più piccoli e meno blasonati, proprio perché la cessione dei diritti del nome consente alle società di investire ulteriori risorse per rafforzare la struttura sportiva e sviluppare nuovi progetti di marketing. In Europa il modello di riferimento per le intitolazioni degli stadi è quello tedesco (Cherubini Sergio, 2003).

4.3.3 Vantaggi e svantaggi dello stadio di proprietà

Lo stadio di proprietà e la possibilità di gestirlo da molteplici vantaggi ad una società calcistica.

In primo luogo, lo stadio di proprietà diventa un emblema della società, rappresentando una sorta di biglietto da visita, rendendo il progetto del club più forte, attrattivo e persuasivo nei confronti di giocatori, tifosi e anche stakeholder.

Lo stadio può ritagliarsi un ruolo centrale anche nella comunicazione e nelle attività di marketing del club, attraverso di loro l'immagine della società può differenziarsi ulteriormente e risultare ancora più unica nella mente dei fan (Pastore Alberto, 2008).

Inoltre, questo, come detto in precedenza, concorre all'incremento dell'affluenza di spettatori alle partite e si crea anche l'opportunità per i consumatori di frequentare lo stadio nei giorni in cui non

sono programmati eventi sportivi. Così facendo le strategie dei club risultano maggiormente differenziate e hanno più chance di generare maggiori profitti.

Se, in aggiunta allo stadio, sono integrate servizi numerosi e diversificati tra loro quali alberghi, negozi e ristoranti, i ricavi possono divenire particolarmente consistenti, specialmente per le squadre che hanno una fan base molto ampia.

La gestione di uno stadio di proprietà nonostante offra indubbiamente un ampio ventaglio di prospettive vantaggiose, comporta oneri di non trascurabile entità. In primo luogo, il costo associato a un progetto di questo tipo è molto elevato, non tutte le società possono affrontare un investimento di tale entità. Inoltre, il club deve assumersi gli oneri derivanti dai costi per la sua manutenzione e la sicurezza.

Questo tipo di investimento richiede un accurato calcolo dei margini di profitto, del grado di rischio e dell'effettiva fattibilità di successo di un progetto a lungo termine.

4.4 Gli stadi italiani

Il tema della costruzione di nuovi stadi privati e la loro gestione è un argomento di attualità nel bel Paese.

Spesso, le questioni legate allo sviluppo e alla trasformazione urbana si intrecciano con le considerazioni economiche delle società di calcio. Alcuni club cercano di seguire una tendenza già evidente in altri paesi europei. L'evoluzione ha l'obiettivo di rendere gli stadi multifunzionali e adatti non solo ad ospitare eventi sportivi. Queste strutture dovrebbero essere versatili, in grado di svolgere una molteplicità di funzioni, tra cui commerciali, congressuali e ricettive.

Negli ultimi tempi, la maggior parte dei club calcistici europei più importanti, ma non solo loro, hanno acquistato e ristrutturato le proprie strutture, investendo molto sulla gestione delle stesse. L'obiettivo principale era rendere lo stadio parte integrante del patrimonio societario, al fine di ottenere una nuova fonte di reddito e aumentare il fatturato. Per fare ciò è necessario offrire al pubblico elevati standard di comfort, una migliore visibilità del campo, sicurezza e una gamma completa di servizi al suo interno.

In Italia la situazione degli stadi è la seguente: la maggior parte sono infrastrutture obsolete, datate¹⁹, spesso situati in quartieri residenziali degradati con carenze di spazi e servizi. Questo porta ad un numero minore di appassionati che si recano allo stadio.

La maggior parte degli stadi, quindi, non soddisfa le esigenze dei club odierni, i quali avrebbero bisogno di strutture destinate ad un uso più frequente.

¹⁹ La maggior parte risalente al periodo 1920-1940

I dati più recenti riguardanti i ricavi da match day, al netto delle restrizioni imposte a casa del COVID-19, risalgono alla stagione 2017/18. In questo periodo i ricavi derivati dagli stadi italiani sono minori rispetto a quelli dei club inglesi, tedeschi e spagnoli. Infatti, solo il 12% (€257 milioni) del fatturato delle società calcistiche italiane che militano nel campionato di Serie A deriva dal match day (Deloitte, 2019).

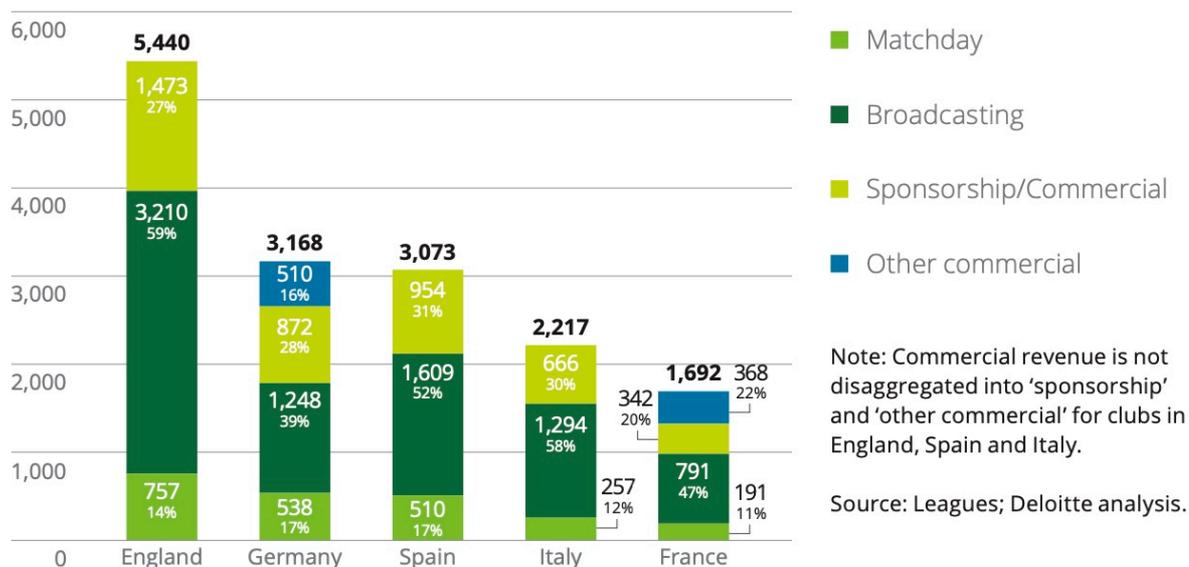


Figura 3: ricavi dei "Big five" campionati europei – 2017/18 (€ milioni)

Mentre nell'annata 2021/22, stagione in cui il calcio europeo allentando progressivamente le restrizioni, ha iniziato il suo recupero dopo l'impatto della pandemia causata dal COVID-19. I dati dei ricavi dal match day delle squadre di Serie A sono diminuiti (€231 ml contro i €257 ml del 2017/18). Sono diminuiti i ricavi del match day anche in Germania e Spagna, sono cresciuti invece quelli della Premier League e della Ligue 1 (Deloitte, 2023).

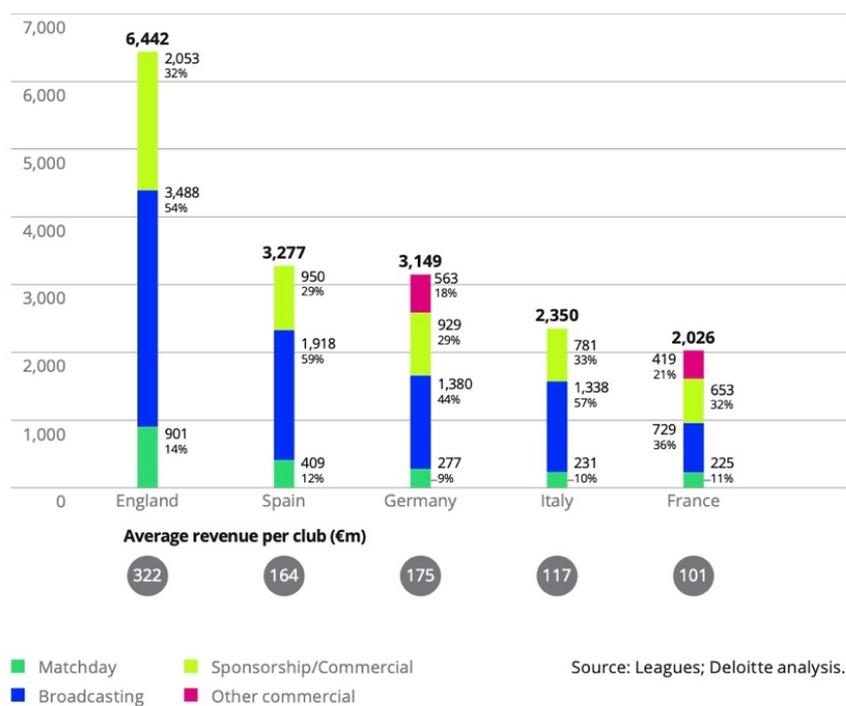


Figura 4: ricavi dei "Big five" campionati europei – 2021/22 (€ milioni)

Un fattore essenziale per chi gestisce un club è rappresentato da una gestione finanziaria efficace degli impianti sportivi (Cherubini Sergio, 2003).

Fa scuola il caso, in Olanda, della Johann Cruijff Arena (in passato lo stadio era intitolato "Amsterdam Arena"). Questo stadio è stato costruito nel 1996 ed ha costituito un punto di riferimento per le società calcistiche europee che avevano in progetto la costruzione di un nuovo stadio. Il progetto in questione non tratta solo la costruzione del nuovo impianto sportivo, ma rappresenta il primo caso di riqualificazione urbana collegata alla privatizzazione di uno stadio. Il successo di questo approccio si è manifestato nella creazione di un impianto sportivo all'avanguardia che ha avviato processi di rigenerazione urbana in un quartiere precedentemente degradato, come nel caso di Bijlmer²⁰ (Giudice, 2008). In Germania ed Inghilterra, dove gli stadi sono di proprietà ormai da molti anni, si sono verificate situazioni analoghe. L'Inghilterra attualmente rappresenta un modello avanzato, con le società che assumono il ruolo di "azienda privata". Gestiscono tutto il progetto, dalla fase di progettazione e costruzione/riqualificazione fino alla gestione della struttura sportiva.

I modelli di trasformazione non si limitano alla costruzione di una nuova struttura ma vanno oltre e abbracciano innovative logiche manageriali (Traverso, 2018). Queste strategie hanno l'obiettivo di riconfigurare gli impianti sportivi tenendo in considerazione i profitti e la gestione delle relazioni con sponsor e media. Per queste operazioni l'introduzione di nuove figure altamente qualificate nei settori

²⁰ È il quartiere, della città di Amsterdam, in cui è stato costruito lo stadio

del processo di progettazione, del marketing e della comunicazione hanno costituito elementi cruciali di tali strategie (Mazza, 2006).

4.5 Il modello Juventus F.C.

La Juventus Football Club, fondata a Torino nel 1897 da un gruppo di studenti liceali del luogo, rappresenta una delle squadre calcistiche più prestigiose e blasonate d'Italia. Con radici profonde che si estendono nella storia sportiva italiana, la Juventus ha delineato un percorso di successo caratterizzato da innumerevoli trionfi. La squadra bianconera, oltre ad 36 titoli nazionali, nessuno come lei, ha lasciato un'impronta indelebile anche nelle competizioni internazionali UEFA, conquistando undici trofei. La famiglia Agnelli ha instaurato rapporto significativa con la squadra torinese sin dal 1923, dando origine più duraturo legame tra il mondo imprenditoriale e quello sportivo italiano.

La Juventus F.C. è stata la prima società italiana che ha investito ed ha realizzato uno stadio di nuova generazione e all'avanguardia.

Il club ha acquistato dal Comune di Torino l'intera area della Continassa; quest'ultimo aveva venduto con l'obiettivo di avviare un'opera di riqualificazione urbana. Nell'arco di tre anni, a partire dal 2009, la società bianconera ha ultimato la costruzione della nuova infrastruttura, l'Allianz Stadium²¹.



Figura 5: Continassa (training center Juve) e l'Allianz Arena sullo sfondo

²¹ Fino al 30 giugno 2017 si chiamava "Juventus Stadium"

Parallelamente alla costruzione del nuovo stadio è stata avviata anche la riqualificazione della Continassa (estesa circa 260.000 mq). In questa zona adiacente è stato costruito un centro polivalente nel quale sono inserite numerose attività legate al calcio. Tra queste ci sono il nuovo e all'avanguardia centro di allenamento, la nuova sede della Juventus, inaugurata nel 2017, un hotel, un centro benessere, un centro divertimento e moderne residenze private. Per la sua riqualificazione di quest'area sono state riutilizzate porzioni del vecchio Stadio Delle Alpi (Traverso, 2018).

Con l'inaugurazione di questo stadio, avvenuta nel 2011, per la prima volta un club italiano che milita nella massima divisione ha potuto inserire come asset nel proprio bilancio uno stadio di proprietà.

Solo con la privatizzazione la Juventus ha potuto rendere lo stadio un asset finanziariamente valido per la propria strategia di gestione economica e finanziaria. L'Allianz Arena è più di un semplice stadio in cui guardare le partite, è un complesso multifunzionale operativo 7 giorni su 7 (Sellitti, 2022).

Quando non sono in programma partite della Juventus, oltre alla possibilità di visitare il museo della squadra ed il negozio del club all'interno dello stadio si possono organizzare una moltitudine di eventi, ad esempio: meeting, convention, pranzi di lavoro e cene aziendali. Lo stadio ha a disposizione varie stanze, di grandezza e allestimenti differenti, la più grande ha una capacità di 800 persone.

L'Allianz Stadium è stato costruito prendendo ispirazione dallo stadio del Newcastle, il Saint James' Park²². La struttura ha una capienza di circa 41.000 posti, le panchine sono collocate in prima fila all'interno della tribuna a soli 7,5 m dal terreno di gioco e non sono presenti barriere architettoniche. All'interno dello stadio sono stati costruiti 64 skybox, 8 aree ristoro e 21 bar. Nell'area adiacente è presente il museo della Juventus.

Per fare in modo che i tifosi passino più tempo, e di qualità, allo stadio anche nel giorno del match vengono organizzate diverse attività per intrattenere i tifosi sia all'interno che all'esterno dello stadio. All'Allianz nel match day, tra le altre cose, è possibile: visitare lo store ed acquistare il merchandising della squadra; mangiare all'interno dei bar e dei punti ristoro; mettere alla prova le proprie abilità con il dart football o giocando all'interno di una gabbia; farsi truccare oppure farsi colorare i capelli.

Questi elementi di intrattenimento sono definiti experience provider e sono organizzati in modo da trasmettere, attraverso appunto la customer experience, i valori della squadra.

Sono attività che seguono una strategia basata sulla marketing aesthetics²³, la quale fa leva sulla capacità di creare interazioni e sul polisensualismo²⁴, suscitando e coinvolgendo tutti i sensi dei consumatori (Pastore Alberto, 2008).

²² Stadio sportivo multifunzionale britannico. È situato a Newcastle

²³ Tecnica di marketing che permette di percepire attraverso i sensi,

²⁴ Significato: "cerca di suscitare nel consumatore un globale coinvolgimento di tutti i sensi, finalizzato a valorizzare l'aspetto emozionale del processo d'acquisto e di consumo" (Pastore Alberto, 2008, p. 525)

La gestione delle relazioni con la clientela viene fatta attraverso la Customer relationship management²⁵. “Le pratiche di CRM si concentrano su cosa viene fatto con un cliente dopo la prima vendita” (Tuten L. Tracy, 2014, p. 31). Per i club è importante conservare i contatti dei consumatori per il semplice motivo che è più facile, e meno costoso, mantenere i clienti piuttosto che acquisirne di nuovi e per fare ciò utilizzano dei database appositi (Tuten L. Tracy, 2014).

L’investimento complessivo per la costruzione del nuovo stadio ammonta a circa €155 milioni (CALCIOeFINANZA, 2022). Questo ha avuto un impatto positivo sulle casse della società visto che i ricavi dal 2011 ad oggi sfiorano i 600 milioni di euro.

Nel 2010/11, ultima stagione in cui le partite della Juve sono state disputate allo stadio Olimpico di Torino, la società ha incassato dallo stadio, compresi i ricavi derivati dalle attività commerciali legate ad esso 11,9 milioni di euro.

I ricavi dal 2010/11 fino alla stagione 2018/19, l’ultima senza restrizioni dovute al COVID-19, sono aumentati del 600%. Nella stagione 2018/19 i proventi derivanti dallo stadio erano di 83 milioni. Nelle stagioni successive i guadagni sono calati a causa della pandemia. Invece nella stagione 2022/23, quella che si è da poco conclusa, i ricavi da stadio sono in ripresa e raggiungono i 61,5 milioni di euro (CALCIOeFINANZA, 2022).

STAGIONE	ABBONATI	MEDIA SPETTATORI	RICAVI DA STADIO	RICAVI NO MATCHDAY	TOTALE RICAVI STADIO	FATTURATO	IMPATTO STADIO SU RICAVI
2010/11 (*)	14.290	21.966	10,1	1,8	11,9	172,1	6,9%
2011/12	24.531	37.044	27,4	4,2	31,6	213,8	14,8%
2012/13	27.400	36.931	34,9	7,4	42,3	283,8	14,9%
2013/14	28.000	37.635	38,2	8,2	46,4	315,8	14,7%
2014/15	28.000	38.687	41,2	9,5	50,7	348,2	14,6%
2015/16	28.000	38.554	39,3	10,0	49,3	387,9	12,7%
2016/17	29.300	39.673	49,2	15,7	64,9	562,7	11,5%
2017/18	29.300	39.106	49,6	15,4	65,0	504,7	12,9%
2018/19	29.300	39.561	62,5	20,8	83,4	621,5	13,4%
2019/20	27.700	39.777	39,4	14,7	54,0	573,4	9,4%
2020/21	0	0	7,2	3,3	10,5	480,7	2,2%
2021/22**	0	23.808	13,2	3,7	16,9	223,1	7,6%
TOTALE STADIUM			412,2	114,7	527,0	4.687,6	11,2%

Dati in milioni di euro
 Elaborazione CF su dati Fc Juventus Spa
 Ricavi stadio: abbonamenti+biglietteria+servizi aggiuntivi gare
 (*) ultima stagione all'Olimpico
 (**) dati al 31/12/2021
 In rosso: stagione con impatto Covid

Figura 6: Ricavi derivanti dall’Allianz Arena

Gli incassi prodotti dall’Allianz Arena sono ancora distanti da quelli degli stadi inglesi. Superano però quelli di Inter e Milan, nonostante la capienza del Meazza sia di quasi 76.000 spettatori, contro i 41.000 dello stadio torinese (Mapelli, 2023).

L’anno in cui Inter e Milan hanno avuto i ricavi più alti dalla voce stadio è stato il 2018; l’Inter ha incassato 31,5 milioni e il Milan poco più di 35 milioni. Esaminando i dati dal 2013 al 2019, poiché come detto in precedenza le due stagioni successive sono state notevolmente influenzate dagli effetti

²⁵ CRM è l’abbreviazione di “Customer relationship management”

della pandemia con lockdown, partite a porte chiuse o con capacità ridotta, si nota come la Juventus ha ricavato dallo stadio in media di 43,5 milioni l'anno, rispetto ai circa 19 milioni di Milan e Inter. C'è una differenza di circa 25 milioni all'anno per cinque stagioni. Questi dati non considerano gli affitti che il Comune di Milano ha incassato da Milan e Inter; in questo arco temporale il costo medio dell'affitto è stato di 3,3 milioni per la prima e 3,9 milioni per la seconda (Lombardi, 2021).

Ad oggi altre quattro squadre di Serie A hanno seguito i passi della Juventus e hanno uno stadio di proprietà:

- Udinese: Bluenergy Stadium
- Atalanta: Gewiss Stadium
- Frosinone: Benito Stirpe
- Sassuolo: Mapei Stadium

4.6 Tottenham Hotspur Stadium

Il Tottenham Hotspur è un club calcistico con sede nell'omonimo quartiere del nord di Londra. È stato fondato nel 1882 da un gruppo di studenti della St John's Middle Class, una scuola presbiteriana scozzese, i quali hanno tratto ispirazione da Sir Henry Percy Hotspur. Questo personaggio veniva soprannominato "Hotspur" a causa dello sperone che portava sui suoi stivali per speronare "to spur" il cavallo in battaglia e anche perché era noto per applicare piccoli speroni sulle zampe dei suoi galli durante i combattimenti.

Inizialmente, i fondatori del club avevano creato una squadra di cricket chiamata "Hotspur Cricket Club". Tuttavia, con la crescente diffusione del calcio, decisero di istituire una squadra di calcio per poter praticare l'attività sportiva anche durante l'inverno. Così, il 5 settembre 1882, nacque la squadra "Hotspur Football Club", che nel 1884 fu rinominato "Tottenham Hotspur Football Club" (Marchese, 2020) (Gotta, 2018).

Nonostante non fosse ancora affiliato alla Football League, nel 1888 il Tottenham è stata la prima squadra a vincere la FA Cup; è diventata la prima londinese a conquistare il "double" nella stagione 1960/61; la prima squadra della capitale a sollevare un trofeo continentale, la Coppa delle Coppe, nella stagione 1962/63. La maggior parte delle stagioni il Tottenham le ha giocate nella massima divisione, con alcune sporadiche apparizioni nella seconda serie tra il 1920 ed il 1950 e nell'annata 1977/78. Gli Spurs sono considerati una delle cosiddette "big six" (insieme ad Arsenal, Chelsea, Liverpool, Manchester City e Manchester United) del campionato inglese e vanta nel suo palmarès: due campionati nazionali, otto FA Cup, quattro Coppe di Lega, sette Community Shield, due Coppe

UEFA e una Coppa delle Coppe. Inoltre, nel 1983 il Tottenham ha fatto la storia come il primo club calcistico a essere quotato in borsa (Joshua D. Coval, 2008).

Gli Spurs sono stati pionieri anche nell'introduzione, nelle partite in casa, di pacchetti "corporate hospitality". Tuttavia, nel corso degli ultimi vent'anni, c'è stato un divario con le altre grandi del calcio inglese e questo era principalmente dovuto dalla capacità dello stadio degli Spurs, molto minore rispetto a quello delle dirette concorrenti, le quali potevano già contare su impianti più capienti e all'avanguardia (Joshua D. Coval, 2008).

La dirigenza del Tottenham, per colmare il gap con gli avversari e per garantire la sostenibilità finanziaria a lungo termine del club, ha preso una decisione strategica cruciale basata su tre pilastri fondamentali: la costruzione di un nuovo stadio; la realizzazione di un training center moderno e all'avanguardia; il potenziamento della rosa attraverso acquisti mirati durante le finestre di mercato (Joshua D. Coval, 2008).

È stato progettato uno stadio con una capacità di 60.000 posti a causa della crescente domanda e la lunga lista d'attesa che si era creata per assistere alle partite. I vertici della società hanno preso la decisione di costruire una nuova e moderna infrastruttura data l'impossibilità di espandere White Hart Lane²⁶ per accogliere quasi il doppio degli spettatori.

Nella primavera del 2016 sono iniziati i lavori per la realizzazione del nuovo stadio. Questo è collocato in uno dei quartieri più poveri della capitale, caratterizzato da uno dei tassi di disoccupazione più elevati della stessa, nonostante fino alla fine dell'ottocento Tottenham fosse uno dei quartieri più prosperi (Phillips, 2019). Il progetto non prevedeva solo quello di costruire l'impianto sportivo, nonostante fosse il fulcro del Northumberland Development Project, ma oltre alla costruzione del Tottenham Hotspur Stadium è compresa anche quella di: 579 nuove case, un hotel con 180 camere, centro sanitario per la comunità locale, la Tottenham Experience, il museo degli Spurs, un negozio del club, un impianto per sport estremi e la Lilywhite House, che contiene un supermercato e la sede del club.

Il Tottenham Hotspur Stadium, sebbene concepito principalmente per il calcio, è una struttura polifunzionale in grado di ospitare una vasta gamma di eventi, sia sportivi che no.

²⁶ È stato lo stadio del Tottenham fino al 2017



Figura 7: Tottenham Hotspur Stadium

È una struttura dotata di tecnologie estremamente avanzate e grazie a queste sue caratteristiche il Tottenham ha potuto stringere un accordo con la National Football League (NFL), la rinomata lega statunitense di football americano. Con questo accordo l'impianto verrà utilizzato per le partite organizzate dalla NFL nel Regno Unito. È possibile organizzare entrambi gli eventi in questo stadio dato che il campo da gioco, sopraelevato di quasi due metri dal terreno è retrattile. È il primo impianto al mondo ad avere questa caratteristica. Il manto erboso su cui si svolgono le partite di calcio è suddiviso in tre parti, quando devono essere giocate le partite di football americano questi tre blocchi, attraverso un sistema a binari, vengono spostati e collocati in una zona sotto le tribune appositamente adibita. Al contrario, quando si svolgono partite di calcio, le tre sezioni del campo calcio vengono posizionate sopra il terreno utilizzato per il football americano.

Lo stadio situato a nord della capitale offre una gamma estremamente ampia di servizi e presenta caratteristiche distintive pensate per catturare l'attenzione di appassionati e curiosi come ad esempio: "The Goal Line Bar", il bar più lungo d'Europa, misura 65 metri, ed è collocato lungo la South Stand. Il bar è chiamato in questo modo perché è posizionato nei pressi della linea di fondo (Pupulous, 2020). Ai bar presenti all'interno dello stadio la birra viene fornita da una piccola birreria londinese di nome Beavertown che ha sede all'interno della struttura stessa. Ciò significa che la birra servita allo stadio è prodotta al suo interno. In questo modo i fan potranno gustare la birra locale e anche alcune tipologie create in partnership con il Tottenham ed i fan stessi (Tottenham, 2023). Inoltre, quando i tifosi ordinano la bevanda, questa sale dal bancone ed entra nel bicchiere grazie a un magnete sul fondo che si sblocca a contatto con il bancone, questa tecnica prende il nome di "bottom up".

Ai visitatori più audaci, grazie all'unicità del disegno dello stadio, è offerta la possibilità di salire sul tetto dello stadio grazie ad una passerella, denominata "The Dare Skywalk," che consente loro di raggiungere l'iconico Cockerel²⁷.



Figura 8: l'iconico Cockerel posizionato in cima alla South Stand

Nello spazio sotto le tribune adibito alla custodia del prato, grazie ad uno storico co-branding di 15 anni tra il club inglese e la Formula 1, sarà costruito il primo tracciato da stadio per go-kart elettrici. Il co-branding è un: “processo mediante il quale due o più operatori, privati o pubblici, svolgono in partnership una serie di eventi di marketing (organizzate, programmate, controllate) al fine di raggiungere obiettivi di marketing (comuni o autonomi ma tra loro compatibili), attraverso la soddisfazione dei consumatori” (Cherubini Sergio, 1999).

Questa è una delle tecniche di marketing più utilizzate per accrescere la brand equity²⁸. In questo modo Formula 1 e Tottenham traggono entrambe vantaggio dalla creazione di un servizio ad alto valore esperienziale e simbolico. (Pastore Alberto, 2008).

I dirigenti del Tottenham hanno cercato di rendere redditizio ogni angolo dello stadio attraverso numerosi servizi: dalle visite guidate ai matrimoni fino a corsi di free climbing sulle pareti.

Rientra nella strategia del Tottenham anche la sostenibilità ambientale. Infatti, cercano di essere il club più sostenibile dell'intera Premier League. L'obiettivo primario è ridurre al minimo l'impatto ambientale e per fare ciò devono tenere in considerazione un numero molto elevato di fattori, che va

²⁷ È il simbolo del Tottenham

²⁸ “l'insieme delle risorse (o dei costi) legate al nome e al simbolo della marca che si aggiungono al (o devono essere sottratti dal) valore che un bene o un servizio fornisce ai clienti di un'impresa e alla stessa impresa” (Pastore Alberto, 2008, p. 174)

dai materiali utilizzati all'interno dello stadio ed il loro smaltimento alla valutazione dei mezzi di trasporto utilizzati dai tifosi. Inoltre, sono presenti tecnologie che consentono un consumo più efficiente di energia nei periodi in cui ci sono meno attività all'interno della struttura.

Trasmettere questi messaggi positivi sulla sostenibilità coinvolgendo i tifosi, oltre allo scopo di salvaguardare l'ambiente, la società ne ha anche uno finanziario e di marketing; quello di attirare un numero sempre più alto di soggetti all'interno delle loro strutture, che dopo aver vissuto tale esperienza diventino sostenitori attivi del club, aumentando così i suoi ricavi.

Per la costruzione del Tottenham Hotspur Stadium il club inglese ha investito complessivamente poco più di un miliardo di sterline. Chiunque può assistere alle partite, i cinque piani dello stadio permettono un range di prezzi molto ampio. Nelle curve i biglietti partono da poco più di £45 mentre il costo annuale dei biglietti per i due club più esclusivi dello stadio, uno con vista sul tunnel degli spogliatoi mentre l'altro è situato all'ultimo piano, è di £60.000 ciascuno (con una quota di iscrizione di £30.000). La possibilità di vendere biglietti così costosi rappresenta un lusso reso possibile dal fatto che Londra è la città con il più alto tasso di miliardari al mondo e ciò riflette il prestigio del calcio inglese. La Premier, non a caso, offre strutture all'avanguardia con numerosi servizi per gli spettatori e anche le partite più avvincenti e competitive del mondo.

Attualmente, ogni partita disputata nello stadio genera un incasso di circa 5 milioni di sterline. ed i ricavi derivanti dal matchday degli Spurs nel 2022 sono stati di £106,1 milioni di sterline (Filippetti, 2023) (CALCIOeFINANZA, 2023).

CONCLUSIONI

Questo elaborato ha analizzato come gli appassionati siano cambiati rispetto al passato e di conseguenza anche le strategie di marketing delle società calcistiche sono cambiate molto nel corso degli anni sia per soddisfare le diverse esigenze dei consumatori che si sono venute a creare nel corso del tempo sia a causa del cambiamento dei mezzi di comunicazione. Infatti, i club sono diventati delle vere e proprie aziende con obiettivi ben diversi da quelli del passato. Oggi non è importante solo vincere ma anche essere sostenibili finanziariamente.

Un cambiamento fondamentale è stato portato dai social media, i quali rendono tutti più connessi e attraverso il loro uso le società sportive possono ampliare il bacino di utenza proprio perché con questi mezzi possono raggiungere gli appassionati di tutto il mondo e non solo quelli presenti nella propria nazione. Il marketing è fondamentale per poter aumentare la brand awareness e le entrate nelle casse del club. In questo modo le società hanno la possibilità di creare nuovi touchpoint con le persone in qualsiasi momento e luogo.

Il Venezia FC attraverso precise strategie di marketing, come partnership e campagne social, ha colto meglio di altre realtà le opportunità date da questi nuovi strumenti. Questo è l'esempio perfetto perché, nonostante i risultati non brillanti sul campo, per merito di una precisa pianificazione ha comunque ottenuto un aumento di ricavi derivanti da mercati esteri e di brand awareness.

Quello che invece non è cambiato nel corso del tempo, a differenza dei mezzi di comunicazione e delle esigenze dei consumatori, è la fedeltà che questi hanno nei confronti della squadra tifata. Questo trova riscontro anche nella letteratura, la quale definisce il mercato sportivo come atipico.

Questo è confermato anche dall'indagine svolta grazie ai dati raccolti dal sondaggio e poi analizzati con il software R Studio.

Da questi risultati è emerso chiaramente che i legami emotivi tra i tifosi e la loro squadra vanno ben oltre la mera razionalità ma si radicano profondamente nell'identità individuale e collettiva. La fedeltà è evidente nei loro comportamenti, che dimostrano una predisposizione a sostenere e difendere la squadra in qualsiasi situazione.

Nonostante la fedeltà incondizionata di molti tifosi è comunque necessario avere delle precise strategie di marketing dato che anche questo mercato sta diventando sempre più competitivo e le società si stanno evolvendo sotto questo punto di vista. Come detto in precedenza, le esigenze dei consumatori sono cambiate. Questi hanno iniziato a dare un valore maggiore all'esperienza. È sempre più importante che i consumatori siano intrattenuti sia prima del fischio d'inizio che dopo la fine della partita. Molte squadre hanno creato con questo scopo diverse tipologie di servizi.

Come riportato nell'ultimo capitolo, molte società, per far sì che questa richiesta dei consumatori venga soddisfatta, hanno costruito degli impianti di proprietà multifunzionali che, oltre a far vedere la partita, offrono anche numerosi servizi durante tutto l'arco della settimana rendendo la struttura il più redditizia possibile massimizzando la customer experience. Così facendo i tifosi possono passare maggior tempo nelle strutture del club, aumentando il numero di touchpoint e rendendo più facile la loro profilazione. Grazie ad un numero maggiore di servizi è più facile che un visitatore si trasformi da occasionale ad abituale. Inoltre, raccogliendo una maggiore mole di dati si possono conoscere meglio i consumatori e migliorare i servizi in base alle loro esigenze. Questa strategia ha importanti implicazioni nella gestione delle organizzazioni sportive, suggerendo che investire nella costruzione e nel mantenimento di una relazione affettiva con i tifosi può comportare benefici duraturi sia a livello di coinvolgimento che di sostenibilità economica.

Appendice

Viene riportato di seguito il sondaggio svolto per la raccolta dati:

Che squadra tifi? *

- Inter
- S.P.A.L.
- Milan
- Juventus
- Bologna
- Roma
- Lazio
- Napoli
- Altro
- Non tifo

Qualche informazione sulle jersey



Descrizione (facoltativa)

Acquisti spesso la maglia della squadra del cuore? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mai	<input type="radio"/>	Ogni anno									



Quanto ti senti coinvolto e legato emotivamente alle magliette della tua squadra? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Per niente	<input type="radio"/>	Molto									

Hai la maglia della squadra di cui sei tifoso?



Descrizione (facoltativa)



Possiedi la maglietta della squadra di cui sei tifoso? *

- Si
- No

Quanto la maglia della tua squadra influenza la tua identità e il tuo senso di appartenenza alla tifoseria? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Per niente	<input type="radio"/>	Molto									

...

Con che frequenza usi questi prodotti? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mai	<input type="radio"/>	Frequentemente									

L'uso delle magliette è condizionato dai risultati sportivi? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Per nulla	<input type="radio"/>	Molto									

Compri merchandising di altre squadre rivali? *

Sì

No

Quali fattori possono influire maggiormente sulla scelta di acquisto?



Descrizione (facoltativa)

I risultati sportivi influiscono sull'acquisto dei prodotti della squadra per cui tifi? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Per niente	<input type="radio"/>	Molto									



Eventi extra calcistici influiscono sull'acquisto del merchandising della squadra per cui tifi? *
(es: scandalo scommesse)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Per niente	<input type="radio"/>	Molto									

Ti piace esteticamente l'attuale maglia di quella squadra? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Per niente	<input type="radio"/>	Molto									

Quanto è importante l'estetica in questi prodotti? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Per niente	<input type="radio"/>	Molto									

Prezzo



Descrizione (facoltativa)

È importante il prezzo del prodotto quando fai l'acquisto? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Per niente	<input type="radio"/>	Molto									



Quanto ritieni che il prezzo dei prodotti del merchandising sia equo in rapporto alla qualità e al valore che offrono? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Per niente	<input type="radio"/>	Adeguati									

Fedeltà



Descrizione (facoltativa)

Quanto sei fedele alla tua squadra? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Per niente	<input type="radio"/>	Molto									

Parliamo un po' di te



Descrizione (facoltativa)

Genere *

- Maschio
- Femmina

Età *

- < 18
- 18-25
- 26-39
- 40-49
- 50-59
- ≥ 60

Titolo di studio *

- Licenza media
- Diploma
- Laurea (triennale o magistrale)
- Dottorato
- Altro



Occupazione *

- Disoccupato/a
- Impiegato/a
- Operaio/a
- Imprenditore/imprenditrice
- Studente/studentessa
- Altro

Bibliografia

- Angeli, F., 2008. *Lo sport come veicolo di marketing esperienziale : tipologie di esperienza reale e virtuale*. s.l.:s.n.
- Appelbaum, L. G. C. M. S. D. E. F. S. S. J. N. M. T. M. S. R., 2012. What is the identity of a sports spectator? *Personality and Individual Differences*. pp. 422-427.
- Appiah, D., Ozurem, W., Howell, K. E. & Lanaster, G., 2019. Brand switching and consumer identification with brands in the smartphones industry. *Journal of Consumer Behaviour*, Volume 1, pp. 463-473.
- B. Joseph Pine II, J. H. G., 1998. Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*.
- B. Joseph Pine II, J. H. G., 2000. *L'economia delle esperienze*. s.l.:Etas.
- Bairrada, C. M., Coelho, F. & Coelho, A., 2018. Antecedents and outcomes of brand love: Utilitarian and symbolic brand qualities.. *European Journal of Marketing*, 52(3-4), pp. 656-682.
- Banton, C., 2022. *Investopedia.com*. [Online]
Available at: <https://www.investopedia.com/terms/r/royalty.asp>
- Barry, E., 2019. *Evaluating the Mckinsey Model for The Consumer Journey*, s.l.: s.n.
- Bauer, H. H. S.-S. N. E. E. S., 2008. Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment. *Journal of Sport Management*.
- Benchmark, R. F., 2023. *footballbenchmark.com*. [Online]
Available at:
<https://www.footballbenchmark.com/library/football benchmark social media roundup>
- Bettina T. Cornwell, C. S. W. & D. P. R., 2005. SPONSORSHIP-LINKED MARKETING: OPENING THE BLACK BOX. *Journal of Advertising*.
- Bifulco Luca, M. T., 2019. *Sport e scienze sociali. Fenomeni sportivi tra consumi, media e processi globali Condividi*. s.l.:s.n.
- Bifulco Luca, M. T., 2019. *Sport e Scienze sociali: Fenomeni sportivi tra consumi, media e processi globali*. s.l.:Rogas.
- CALCIOeFINANZA, 2022. *Calcio e finanza*. [Online]
Available at: <https://www.calcioefinanza.it/2022/09/08/juventus-11-anni-e-oltre-500-milioni-di-stadium/>
- CALCIOeFINANZA, 2022. *Calcio e Finanza*. [Online]
Available at: <https://www.calcioefinanza.it/2022/08/30/stadi-piu-costosi-juventus/>
- CALCIOeFINANZA, 2023. *Calcio e Finanza*. [Online]
Available at: <https://www.calcioefinanza.it/2023/02/10/tottenham-bilancio-2022-fatturato-perdite/>
- Campbell, R. M. J. A. D. K. A., 2004. Beyond BIRGing and CORFing: Continuing the Exploration of Fan Behavior. *Sport Marketing Quarterly*, pp. 151-157.
- Cantarini, G., 2023. Blokecore: il trend che unisce moda e calcio. *L'Official*.
- Carù Antonella, B. C., 2003. *Esperienze di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili*. s.l.:s.n.
- Carroll, B. A. & Ahuvia, A., 2006. Some antecedents and outcomes of brand love.. *Marketing Letters*, 17(2), pp. 79-89.
- Castellano, S., 2020. *insidemarketing.com*. [Online]
Available at: <https://www.insidemarketing.it/social-media-marketing-nel-calcio/>
- Cataliotti Jean-Christophe, T. F., 2015. *Il business nel pallone: Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*. s.l.:s.n.

Celesti, A., 2023. "Effetto Messi" per Apple Tv: +110mila abbonati nel giorno del debutto dell'argentino con l'Inter Miami. *Forbes*.

Cherubini Sergio, C. S., 2003. *Il co-marketing degli impianti sportivi*. s.l.:Franco Angeli.

Cherubini Sergio, M. C., 1999. *Il co-marketing sportivo Strategie di cooperazione nel mercato sportivo*. s.l.:Franco Angeli.

Cherubini Sergio, M. C. A. S., 2003. *Il co-marketing degli impianti sportivi*. s.l.:Franco Angeli.

Cherubini, S., 2015. *Marketing e Management dello sport*. s.l.:Franco Angeli .

Cova, B. C. V., 2002. Tribal marketing: The tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing. *European Journal of Marketing*.

David Court, D. E. S. M. a. O. J. V., 2009. The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly* .

DAZN, R., 2023. *DAZN*. [Online]
Available at: <https://www.dazn.com/it-IT/news/calcio/maglie-di-calcio-piu-vendute-top-10-juventus/8boy3s2t3s781gzcums92hdbv>

Delisi, A., 2022. Heung-min Son è il nuovo Brand Ambassador di Burberry. *Outpump*, 13 Giugno.

Delisi, A., 2022. Ora secondo TikTok le magliette da calcio sono cool. *Outpump*.

Deloitte, 2019. *Annual Review of Football Finance 2019*, s.l.: s.n.

Deloitte, 2023. *Annual Review of Football Finance 2023*, s.l.: s.n.

Demir, A., Budur, T. & Heshmati, A., 2020. Antecedents of trust, corporate image, and switching costs: a case in telecommunication services in the Kurdistan region of Iraq.. *International Journal of Mobile Communications*, 19(1), pp. 53-74.

Dincer, H., Hacioglu, U. & Yuksel, S., 2018. Strategic design and innovative thinking in business operations. Series: Contributions to Management Science. *Springer International Publishing*.

Durchholz, C. W. H. C. G., 2012. Measuring co-creation of value by other customers – evidence in sports. *University of Bayreuth, Germany*.

Elizabeth Hirschman, M. H., 1982. Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*.

Filippetti, S., 2023. Tottenham, lo stadio-gioiello è una macchina da soldi. Il Milan prenda nota. *Il Sole 24 Ore*, 8 Marzo.

Foglio, A., 2018. In: *Il Marketing sportivo*. s.l.:s.n., p. 293.

Foglio, A., 2018. *Il marketing sportivo*. s.l.:Hoepli.

Forbes, R., 2023. Miami pronta a tutto per vedere Messi: prezzi dei biglietti aumentati del 500% per la partita di debutto. *Forbes*.

G Bennett, R. H. J. Z., 2003. Generation Y's perceptions of the action sports industry segment.

Gareth James, D. W. T. H. R. T., 2021. *An Introduction to Statistical Learning with Applications in R*. s.l.:s.n.

Giordano, F. P., 2022. I brand di moda stanno rendendo i club di calcio sempre più cool. *GQ Sports*.

Giordano, F. P., 2023. *ggitalia.it*. [Online]
Available at: <https://www.ggitalia.it/sport/article/nuova-maglia-veneziah-calcio-piu-cool-bureau-borsche>

Giordo, D., 2023. *rainews.it*. [Online]
Available at: <https://www.rainews.it/tgr/veneto/video/2023/09/veneziah-calcio-il-successo-mondiale-del-marchio-9b69a86d-6540-4744-8efd-4e7185909bcc.html>

Giorgino, M., 2018. *Brandtelling*. s.l.:Hoepli.

Giudice, S., 2008. Il marketing nella gestione di uno stadio moderno. *Diritto ed economia dello sport*.

Gotta, R., 2018. *Le reti di Wembley*. s.l.:Kenness Publishing .

Gough, C., 2023. Sports industry revenue worldwide in 2022, with a forecast for 2023 and 2027. *Statista*.

Heider, F., 1958. The psychology of interpersonal relations.

Hunt, K. B. T. B. R. E., 1999. A conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of Services Marketing*, 13(6), p. 440.

Internazionale, F., 2023. *FC Internazionale Milano*. [Online]
Available at: <https://www.inter.it/it/notizie/maglia-inter-home-kit-23-24>

Inter, S., 2022. *FC Internazionale Milano*. [Online]
Available at: <https://www.inter.it/it>

Johnston, D., 2004. Consumer Loyalty Amongst Sport Fans: AGF Case Study.

Joshua D. Coval, L. H. C. C. J. M., 2008. Tottenham Hotspur plc. *Harvard Business Publishing*.

Kelly, R., 2020. *GOAL.com*. [Online]
Available at: <https://www.goal.com/en/news/how-much-money-do-football-clubs-make-from-shirt-sales/gv14e9wc0vny1vtyr0rxqqan5>

Kroeber-Riel, W., 1979. Activation Research: Psychobiological Approaches in Consumer Research. 5(4).

Lacey Russell, A. G. C., 2013. How fit connects service brand sponsors with consumers' passions for sponsored events. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*.

Leventhal, R. C., 2005. The importance of marketing. *Strategic direction*, 21(6).

Lombardi, F., 2021. San Siro, quanto vale lo stadio di proprietà: confronti fra ricavi di Juve, Milan e Inter. *Il Giorno*.

Macaluso, M., 2022. Le mappe sulle maglie da calcio. *Outpump*.

Madrigal, R., 2000. The influence of social alliances with sports teams on intentions to purchase corporate sponsors' products. *Journal of advertising*.

Madrigal, R., 2001. Social identity effects in a belief-attitude-intentions hierarchy: Implications for corporate sponsorship. *Psychology and Marketing*.

Magni, I., 2002. *Merchandising e sponsorizzazione. Nuovi contratti per lo sfruttamento e la promozione dell'immagine*. s.l.:s.n.

Magni, I., 2002. *Merchandising e sponsorizzazione. Nuovi contratti per lo sfruttamento e la promozione dell'immagine*. s.l.:CEDAM.

Magni, I., 2002. *Merchandising e sponsorizzazione. Nuovi contratti per lo sfruttamento e la promozione dell'immagine*. s.l.:Cedam.

Mapelli, A., 2023. Stadi, diritti tv, ricavi commerciali: perché il calcio italiano è nella periferia d'Europa. *Verità&affari*.

Marchese, A., 2020. *Il calcio tra le case. A spasso per Londra, la città del calcio*. s.l.:Edizioni Efesto.

Martini, A. D., 2012. Lo stadio di proprietà in Europa e in Italia. *Diritto ed economia dello sport*.

Mason, D., s.d. What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing*, pp. 402-418.

Mazza, B., 2018. *Fair Game. Stili e linguaggi della comunicazione sportiva*. s.l.:Lulu.com.

Mazza, B. e., 2006. *Tempi e spazi dello sport. Italia-Inghilterra: modelli a confronto*. s.l.:s.n.

McDonald Heath, J. P. D. C. F. & T. K., s.d. Who doesn't like sport? A taxonomy of non-fans. *Sport Management Review*.

Milan, S., 2023. *AC Milan*. [Online]
Available at: <https://www.acmilan.com/it/news/articoli/sponsor/2023-09-21/ac-milan-e-off-whitetm-lanciano-la-nuova-collezione>

Nufer, G. B. A., 2010. Relationship Marketing in Sports. *Routledge*.

Nufer, G. B. A., 2010. Relationship Marketing in Sports.. *Routledge*.

Oliver, R. L., 2014. Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer.. *Routledge*..

Ortenzi, A., 2017. *Digital marketing per lo sport. Strumenti e tecniche per la comunicazione sportiva*. s.l.:Hoepli.

Ortenzi, A., 2017. *Digital marketing per lo sport. Strumenti e tecniche per la comunicazione sportiva*. s.l.:Hoepli.

Pandolfini, V., 2022. *Assistenza legale imprese*. [Online]
Available at: <https://assistenza-legale-imprese.it/sfruttamento-commerciale-immagine-sportivi/>

Pastore Alberto, M. V., 2008. *Impresa e comunicazione Principi e strumenti per il management*. s.l.:Apogeo.

Pavesi, C., 2023. Le maglie da calcio sono le nuove sneakers?. *Outpump*.

Phillips, C., 2019. *The Great Eastern Railway in South Essex*. s.l.:Pen & Sword Transport.

Pracejus, J. W., 2004. Seven psychological mechanisms through which sponsorship can influence consumers. *Sports marketing and the psychology of marketing communication*, pp. 175-189.

Populous, 2020. *Populous*. [Online]
Available at: <https://populous.com/project/tottenham-hotspur-football-club>

Reese, D., 2023. *World Soccer talk*. [Online]
Available at: <https://worldsoccertalk.com/news/how-much-soccer-clubs-earn-from-shirt-sales-20230710-WST-440682.html>

Rituparna Basu, N. S., 2015. An Empirical Analysis of Purchase Behaviour for Football Ancillaries: An Emerging Market Perspective. *Global Business Review*.

r-project, 2023. *r-project*. [Online]
Available at: <https://www.r-project.org>

Scagliarini, V., 2015. Lo juventino Nicolò a Berlino in bici. *Il Corriere Della Sera*.

Sellitti, N., 2022. Quanto incassano gli stadi di calcio? Il business del matchday e il modello Juve. *Fortune Italia*.

Shank, M. D., 2014. *Sports Marketing*. s.l.:s.n.

Singh, N., 2013. Sports Marketing: Changing the Game. *Journal of Marketing & Communication*, Volume 8.

Slanzi, D., 2022. *La Cluster Analysis*. s.l.:s.n.

Slanzi, D., 2022. *Le ricerche di mercato Introduzione alla costruzione di un questionario*. s.l.:s.n.

Slanzi, D., 2022. *Modelli di regressione lineare con R*. s.l.:s.n.

Sport, L. G. D., 2015. Champions, tifoso della Juventus a piedi fino a Berlino per pagare la scommessa. *La Gazzetta Dello Sport*.

Stander, F. W. D. B. L. T., 2016. Engagement as a source of positive consumer behaviour: A study amongst South African football fans. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*.

Statistical, J., 2024. *jmp.com*. [Online]
Available at: https://www.jmp.com/it_it/statistics-knowledge-portal/exploratory-data-analysis/box-plot.html

Tao Sun, S. Y. W. D. W., 2004. *Sports Marketing and the Psychology of Marketing Communication*. s.l.:s.n.

Tottenham, 2023. *Tottenham Hotspur*. [Online]
Available at: <https://www.tottenhamhotspur.com/the-club/partners/our-suppliers/beavertown/>

Traverso, F. G. e. M., 2018. Stadi di proprietà in Italia: una questione aperta. *Giornale on-line dell' AISRe (Associazione Italiana Scienze Regionali)*.

Turbutt, P., 2015. Motivation, segmentation and the mega-tournament experience: a study of English Football Tourists at World Cup 2014. *Birkbeck, University of London*.

Tuten L. Tracy, M. R. S., 2014. *Social media marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*. s.l.:Pearson.

Unit, F. A., s.d. *Franchising Advisor Unit*. [Online]
Available at: <https://fauprofessional.com/magazine/royalties-cosa-sono>

- Usui, K., 2008. *The Development of Marketing Management*. s.l.:s.n.
- Valinsky, J., 2023. Messi's next match is the most expensive Major League Soccer game ever. *CNN Business*.
- Wann, D. M. M. R. G. & P. D., 2001. *Sport Fans: The Psychology and Social Impact of Spectators*. 1° a cura di s.l.:s.n.
- WAPINSKI, M., 2021. *Tisa*. [Online]
Available at: <https://www.tisagroup.ch/merchandising-strategies-for-sports-clubs-leagues-and-federations/>
- Watson, G. F., Beck, J. T., Henderson, C. M. & Palmatier, R. W., 2015. Building, measuring, and profiting from customer loyalty.. *Journal of Academy of Marketing Science*, 43(6), pp. 790-825.
- Weisberg, S., 2014. *Applied Linear Regression*. s.l.:John Wiley & Sons Inc.
- Yoshida, M. G. B. N. M. B. R., 2014. Conceptualization and measurement of fan engagement: Empirical evidence from a professional sport context.. *Journal of Sport Management*.
- ZAJONC, W. R. K.-W. A. R. B., 1980. Affective Discrimination of Stimuli That Cannot Be Recognized.
- Zhu, M., 2023. I marchi della moda scendono in campo con il ritorno della Serie A. *Milano Finanza*.