Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale

in Marketing e Comunicazione

ordinamento EM7-15

Tesi di Laurea

Rebranding delle società calcistiche: strategia aziendale o investimento sbagliato?

Il caso del Pordenone Calcio

Relatore
Ch. Prof. Andrea Borghesan

Laureando
Marco Nadalin
Matricola 842986

Anno Accademico
2018 / 2019

Alla mia famiglia,
senza la quale non avrei mai potuto raggiungere questo traguardo.
Questa laurea è anche vostra

Sommario

INTRODUZIONE 6
PRIMO CAPITOLO. 9
IL BRAND AGLI OCCHI DEL CONSUMATORE 9
1.1. Cos'è un brand 9
1.2 Dal marchio alla brand equity 14
1.3 Brand knowledge, brand awareness, brand image, brand identity e brand reputation 18
SECONDO CAPITOLO. 25
IL BRANDING NELLE SOCIETA' SPORTIVE 25
2.1 Marketing nelle società sportive 25
2.2 Il marketing calcistico 30
2.3 Ruolo dei social media 35
2.4 Il brand nelle società calcistiche 47
TERZO CAPITOLO. 54
REBRANDING 54
3.1 Cos'è il rebranding 54
3.2 Motivi che spingono al rebranding 56
3.2 Rischi legati al rebranding 58
3.3 Il processo di rebranding 59
3.4 Il rebranding nel mondo del calcio 62
QUARTO CAPITOLO. 71
CASO AZIENDALE: IL REBRANDING DEL PORDENONE CALCIO 71
4.1 Storia del Pordenone Calcio 71
4.2 Lo stadio e il centro sportivo 73
4.3 Pordenone 2020 76
4.4 Evoluzione del logo del Pordenone Calcio 83
4.5 Investimenti nel Settore Giovanile 87
4.6 Obiettivo della ricerca e metodo utilizzato 89
CONCLUSIONI. 91
SITOGRAFIA 93
BIBLIOGRAFIA 94

INTRODUZIONE

Un pallone, un prato o una strada, due porte realizzate con dei sassi o degli zaini di scuola. Questi pochi e semplici elementi potrebbero essere apparentemente banali ma in realtà sono quelli che permettono al calcio di essere lo sport più popolare e seguito al mondo. Ciascuno di noi, ogni volta che vede materializzarsi davanti ai suoi occhi questi elementi, viene "rapito" e in lui nasce la necessità di seguire con lo sguardo la scena e, talvolta, di entrarne attivamente a farne parte. Inoltre, non importa nulla che gli attori protagonisti non provengano dallo stesso Paese, non pratichino la stessa religione o non parlino la stessa lingua perché il calcio è un linguaggio universale che non necessita di nessuna mediazione ed è in grado di cambiare il mondo, unendo la gente. In alcuni villaggi dell'America Latina, per esempio, non vi sono le risorse per realizzare edifici di interesse pubblico come chiese o ospedali, ma è impossibile non trovare un campo da calcio dove tutti i bambini si ritrovino a giocare.
Novanta minuti, forse qualcosa di più, in cui l'obiettivo primario di entrambe le squadre è quello di fare goal. Ogni individuo che abbia giocato almeno una volta a calcio può confermare che il momento esatto in cui la palla varca la linea di porta trascina con sé un uragano di sensazioni. A tal riguardo, Pier Paolo Pasolini afferma che *"ci sono nel calcio dei momenti esclusivamente poetici: si tratta dei momenti del goal a saldare il rapporto tra letteratura e pallone. Ogni goal è sempre un'invenzione, è sempre una sovversione del codice: ogni goal è ineluttabilità, folgorazione, stupore, irreversibilità. Proprio come la parola poetica" (Pasolini, Il Giorno, 1971).*

Le emozioni che il calcio riesce a far vivere mi hanno portato ad appassionarmi a questo sport fin da piccolo. Dall'età di sette anni sono un calciatore a livello dilettantistico e, nonostante il passare degli anni, la mia passione è sempre viva e l'entusiasmo che provo quando scendo sul rettangolo di gioco è pari a quello di un bambino. Il fatto che ci sia caldo, freddo, il sole, la pioggia, un prato di erba ben curato o un campo ai limiti della praticabilità non ha mai scalfito le mie motivazioni e gli allenamenti a cui non ho partecipato in tutti questi anni di carriera possono essere contati sulle dita di una mano.

In questa tesi, quindi, sono riuscito ad unire le mie due più grandi passioni, da un lato quella per il calcio e dall'altra per il marketing che sta assumendo un ruolo sempre più fondamentale all'interno delle società sportive, in particolare quelle di calcio. Il calcio ha subito profonde trasformazioni nel corso della storia: nato con un aspetto ludico e sociale è diventato una vera e propria industria grazie alla legge del 1996 che ha introdotto lo scopo di lucro per le società sportive. I club sono sempre più business-oriented e questo comporta la necessità di assumere figure professionali che abbiano conoscenze, oltre che in ambito sportivo, anche in ambito imprenditoriale. Si deve quindi abbandonare l'idea di calcio puro e iniziare a considerare le diverse voci in auge nell'economia moderna: ricavi, concorrenti, sponsor, struttura societaria e branding.

Il presente elaborato si compone di quattro parti e si impone di sviscerare quali sono le strategie adottate dai diversi club e gli strumenti utilizzati affinchè una società sportiva possa, non solo sopravvivere, ma distinguersi dai concorrenti.

Nonostante la tesi si focalizzi sul tema del rebranding delle società calcistiche, nella prima parte si è deciso di fare un passo indietro perché fare rebranding significa attuare un processo di cambiamento del brand in modo più o meno profondo. Per questo motivo, si è voluto introdurre il fondamentale concetto di brand e tutti gli elementi di cui è costituito, per poi definire il processo che porta alla nascita di un brand e, infine, come viene avvertito da parte dei consumatori. In questo primo capitolo sono stati utilizzati alcuni modelli teorici molto conosciuti a livello accademico: in ordine cronologico, il modello presentato da David A. Aaker nel 1991 nel libro *"Managing brand equity"*, il modello di Keller risalente al 1993 e presente all'interno del libro *"Strategic brand management"* e il modello di Risitano (2004) nell'articolo *"The role of experience in the branding strategies"*.

Nella seconda parte i concetti riguardanti il brand, analizzati in precedenza, sono stati applicati al caso specifico del mondo del calcio. Il brand, in questo contesto, assume una notevole importanza a partire dal 1996, in seguito all'introduzione dello scopo di lucro per le società sportive. Da quel momento in poi il brand inizia a essere una voce importante all'interno dei bilanci delle società sportive e vengono attivate una molteplicità di attività con l'intento di incrementare il suo valore e generare un senso di appartenenza nei tifosi e appassionati. A tal proposito, annualmente, Futurebrand realizza un report denominato "Brand Finance Football" in cui sono presenti le dieci migliori squadre a livello mondiale per quanto riguarda sia il valore del brand che la forza del brand. Sulla base di questa classifica sono state fatte delle considerazioni e dei confronti che hanno permesso di determinare come, da un lato, il successo sul campo non sia condizione sufficiente e necessaria per posizionarsi in cima alla classifica e, dall'altro, che risultati sportivi positivi solo in ambito nazionale non permettano di raggiungere l'apice della graduatoria. Inoltre, sono state approfondite le strategie di marketing adottate dalle società di calcio, con una lente d'ingrandimento nel nostro contesto italiano e sulle diverse "miopie" del sistema calcio italiano nei confronti di paesi come la Spagna, la Germania e l'Inghilterra. Per quanto riguarda questo aspetto un aiuto fondamentale è stato dato da Maurizio Laudicino, attuale direttore marketing dell'A.S. Pistoia Basket 2000 ed ex direttore marketing del Livorno Calcio in Serie B, e Andrea Piscopo.

Nella terza parte si è analizzata una pratica molto diffusa a livello mondiale negli ultimi anni, sicuramente non esente da rischi, che è il rebranding. Sono stati esaminati i motivi che spingono le società di calcio, ma non solo, ad avviare questo processo, i rischi legati a tale decisone e, infine, si sono descritte le diverse fasi di cui si compone. Per capire meglio di che cosa si tratta sono stati forniti molti esempi grafici, sia riguardanti club di calcio che aziende dell'industria o dei servizi, da cui si può notare come i casi di insuccesso non siano così rari e difficili da individuare.

Nella quarta, e ultima, parte dell'elaborato si è studiato il caso del Pordenone Calcio che nella stagione 2019/2020 affronterà per la prima volta la Serie B. La scelta non è casuale ma è stata determinata da due elementi: la vicinanza geografica alla mia città e la capacità di una piccola società di paese (Pordenone conta 51 453 abitanti) di ottenere dei risultati, sportivi e non, che superano ogni più rosea aspettativa grazie ad una serie di investimenti mirati e una visione lungimirante. Il processo di rebranding del Pordenone Calcio è stato

qualcosa di profondo e ambizioso che coinvolge il modo di fare business dell'azienda in un'ottica di medio lungo-periodo. Il cambio di logo, il progetto di equity crowdfunding avviato nel 2019 e la proposta del nuovo stadio rappresentano gli elementi extra-sportivi di questo processo, mentre la storica partita deli ottavi di Coppa Italia a San Siro contro l'Inter, la vittoria del girone B di Lega Pro, la promozione in Serie B e gli investimenti nel settore giovanile rappresentano gli elementi prettamente sportivi. Fondamentale al fine di ottenere tutte queste informazioni è stato il responsabile dell'ufficio stampa e comunicazione del club neroverde Marco Michelin.

Si è deciso di valutare dal punto di vista aziendale (attraverso i dati estratti dai tre principali social media utilizzati dal club e dal sito ufficiale) l'efficacia di tale processo di rebranding. I risultati ottenuti sono stati poi confrontati con quelli di altre squadre partecipanti all'attuale Serie B e alla Serie C (da cui proviene il Pordenone Calcio) in modo da ottenere la dimensione di quanto realizzato dal Pordenone Calcio. Infine, si è deciso di procedere ad un confronto tra i dati provenienti dalle varie piattaforme e alcune voci di bilancio presenti nei conti economici e negli stati patrimoniali del Pordenone Calcio. L'obiettivo è stato quello di verificare se esiste una connessione tra i risultati virtuali e quelli reali.

PRIMO CAPITOLO.

IL BRAND AGLI OCCHI DEL CONSUMATORE

1.1. Cos'è un brand

Quotidianamente ognuno di noi entra in contatto con decine di brand. Nel mondo del lavoro, all'interno delle mura domestiche o mentre si è in compagnia dei propri amici, quanti di noi hanno usato, almeno una volta, la parola brand? Quasi sicuramente la maggior parte delle persone, anche se non sono esperte in materia, risponderà in modo affermativo, ma siamo sicuri di essere a conoscenza del reale significato di questo termine? Per capire meglio la centralità del brand e di come attorno ad esso ruoti parte del business delle aziende e delle loro relazioni, partiamo dal significato originario. Il brand si identifica con ciò che noi italiani chiamiamo "marca", che è ben diverso da quello che sempre noi italiani chiamiamo "marchio". Tuttavia, in origine, la parola "brand" nasce con il significato di marchio e deriva da *"brandr" (socialcomitalia.com)*, un antico termine della lingua germanica che significa "bruciare" e che fa riferimento alla pratica utilizzata dagli abitanti scandinavi del periodo vichingo per marchiare a fuoco il bestiame per riconoscerne la proprietà. Può sembrare assurdo ma, inizialmente, il termine brand si identifica proprio con il marchio. La definizione data dall'American Marketing Association (AMA), un'associazione fondata all'inizio del 1900 che comprende professionisti ed esperti del marketing, di marchio è la seguente: *"il nome, termine, segno, simbolo, o disegno, o una combinazione di questi che mira a identificare i beni o i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti"* (*www.ama.org)*. Tale definizione, quindi, fa leva puramente sull'aspetto grafico mentre il brand, o marca, comprende dei concetti che vanno oltre l'immagine e l'aspetto grafico.

Un marchio, per poter essere definito tale, deve essere costituito da alcuni elementi fondamentali e rispettare delle logiche:

- Nome, in grado sia di perdurare nel tempo sia di evocare emozioni uniche, ma anche numeri, lettere e addirittura suoni;
- Pay off, ovvero lo slogan, deve riassumere in poche parole l'essenza di un'azienda (per esempio il "più bianco non si può" di Dash);
- Font, ovvero il carattere scelto, deve essere leggibile e coerente con gli obiettivi aziendali;
- Proporzioni corrette, altrimenti si rischia che sparisca quando viene affiancato ad altri marchi;
- Utilizzare colori pantone in armonia con i valori rappresentati dal brand;
- Simbolo o logo, ovvero quell'immagine che accompagna il marchio e che, talvolta, la sua semplice visione permette al consumatore di riconoscere il marchio a cui è legato (per esempio il cavallino rampante della Ferrari).

Un marchio nasce in un momento preciso grazie all'interazione tra designer, grafici e l'azienda committente. Si tratta di un processo che porta alla nascita di un nome che, oltre a rispettare dei requisiti di legge, deve confrontarsi con le diverse lingue, le diverse culture, deve essere facile da memorizzare e pronunciare e, non da ultimo, fare i conti con i prodotti dello stesso genere. Non di rado, si assiste alla creazione di marchi che non tengono in considerazione tutti questi aspetti e ciò comporta il loro fallimento nella giungla del mercato. A tal proposito si possono citare alcuni casi emblematici: la "Jetta" della Volkswagen, la versione berlina della Golf che è stata prodotta a partire dal 1979, in Germania rappresentava un modello di auto come tanti altri, mentre in Italia aveva trovato l'opposizione di molti automobilisti superstiziosi che erano contrari ad acquistare una vettura che letteralmente significava "sventura". Oppure, un altro caso da citare riguarda la Fiat che con la "Ritmo", prodotta tra il 1978 e il 1988, non ebbe successo nel mercato britannico poiché per gli inglesi la parola significa "ciclo mestruale". Uno dei più noti pubblicitari del mondo, Jacques Seguela, compara un prodotto ad un qualsiasi individuo che è caratterizzato da una propria immagine, da un corpo, da un carattere e da una propria personalità. A differenza, però, di un nome che rimane identico per tutta la vita (salvo rari casi), le marche possono subire delle modifiche per motivi di natura giuridica ed economica o, semplicemente, per rimanere al passo con i tempi: per esempio la catena statunitense di fast food "Kentucky Fried Chicken" ha deciso per motivi salutistici di trasformare il suo marchio in KFC, celando dietro la lettera F il termine "fried" e questo ha reso anche il marchio più veloce da pronunciare e ricordare.

Il brand, invece, è un concetto astratto e intangibile, un qualcosa che esiste ed è presente nelle menti dei consumatori ma che non si può disegnare. Un certo Jeff Bezos, fondatore e presidente di Amazon, a riguardo dice che *"il brand è ciò che le persone dicono quando escono dalla stanza"* (*millionaire.it)*. Conta solo quello che pensa il consumatore e non ciò che viene scritto, per esempio, nel company profile, sulle descrizioni di LinkedIn o Facebook che serve solamente per alimentare l'ego imprenditoriale. Questo serve a sottolineare come il brand non sia ciò che un'azienda pensa sia la sua immagine, ma l'immagine che gli altri hanno dell'azienda. L'unico modo per formare questa immagine nelle menti dei consumatori è investire in marketing e comunicare con il cliente in modo corretto e veritiero perché altrimenti un'azienda potrebbe proporre i prodotti o servizi migliori in assoluto ma difficilmente un cliente li acquisterebbe. Non è sufficiente per un'azienda presentarsi sul mercato e aspettare che i clienti si accorgano dei vantaggi e delle caratteristiche dei prodotti o servizi perché questo non succederà mai. Sempre più spesso accade, infatti, che un prodotto venga acquistato solo in parte per le sue caratteristiche, ma soprattutto per la sua capacità di soddisfare bisogni non primari, come per esempio prestigio, riconoscimento e autorealizzazione. Inoltre, contrariamente a quanto pensiamo, quando si parla di brand non si fa riferimento solo alle grosse multinazionali come Adidas o Amazon, ma qualunque tipo di business potrebbe avere un brand, anche la piccola macelleria presente in ogni paese in cui viviamo. Talvolta, anche un nome e cognome possono diventare un brand e in questo caso si parla di personal branding. Si pensi, ad esempio, al famoso esperto informatico Salvatore Aranzulla che attorno al suo nome ha costruito un brand che, indipendentemente dalla persona da cui ha tratto origine, fattura ogni anno circa 2,5 milioni di euro. All'interno della marca si trova

il marchio ma, come dice David Ogilvy, sono presenti anche una serie di attributi intangibili di un prodotto. Per capire meglio il concetto basterebbe citare due grandi marchi conosciuti a livello mondiale: Apple e Nike. Questi due marchi non sono solo un nome o un simbolo, ma rappresentano uno stile di vita e una filosofia. Philip Kotler e Gary Armstrong affermano come il brand sia *"la risorsa più durevole dell'impresa, che vive più a lungo dei singoli prodotti e delle strutture" (Kotler, Armstrong, Principles of Marketing, 2008).*
A differenza di un marchio, la marca non prende vita in un momento preciso ma si forma nel tempo: nasce e in modo progressivo si fortifica e si consolida facendo leva su diversi elementi. Talvolta, la marca si trasforma in uno dei criteri che spingono un consumatore a selezionare la marca stessa e, visto che gli atteggiamenti dei consumatori determinano e influiscono sulle performance di un'azienda, essa può garantire degli ottimi risultati sulle performance aziendali. Un ex dirigente di McDonald's, intervistato sull'argomento, ha affermato che *"anche se ogni nostra risorsa, ogni nostro edificio e ogni nostra attrezzatura fossero distrutti da una catastrofe naturale, saremmo comunque in grado di ottenere in prestito tutti i fondi necessari a rimpiazzarli in breve tempo grazie al valore della nostra marca. La marca possiede un valore più elevato rispetto all'insieme di tutte le altre risorse" (insidemarketing.it)*. Come detto in precedenza, quindi, la costruzione di una marca passa attraverso l'identificazione di specifici elementi che possono essere sviluppati solo in un arco temporale di medio-lungo termine come il nome e il logo, il rapporto e le relazioni con i consumatori e gli stakeholder, la pubblicità, la reputazione aziendale e, infine, il relazionarsi in maniera corretta ed equa con l'esterno. La marca è un asset aziendale e, in quanto tale, deve coinvolgere l'intera organizzazione e, nello specifico, deve coesistere e lavorare in simbiosi con le infrastrutture produttive, le materie prime e le risorse umane al fine di creare valore per il consumatore finale in un processo senza fine che deve essere costantemente rivisto e aggiornato. J. N. Kapferer afferma che un brand è "*un'idea condivisa ed esclusiva contenuta nei prodotti, servizi, luoghi e/o esperienze. Più quest'idea è condivisa da un grande numero di persone, maggiore è il potere del brand" (Kapferer, The new strategic brand management, 2012)*. Volvo, per esempio, intorno al concetto di sicurezza che l'ha contraddistinta nel corso degli anni ha costruito la propria brand identity. L'azienda svedese, in questo modo, riesce a differenziarsi da competitor come Mercedes, Audi e Dacia e ad essere scelta da quei consumatori che pongono questo aspetto intangibile di sicurezza sopra ogni cosa. Si può, quindi, concludere che il posizionamento di un prodotto o servizio nella mente del consumatore determina il valore di una marca e il suo successo o meno sul mercato. Un brand, però, è in grado di posizionarsi nella mente delle persone solo se è diverso da tutti gli altri presenti sul mercato. E questo aspetto ci riporta alle origini del concetto di brand: se inizialmente il brand serviva a riconoscere il proprio bestiame all'interno di una mandria, oggi, allo stesso modo, il brand permette al consumatore di distinguere un determinato prodotto o servizio da quello dei competitor presenti sul mercato.

Dopo averla definita a livello generale, la marca può essere scomposta in quattro sottocategorie che si differenziano sulla base delle decisioni prese a monte da un'azienda:

- ***marca del produttore***, ovvero si tratta della marca apposta dall'azienda produttrice del prodotto e viene denominata anche marca industriale;

- ***marca del distributore,*** o marca commerciale, ovvero si tratta generalmente della marca apposta da un rivenditore su prodotti acquistati presso un produttore;
- ***marca su licenza***, ovvero quando un'impresa ottiene il permesso, sottoforma di licenza, di utilizzare nomi o simboli ideati da altri per contraddistinguere i propri prodotti o servizi;
- ***co-branding***, ovvero quando vi è l'utilizzo contemporaneo di due o più marchi con lo scopo di realizzare un unico prodotto attraverso forme di marketing congiunto in modo da accrescere il valore percepito dell'offerta (per esempio Red Bull e GoPro).

Inoltre, le marche possono essere ulteriormente scomposte in base a come un'impresa decide di sfruttare e organizzare i propri marchi all'interno del mercato di riferimento, ovvero in base all'architettura di marca per cui un'impresa ha optato. Nello specifico si possono avere:

- ***marca prodotto,*** nel caso in cui le imprese detengano in portfolio marche forti e autonome che possono fare leva su dei brand altrettanto forti. Un esempio è rappresentato da Nutella che appartiene al Gruppo Ferrero;
- ***marca gamma,*** nel caso in cui un'impresa abbia a che fare con prodotti che appartengono alla stessa categoria ma che permettono di soddisfare bisogni simili. Colgate, per esempio, vende una gamma di prodotti per la pulizia dentale;
- ***marca ombrello,*** nel caso in cui un'impresa proponga i propri prodotti o servizi con la stessa marca, indipendentemente dal settore merceologico di appartenenza e dalla modalità di utilizzo. Un esempio noto è quello della Rai che ha utilizzato la sua riconoscibilità, qualità e affidabilità nel settore audiotelevisivo per diversificarsi in una molteplicità di canali specialistici come Rai Extra, Rai Premium, Rai Cinema, Rai Movie. Oppure Virgin che, nonostante abbia un portfolio prodotti molto differenziato, si presenta con lo stesso nome in tutti i mercati di riferimento.

Le imprese sempre più spesso si trovano a dover gestire una pluralità di marchi al proprio interno, sia per rispondere alle esigenze della domanda sia per reagire a iniziative da parte dei concorrenti. Risulta, quindi, fondamentale per un'impresa definire un piano d'azione condiviso fra tutti i singoli marchi in modo da trasmettere chiarezza e unità d'intenti, oltre che sfruttare le eventuali economie di scala.

L'evoluzione di Internet e dei social media avvenuta negli ultimi anni cela una serie di rischi e minacce che non possono essere ignorati. Se da un lato si tratta di un mondo virtuale, dall'altro è bene sottolineare come i pericoli siano reali e, se non affrontati, possono mettere in pericolo la stessa sopravvivenza dell'impresa. I pericoli più comuni sono: furti d'identità, frodi creditizie e contraffazioni che influiscono negativamente nel rapporto consumatore – impresa, sulla reputazione dell'impresa e sul mercato a cui si rivolge un'impresa. Le imprese devono iniziare a trattare il problema con cautela e con le dovute precauzioni per proteggere i propri consumatori dal crescente pericolo rappresentato dal web. Tutto ciò pone le aziende di fronte a diversi interrogativi: come posso individuare le effettive minacce nei confronti del mio brand? Quali strategie e

strumenti si possono adottare per combattere queste minacce? L'adozione di una strategia non può non prevedere la partecipazione dell'intero tessuto aziendale, dal top management fino alle più piccole aree di business, nessuno escluso.
In Paesi come gli Stati Uniti e il Regno Unito esistono già delle figure, come il brand protection manager, che si occupano di queste minacce. In Italia, invece, tali figure devono ancora svilupparsi perché il problema, e la relativa sensibilizzazione, sono apparsi in ritardo. All'estero si è capita in anticipo l'importanza del canale e-commerce e, quindi, si è deciso di creare una serie di misure con lo scopo di proteggere il brand da tutte le minacce che gli ruotano attorno nel mondo dell'online. Nonostante ciò, in Italia, il problema sta diventando sempre più centrale e sta entrando di prepotenza all'interno delle strategie delle imprese: paralleli alle Camere di Commercio e i suoi organismi che sono stati sempre in prima fila nel salvaguardare le imprese, si stanno diffondendo nuove figure professionali come quella del brand protection evangelist. Si tratta di soggetti che non hanno avuto una formazione scolastica specifica in quanto non esistono corsi professionali o universitari che trattano questi argomenti, ma si sono formati sul campo ed hanno sviluppato competenze in marketing, IT e in ambito giuridico. Il loro scopo è duplice: da un lato aiutare il consumatore a riconoscere un brand vero da uno contraffatto, dall'altro spingere progressivamente le aziende a prestare maggiore attenzione nei confronti della difesa del brand online. Contraffattori, pirati informatici e hacker si servono di espedienti sempre più sofisticati e contorti per eludere le difese erette dalle imprese, ma la tecnologia non si limita ad osservare e a restare neutrale ma si sta sviluppando parallelamente. Gli strumenti messi a disposizione dei brand protection evangelist sono, per esempio, l'intelligenza artificiale, il machine learning e l'analisi dei big data, che possono essere utilizzati singolarmente oppure in modo congiunto in modo da affrontare il problema in modo più efficiente ed efficace. Recentemente, un'altra minaccia è rappresentata dal dark web dove in modo del tutto anonimo possono avvenire, oltre ad acquisti o vendite di prodotti illegali, scambi o tentativi di furto di dati riservati e della proprietà individuale che possono recare un grave danno ai brand. Il controllo costante nel tempo di questo lato oscuro del web permette a un'impresa di attenuare e neutralizzare i rischi e le minacce che si potrebbero materializzare. Più le imprese rimanderanno l'adozione di queste strategie e più le conseguenze potrebbero essere disastrose: perdita di fiducia e di credibilità nei confronti dei consumatori e danni alla reputazione che conducono a effetti negativi sui ricavi. Le imprese possono decidere di assicurare e salvaguardare il proprio business e i propri consumatori attraverso due modalità: outsourcing e insourcing. Nel primo caso, l'impresa decide di "esternalizzare" questa attività e di richiedere l'assistenza specifica di una determinata impresa esterna. Nel secondo caso, invece, l'impresa decide di creare al proprio interno un dipartimento ad hoc, composto da diversi esperti e professionisti, che si occuperà di questa attività. Oppure, un'impresa può optare per combinare questi due processi in modo da sfruttare i vantaggi sia della prima che della seconda alternativa.

1.2 Dal marchio alla brand equity

La definizione di brand data dall'American Marketing Association (AMA), sulla base di quanto formulato da Kotler, è: *"un nome, termine, segno, simbolo, o disegno, o una combinazione di questi che mira a identificare i beni o i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti"(Kotler, P. H., Et Al., Marketing Management, Pearson Italia, 2017).* Tale definizione porta alla memoria la definizione che il diritto italiano dà del marchio per quanto riguarda la protezione della proprietà industriale e che stabilisce che "*possono costituire oggetto di registrazione come marchio d'impresa tutti i nuovi segni suscettibili di essere rappresentati graficamente, in particolare le parole, compresi i nomi di persone, i disegni, le lettere, le cifre, i suoni, la forma del prodotto o della confezione di esso, le combinazioni o le tonalità cromatiche, purchè siano atti a distinguere i prodotti o i servizi di un'impresa da quelli di altre imprese" (art. 16 Decreto Legislativo del 4 dicembre 1992, n. 480).*

Entrambe le definizioni si focalizzano prevalentemente sulle caratteristiche tangibili e sull'aspetto grafico del brand e le varie parti di cui è costituito. Il concetto di brand, però, non è così limitato e può essere arricchito da altri elementi che vanno oltre la pura e semplice immagine. Sviscerando e analizzando a fondo il concetto di brand si scopre come non sia più sufficiente considerare solo gli elementi visivi e tangibili, ma si devono considerare gli aspetti intangibili e astratti collegati al brand. Gli aspetti fisici, a differenza del passato, non sono più gli unici elementi di cui un'impresa deve curarsi, oggi si è passati ad una logica brand-oriented in cui ciò che deve essere venduta è la marca e non più un singolo prodotto. Questo spiega perché un consumatore, a parità di attributi e vantaggi offerti, quando si trova di fronte a due o più prodotti opti per quello di una specifica marca e per quest'ultima è disposto anche a pagare di più. Il consumatore non acquista un prodotto, ma dei valori, delle emozioni e delle promesse che una certa marca propone e di cui si fa portavoce. Si pensi per esempio a un soggetto che acquista una Ferrari: non la acquista per un bisogno primario di mobilità ma perché Ferrari è sinonimo di prestigio, eccellenza, innovazione e passione.
Quanto appena enunciato permetterà a un'impresa di soddisfare i molteplici bisogni dei consumatori che un singolo prodotto non è capace di soddisfare e di garantire un surplus economico grazie a quella che in ambito accademico e professionale è definita brand equity (detta anche valore di marca). Per essere più precisi, sarebbe corretto parlare di "valore aggiunto di marca" perché, ai benefici apportati da un determinato prodotto o servizio, vanno sommati o sottratti (a seconda della forza di un brand) degli aspetti connessi alla percezione dei consumatori quali la fedeltà, la fama del brand, la qualità e i collegamenti mentali. Questo termine si riferisce, quindi, alla capacità di un brand di orientare in una certa direzione le scelte di acquisto dei consumatori sulla base della riconoscibilità del marchio. Secondo P. Kotler e G. Armstrong la brand equity è infatti *"l'effetto differenziale positivo che la conoscenza del nome della marca esercita sulla risposta del cliente al prodotto o alla sua commercializzazione" (Kotler, Armostrong, Principles of Marketing, Pearson Education, 2008).*

Il primo a introdurre il termine è stato D. Aaker negli anni '90 che ha avanzato la seguente definizione di brand equity, ovvero *"insieme di beni intangibili (asset) legati al brand, al nome o al simbolo che accrescono o sottraggono il valore fornito da un prodotto o servizio all'azienda o ai clienti di quell'azienda" (Aaker, Managing brand equity, Free pr, 1991).*

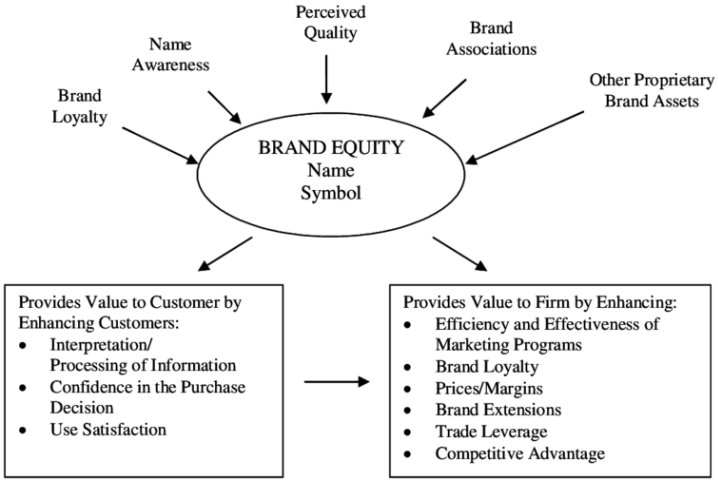


Figura 1. Modello Brand Equity (David A. Aaker, Managing Brand Equity, 1991)

Gli elementi su cui si basa la brand equity possono essere suddivisi in cinque categorie:

- ***brand loyalty***, ovvero la fedeltà dei consumatori nei confronti di un brand da cui si impegnano ad acquistare in modo continuativo;
- ***brand awareness***, ovvero la misura della riconoscibilità di un brand da parte del pubblico;
- ***qualità percepita***, che viene definita dall'autore come *"la percezione da parte del consumatore della qualità globale o della superiorità del prodotto o del servizio rispetto all'uso cui è destinato, tenendo conto anche delle alternative possibili"(Aaker, Managing brand equity, Free pr, 1991)*;
- ***brand association***, ovvero tutto quello che nella mente dei consumatori è collegato alla marca;
- ***altri asset aziendali*** come brevetti, marchi registrati, relazioni di canale, ecc.

Questi asset, inoltre, vengono in aiuto del consumatore durante il processo d'acquisto perchè iniettano in lui una maggiore o minore sicurezza. Recenti studi hanno dimostrato come le aziende caratterizzate da un brand forte possano sfruttare a loro favore un valore di marca elevato dovuto al fatto che i consumatori sono propensi a pagare di più per ottenere un prodotto con le stesse caratteristiche e qualità di quello offerto da un competitor. Questo si traduce in flussi di cassa aggiuntivi e nell'ipotesi per un marchio forte di conquistare nuovi clienti e di "recuperare" quelli vecchi attraverso specifici programmi di marketing.

Accanto al modello di Aaker ne esistono degli altri che pongono sempre l'attenzione sull'analisi della brand equity. Per esempio, Kevin Lane Keller, propone un modello denominato "customer brand equity" in cui scompone la brand equity in positiva e negativa. L'autore specifica come la brand equity sia positiva quando *"i consumatori*

rispondono in maniera più favorevole a un prodotto se il brand è identificato rispetto a quando ciò non avviene (cioè quando viene attribuito allo stesso prodotto un nome fittizio o quando la marca non viene proprio identificata)(Keller, Strategic brand management, Pearson Education, 2011). Secondo Keller, la miccia responsabile dell'avvio dello sviluppo della brand equity è la brand knowledge, ovvero la percezione quantitativa e qualitativa del pubblico verso una marca. La brand knowledge poggia, da un lato, sulla brand awareness che misura l'abilità di una marca di farsi spazio nella mente del consumatore ed essere riconosciuta e, dall'altro, sulla brand image che è l'opinione dei consumatori nei confronti di una marca.
Keller, inoltre, specifica come queste opinioni possano riguardare in ordine crescente di astrazione:

- ***attributi del sistema di offerta***, ovvero considerazioni di un consumatore relativamente ad attributi specifici, o meno, di un prodotto;
- ***benefici percepiti dal consumatore***, ovvero le sensazioni ed emozioni che il prodotto è in grado di offrire al consumatore;
- ***atteggiamento del consumatore nei confronti della marca***. In base alle esperienze passate con un determinato prodotto o servizio, un consumatore può considerare forte un determinato brand e associare ad esso immagini positive, inimitabili e uniche.

In letteratura, oltre al modello di Keller, uno dei maggiormente rilevanti è quello proposto da Risitano (2004) secondo cui la brand equity poggia su tre aree di valore, a sua volta ulteriormente scomponibili in asset di valore che permettono di misurare le performance della marca:

- ***area cognitiva;***
- ***area esperienziale;***
- ***area fiduciaria.***

L'area cognitiva, fa riferimento alla fase precedente l'acquisto da parte del consumatore in cui il brand deve avere la capacità di diversificare la propria offerta. I due elementi che permettono alla marca di creare valore in questa fase sono la brand awareness e la brand image.
L'area esperienziale, in cui la marca deve avere le capacità di creare un'esperienza unica e inimitabile da parte dei concorrenti ed essere quindi motivo di scelta da parte del consumatore nella fase di acquisto. I due elementi responsabili della creazione di valore in questa fase sono la brand attitude e la brand affinity.
L'area fiduciaria, in cui la marca deve essere capace di assorbire quanto fatto nelle fasi precedenti in modo da incrementare il valore percepito della marca che funga da base per lo sviluppo di nuove opportunità future. I due elementi che permettono a una marca di creare valore in questa fase sono la customer satisfaction e la brand loyalty.

Il concetto di brand equity può essere definito anche da un punto di vista diverso rispetto a quello presentato in precedenza che era più orientato al marketing. La brand equity, facendo parte degli asset del patrimonio aziendale, può essere definita anche da un punto di vista economico – finanziario. Sulla base di questa considerazione, annualmente, la società di consulenza Interbrand stila una classifica dei 100 brand con il maggiore valore economico a livello globale, frutto di un mix di elementi qualitativi e quantitativi.

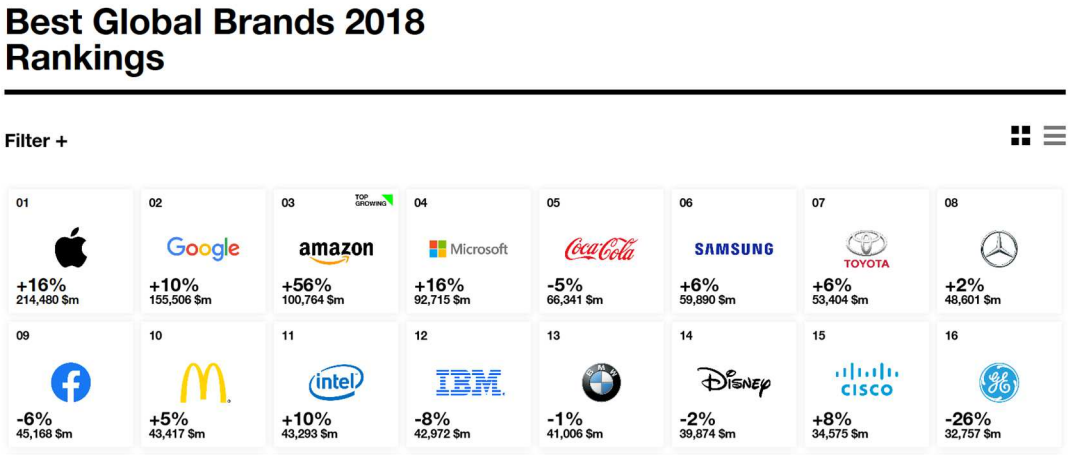


Figura 2. Best Global Brands 2018 Ranking (interbrand.it, 2018)

Questa particolare classifica tiene conto di tre fattori:

- le performance finanziarie dei beni o servizi di uno specifico brand, nello specifico flussi di valore passati, presenti e futuri;
- il ruolo che svolge il brand nel processo d'acquisto dei consumatori;
- la forza competitiva del brand e il suo profilo di rischio.

All'interno di questa classifica vengono inseriti annualmente i brand dal valore economico più elevato (espresso in milioni di dollari) e, inoltre, viene specificato il tasso di crescita rispetto all'anno precedente e le prospettive di crescita future.

Nelle prime quattro posizioni di questa classifica si trovano Apple, Google, Amazon e Microsoft. Nessuno di noi penso sia in grado di definire in una sola parola cosa facciano queste aziende e in che settore operino. Qualsiasi tentativo sarebbe limitativo perché si rischierebbe di tralasciare dei prodotti o dei settori in cui queste aziende sono presenti. Non si tratta, però, di una novità perché si tratta di un processo avviato già da qualche anno in cui le imprese, attorno ad una promessa e una mission generale, costruiscono le loro competenze. I prodotti o servizi che commercializzano possono sembrare anche molto lontani tra di loro e non avere nulla in comune ma, in realtà, fanno parte di un progetto di più ampio raggio il cui obiettivo è rispettare una promessa. Si tratta di organizzazioni *"demand-side"* le cui scelte strategiche sono legate a ciò che serve alla loro clientela piuttosto che alle loro competenze originali. Disney, per esempio, attraverso una costante affermazione in settori che spaziano dai parchi divertimento, al merchandising, per arrivare fino ai media, opera attraverso un modello il cui slogan è *"lasciatevi guidare dalla magia e dall'immaginazione"(disney.it, 2020).*

In questo modo, la progressiva dissolvenza di questi limiti territoriali trasformerà i brand nelle principali barriere all'ingresso e questo renderà li renderà sempre più forti e potenti.

1.3 Brand knowledge, brand awareness, brand image, brand identity e brand reputation

Una volta che è stata definita la brand equity si possono passare in rassegna altri concetti noti in letteratura che permettono di scandagliare le relazioni esistenti tra brand e consumatore, ovvero il soggetto destinatario dei messaggi dell'azienda.

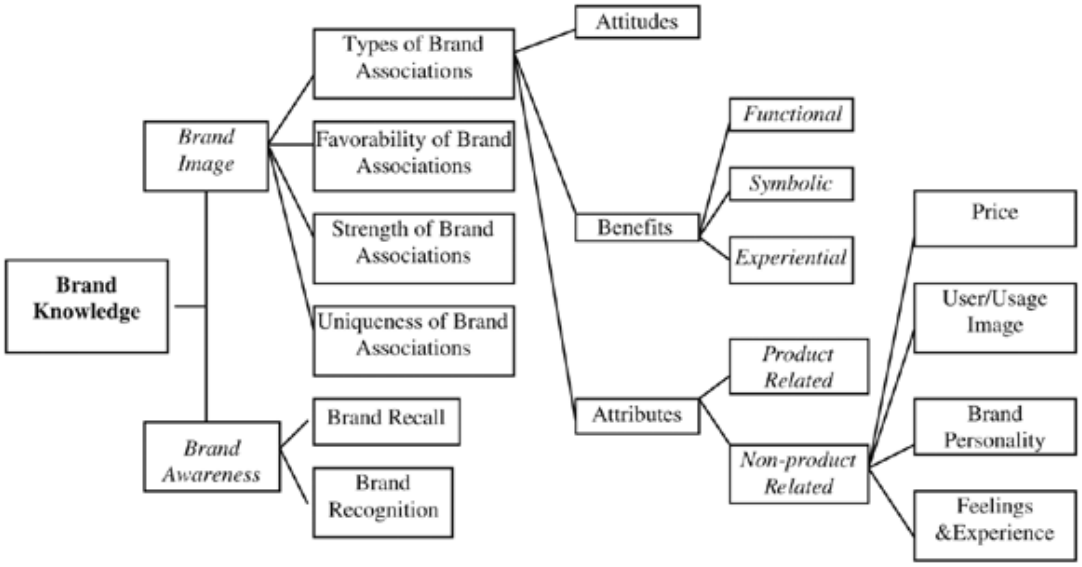


Figura 3. Modello Brand Knowledge (Keller, Conceptualising, measuring and managing customer-based brand equity, 1993)

L'elemento che determina i vari collegamenti che avvengono nella mente del consumatore quando questo si relaziona con un brand o in risposta a delle attività di marketing è la brand knowledge. Quest'ultimo concetto si compone di due sottocategorie: la brand awareness, che fornisce un valore quantitativo, e la brand image che fornisce invece un valore qualitativo.
Keller, nel suo articolo *"Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity"*, ha approfondito il nesso esistente tra le modalità di riflettere dei consumatori e la loro scelta finale in modo da cogliere e spiegare il processo mentale adottato dal consumatore per arrivare alla fase finale del processo d'acquisto. La definizione di brand knowledge data da Keller si fonda sugli studi psicologici di Collins e Loftus e, in particolare, sul modello *"modello della diffusione dell'attivazione" (Collins, Loftus, A spreading activation theory of semantic processing, 1975)*. Questo modello, nonostante risalga agli anni '70 del secolo scorso, è attuale e viene spesso utilizzato come punto di riferimento anche da altre teorie di brand knowledge, poiché spiega il concetto di memoria attraverso una serie di nodi e collegamenti. Nello specifico, la memoria di un soggetto rappresenta un deposito al cui interno si trovano una

molteplicità di nodi, o concetti, che sono connessi tra di loro sulla base di collegamenti, detti anche link, più o meno forti. Il nodo è il responsabile dell'avvio del processo di riconoscimento all'interno della mente di un individuo e i collegamenti tra i vari nodi, in base alla loro forza, permettono di recuperare anche i nodi più distanti. Man mano che ci si allontana dal nodo attivato, però, i nodi più distanti si attenuano mentre quelli più vicini si azionano. Il nodo, a sua volta, può essere attivato grazie a una serie di input esterni, come un colore, una voce o un'immagine, e input interni. L'esempio che Keller riporta per comprendere meglio il concetto è quello della Pepsi Cola: nel preciso istante in cui a un consumatore viene chiesto di citare il nome di una bevanda analcolica, la prima cosa a cui potrebbe fare riferimento è la Pepsi Cola in virtù della relazione tra la categoria di prodotto e il marchio conosciuto a livello mondiale. Inoltre, l'esperienza personale del consumatore del brand Pepsi potrebbe attivare nella sua mente aspetti correlati (gusto, sapore, occasioni d'uso, testimonial).

Seguendo il percorso proposto da Keller, il primo elemento della brand knowledge preso in esame è la brand awareness, la quale, a sua volta, è scomponibile in brand recall e in brand recognition. Questi ultimi due indicatori determinano, rispettivamente, la capacità di un brand di venirci in mente e con che facilità ciò può avvenire. Nello specifico, la *brand recall* indica la capacità di un consumatore di collegare un brand, uno specifico prodotto o una linea di prodotti ad una precisa necessità o stimolo e si può calcolare attraverso dei test di riconoscimento. La conoscenza di questo valore da parte delle aziende risulta fondamentale in modo che un consumatore proceda all'acquisto d'impulso, senza nessuna comparazione con i beni o servizi offerti dai concorrenti. Concretamente le aziende hanno diversi metodi per interrogare i clienti: indagini di mercato, sondaggi, domande di gruppo che possono essere rivolte ai consumatori che appartengono ad uno specifico target. Un semplice esempio per comprendere meglio quanto appena detto è il seguente: immaginiamo di aver terminato le scatolette di carne per il nostro amico a quattro zampe e che sia quindi necessario acquistarne delle altre. Nella nostra mente spuntano immediatamente una molteplicità di marchi e, sulla base dei collegamenti esistenti tra la necessità di acquistare del cibo per cani e i brand, faremo la nostra scelta. In questo caso non vi è nessun condizionamento proveniente dall'esterno, il processo di richiamo avviene all'interno della nostra memoria.

La *brand recognition*, invece, fa riferimento alla capacità di un consumatore di identificare un brand in seguito ad una sollecitazione proveniente dall'esterno (visione di un'immagine o di una parola) e di distinguerlo da quello dei concorrenti. Anche in questo caso un esempio può aiutare a comprendere quanto detto: supponiamo di essere comodamente seduti sul nostro divano di casa e di guardare un film in cui compare un determinato prodotto. La visione di questo prodotto in molteplici scene del film fa scattare nella nostra mente il riconoscimento. Ora, nel momento in cui ci rechiamo in un supermercato qualsiasi, il cervello è "colpito" da quello stesso prodotto e prendiamo immediatamente una decisione. Brand recall e brand recognition rappresentano, quindi, le due dimensioni di cui è composta la brand awareness, ma mentre la prima rappresenta un grado di consapevolezza maggiore del brand e il ricordo avviene grazie alla categoria a cui appartiene il prodotto o ad una specifica occasione di acquisto del prodotto, la seconda rappresenta un grado di consapevolezza inferiore e il ricordo deriva da uno o più

stimoli esterni. Tuttavia, c'è da specificare che senza il riconoscimento del marchio non ci potrebbe essere nessun richiamo alla marca.

Tornando alla brand awareness, definita anche notorietà di marca, essa è il parametro che indica *"quanto una marca è famosa e riconoscibile nella mente del consumatore" (glossariomarketing.it, 2018).* Si tratta di un concetto molto spesso sottovalutato dai professionisti e dalle aziende e questo rappresenta un gravissimo errore. Come sottolinea David Aaker nel libro *"Strategic Market Management: Global Perspectives"*(2010) la brand awareness ha il merito di incrementare la familiarità e la consapevolezza anche verso prodotti che non richiedono un grande coinvolgimento emotivo. Nel suo libro, l'autore porta l'esempio del sapone e di come anche se un consumatore non ha mai avuto un'esperienza diretta con un certo prodotto o servizio, il solo fatto di conoscere la marca lo porta ad optare per quella specifica marca (e non quella di un concorrente). La combinazione di brand awareness e di una brand image positiva offre numerosi vantaggi, tra cui la possibilità che un determinato brand entri a far parte del consideration set di un consumatore, ovvero quelle marche in cui il consumatore trova "rifugio" e sicurezza nei momenti in cui deve realizzare una scelta d'acquisto e confrontare tra loro brand diversi. Quando un'impresa riesce a costruire una buona brand awareness, un consumatore sviluppa la capacità di andare oltre un semplice nome, sono sufficienti un logo, un prodotto o un certo packaging per riconoscere un brand. L'obiettivo massimo per un brand è di riuscire a penetrare nelle menti dei consumatori in modo che essi associno immediatamente a un determinato bisogno o necessità i loro prodotti o servizi. Al fine di comprendere la posizione attuale che occupa un brand nelle menti dei consumatori, Aaker ha creato una piramide denominata "piramide di Aaker".

Figura 4. Piramide brand awareness (David A. Aaker, 2001)

La piramide è formata da quattro livelli e ad ogni livello corrisponde un grado diverso di conoscenza della marca.
Alla base della piramide si trova il livello *"unaware of a brand",* che letteralmente significa non avere nessun tipo di consapevolezza del brand. Questa fase si caratterizza per essere la peggiore in assoluto perché il consumatore non ha nessuna conoscenza riguardo il brand, nonostante i suoi sforzi. Si tratta di una situazione in cui sembra che l'azienda operi in incognito.
Al secondo livello si trova la *"brand recognition",* ovvero conoscenza superficiale del brand. In questa fase, a differenza della precedente, il brand esce dall'anonimato, anche se parlare propriamente di notorietà e conoscenza non è corretto. Il consumatore comincia

a riconoscere il brand solamente grazie a una serie di stimoli esterni (domande, elenchi di nomi, immagini).
Al terzo livello si trova la *"brand recall",* ovvero la conoscenza forte. In questa fase il consumatore non necessita più di stimoli esterni come nella fase precedente, ma in modo del tutto autonomo è in grado di collegare il brand a una specifica categoria di prodotti o servizi.
Al quarto livello e all'apice della piramide si trova il *"top of mind"* che rappresenta la situazione più auspicabile dalle aziende perché significa che un brand è la prima scelta per i consumatori nel momento in cui devono acquistare un determinato bene o servizio.

Ma come si misura la brand awareness? Come può un'azienda sapere a quale livello della piramide si trova? Non si possono fare delle valutazioni soggettive perché queste risulterebbero poco precise e allora il web offre alle aziende e ai professionisti una serie di strumenti idonei a valutare in modo oggettivo quanto un brand è conosciuto e se i potenziali clienti lo ritengono utile per la soddisfazione di uno specifico bisogno. In tal senso, lo strumento più utilizzato in assoluto è Google Analytics che permette di ottenere tutte le informazioni inerenti al traffico su un sito. Con questo strumento si possono avere dettagli e statistiche riguardanti il numero di visite, la frequenza di rimbalzo, il tempo medio di vista, le sorgenti di traffico e molti altri aspetti. Un altro strumento che può essere utilizzato è Insights di Facebook. Al giorno d'oggi, infatti, una qualsiasi azienda che svolge un'attività on-line in modo professionale non può non essere dotata di una pagina Facebook. Questo strumento permette di ottenere indicazioni precise riguardanti il traffico web che, se unite con i risultati di Analytics, permettono di aumentare la brand awareness di un'azienda.

Le aziende che si trovano ad un livello della piramide non soddisfacente e desiderano incrementare la propria notorietà di marca possono mettere in atto una molteplicità di attività funzionali: per prima cosa possono realizzare delle campagne di marketing di vario genere (spot televisivi, cartelloni pubblicitari lungo le strade, sponsorizzate), oppure lavorare sulla SEO in modo da posizionare il sito sui primi risultati dei motori di ricerca ed essere quindi più facilmente individuabili dagli utenti del web. Un ulteriore possibilità per le aziende è quella di sfruttare la popolarità di influencer, testimonial o atleti famosi a livello internazionale che potrebbero fare leva su un numeroso seguito di utenti e incrementare, di conseguenza, la conoscenza della marca. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, si tratta di una strategia sempre più diffusa e adottata dalle imprese, indipendentemente dal settore di appartenenza. Carpisa, per esempio, si è servita del volto di Penelope Cruz per promuovere in tutto il mondo le proprie borse e valigie. Oppure, Head&Shoulders ha scelto Federica Pellegrini per il lancio dei suoi prodotti in Italia. Un ulteriore esempio di impresa che è riuscita a raggiungere il livello di top of mind grazie all'applicazione di uno di questi strumenti è Samsung. L'azienda sudcoreana nel 2017, in occasione del lancio sul mercato del Samsung Galaxy S8, ha deciso di reclutare una serie di blogger e influencer. Il compito di quest'ultimi era di realizzare delle istantanee della loro vita quotidiana attraverso il loro smartphone in modo da sottolineare la qualità e la nitidezza delle immagini e creare, di conseguenza, un clima di attesa nei confronti dei futuri consumatori. Il piano di Samsung prevedeva in questo modo di raggiungere i milioni di seguaci dei blogger e influencer che erano stati ingaggiati e il risultato finale

fu straordinario: ci fu un aumento considerevole del numero di individui che scelsero il brand Samsung e un aumento dei mercati serviti dall'azienda e, di conseguenza, un aumento del fatturato complessivo. Queste operazioni hanno permesso a Samsung di aumentare la propria notorietà di marca e le ha permesso di gareggiare alla pari con Apple nel mercato dei dispositivi.

La seconda dimensione della brand knowledge analizzata da Keller è la brand image. Se, come detto in precedenza, la brand awareness era la responsabile del nodo che contiene le informazioni memorizzate, i vari collegamenti sono invece il risultato della brand image. A differenza della *brand identity* che rappresenta il modo in cui un'azienda desidera essere vista all'esterno, la brand image rappresenta le percezioni nella mente del consumatore, ovvero ciò che i consumatori hanno recepito del messaggio dell'emittente. Queste percezioni derivano sia da elementi razionali sia da elementi emotivi e si palesano in una serie di associazioni alla marca stessa. Keller, come si può notare dalle diverse biforcazioni della Figura 3, descrive tre tipi di associazioni *(types of brand association)* che si differenziano sulla base di alcuni elementi e che permettono di creare una brand image positiva:

- ***gli attributi del sistema di offerta (attributes).*** Si tratta di attributi che possono riguardare il prodotto, quindi essere *product-related*, oppure non riguardarlo ed essere *non-product-related*, ovvero comprendere il prezzo, il packaging, la user imagery e la usage imagery. La user imagery si riferisce "all'utilizzatore tipo" del prodotto o servizio in questione, mentre la usage imagery si riferisce al contesto all'interno del quale verrà utilizzato il prodotto o servizio;
- ***i benefici percepiti dai consumatori (benefits).*** Quando un consumatore sperimenta una determinata esperienza con un bene o un servizio può beneficiare di una serie di vantaggi che possono suddividersi in: funzionali, qualora si riferiscano alle caratteristiche del prodotto, simbolici, quando non hanno nulla a che vedere con gli attributi legati ad un prodotto o servizio, e di esperienza, ovvero riguardano la soddisfazione o meno di un consumatore in seguito all'utilizzo di un prodotto o servizio;
- ***atteggiamento del consumatore nei confronti della marca (attitudes).*** Queste associazioni fanno riferimento a delle considerazioni generali da parte del consumatore su un brand piuttosto che su un prodotto o servizio particolare e per questo motivo risultano essere le più complicate da esplicitare perché sono caratterizzate da un alto livello di astrazione. Si tratta di una sorta di preconcetto che il consumatore ha maturato nel tempo grazie alle sue esperinze.

Oltre ad analizzare la tipologia di associazioni, Keller prende in considerazione anche altri elementi di pari importanza come la vantaggiosità delle associazioni, la forza delle associazioni e l'unicità delle associazioni.
La vantaggiosità delle associazioni *(favorability of brand associations)* si fonda sul principio secondo cui un beneficio viene valutato sulla base dell'importanza attribuita ad un attributo e di conseguenza la valutazione sarà tanto più positiva quanto più importante

verrà valutato l'elemento considerato.
La forza delle associazioni *(strenght of brand associations)* si riferisce alla qualità e quantità dei collegamenti riferiti al brand presenti nella mente di un consumatore nel momento in cui viene attivato il processo decisionale.
L'unicità delle associazioni *(uniqueness of brand associations)* riguarda tutti gli sforzi posti in essere da un brand in modo da presentare un'offerta unica e diversa rispetto alla concorrenza ed essere quindi motivo di scelta per il consumatore.

Possiamo concludere che la somma di brand identity (identità di un brand), brand image (immagine aziendale), brand awareness (riconoscibilità di un'azienda) e brand positioning (posizionamento di un brand nei confronti dell'opinione pubblica) contribuiscano alla definizione del concetto di brand reputation. L'abilità di un brand di saper gestire in maniera corretta ognuna di queste aree permette di incrementare la brand reputation e di conseguenza migliorare anche i risultati ottenibili nei propri mercati di riferimento. Per capire meglio quanto appena detto si può citare la decisione di EA Sports, colosso internazionale dei videogames, di escludere, a novembre 2019, Marco Van Basten dal gioco Fifa 2020. Questa scelta è stata dovuta a un'uscita poco felice dell'ex stella del Milan, e ora opinionista tv, all'emittente televisiva Fox Sports al termine della partita Ajax – Heracles. L'ex attaccante del Milan, al termine delle interviste post partita ai due allenatori da parte del giornalista, ha scherzato sull'accento tedesco di quest'ultimo pronunciando la frase "Sieg heil", ovvero "saluto alla vittoria", che veniva pronunciata dai nazisti quando si trovavano davanti a Hitler. Questa frase è costata a Van Basten sia la sospensione per una settimana da Fox Sports sia l'esclusione da Fifa 20 dove faceva parte dei grandi campioni del passato. Intervistato a riguardo, si è giustificato così: "*Non volevo scioccare nessuno, volevo solo scherzare sul tedesco del giornalista di Fox. La mia è stata solo una battuta infelice" (calcioefinanza.com, 2019)*. Il comunicato ufficiale di EA Sports non è tardato ad arrivare e afferma che *"i vertici di EA Sports intendono rispettare l'impegno in favore dell'uguaglianza e della diversità all'interno del nostro gioco. Abbiamo deciso di escludere Marco van Basten fino a nuovo ordine" (calcioefinanza.com, 2019).*

Un ulteriore episodio, ancora più recente, riguarda invece la SS Lazio e il suo presidente Claudio Lotito. In seguito alla chiusura della curva dei tifosi laziali per "saluti nazisti" e il relativo danno stimabile in 50 mila euro, il presidente ha deciso di scrivere una lettera a tutti i colpevoli di questo gesto deplorevole dove li invitava a contattare la società SS Lazio per stabilire le modalità di risarcimento. Questo atteggiamento, che potrebbe sembrare eccessivo e fuori luogo, mostra come la società biancoceleste si collochi al primo posto nella lotta contro il razzismo e la violenza.
Quanto accaduto spiega molto bene cos'è la brand reputation e che si tratta di un bene dal valore inestimabile che si definisce nel corso degli anni sulla base dei valori che un'azienda possiede e di cui vuole essere testimone. Rispettivamente a EA Sports e alla SS Lazio sarebbe bastato un singolo episodio negativo per danneggiare la propria immagine e l'opinione dell'audience mondiale nei suoi confronti, soprattutto al giorno d'oggi dove le informazioni, sia positive che negative, si muovono con una velocità impressionante e senza nessun tipo di preavviso. La decisione presa dai due soggetti, invece, ha permesso di contrastare le voci negative ed eliminare le possibili critiche.

SECONDO CAPITOLO.

IL BRANDING NELLE SOCIETA' SPORTIVE

2.1 Marketing nelle società sportive

"Vendere la pubblicità allo stadio", *"occuparsi di Facebook per conto di una società"*, *"organizzare eventi per una società"* queste, e molte altre, sono le idee delle persone quando gli viene chiesto cosa significhi fare marketing sportivo. Ognuno di questi soggetti ha ragione perché fare marketing sportivo comprende una molteplicità di attività che implicano maggiori difficoltà ma, allo stesso tempo, è ciò che lo contraddistingue e lo rende straordinario. *"Marketing is everything and everything is marketing"(R. Mckenna, Harvard Business Review, 1991)* afferma Regis McKenna, un guru del marketing moderno, a conferma quanto appena detto. Prima di procedere con qualsiasi altra riflessione, è necessario definire il concetto di marketing e successivamente cosa si intende per sport.
Il marketing è un termine che deriva dall'inglese *"to market"* che significa piazzare o vendere un certo prodotto o servizio sul mercato. Nel corso del tempo si è reso necessario l'arricchimento del termine in modo che si adattasse nel miglior modo possibile ai cambiamenti in atto nel campo socio-economico. Oggi, infatti, quando si parla di marketing non si può non fare riferimento a decisioni riguardanti il prodotto, il canale di distribuzione, il prezzo e le modalità attraverso cui promuovere i prodotti. Attualmente esistono diverse definizioni del concetto di marketing, tutte corrette e valide, ma non ne esiste nessuna più vera delle altre in assoluto. La definizione che adotteremo come base per la nostra analisi e capace di abbracciare le diverse sfumature di questo concetto così vasto è quella per cui il marketing è un *"processo che, a partire da una serie di obiettivi aziendali di medio-lungo termine e attraverso una fase preliminare di diagnosi della domanda e della concorrenza, arriva ad individuare i bisogni e le esigenze degli attuali e dei potenziali clienti e a stabilire le azioni più opportune per soddisfarli, con reciproco vantaggio per i clienti e per l'impresa" (ama.org, 2017).* Nel corso degli anni c'è stata un'evoluzione delle imprese: in passato le imprese erano product-oriented e il loro obiettivo era quello di modificare le percezioni e le aspettative dei clienti in modo da adattarle a uno specifico prodotto, oggi, invece, sono *consumer-oriented*, ovvero si impegnano a modificare e adattare il prodotto o servizio in base alle esigenze e necessità del cliente. Si tratta di una visione completamente opposta alla precedente in cui il cliente deve essere coinvolto dalle imprese e il marketing corre in soccorso delle imprese: una nuova modalità di fare impresa. Il marketing non deve essere confinato, ma deve essere impregnato in tutte le parti di un'impresa.
Una volta definito questo concetto, si può anche parlare di che cosa si intenda con il termine sport. Lo sport, come attività ricreativa e agonistica, ha origini molto antiche tanto che non è possibile stabilire una data precisa in cui sia nato. Già nella preistoria si potevano incontrare le prime forme di attività sportiva come la caccia, la pesca e le danze tribali. Uno storico italiano, R. Mandell, ha affermato che le radici dello sport appartengono ad un periodo che precede anche il genere umano, visto che già gli animali

giocavano. Nonostante ciò, una definizione scritta di che cosa sia lo sport risale solamente al 1992 e viene definito come una "*qualsiasi forma di attività fisica che, attraverso una*

Figura 5. Beneficiari marketing sportivo (Cherubini S., 2004)

partecipazione organizzata o non, abbia per obiettivo l'espressione o il miglioramento della condizione fisica e psichica, lo sviluppo delle relazioni sociali o l'ottenimento di risultati in competizioni di tutti i livelli"(La Carta Europea dello Sport, art.II,1992).
La domanda di sport è molto segmentata e comprende una molteplicità di soggetti con esigenze e interessi diversi tra di loro.
Una prima ripartizione della domanda è quella tra persone e imprese.
La categoria delle persone comprende quei soggetti che praticano lo sport per un diletto personale e si suddivide in due tipologie principali: quella espressa e quella latente, ovvero "potenziale", costituita da quei soggetti che non hanno ancora palesato un certo interesse per lo sport. All'interno della domanda espressa, a sua volta, si possono individuare i praticanti che possono ottenere un vantaggio sia dal punto di vista economico che dal punto di vista della loro immagine oppure gli spettatori. Quest'ultimi possono essere ulteriormente scomposti in coloro che desiderano essere presenti fisicamente all'evento e coloro che invece preferiscono seguirlo comodamente da casa. Sia gli uni che gli altri si possono dividere in appassionati e tifosi. La forma è la stessa ma ciò che cambia è la sostanza, ovvero le motivazioni e il livello di commitment verso la società sportiva.
Cherubini, nel suo analizza il concetto di *life time value (Cherubini, Marketing e management dello sport, Franco Angeli,2015)*, letteralmente il valore del cliente nel tempo, ovvero i profitti che una società potrebbe realizzare da una relazione forte e duratura con il cliente nel tempo. Sottolinea l'importanza di un cliente fedele che, non solo, permette di ottenere dei ricavi sicuri lungo tutta la sua vita ma anche una diminuzione dei costi necessari per conquistarlo.

La categoria delle imprese, invece, fa riferimento a quella porzione di mercato sportivo che comprende delle entità che non hanno nulla a che vedere con il settore dello sport, ma che desiderano proporre i loro prodotti o servizi attraverso uno specifico evento sportivo o manifestazione. All'interno di questa voce possiamo trovare, per esempio, i media che vedrebbero aumentare la propria audience e, di conseguenza, un aumento delle inserzioni pubblicitarie, gli sponsor tecnici/commerciali e le imprese produttrici di

beni/servizi che avrebbero un aumento della domanda e, infine, gli operatori turistici che potrebbero fare leva su nuovi aspetti per attrarre la domanda. Come si può ben vedere, la categoria è composta da soggetti tra loro molto diversi ed è necessario proporre loro delle specifiche strategie di marketing in base al ruolo che svolgono all'interno della società sportiva. Alcune imprese, infatti, possono fornire il materiale tecnico (per esempio Puma con l'AC Milan o Adidas con la FC Juventus) altre, invece, fanno leva sullo sport per vendere i propri prodotti o servizi o per far conoscere il proprio marchio. Si pensi per esempio alla collaborazione tra l'AS Roma e Hyundai firmata nel 2018. Il marchio coreano sfrutterà questo accordo per farsi conoscere maggiormente in Italia in un'ottica di crescita di medio-lungo periodo che punta alle capitali di tutta Europa.

Il fenomeno *"sport"* in Italia ha raggiunto una dimensione di primo piano che vede 35 milioni di italiani praticare una qualche attività, ovvero metà della popolazione nazionale (di cui 10 milioni in modo continuativo), il 74% della popolazione totale interessata all'argomento e 6 milioni di persone, quotidianamente, sfogliare le pagine, sia online che offline, di un qualche quotidiano sportivo (*mauriziolaudicino.it, 2018*). Questi numeri non possono che fare riflettere: la dimensione mediatica raggiunta dallo sport rappresenta uno strumento molto potente per tutte quelle imprese che vogliono sviluppare e diffondere la propria immagine e i propri prodotti o servizi presso la popolazione. Tra le diverse imprese, trovano spazio anche le istituzioni pubbliche (per esempio lo Stato e le Leghe) che attribuiscono allo sport una doppia valenza:

- ***economica***, perché permette di promuovere un determinato territorio;
- ***sociale***, poiché promuove la diffusione di uno stile di vita sano fra la popolazione.

Lo sport come "prodotto", che sia un biglietto per una partita, un abbonamento, una maglietta originale, una bandiera o una diretta televisiva, presenta diverse sfaccettature a cui corrispondono diversi tipi di marketing sportivo, ognuno con delle proprie peculiarità. Nel dettaglio, le principali categorie di marketing sportivo sono:

- Marketing degli eventi sportivi;
- Marketing delle società sportive;
- Marketing dei singoli atleti;
- Marketing dei luoghi in cui si svolgono attività sportive;
- Marketing degli Enti, delle Federazioni, delle Leghe;
- Marketing delle attrezzature;
- Marketing dei media e dei mezzi di comunicazione;
- Licensing sportivo;
- Sponsorizzazioni sportive.

Questa lista potrebbe essere molto più lunga ma sono state prese in considerazione solo le categorie più citate e utilizzate con lo scopo di sottolineare come ogni particolare aspetto della pratica sportiva sia dotato di un proprio marketing. Il mercato in cui si trovano inserite le società sportive è molto complesso perché, oltre ad esserci diverse tipologie di marketing sportivo, ci sono diversi soggetti. Le imprese sportive possono rivolgersi alle singole persone e in questo caso si parla di mass marketing, oppure rivolgersi ad altre imprese e in questo caso si parla di business marketing. Entrambe le categorie presentano delle specificità come presentato in Figura 6.

Caratteristiche	Mass Marketing	Business marketing
Numerosità	Grande	Piccola
Logiche	Emotive	Razionali
Fedeltà	Alta	Bassa
Vendita	Semplice	Complessa
Segmentazione	Differenziata	Concentrata
Prestazioni	Ampia – Coinvolgimento	Mirata – consulenza – Assistenza
Prezzo	Livello differenziato	Analisi economica - concorrenziale
Distribuzione	Gravitazionale	Customizzata
Relazioni	Pubbliche	Alte
Comunicazione	Pubblicità – Direct Marketing	Promoter - Immagine

Figura 6. Differenze tra Mass Marketing e Business Marketing (Cherubini S., 2004)

Prunesti ha messo in evidenza i cambiamenti che sono intervenuti intorno agli anni Ottanta che hanno finito per trasformare le attività sportive in industrie vere e proprie, gli atleti in fattori di produzione e gli utenti da semplici fruitori a consumatori (*Prunesti, Comunicazione e marketing delle imprese sportive, Franco Angeli, 2008*). L'autore sottolinea, inoltre, che i meriti di questi cambiamenti vanno riconosciuti alla legge del 18 novembre 1996 che ha permesso alle società sportive di introdurre lo scopo di lucro e, in questo modo, di essere assimilate a delle aziende. L'unico limite che fu introdotto fu l'obbligo di destinare il 10%, o una percentuale maggiore, degli utili conseguiti alle scuole calcio giovanili che si occupano della formazione tecnica dei futuri giocatori. Se si analizza il sito della Juventus FC nella sezione mission si può notare come vi sia un nesso tra gli obiettivi sportivi e i risultati economici da raggiungere. La mission decreta: *"Il primo fondamentale scopo della Juventus è dare ai propri sostenitori le più ampie soddisfazioni sportive. La società ha, inoltre, le finalità di creare valore per i suoi Azionisti e di mantenere e sviluppare un rapporto di fiducia con tutti i suoi stakeholders" (juventus.com, 2019).* Proseguendo si può anche leggere che *"l'attività caratteristica della Società consiste nella partecipazione alle competizioni calcistiche nazionali ed internazionali e nell'organizzazione delle partite. Le principali fonti di ricavo della Società derivano dalle attività di sfruttamento economico dell'evento sportivo, del brand Juventus e dell'immagine della Prima Squadra, tra cui le più rilevanti sono le attività di*

licenza dei diritti televisivi e media, le sponsorizzazioni e l'attività di cessione di spazi pubblicitari" (juventus.com, 2019).

Ne deriva una stretta correlazione tra il successo sportivo ottenibile sul terreno di gioco e le performance di mercato, anche se in linea teorica si può verificare anche una situazione in cui una società sportiva sia in grado di ottenere fatturati importanti nonostante i risultati sul campo non siano positivi (o viceversa). Quello che non si può assolutamente verificare nell'attuale contesto di sport business è che una società sportiva non venga gestita in modo fruttuoso e oculato.

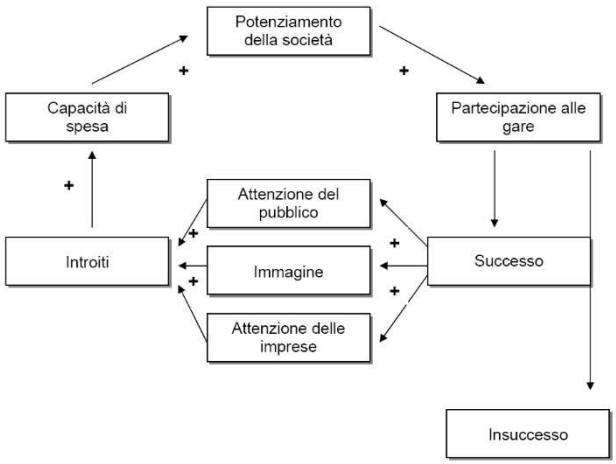


Figura 7. Circolo virtuoso marketing sportivo (Prunesti, 2008)

La Figura 7 rappresenta il *"circolo virtuoso del marketing sportivo"* di Prunesti e sottolinea quanto detto in precedenza, ovvero la stretta correlazione tra risultati sportivi e introiti. Questo circolo virtuoso, per potersi autoalimentare, ha bisogno di risultati sportivi di cui potersi "cibare", altrimenti si rischia di far crollare l'intera struttura. I risultati sportivi portano fama, successo e visibilità e tutto ciò genera un aumento del pubblico e, soprattutto, di aziende e media vogliosi di vedere il loro nome associato a un club. Da un lato i maggiori introiti e dall'altro la maggiore visibilità possono essere spesi per migliorare e potenziare le risorse (il team ma anche le strutture) che dovrebbero condurre la società ad un miglioramento delle prestazioni e dei risultati sportivi. Questi step dovrebbero ripetersi nel tempo perché a maggiori risorse a disposizione dovrebbero corrispondere maggiori risultati e maggiori probabilità di coinvolgere appassionati.

L'errore che viene comunemente commesso quando si parla di marketing sportivo è considerare lo sport come un qualcosa di diverso dalle classiche attività imprenditoriali e industriali. Lo sport, in realtà, è un prodotto e, in quanto tale, è qualcosa che va venduto. Tutti i prodotti sottostanno a delle regole precise dove il marketing, specialmente nell'ultimo periodo, sta assumendo un'importanza evidente rispetto al passato. Lo sport, rispetto agli altri settori, ha il vantaggio che i clienti sono più fidelizzati rispetto ai clienti di qualsiasi altro brand o prodotto che, soprattutto nell'ultimo periodo storico, è stato afflitto dalla piaga dell'infedeltà del consumatore e da una grande volatilità del consenso.

Lo sport per sua fortuna non conosce questa piaga perché solitamente un tifoso che, per esempio, nasce milanista muore milanista, e non cambia squadra del cuore nel corso della sua vita. Questi aspetti permettono allo sport di mettersi in una posizione strategica clamorosa rispetto a qualsiasi altro prodotto.
Nonostante questi vantaggi, il contesto sportivo nella sua totalità si caratterizza per una *"marketing myopia" (T. Levitt, Harvard business review, 2004),* come suggerisce Theodore Levitt. Come in ambito medico il termine si riferisce all'incapacità di vedere oggetti vicini, così in ambito sportivo si intende l'incapacità di una società sportiva di identificare il suo business attuale e le relative peculiarità. Le imprese afflitte dalla "marketing miopia" dovrebbero porre al centro del proprio business il cliente e le sue esigenze, piuttosto che vendere i loro prodotti. Oggi sembra che le imprese abbiano concesso sempre maggiore importanza al consumatore, che viene attratto, emozionato, soddisfatto e fidelizzato. Ma siamo sicuri che sia veramente così? In realtà questo orientamento al cliente è figlio del vecchio dogma di vendere prodotti, ciò che Levitt stava combattendo ed evitando. Le imprese sportive afflitte da "miopia sportiva" non hanno una visione di medio-lungo periodo, sono concentrante esclusivamente sul risultato sportivo e, di conseguenza, non hanno una visione d'insieme.

2.2 Il marketing calcistico

L'industria del calcio, in Italia, è passata da essere un semplice passatempo a un vero e proprio volano dell'economia italiana tanto che ha fatturato 4,7 miliardi di euro nel 2018 *(FIGC, Bilancio Integrato 2018)* ed è stata in grado di generare una serie di risvolti positivi anche in aree come posti di lavoro generati, investimenti in strutture e socialità. Alla pari di ogni altro settore industriale ha dovuto affrontare diverse sfide come quella della globalizzazione, la raccolta di capitali esteri e l'innovazione. Ma, se da un lato il calcio può essere equiparato a un'impresa di un qualsiasi settore industriale, dall'altro presenta delle specificità che lo rendono un settore unico e inimitabile. Basti pensare, per esempio, a come una semplice partita di calcio sia in grado di unire persone di età, sesso e culture diverse. La capacità di unire e di creare un senso di appartenenza si intravede anche nei dialoghi tra tifosi in cui utilizzano la parola *"noi"* quando parlano della loro squadra del cuore. Solamente la religione e la politica possiedono una risposta emotiva maggiore rispetto a quella dei tifosi *(Richelieu, Pawlowski e Breuer, Global sport marketing- Sponsorship and branding, 2010).* Oppure, come squadre che non ottengano risultati sportivi soddisfacenti riescano, in ogni caso, a individuare sponsor o soggetti pronti a scommettere sulla squadra ma anche a mantenere un'adeguata base di tifosi. Oppure, infine, come si possa parlare di concorrenza in senso stretto solo all'interno del campo da gioco quando si lotta per la conquista di tre punti o di un trofeo, mentre al di fuori del campo non è corretto definirla concorrenza visto che difficilmente un tifoso cambia la sua fede calcistica nel corso della vita. Inoltre, la concorrenza è vitale per la sopravvivenza di un club, altrimenti non ci sarebbe nessuno su chi prevalere. Secondo i dati ufficiali forniti dalla FIGC aggiornati al 2018, in Italia il calcio risulta essere lo sport più praticato in assoluto con un peso del 70% sul totale del volume di affari

generato dallo sport italiano, 1,4 milioni di giocatori tesserati e 12.000 squadre registrate. Gli atleti tesserati alla FIGC risultano essere così suddivisi: il 34,5% dilettanti, lo 0,3% professionisti e il 64,3% proveniente dal settore giovanile e scolastico. Oltre ad essere lo sport più praticato, il calcio è anche lo sport più seguito in Italia con 32,4 milioni di utenti su una popolazione complessiva di poco più di 60 milioni. Questo significa che il 56% della popolazione italiana segue il calcio. Dal report "European Football Benchmark" redatto da Statista emerge che, in media, i 32,4 milioni di tifosi di squadre di Serie A spendono 715 euro a testa, valore che sale a 970 euro, invece, per i "fedelissimi". Si deve specificare come queste spese comprendano il costo dei biglietti per le partite, il merchandising, cibi e bevande acquistate allo stadio e, infine, i canali TV o streaming a pagamento. Il 66% dei tifosi sostiene una delle tre squadre principali del nostro campionato (Juventus, Milan o Inter), tale percentuale viene invece spalmata su un numero maggiore di squadre in Inghilterra. Questo dato evidenzia sia la forte diffusione del tifo in Italia, sia di come il concetto di affiliazione, già citato in precedenza, debba essere considerato centrale nelle strategie comunicative e di marketing delle squadre. La crescita del movimento calcistico è stata progressiva ed ha preso avvio tra gli anni Settanta e gli anni Ottanta, nel momento in cui vi è stato lo sviluppo all'interno delle società sportive di un atteggiamento sempre più business-oriented. Quest'ultimo aspetto ha finito per intrecciare il calcio ad aspetti economici che non hanno nulla a che vedere con il sistema sportivo e difficilmente si tornerà ai valori e alle logiche sociali che hanno caratterizzato il primo sviluppo dello sport. Le società hanno iniziato a trasformarsi in aziende "multi-business" che, all'evento sportivo, allegano anche altre attività (finanziarie, immobiliari e commerciali) che sembrano essere estranee ma che invece non lo sono. In Italia, grazie al Mondiale "Italia 90", si è sviluppato per la prima volta lo spettacolo televisivo del calcio, in cui le emittenti televisive erano disposte ad investire un notevole ammontare di risorse per trasmettere le varie partite. Da quel momento in poi si parlerà di un calcio *"sempre più display e meno play" (Dini, Il nuovo sistema del calcio e l'era Berlusconi, Democrazia e diritto, 2003)*. Il calcio inizia ad intrecciarsi anche con la TV, oltre che con gli aspetti economici. A tal riguardo si può citare il caso del Gruppo Mediaset e il Milan di Silvio Berlusconi dove vi è stata un'integrazione di tipo verticale. Nonostante tutti questi cambiamenti, il calcio continua a mantenere un potere eccezionale ed è ancora in grado di attrarre masse estese e diversificate di persone.
La crescita del calcio in Italia è però avvenuta in modo squilibrato e questo ha determinato da un lato un eccessivo indebitamento delle società e dall'altro una scarsa capacità di produrre redditività diretta. Questa situazione ha portato allo sviluppo di società non sostenibili che avrebbero rischiato di mettere in ginocchio l'intero settore. Emblematici sono i casi del Cesena Calcio, ufficialmente fallito nell'agosto del 2018 con un'esposizione debitoria di 85 milioni di euro, del Parma FC con un debito totale (al netto dei crediti e della liquidità) nella stagione 2014/15 di 144 milioni di euro, del Treviso Calcio fallito nel 2009 con un buco di circa 25 milioni di euro. L'elenco delle squadre fallite negli ultimi 15 anni nel solo settore professionistico potrebbe proseguire all'infinito, basti pensare che la sola Lega Pro (ex Serie C) ha vissuto il fallimento, dal 2011 ad oggi, di 50 società sportive a cui si aggiungono quasi 300 punti di penalizzazione inflitti ai club per mancati adempimenti. Di fronte a queste situazioni, poi, a rimetterci non sono i presidenti o i dirigenti che amministrano una determinata società sportiva, ma

le squadre di quella città. Per questo motivo la Uefa ha emanato, a partire dalla stagione 2010/2011, una normativa denominata *"Fair Play Finanziario"* (FFP) che ha come scopo quello di garantire la sopravvivenza del calcio europeo in un'ottica di lungo periodo. Quest'idea era già stata proposta da Michel Platini nel 2008 ma, a causa della rigidità e dell'avversità al cambiamento nel sistema calcio, la sua applicazione fu rimandata al 2010. L'Uefa prevede che le varie società non possano spendere più di quanto incassano, rispettino dei parametri di sostenibilità dell'indebitamento, anche arretrato, e non ricevano aiuti da parte dello Stato, a pena di essere esclusi dalle competizioni europee che sono quelle che garantiscono ai vari club i maggiori introiti. Per quanto riguarda l'indebitamento la decisione spetta alla Uefa che valuterà caso per caso, tenendo conto se questo derivi da campagne acquisti faraoniche oppure sia dovuto alla realizzazione di nuove strutture come stadi o centri di allenamento. Nel caso in cui un club non rispetti i paletti imposti dalla Uefa, scattano delle sanzioni che possono essere classificate in ordine crescente in base alla gravità dell'atto commesso:

- Avvertimento
- Sanzione pecuniaria
- Decurtazione di punti
- Deduzione completa degli introiti provenienti dalla partecipazione ad una competizione UEFA

Fino a questo punto si tratta di sanzioni lieve, mentre se la violazione è più evidente:

- Veto nell'iscrizione di nuovi giocatori oppure limitazione alla loro iscrizione nelle liste UEFA
- Estromissione del club dalle future competizioni UEFA

Il caso più recente è quello dell'AC Milan che è stato escluso per la stagione 2019/2020 da tutte le competizioni europee (Europa League in questo caso) per non aver rispettato le regole del break even rule, ovvero non aver raggiunto il pareggio di bilancio, nel periodo 2015-2017 e 2016-2018. Si tratta di una decisione che rientra nel cosiddetto *voluntary agreement* e che è stata presa in sintonia tra il club di Milano e la Uefa dove il Milan, da una parte, ha deciso di ritirare i ricorsi che aveva avanzato, mentre la Uefa ha deciso per un'unica sanzione invece delle due inizialmente preventivate. Il caso del Milan è soltanto l'ultimo in ordine di tempo ma sono già diversi i club che hanno subito gli effetti negativi del FFP come, per esempio, Inter, Panathinaikos, Chelsea e Paris Saint Germain.
Un tema molto d'attualità e che ha portato a numerosi dibattiti è l'effettiva utilità dello strumento del Fair Play Finanziario. Ha avuto effetti positivi nonostante la sua "flessibilità" oppure è stato un progetto fallimentare? Si tratta di uno strumento che "colpisce" in modo indifferente tutti i club o di fronte ai top club europei vengono fatte delle eccezioni? I fatti sembrerebbero confermare i dubbi che sorgono in molti tifosi e appassionati, soprattutto in seguito alle spropositate campagne acquisti estive di un club come il PSG che nel 2017 ha acquistato il talento brasiliano Neymar per 222 milioni di euro e nel 2018 il francese Mbappè per 135 milioni di euro, per un totale di quasi 1 miliardo di euro se si considerano anche i loro stipendi e le commissioni per i loro

acquisti. La Uefa, in questo caso, ha imposto al club francese il pagamento di "soli" 60 milioni per aver oltrepassato i paletti imposti. L'idea che si è fatta strada è che il FFP abbia fallito e abbia tarpato le ali a alcuni club mentre abbia permesso a quelli più forti di avere la meglio *(F. Caressa, maggio 2018)*. Si tratta di un'opinione confutabile ma che si fonda su un dato veritiero: la Uefa stessa, infatti, ha ammesso l'incremento di questa disparità tra club ma non attribuisce la colpa direttamente al FFP. Quest'ultimo ha permesso ai club di incrementare gli investimenti perché sono maggiori i guadagni. Nel caso in cui non ci fossero i paletti posti dalla Uefa, le squadre più grandi otterrebbero un doppio vantaggio perché, oltre a poter guadagnare di più, potrebbero indebitarsi maggiormente rispetto alle società più piccole e questo finirebbe per incrementare ancora di più il gap tra società.
In conclusione, esiste un gap tra i club di prima fascia e i restanti ma attribuire tutta la colpa al FFP non pare corretto e non si può nemmeno affermare che in sua assenza la situazione sarebbe stata migliore.

Il calcio italiano, dopo anni costellati da successi in campo internazionale che hanno portato nel 2006 la nostra nazionale sul tetto del mondo e due club come Milan e Juventus a giocarsi una finale di Champions nel 2003, sta ora attraversando una fase negativa caratterizzata da indebitamenti elevati, patrimoni ridotti e da costi che ogni anno sono maggiori dei ricavi e, di conseguenza, si rendono necessari ripianamenti continui. La situazione appare ancora più critica se confrontata con quella delle altre Leghe, in particolare Liga, Premier League, Bundesliga e Ligue 1, che si sono organizzate in senso moderno e hanno iniziato un percorso senza la fretta di arrivare al risultato e lavorando maggiormente sulla cultura sportiva (rispetto avversario, scuole e lealtà). La Premier League, per esempio, fu invasa dalla piaga degli hooligans negli anni '70/'80: le persone si recavano allo stadio ubriache e con l'intento di picchiarsi. In seguito alla tragedia dell'Heysel, però, il governo inglese (con la Thatcher) lavorò all'insegna della repressione e della prevenzione per estirpare questo "male". Questo processo non fu semplice e passò attraverso alcune tappe dolorose, come per esempio, il ritiro per cinque anni di tutte le squadre inglesi dalle manifestazioni internazionali. I club lavorarono sia sulle strutture sia sul rendere gli stadi adatti e confortevoli per le famiglie e questo ha portato oggi la Lega a essere il campionato più bello e più seguito al mondo. Inoltre, non a caso, si tratta del campionato dove maggiori sono gli investimenti da parte dei fondi di investimento internazionali, con dodici club su venti gestiti da una proprietà straniera. Si trattò di un processo con un'ottica di medio-lungo periodo che, dopo anni di insuccessi, ha portato nel 2019 le squadre inglesi a vincere tutte le competizioni europee a cui hanno partecipato.

Il calcio italiano, invece, non ha saputo evolversi ed è stato afflitto da problemi come stadi obsoleti, nonostante un Mondiale in casa nel 1990 che poteva fungere da leva per realizzare strutture moderne e funzionali, strutture non sature e il sacrificio del tifoso sull'altare dei diritti TV. Ad oggi, le sole società di Serie A che sono dotate di uno stadio di proprietà sono la Juventus FC, Udinese Calcio, Cagliari Calcio e US Sassuolo Calcio e questo permette loro di diversificare le opportunità di business e di garantire una maggiore solidità patrimoniale. A questo si aggiunge che l'indicatore di riempimento percentuale degli impianti italiani si attesta sul 53% e ciò significa che, durante una stagione sportiva, le società riescono a sfruttare solo la metà della capacità degli impianti. Inoltre, tra i ricavi dei singoli club, i diritti televisivi rappresentano la principale fonte nelle cinque maggiori Leghe, a differenza del ticketing che rappresenta, al contrario, l'entrata meno rilevante. Come si può osservare dalla Figura 9, nel periodo 2013/2014 – 2018/2019, c'è stato un incremento dei diritti televisivi (linea verde scuro) dei primi venti club per fatturato a livello europeo ad un tasso di crescita dell'11%. Si tratta del valore che è cresciuto di più tra i tre considerati (diritti televisivi, ticketing e sponsorizzazioni), ma è anche l'unico che non è sotto il controllo diretto dei club, mentre il ticketing e le sponsorizzazioni sono maggiormente influenzabili e, per questo motivo, i club dovrebbero concentrarsi con più intensità su quest'ultimi per differenziare i ricavi futuri.

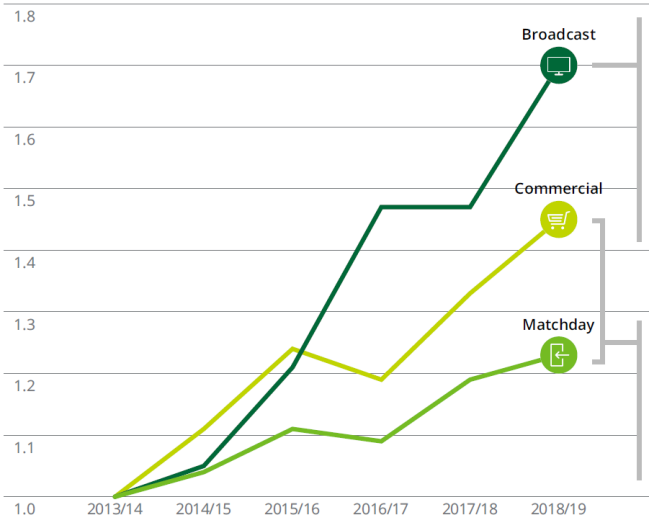


Figura 9. Indice crescita ricavi dei top 20 club europei (Deloitte, 2020)

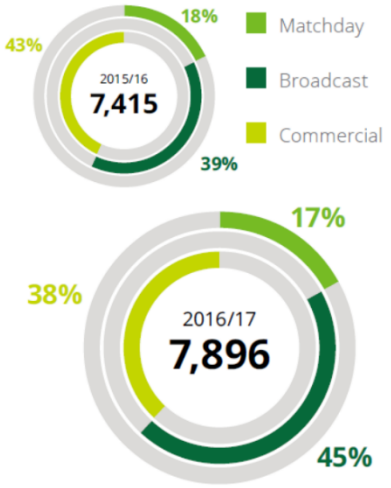


Figura 8. Composizione ricavi (€) dei top 20 club europei (Deloitte, 2020)

Spesso ci si scorda dell'importanza del tifoso (e quindi del ticketing) che viene sacrificato in favore dei diritti televisivi. I tifosi, nonostante rappresentino un elemento fisso all'interno dei ricavi delle società sportive, non occupano un ruolo centrale nei pensieri di tanti dirigenti sportivi e presidenti perché reclamano attenzione, risultati, coerenza nelle decisioni e i campioni che sono fondamentali per raggiungere i risultati sportivi. Il calcio italiano, se paragonato con le altre principali Leghe, presenta alla voce "ticketing" il valore più basso in assoluto. In Italia, molte squadre di provincia ma anche grandi club si ritrovano con stadi deserti ma non se ne preoccupano perché il budget lo fanno con i diritti televisivi. Per un club, il giocare un ipotetico posticipo alle ore 21 di un qualsiasi lunedì sera in uno stadio semivuoto, non rappresenta un problema perché una società riceve profitti maggiori dalle TV rispetto al ticketing. La mentalità è completamente

diversa invece in Spagna dove, per esempio, hanno abolito il Monday Night su esplicita richiesta da parte dei tifosi perché si sono resi conto dell'importanza di contare su stadi pieni. Il tifo caloroso ed emozionante, caratteristico del calcio, è capace di coinvolgere la squadra e uno specifico atleta e, si può affermare con quasi assoluta certezza, che influisca sul gioco offerto da una squadra. Si dovrebbe arrivare, per assurdo, alla situazione in cui ci si reca allo stadio per la festa e per il clima che si respirano, piuttosto che per la partita. Una logica conseguenza delle presenze allo stadio è rappresentata dall'appeal di un determinato campionato. Questo è anche il frutto di un lavoro effettuato a monte ed è una logica conseguenza che premia nella misura di quanto una Lega è stata brava. Un esempio pratico che spiega bene quanto appena detto è il recente accordo tra la FederCalcio Spagnola e l'Arabia Saudita per le prossime tre finali della SuperCoppa di Spagna del valore di 120 milioni di euro. Si tratta di un valore estremamente superiore a quello che è riuscita ad ottenere, per lo stesso periodo, la FederCalcio italiana per giocare nella città di Riyad. Lazio e Juventus, infatti, si sono equamente spartite, indipendentemente dal risultato, un assegno di 7,5 milioni di euro. Tutto ciò conferma, da un lato, lo scarso appeal del nostro campionato nei confronti di quello spagnolo e, dall'altro, un nuovo interesse di TV e sponsor per la nuova formula che prevede una "Final 4" tra il vincitore del campionato nazionale, il vincitore della Coppa e le squadre che si sono classificate al secondo e terzo posto del campionato nazionale. Lo stesso si verifica anche a livello di campionato, dove la Lazio, per esempio, guadagna dai diritti televisivi una somma che è pari a quanto intasca il club che si posiziona all'ultimo posto della Premier League e questo permette di alzare il livello generale del campionato e di renderlo più competitivo e seguito.
Quali sono le prospettive future? Come può essere valorizzato il prodotto calcio in un contesto di crisi che dura ormai da diversi anni? Per prima cosa, il cambiamento tanto auspicato non può non coinvolgere l'intero sistema, ovvero istituzioni di categoria, organi politici ma anche soggetti come scuole, media e famiglie che possono svolgere un ruolo fondamentale nel diffondere i valori della pratica sportiva. Dopodichè, il cambiamento può coinvolgere anche i singoli club che dovranno impostare il loro modello gestionale in un'ottica industriale che porti alla stesura di un piano di sviluppo. All'interno di questo piano di sviluppo non potranno mancare alcune leve fondamentali come, per esempio, la realizzazione di stadi di proprietà, sviluppo di modelli commerciali nuovi e innovativi, il miglioramento del rapporto tifoso-club e l'incremento dei ricavi provenienti dal ticketing.

2.3 Ruolo dei social media

Quotidianamente ognuno di noi è vittima di una sovraesposizione pubblicitaria che proviene dalla TV, dal web, dalla radio e questo implica che un individuo erga tra sé stesso e la pubblicità delle barriere in modo da difendersi da questi molteplici attacchi. Nello specifico, una persona viene sollecitata da 1 500 messaggi pubblicitari fisici (non virtuali) al giorno. Se a questo valore, poi, sommiamo anche i messaggi virtuali allora il numero aumenta notevolmente. Per questo motivo sono necessari degli sforzi notevoli per riuscire a superare queste barriere. A tal riguardo, esistono due ambiti strategici che

permettono di superare tali barriere: lo sport e la musica. Questi strumenti sono i due "cavalli di troia" che permettono di sbarcare all'interno delle difese del consumatore perché lo colpiscono quando è disarmato, ovvero quando vive atteggiamenti emozionali e cerca di evadere dallo stress quotidiano. Le emozioni trasmesse dallo sport e dalla musica sono uniche, per cui durante un concerto o una partita il consumatore è disarmato. Tutti i messaggi pubblicitari che gli vengono recapitati lo trovano impreparato e vengono poi richiamati in modo più o meno conscio dal consumatore.
Per quanto riguarda specificatamente lo sport, l'unico modo che hanno le società sportive per varcare queste barriere è trasformarsi in vere e proprie famiglie, in cui il tifoso si senta parte importante della società e non sia trattato come un semplice cliente. La chiave di volta è rappresentata dalla somministrazione di eventi, promozioni e iniziative a lui dedicati e, a questo proposito, i social network svolgono un ruolo fondamentale. In passato erano le piazze, i bar di paese e gli stadi i luoghi in cui la gente si trovava e discuteva, oggi, invece, con l'avvento dei social network sono cambiate anche le abitudini delle persone. Quest'ultimi, comodamente da casa, dal luogo di lavoro, in macchina o mentre sono in coda al supermercato possono chattare e twittare tra di loro.
L'introduzione del web 2.0 ha permesso agli individui di non vivere più il web in modo passivo ed essere un semplice osservatore, ma di creare una comunicazione bilaterale in cui vi è uno scambio ininterrotto di informazioni in entrambe le direzioni.

I social stanno inevitabilmente cambiando il contesto generale: in Italia, in un mercato dei media caratterizzato da una flessione costante della stampa, si prevede che nel 2019 ci sarà il definitivo sorpasso di Internet sulla stampa. La migrazione dalla carta al web è ancora in una fase embrionale, ma nonostante ciò nel 2018 i ricavi provenienti dai social sono incrementati del 60% rispetto all'anno precedente. Nello specifico, tali ricavi si sono attestati sui 415 milioni di euro *(AudiWeb, Nielsen, 2019)*. I social garantiscono a qualunque azienda la possibilità di costruire la propria immagine sul web e di far sbocciare attorno ad essa una comunità di fan con la quale comunicare e ascoltare le sue necessità. L'utilizzo dei social sta crescendo malgrado i recenti scandali sulla privacy e i molti dubbi in riferimento alla sicurezza, sia a livello italiano che a livello globale. Alcune statistiche di *AudiWeb* mostrano che in Italia nel 2018 gli utenti che utilizzano i social

hanno raggiunto i 34 milioni, con una crescita del 10% rispetto all'anno precedente e con un tasso di penetrazione del 57%.

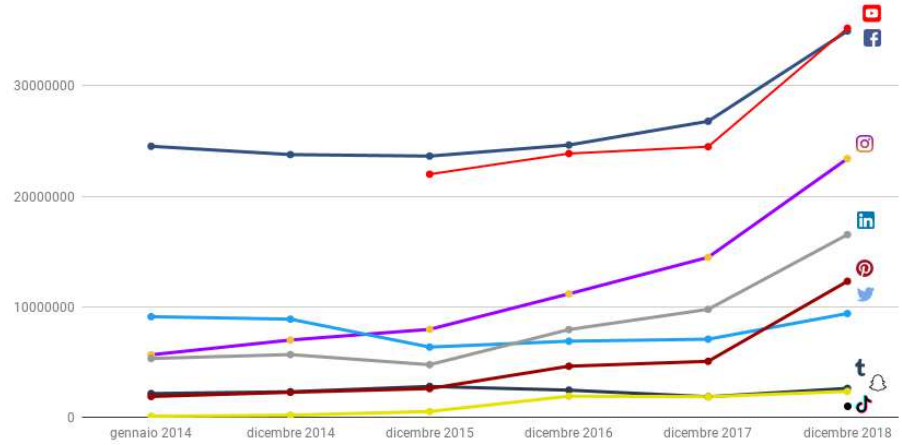


Figura 10. Social Media in Italia (AudiWeb, 2018)

Come si può evincere dalla Figura 10, sembrerebbe che a dicembre 2018 ci sia stato il sorpasso di YouTube su Facebook (35 milioni contro i 34.958.000 della piattaforma di Zuckerberg), anche se gli utenti attivi di Facebook sono sicuramente maggiori di quelli di YouTube. In pratica, YouTube è utilizzato dal 59,10% degli utenti dei social media in Italia contro il 59,04% di Facebook. Nell'ultimo gradino del podio virtuale si trova Instagram con il 41,2% di penetrazione tra gli utenti, anche se ha avuto una crescita del 61% rispetto al 2017. Anche Twitter sta tornando ai livelli del 2014 quando aveva raggiunto i 9 milioni di utenti.

I criteri strategici per l'utilizzo dei social media sono *(Kaplan e Haenlein,2010)*:

- Scelta della tipologia di social media. Optare per i social media che meglio si adattano al target di riferimento. Ogni social presenta, infatti, delle caratteristiche e degli utenti tipo;
- Coerenza nelle attività. Pubblicare gli stessi contenuti nelle varie pagine social;
- Integrazione delle diverse attività. Le attività nei social media non devono essere fini a sé stesse e indipendenti, ma devono essere integrate fra loro e con le comunicazioni off line;
- Nominare un responsabile. L'operato del responsabile dei social deve essere coerente e allineato con quello degli altri addetti alla comunicazione.

Dal punto di vista operativo devono invece essere rispettare alcune regole di uso comune:

- ***Be active***. Affinchè i social media funzionino è necessario che siano sempre aggiornati con nuovi contenuti e che vi sia interazione con i membri della community;
- ***Be honest.*** Fondamentale è accettare e rispettare le regole, ma anche essere onesti con gli utenti in modo da consolidare il loro rapporto nel tempo;

- ***Be modest*.** In una prima fase non è possibile utilizzare i social media meglio degli altri quindi risulta fondamentale capire bene il loro funzionamento e il loro campo di applicazione, talvolta anche guardando cosa fanno i concorrenti;
- ***Be interesting*.** Trattare di argomenti che possano interessare e colpire l'attenzione degli utenti;
- ***Be nonprofessional*.** Non è necessario utilizzare uno stile e un linguaggio aulici, ciò che conta davvero è calarsi nei panni degli utenti e sapersi relazionare con loro nelle modalità che preferiscono.

L'avvento dei social media non ha escluso nessun settore e anche il mondo dello sport ne è stato colpito: questo nuovo modello comunicativo si è affiancato ai media tradizionali. I social si sono infiltrati in ogni piccola crepa che hanno incontrato: nel rapporto società sportiva – tifosi, all'interno delle istituzioni pubbliche che fanno parte del contesto (Leghe, Associazioni, ecc) e all'interno delle aziende che attribuiscono un'importanza sempre maggiore agli sport o alle manifestazioni sportive per proporre i propri prodotti o brand. Hanno permesso di dare una nuova linfa al rapporto tra società sportive e i tifosi perché offrono la possibilità di creare attorno ad un club una fan base potenzialmente illimitata con cui poter dialogare, interagire e ascoltare. Si tratta di uno strumento molto versatile che può essere adattato a una qualsiasi società sportiva, dalla più grande alla piccola realtà provinciale. Versatilità e basso costo però non significa che non vi siano dei rischi e delle precauzioni da mettere in atto.
Questa "rivoluzione digitale" ha interessato anche le società di calcio e i calciatori stessi che hanno dovuto rivedere il proprio modo di relazionarsi con i tifosi. I vantaggi legati a tale scelta sono molteplici:

- ***Contatto diretto e in tempo reale con i tifosi***. Quest'ultimi rappresentano l'essenza di una squadra di calcio e i social permettono di offrire loro dei contenuti visivi e audio di cui altrimenti non potrebbero fruire. Inoltre i social si prestano a promuovere dei messaggi calcistici che sono caratterizzati da semplicità, immediatezza e una componente emotiva elevata;
- ***Aumentare la brand awareness***. I social non hanno nessun limite geografico e quindi c'è la possibilità di raggiungere un audience enorme;
- ***Aumento dialoghi tra tifosi***. I social permettono di interagire e quindi di favorire il dialogo e la condivisione di idee tra persone anche molto distanti tra di loro;
- ***Incremento delle sponsorizzazioni***. I social permettono ai vari brand di portare le sponsorizzazioni ad un livello superiore: non ci si limita più ad applicare il proprio logo su una maglia o su un cartellone pubblicitario, ma si cerca il connubio tra l'immagine del brand e i successi di squadra o personali di uno specifico atleta. I brand desiderano abbracciare i valori personificati da una determinata squadra o un atleta e condividere con essi i successi e le vittorie, oltre che le sconfitte;
- ***Incremento delle vendite***;
- ***Riduzione dei costi***. I social, a differenza dei media tradizionali, hanno un costo nettamente inferiore e quindi sono appetibili dai club.

I social rappresentano lo strumento comunicativo più adatto tra le società di calcio e i propri sostenitori perché utilizzano degli elementi caratteristici di coloro che sono appassionati di calcio:

- ***Convivialità***: l'atto di guardare una partita di calcio rappresenta un momento da trascorrere con amici e parenti, appassionati o meno di calcio, davanti a una pizza, ad una birra o semplicemente seduti sul divano di casa;
- ***Socialità***: il calcio ha il potere di annullare le differenze di età, di religione, di nazionalità, di classe sociale e di unire le persone. Si tratta di una forza che permette a due sconosciuti chi si incontrano allo stadio di abbracciarsi al momento del gol o della vittoria della loro squadra del cuore;
- ***Protagonismo***: i social offrono la possibilità ai quasi 60 milioni di allenatori presenti nel nostro Paese di scambiarsi idee, opinioni, spettegolare ma anche costruire relazioni durature. Ogni individuo in questo modo si sente importante e parte attiva di un gruppo;
- ***Continuità***: i calendari calcistici nazionali, europei e mondiali sono sempre più spalmati sull'intero anno e questo spinge i fan a essere costantemente connessi e aumenta il numero e la frequenza delle interazioni;
- ***Interazione***: i social hanno il pregio di offrire contenuti in tempo reale e di generare un'interazione nel momento stesso in cui un dato evento si sta svolgendo.

Le ricerche condotte da Statista presenti all'interno dell'*"European Football Benchmark"* sottolineano come i tifosi si informino di frequente sul calcio e questa rappresenti un'ottima opportunità per le società.

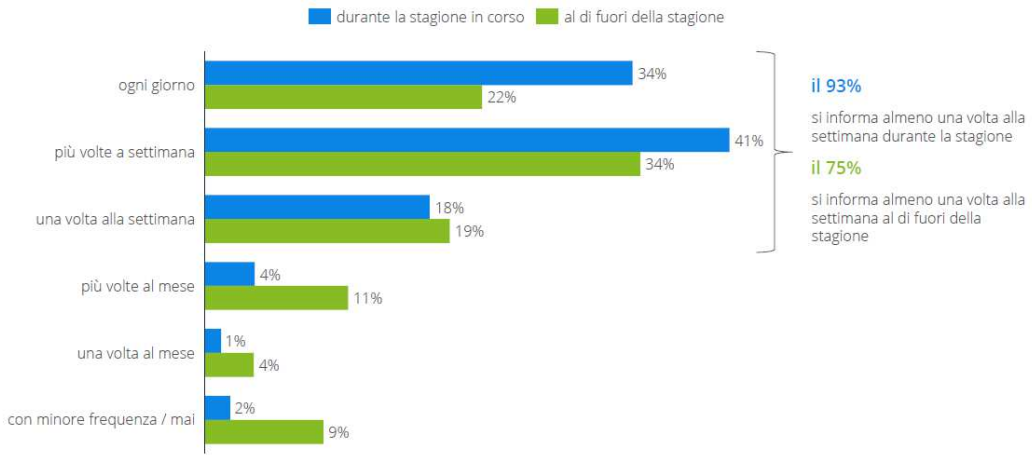


Figura 11. Frequenza delle informazioni calcistiche (European Football Benchmark, 2018)

Come si può evincere dalla Figura 11, il 93% degli utenti si informa almeno una volta a settimana durante la stagione e questa rappresenta un'ampia base su cui lavorare da parte delle società sportive. Tale dato necessita però di una precisazione perché se da una parte il web costituisce il mezzo migliore per rivolgersi ai tifosi più giovani, dall'altra parte i tifosi più vecchi prediligono la TV o i classici quotidiani. I social permettono di azzerare la distanza tra calciatori e tifosi, offrono a quest'ultimi la possibilità di *"essere vicini alla*

squadra, interagire con essa, rispondere alle sollecitazioni e sentirsi protagonisti, accanto ai loro campioni" (Mazza B., Fair Game. Stili e linguaggi della comunicazione sportiva, lulu.com, 2018).

Spesso, però, accade che le società non siano in grado di cogliere appieno i benefici offerti dai social e questo le porta a credere che i tifosi non le abbandoneranno mai e, di conseguenza, a dimenticare l'importanza della comunicazione e del marketing. Il fatto che un soggetto sia tifoso o simpatizzante per una squadra non è sinonimo di fedeltà: un tifoso insoddisfatto e inappagato difficilmente rinnegherà la propria fede nel club ma quasi sicuramente non sarà stimolato ad andare allo stadio, acquistare il merchandising ufficiale e avviare un passaparola positivo. Viceversa, un tifoso non deve essere convinto, ma deve essere alimentato *(Ortenzi, Digital Marketing per lo sport, Hoepli, 2017)* e coinvolto nel modo corretto dal club in modo che si identifichi con esso. Ecco che al tifoso viene data la possibilità di partecipare a concorsi o contest per la scelta, per esempio, della playlist da utilizzare nel pre-partita oppure per la cravatta che i calciatori devono indossare in abbinato all'abbigliamento ufficiale fornito dalla società.

A livello nazionale, nell'intervallo di tempo 15 novembre 2019 - 16 dicembre 2019, la squadra più seguita in assoluto sui social è la Juventus FC, che oltre a guidare il campionato, comanda anche questa speciale classifica ad opera di IQUII Sport.

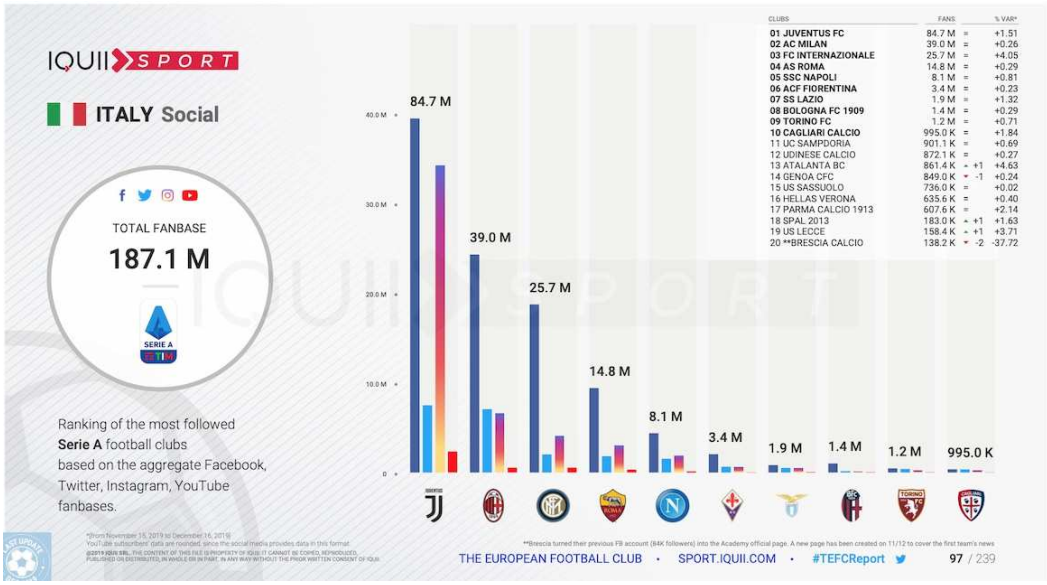


Figura 12. Classifica squadre di Serie A più seguite sui social (Sport.Iquii.com, 2019)

L'analisi svolta fa riferimento a tutte le piattaforme social, in particolare si riferisce alle pagine ufficiali di Facebook, Twitter, Instagram e YouTube di tutte le squadre che nella stagione 2018/2019 hanno partecipato al campionato di Serie A. Il totale della fanbase delle squadre italiane che partecipano alla Serie A è di 187,1 milioni di followers e le società che occupano le prime cinque posizioni sono presenti anche all'interno della graduatoria europea. Come detto in precedenza, la classifica è guidata dalla Juventus FC che, anche grazie *"all'effetto Ronaldo"*, è riuscita a raggiungere gli 84,7 milioni di followers. Questo dato le ha permesso di doppiare i followers dell'AC Milan, che si

colloca al secondo posto con 39 milioni e che ha conosciuto un incremento social grazie *"all'effetto Ibrahimovic"*. L'acquisto dell'attaccante svedese nella finestra del calciomercato invernale del 2019 ha garantito importanti incrementi in tutti i canali ufficiali del club. Su Facebook vi è stato un incremento di 60 mila "mi piace", mentre sul canale Instagram ufficiale si è registrato un +1.54% di follower con un coinvolgimento del 12% nel giorno della presentazione a Casa Milan *(milanlive.it, 2020)*.

Tale dato può sembrare irrilevante ma se confrontato con gli altri top club europei si nota come il club milanese si posiziona davanti al Tottenham di Mourinho, al Liverpool FC (fresco vincitore del Mondiale per Club) e del Borussia Dortmund, che ha da poco acquistato il talentino norvegese Haaland. Nel terzo gradino del podio si trova l'Inter con un totale di 25,7 milioni di followers. Una menzione particolare deve essere fatta a favore dell'Atalanta BC, il club che a livello italiano è cresciuto maggiormente (+4,63%) nel mese di dicembre, grazie al primo storico passaggio agli ottavi di finale di Champions League. La prima partecipazione alla maggiore competizione a livello europeo ha permesso alla Dea di aumentare la propria notorietà sui social e di ampliare la propria fan base.

Se i dati presentati in precedenza, però, vengono confrontati con quelli a livello europeo si può notare come l'Italia sia ancora molto lontana dai risultati raggiunti dai club degli altri Paesi europei.

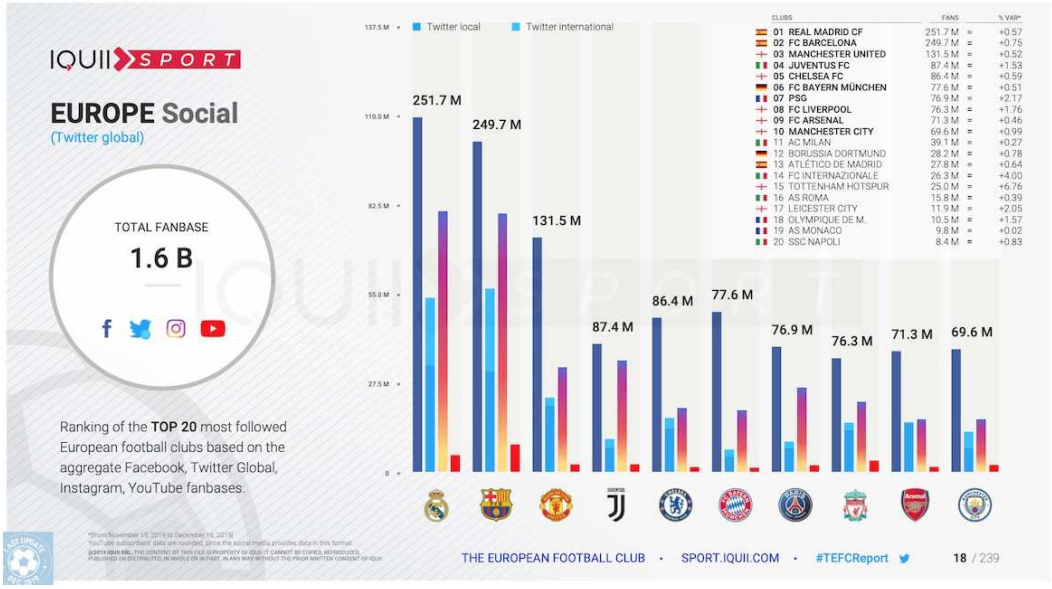


Figura 13. Classifica club più seguiti a livello europeo sui social (Sport.Iquii.com, 2019)

Come era possibile immaginare, la squadra più seguita al mondo è il Real Madrid con i suoi 251,7 milioni di followers, seguita rispettivamente da FC Barcellona e Manchester United. Questi tre club vantano sommati più di un terzo del totale della fanbase che si attesta su 1 miliardo e 600 milioni.

Nella speciale classifica dei club che sono cresciuti maggiormente nel mese di dicembre 2019 si nota come siano presenti tre squadre italiane ma vi siano anche alcune sorprese.

Figura 14. Classifica club europei che si sono evoluti maggiormente sui social (Sport.Iquii.com, 2019)

Al primo posto si trova la squadra portoghese, sconosciuta a molte persone, del Belenenses SAD. Tale risultato non è casuale ma è dovuto alla separazione, avvenuta a maggio 2019, tra il fondo che gestiva il club, la SAD, e l'OS Belenenses. In seguito a una serie di diatribe, l'OS Belenenses è stato costretto a ricominciare dalle categorie inferiori, mentre il Belenenses SAD ha continuato a giocare nella massima divisione portoghese. Tutto ciò, però, ha finito per avere delle ripercussioni negative sul Belenenses SAD che è stato abbandonato da una grossa fetta dei propri tifosi e questo ha fatto crollare anche la sua fan base sui social. Oggi, dati alla mano, si può notare come la crescita dei follower sia in netto aumento.
Crescita importante anche per il Tottenham che ha beneficiato *"dell'effetto Mourinho"* con un +6,77% nel mese di dicembre 2019.
Al nono posto si trova la squadra tedesca del Lipsia, una delle due squadre di proprietà del colosso Red Bull, la cui mossa vincente è stata quella di paragonare le sei partite del girone di Champions League agli episodi della saga di Star Wars. Ogni partita della competizione europea veniva presentata attraverso una locandina e le formazioni venivano esibite in stile titoli di coda del film di George Lucas.

I social non solo permettono agli utenti di condividere le loro foto o i loro video, ma talvolta sono gli stessi social che creano dei contenuti da poter poi condividere. Twitter, per esempio, in occasione della vittoria del Chelsea di Antonio Conte della Premier League 2016/2017 ha creato un emoji dedicata al tecnico italiano. Questa rappresentava Conte in una versione cartoon nella sua classica esultanza a braccia alzate verso il cielo e si tratta della prima volta per un allenatore, a sottolineare l'entusiasmo che aveva portato il tecnico grazie alla vittoria nel campionato inglese.

Figura 15. Emoji in onore di Antonio Conte (chelseafc.com, 2017)

Spostando l'attenzione dalle squadre ai singoli calciatori si può notare come l'avvento del nuovo millennio abbia portato il calcio all'interno del vortice del business e della moda. I calciatori costituiscono i personaggi più richiesti nelle piattaforme social e quotidianamente ci informano dei loro spostamenti, delle loro vacanze e delle loro sessioni di allenamento in modo da avvicinarsi maggiormente alla propria fan base. Questi possono essere paragonati a dei veri e propri brand e, a parità di caratteristiche tecniche, verranno ingaggiati coloro che avranno le migliori "performance social". Inoltre, non vi è nessuna correlazione tra il successo sul campo e il successo sulle piattaforme social: i calciatori che hanno più successo sui social e di conseguenza guadagnano di più sono anche coloro che investono maggiormente in queste piattaforme e che sono più organizzati. Un esempio è rappresentato da Juan Mata, centrocampista spagnolo del Manchester United, che ha deciso di crearsi un'immagine che vada oltre il campo da gioco. Ha ideato e sviluppato un'organizzazione, denominata *"Common Goal",* che esalta valori lontani dal calcio e il cui obiettivo è quello di aiutare i meno fortunati grazie alle donazioni dell'1% degli stipendi dei calciatori professionisti.

Lo sviluppo dei social media ha determinato la nascita di spogliatoi digitali, che affiancano gli spogliatoi tradizionali di una squadra di calcio. All'interno di questo "luogo digitale" ci devono essere pace e armonia tra tutti gli atleti, come accade negli spogliatoi classici, perché le vittorie nascono e prendono forma proprio qui e sono figlie di un gruppo solido, unito e compatto. Ci sono stati dei casi, invece, in cui alcuni atleti sono stati ripresi dai rispettivi club per una cattiva gestione del proprio profilo perché, non bisogna scordarsi, che i calciatori fanno parte di un gruppo e l'utilizzo dei social potrebbe infastidire qualche altro membro all'interno del gruppo e, di conseguenza, rompere gli

equilibri dello spogliatoio. Ribery, per esempio, ai tempi in cui giocava al Bayern Monaco è stato oggetto di aspre critiche per aver postato delle foto che lo ritraevano mangiare una bistecca ricoperta di particelle d'oro del valore di 1200 euro presso il ristorante di Salt Bae, il cuoco turco diventato virale sui social per il modo esilarante e unico con cui serve i propri clienti. Il calciatore francese è stato vittima di molti insulti per aver ostentato tutto quel lusso e la reazione del Bayern non è tardata ad arrivare: multa per il giocatore per la spropositata reazione sui social dovuta a questo suo comportamento "poco etico e ortodosso".
Esito finale molto simile anche per Nainggolan, ex centrocampista dell'AS Roma, che in occasione dei festeggiamenti di Capodanno aveva postato su Instagram un video che lo ritraeva in compagnia di alcuni amici mentre fumava, beveva e bestemmiava. Questo suo comportamento ha generato numerose critiche da parte dei tifosi e degli utenti del web e l'AS Roma ha optato per una duplice punizione: multa salata ed esclusione del belga dalla lista dei convocati per la successiva partita di campionato contro l'Atalanta. La società, così facendo, ha dato un segnale forte all'intero spogliatoio, sottolineando come sia fondamentale l'aspetto comportamentale per fare parte di un gruppo.
Talvolta, una società può anche decidere di sfruttare un episodio negativo e trasformarlo in qualcosa di positivo o in un messaggio a livello globale. In questo senso l'Inter, in seguito ai cori razzisti rivolti da una parte della tifoseria al difensore napoletano Koulibaly, ha deciso di condannare questo comportamento attraverso una campagna promozionale. La società nerazzurra ha trasformato i "buu" razzisti nei confronti del senegalese nell'acronimo BUU, ovvero *Brothers Universally United.* L'invito del club, attraverso il suo Presidente Zhang, il vicepresidente Zanetti, l'ex capitano Icardi e altre bandiere, è stato quello di *"Scrivilo, non dirlo" (inter.it,2019)* e molti dei tifosi hanno risposto positivamente a tale iniziativa.

Per guadagnare, oltre ad avere buoni numeri, servono risultati sul campo perché il campo da gioco viene prima del campo digitale, anche se il successo sul campo non è condizione necessaria. Possono entrare in gioco anche altri variabili come la numerosità della popolazione del paese d'origine, la personalità di un soggetto, le relazioni con gli altri individui oppure lo stile di vita. I calciatori vengono contattati da brand come Netflix, Google o Gillette perché li considerano degli acceleratori di vendite. Ma quanto può valere un post? Ad oggi, si stima che il costo di un post sia di 0,10 centesimi di euro, quindi il valore di un post è il prodotto fra il numero di fan dell'atleta e il valore di un post.

L'utilizzo dei social media offre quindi una serie di aspetti positivi e di opportunità per i club, ma il loro avvento ha comportato anche degli aspetti negativi.
Recentemente, secondo AS (quotidiano sportivo spagnolo), il FC Barcellona ha deciso di far firmare a tutti i suoi calciatori una clausola "anti-Piquè" in modo da controllare il loro utilizzo dei social. Il club vuole, infatti, limitare l'utilizzo dei principali social da parte dei suoi tesserati mentre sono a lavoro, in spogliatoio o durante gli allenamenti per non rischiare di commettere gaffe che possono avere una grande risonanza a livello mondiale. Il nome della clausola non è casuale ma deriva dai tanti impegni professionali del difensore spagnolo che il club catalano non ha digerito (in primis l'organizzazione della Coppa Davis di tennis). Oltre agli impegni istituzionali, al FC Barcellona non sono

piaciute alcune interviste rilasciate dal difensore dove afferma di dedicare 24 ore al giorno e 7 giorni su 7 al tennis, in quanto rappresenta il suo futuro professionale. Sicuramente si tratta di un fatto epocale che finirà per incidere sulla vita di tutti i calciatori del FC Barcellona, anche se il club si riserverà il diritto di concedere l'autorizzazione in base a determinate valutazioni. Lo stesso atteggiamento prudente nei confronti dei social media è stato da sempre portato avanti dal vulcanico presidente del SSC Napoli Aurelio De Laurentis: nell'estate del 2019 Mauro Icardi, a quel tempo attaccante dell'Inter, fu molto vicino al trasferimento alla squadra partenopea ma tutto saltò anche per la clausola anti-social che si voleva inserire nel contratto del calciatore argentino. La clausola prevedeva di evitare sfoghi e considerazioni personali contro la società Napoli e i suoi tesserati e questo finì per mandare su tutte le furie la moglie, e procuratrice, Wanda Nara.

Ricapitolando, le squadre di calcio non si danno battaglia solo sui campi da calcio ma anche sulle diverse piattaforme social poiché una parte importante dei loro introiti deriva dai contratti di sponsorizzazione che sono legati al numero di fans. Le opportunità di business che si aprono grazie ai profili social delle squadre di calcio non riguardano solo la pubblicazione di foto e notizie, ma anche "stories" che permettono ai tifosi e appassionati di essere a conoscenza di contenuti riguardanti il club nel suo complesso. Basti pensare alle dirette Facebook del Milan "nell'estate cinese" del 2017 da parte di Marco Fassone, amministratore delegato del team, che divennero un vero e proprio tormentone e oggetto di molti meme sul web. Il suo *"passiamo alle cose formali" (milan.it, 2017)* nel momento della firma dei nuovi acquisti finì per accrescere la curiosità e il dibattito attorno al mondo rossonero.
L'altro lato della medaglia è rappresentato però, dal fatto che allo stesso modo in cui i social possono elevare esponenzialmente il profilo di una squadra o di un singolo giocatore, allo stesso modo, se non sono gestiti nella maniera più corretta, possono compromettere irrimediabilmente l'immagine e avere delle conseguenze negative.

La classifica dei calciatori più seguiti sui social media è guidata da Cristiano Ronaldo che si è trasferito nell'estate 2018 alla Juventus FC in un'operazione da oltre 100 milioni di euro. L'asso portoghese è la star assoluta dei social con i suoi 201 milioni di followers su Instagram *(gennaio 2020)*. Si tratta del primo sportivo nella storia ad aver raggiunto i 200 milioni di followers sui principali social perché è stato capace di trasportare il suo successo in campo anche nel campo digitale. Sulla scia di quanto fatto da Ronaldo, vi sono Messi e Neymar, anch'essi sostenitori di una strategia di prestigio, sia per quanto riguarda i contenuti che il linguaggio. Messi insegue Ronaldo con 142 milioni di followers su Instagram, mentre Neymar si colloca sul terzo gradino del podio con i suoi 133 milioni di followers.

Oltre al conteggio riguardante i followers, è interessante prestare attenzione all'*engagement*, ovvero alle interazioni cui questi profili social danno vita. A differenza dei followers che rappresentano un dato statico, le interazioni offrono la misura di quanto gli utenti abbiano interagito attraverso commenti, condivisioni e risposte a un post o ad un account. Le interazioni, quindi, permettono di capire la portata e l'influenza di un profilo o di un contenuto.

	Player	Facebook engagements	Twitter engagements	Instagram engagements	Total engagements
1	**Cristiano Ronaldo**	**47.7m**	**13.4m**	**509.2m**	**570.4m**
2	Neymar	10.3m	4.9m	279.2m	294.3m
3	Leo Messi	29.2m	-	171.6m	200.8m
4	Sergio Ramos	11.8m	3.5m	143.2m	158.5m
5	Mo Salah	17.2m	10.3m	77.8m	105.3m
6	Paulo Dybala	2.7m	1.1m	86.0m	89.8m
7	Marcelo	3.7m	440.3k	80.0m	84.1m
8	Andres Iniesta	8.4m	4.1m	62.4m	74.9m
9	James Rodriguez	7.6m	2.2m	54.7m	64.5m
10	Paul Pogba	1.6m	1.4m	57.4m	60.3m
11	Phillipe Coutinho	513.6k	38.2k	59.5m	60.0m
12	Mesut Ozil	3.4m	3.1m	45.9m	52.4m
13	Luis Suarez	3.7m	1.5m	40.4m	45.6m
14	Zlatan Ibrahimovic	3.9m	1.3m	38.1m	43.2m
15	Gabriel Jesus	1.6m	1.4m	39.2m	42.2m
16	Ivan Rakitic	4.4m	2.1m	30.4m	36.9m
17	Toni Kroos	2.1m	1.2m	29.9m	33.1m
18	Antoine Griezman	2.3m	659.3k	29.0m	31.9m
19	Ter Stegen	2.6m	1.4m	21.4m	25.4m
20	Jesse Lingard	1.1m	2.1m	19.4m	22.6m

Figura 16. Classifica calciatori più seguiti sui social (World Football Report, 2018)

I dati, relativi ai primi mesi del 2018, contenuti nel *"World Football Report 2018"* suggeriscono che con 570 milioni di interazioni su Facebook, Twitter e Instagram, Ronaldo si classifica nuovamente al primo posto davanti a Messi e Neymar, distanziati rispettivamente di 276 e 370 milioni di interazioni.

Il fenomeno dei social media non riguarda solamente lo sport professionistico, ma anche quello a livello dilettantistico grazie ai contributi audio, video e fotografici degli utenti e delle società sportive che trovano in questo strumento un modo per aumentare la propria visibilità ad un costo contenuto. Infatti, il rapporto costi-benefici rende questo strumento una scelta sempre più condivisa da parte delle società. Moltissime società hanno dato vita a delle pagine Facebook, Twitter o Instagram che permettono di condividere in tempo quasi reale i risultati, ma anche di ricevere informazioni riguardanti le formazioni avversarie e, tutto questo, permette di accorciare i tempi. La diffusione dei social media ha portato ad una vera e propria rivoluzione poiché i siti delle varie società dilettantistiche sono diventati dei contenitori semivuoti che contengono solo le informazioni generali di una società.

2.4 Il brand nelle società calcistiche

Nel novembre del 1996, grazie alla legge 586/96, vi è stato il passaggio delle società calcistiche da soggetti senza alcun scopo di lucro a soggetti che potevano conseguire il lucro soggettivo. Questo cambiamento epocale ha portato tali società ad essere equiparate in tutto e per tutto a delle aziende e ha indotto i dirigenti, in varia misura, a focalizzarsi sugli aspetti economici riguardanti la gestione di un club. Da qui la necessità per una società calcistica di prestare sempre più attenzione e impegno nella gestione del brand al fine di creare un'immagine aziendale attorno alla quale generare il senso di appartenenza dei tifosi e dei valori. Il calcio è qualcosa di innato nel cuore di tutti gli italiani e questo atteggiamento positivo da parte dei tifosi ha portato molti operatori del settore ad adagiarsi e ad essere pigri, invece che impegnarsi a creare valore attorno alla squadra. Le squadre che in passato facevano leva solo su valori quali la vittoria e il sudare per la maglia, oggi, non hanno più un futuro davanti a loro. Si tratta di valori comuni a cui tutti i club ambiscono e che si presume siano presenti in tutti i giocatori ma che non sono differenzianti.

Un club come il FC Barcellona, con il motto "Mas Què Un Club", è riuscito a trasmettere veri valori che sono arrivati al cuore della gente a tal punto che moltissime persone si sono addirittura tatuate sulla pelle questo slogan. Tale osservazione può sembrare banale ma invece fa riflettere: perché colossi come Fiat o Samsung, invece, non trovano posto sulla pelle degli individui? La risposta è semplice ed è collegata a quanto detto sopra: si tratta di aziende che non trasmettono valori ma solo fatturati, numeri, dipendenti e di conseguenza non arrivano al cuore della gente. Il calcio non può fare a meno dei tifosi, vi è un connubio speciale e questo deve essere sfruttato in modo positivo. Un qualsiasi club può fare leva sul fatto che i tifosi, una volta che hanno formato la loro fede calcistica, difficilmente la cambieranno. I numeri dicono che solamente il 16% dei tifosi afferma di aver urlato, incitato ma anche pianto per una squadra diversa da quella attuale *(figc.it, 2017)*. L'obiettivo e la missione delle società è, quindi, di investire in attività a favore dei giovanissimi, perché si ritiene che il tifo si formi fino ai 10 anni *(figc.it, 2017)*. Una volta che le società hanno compiuto questo "sacrificio" potranno beneficiare per il resto della vita di quel piccolo tifoso. Il compito dei vari club non sarà tuttavia semplice perché alcuni studi dimostrano come il tifo possa essere influenzato dai proprio familiari e amici, dalle origini geografiche di una certa persona oppure dalle stelle presenti in una squadra e questo rende vani e inutili gli sforzi di una società. La crescente attenzione nei confronti del brand e della sua internazionalizzazione si esplica, per esempio, nell'accordo stretto tra la Lega di Serie B italiana e la Konami Digital Entertainment. Quest'ultima ha ottenuto la licenza di poter inserire in via esclusiva tutte le squadre partecipanti al campionato cadetto per la stagione 2019/2020 all'interno di eFootball PES 2020. Si tratta di un accordo storico, sancito in occasione dei 90 anni del campionato di Serie B e questo permetterà a tutti i tifosi di poter sfidare, almeno sul gioco, colossi quali Real Madrid, Bayern Monaco o Liverpool. Il Presidente della Lega B, Mauro Blanda, ha commentato l'accordo così: *"Un momento importante per la diffusione del brand Serie B nel mondo e di occasione unica per avvicinare nuovi giovani tifosi che attraverso eFootball PES 2020 possono coltivare la passione per la loro squadra o appassionarsi a questo meraviglioso e sempre incerto campionato. I numeri parlano chiaro, milioni di gamer*

soprattutto giovani chiedono di restare vicino ai club anche davanti a una console e l'accordo con Konami va proprio in questa direzione" (legab.it, 2019). Anche il Presidente del Real Madrid, Florentino Perez, aveva descritto nel 2004 la strategia alla base del proprio club: *"La cosa più importante è il marchio, è un po' quello che accade con la Disney. Il nostro obbligo è continuare a diffonderci a livello internazionale: vorremmo che il nome del Real Madrid arrivasse in tutto il mondo. Siamo stati in Asia, in America, e andremo in Sud Africa. Ci sono centinaia di milioni di persone che hanno nel cuore la nostra squadra" (realmadrid.com, 2014).*

Vi è una stretta connessione tra il valore del brand e i ricavi: la particolare cura e attenzione che le società calcistiche prestano nei confronti della marca è spiegata dall'obiettivo di massimizzare i ricavi derivanti dal proprio business. Si possono citare tanti esempi, ma forse quello più eloquente riguarda il Manchester United. Quest'ultimi sono diventati, nel 2015, il primo marchio di calcio a livello mondiale in grado di oltrepassare la soglia del miliardo di dollari. Nello specifico, nel 2018, è arrivato al valore di $ 1,895 miliardi con una crescita del 9% rispetto all'anno precedente *(BrandFinance, Football 50, 2018).* Le due Community Shield, l'Europa League, la League Cup e l'FA Cup vinti dal 2013 ad oggi malgrado gli ingenti investimenti realizzati, non equivalgono a dei risultati sportivi soddisfacenti. Nonostante ciò, i Red Devils si trovano al primo posto della classifica redatta annualmente da Brand Finance (una società indipendente di consulenza) in riferimento ai club che guadagnano di più al mondo. Si tratta di un risultato sbalorditivo se si pensa che negli ultimi anni il club non è mai riuscito a superare i quarti della Champions League, la competizione che più di tutte permette di ottenere enormi introiti. Il club rappresenta, quindi, un'eccezione perché ai risultati negativi ottenuti sul campo contrappone la capacità di diffondere e pubblicizzare il proprio marchio in tutto il mondo, in particolar modo nei mercati asiatici. Nel mercato cinese il Manchester United non sta semplicemente cercando di vendere un prodotto o un servizio, ma lo sta nutrendo con tutto ciò che gravita attorno al mondo dei Red Devils. David Haigh, CEO di Brand Finance, in riferimento ai successi ottenuti al di fuori del campo dal ManUtd ha affermato: *"Il successo del Manchester United è stato ideato da Ed Woodward, il Ronaldo del settore commerciale del calcio. Mentre Sir Alex Ferguson ha sviluppato la reputazione mondiale sul campo, Woodward (e i Glazers, proprietari dello United) hanno sfruttato il potere crescente del brand per stabilire una base di fan in tutto il mondo e una serie di offerte di sponsorizzazione impareggiabili per numero e valore" (BrandFinance, 2019).* L'abilità di Woodward ha permesso di mitigare gli effetti negativi derivanti dalle ultime stagioni deludenti, che sembrano dover continuare anche per i prossimi anni a causa dell'assenza di una visione di lungo periodo e di linee guida dettate dall'alto. Non solo, il marchio ManUtd ha mantenuto e aumentato il proprio appeal: la società ha concluso un accordo con Chevrolet pari a $ 47 milioni di dollari (60 milioni di euro) e con Adidas che sarà fornitore ufficiale per i prossimi 10 anni e verserà nelle casse del club $ 1,1 miliardi dollari *(calcioefinanza.it, 2019)* e triplica il precedente contratto che era stato firmato con Nike. Le reazioni dei tifosi dello United a tal riguardo non sono mancate: vi sono state diverse proteste sia nei confronti della famiglia Glazers sia di Ed Woodward, colpevoli di essere focalizzati esclusivamente su aspetti commerciali e di non considerare gli aspetti riguardanti il campo da gioco.

Come è stato detto in precedenza, annualmente la società di consulenza inglese Brand Finance pubblica uno studio denominato *Football 50* in cui vi è una distinzione tra *brand strenght* e *brand value*.

Figura 17. Top 10 Best global football brands (Brand Finance, 2018)

Il primo termine fa riferimento alla forza del brand, viene definito su un range cha va da 0 a 100 (BSI Score) ed è condizionato dalla brand equity, dalla brand performance e dal brand investment. Queste tre macrocategorie sono state a loro volte suddivise in una serie di microcategorie composte da vari parametri, per esempio: valore della rosa, attività nei social media, capacità dello stadio, soddisfazione dei tifosi, ricavi provenienti dai match interni (biglietti, hospitality, vendite di prodotti ufficiali), sponsor e punteggio ottenuto nel Fifa FairPlay.
Il secondo termine fa riferimento al valore del brand e riguarda la percentuale di ricavi del club imputabili al valore del marchio, nei confronti degli altri asset societari. In linea teorica, maggiore è il valore del brand e maggiori dovrebbero essere le royalty pagate al club da terzi per poter utilizzare il marchio.

Nella parte destra della Figura 17 si trova la brand strenght, mentre nella parte sinistra la brand value. Da un'analisi più approfondita, si nota come nove club su dieci siano presenti su entrambe le classifiche e non tutti ricoprano la stessa posizione, a sottolineare come vi sia una differenza tra brand value e brand strenght. L'unico club presente all'interno della brand strenght, ma non della brand value, è la FC Juventus che si posiziona all'ottavo posto (in discesa rispetto al 2017). Questo risultato non è sorprendente e sottolinea la

crescita dal punto di vista sportivo della società grazie agli otto campionati consecutivi vinti a livello nazionale, alle quattro Coppe Italia messe in bacheca e alle due finali della Champions League raggiunte in tre anni. Tuttavia, l'assenza del club dalla classifica dei brand con il valore più elevato è sintomo delle difficoltà delle società italiane nel tenere il passo di quelle inglesi e spagnole e denota la necessità di migliorare la brand awareness a livello internazionale. Nelle primissime posizioni della brand strenght si trovano il Barcellona e il Real Madrid, ovvero le due squadre che dal 2014 ad oggi hanno monopolizzato la Champions League, con la sola eccezione del 2019 che ha visto trionfare il Liverpool di Jurgen Kloop. Nonostante gli eccellenti risultati sul campo delle due spagnole, però, la classifica dei brand con il valore più elevato è guidata dal Manchester United che, ai risultati sportivi negativi, sopperisce con un enorme successo commerciale. Se ampliamo la lente di ingrandimento, si può individuare che tra i cinquanta club presenti all'interno di questa speciale classifica ve ne sono diciotto provenienti dalla Premier League, di cui sei tra le prime dieci. Questo riflette l'enorme potere commerciale della Premier nella raccolta di flussi monetari principalmente attraverso la vendita di diritti TV, che porta, per assurdo, un club che si posiziona all'ultimo posto della Premier League a incassare quanto uno dei top club del nostro campionato.

I club prestano sempre più attenzione e risorse nelle strategie di brand building con l'obiettivo che il tifoso riconosca nelle loro proposte dei valori unici e inimitabili. Questa strategia si compone di diverse parti, di cui nessuna indipendente ma tutte connesse tra di loro. La prima componente riguarda il merchandising che però non deve interpretato solo in chiave economica ma anche come strumento per incrementare la propria immagine di marca. Lo sforzo dei club non si deve limitare al merchandising, ma può riguardare anche strumenti come la TV, la radio e Internet che permettono di raggiungere un'audience che altrimenti non sarebbe raggiungibile. Sempre il Manchester United ha recentemente annunciato l'accordo stretto con Harves Entertainment, una società di sviluppo e investimento immobiliare cinese, per l'apertura di diverse strutture da realizzare in punti strategici della Cina per diffondere il brand Manchester United. Questi centri sono in fase di costruzione e le prime due sedi, che dovrebbero aprire entro la fine del 2020, saranno a Pechino e Shanghai. Si tratta di un progetto innovativo e all'avanguardia che prevede di far vivere ai fans cinesi del ManUtd un'esperienza unica e accattivante, offrendo loro la possibilità di conoscere la storia del club e di entrare virtualmente nel mitico e leggendario Old Trafford. Richard Arnold, amministratore delegato della club inglese, ha dichiarato: "*Siamo entusiasti di collaborare con Harves al concetto di Manchester United Entertainment and Experience Centers, offrendo ai nostri milioni di fan cinesi la possibilità di vivere il club in un modo nuovo e innovativo. Abbiamo visitato la Cina per la prima volta nel 1975 e siamo orgogliosi di aver visto crescere la nostra base di fan nella regione e sviluppare la loro passione per la United nel corso degli anni. Questa nuova concezione permetterà loro di avvicinarsi al club che amano" (manutd.com, 2019).* Lo stesso entusiasmo trasuda anche dalle parole di Bo Zhang, fondatore e amministratore delegato di Harves che ha aggiunto di condividere alcuni principi con i Red Devils e di essere entusiasta di far vivere questa nuova esperienza alle nuove generazioni di tifosi cinesi. Un tale progetto offre al club la possibilità di realizzare uno

stadio virtuale con una capienza potenzialmente illimitata in modo che tutti i tifosi riescano a vivere una tale esperienza. La società inglese, quindi, lega con un filo invisibile l'intera Cina e questo, di conseguenza, può incrementare anche l'interesse di altri sponsor che vogliono legare il loro nome al Manchester United.

Uno studio condotto da due accademici francesi, Nicolas Chanavat e Guillaume Bodet *(Sport brands globalisation and fan perception – A chinese perception of english football club, 2010)*, ha confermato che quando si parla di un brand non è sufficiente investire solo nel merchandising o nel marketing, ma è necessario adottare una strategia solida di gestione del brand. Sono stati intervistati dei tifosi e degli appassionati di calcio cinesi, sia uomini che donne, che hanno ribadito l'importanza vitale di giocatori e allenatori famosi a livello mondiale, oltre che ai risultati sul campo, per l'affiliazione ad un club europeo. Inoltre, la presenza di eventuali giocatori asiatici influenza fortemente le preferenze dei tifosi cinesi, soprattutto se questi svolgono un ruolo chiave all'interno del club. La scelta del contesto asiatico non è stata casuale, ma dettata dal fatto che l'Asia rappresenta un paese molto popolato (solo in Cina 1,4 miliardi di abitanti nel 2019), le prospettive di crescita sono molto elevate, è una popolazione molto appassionata di sport e di calcio in generale e perché sono un popolo "super-consumatore" di merchandising e media *(Desbordes, 2007)*. Le squadre oggetto di analisi sono le cosiddette "big four" della Premier League, ovvero Manchester United, Liverpool FC, Arsenal FC e Chelsea FC perché il campionato inglese è molto popolare in Cina ed è considerato il più competitivo del mondo. Tuttavia, da queste interviste è emersa anche la necessità di fare leva su altri asset aziendali, non solo sui giocatori, altrimenti la loro possibile cessione ad un altro club potrebbe portare ad una percezione diversa del brand. Spesso, infatti, si verifica che il trasferimento di un determinato calciatore da una squadra ad un'altra porti a un profondo cambiamento nelle preferenze dei fans e finisca per generare dei cambiamenti repentini nella fede calcistica dei tifosi. Questo dà vita a una cosiddetta "cannibalizzazione dell'immagine", in cui i club tendono ad ingaggiare calciatori talentuosi o star mondiali in modo da beneficiare dell'immagine positiva derivante dal trasferimento di questi giocatori al club. Ne è un esempio il trasferimento di Cristiano Ronaldo dal Real Madrid alla FC Juventus, definito da molti il "colpo del secolo", dove dopo meno di 48 ore dall'ufficialità dell'operazione i bianconeri avevano incrementato i followers di Twitter da 10 milioni a 11,4 milioni e avevano guadagnato circa 300.000 "mi piace" su Facebook. I blancos, viceversa, hanno visto i loro followers di Twitter diminuire di circa il 3%, anche se questo non è bastato a interrompere la loro leadership *(it.eurosport.com, 2018)*.

Si è enfatizzato anche sul fatto che non vi sia sempre una correlazione tra le vittorie sul campo di un determinato club e il suo numero di fan: il successo in alcuni casi può rappresentare uno svantaggio perché comporta essere noiosi, scontati. Questo è un aspetto molto interessante perché accentua l'importanza dei programmi di marketing dei club e prova che anche i club meno vincenti possono attirare i fan con delle accurate strategie di marketing. Il Manchester United, insieme al Real Madrid, è stato il pioniere nello sviluppo internazionale del proprio brand e ha potuto beneficiare dei vantaggi del "first mover". Sulla scia di quanto fatto da questi due club, numerose società calcistiche professionistiche hanno iniziato a guardare con maggiore interesse a questi nuovi mercati e ad implementare strategie di marketing per competere con i "big four". Per concludere,

è necessario che i vari club investano nel proprio marchio e adottino delle strategie di gestione e commercializzazione adatte. Ogni club deve, per prima cosa, essere a conoscenza delle potenzialità offerte dal proprio marchio in modo che, in un secondo momento, sia in grado di massimizzare tutti i contratti relativi alle sponsorizzazioni, accordi commerciali e diritti televisivi.

TERZO CAPITOLO.

REBRANDING

3.1 Cos'è il rebranding

Il brand, come più volte sottolineato, rappresenta uno dei fattori determinanti del successo di un'azienda. I brand forti non nascono in un momento preciso ma richiedono investimenti mirati nel corso degli anni che portino al progressivo raggiungimento di risultati positivi quali aumento delle vendite, crescita della quota di mercato e un flusso ininterrotto di ricavi per colui che detiene il brand. Si tratta di un rapporto tra marca e consumatore che si arricchisce di volta in volta delle impressioni e delle esperienze di uno specifico soggetto e che se non viene alimentato rischia di appassire. I brand forti, inoltre, garantiscono ad un business di avere più successo poiché rinforzano il messaggio che l'azienda stessa vuole promuovere relativamente ai suoi prodotti o servizi. In aggiunta, il potere fare leva su brand forti garantisce anche una possibilità di recupero nel caso in cui dovessero verificarsi problemi legati ai prodotti o servizi proposti dal brand stesso. Un brand che funziona aumenta la fedeltà dei propri consumatori e inibisce la concorrenza facendo sentire le persone felici di rimanere con ciò che conoscono. Nonostante ciò, in tempi recenti si è assistito a diverse operazioni di cambio o modifica del segno distintivo, soprattutto per quanto riguarda marchi famosi e conosciuti in tutto il mondo. Tale processo è in linea con il periodo storico attuale, caratterizzato da continue trasformazioni di ogni genere (politico, economico e sociale). Spesso accade che sia fattori esterni sia fattori interni costringano le aziende a operare un processo di rebranding. Come sottolineato da Muzellec e Lambkin *(2006)*, il rebranding si rivela essere in contrapposizione con i principi del marketing e, in particolare, con il concetto di brand equity. Il brand, infatti, riveste un ruolo primario all'interno dei bilanci delle aziende e una sua eventuale modifica o addirittura cancellazione potrebbe fare la differenza perché determinerebbe la rottura di una serie di associazioni mentali positive che si erano create nel tempo tra brand e consumatore. Come spesso accade, il concetto di rebranding si è diffuso nella pratica e nel linguaggio comune ancora prima che trovasse una definizione in ambito accademico. Prima di dare però una qualsiasi definizione, esplichiamo dal punto di vista etimologico il termine. La parola *"rebrand"* è un neologismo composto da due elementi - re e brand. *"Re"* è solitamente utilizzato come prefisso per indicare qualcosa di nuovo oppure qualcosa che viene realizzato nuovamente. Nella letteratura attuale, però, il termine è di rado utilizzato nella prima accezione e si tende a interpretarlo come un'azione che viene ripetuta una seconda volta.
Non esiste una definizione univoca del termine perché viene utilizzato in svariati contesti e situazioni, ma quando si parla di rebranding si fa riferimento *"alla creazione di un nuovo nome, termine, simbolo, disegno o una combinazione di esse per un marchio affermato, con l'intenzione di sviluppare una nuova posizione differenziata nella mente delle parti interessate e concorrenti" (Muzellec. L. and Lambkin, M., "Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?", European Journal of*

Marketing, 2006). La definizione sottolinea come non sia corretto parlare di rebranding solo nel caso in cui vi sia un cambio di nome, ma possono verificarsi casi di rebranding anche in virtù di cambiamenti estetici del brand e/o di riposizionamento del brand. Non è detto che tutti e tre questi eventi non si possano verificare contemporaneamente. Nella letteratura il rebranding può assumere due forme diverse a seconda della portata:

- ***rebranding parziale*** (*evolutionary rebranding*);
- ***rebranding totale*** (*revolutionary rebranding*).

Nel primo caso si fa riferimento a lievi modifiche o aggiornamenti che sono stati apportati con l'obiettivo di migliorare l'assonanza percettiva (tavolozza dei colori o restyling del logo per esempio) ma le basi non vengono intaccate. Si tratta della soluzione adottata da quelle aziende che hanno la necessità di modernizzarsi in un mercato caratterizzato da un livello di saturità sempre maggiore ma che già possono contare su una base solida. Talvolta, questi cambiamenti possono essere anche impercettibili all'esterno da parte dei consumatori perché possono riguardare semplicemente il colore pantone.
Nel secondo caso vi è un cambiamento più radicale che può riguardare il logo, il nome, le strategie di marketing e di vendita. Si tratta di un processo profondo e ambizioso che coinvolge il modo di fare business dell'azienda e che determina un rinnovamento delle strutture e dei processi.
Muzellec e Lambkin *(2006)* hanno realizzato un modello descrittivo, illustrato nella Figura 18, che prende in considerazione le due tipologie di rebranding appena descritte.

Figura 18. Rebranding as a continuum (Muzellec L., Lambkin M., Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?, 2006)

Quest'ultime vengono posizionate all'interno del grafico secondo due dimensioni, change in positioning e change in marketing aesthetics, in un continuum che da rebranding evolutivo passa a rebranding rivoluzionario. Come si può evincere dal grafico, l'evolutionary rebranding si caratterizza per minori cambiamenti sia nell'estetica che nel posizionamento che, talvolta, sono difficilmente riscontrabili all'esterno. Oltre una certa soglia si parla invece di revolutionary rebranding che si caratterizza per dei maggiori cambiamenti nel posizionamento e nell'estetica e questo si traduce normalmente in un

cambio di nome. Le notevoli modifiche sia a livello di estetica che di posizionamento definiscono un taglio netto con il passato e una configurazione che non ha nulla a che vedere con quella precedente.

In un mercato sempre più saturo e dove gli spazi di manovra si stanno riducendo sempre più, il rebranding rappresenta una strategia molto praticata e diffusa perché fa percepire ai consumatori che il brand è attento ai cambiamenti in corso ed in continua evoluzione. Inoltre, si tratta di un processo meno costoso rispetto al lancio ex novo di un brand e questo spinge le aziende a optare per questa soluzione. L'obiettivo non è semplicemente quello di aumentare le vendite, ma di incrementare il valore che viene percepito dai consumatori.

3.2 Motivi che spingono al rebranding

I driver che spingono un'azienda ad adottare una strategia di rebranding sono molteplici, ma qualunque sia il motivo, l'intento deve essere quello di distinguersi dai competitor adottando la massima attenzione e rispetto nei confronti del pubblico e del mercato. Nello specifico, Muzellec e Lambkin *(Corporate rebranding – An exploratory review, Irish Marketing Review, 2003)* hanno condotto delle ricerche che hanno portato ad individuare le motivazioni principali. Risulta importante sottolineare come la ricerca abbia preso come punto di riferimento esclusivamente il renaming aziendale, quindi solo una piccola parte di ciò che il concetto di rebranding racchiude in sé.
La ricerca ha evidenziato che non esiste nessuna categoria che sia estranea da tale processo di restlyling, anche se al primo posto si trova il settore dei servizi che è il più influenzato.

Industry	Frequency	Per cent
IT-telecommunications	37	22.3
Finance and insurance	27	16.3
Utilities, energy and construction	25	15.1
Healthcare and chemical products	14	8.4
Professional, scientific, and educational services	14	8.4
Manufacturing	11	6.6
Accommodation and food services	8	4.8
Arts, entertainment, and media	7	4.2
Other services	7	4.2
Consumables	6	3.6
Retail	5	3.0
Transportation and warehousing	5	3.0
Total	166	100

Figura 19. Categorie maggiormente soggette a rebranding (Muzellec L., Lambkin M., Corporate rebranding – An exploratory review, Irish Marketing Review, 2003)

Dopo aver sottolineato come il rebranding sia un fenomeno trasversale che riguarda tutti i settori indifferentemente, si possono passare in rassegna i driver che innescano il processo di rebranding. Dalla tabella emerge chiaramente che le fusioni/acquisizioni (33,1%), gli spin-off (19,9%) e la brand image (17,5%) rappresentano, nel complesso, più del 70% dei casi, mentre i restanti hanno una percentuale inferiore al 10% e quindi sono relativamente meno importanti.

Drivers	Frequency	Per cent
Merger/acquisition	55	33.1
Spin-off	33	19.9
Brand image	29	17.5
Divestment/refocus	15	9.0
Internationalisation	12	7.2
Diversification	8	4.8
Legal obligation	4	2.4
Sponsorship	4	2.4
Bankruptcy	2	1.2
Going public	2	1.2
Localisation	2	1.2
Total	166	100

Figura 20. Drivers del rebranding (Muzellec L., Lambkin M., Corporate rebranding – An exploratory review, Irish Marketing Review, 2003)

Nello specifico, gli aspetti che spingono per avviare un processo di rebranding sono quelle decisioni e quegli eventi che causano un cambiamento della struttura delle aziende come per esempio fusioni, acquisizioni o consolidamenti, oppure semplicemente quando un brand non beneficia più di una buona reputazione ed è quindi necessaria una nuova immagine per riconquistare la fiducia del consumatore, oppure quando vi è una perdita di quota di mercato dovuta a cambiamenti nelle condizioni competitive. Proseguendo verso il basso in questa tabella si può notare come azioni di rebranding possono essere messe in atto nel momento in cui vi sia la volontà da parte di un'azienda di internazionalizzarsi: in questo caso si può verificare che un certo nome, un determinato colore o altri aspetti possano essere visti con connotazione negativa nei paesi in cui l'impresa intende espandersi. In questo caso, il compito dell'azienda è di apportare le modifiche necessarie in modo che il brand sia accolto senza nessun pregiudizio nel mercato di destinazione. Infine, un ulteriore possibilità di rebranding si verifica nel momento in cui un'impresa decide di diversificare, ovvero di aggiungere, rimuovere o modificare dei prodotti all'interno del proprio portfolio. In questo caso, il brand potrebbe non essere più adeguato a rappresentare il nuovo prodotto e si renderebbe necessario un rebranding.

I driver appena presentati, che sono alla base delle strategie di rebranding, danno vita a due tipologie di rebranding:

- ***Proattivo;***
- ***Reattivo.***

Nel primo caso, il processo di rebranding viene attivato quando un'impresa ritiene che vi siano delle opportunità da poter sfruttare per incrementare la propria brand image, la propria quota di mercato, il rapporto con il target di riferimento o la propria influenza territoriale. Basti pensare al caso in cui un'azienda affianchi al proprio core business aziendale la realizzazione di un nuovo prodotto e questo implichi la necessità di adattare

la sua identità a questa nuova realtà imprenditoriale.
Nel secondo caso, invece, il processo di rebranding viene attivato in seguito a determinati eventi sia di ordine esterno, come per esempio fusioni o acquisizioni ma anche innovazioni o novità proposte dai concorrenti che obbligano un'impresa ad aggiornarsi per non perdere il proprio vantaggio competitivo, sia di ordine interno come problemi di carattere legale o scandali che possono inficiare sulla brand reputation e, quindi, impongono all'azienda di attivare un processo di rebranding in modo da migliorare la percezione dei consumatori nei confronti dell'azienda stessa.

3.2 Rischi legati al rebranding

Per un'azienda non è assolutamente semplice comprendere quando sia davvero il momento di cambiare e, soprattutto, se questo cambio sia positivo o meno. Vi sono stati moltissimi casi di successo negli ultimi anni ma, non di rado, si ha a che fare con iniziative rifiutate dal mercato di riferimento e dai consumatori.
Spesso accade che imprese presenti da molti anni sul mercato decidano di cambiare e attivare un processo di rebranding. Si tratta di un percorso che non è esente da pericoli e rappresenta un'arma a doppio taglio perché si devono valutare attentamente i rischi che un'operazione di tale genere può comportare nei consumatori. Un eventuale cambio del logo, del colore o, addirittura, del nome può creare confusione e disorientare il consumatore. È altresì vero che una strategia aziendale che non sia al passo con le esigenze e richieste del mercato rischia di essere allo stesso modo dannosa per l'impresa. Altri aspetti fondamentali per un'impresa sono identificare gli elementi da cambiare e aggiornare e quelli che invece devono rimanere invariati e, infine, avere la capacità di comunicare il rebranding nel modo corretto, altrimenti si incorre nel rischio che la marca non venga più riconosciuta e distinta dai consumatori.
Inoltre, altro aspetto da non sottovalutare, riguarda il fatto che fare rebranding nel settore B2C è tendenzialmente più complesso e rischioso rispetto al settore B2B. Nel B2B sono le aziende a entrare in relazione tra di loro e in questo contesto l'evoluzione del logo è qualcosa di naturale e all'ordine del giorno e questo determina dei vantaggi nettamente superiori rispetto ai rischi. Gli eventuali rischi di "perdita di conoscenza" che potrebbe avere l'azienda sono inferiori alla maggiore quantità di riconoscimento che può acquisire e quindi non vengono neanche considerati. Nel caso in cui questi rischi abbiano un certo peso, il rebranding viene effettuato mantenendo vivi gli elementi identitari che l'azienda ha costruito nel tempo. *"Ogni storia di successo è un racconto fatto di adattamento, revisione e cambiamento continui" (virgin.com, 2018)* ha affermato in un'intervista Richard Branson, fondatore di Virgin Group, il celebre gruppo di società che si occupa di attività slegate tra di loro (musica, fitness e intrattenimento).
Da un lato il cambiamento è sinonimo di miglioramento, ma dall'altro è anche fonte di rischio in base al riscontro che poi il rebranding avrà presso il pubblico.

Esistono diversi casi di tentativi fallimentari di rebranding e ora ne verranno presentati due. Gap, azienda di abbigliamento, nel 2010 ha deciso di sostituire il suo vecchio logo, in attività dal 1986, con un nuovo logo che fu messo da parte appena una settimana dopo

a causa del disappunto creato nei consumatori. L'idea di sostituire lo storico logo con una scritta in stile Helvetica (considerato da molti una scelta banale essendo un font molto utilizzato) e un box blu non fu un successo. Le proteste degli utenti si focalizzarono però sulla scatola blu che da elemento distintivo fu ridotta a un piccolo quadratino che aveva un ruolo marginale.
Il secondo caso riguarda AirBnb, ovvero quel portale che mette in contatto tra di loro le persone che sono alla ricerca di un alloggio con quelle che mettono a disposizione uno o più camere libere della propria abitazione. Nel 2014 ci fu il lancio del nuovo logo che diede vita ad una serie di polemiche che nemmeno i suoi fondatori potevano immaginare. Il desiderio dei fondatori era di creare un logo che potesse comunicare un senso di appartenenza e trasmettere la sensazione di "sentirsi a casa" durante questa esperienza. La scelta ricadde su un simbolo che potesse essere facilmente disegnato da chiunque *"in uno specchio o sulla sabbia" (airbnb.com, 2014)* senza dover mai staccare la penna o il dito dalla superficie. Questo determinò una rappresentazione personale diversa da individuo a individuo che potesse essere la raffigurazione dell'esperienza unica e irripetibile di ogni individuo. All'interno del logo erano, quindi, contenuti, vari concetti: *luoghi, amore, persone e l'immancabile A di AirBnb (airbnb.com, 2014)*. Questi concetti non sono stati compresi appieno da diversi utenti e, inoltre, i fondatori sono stati accusati di aver copiato il logo dall'Automation Anywhere. Queste vicissitudini hanno scatenato un'ondata di critiche e la diffusione sul web di modelli alternativi del logo.

3.3 Il processo di rebranding

Dopo aver definito nei dettagli cos'è il rebranding, le motivazioni che spingono un'impresa ad adottare tale processo e i rischi legati a tale strategia, risulta fondamentale definire esattamente le diverse tappe che compongono un processo di questo tipo in modo da creare una marca che abbia le caratteristiche e le credenziali per poter crescere di pari passo con l'attività di un'impresa. Rifacendosi alle definizioni di Muzellec e Lambkin *(2003)* il processo di "rebranding mix" è costituito da quattro fasi: *repositioning, renaming, redesign e relaunch*. Per ognuna di queste fasi, poi, saranno analizzate anche alcune metodologie di lavoro che permettono di giungere a un risultato soddisfacente capace di impattare sulle persone e, di conseguenza, sulle capacità di fare business. Si può dedurre che un rebranding di tipo rivoluzionario prenda in considerazione le quattro direzioni che sono state citate in precedenza, mentre un rebranding di tipo evolutivo prenda in considerazione solo un singolo elemento del rebranding mix.
Il ***repositioning*** è la prima e fondamentale tappa del processo in cui l'impresa, in collaborazione con l'agenzia alla quale si affianca, definisce quale sarà il nuovo posizionamento del marchio. Si tratta di un passaggio estremamente importante, ma allo stesso tempo critico, perché si decide in che modo il nuovo brand dovrà essere percepito dai consumatori, dai concorrenti e dagli stakeholder. Tale posizionamento dovrà poi essere portato avanti nel medio-lungo periodo dall'impresa per non creare confusione in tutti gli attori coinvolti e ad intervalli regolari si dovranno effettuare dei controlli per non rischiare che le tendenze di mercato o la pressione della concorrenza possano distogliere

l'attenzione dell'impresa dal suo obiettivo. Gli strumenti che possono essere utilizzati in questa precisa fase sono un benchmark di categoria e una mappa semantica. Il benchmark suggerisce a un'impresa chi siano i concorrenti diretti e indiretti e permette di individuare se esistano dei termini ricorrenti e quindi da evitare per differenziarsi e non creare confusione.

Il ***renaming*** è un'altra fase del processo di importanza vitale perché cela alle sue spalle l'identità aziendale e ciò che vuole trasmettere ai consumatori, concorrenti e stakeholder. Si tratta dell'arma che viene utilizzata nei confronti dei soggetti appena citati per dare il segnale che l'impresa sta cambiando internamente e, nello specifico, nella propria strategia, nella propria attività oppure nella corporate governance. Tutti i nomi, anche quelli inventati, hanno un'origine e generalmente vengono classificati in:

- Nomi evocativi;
- Neologismi;
- Nomi esperenziali;
- Nomi descrittivi.

I nomi evocativi fanno leva sulle caratteristiche del prodotto in modo originale. Molti dei nomi con cui entriamo in contatto quotidianamente appartengono a questa categoria. Ne sono un esempio Nike e Asus. Nike deve il suo nome alla dea greca Nike, appunto, che grazie alle sue ali era capace di muoversi ad un'alta velocità. Il logo, costituito da una virgola capovolta, simboleggia l'ala della dea Nike. Il nome Nike, quindi, evoca l'idea che l'abbigliamento tecnico prodotto dall'azienda statunitense permetta ai propri consumatori di essere più veloci rispetto agli altri atleti che indossano marche concorrenti.
I neologismi si riferiscono a nomi o parole inventati oppure alla combinazione di parole. Si tratta di una pratica molto in voga a partire dagli anni 2000 perché, in un periodo storico in cui le parole più comuni erano già state utilizzate, facilitava l'acquisto dei domini .com.
I nomi esperenziali prendono spunto dall'esperienza che i consumatori vivono nel momento in cui acquistano o utilizzano un determinato prodotto. Questa tipologia di nomi trasmette qualcosa di intangibile e che è legato alla singola esperienza che ogni individuo vive.
I nomi descrittivi, come dice il termine stesso, raccontano l'attività di un'azienda. Possono costituire oggetto del nome anche gli acronimi o le iniziali dei fondatori dell'azienda o del gruppo che gestisce l'impresa stessa. A tal riguardo si possono citare Emirates Airlines, la compagnia aerea di Dubai, che è gestita dal gruppo *The Emirates Group*, oppure *Vodafone*, il cui nome deriva dalle iniziali di Voice Data Fone. Dal punto di vista operativo è consigliabile attivare un brainstorming di parole che non abbia nessun limite e che porti, alla fine, ad avere moltissime idee da cui poter poi attingere. Le domande a cui si dovrà dare una risposta possono essere, per esempio, *"il nome è facile da memorizzare?"* oppure *"il nome ha una qualche connotazione negativa o può generare confusione?"* oppure *"il nome si può brevettare?"*. Le ultime due domande sono quelle più cruciali al giorno d'oggi perché, spesso, accade che i nomi, ma anche i colori o i loghi, non tengano conto di una loro possibile evoluzione internazionale futura e questo può determinare una visione distorta da parte di culture o popolazioni diverse. In Cina, per esempio, il colore bianco non è amato dalla gente perché si tratta del

colore che viene utilizzato durante i funerali ed è quindi sinonimo di lutto, contrariamente a quanto accade in Occidente dove il colore bianco indica purezza, lucentezza e pulizia.

Il ***redesign*** è una fase delicata che comprende la riprogettazione non solo del marchio aziendale, ma anche di tutti gli elementi visibili dell'organizzazione come il sito Internet, i cartelloni pubblicitari, le brochure ecc. In questa fase possono essere proposti a degli utenti campione, che possiedono le caratteristiche del futuro consumatore, dei test che permettano a un'impresa di capire se il lavoro svolto è stato soddisfacente o meno.

Il ***relaunch*** rappresenta l'ultimo step di questo processo ed è quello che determina il successo, o meno, del rebranding. Il nuovo brand può essere presentato agli stakeholder esterni attraverso una presentazione in grande stile (come nel caso del rebranding della FC Juventus) oppure attraverso dei comunicati stampa o pubblicità. Inoltre, il relaunch può essere improvviso in modo da stupire il consumatore oppure essere preceduto da alcune anticipazioni in modo da creare un effetto sorpresa negli utenti.

Un caso di rebranding fallimentare è stato quello di Tropicana, azienda americana leader nella produzione di succhi di frutta.

Figura 21. Rebranding Tropicana (rebrandingheadquarters.com, 2016)

L'errore commesso è stato quello di non realizzare nessuna analisi a monte riguardo il posizionamento conquistato da Tropicana nel corso degli anni. L'obiettivo era quello di *"conferire al marchio un aspetto più moderno" (tropicana.com, 2009)* e di avvicinarlo maggiormente al consumatore ma il risultato finale fu l'opposto. Il non aver rispettato i diversi passaggi appena presentati ha determinato per l'azienda, dopo appena due mesi, una perdita totale stimata di 50 milioni di dollari *(rbhq.it, 2017)* dovuta, da un lato, dalla contrazione delle vendite e, dall'altro dalla crescita delle quote di mercato dei concorrenti.

Tale mancanza ha determinato il sorgere di una serie di errori a cascata che possono essere così sintetizzati:

- Logo Tropicana, inizialmente posto al centro della confezione, traslato sul lato e in verticale rendendo difficile la stessa lettura da parte del consumatore;

- Immagine dell'arancia con la cannuccia trasmetteva l'idea che il succo era composto solo da polpa di arancia ed era differenziante. Il bicchiere con al proprio interno il succo, invece, finiva per banalizzare la marca e uniformarla ai concorrenti. Questa sostituzione ha generato confusione nel consumatore che non riusciva più a riconoscere la marca nell'immediato;
- USP (unique selling proposition), in origine nella parte alta della confezione, collocata al centro e diluita su tre righe, rendendo più difficile la lettura da parte del consumatore.

Se Tropicana avesse svolto un'analisi a priori avrebbe potuto apprezzare come in quel momento non era necessario un rebranding di tale portata che ha finito solamente per creare confusione e smarrimento nel consumatore. Per i consumatori l'acquisto di tale prodotto era identificato come un acquisto abitudinario, che avveniva senza uno sforzo eccessivo grazie alla conoscenza del packaging e della USP. Il fatto di aver ignorato tutti questi aspetti ha generato il fallimento di questo processo e il ritorno al tanto amato packaging originale che tante soddisfazioni aveva procurato all'azienda americana.

3.4 Il rebranding nel mondo del calcio

Le società di calcio possono cambiare i giocatori, esonerare gli allenatori ma anche modificare i loghi che le rappresentano. Quest'ultimi sono soggetti a dei cambiamenti nel corso della loro storia centenaria ma tendono a conservare alcuni elementi caratteristici che ricordano le proprie origini.
In principio le squadre preferivano cucire sulle proprie divise gli stemmi del comune a cui appartenevano e le iniziali del club piuttosto che loghi ben definiti. Inoltre, almeno inizialmente, gli stemmi non svolgevano nessuna funzione distintiva e differenziante del club tant'è che spesso accadeva che molte maglie ne erano prive. Un ruolo sicuramente più importante era svolto dai colori sociali che permettevano agli spettatori e ai tifosi di identificare più facilmente i propri beniamini durante i match. La riproduzione dei loghi sulle maglie da gara risale agli anni '80 in un'ottica di comunicazione che aveva come obiettivo quello di trasmettere emozioni e sensazioni forti e profonde agli avversari, agli stakeholder e agli appassionati. A tal riguardo, spesso la scelta dei colori, delle frasi e degli altri elementi che compongono un logo è legata alla storia di un club o alla sua identità, ma è anche pensata per incutere timore e paura negli avversari. Si pensi per esempio alla scritta *"You Will Never Walk Alone"* che trova rappresentazione sia nel logo del Liverpool FC che all'interno del tunnel dello stadio che porta dagli spogliatoi al campo da gara. Una frase che al suo interno racchiude una miriade di significati per i giocatori del Liverpool e che mette pressione e intimidisce gli avversari ancora prima di scendere in campo. Molte volte il calcio, più che una "battaglia" sul campo, è uno scontro psicologico da cui ne uscirà vincitrice solamente la squadra che riuscirà a estraniarsi da tutti questi fattori extra-calcistici.

Un'analisi grafica dei diversi stemmi delle squadre di calcio dimostra come i club iniziarono a nascere a partire dai primi anni del XX secolo anche se la pratica del calcio iniziò a diffondersi con il XIX secolo in concomitanza con la rivoluzione industriale e il progresso tecnico e scientifico. L'Inghilterra rappresenta la patria di origine del calcio moderno, anche se prima di arrivare a una definizione di gioco del calcio universale passarono ancora molti anni a causa della disparità di regole fra i diversi paesi. Il 26 ottobre 1863 è il giorno esatto in cui nasce il calcio moderno e in cui, per la prima volta, 11 squadre provenienti dalle zone limitrofe a Londra si riunirono per mettere nero su bianco le regole di questa nuova pratica sportiva che si andava diffondendo. In Italia i primi centri "colpiti" dal germe del calcio furono le città portuali (indistintamente da Nord a Sud) dove, intorno al 1887, sbarcavano marinai britannici che nel loro tempo libero si incontravano per organizzare delle partite. Nato come uno sport la cui funzione prevalente era quella di svago e divertimento, con il passare del tempo si è trasformato in un vero e proprio business, dove i vari club devono quotidianamente entrare in contatto con tematiche quali i bilanci, le strutture, la governance aziendale, gli sponsor, utili e, talvolta, anche la quotazione in borsa. In un primo momento conquistarono la scena i cosiddetti mecenati, ovvero imprenditori o professionisti che investivano grosse quantità di denaro sulle società sportive per avere, non solo un ritorno economico, ma anche visibilità in termini di immagine. Ne sono un esempio i vari Berlusconi, Moratti, famiglia Agnelli e la famiglia Sensi. Successivamente, a causa della necessità di investimenti economici sempre maggiori che impedivano a un singolo soggetto di riuscire a fare fronte a tutti i costi e all'emanazione della legge che eliminava il divieto di lucro per le società professionistiche, i mecenati lasciarono spazio a presidenti che amministravano la società grazie a capitali stranieri, ai diritti televisivi, alla vendita di merchandising e agli sponsor. Queste modifiche portarono i diversi club a diventare delle vere e proprie realtà aziendali con l'obiettivo di raggiungere un equilibrio economico che permetta di garantire un guadagno a tutti i soggetti coinvolti nella gestione della società.

Osservando, sia a livello nazionale che internazionale, i primi stemmi scelti dai club si può realizzare come vi sia un orientamento nei confronti dei simboli cittadini, a sottolineare come vi sia un'identificazione tra i club e le città.
Per esempio, il primo logo della FC Juventus comprendeva gli svolazzi bianchi dello scudo di Torino con la scritta in latino *"Non coronabitur nisi legitime certaverit" (museodelmarchioitaliano.it, 2007)*, ovvero "non riceve la corona se non chi ha combattuto secondo le regole", lo scudo comunale e il toro furioso simbolo di Torino.
Lo stemma del Real Madrid passò dall'essere un semplice intreccio delle iniziali del nome del club (Madrid Club de Futbol) a uno stemma di forma tondeggiante cappeggiato dalla corona reale e arricchito di una striscia di colore viola che attraversa l'intero stemma in onore della Castiglia.
Anche il logo del Valencia ha forti richiami alla tradizione e ai simboli cittadini: è presente un pipistrello nero, mammifero molto diffuso nella regione valenciana, uno scudo e, sopra di esso, una corona. Nel marzo 2019, in occasione del centenario del club, il pipistrello è stato riadattato e questa decisione potrebbe avere delle conseguenze negative. La DC Comics, casa editrice statunitense di fumetti, ha accusato il Valencia di aver dato vita a un pipistrello che si avvicina troppo a quello ben più famoso di Batman

e il club avrà tempo fino a ottobre 2020 per trovare una soluzione a questa telenovela. L'AC Milan, come gli altri club, ha fatto riferimento alla tradizione ed ha utilizzato un cerchio al cui interno si trova la croce rossa di Milano su sfondo bianco. Ha lasciato il biscione visconteo-sforzesco ai cugini neroazzurri che lo hanno riproposto più volte nel corso della loro storia. La scelta dei colori, invece, non ha nulla a che vedere con la città: come disse il socio fondatore *"Saremo una squadra di diavoli. I nostri colori saranno il rosso, perché noi saremo dei diavoli e il nero, come il terrore che incuteremo nei nostri avversari" (Herbert Kilpin, 1899).*

Tra gli anni Venti e gli anni Ottanta del XX secolo vi sono continui cambiamenti e restyling dei loghi societari dovuto sia a cause esterne che a cause interne. Per esempio, il Football Club Internazionale, oggi noto come Inter, per volontà del regime fascista fu costretto ad accorparsi con l'Unione Sportiva Milanese e cambiare il suo nome in Società Sportiva Ambrosiana. Solo al termine del secondo conflitto mondiale si decise di ritornare alla vecchia denominazione di Internazionale. Le cause interne, invece, si riferiscono alle mode e alle tendenze del momento che spingono i diversi club ad adattarsi allo specifico periodo storico oppure a cambi societari. Tale tendenza al cambiamento e al rinnovamento degli stemmi delle società di calcio è superiore rispetto a quella che caratterizza i loghi aziendali non sportivi che hanno preferito mantenere degli elementi costanti nel corso del tempo in modo da non creare confusione nel consumatore. Se si pone la lente di ingrandimento nella sola Serie A si possono individuare diversi casi di restyling del logo, ognuno caratterizzato da un approccio specifico. Tra le trasformazioni che meritano una menzione vi sono: FC Juventus, Cagliari Calcio, AS Roma, AC Milan.

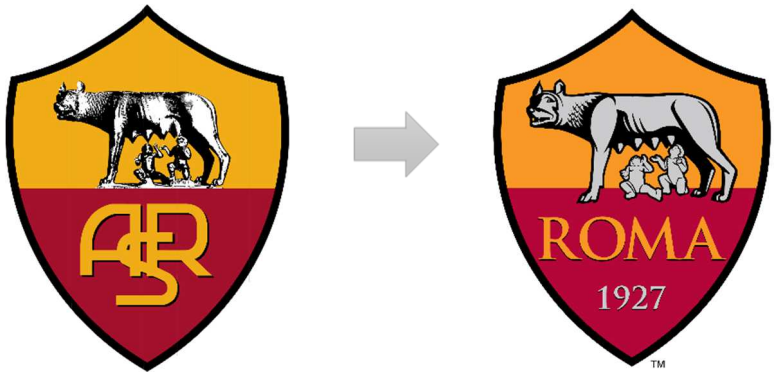
La ***FC Juventus*** ha sperimentato diverse soluzioni: una graduale ma costante evoluzione dello stemma fino al completo restyling datato 2017 ad opera di Interbrand che ha catapultato la Juventus nel futuro. Le diverse soluzioni a cui il club bianconero è giunto avevano sempre degli aspetti in comune come lo scudo ovale e dei richiami alla città di Torino e alla sua storia, ma nel 2017 il cambiamento è stato epocale. Il club ha deciso un netto taglio rispetto al passato e il nuovo logo minimal ha voluto *"essere più mainstream, attraverso un linguaggio più accessibile ed evocativo" (A. Agnelli durante la presentazione del nuovo logo).* Da subito la decisione della dirigenza juventina è stata criticata, in particolare sui social dove sono comparsi numerosi meme che sbeffeggiavano la società bianconera. Il malcontento era dovuto al fatto che nel nuovo logo non si trovavano più degli elementi legati al passato e alla città di Torino. Il nuovo logo, in realtà, contiene tre elementi grafici classici: le strisce della maglia, lo scudetto e la J del nome, atto dovuto per onorare l'avvocato Giovanni Agnelli che disse *"mi emoziono ogni volta che sui giornali vedo una parola che inizia per J" (G. Agnelli, juventus.com)*. Tutti gli altri elementi sono stati eliminati sia, come detto in precedenza, per creare un distacco rispetto al passato, sia per espandere l'influenza del brand anche al di fuori dei confini nazionali dove si era ormai raggiunta una situazione di stagnazione. La scelta dei dirigenti fu razionale e allo stesso tempo azzardata, soprattutto nel settore calcio in cui i tifosi sono animati da una fede che nessun altro sport possiede, ma si trattava di un atto necessario

perché l'intento della Juventus era quello di tatuare metaforicamente la lettera J nella mente delle persone, un po' come ha fatto H&M con la sua scritta rossa oppure McDonald's con la sua M gialla.
La rivoluzione messa in atto dalla FC Juventus rappresenta la punta dell'iceberg ma vi sono anche altri casi, soprattutto a partire dai primi anni del XXI secolo quando vi è un orientamento più "business oriented" da parte dei club e la conseguente ricerca di brand dallo stile minimal, pulito e semplice per identificare la squadra.

Il ***Cagliari Calcio*** per festeggiare il proprio centenario ha deciso di realizzare un rebranding del proprio logo. Il nuovo logo si rifà alla tradizione, nello specifico ripropone i quattro mori che sono l'elemento caratterizzante tutti i prodotti della Sardegna, poiché il club non è visto semplicemente come una squadra di calcio ma va oltre, si erge a rappresentare l'identità sarda. Sono stati mantenuti anche i colori sociali rosso e blu a cui però si è aggiunto il colore oro nei contorni dello scudetto e nella scritta "Cagliari" poiché tale colore rappresenta il metallo più prezioso ed è sinonimo di vittoria.

Figura 22. Rebranding Cagliari Calcio (mastroinchiostro.com, 2020)

La ***AS Roma***, invece, ha optato per un rebranding del proprio logo che rafforzi maggiormente il proprio legame con la Città Eterna e renda il marchio riconoscibile a livello globale. Nonostante l'arrivo di una proprietà americana a partire dalla stagione 2010/2011, il club non si è snaturato e ha deciso di eliminare dal vecchio logo l'acronimo "ASR" e di lasciare esclusivamente la scritta "Roma" sotto la lupa capitolina che allatta Romolo e Remo, i fondatori di Roma. *"La città di Roma rappresenta il cuore e l'origine*



del nostro Club" (J. Pallotta, corrieredellasera.it, 2013) ha dichiarato il presidente James Pallotta.

In uno scenario caratterizzato dalla necessità di cambiare per non perdere importanti opportunità di business e per non rischiare di vedere diminuire il proprio prestigio e la propria credibilità, l'***AC Milan*** ha deciso di intraprendere una strada diversa rispetto agli altri club. Il logo del club non è stato modificato o aggiornato perché la società ha voluto rispettare la passione dei più di 100 milioni di tifosi sparsi in tutto il mondo, ma ha deciso di evolversi in un brand lifestyle che permetta di coinvolgere anche persone che non sono tifose, o addirittura nemmeno appassionate di calcio, facendo leva sulle potenzialità offerta dal brand Milan.
Il progetto appena descritto segue il fallimento che il club ha vissuto nel 2014 in seguito all'inaugurazione della nuova sede sociale denominata "Casa Milan". A questa

Figura 23. Logo Casa Milan (museodelmarchioitaliano.com, 2014)

inaugurazione era stato associato un logo (un cerchio a strisce rossonere) che il club decise di apporre sulle maglie da gara della stagione successiva. La prima maglia ha continuato a mantenere il logo storico, la seconda accoglieva il simbolo della città di Milano e nella terza fu apposto il nuovo logo. L'ufficio stampa della società rossonera e i social furono sommersi da messaggi di protesta e i tifosi arrivarono addirittura ad affermare *"meglio andare in serie B con le vecchie maglie che vincere qualcosa con questa" (corrieredellosport.it, 2014).*

Ai casi appena presentati se ne può aggiungere un altro che riguarda il ***Bari Calcio***, una società storica del calcio italiano che ha preso parte a 30 edizioni della Serie A.

Figura 24. Evoluzione logo Bari Football Club 1908 (stampaprint.net, 2017)

Nel 2014 il club viene dichiarato fallito dal Tribunale di Bari per gravi perdite di bilancio, ma il titolo sportivo viene rilevato dall'ex fischietto internazionale Gianluca Paparesta

che assume la carica di presidente. Una delle prime decisioni di Paparesta fu quella di togliere dal logo del club lo storico galletto biancorosso che dal 1928 rappresentava la squadra pugliese e di lasciare esclusivamente la cresta rossa del gallo. Lo scopo era quello di mettere in evidenza il cambiamento in atto e rendere il logo più appetibile in ambito internazionale poiché si vociferava dell'interesse di una cordata di imprenditori ungheresi pronti a investire nella società. Il logo era stato così concepito:

- Le undici righe nere rappresentano gli undici giocatori che scendono in campo;
- La cresta, come detto in precedenza, richiama la storia del club anche se è indirizzata verso destra e non più a sinistra come in passato;
- La parte superiore argentata è un richiamo a San Nicola, protettore della città di Bari;
- La parte inferiore rossa è un richiamo ai colori della città di Bari.

Tutto questo però si concluse con un nulla di fatto e, in seguito alla nomina di presidente di Giancaspro, ci fu un ritorno al passato. Il vecchio logo fu rispolverato con l'unica modifica che riguarda il nome del club che passò da FC Bari 1908 a Bari Football Club 1908. Un classico logo ovale costituito da due parti: la parte a sinistra di colore bianco in cui era raffigurato un gallo rosso sopra un pallone, mentre la parte a destra di colore rosso con la denominazione del club in bianco.

"Tutto il mondo è paese" dice un noto proverbio italiano ed è così che anche al di fuori dei confini nazionali si è diffuso il processo di rebranding. Società, per esempio, come Everton, Manchester City, Atletico Madrid, Paris Saint Germain hanno deciso di cambiare il loro logo.
Il cambio di logo dell'***Everton***, una delle due squadre di Liverpool, rappresenta un caso di rebranding fallito. La dirigenza dei Toffees ha deciso di attuare un processo di semplificazione del logo che prevedeva sia l'eliminazione dello slogan in lingua latina che recitava *"Nil satis, nisi optimum" (evertonfc.com)* sia delle due corone di alloro ai lati della torre di Prince Rupert, storico simbolo della città.

Figura 25. Rebranding Everton Football Club (logocurio.us, 2013)

Il club durante la progettazione del nuovo logo aveva coinvolto una parte della tifoseria che però non risultò essere rappresentativa di tutti i tifosi e questo determinò una loro petizione che raccolse più di 22.000 firme. La società non poteva essere indifferente a una tale movimentazione e indisse un sondaggio che metteva i tifosi di fronte ai due loghi. Il risultato fu schiacciante, quasi l'80% dei tifosi votò per il vecchio logo in cui venivano

raffigurati i simboli storici della città e questo sancì il definitivo passaggio al vecchio logo.

Il ***Manchester City FC*** nell'estate del 2016 è stato oggetto di un profondo processo di rebranding per uniformarsi alle restanti consociate facenti parte del gruppo City Football Group che, oltre alla squadra di calcio inglese, gestisce i Melbourne City FC in Australia e i New York City FC negli Stati Uniti.

Figura 26. Loghi delle tre squadre di proprietà del City Football Group (matthewwolff.com, 2016)

I tre loghi sono accomunati dalla forma circolare e dal colore azzurro e, ogni stemma, riporta nella parte superiore il nome della città mentre nella parte centrale vi è un richiamo alle diverse città. In questo caso il logo rappresenta un vero e proprio ritorno al passato, in particolare alla stagione 1997, con la presenza del vascello giallo simbolo di Manchester e del fiore da battaglia rosso. Questo rebranding fu accolto positivamente dai tifosi, anche se ciò determinò la scomparsa del logo forse più vincente della storia dei Citizens costituito da un'aquila maestosa color oro che sovrastava lo scudetto e la scritta in latino *"Superbia in predia" (mancity.com)* e che trasmetteva un'idea di potenza, forza e voglia di conquistare il mondo.

L'***Atletico Madrid***, invece, è molto legato alla tradizione e, dal 1947 ai giorni nostri, ha realizzato solo delle modifiche marginali alle forme e ai colori dei propri loghi.

Figura 27. Rebranding Atletico Madrid FC (stampaprint.net, 2017)

I colchoneros, con il restyling del 2017, hanno optato per delle modifiche quasi impercettibili che hanno riguardato la forma del gagliardetto (ora più marcato), la posizione dell'orso (ora rivolto verso destra) e il colore dell'albero che diventa blu e si mimetizza con il contorno dello stemma.

Tale atteggiamento riguarda anche altre squadre come il ***Paris Saint Germain***. I francesi hanno optato per un rebranding conservativo e, dal 2002 in poi, hanno mantenuto la Tour

Eiffel rossa al centro del logo, il giglio reale e la culla regale di Luigi XVI. Solo l'avvento dei nuovi proprietari del Qatar Sports Investments ha determinato un cambio di colore verso una tonalità di blu più chiaro, l'eliminazione della culla di Luigi XVI e il porre in evidenza la parola Paris, spostando la denominazione Saint-Germain (quartiere in cui nacque il club) in basso assegnandole un ruolo marginale.

Figura 28. Rebranding Paris Saint Germain (underconsideration.com, 2013)

Queste lievi modifiche non hanno prodotto proteste o contestazione da parte della tifoseria parigina, probabilmente anche in virtù degli ingenti investimenti dello sceicco Al-Khelaifi negli ultimi anni.

QUARTO CAPITOLO.

CASO AZIENDALE: IL REBRANDING DEL PORDENONE CALCIO

4.1 Storia del Pordenone Calcio

La società sportiva Pordenone Calcio nasce nel 1920 con il nome di *"Football Club Pordenone"* e cominciò la propria attività agonistica nella Terza Divisione. Questi erano gli anni in cui era molto diffuso il ciclismo e in particolare il mito di Ottavio Bottecchia, il primo ciclista italiano in assoluto a conquistare il Tour de France nel 1924. Per questo motivo lo stadio del Pordenone, al termine della Seconda Guerra Mondiale, assunse la denominazione di stadio Ottavio Bottecchia in onore del grande ciclista trevigiano nativo di San Martino di Colle Umberto.
In seguito all'avvento del fascismo, che si stava diffondendo in quegli anni, la società ha cambiato varie volte denominazione e nel 1930 assunse il titolo di *"Associazione Sportiva Dante Alighieri"*.
I primi anni Cinquanta sono anni difficili per il Pordenone dal punto di vista sportivo, si susseguono una serie di piazzamenti davvero anonimi. Al termine della stagione 1956/57 la società viene ceduta a Silvio Cirielli, all'epoca direttore presso l'Ospedale di Pordenone, e nonostante non vengano raggiunti risultati degni di nota a livello di Prima Squadra, il Pordenone Calcio inizia a puntare sui giovani e avvia una scuola calcio di rilievo che in breve tempo assume importanza in tutto il territorio nazionale. Verso la fine degli anni Cinquanta il Pordenone Calcio approfitta della riorganizzazione dei campionati delle diverse categorie e viene promosso in Serie C.

Con l'avvento degli anni Sessanta sembra invertirsi il trend negativo che aveva caratterizzato gli anni precedenti grazie al terzo posto conquistato nella stagione 1959/60 ma si tratta solo di un fuoco di paglia in quanto nella stagione 1963/64 si materializza la retrocessione in Serie D. Da quel momento in poi il Pordenone partecipa per 15 lunghi anni alla Serie D, con alterne fortune, senza mai essere capace di tornare nuovamente in Serie C. La società però continua con il suo ottimo lavoro svolto a livello giovanile che permette di sfornare giovani calciatori talentuosi. Due nomi balzati alle cronache sono quelli di Riccardo Piva, convocato per tre volte con la Nazionale semiprofessionistica, e di Gianfranco Zigoni che in seguito indosserà le maglie di Juventus, Roma e Hellas Verona.
Inoltre, nella stagione sportiva 1961/62, il giornalista pordenonese Gildo Marchi conia il termine *"i ramarri del Noncello" (pordenonecalcio.com)* per denominare i neroverdi e che viene tutt'ora utilizzata.

La squadra tenta in tutti i modi la risalita, ma la tanto agognata promozione in Serie C2 arriva solo nella stagione 1978/79, dopo una serie di tentativi non andati a buon fine. La società rimane nel calcio professionistico fino alla stagione 1988/89 con risultati molto altalenanti, per poi retrocedere. Nel frattempo, ai vertici della società avvengono due

cambiamenti radicali: prima Caon lascia a favore di Giuseppe Gregoris e successivamente viene nominato presidente Giuseppe D'Antuono e questo periodo corrisponde alla lenta ma continua discesa del Pordenone fino alla Prima Categoria nella stagione 1991/92.

Nel 1994/95 viene nominato presidente della società Ettore Setten e questo rappresenterà una sterzata molto importante nella storia del Pordenone Calcio. Inizia il lento cammino di risalita del Pordenone Calcio verso il calcio professionistico: vittoria finale del campionato di Promozione, vittoria degli spareggi promozione per salire in Serie D.

Nella stagione 2001/02 avviene la tanto sperata promozione in C2 dopo 13 anni di purgatorio. Nell'estate del 2003, come un fulmine a ciel sereno, giunge la notizia della non accettazione della Figc dell'iscrizione della squadra alla Serie C2 per inadempienze economiche. A questo punto il presidente Setten, scosso dall'accaduto, si dimette a favore di Lino Mungari. Il neo presidente fu così costretto a iscrivere la squadra al campionato di Eccellenza, ma i risultati non furono positivi e ci fu la retrocessione in Promozione. In poco meno di due anni il Pordenone Calcio riuscì a disperdere quanto di buono costruito negli ultimi anni.
Prima di iniziare il campionato di Promozione 2004/2005 vi è un ulteriore scossone societario che porta alla nascita del nuovo Pordenone. Una cordata formata da Giampaolo Zuzzi, ex presidente, e il sindaco di Pordenone di quel periodo, porta la società a conquistare la Coppa Italia regionale (la prima della sua storia). I neroverdi vincono i playoff contro il San Daniele e vengono promossi in Eccellenza. Nella stagione successiva i ramarri riescono a bissare la vittoria dell'anno precedente e ritornano in Serie D, prima di retrocedere nel 2006/07 dopo un finale di stagione thrilling che ha portato la squadra a conquistare solo 2 punti nelle ultime 10 gare.
Nella stagione successiva vi è l'ennesimo cambio ai vertici societari che vede la nomina di Mauro Lovisa come presidente e vi è la nuova risalita dei neroverdi in Serie D. Da quel momento in poi il Pordenone conclude stabilmente i campionati di Serie D nelle prime posizioni.

Si arriva poi alla stagione 2013/14 in cui la squadra, oltre a vincere il campionato di Serie D, si aggiudica lo Scudetto di Serie D. A distanza di 50 anni e dopo una serie di vicissitudini a livello societario il Pordenone ritorna in Serie C.
Nella stagione successiva la squadra paga il salta di categoria e retrocede nuovamente, ma grazie al ripescaggio rimane in serie C.
Sia la stagione 2015/16 sia quella successiva il Pordenone si conferma come una realtà vincente ma in entrambi i casi i playoff si rivelano indigesti perché il club viene estromesso poco prima di raggiungere la Serie B. Cittadella prima e Parma poi interrompono i sogni di gloria dei neroverdi. La stagione 2017/2018 sarà ricordata per sempre: il Pordenone, nel dicembre del 2017, affronta l'Inter negli ottavi di finale di Coppa Italia presso lo stadio di San Siro, sospinto da 4 mila tifosi. Al termine di una partita molto tirata, i *ramarri* si arrendono solo ai calci di rigore.
In campionato la squadra, invece, non riesce a ripetere lo strepitoso girone di andata chiuso in vetta e termina nona.

La stagione 2018/2019 è quella della prima storica promozione in Serie B, grazie ad una cavalcata che ha visto il Pordenone occupare sempre la prima posizione. Il 25 maggio

2019 la squadra friulana alza al cielo anche la Supercoppa Italiana di Serie C al termine di un triangolare che ha visto protagoniste anche la Juve Stabia e la Virtus Entella (vincitrici degli altri gironi di Lega Pro). Artefice di questo miracolo è Attilio Tesser, tecnico di Montebelluna con alle spalle una carriera sia da giocatore tra Serie A, B e C, sia da allenatore da Nord a Sud.

4.2 Lo stadio e il centro sportivo

Lo stadio Ottavio Bottecchia fu inaugurato il 3 ottobre 1926 dopo circa un anno e mezzo di lavori. In un primo momento l'impianto assunse il titolo di "stadio del Littorio", in onore dei fasci littori, un classico elemento della simbologia fascista. Solo in un secondo momento la denominazione fu trasformata in stadio "Ottavio Bottecchia", in memoria del primo ciclista italiano della storia a vincere il Tour de France nel 1924. La realizzazione di questa struttura avvenne grazie a capitali privati, ma in un secondo momento la struttura fu consegnata al Comune di Pordenone a causa dei dissesti finanziari che colpirono i privati sopracitati.
La capienza complessiva è di circa 3 000 posti a sedere (senza curve) così suddivisi: da un lato la tribuna principale coperta e, dalla parte opposta, vi è l'altra tribuna che non è dotata di nessuna copertura contro gli agenti atmosferici ed è riservata alle tifoserie delle squadre ospiti. Lo stadio, oltre ad ospitare le partite casalinghe del Pordenone fino alla stagione 2018/19, viene anche utilizzato per accogliere competizioni di ciclismo su pista a livello nazionale e internazionale. Il campo, infatti, è dotato sul suo perimetro esterno di uno dei velodromi scoperti più conosciuti a livello mondiale della lunghezza di 400 metri e realizzato in cemento.

Il "Bottecchia" non è un impianto a norma per ospitare le partite casalinghe della stagione 2019/2020 del Pordenone Calcio. La F.I.G.C., infatti, prevede un regolamento degli stadi della Lega Nazionale Professionisti pubblicato con Comunicato Ufficiale n.1 del 4 luglio 2007. Tale regolamento è suddiviso in dieci categorie, ognuna delle quali inerente ad un elemento di cui è costituito uno stadio, a loro volta scomponibili in ulteriori sottocategorie che approfondiscono determinati aspetti. Le disposizioni che non sono rispettate dal "Bottecchia" e che lo rendono un impianto non idoneo sono le seguenti:

- Il punto A del regolamento, nello specifico alla voce A1, prevede che le dimensioni del terreno di gioco debbano essere almeno pari a 105X68 metri. Le dimensioni del campo da gioco del "Bottecchia" sono, invece, inferiori e non vi è nemmeno la possibilità di estenderle a causa della presenza del velodromo sul suo perimetro. Inoltre, il Regolamento non accetta la presenza di velodromi negli stadi di Serie B;
- Il punto G del regolamento riguarda invece la capienza degli stadi. Il numero di posti a sedere garantiti dagli stadi della Serie B deve essere almeno di 10.000 posti, tutti numerati (contro la capienza minima degli stadi di Lega Pro che è di 1.500 posti). Inoltre, una porzione dello stadio deve essere destinata ad accogliere i tifosi della squadra ospite e avere una capienza pari almeno al 5% della capienza totale. La capienza del "Bottecchia" poteva essere incrementata grazie all'installazione di una serie di tribune modulari in acciaio, ma la spesa sarebbe stata notevole e avrebbe rappresentato solamente una soluzione nel breve periodo.
- Il punto E del regolamento, nello specifico alla voce E1, prevede che gli spogliatoi della squadra di casa e della squadra ospite debbano essere equivalenti ed avere ciascuno le seguenti caratteristiche:
  - Posti a sedere e relativi armadietti per almeno 20 persone
  - Pavimentazione antiscivolo
  - 10 docce
  - 2 wc e 2 orinatoi
  - 1 lavagna per spiegazioni tattiche
  - Un sistema che permetta il ricambio dell'aria all'interno del locale
  - Un segnale acustico utilizzato dal direttore di gara per invitare le squadre in campo

  I locali del "Bottecchia" adibiti alle squadre non rispettavano queste disposizioni e, quindi, non ha ricevuto il via libera per ospitare le partite della stagione di Serie B. Come nel caso della capienza dello stadio, potevano essere svolti dei lavori di manutenzione e di ammodernamento ma si è preferito trasferirsi alla "Dacia Arena" di Udine.
- Il punto I del regolamento, nello specifico alla voce I1, prevede che negli stadi di Serie B debbano essere presenti almeno 50 posti a sedere per i giornalisti e ogni postazione deve essere dotata di una presa telefonica, una sede per computer, una predisposizione luce e posto video TV.

La non idoneità del Bottecchia, a cui vanno aggiunti da un lato il poco tempo a disposizione della società per adeguarsi a queste norme restrittive e dall'altro la volontà di non volere investire in una struttura datata, ha spinto il Pordenone Calcio a stringere

Nello specifico, gli abbonati dell'Udinese Calcio avranno la possibilità di sottoscrivere l'abbonamento per le 19 partite casalinghe del Pordenone Calcio a prezzi speciali: 100 euro nei Distinti e in Tribuna Laterale e 350 euro in Tribuna Centrale. Viceversa, gli abbonati del Pordenone, potranno acquistare i biglietti in Tribuna Laterale Sud per le partite dell'Udinese Calcio al prezzo di 10 euro.

un accordo con l'Udinese Calcio per la stagione 2019/2020 per disputare le gare interne presso la moderna e nuovissima Dacia Arena. Si tratta di un accordo che era nell'aria già da tempo ma è stato formalizzato dal patron Pozzo, proprietario del club bianconero e del Watford in Inghilterra, e il presidente del Pordenone Lovisa. Il Pordenone Calcio non dovrà pagare nessun affitto, ma si dovrà fare carico solo delle spese e, inoltre, avvierà una collaborazione con l'Udinese Calcio sul fronte sportivo. Le due società hanno anche deciso di avviare una campagna abbonamenti comune denominata *"Formula Friuli" (pordenonecalcio.com, 2019)* dove il tifoso, attraverso la sottoscrizione di un singolo abbonamento, avrà la possibilità di seguire sia il Pordenone Calcio nella sua prima storica stagione in Serie B sia l'Udinese Calcio in Serie A. Questo permetterà, da un lato, a tutti gli appassionati di poter ammirare 38 spettacolari e combattute partite e, dall'altro, di "fare vivere" lo stadio ogni settimana.

Da entrambe le parti filtra soddisfazione per l'intesa raggiunta: Franco Collavino, Direttore Generale dell'Udinese Calcio, ha dichiarato estrema felicità per il risultato sportivo raggiunto dal Pordenone e ha aggiunto che il suo sogno era che in futuro la Dacia Arena diventasse la *"casa di tutti gli sportivi del Friuli Venezia Giulia" (pordenonecalcio.com, 2019)*. Mauro Lovisa, Presidente del Pordenone Calcio, ha affermato di essere onorato di essere ospite del secondo impianto di proprietà di un club calcistico in Italia, dopo lo Juventus Stadium di Torino. Uno degli stadi più belli e all'avanguardia d'Europa, gioiello di comfort e concepito per essere vissuto 365 giorni all'anno. Il Presidente, tuttavia, non nasconde che questa decisione comporti dei disagi per i propri tifosi che saranno costretti a fare qualche sacrificio, ma è anche convinto che la fede neroverde riesca a sopperire alla distanza.

Per quanto riguarda gli allenamenti, invece, il Pordenone Calcio dal 2010 è ospite del centro sportivo comunale "Bruno De Marchi", così intitolato in onore dell'unico fischietto della provincia che riuscì ad arbitrare in Serie A. Il centro è situato a Villanova di Sotto, in provincia di Pordenone, e al suo interno si trova la sede legale del club e dell'Associazione Italiana Arbitri della città di Pordenone. Si tratta di un impianto di 96 000 mq immerso nel verde che, oltre ad accogliere gli allenamenti della prima squadra, è sede delle gare casalinghe di tutto il settore giovanile. L'area è composta da tre campi da calcio in erba naturale, uno in erba sintetica che viene utilizzato dal calcio a 7, una sala conferenze e tre palestre che, oltre ai giocatori del Pordenone Calcio, ospita anche altri sport come danza, yoga, ginnastica e pilates.
L'idea che sta alla base di questo polo sportivo, infatti, è la possibilità di dare ai giovani un luogo dove praticare le diverse attività sportive, uno spazio dove avere a disposizione macchinari all'avanguardia e dove poter passare delle ore di svago e relax lontani dal caos cittadino.

Quali sono i programmi futuri della società neroverde? Sicuramente l'accordo per la concessione della Dacia Arena rappresenta una soluzione nel breve-medio periodo ma la volontà della società è quella di fare ritorno a Pordenone e costruire uno stadio nuovo che diventi la casa dei ramarri del futuro. Quello che fino a pochi mesi fa poteva sembrare un'utopia, ora si è trasformato in realtà. La necessità di un nuovo stadio trova anche l'appoggio dei tifosi e degli sportivi in generale perché l'obiettivo è quello di realizzare

una cittadella dello sport che possa essere condivisa con altre pratiche sportive ed essere utilizzata anche per organizzare concerti musicali. Il progetto dovrà contare esclusivamente su fondi privati, non ci sarà nessuno finanziamento comunale. Sulla scia di quanto accaduto con la Dacia Arena di Udine, il Comune darà in concessione il terreno sul quale il Pordenone Calcio poi avvierà i lavori di costruzione del nuovo impianto. L'area nella quale sorgerà lo stadio deve essere ancora individuata ma sono state presentate due proposte: zona dell'Interporto o nella zona del Vallenoncello. In entrambi i casi si tratta di aree che si trovano vicino a snodi stradali e autostradali in modo da favorire l'arrivo dei tifosi dalle zone limitrofe.

4.3 Pordenone 2020

Uno dei progetti avviati dalla società neroverde in vista del centenario dalla fondazione è *"Pordenone 2020" (pordenonecalcio.com)*, un progetto di crowdfunding unico in Italia con cui la società punta a rendere protagonisti e dare visibilità ai tifosi. A quest'ultimi viene quindi offerta la possibilità di diventare parte integrante della società attraverso l'acquisizione di una quota della società neroverde. Il biglietto da visita di una città e di un territorio dipendono da molti elementi, tra cui la sanità, i servizi sociali, la cura degli ammalati, i bambini, ma è fuori discussione che i successi o gli insuccessi di una squadra di calcio incidano in maniera determinante sulla spendibilità di un territorio poiché il calcio è lo sport più seguito al mondo.
Dal punto di vista etimologico, il termine crowdfunding è composto da due parole, ovvero *crowd* che significa "folla" e *funding* che, invece, significa "finanziamento". Questo termine può essere tradotto in "azionariato diffuso" e coinvolge in una sorta di arruolamento collettivo tutti coloro i quali sono convinti che una squadra di calcio sia lo specchio dell'immagine della città.
Il termine stesso sottolinea come si tratti di un'iniziativa che parte dal basso e di come i tifosi rappresentino il fulcro di tale pratica sportiva. Il calcio appartiene ai tifosi, vive grazie ai tifosi che, pur di seguire le proprie passioni, decidono di percorrere chilometri su e giù per l'Italia, e non solo. Questo progetto, quindi, permette di porre fine allo sfruttamento del tifoso che annualmente rinnova il proprio abbonamento e gli offre la possibilità di contribuire alla governance di un club.

Se da una parte abbiamo un mondo del calcio sempre più monopolizzato da gruppi stranieri, si pensi al Milan che è gestito da un fondo di investimento americano, l'Inter con la gestione cinese Suning, la Roma con la gestione americana di James Pallotta, il Bologna con una cordata di imprenditori statunitensi e canadesi guidati da Joey Saputo, dall'altra, il Pordenone vuole percorrere la strada inversa, ovvero favorire la creazione di una squadra che sia della città, della provincia e dei tifosi veri.
Il progetto è stato partorito dall'avvocato Nadir Plasenzotti e dal commercialista Alberto Rigotto che hanno pensato ad un modo alternativo per ottenere ulteriori risorse, oltre a quelle fornite dai soci e dal Presidente Lovisa. Nel calcio professionistico, infatti, oltre alla grande passione, sono fondamentali le risorse. La formula individuata è stata quella, appunto, dell'azionariato diffuso in modo da aumentare il capitale sociale del bilancio del

Pordenone Calcio e aprirlo indistintamente a tutti.
Con quanto ricavato da questo processo di equity crowdfunding il Pordenone Calcio si impegnerà a rafforzare la squadra che per la prima volta nella sua storia affronterà la Serie B, a investire nel settore giovanile per continuare a raggiungere risultati di prestigio come negli ultimi anni e nelle strutture, in particolar modo nello stadio, attraverso un processo fondato sui valori della trasparenza e della partecipazione.

Attualmente, in Italia, non esiste nessuna legge specifica per quanto riguarda l'azionariato popolare ma qualcosa si sta muovendo: il Governo, a breve, dovrebbe approvare una legge sullo sport che avrà l'obiettivo di "*individuare forme e condizioni di azionariato popolare per le società professionistiche" (D. Belotti, 2019).* Si tratta di una proposta proveniente dalla Lega a cui si sta lavorando molto intensamente perchè vuole essere la fautrice di un nuovo percorso culturale nel calcio. In attesa della sua approvazione (che dovrebbe arrivare nei prossimi mesi), il Governo ha optato per una soluzione intermedia, ovvero l'entrata dei tifosi in società attraverso la costituzione di un organo che affianca la società nella gestione quotidiana. Il compito di questo organo è di esprimersi su temi riguardanti la tifoseria, i loro interessi ed eventualmente, anche i bilanci. L'obiettivo di fondo è quello di incentivare la partecipazione popolare e, possibilmente, codificarla in modo da dare vita ad un quadro normativo più chiaro.

È possibile individuare esperienze diverse di azionariato popolare, nelle forme più disparate, ma i fattori che rendono percorribile questa strada sono essenzialmente due: la storia e le dimensioni del club.
Per quanto riguarda il primo aspetto, il fatto che un club abbia un forte legame con il suo passato, ha permesso che si sviluppasse progressivamente nel tempo senza dover per forza raggiungere dei risultati sportivi nel breve tempo che, solitamente, caratterizzano il calcio moderno.
Per quanto riguarda il secondo aspetto, invece, si ritiene che questa tipologia di gestione di un club si adatti meglio a piccole realtà, dove gli aspetti sociali hanno più importanza rispetto ai risultati sportivi. Società, come per esempio Barcellona, Atletico Madrid e Real Madrid, possono continuare a vivere anche senza gli apporti dei propri soci, nonostante rappresentino una voce importante all'interno dei bilanci, perché riescono ogni anno a generare dei fatturati che sono tra i più elevati a livello mondiale.

Nel caso in cui le condizioni appena citate non siano rispettate vi è la convinzione che un qualsiasi club sia difficilmente gestibile attraverso l'azionariato popolare, soprattutto a livello professionistico.

Nel nostro Paese, a livello professionistico i casi più emblematici sono quelli della A.S. Roma e del Frosinone Calcio. Nel caso della A.S. Roma, un'associazione di tifosi denominata *MyRoma* ha acquistato una quota inferiore all'1% della società capitolina. Il Frosinone Calcio, invece, ha realizzato in poco meno di un anno uno stadio nuovo grazie a dei capitali privati provenienti da una campagna di crowdfunding. L'impegno di molte persone ha reso possibile la realizzazione di quest'opera del valore complessivo di 20 milioni di euro e una capienza di 16 000 tifosi. Si tratta, evidentemente, dei primi modesti tentativi che sono però ben distanti da Paesi come la Germania e la Spagna dove l'azionariato popolare è già vivo e florido.

All'estero, fin dagli anni Novanta, sono state definite delle leggi che hanno permesso di definire i contorni di questo modello: in Germania, per esempio, vi è la regola del 50% + 1, per cui un solo azionista non può possedere la maggioranza del club e questo implica che i club siano in mano ai tifosi. Il Bayer Monaco, la squadra tedesca più titolata con 29 campionati vinti, 19 Coppe Nazionali, 6 Coppe di lega tedesca e 7 Supercoppa di Germania, appartiene per il 70% ai suoi fan e solo una piccola partecipazione, rispettivamente del 9% ciascuno, spetta a Audi, Adidas e Allianz. Una tendenza in atto nell'ultimo periodo, però, è quella della privatizzazione, ovvero club che vengono gestite da multinazionali: la Red Bull ha acquistato il Lipsia, la casa automobilistica Volkswagen il Wolfsburg e la casa farmaceutica Bayer il Leverkusen. In Spagna, da un lato si hanno associazioni senza scopo di lucro formate dai tifosi che gestiscono le società e dall'altro le classiche società sportive in mano ai privati. Vi è, inoltre, un modello intermedio, di matrice anglosassone, che prevede l'entrata dei tifosi nella società attraverso la costituzione di un'associazione che si impegna ad avere il controllo totale o parziale di una società. Quest'ultima rappresenta la soluzione più attuabile in Italia, a differenza delle soluzioni praticate in Spagna e Germania, rispettivamente non praticabili e troppo estreme. Un ulteriore spinta verso l'adozione di queste forme di proprietà alternative potrebbe essere il fissare degli incentivi: prevedere, per esempio, degli sgravi fiscali a tutti quei club che si impegnano ad adottare una partecipazione popolare.

Ad oggi, il Barcelona Futbol Club rappresenta il club più democratico del mondo ed è l'esempio più lampante di azionariato popolare. Al 30 giugno 2017 il numero di soci blaugrana era di 143.855 *(calcioefinanza.it, 2018)* di cui il 92% circa dei soci risiede nella Catalogna, a sottolineare come questa adesione di massa dei tifosi non abbia una natura esclusivamente sportiva, ma che sia frutto del carattere rappresentativo che il club possiede sul piano sociale e politico. Il Barcellona, infatti, nel corso della propria storia ha difeso molteplici volte, anche pubblicamente, i valori catalani quali la cultura e la lingua catalana. Nella stagione 2019/20, a conferma di ciò, la società ha aggiunto alle tre classiche divise ufficiali per i match una quarta divisa, completamente gialla con tre strisce orizzontali rosse, ispirata alla bandiera catalana da utilizzare solo nelle grandi occasioni. Si tratta di una decisione così estrema che molto probabilmente non troverà il consenso della Liga sempre molto sfavorevole a tali forme di protesta ma che il Barcellona ha deciso di portate avanti per dare continuità alla propria visione e per non sottomettersi al sistema. Non a caso lo storico slogan del Club è *Mès que un Club (fcbarcelona.com),* ovvero letteralmente "molto più di un Club" con l'obiettivo di sottolineare come si tratti di qualcosa di più di una squadra composta da star mondiali, di qualcosa di più di uno stadio pieno di sogni, di qualcosa di più dei numerosi goal realizzati e di qualcosa di più rispetto ai trofei che sono stati vinti nel corso della storia. Tutte le principali decisioni, sia sportive sia economiche, sono prese in modo democratico perché rappresenta la soluzione migliore. L'obiettivo principale è la vittoria sul campo ma senza tralasciare lo stile "Barcellona". Il club è molto più del calcio: vi sono investimenti in altri cinque sport professionistici e nel calcio femminile. Il club si erge a scuola per la vita, in grado di educare le persone attraverso lo sport. Non vengono acquistati solo i migliori giocatori, ma attraverso la Masia, la struttura di formazione del vivaio della società, si

creano e modellano dei giocatori che siano riconoscibili sia in campo che fuori dal campo. Il club è promotore di valori quali l'impegno, il sacrificio, l'umiltà, l'ambizione, il lavoro di gruppo e il rispetto che sono importanti quanto le vittorie sul campo. Questi motivi sono alla base del grandissimo successo dell'azionariato popolare nel caso del Barcellona.

Il Presidente Lovisa è *"rimasto folgorato dall'attaccamento verso la maglia" (gianlucadimarzio.com, 2018)* che c'è in Spagna e ha voluto emulare il modello proposto dal Barcellona Futbol Club. L'obiettivo iniziale era di raggiungere l'1% della quota dei soci del Barcellona, consci che con questo tipo di formula si potevano espandere i confini territoriali della società oltre la provincia. Ogni anno, infatti, le spese e i costi sono sempre maggiori e, quindi, risulta fondamentale l'apporto della gente.
Nonostante si tratti di una squadra di calcio, si tratta comunque di un investimento finanziario equiparabile all'acquisto di azioni di un'impresa qualsiasi quotata in Borsa come Ferrari, Ferrero o Luxottica che comporta di conseguenza lo status di socio. Da un punto di vista tecnico, prima che il Pordenone Calcio potesse liberare delle partecipazioni di nuova emissione collegate all'aumento di capitale da offrire al pubblico, era necessario che vi fosse una delibera di aumento di capitale. A quel punto, le partecipazioni potevano essere offerte al pubblico per ottenere un finanziamento in funzione di equity, ovvero di capitale di rischio.

Le partecipazioni immesse sul mercato si suddividono in tre categorie:

- ***Categoria A***. Per partecipazioni superiori ai 25.000€
- ***Categoria B***. Per partecipazioni comprese tra i 25.000€ e i 5.001€
- ***Categoria C***. Per partecipazioni comprese tra i 5.000€ e i 250€

Come si può notare, quindi, la quota minima da versare per poter entrare in società è di 250 euro. Questa suddivisione delle partecipazioni in tre categorie è avvenuta pensando ai sottoscrittori, dando loro la possibilità di scegliere autonomamente in base alla propria disponibilità e all'impegno che volevano assumere. Ad ogni sottoscrittore sono stati concessi, oltre a benefit tecnici, anche vantaggi proporzionali alla quota versata.

Nello specifico, le partecipazioni di *categoria C* permettono al sottoscrittore:

- Pieni diritti patrimoniali, ovvero percepiscono gli utili in proporzione alla quota posseduta
- Diritto di voto nell'assemblea speciale dei soci di categoria C, ma non in quella ordinaria
- Liberamente trasferibili
- Benefit
  - 25% di sconto sul merchandising
  - 2 biglietti omaggio per ogni partita casalinga 2018/19
  - 2 accessi hospitality
  - 2 maglie personalizzate
  - evento stagionale dedicato a tutti i soci

Le partecipazioni di *categoria B* permettono al sottoscrittore:

- Pieni diritti patrimoniali
- Diritto di voto nell'assemblea speciale dei soci di categoria B, ma non in quella ordinaria
- Liberamente trasferibili
- Preferenza in caso di delibera di nuovo aumento di capitale
- Benefit
  - 40% di sconto sul merchandising
  - 3 biglietti omaggio per ogni partita casalinga 2018/19
  - 3 accessi hospitality
  - 1 accredito per ogni gara esterna 2018/19
  - 4 maglie personalizzate
  - partecipazione a eventi con la squadra
  - scontistiche in attività commerciali convenzionate

Infine, le partecipazioni di *categoria A* permettono al sottoscrittore:

- Pieni diritti patrimoniali e amministrativi
- Diritto di voto nell'assemblea ordinaria
- Preferenza in caso di delibera di nuovo aumento di capitale
- Benefit
  - 50% di sconto sul merchandising
  - 4 biglietti omaggio per ogni partita casalinga 2018/19
  - 4 accessi hospitality
  - 2 accrediti per ogni gara esterna rimanente
  - 5 maglie personalizzate
  - opportunità di vivere una giornata con la Prima Squadra
  - partecipazione a eventi esclusivi
  - scontistiche in attività commerciali convenzionate

L'aspetto particolare è che si tratta di un mercato regolamentato da CONSOB, quindi si parla di una quotazione di un'azienda (il Pordenone Calcio, appunto) che invece di quotarsi presso la Borsa principale e offrire le proprie azioni a investitori sul mercato

principale di CONSOB, le offre su un mercato più deregolamentato che è quello legato ai portali e Internet. Nel 2014 CONSOB ha deciso di regolamentare questo mercato e di imporre ai portali che desiderano offrire questo servizio di ottenere delle autorizzazioni. Questo processo autorizzativo non è immediato, anzi, dura circa un anno e attualmente in Italia sono solo 35 i portali autorizzati. Il portale concretamente è un sito Internet che funge da vetrina sulla quale le imprese si mettono in mostra rispetto agli investitori di tutto il mondo. Nel caso del Pordenone Calcio, si tratta di un'impresa particolarmente territoriale e questo determinerà un interesse maggiore per le persone legate a Pordenone, alla provincia o alla Regione. Tuttavia, ci potrebbero essere anche persone emigrate legate a questi colori che, tramite questo portale, potrebbero decidere di sostenere questo ambizioso progetto.
Trattandosi di un mercato regolamentato da CONSOB, sono necessari degli adempimenti che sono obbligatori per legge. Uno di questi è la profilazione che serve per poter sottoscrivere l'aumento di capitale. Inoltre, i soldi versati saranno inviati su un conto presso una filiale della banca BPM a Pordenone che, ad oggi, è l'unica banca in Italia autorizzata da CONSOB ad avere questi soldi depositati. Solo nel momento in cui l'aumento di capitale sarà completato, gli amministratori si recheranno dal notaio che darà atto che l'aumento di capitale deliberato è stato interamente sottoscritto e versato e, con questa attestazione, i soldi verranno messi a disposizione del Pordenone Calcio. Nell'ipotesi in cui non si dovesse raggiungere il completamento dell'aumento di capitale deliberato, quei soldi ritorneranno per legge nelle disponibilità degli investitori.

Con il 19 giugno 2019 si è chiusa la finestra temporale di circa sei mesi (dal 5 dicembre al 19 giugno 2019) per la sottoscrizione del capitale in aumento e l'obiettivo iniziale, che prevedeva il raggiungimento di 2 milioni e 200 mila euro, è stato raggiunto e interamente versato. Nonostante il raggiungimento dello scopo, da parte della società, in primis del Presidente Lovisa vi è stato un pizzico di rammarico perché tra coloro che hanno deciso di aderire compaiono molti soggetti che erano già vicini alla squadra, sia dal punto di vista economico che da quello del tifo. Nonostante le 3 mila persone presenti allo stadio nell'ultima partita casalinga della stagione 2018/19 e le 3 mila persone accorse in Piazza XX Settembre per festeggiare la promozione in Serie B, solamente 254 hanno deciso di sposare questo nuovo progetto. Si tratta di un atteggiamento piuttosto conservativo da parte dei cittadini e del tessuto economico della città di Pordenone che non hanno colto l'opportunità di indossare in modo simbolico la maglia della squadra della loro città. Una spiegazione a ciò può essere individuata nel fatto che, a livello generale, il mercato del crowdfunding sia relativamente nuovo in Italia e quindi possa generare ancora dubbi e perplessità. Questo mercato è ancora limitato, anche se il 2018 si è distinto per essere lo spartiacque con una raccolta che ha raggiunto un valore superiore ai 111 milioni di euro *(crowdfundingreport.it, 2019)*. In un solo anno si sono raddoppiati i risultati raggiunti fino al 2018 grazie allo sviluppo del comparto regolamentato e a delle norme più chiare. Nella Figura 29 vi è una rappresentazione grafica sia di quanto è stato raccolto sino al 2018 sia di quanto è stato raccolto solo nel 2018, suddiviso per le diverse tipologie

di crowdfunding. I cerchi verdi sono quelli che ci interessano ai fini della nostra analisi e rappresentano le campagne equity.

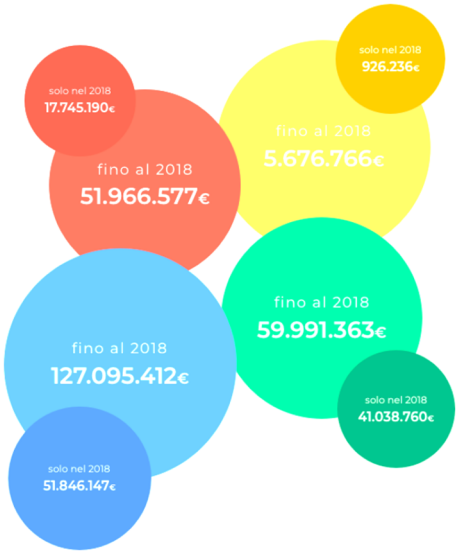


Figura 29. Totale raccolta per tipologia di piattaforma (crowdfundingreport.it, 2018)

I soldi raccolti fino al 2018 si attestano sui 60 milioni di euro, mentre nel solo 2018 sono 41 milioni di euro, questo a testimoniare come si tratti di un settore in crescita.

Questo, inoltre, è un mercato che trova terreno fertile nelle serie minori del calcio nostrano, in particolar modo con la finalità di salvare delle società calcistiche sull'orlo del fallimento. Ne sono un esempio i casi della Reggina, dell'Arezzo, del Lecce, del Vicenza e del Rimini.
In Inghilterra, dove questo mercato è nato, le dimensioni sono nettamente superiori: attraverso questo sistema vengono raccolti annualmente oltre 4 miliardi di euro dalle imprese di piccole-medie dimensioni. La mentalità e la cultura sono diverse, vi è una predisposizione migliore della popolazione che è più proattiva nei confronti di tali sistemi e di questo ne beneficiano le imprese.

Portata a termine questa campagna di crowdfunding, ora si aprono nuove stimolanti sfide per il Pordenone Calcio: la prima in assoluto è di consolidarsi come squadra in Serie B (un campionato da sempre molto difficile, lungo e combattuto) in modo da dare continuità al progetto e alla crescita della società, lavorare per la realizzazione di un nuovo stadio che possa diventare la futura casa del club, continuare il lavoro a livello di settore giovanile che viene portato avanti da anni e favorire le presenze allo stadio nonostante le difficoltà collegate al giocare alla Dacia Arena di Udine.

4.4 Evoluzione del logo del Pordenone Calcio

Sempre più imprese, in maniera pro attiva o reattiva, decidono che sia arrivato il momento di riorganizzarsi, ripulirsi o semplicemente rilanciare la propria immagine presso il pubblico e gli stakeholder. Pur trattandosi di un fenomeno complesso, al cui interno si annidano molti rischi, si rende necessario a causa del diffuso effetto cannibalizzazione tra i vari prodotti e marche. Quanto appena detto vale tanto per un'impresa di un qualsiasi settore, quanto per una società di calcio. In questo paragrafo si sono voluti accendere i riflettori sull'evoluzione del logo del Pordenone Calcio avvenuta nel 2018.

Figura 30. Prima evoluzione logo Pordenone Calcio (wikipedia.com)

La società, già nel 2014, aveva optato per una rinfrescata del logo che veniva utilizzato dai primi anni 2000, anche se in questo caso non si può parlare di rebranding vero e proprio. Gli elementi che furono protagonisti di questo ammodernamento furono i seguenti:

- il colore oro del perimetro dello scudetto viene sostituito dal colore argento in modo da fare risaltare maggiormente il verde e il nero;
- le porte sul fiume Noncello e il fiume Noncello stesso, simbolo della città di Pordenone, vengono resi monocromatici (non più a colori);
- il verde dello scudetto fu sostituito con un verde più brillante;
- il carattere della scritta "Pordenone" fu cambiato al fine di renderlo più facilmente leggibile.

Continuarono, invece, a essere presenti le strisce nere verticali e la data di fondazione del club, ovvero 1920.
Questo logo, con tutti i suoi elementi, aveva uno stretto legame con la città di Pordenone e questo aveva generato nei suoi tifosi un elevato senso di appartenenza che li spingeva a

riconoscersi in esso. Si trattava di un simbolo, come tanti altri, che si adattava alle tendenze del tempo e in cui le società erano solite identificarsi con i simboli e i colori cittadini. Il Pordenone Calcio non nasconde che per la creazione dello stemma appena citato, ma anche di quello attuale, sia stato preso come punto di riferimento il logo della FC Juventus. Non si tratta di una scelta casuale ma dettata dal fatto che il club bianconero è dotato di una società e squadra che le ha permesso di trionfare in Italia e di entrare a far parte dei migliori club a livello europeo e per questo deve essere preso come esempio.

Confrontando i due loghi dal punto di vista grafico sono numerose le affinità:

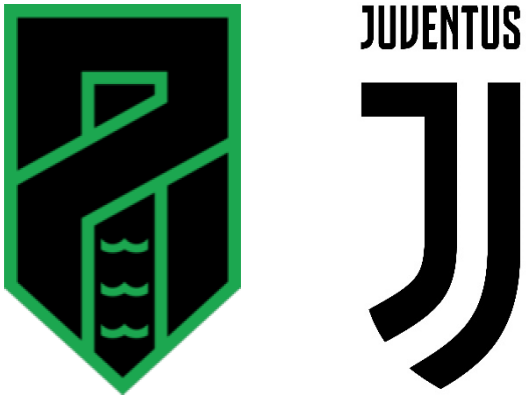
- entrambi sono caratterizzati da una forma ovale con un bordo esterno;
- entrambi presentano tre strisce verticali nere e, in particolare, due strisce nere ai lati più lunghe e una centrale nera più corta in modo da lasciare spazio al simbolo della città;
- entrambi riportano il simbolo della città a cui fanno riferimento;
- entrambi nella parte superiore riportano il nome della squadra.

Successivamente, sulla scia di quanto fatto dalla FC Juventus nel 2017, il Pordenone Calcio ha deciso che era giunta l'ora di un cambio netto rispetto al passato e che vi fosse la necessità di differenziarsi dai club che nel corso degli anni si erano progressivamente conformati su alcuni simboli comuni. Il vecchio logo era privo di una qualsiasi inventiva ed era diventato inaccettabile negli ambienti professionistici. È sufficiente un semplice confronto tra i vari stemmi delle squadre partecipanti alla Serie B 2019/2020 per vedere come il nuovo logo del Pordenone balzi immediatamente all'occhio per stile, colori e forma geometrica. Il confronto appare impietoso perché tutti gli altri loghi risultano uniformati dal punto di vista della forma (concentrica o scudetto) e dei colori (rosso, bianco e blu). Sicuramente si tratta di una decisione non esente da critiche perché viene ritenuta da molti una scelta troppo azzardata e lontana dalla tradizione del club, ma che sottolinea le ambizioni della società di non essere un semplice brand calcistico di provincia, ma un brand che ha la volontà di espandersi oltre questi confini.

Esattamente il 12 giugno 2018 il Pordenone Calcio ha presentato sui propri canali social il nuovo logo, frutto di una collaborazione durata alcuni mesi tra il suo ufficio marketing e un grafico di Aviano. Sia la scelta della data di presentazione che del mezzo di comunicazione non sono state casuali ma dettate dal fatto che, nel primo caso, si è voluto che i tifosi entrassero progressivamente in contatto con il logo e avessero modo di assimilarlo e, nel secondo caso, perché attraverso i social si poteva raggiungere una platea più ampia che superasse i confini provinciali. Il lancio ufficiale è stato anticipato da una serie di post ironici su Instagram, Facebook e Twitter che riportavano l'hastag #PordeNew in modo da creare nei tifosi e negli appassionati un effetto curiosità. Il club ha mostrato per prima cosa una crisi d'identità attraverso l'utilizzo del famoso meme in cui ci sono due Spiderman che si indicano, uno con il logo del Pordenone Calcio e uno con il logo della FC Juventus al posto della faccia originale. A questo post ne sono poi seguiti degli altri, tra cui il vecchio logo in dissolvenza in stile Avengers, un'immagine in bianco e nero con la scritta "404 Not Found" che sostituiva l'immagine profilo, il vecchio logo all'interno del Museo Neroverde con tutte le maglie storiche del club, un sondaggio su quale sarebbe potuto essere il nuovo logo del Pordenone Calcio in cui un utente poteva scegliere tra sei loghi chiaramente ripresi da alcuni tra i top club del campionato di Serie A, un video che raffigurava l'evoluzione dei loghi del Pordenone Calcio in cui il nuovo logo appariva in dissolvenza e, infine, il video di presentazione del nuovo logo. Inoltre, pochi giorni prima della presentazione, nel sito ufficiale è comparso il seguente comunicato: *"ESONERATO LO STEMMA. GRAZIE DI TUTTO! Il Pordenone Calcio comunica che l'attuale stemma ufficiale non proseguirà la propria esperienza neroverde nella stagione 2018/2019. Il presidente Mauro Lovisa e l'intera società ringraziano lo stemma per i 13 anni di proficua collaborazione ed alta fedeltà, augurandogli le migliori fortune per il trasferimento nella sua nuova casa, il Museo Neroverde. Si impegnano altresì a fargli quotidianamente visita. Nei prossimi giorni sarà presentato il nuovo stemma. Restate connessi sui canali social neroverdi" (pordenonecalcio.com, 2018).*

Oltre a questa campagna online, il giorno precedente il lancio del nuovo logo il Pordenone Calcio ha avviato anche una distribuzione fisica nel centro città di volantini e adesivi raffiguranti lo stemma con l'obiettivo di aumentare la brand awareness, attività che è poi proseguita anche il giorno seguente.

Anche in questo caso il logo del Pordenone Calcio presenta delle somiglianze con il logo della FC Juventus. Si tratta, però, di affinità più lievi rispetti al restyling precedente ma che permettono di concludere come vi sia la volontà del Pordenone Calcio di estendere il proprio appeal anche al di fuori della provincia.



Gli elementi che caratterizzano entrambi gli stemmi sono:

- la lettera iniziale stilizzata (la P nel caso del Pordenone e la J nel caso della Juventus);
- la presenza nel logo dei soli colori sociali (nero-verde per il Pordenone e bianco-nero per la Juventus);
- le linee molto geometriche che compongono il logo nel suo complesso.

Il fulcro del nuovo logo del Pordenone Calcio è costituito dalla lettera P stilizzata ma sono presenti sui lati anche i battenti aperti della porta cittadina e nella parte centrale, in basso, le tre onde raffiguranti il fiume Noncello che attraversa completamente la provincia di Pordenone. Questa grafica minimalista ed essenziale rimanda al *flat design*, tendenza che è nata negli anni '50 ma è stato riscoperto recentemente. Letteralmente significa "design piatto", ovvero costituito da due dimensioni, che si caratterizza per forme geometriche, colori accesi e per l'eliminazione di tutti gli elementi superflui in modo da essere facilmente comprensibile dagli individui.

Il nuovo logo è stato pensato anche per favorire il merchandising della squadra: la semplicità e la modernità del logo hanno favorito la creazione di prodotti, quali magliette, pantaloni e sciarpe, che sono più facilmente vendibili dalla società e offrono al tifoso maggiori occasioni di utilizzo. Tra i vari prodotti, ci sono delle magliette di colore grigio che presentano il nuovo logo, a caratteri cubitali, nella parte centrale che possono essere indossate nel tempo libero e non esclusivamente durante un evento o un'attività sportiva.

La trasformazione rispetto al precedente logo è profonda e ben visibile ed è confermata dal claim *"inizia una nuova storia"(pordenonecalcio.com)* con cui si sottolinea come il nuovo logo sia graficamente distante rispetto al passato anche se non dimentica le proprie origini. Il notevole cambiamento e distacco non è passato inosservato e come spesso accade, nel bene o nel male, le reazioni dei tifosi non sono tardate ad arrivare. I tifosi più giovani hanno apprezzato fin da subito il nuovo logo e questo lo si può apprezzare anche dalla loro attività social (mi piace e commenti), mentre la restante parte dei tifosi si è divisa tra coloro che apprezzano il nuovo logo e lo vedono parte di un programma di crescita che va al di la dell'aspetto sportivo e quelli che ritengono che il logo, per come è concepito, sia destinato a invecchiare velocemente e vada contro l'idea per cui un logo

deve essere realizzato per vivere quanto più tempo possibile. Anche questa parte della tifoseria più contraria al cambiamento, con il tempo, ha apprezzato il nuovo logo perché ad esso è collegata la storica promozione in Serie B e la vittori nella SuperCoppa Italiana di categoria. Come diceva Jack Welch, ex presidente di General Electrics: *"Quando la velocità del cambiamento al di fuori di un'organizzazione supera la velocità del cambiamento interno... La fine è vicina" (Jack Welch, Vincere, 2005).* Il Pordenone Calcio, a tal proposito, ha voluto assumere il ruolo di *first mover* in questa trasformazione nello sport business in modo da sfruttare tutti i vantaggi ad esso connessi e per evitare che fosse l'ambiente esterno a obbligare la società al cambiamento.

Alcuni giorni seguenti il lancio, però, è scoppiata la polemica sull'ampia somiglianza tra il logo del Pordenone Calcio e quello di Hayete, un'azienda americana che si occupa di videogames e tutorial. I due loghi sono simili per stile, proporzioni e colori e le prime accuse di plagio non sono tardate ad arrivare. Alcuni utenti, addirittura, sono arrivati a pensare che si trattasse dell'ennesima mossa di marketing del club neroverde con l'obiettivo di creare "rumore" intorno a questo argomento ma sono stati contraddetti. Una volta effettuate le verifiche di routine e fatti passare alcuni giorni in modo che si placasse la protesta, l'atteggiamento della società è stato diplomatico e, allo stesso tempo, ironico: è stata ammessa l'effettiva somiglianza tra i due loghi (sono stati definiti "fratelli") e l'unica soluzione è quella della convivenza. A tal riguardo, infatti, sono stati intervistati diversi esperti di Diritto Industriale che hanno confermato che non si può parlare di plagio perché non vi è nessun rischio di confusione. Il logo del Pordenone Calcio potrà non avere la caratteristica della novità, ma il fatto di collegare al simbolo un prodotto o un servizio completamente diverso impedisce la possibilità di un qualsiasi procedimento nei suoi confronti. Il logo del Pordenone Calcio, quindi, potrà continuare a essere presente sulle maglie dei giocatori, sulle bandiere e nel cuore dei tifosi neroverdi.

4.5 Investimenti nel Settore Giovanile

Dal momento che il presidente Lovisa si è messo al timone del Pordenone Calcio la crescita è stata lenta ma graduale grazie ad una serie di investimenti mirati nel settore giovanile, nella dirigenza, nella componente tecnica, nelle infrastrutture e nella razionalità organizzativa. A differenza di piazze come Verona, Empoli o Livorno, non dispone di una grande piazza, ma i risultati a cui sono giunti sono la prova che l'organizzazione e un progetto serio e attuabile riescano a sopperire a ciò. Non sono mai stati fatti proclami di nessun genere, la società ha sempre lavorato duramente e ha cercato di coltivare il rapporto con il territorio perché per le realtà medio-piccole, come lo è il Pordenone Calcio, è un aspetto fondamentale che garantisce alle società di sopravvivere e di richiamare pubblico. Gli investimenti nella Prima Squadra hanno permesso di raggiungere diversi risultati di prestigio che hanno fatto entrare di diritto il club nella storia del calcio. In seguito alla promozione in Serie B e all'attuale seconda posizione occupata nel campionato cadetto molti addetti ai lavori hanno parlato di miracolo calcistico. In realtà la parola miracolo indica *"un evento straordinario estraneo all'ordine naturale delle cose e attribuito a forze o enti soprannaturali"*

(dizionario.internazionale.it) ma in questo caso non sembra corretto parlare in questi termini poiché si è di fronte a una programmazione di lungo periodo che è avvenuta step by step.

I risultati ottenuti dal Pordenone Calcio con la Prima Squadra sono anche frutto dei notevoli investimenti nel settore giovanile. L'obiettivo della società è quello di riuscire a trasportare il calcio di strada, quello puro, privo di ogni scandalo e ogni condizionamento esterno da parte di media e genitori nel campo da calcio in erba. Attualmente il suo settore giovanile si compone di 24 squadre, a cui se ne aggiungono 3 di calcio femminile, per un totale di 360 ragazzi. Non esiste nessuna struttura societaria che funga da convitto o foresteria per i giovani atleti perché il diktat della società è quello di puntare su giovani provenienti dal territorio, in particolare dalle vicine province di Venezia, Treviso e Udine, e di tralasciare il mercato internazionale. Questo territorio, infatti, è sempre stato molto fertile di giovani talenti ed offre un vasto bacino da cui attingere. Il lavoro svolto dalla società nei confronti dei giovani si inserisce all'interno di un progetto di crescita anche dal punto di vista personale dell'atleta: fin dal principio gli vengono insegnati i valori del duro lavoro, dei sacrifici, del rispetto, della lealtà e, non per ultimo, del divertimento. I club devono fare i conti con gli scarsi aiuti da parte della FIGC e i ridotti ricavi provenienti dai diritti televisivi che determinano una situazione spesso debitoria, ma nonostante questo il budget annuale messo a disposizione del settore giovanile da parte del Pordenone Calcio è notevole e si avvicina a 1 milione di euro. Questo investimento sta cominciando a dare i primi frutti: in Prima Squadra vi è la stabile presenza di cinque under 18, lo scorso anno sono stati ben dodici i "piccoli calciatori" che sono stati tesserati dai vivai di società di Serie A mentre quest'anno ne sono già stati opzionati sei. L'investimento nel settore giovanile ha anche permesso alla bacheca di trofei del club di arricchirsi di due scudetti consecutivi con l'under 17 di Serie C nelle stagioni 2017/2018 e 2018/2019.

Inoltre, sulla scia di quanto fatto in altri Paesi, il Pordenone Calcio ha deciso di avviare un progetto scuola - sport all'interno delle scuole primarie per avvicinare i giovani all'attività sportiva, in particolare ai colori neroverdi. Il progetto si vuole inserire all'interno di una mancanza del sistema calcio italiano in cui un bambino, a differenza di quanto avviene all'estero, gioca un monte ore che è notevolmente inferiore. In Italia manca infatti un'armonia scuola - sport totale dove i giovani vengano educati sull'importanza fisica, mentale e sociale dell'attività sportiva e sul ruolo che svolge nel prevenire le malattie. Il Pordenone Calcio ha avuto il coraggio di rischiare e di farsi da promotore di questo cambiamento in modo da incentivare i bambini a giocare, uscire all'aria aperta e divertirsi e non rimanere rintanati in casa incantati davanti agli schermi di TV o computer.

4.6 Obiettivo della ricerca e metodo utilizzato

Questo elaborato ha voluto esaminare a fondo cosa rappresenti un brand per una società calcistica. Non si tratta di un semplice segno per distinguersi dagli altri club presenti a livello mondiale, ma assume una certa importanza anche a livello economico e nel rapporto con i tifosi. Il passaggio delle società sportive a organizzazioni con scopo di lucro ha determinato una crescita dell'importanza del brand e dell'attenzione nei suoi confronti. I brand hanno iniziato a doversi confrontare, da un lato, con le mode e le tendenze che si sono sviluppate nel corso degli anni e, dall'altro, con il processo di globalizzazione che ha colpito le imprese di ogni settore, comprese le società sportive. Questo confronto, talvolta, ha portato le società di calcio a rivedere completamente non solo il proprio segno distintivo ma anche il proprio modo di fare business.
Si è voluto utilizzare come caso studio il Pordenone Calcio, una realtà di provincia, che sotto la gestione Lovisa è riuscita nella scalata dal campionato di Eccellenza fino alla Serie B. La crescita è stata graduale, non orientata esclusivamente al risultato sportivo come spesso accade nel nostro Paese, che l'ha portata a consolidarsi e rafforzarsi in ambiente professionistico. Il nuovo brand presentato a giugno 2018 si inserisce all'interno di un progetto a più ampio raggio, non a caso infatti il claim è *"inizia una nuova storia" (pordenonecalcio.com)*, di cui l'evoluzione del logo rappresenta la punta dell'iceberg. Il processo di rebranding avviato dal Pordenone Calcio comprende gli investimenti a favore della Prima Squadra che hanno determinato alcuni risultati storici come, in ordine cronologico, la trasferta di San Siro contro l'Inter nel dicembre 2017, la vittoria del campionato di Lega Pro girone B e la conseguente promozione in Serie B ad aprile 2019 e infine la vittoria della SuperCoppa di Serie C a maggio 2019. A questi si aggiungono gli investimenti a favore della società che hanno permesso di rivoluzionare il logo del club, avviare Pordenone2020 e il progetto per la costruzione del nuovo stadio e, infine, gli investimenti a favore del settore giovanile, fiore all'occhiello della società a livello internazionale.

Rifacendosi al modello proposto da Muzellec e Lambkin (2006), l'operazione di rebranding compiuta dal Pordenone Calcio, per quanto estrema e radicale, non può essere annoverata tra i casi di "rebranding rivoluzionario" perché non vi è nessun tentativo di cancellazione o sostituzione della brand identity precedente o introduzione di un nuovo naming aziendale. Si può invece più correttamente parlare di "rebranding evolutivo" perché vi è la volontà da parte della società di non eliminare il passato e continuare a identificarsi con il territorio e la città di Pordenone.

L'obiettivo della ricerca è quello di analizzare come questo processo di rebranding del Pordenone Calcio abbia influito sui canali social della società e sul sito ufficiale della società, quindi valutare da un punto di vista aziendale se quanto è stato realizzato ha avuto degli effetti positivi. I canali social che sono stati analizzati sono Facebook, Instagram e Twitter nei quali avvengono le comunicazioni ufficiali della società. Questi social media sono stati esaminati grazie a degli strumenti analytics che hanno fornito delle key performance indicator utili a valutare le performance dei vari account. Il sito ufficiale, invece, è stato interrogato utilizzando Semrush, una suite costituita da una molteplicità di

strumenti che permettono di ottenere informazioni riguardanti il posizionamento SEO del sito, le parole chiave, i backlink, il numero di visitatori e la loro provenienza e infine anche fare dei confronti con i competitor. Ai fini della ricerca, è utile specificare come non sia stato possibile distinguere gli effetti di ogni singola componente del processo di rebranding (vittoria Lega Pro, Serie B, investimenti nel settore giovanile, Pordenone 2020 o evoluzione logo) ma sia stato necessario valutare gli effetti in modo combinato perché ognuna di esse contribuisce in maniera più o meno forte al risultato finale.

In un secondo momento si è deciso di confrontare l'attività digital del Pordenone Calcio sia con sei club partecipanti alla Serie B sia con tre squadre partecipanti alla Lega Pro (campionato di provenienza del Pordenone Calcio) nella stagione 2019/2020 in modo da valutare i risultati ottenuti sia in base alla storia e alla tradizione della società in questione che in base alla città a cui fanno riferimento e alla spendibilità del loro nome nel mondo. I sei club di Serie B presi come termine di paragone sono: Livorno Calcio, Venezia FC, Cosenza Calcio, SS Juve Stabia, AC Pisa e AC Chievo Verona. La scelta non è stata casuale ma frutto di una serie di valutazioni: sono stati scelti il Cosenza Calcio e la SS Juve Stabia perché entrambe, come il Pordenone Calcio, non hanno mai partecipato ad un campionato di Serie A e, inoltre, perché la Juve Stabia è stata promossa in Serie B insieme al Pordenone Calcio, il Venezia FC per una vicinanza geografica con il Pordenone Calcio poiché distano meno di 90 km, l'AC Chievo Verona, oltre che per una vicinanza geografica, anche perché rappresenta un caso opposto rispetto al Pordenone Calcio con svariate stagioni in Serie A e, infine, l'AC Pisa e il Livorno Calcio per l'esperienza che hanno accumulato nei diversi anni trascorsi in Serie B.
Le tre squadre di Lega Pro utilizzate per il confronto sono: Monza Calcio, A.S. Giana Erminio e U.S. Triestina Calcio. Il Monza Calcio è stato preso come termine di riferimento perché è la squadra con più partecipazioni al campionato di Serie B, ma come il Pordenone Calcio non ha mai raggiunto la Serie B. Inoltre, la recente acquisizione del club da parte di Silvio Berlusconi ha aumentato la brand reputation della società. La Giana Erminio perché il Pordenone Calcio contro i lombardi ha ottenuto la vittoria che è valsa la promozione in Serie B e, infine, la Triestina per una vicinanza geografica.

Il Pordenone Calcio ha sempre dato molta importanza ai canali social e promosso le sue comunicazioni attraverso queste piattaforme digitali. La pagina Facebook ufficiale, per esempio, è stata creata nel 2009 e si tratta di una delle pagine più "anziane" del calcio italiano. I numeri mostrano che la crescita avvenuta negli ultimi anni, grazie al processo di rebranding avviato dal club, sia stata notevole.

	Follower Pre-San Siro	Follower Post-San Siro	Incremento (%)	Follower Attuali	Incremento (%)
Facebook	**22 000**	**34 000**	**59%**	**42 433**	**25%**
Instagram	**4 000**	**22 000**	**450%**	**37 653**	**71%**
Twitter	**3 000**	**6 000**	**100%**	**9 197**	**50%**

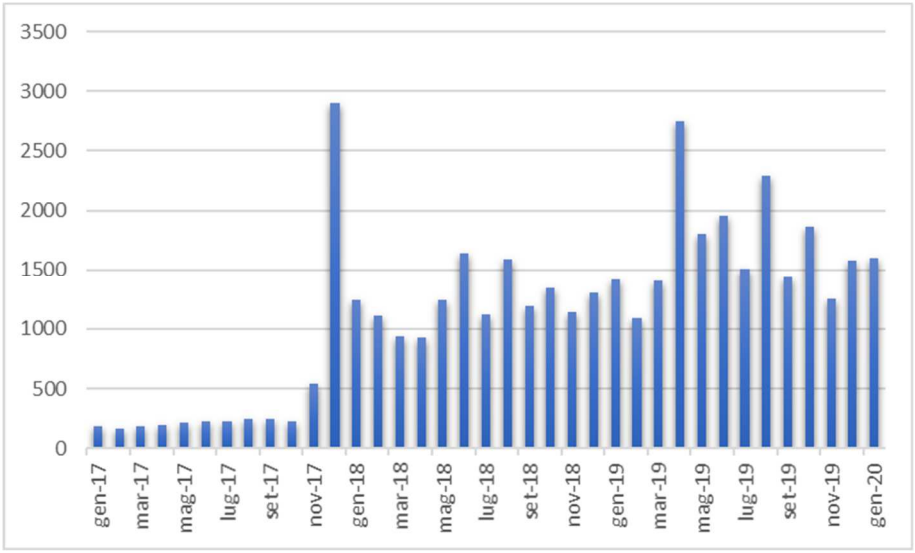
Elaborazione dati Pordenone Calcio

Si può certamente parlare di un pre e post San Siro perché in seguito alla partita valevole per gli ottavi di Coppa Italia della stagione 2017/2018 giocata dal Pordenone Calcio contro l'Inter a San Siro il mondo neroverde ha visto un'impennata social. La sfida tra una squadra di Lega Pro e una delle squadre più titolate a livello italiano e conosciute nel mondo è stata da molti addetti ai lavori paragonata allo scontro tra Davide e Golia. Il Pordenone Calcio è arrivato a questa sfida dopo aver sconfitto prima il Venezia e successivamente il Cagliari: la sfida contro l'Inter invece si è risolta a favore dei nerazzurri solo al termine della lotteria dei calci di rigore. Il match, probabilmente insignificante per l'Inter abituata a palcoscenici diversi e molto più prestigiosi, rappresentò un sogno per una città con una popolazione di poco superiore alle 50 000 anime. L'ufficio comunicazione e marketing del Pordenone Calcio creò una campagna di comunicazione digital ad hoc, a costo zero, per l'occasione che prese avvio ancora prima che la squadra scendesse in campo. La campagna ha come oggetto un countdown che iniziò otto giorni prima del fischio d'inizio del match e utilizzava un linguaggio ironico e satirico. Ogni giorno veniva pubblicato un post che faceva leva su due hastag ufficiali, ovvero #tuttiasansiro, creato appositamente per l'occasione, e il classico #formaramarri che accompagna la squadra da sempre. Tra i vari post, da citare ci sono quelli che sottolineano come né l'Inter né il Pordenone Calcio, in senso opposto, sono mai stati in Serie B, oppure che utilizzano una frase citata da George Clooney nel corso di una famosa campagna pubblicitaria *"immagina, puoi"* che mette a confronto le reazioni delle città di Milano e Pordenone nel caso del passaggio del turno delle rispettive squadre, oppure quando si sottolinea come una partita di questo genere supera perfino i confini della realtà poiché non potrebbe essere giocata nemmeno alla PlayStation a causa della mancanza della Serie C nel videogame e, infine, un confronto grafico "impetuoso" tra l'attaccante neroverde Berrettoni e l'attaccante Mauro Icardi, con il primo che vanta una presenza in Champions League nel lontano 2001 e una doppietta in Lega Pro, a differenza dell'attaccante argentino dell'Inter.

Il risultato di questa campagna social fu fenomenale e portò i profili ufficiali del club a raggiungere delle percentuali di crescita fino al 450% (nel caso di Instagram) e di cui la società neroverde ne venne a conoscenza solamente nel giugno 2018, a distanza di sei mesi dal match.

In seguito alla partita contro l'Inter e dopo aver constatato in prima persona da parte delle società che tale atteggiamento funzionava, la società neroverde ha deciso di dare continuità allo stile comunicativo e alla linea intrapresa, ma ora l'obiettivo era quello di smarcarsi dalla partita di San Siro perché, nel bene e nel male, c'era sempre questo collegamento con l'Inter. Ora iniziava la fase più delicata del lavoro dell'ufficio stampa del Pordenone Calcio perché tutti i tifosi e gli utenti del web si aspettavano altre novità e trovate di marketing per il futuro. La partita di San Siro aveva creato un'aspettativa molto grande che è stata sfruttata dall'ufficio comunicazione del Pordenone Calcio anche in seguito quando ha deciso, per esempio, di rivoluzionare il proprio logo oppure per le presentazioni dei nuovi giocatori o per celebrare le vittorie sul campo.

Per quanto riguarda Instagram, l'evoluzione sia per quanto riguarda i follower, i "mi piace" e l'engagement è stata evidente. Nello specifico si è deciso di prendere come riferimento temporale gli ultimi tre anni (2017, 2018 e 2019) e di considerare un campione di post che sia rappresentativo dell'intera popolazione. Per ogni mese degli ultimi tre anni, quindi, sono stati presi 15 post rappresentativi di tutta l'attività social ed è stata determinata la media dei "mi piace" ai post. I valori che ne sono derivati sono stati utilizzati per costruire un istogramma attraverso Excel che descriva l'evoluzione dei "mi piace" nel tempo.



Dal grafico si può evincere come vi sia stata una crescita complessiva dei "mi piace" nel lungo periodo (gennaio 2017-gennaio 2020) con dei picchi in corrispondenza di dicembre 2017, aprile 2019 e agosto 2019. Le date non sono casuali ma coincidono rispettivamente con la trasferta a San Siro del 12 dicembre 2017 contro l'Inter, la vittoria della Lega Pro girone B al termine della partita con la Giana Erminio il 27 aprile 2019 e la conseguente promozione in Serie B e l'inizio del campionato di Serie B contro il Frosinone del 23 agosto 2019. La partita contro l'Inter, in particolare, aveva sospinto il Pordenone Calcio in una dimensione troppo grande per una squadra di provincia iscritta ad un campionato di Lega Pro e quindi è inevitabile che i mesi successivi abbiano visto una riduzione dei "mi piace" che si sono successivamente attestati su dei valori più conformi alla realtà del club. Il mantenimento di uno stile comunicativo satirico e divertente, unito ai risultati sportivi raggiunti e ai vari progetti extra sportivi avviati dal club, ha permesso al Pordenone Calcio di consolidarsi e di ergersi a modello da seguire da parte delle altre società.

I "mi piace" sono fondamentali perché permettono di comprendere che i propri contenuti piacciono e "colpiscono" l'utente, ma se non sono accompagnati da un certo engagement finiscono per essere in realtà una *"vanity metric" (ninjamarketing.it)*. Con il termine engagement si fa riferimento alle interazioni che un dato post è in grado di generare. Maggiore è il numero di queste interazioni, maggiore è anche il numero di follower e ciò determina un incremento dei brand lovers. Il Pordenone Calcio grazie ai suoi contenuti,

oltre ai “mi piace”, è riuscito ad ottenere anche commenti e reazioni che hanno rafforzato ancora di più il legame tra utente e brand. Per esempio, nei giorni precedenti il lancio del nuovo logo il Pordenone Calcio ha lanciato un contest con il quale chiedeva agli utenti quale sarebbe stato il nuovo logo. I loghi tra cui l’utente poteva scegliere erano sei e tutti palesemente ispirati agli stemmi di club di Serie A. Il contest, oltre a guadagnare più di 5 000 “mi piace”, riuscì a generare 2 659 commenti. Non importa se alcuni utenti non intuirono che si trattasse solamente di una trovata di marketing, ma l’obiettivo del club è stato quello di creare una discussione attorno ad un tema (il cambio di logo appunto) che invece poteva non interessare nessuno trattandosi di una squadra iscritta in una serie minore del calcio italiano.

Nel 2018 il Pordenone Calcio ha pubblicato su Instagram complessivamente 997 posts e questi hanno generato 774 805 likes, per una media di 777 like a post. Nel 2019, invece, il numero di post è rimasto sostanzialmente invariato (1 017 posts) ma il numero di likes è cresciuto notevolmente e si è attestato a 1 101 290, per una media di 1 082 like a post.

CONCLUSIONI.

SITOGRAFIA

www.pordenonecalcio.com

www.calcioefinanza.it

www.ilfattoquotidiano.it

www.corriere.it

www.tuttomercatoweb.com

www.insidemarketing.it

www.juventus.com

www.manutd.com

www.mastoinchiostro.com

www.soccerstyle24.it

www.mauriziolaudicino.it

www.ilsole24ore.com

www.interbrand.com

www.glossariomarketing.com

www.marketingarena.it

www.rivistaundici.com

www.sportbusinessmanagement.it

www.semrush.com

www.simktg.it

www.wikipedia.org

www.bbc.com

www.treccani.it

www.agi.it

www.tropicana.com

BIBLIOGRAFIA

Foglio A., Il marketing sportivo. Comunicare, gestire e promuovere le società e i prodotti sportivi, Hoepli, 2018

Steven G. Mandis, The Real Madrid way. How values created the most successful sports team on the planet, Benbella, 2016

Dini V., Sempre più “display” sempre meno play. Il nuovo sistema del calcio e l’era Berlusconi, Democrazia e diritto, 2003

Breuer C., Pawlowski T., Rumpf C., Sponsorship and branding, Journal of sponsorship, 2010

Muzellec L., Lambkin M., Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?, European Journal of Marketing, 2006

Muzellec L., Doogan M., Lambkin M., Corporate rebranding – An exploratory review, Irish Marketing Review, 2003

Bodet G., Chavanat N., Building global sport brands: a Chinese perception of English football clubs, Sport brands globalization and fan perception, Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 2010

Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni, FrancoAngeli, 2015

Amendola A., Castellano S., Sport e scienze sociali. Fenomeni sportivi tra consumi, media e processi globali”, Rogas Edizioni, 2019

J. N. Kapferer, The new strategic brand management - Advanced Insights And Strategic Thinking, Kogan Page Ltd, 2012

Kotler P., Armstrong G., Principles of Marketing, Pearson Education, 2008

Cherubini S., Il marketing sportivo - Analisi, strategie, strumenti, Franco Angeli, Milano 1997

Ortenzi A., Digital Marketing per lo sport, Hoepli, 2017

Mazza B., Fair Game. Stili e linguaggi della comunicazione sportiva, lulu.com, 2018

Collins M., Loftus E., A spreading activation theory of semantic processing, Psychological Review, 1975

Aaker D., Strategic Market Management: Global Perspectives, John Wiley & Sons Inc, 2010

Aaker D., Managing brand equity, Free pr, 1991

Keller K., Strategic brand management, Pearson Education, 1993

Risitano M., The role of experience in the branding strategies, 2004

Kotler, P. H., Et Al., Marketing management, Pearson Italia, 2017

Keller K., Conceptualizing, measuring and managing customer-base brand equity, Journal of Marketing, 1993

Prunesti A., Comunicazione e marketing delle imprese sportive, Franco Angeli, 2008

Richelieu, Pawlowski e Beuer, Global sport marketing – Sponsorship and branding, 2010