



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"REBRANDING AZIENDALE: IL CASO JUVENTUS FC"

RELATORE:

CH.MO PROF. CAPPELLARI ROMANO

LAUREANDO: BASTIANELLO PAOLO

MATRICOLA N. 1090239

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

INDICE

Introduzione	pag. 3
1. Il brand agli occhi del consumatore	
1.1. Dal marchio alla brand equity	pag. 5
1.2. Brand knowledge, brand image e brand identity	pag. 8
1.3. Il rebranding	pag. 12
2. Il mercato dello sport e il branding nel calcio	
2.1 Il settore sport entertainment e il marketing nelle società sportive	pag. 18
2.2 Il brand nelle società calcistiche	pag. 21
2.3 Redesign nel calcio, un confronto grafico	pag. 26
3. Caso aziendale: il rebranding di Juventus FC	
3.1 Il nuovo brand di Juventus FC	pag. 30
3.2 Relaunch: canali e metodi di comunicazione	pag. 33
3.3 Repositioning e obiettivi aziendali	pag. 36
Conclusioni	pag. 41
Bibliografia	pag. 42
Sitografia	pag. 44

Introduzione

La sorprendente scelta di Juventus FC di rivoluzionare il proprio logo rappresentativo, divulgata al pubblico a gennaio 2017, ha creato un enorme dibattito sulla bontà (e futuribilità) della decisione sia tra gli esperti di marketing e di strategia aziendale, che, e soprattutto, tra i tifosi. Approfondendo il tema attraverso i comunicati pubblicati sul sito ufficiale della società e osservando le strategie comunicative messe in atto dalla stessa Juventus, si può cogliere come il redesign del logo societario si inserisca in una strategia più ampia: quella di un importante rebranding aziendale. La particolarità del settore di riferimento, quello calcistico, caratterizzato da un elevatissimo commitment tra azienda-squadra e cliente-tifoso, mi ha portato a interrogarmi sui motivi di una scelta consapevolmente rivoluzionaria e sugli obiettivi finali dell'operazione di rebranding.

Data l'importanza dell'innovativa operazione attuata dalla Juventus, risulta interessante cercare di capire in che modo un brand calcistico possa puntare ad accrescere il proprio valore e la propria riconoscibilità senza snaturare la sua storia.

La presente trattazione è strutturata in tre parti, incentrate sulle tematiche di branding e rebranding aziendale e sulla loro applicazione al particolare contesto del settore calcio in Italia e nel mondo.

La prima parte introduce il concetto di brand e ne spiega le caratteristiche fondamentali, ponendo l'attenzione su come il consumatore finale lo percepisca; successivamente definisce l'operazione e i driver di rebranding, analizzando come e perché le aziende possano giungere a un tale tipo di decisione. La base bibliografica di questo primo capitolo è data da alcuni modelli teorici sulla struttura della brand equity e della brand knowledge, ma anche riguardanti lo studio del fenomeno del rebranding: centrali si sono rivelati il modello di Keller contenuto nell'articolo "Conceptualising, measuring and managing customer-based brand equity", pubblicato sulla rivista *Journal of Marketing* nel 1993, e le analisi sul rebranding di Muzellec e Lambkin presenti nell'articolo "Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?", pubblicato sulla rivista *European Journal of Marketing* nel 2006.

In una seconda fase vengono trattate le caratteristiche del settore sport entertainment e in particolare di quello calcistico, introducendone le principali strategie di marketing e focalizzando l'attenzione sulla gestione del brand da parte dei grandi club calcistici mondiali.

L'ultima parte si concentra infine sul caso di rebranding di Juventus FC, sulle strategie comunicative messe in atto dalla società e sui risultati perseguiti con questo tipo di scelta aziendale.

La decisione di analizzare il caso aziendale di Juventus FC deriva dalla grande capacità dimostrata negli anni dalla società nella gestione della comunicazione d'immagine e del rapporto con i propri tifosi, due punti di forza che la stessa società ha saputo tra l'altro tenere in considerazione nella scelta di realizzare un importante rebranding.

Gli strumenti adottati dalla Juventus per comunicare il proprio cambiamento d'immagine e gli obiettivi che l'hanno spinto al riposizionamento del brand sono stati gli elementi centrali dell'analisi presentata nell'elaborato.

1. Il brand agli occhi del consumatore

1.1 Dal marchio alla brand equity

Nel tentativo di dare una caratterizzazione sintetica e puntuale di brand, l'American Marketing Association cita una definizione formulata da Kotler, ossia: “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 un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti” (Kotler et al., 2017, p. 240). Una definizione che ricorda certamente quella che il diritto italiano dà di marchio e in particolare degli elementi dello stesso, dal punto di vista della protezione della proprietà industriale. L'art. 16 del Decreto Legislativo 4 dicembre 1992, n. 480 (che sostituisce l'art. 16 del regio decreto 21 giugno 1942, n. 929) informa infatti che “possono costituire oggetto di registrazione come marchio d'impresa tutti i 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, purché siano atti a distinguere i prodotti o i servizi di un'impresa da quelli di altre imprese”.

Tali e simili definizioni si concentrano in particolar modo sull'aspetto grafico del brand, sui connotati che questo assume visivamente e sugli elementi che lo compongono, in un'ottica di differenziazione rispetto alla concorrenza basata su ciò che è possibile percepire al primo impatto. Approfondendo il concetto di brand e cercando di comprendere in che modo questo crei valore per l'azienda che lo detiene, è interessante analizzarne le caratteristiche anche attraverso il concetto di “brand equity”. Infatti, se risulta maggiormente intuitivo notare come il brand crei valore per il consumatore (senso di appartenenza, qualità percepita, dimostrazione di uno status sociale...), essendo un contesto che riguarda ognuno di noi quando di fronte ad una scelta di acquisto ponderato, risulta invece decisamente utile ribaltare il punto di vista, cercando di comprendere il significato che il brand assume all'interno dell'organizzazione che lo possiede e che proprio grazie a quel brand assume connotati unici e facilmente distinguibili.

Come ha spiegato chiaramente Aaker in “Managing brand equity” (1991), dal punto di vista finanziario, il valore di marca è un asset del patrimonio aziendale come il marchio stesso e gli eventuali brevetti. Dal punto di vista del marketing, invece, la brand equity è un insieme di

risorse e svantaggi collegati al brand, al suo nome e al suo simbolo, che può aumentare o diminuire il valore portato da un prodotto o un servizio allo stesso brand e/o al cliente dell'azienda. Queste risorse devono essere, dunque, direttamente collegate al nome e/o al simbolo del brand. Se questi dovessero cambiare, alcune o tutte queste risorse (o svantaggi) potrebbero essere influenzate o addirittura perdute, sebbene alcune potrebbero essere trasportate verso il nuovo nome o simbolo.

L'autore, successivamente, passa in rassegna questo tipo di risorse, che sono differenti in base al contesto, raggruppandole in cinque gruppi: *brand loyalty*, *name awareness*, *perceived quality*, *brand association* e *other proprietary brand assets*.

Come accennato sopra, esse potranno essere fonte di valore aggiuntivo (o, al contrario, portare ad una svalutazione) per il prodotto, sia nei confronti del cliente obiettivo, sia nei confronti dell'azienda, risultando utili per il cliente nell'interpretazione e nella rielaborazione delle informazioni trasmesse dal brand e delle caratteristiche di prodotto. Sempre dal punto di vista del cliente, potranno giocare un ruolo determinante nella decisione d'acquisto e indirizzarne le scelte; infine potranno aumentarne o diminuirne (modificando lo stesso modo di approcciarsi al prodotto) la soddisfazione derivante dall'uso dello stesso. Dal punto di vista dell'azienda, invece, i vantaggi sono misurabili in termini di flussi di cassa aggiuntivi e nella possibilità di un marchio forte di ricercare nuovi clienti o di riconquistarne di vecchi, tramite programmi di marketing.

Si osserva, inoltre, la stessa brand loyalty come output del modello: comprensibilmente, pur fornendo un input per la creazione della brand equity, una volta inserita nel processo decisionale e venuta a contatto con le altre dimensioni analizzate, è essa stessa un risultato finale. Finisce dunque per autoalimentarsi, se vogliamo, creando, al termine del processo, nuova o aumentata fedeltà alla marca. Altro risultato sarà la possibilità di praticare un premium pricing, proprio in virtù delle caratteristiche uniche del brand e del potere che queste hanno sui consumatori; si potrà inoltre applicare decisioni di brand extension, per sfruttare la popolarità del brand e il suo vantaggio competitivo. Quinto punto è la leva del canale di distribuzione fornita dalla brand equity: come gli stessi clienti, anche gli scambi saranno meno incerti se il brand è noto. Infine, il vantaggio competitivo creato da un brand forte può creare e rafforzare barriere all'ingresso di un determinato segmento, talvolta creando una nicchia di mercato coperta in modo esaustivo quasi esclusivamente da un brand vincente, che limita di fatto le possibilità di accesso al segmento per i competitor.



Fig.1, Modello brand equity (Aaker, 1991)

Attraverso il modello di Aaker sulla brand equity, presentato in fig. 1, risulta maggiormente comprensibile l'importanza del brand, considerato sia in quanto fondamentale asset di un'azienda, sia come elemento centrale della definizione di un'immagine aziendale. Non a caso, dunque, oggi le aziende con i maggiori fatturati al mondo possiedono i brand più famosi del mondo, oltre che di maggiore valore economico.

A tal proposito, è dal 1999 che la prestigiosa società di consulenza newyorkese Interbrand rilascia la classifica *Best Global Brands*. Lo studio, considerato tra i tre ranking più attendibili al mondo, raccoglie i 100 brand dal maggior valore economico, stimato attraverso un mix di elementi quantitativi e qualitativi.

In una lunga e dettagliata intervista per la rivista Wired, Manfredi Ricca, Chief Strategy Officer per le aree EMEA e LatAm di Interbrand, definisce il brand il principale asset dell'azienda. Spiega inoltre che la classifica tiene conto, come accennato in precedenza, sia di fattori di origine finanziaria (flussi di valore passati, presenti e futuri, in particolare quelli generati in maniera autonoma dal brand), sia comportamentale, soffermandosi non soltanto sull'immagine che il brand dà, ma anche e soprattutto sul comportamento che il brand crea nei consumatori. Inoltre, in merito all'evoluzione del concetto e della funzione del brand, Ricca

processo mentale che l'individuo compie necessariamente al momento della scelta d'acquisto, risulta centrale analizzare la correlazione tra il modo di ragionare della persona, la capacità del brand di entrare a farne parte, e la scelta finale, come fusione di questi due elementi. Keller ha affrontato questo argomento definendo la brand knowledge e specificando le due sue sottocategorie: la brand awareness e la brand image.

Alla base della struttura della brand knowledge descritta da Keller stanno sicuramente gli studi psicologici di Collins e Loftus (1975), che hanno portato alla creazione di quello che viene definito "associative network memory model", modello che lo stesso Keller utilizza. Il modello di Collins e Loftus, seppur datato, risulta per l'appunto una base di partenza accettata e frequentemente utilizzata in diverse teorie di brand knowledge, dal momento che spiega il concetto di memoria o conoscenza semantica come un insieme dei cosiddetti "nodi" e di collegamenti che li uniscono tra loro. Più precisamente, un nodo è l'elemento che dà origine al processo di riconoscimento e può essere attivato tramite un impulso esterno (un'immagine, una frase, dei colori), oppure tramite il recupero di informazioni dalla memoria a lungo termine, a patto che venga superato un certo valore soglia. La presenza di collegamenti tra i nodi (i cosiddetti "links") e la forza degli stessi, permetteranno poi il recupero delle informazioni nella memoria dell'individuo. Keller, partendo dal modello in questione, arriverà a definire la brand knowledge in funzione del processo mentale che sta all'origine del riconoscimento o del ricordo di un brand, sfruttando quindi gli studi scientifici dei due psicologi.

Per introdurre il concetto, l'esempio utilizzato da Keller è il seguente: al momento dell'acquisto di una bevanda analcolica, un consumatore potrebbe pensare immediatamente alla Pepsi Cola, grazie alla grande connessione tra la categoria di prodotto ricercata e il noto marchio. Inoltre, la conoscenza del consumatore legata a Pepsi, potrà richiamare alla mente anche aspetti caratteristici correlati, come la percezione del suo gusto, il contenuto di zucchero e caffeina, ma anche alcuni elementi delle recenti campagne pubblicitarie attuate dall'azienda. La brand knowledge, in accordo con il modello presentato, si presta dunque ad essere definita come un nodo, con un corredo di collegamenti ad esso collegati.

Sempre ricordando le definizioni date da Keller, la prima dimensione analizzata della brand knowledge è la brand awareness, all'interno della quale sono distinguibili due componenti, la brand *recognition* e la brand *recall*. Osservando la forza di questi due indicatori, sarà possibile prevedere la possibilità di un brand di venirci in mente e la facilità con cui ciò può accadere. La brand recognition, infatti, concerne la capacità di un individuo di identificare il brand

successivamente al primo incontro con lo stesso e di distinguerlo da altri. La brand recall, invece, indica la capacità di ricollegare il brand ad uno stimolo o una necessità, evidentemente soprattutto in un contesto di scelta all'interno di una determinata categoria di prodotto.

Questo tipo di processo sta alla base della seconda dimensione di analisi della brand knowledge, ossia la brand image. La conoscenza del marchio, infatti, porta a creare quel “nodo” di cui si è parlato, mentre le relazioni, i “collegamenti” a cui riporta lo stesso, sono frutto della brand image.

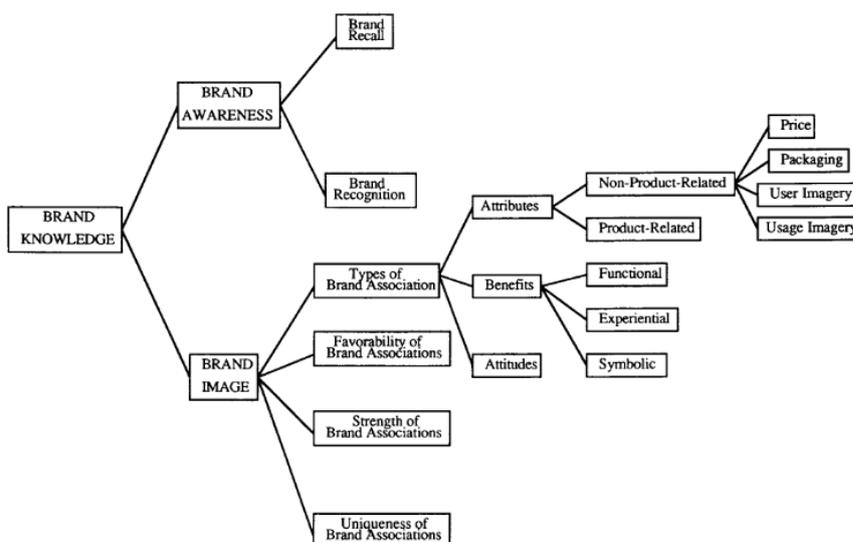


Fig. 3, Modello della brand knowledge (Keller, 1993)

Per identificare in maniera precisa l’immagine di brand, osserviamo in fig. 3 il modello presentato dallo stesso autore, che permette di comprendere le macrocategorie e sottocategorie dei concetti analizzati.

Nello schema notiamo che la prima caratterizzazione della brand image riguarda il tipo (*type*) di associazioni di brand. Queste, a loro volta, si articolano in attributi, benefici e attitudini (*attributes, benefits, attitudes*). Gli attributi potranno dunque riguardare il prodotto in quanto tale (a cosa serve, di cosa è composto...) oppure potranno essere “*non-product-related*”. Di questo sottogruppo fanno parte elementi come il prezzo, il packaging, la “*user imagery*”, ossia l’individuo “tipo” utilizzatore del prodotto (un’astrazione in cui desidera identificarsi il futuro consumatore, frutto della sua esperienza personale a contatto con altri consumatori oppure di mirate strategie di marketing) e la “*usage imagery*”, ossia il “contesto” di utilizzazione del

prodotto (legato all'uso e alle circostanze in cui tipicamente si utilizzerà il prodotto e al significato che gli si darà). I benefici, invece, sono suddivisi in funzionali, esperienziali e simbolici; i primi due tipi sono strettamente correlati al prodotto e alle sue funzioni (ancora una volta, "product-related"), mentre l'ultimo tipo corrisponde agli attributi non correlati. Keller, infine, definisce le attitudini come le considerazioni generali che il consumatore fa sul brand, e non necessariamente sul prodotto in questione: una sorta di preconetto, che si può basare su esperienze personali passate o sull'osservazione e la percezione quotidiana del brand.

La vantaggiosità (*favorability*) delle associazioni risulta un elemento altrettanto importante, in quanto è concettualmente ed empiricamente dimostrato come un attributo o un beneficio vengano necessariamente correlati all'importanza dell'attributo: dunque la valutazione (positiva o negativa) dello stesso, sarà più consistente se più decisivo verrà reputato l'elemento preso in considerazione.

La forza (*strenght*) delle associazioni riguarda la quantità e la qualità dei collegamenti che il brand può vantare nel processo di rielaborazione e decisionale del cliente potenziale.

L'unicità (*uniqueness*) delle associazioni di brand sottolinea l'importanza per il brand di offrire una proposta di brand unica rispetto alla concorrenza, offrendo una ragione per scegliere quel particolare brand.

Supportati dall'analisi del modello di Keller, possiamo in conclusione definire l'identità di brand nel suo complesso come l'idea generale del brand che il consumatore ottiene (e fa sua). O ancora, possiamo definirla come un particolare insieme di associazioni che rappresentano che cosa il brand vuole trasmettere e una sorta di promessa che l'azienda fa al cliente. Questa aiuta a stabilire una relazione tra il brand e il cliente, implicando benefici di tipo funzionale, emozionale o auto-espressivo (Aaker, 1995). Questo tipo di associazioni uniche, di legami intensi che il brand vuole creare col cliente, vengono osservate da Aaker attraverso quattro prospettive diverse che il brand deve assumere ed interpretare a suo modo, ognuna articolata in un certo numero di dimensioni di analisi: il brand come prodotto (*brand-as-product*), che concerne lo scopo del prodotto, le sue caratteristiche, la qualità o valore, gli usi, gli utilizzatori e il Paese di origine; il brand come azienda (*brand-as-organization*), che riguarda le caratteristiche dell'azienda e il concetto di locale vs globale; il brand come persona (*brand-as-person*), attraverso la personalità del brand e la relazione brand/cosumatore; infine il brand come simbolo (*brand-as-symbol*), tramite le immagini visive o metaforiche e il patrimonio storico del brand.

Complessivamente, dunque, l'identità di marca si riferisce all'insieme di fattori che consentono il riconoscimento della marca e all'insieme di valori aziendali che ne accompagnano l'espressione. Tecnicamente, i sopracitati fattori consistono in: naming, payoff (slogan), logo vero e proprio e colori, jingle, vision e mission aziendale e lo stesso packaging. I valori aziendali vengono invece definiti da Bertoli e Busacca (2002) come il criterio di selezione delle scelte effettuate, ossia la linea sottile che collega e rende coerenti fra loro i fattori caratterizzanti la brand identity, fornendo al target un'immagine chiara ed organica di brand e trasmettendo ciò che è il cuore della marca.

1.3 Il rebranding

Il termine "rebranding", è diventato di uso comune solo in tempi recenti e soprattutto tramite la stampa e i mezzi di comunicazione; la spiegazione del crescente utilizzo di questo termine sta nelle recenti, e sempre più frequenti, scelte di cambiamento introdotte da note aziende, passate alla ribalta vista la grande vicinanza dei propri marchi ai consumatori.

Dunque, come spesso accade quando un neologismo emerge, questo si radica nel linguaggio comune addirittura prima che la comunità accademica lo codifichi in maniera precisa. A tal proposito, Muzellec e Lambkin sostengono nei loro studi che i (sempre più) numerosi casi di rebranding aziendale costituiscano una sfida interessante per l'evoluzione della disciplina di marketing. Rivitalizzare e riposizionare il brand attraverso modifiche graduali ed incrementali della brand proposition e dell'estetica di marketing può essere considerato un elemento naturale e necessario dei compiti del brand management, in risposta ai cambiamenti delle condizioni del mercato.

Il rebranding va differenziato dalla comune politica di branding, che concerne la decisione iniziale su come articolare le scelte strategiche di brand e che può avvenire in qualsiasi momento. Il rebranding aziendale, invece, concerne la scelta di discostarsi dalle decisioni iniziali di branding e di formulare delle alternative (Merrilees e Miller, 2008).

Le motivazioni che possono portare un'azienda ad una decisione di rebranding, quantomeno parziale, possono essere molteplici e di diversa natura. Si tratta di decisioni, eventi o processi che causano cambiamenti nella struttura societaria, nella strategia aziendale o nelle performance, di una dimensione tale da suggerire il bisogno di ridefinirne l'identità (Muzellec et al, 2003). Gli stessi autori classificano i principali driver del rebranding in quattro macroaree: cambiamenti nella struttura societaria (ad esempio: acquisizioni, fusioni),

cambiamenti nella posizione competitiva (immagine datata, cattiva reputazione), cambiamenti nella strategia aziendale (diversificazione, internazionalizzazione), cambiamenti dell'ambiente esterno (legislazione, crisi economiche e politiche). Gli stessi studiosi, all'interno della loro pubblicazione nell'"Irish marketing review", hanno poi compiuto una ricerca su 166 casi aziendali tramite l'osservazione di dati secondari reperibili online, in materia di cambi di naming: buona parte dei dati (116 casi) provengono dal motore di ricerca del sito del Financial Times (www.ft.com, dal 1/01/2001 al 31/01/2003), i restanti 50 da siti internet e quotidiani.

<i>Drivers</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percentage</i>
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

Fig.4, Ricerca sui casi di rebranding (Muzellec et al., 2003)

I dati raccolti sono osservabili in fig. 4 e suggeriscono che più della metà dei casi di rebranding presi in considerazione derivano da cambiamenti della struttura societaria; si tratta, infatti, di fusioni o acquisizioni (33.1% dei casi), di spin-off (19.9%) e di passaggi da privato a pubblico (1.2%). Va specificato, tuttavia, che si tratta di renaming aziendale, ed è comprensibile, in questa circostanza, interpretare questa grande concentrazione di dati attorno a questo driver. Ma il rebranding non necessariamente si manifesta attraverso il cambio del nome della società, anzi, può marcare una spaccatura più o meno forte rispetto al passato, in base alle circostanze in cui viene presa la decisione, alla necessità di rinnovare o di stravolgere completamente e alle caratteristiche particolari dell'azienda e del settore.

Una specificazione utile a definire i connotati che una decisione di rebranding può assumere, viene fornita ancora una volta da Muzellec e Lambkin (2006). Attraverso il modello

descrittivo riportato in fig.5, viene chiarita la differenza tra due grandi tipologie di rebranding: quello che viene definito evolutivo (*evolutionary rebranding*) e quello rivoluzionario (*revolutionary rebranding*). Come intuibile dalla terminologia utilizzata, il primo caso di rebranding risulta la variante che effettua cambiamenti meno drastici ed è più graduale, tanto da risultare, talvolta, anche poco percettibile agli osservatori esterni. Gli aggiustamenti e i cambiamenti che verranno in questo caso proposti, potranno dunque comprendere, ad esempio, modifiche o restyling del logo aziendale, scelte di target differenti o la modifica di nomi di un prodotto specifico. Il rebranding di tipo rivoluzionario, invece, ridefinisce completamente l'azienda attraverso cambiamenti sostanziali nell'estetica aziendale e nella brand positioning, portando quasi sempre ad un cambio di naming.

Le dimensioni di analisi utilizzate nel modello sono quindi i cambiamenti nel posizionamento di brand e i cambiamenti nell'estetica di marketing, del brand. Si nota che oltre una certa soglia, si arriva dunque a parlare di rebranding rivoluzionario, in quanto le numerose e sostanziali modifiche apportate al brand creano una netta spaccatura con il passato, configurandolo in un modo completamente nuovo.



Fig. 5, Evolutionary e revolutionary rebranding model (Muzellec e Lambkin, 2006)

Una volta che un'azienda prende la decisione di attuare strategie di rebranding, risulta fondamentale analizzare i metodi presi in considerazione per rendere manifesti i cambiamenti

decisi dai vertici aziendali. Utilizzando le definizioni di Muzellec, Doogan e Lambkin (2003), il cosiddetto “rebranding mix” si compone di quattro elementi: *repositioning*, *renaming*, *redesign* e *relaunch*. Si può dedurre, mettendo in relazione questo studio col modello presentato in fig.5, che questi possano essere considerate le quattro direttrici di un rebranding rivoluzionario, mentre la modifica di elementi singoli del rebranding mix, come ad esempio un redesign del marchio aziendale, possono comportare un rebranding di tipo evolutivo.

Il repositioning mira ad una nuova collocazione del brand all’interno della mente di consumatori, competitors e altri stakeholder. Talvolta, richiede un radicale cambiamento nel posizionamento aziendale tale da modificare ciò che l’azienda stessa è e come questa si presenti, in pratica un rebranding.

Per quanto riguarda l’attività di renaming, gli autori spiegano come nella maggior parte dei casi questo abbia lo scopo di dare un segnale forte di modifica della strategia aziendale, oppure di un cambiamento di proprietà.

Il redesign, invece, non comporta solamente un a modifica del marchio aziendale, ma di tutte le componenti visibili dell’organizzazione, come sito internet e campagne pubblicitarie.

Il relaunch, infine, riguarda la strategia di comunicazione scelta per informare tutti gli stakeholder del rebranding effettuato. Possono essere organizzate, ad esempio, una conferenza stampa, una serie di eventi a tema o una campagna pubblicitaria ad hoc.

Il capitolo 3 si focalizzerà sulle scelte di rebranding di Juventus FC, messe in atto dalla stessa società tra il 2016 e il 2017. Seguendo i driver del rebranding mix sopra osservati, si potrà meglio comprendere come si tratti realmente di un importante e sorprendente redesign del marchio della società sportiva, dell’osservazione delle strategie di relaunch, ma anche di un generale repositioning del brand.

Un caso particolare, che affronta sostanzialmente gli stessi driver del caso Juventus FC, è quello della piattaforma di house sharing Airbnb. Nel 2014, l’azienda ha deciso di ridefinire il logo in modo da creare un simbolo facilmente riconoscibile dai viaggiatori di tutto il mondo e non soltanto da coloro che utilizzano l’alfabeto latino. La scelta, che è stata illustrata con un video sul canale ufficiale di Airbnb su YouTube, si è concentrata sull’utilizzo di una grafica pulita e semplice, facendo leva su sentimenti di appartenenza e di condivisione, tanto delle proprie abitazioni, quanto del logo che unisce tutti gli utenti. Il risultato finale è stato un grande successo in termini di condivisioni sui social network e di trend topic, tanto da renderlo uno degli argomenti più discussi del periodo e, di fatto, sponsorizzandolo. Scelte simili sono state recentemente intraprese da altre grandi aziende, probabilmente allo scopo di

allargare il bacino d'utenza e di consolidare la propria brand awareness. In fig. 6, una serie di esempi di redesign di noti brand.

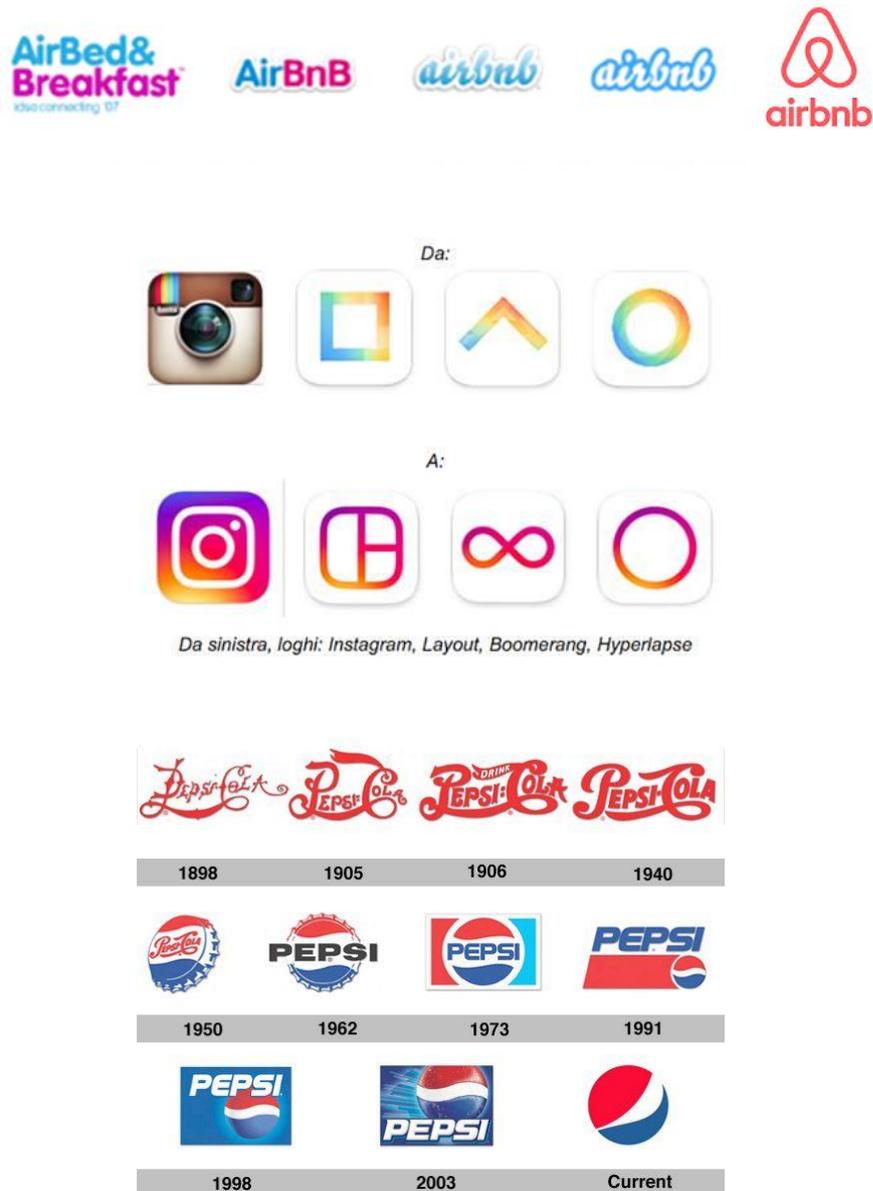


Fig. 6, Esempi di redesign

Nel 2016 Instagram ha adottato un chiaro restyling del proprio brand: il noto social network ha abbandonato il design tradizionale per delle linee più minimali e per introdurre un colore che possa fungere da icona immediatamente ricollegabile al marchio, coordinando le varie funzioni interne alla piattaforma (layout, boomerang, hyperlapse) con la nuova veste grafica. L'esempio di Pepsi mostra invece i numerosi redesign effettuati dal famosissimo marchio di

bibite analcoliche nel corso della sua storia secolare; partendo da una grafica tipica del primo Novecento, si osserva la ricerca dell'eliminazione del superfluo, arrivando ai nostri giorni, dove il brand è minimale ma facilmente riconoscibile.

2. Il mercato dello sport e il branding nel calcio

2.1 Il settore sport entertainment e il marketing nelle società sportive

Il business dello sport, alla pari di altri grandi settori industriali, ha vissuto nel corso dell'ultimo secolo un'importantissima evoluzione, che lo porta ad essere oggi uno dei più redditizi al mondo. Basti pensare a quanto sia variato nel tempo l'approccio dell'uomo all'attività sportiva, sia in senso "attivo", per coloro che la vivono da sportivi, sia in senso "passivo", per coloro che sono fruitori o spettatori della prestazione sportiva altrui. Da questo punto di vista, dunque, quello che era nato come un passatempo e un contesto per gareggiare e per tenersi in forma, è ora a tutti gli effetti un settore di mercato che trova estensione in un numero sempre crescente di altri settori e che coinvolge ed unisce milioni e milioni di appassionati in tutto il mondo.

Nell'ambito del calcio professionistico, e più specificamente in Italia, periodo chiave della trasformazione del fenomeno del *pallone* in una vera e propria industria è considerato il decennio a cavallo tra gli anni settanta e gli anni ottanta: si è iniziato infatti ad osservare una tendenza di fondo nelle società sportive, cioè quella ad essere maggiormente "business oriented". Con riferimento a questo periodo, nel suo testo "Comunicazione e marketing delle imprese sportive" (2008), Prunesti ha chiaramente evidenziato un passaggio da quella che viene definita "fase eroica", alla "fase economica": lo sport diventa industria, gli atleti fattori di produzione, le società di appartenenza datori di lavoro, le partite beni offerti sul mercato, gli spettatori consumatori.

Sempre Prunesti sottolinea il manifestarsi di questo cambiamento nel contesto italiano citando la legge 18 novembre 1996, che ha chiaramente reso manifesto, in un mondo già pure professionistico, l'inserimento del lo scopo di lucro per le società sportive, assimilando queste ultime in tutto e per tutto ad aziende tipiche e moderne.

Consultando oggi, ad esempio, il sito internet di Juventus FC, si può certamente verificare come obiettivi di vittoria ed etica sportiva siano sempre più integrati con risultati economici da perseguire. La mission di Juventus recita infatti: "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". La stessa società prosegue quindi specificando l'attività caratteristica della società, ossia la partecipazione alle competizioni nazionali ed internazionali di calcio e l'organizzazione delle partite, le sue principali fonti di ricavo, che

comprendono lo sfruttamento economico dell'evento sportivo, del brand Juventus e dell'immagine della Prima Squadra, attraverso la licenza dei diritti televisivi e le sponsorizzazioni.

E' pertanto intuibile l'importanza per le contemporanee società sportive della stretta connessione tra risultato sportivo e performance di mercato. Seppur realisticamente una società sportiva possa generare enormi fatturati nonostante risultati sportivi non ottimali (e viceversa, può ottenere prestigio "sul campo" a scapito di un'oculata e profittevole gestione delle risorse), non può prescindere, nello scenario moderno del settore dello sport entertainment, dai parametri di efficienza tipici delle aziende.

In fig. 7 è schematizzato quello che viene definito "il ciclo virtuoso del marketing sportivo".

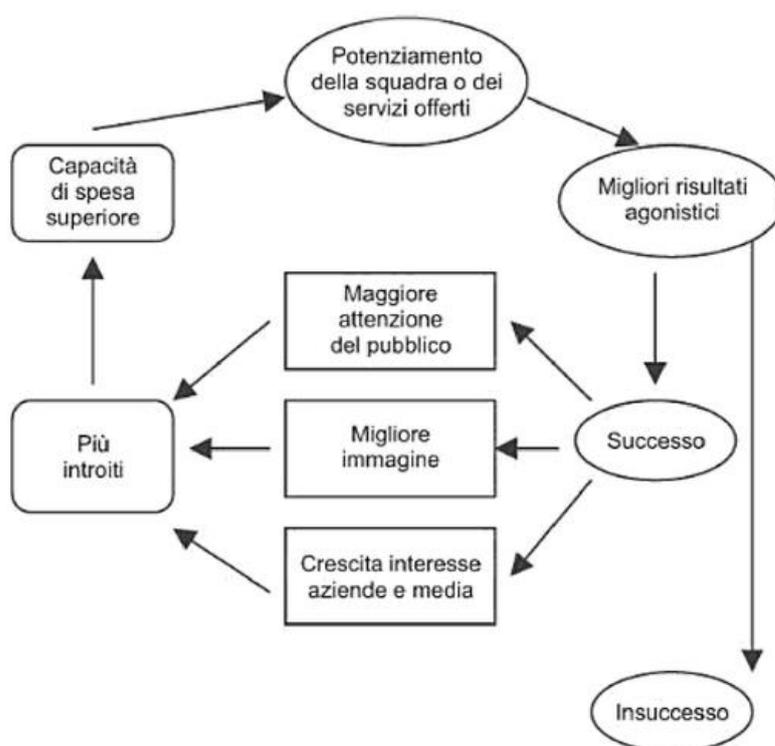


Fig.7, Il ciclo virtuoso del marketing sportivo (Prunesti, 2008)

Da questo modello risulta chiaro il punto di vista di una società sportiva business oriented, che ben rappresenta il lato dell'offerta di sport, per cui è centrale la connessione tra risultati agonistici - e conseguente successo - e introiti. Si deduce una delle caratteristiche peculiari dell'offerta di prodotto delle società sportive: la necessità, o quantomeno la doverosa ricerca, del successo in termini di risultati sportivi. La gestione del rischio d'impresa, infatti, risulta

nell'ambito sportivo probabilmente ancor più complicata, in quanto senza un risultato di cui potersi fregiare, il circolo non si autoalimenta o, per lo meno, incontra delle difficoltà. Il successo derivante dai risultati agonistici, dunque, si traduce generalmente in un aumento del pubblico interessato, in un'immagine vincente e nel conseguente interesse di aziende e media. Gli introiti derivanti dall'esposizione mediatica e dalla accresciuta partecipazione del pubblico (aumento della domanda) vanno dunque a riflettere una possibilità di spesa maggiore, che dovrebbe portare ad un miglioramento delle prestazioni sportive, attraverso il potenziamento delle risorse (in primis la squadra, in quanto composta da elementi "acquistabili" essi stessi). Maggiori risorse alimentano, infine, la possibilità di raggiungere risultati, di coinvolgere appassionati e di creare ulteriore business.

La "domanda di sport", invece, si può dividere in diverse tipologie, dal momento che assume connotati particolari nel settore in questione.

Sergio Cherubini, in "Marketing e management dello sport" (2015), ritiene utile infatti suddividere la domanda complessiva di sport in due tipologie: quella espressa, la domanda reale, e quella che non ha ancora le condizioni per emergere, la domanda latente. Definita anche "potenziale", la domanda latente è composta dagli interessati ad altri sport e da coloro i quali non manifestano interesse per lo sport.

La domanda reale, invece, viene suddivisa in due grandi sottogruppi, peraltro frequentemente intersecabili: "praticanti" e "spettatori", a loro volta suddivisibili tra coloro che vogliono essere presenti all'evento e coloro che preferiscono seguirlo da lontano. Poi ancora, sia gli spettatori presenti che quelli distanti, possono essere suddivisi in "tifosi" e "appassionati" dello sport: due categorie all'apparenza tendenzialmente simili, ma mosse da motivazioni e livelli di commitment molto diversi sia nei confronti della società che del brand.

Lo stesso Cherubini, successivamente, inserisce in quest'ambito il concetto, già noto in letteratura, di *life time value*, cioè il valore che un cliente può rappresentare nell'arco della sua vita totale. Viene sottolineata dunque l'importanza economica di un cliente fidelizzato, come base sicura per entrate di lungo termine. Il cliente fedele, infatti, non solo porta dei ricavi certi lungo tutto l'arco della sua vita, ma è anche fonte di riduzione dei costi necessari alla conquista della clientela.

Nel business dello sport i clienti fedeli assumono i connotati dei tifosi e risultano importantissimi stakeholder della società. Il loro intrascurabile *life time value* pone i tifosi come un elemento di cui avere grande considerazione, caratteristico del marketing sportivo. Le società sportive, infatti, non possono prescindere dall'affiliazione dei tifosi più fedeli, che assumono i panni tanto di un elemento fisso nei ricavi societari, quanto di elemento di

disturbo e di contestazione nel momento in cui mancassero i risultati sportivi oppure le scelte societarie non dovessero essere capite o apprezzate.

Sull'argomento, Milne e McDonald (1999, p. 17) identificano come elemento centrale della cosiddetta *fan identification*, la *affiliation*. L'affiliazione viene definita "l'affinità, il legame o la connessione che il fan ha con un team. Deriva da simboli comuni, obiettivi condivisi, storia e il bisogno di appartenenza del fan". A tal proposito, è facilmente riscontrabile l'utilizzo della prima persona plurale, "noi", nelle discussioni tra tifosi, a dimostrare il livello unico di appartenenza raggiunto dalle società sportive, elemento difficilmente riscontrabile in altri ambienti, se non attraverso gli stessi dipendenti dell'azienda. Secondo Richelieu, Pawlowski e Breuer (2010), fatta eccezione per lo spettacolo, la religione e la politica, la risposta emotiva degli "sport fans" è maggiore che in qualsiasi altro settore. I tifosi ottengono una forza e un senso di orgoglio dalla loro affiliazione con il team, che spesso viene per l'appunto da essi stessi definita "fede".

A tal proposito, i dati emersi dalla ricerca "Sport fans" (2016), realizzata da StageUp in collaborazione con Ipsos su soggetti dai 16 ai 64 anni, sottolineano l'enorme diffusione del tifo calcistico in Italia, a testimoniare come il fattore "affiliazione" giochi e debba giocare un ruolo determinante nelle strategie di marketing e comunicazione delle squadre. I numeri sono eloquenti: sommando i dati di coloro i quali si definiscono "tifosi" dei sette più seguiti team d'Italia (nell'ordine: Juventus, Milan, Inter, Napoli, Roma, Lazio e Bologna) si ottiene un totale di 22 milioni di tifosi, un risultato certamente rilevante, su una popolazione di circa 60 milioni di abitanti. Altro dato emerso dalla ricerca è che il 55% dei tifosi di una squadra ricorda spontaneamente il suo main sponsor (quello presente sulla maglia da gara), per di più con un'opinione sul brand sponsor molto più positiva della media della popolazione nazionale.

2.2 Il brand delle società calcistiche

Considerare i colori sociali un elemento imprescindibile della distinzione tra squadre di calcio, è una considerazione nota fin dalla creazione delle prime società, a partire dalla metà dell'Ottocento. La necessità di creare una divisa distinguibile dalle altre, infatti, si è manifestata fin dalla nascita delle prime società di calcio, per motivi almeno inizialmente legati all'esperienza sportiva e alla praticità nel campo da gioco. Va comunque sottolineata la rilevanza di un certo valore emotivo nella scelta dei colori sociali, scelti quasi sempre a partire da quelli presenti nello stemma cittadino oppure attribuendo un valore ideologico ad alcune scelte cromatiche. Nel corso della storia dello sport, l'importanza dei colori sociali ha in ogni

caso superato la mera distinzione tra squadre, diventandone l'elemento caratterizzante per eccellenza; non a caso sono molto diffusi in tutto il mondo soprannomi di squadre di calcio derivanti dai colori rappresentativi, come *bianconeri* per la Juventus, *rossoneri* per il Milan, ma anche *blaugrana* per il Barcellona.

Per quanto riguarda il brand inteso come logo societario, ferma restando l'importanza capitale dei colori di squadra, si è assistito nel corso degli anni a continui redesign dei marchi delle squadre di tutto il mondo, processo che verrà analizzato più dettagliatamente nel paragrafo 2.3, attraverso un confronto grafico tra diversi club, per poi giungere infine nel capitolo 3 all'analisi del recente caso di rebranding di Juventus FC.

Dal punto di vista della grafica del logo, negli ultimi anni si è assistito ad una sempre crescente tendenza comune nell'utilizzare un design pulito ma di grande impatto. Si è generalmente cercato soprattutto di non realizzare “stravolgimenti grafici”, per mantenere e cercare di aumentare la brand awareness e la brand recognition, ossia i tipi di associazioni mentali di cui nel business del calcio si era tenuto conto sicuramente in misura minore rispetto ad altri settori B2C. A tal proposito, i già citati studi di Richelieu, Pawlowski e Breuer (2010) danno per certa la completa assimilazione dei brand sportivi a quelli commerciali, trasportando concetti noti, quale ad esempio quello di brand come il più importante asset aziendale e di brand identity anche nel panorama sportivo e calcistico in particolare. Inoltre, gli studiosi definiscono i team sportivi dei veri e propri “prodotti”, composti da benefici intangibili (come le emozioni vivibili allo stadio o il senso di orgoglio e di appartenenza) e da una dimensione tangibile (visibile attraverso i risultati delle gare o i prodotti del merchandise). Partendo da questi presupposti, essi hanno osservato inoltre la relazione tra brand strategy e brand identity, attraverso quelli che vengono definiti dei “catalizzatori”, ovvero degli indicatori che segnalano come la strategia competitiva del club venga messa in atto. I catalizzatori *interni* comprendono una vastissima gamma di componenti: la storia societaria, le superstar presenti in rosa, il logo stesso del club, la divisa, le infrastrutture, il sito aziendale ed altre; i catalizzatori *esterni*, invece, comprendono i competitors, la sede della squadra, le comunità online e i mezzi di comunicazione in genere. La loro analisi di sette realtà calcistiche profondamente diverse – sono partiti da una squadra dilettantistica tedesca per arrivare ad uno dei maggiori team mondiali, il Barcellona – attraverso interviste ai manager delle società ha fatto emergere alcuni dati davvero significativi.

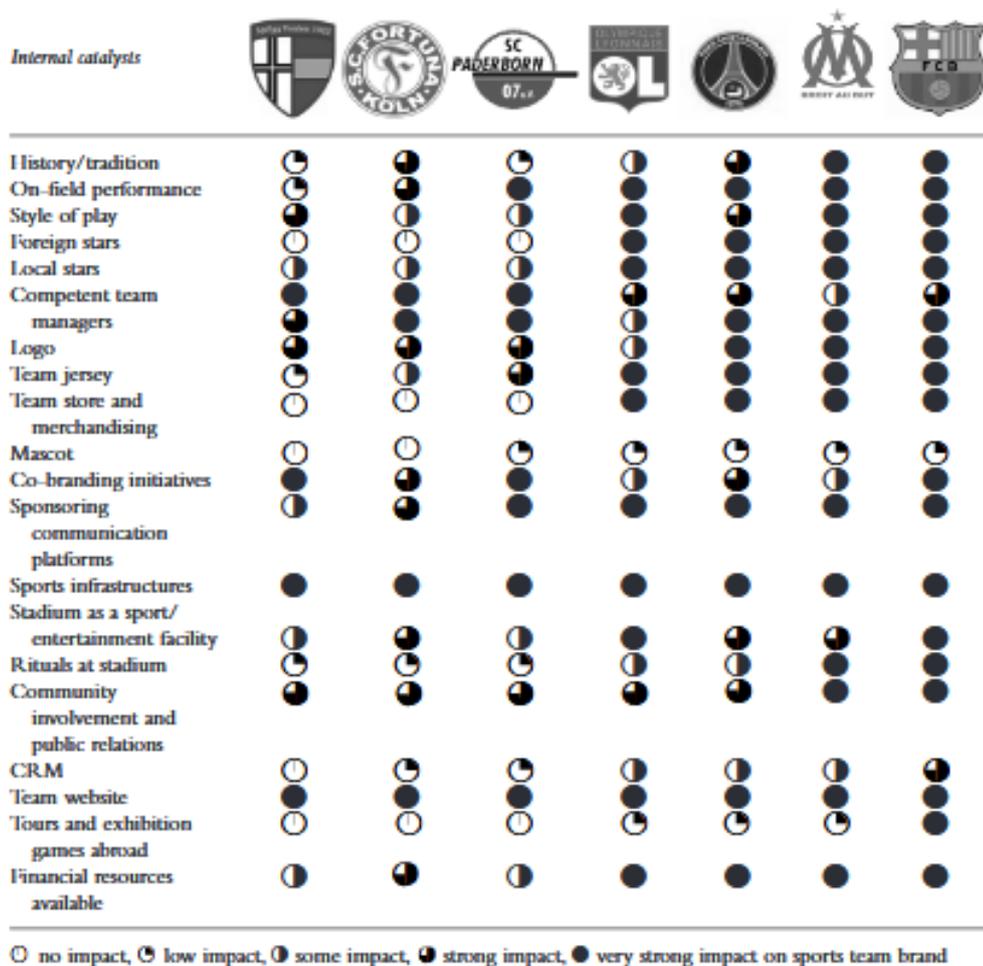


Fig.8 ,Catalizzatori interni d’impatto sul brand(Pawlowski e Breuer, 2010)

Attraverso lo schema riportato in fig. 8, possiamo osservare l’impatto dei catalizzatori interni sull’identità di brand e sulla sua riconoscibilità: si nota che la presenza di un sito internet è ritenuta fondamentale a tutti i livelli, dai dilettanti ai massimi team mondiali, come principale strumento di comunicazione. Correlato al valore del sito internet è il catalizzatore *community involvement and public relations*, che assume un’importanza che passa da “forte” a “molto forte” solo quando si tratta di club di enorme prestigio. Elemento imprescindibile, in tutte le categorie, risultano essere le infrastrutture sportive delle società.

Analizzando i fattori che risultano ottenere un ruolo più importante per il brand quando questo è già noto a livello nazionale ed internazionale, emergono la storia e la tradizione, le prestazioni della squadra e la presenza di superstar straniere e nazionali. Quest’ultimo elemento sembra trovare conferma all’interno delle strategie di sviluppo della brand awareness del Paris Saint-Germain, visto il recentissimo trasferimento milionario di Neymar, uno dei giocatori più conosciuti non solo in Europa ma anche e soprattutto in altri Paesi, eleggibile a simbolo e ad ambasciatore del brand PSG, grazie all’implementato bacino

d'utenza attratto direttamente dalla sua immagine, piuttosto che da quella del team di appartenenza. Altrettanto valore risultano assumere il logo stesso della società e le divise di gioco, segni distintivi ed immediatamente ricollegabili alla squadra, in tutti i continenti.

Un altro studio condotto da Bodet e Chanavat (2010) attraverso una serie di interviste ad appassionati di calcio cinesi, tende a confermare l'importanza centrale di giocatori e allenatore famosi e risultati sul campo per il riconoscimento e l'affiliazione ad un club europeo (sono stati considerati i cosiddetti "big four" del campionato di Premier League inglese) da parte di soggetti, per l'appunto, asiatici. Questi due studiosi, tuttavia, fanno emergere la necessità per i marketing manager di non concentrarsi soltanto su operazioni di marketing in senso stretto, quanto piuttosto su una strategia solida. Asset aziendali come i giocatori non sono "di lungo termine" e potrebbero portare, al momento della loro cessione, ad una diversa percezione del brand da parte dei tifosi. Elementi come una solida brand identity, una segmentazione e un targeting dei clienti obiettivo e una differenziazione dagli altri brand risultano, dunque, fondamentali.

La studio annuale FOOTBALL 50 (2017), pubblicata da Brand Finance (la più importante azienda di consulenza e valutazione di brand del mondo), risulta molto utile per comprendere quanto osservato dagli studi di cui sopra esposto. La distinzione fondamentale tra *brand strenght* (forza del brand) e *brand value* (valore del brand) rende più chiara, infatti, la definizione delle potenzialità che un brand calcistico ha in termini di facilità con la quale influenza la scelte dei tifosi (e dei potenziali tali), aspetto che non corrisponde necessariamente con un valore del marchio, in termini economici e di flussi di ricavi, di pari livello.

La brand strenght (quantificata con un range da 0 a 100 brevettato dalla stessa Brand Finance) è definita l'area d'analisi maggiormente influenzata dalla performance sul terreno di gioco, dalla pubblicità e dal brand management. Gli indicatori utilizzati per dare una valutazione alla forza del brand sono stati, ad esempio: percentuale di utilizzo dello stadio, valore e caratura della squadra, attività nei social media, soddisfazione dei tifosi e ricavi. Il brand value, invece, corrisponde alla percentuale dei ricavi della società che sono direttamente attribuibili al valore del marchio, rispetto agli altri asset societari; sostanzialmente, maggiore è il brand value, maggiori sono le royalty che dovrebbe pagare una terza parte per l'utilizzo del marchio.

The 10 Most Powerful Brands

These are the most powerful Football brands, whose rating is based on Brand Finance's Brand Strength Index (BSI).

↑ Rank 2017: 1 Rank 2016: 2 Brand Strength Rating: AAA+		BSI Score 96.1
↓ Rank 2017: 2 Rank 2016: 1 Brand Strength Rating: AAA+		BSI Score 95.4
← Rank 2017: 3 Rank 2016: 3 Brand Strength Rating: AAA+		BSI Score 92.1
← Rank 2017: 4 Rank 2016: 4 Brand Strength Rating: AAA+		BSI Score 91.4
↑ Rank 2017: 5 Rank 2016: 6 Brand Strength Rating: AAA+		BSI Score 90.5
↑ Rank 2017: 6 Rank 2016: 7 Brand Strength Rating: AAA		BSI Score 88.4
↓ Rank 2017: 7 Rank 2016: 5 Brand Strength Rating: AAA		BSI Score 88.3
↑ Rank 2017: 8 Rank 2016: 9 Brand Strength Rating: AAA		BSI Score 87.9
↓ Rank 2017: 9 Rank 2016: 8 Brand Strength Rating: AAA		BSI Score 84.8
↑ Rank 2017: 10 Rank 2016: 11 Brand Strength Rating: AAA-		BSI Score 82.7

The 10 Most Valuable Brands

These are the most valuable Football brands.

	1	Rank 2017: 1 2016: 1 ← BV 2017: USD 1733m BV 2016: USD 1170m +48%
	2	Rank 2017: 2 2016: 2 ← BV 2017: USD 1419m BV 2016: USD 1148m +24%
	3	Rank 2017: 3 2016: 3 ← BV 2017: USD 1418m BV 2016: USD 993m +43%
	4	Rank 2017: 4 2016: 8 ↑ BV 2017: USD 1248m BV 2016: USD 776m +61%
	5	Rank 2017: 5 2016: 5 ← BV 2017: USD 1222m BV 2016: USD 867m +41%
	6	Rank 2017: 6 2016: 4 ↓ BV 2017: USD 1021m BV 2016: USD 905m +13%
	7	Rank 2017: 7 2016: 7 ← BV 2017: USD 1011m BV 2016: USD 792m +28% Brand Rating: AAA-
	8	Rank 2017: 8 2016: 6 ↓ BV 2017: USD 941m BV 2016: CHF 858m +10%
	9	Rank 2017: 9 2016: 9 ← BV 2017: USD 908m BV 2016: USD 748m +21%
	10	Rank 2017: 10 2016: 10 ← BV 2017: USD 696m BV 2016: USD 441m +58%

Fig. 9, Top 10 Best global football brands (Brand finance, 2017)

Osservando le prime dieci posizioni della classifica riportata in fig. 9, suddivisa per brand strength (a sinistra) e brand value (a destra), possiamo notare alcuni risultati rilevanti. Innanzitutto, nove elementi su dieci compaiono in entrambe le top 10, nonostante non ricoprano la stessa posizione, a causa della già citata differenza sostanziale tra la forza e il valore del proprio brand. L'unico team presente solo dal punto di vista della brand strength è la Juventus: il risultato è interpretabile attraverso i recenti risultati sportivi raggiunti dalla squadra, dalla vittoria di numerosi campionati italiani consecutivi alle due finali della prestigiosissima coppa europea "Champions League" raggiunte in tre anni; l'assenza della squadra italiana tra i brand di maggior valore, tuttavia, denota la necessità di fare diversi passi avanti dal punto di vista della brand awareness, anche e soprattutto a livello internazionale.

Altra considerazione rilevante, dal punto di vista della brand strength, è data dalla presenza nelle primissime posizioni dei team più vincenti di questi anni, caratteristica, quella delle vittorie “sul campo”, non necessariamente presente osservando il brand value: non a caso nel 2017 si è visto il sorpasso in vetta del Real Madrid ai danni del Barcellona, cioè i club vincitori delle ultime tre edizioni della Champions league. Se il marchio Real Madrid ottiene un enorme successo, altrettanto non si può dire della trasformazione di questo prestigio in ricavi. Nonostante un valore di 1.4 mld USD, la società spagnola resta notevolmente distaccata dai 1.7 mld USD del Manchester United, leader indiscusso della classifica del brand value, che vede cinque team su dieci provenire dalla Premier league inglese. Ampliando infatti l’osservazione alla classifica completa di cinquanta società, emerge che il 45.7% dei club presenti sia inglese, a dimostrazione degli enormi successi economici ottenuti in generale dal campionato inglese nella raccolta di flussi monetari attraverso le sponsorizzazioni e la vendita dei diritti TV (segue la Germania con solo il 20.3% delle squadre, su cinquanta elementi). Brand Finance vede nella mancata traduzione della forza di un brand in ricavi, in linea generale, il mancato completo sfruttamento delle potenzialità del marchio, prima su tutte la possibilità di entrare in mercati esteri attraverso redditi tour estivi, presenza televisiva e apertura di scuole calcio: l’enorme e ben avviata attività in Cina di Manchester United e Chelsea, ad esempio, sopperisce alla carenza di vittorie internazionali dei team, portando un successo commerciale di molto superiore ad altri club.

In conclusione, comunque, è ravvisabile una tendenza di forte crescita del brand value, con picchi del 60% in più rispetto al 2016 nelle primissime posizioni della classifica, a sottolineare i grandi passi in avanti del settore calcio verso un brand management più maturo e con un’ottica aziendale di pieno sfruttamento delle proprie potenzialità.

2.3 Redesign nel calcio, un confronto grafico

In fig. 10 è rappresentato uno schema cronologico di evoluzione dei loghi di cinque tra i più importanti club calcistici del mondo:

- A) MANCHESTER CITY FOOTBALL CLUB
- B) PARIS SAINT-GERMAIN FOOTBALL CLUB
- C) REAL MADRID CLUB DE FUTBOL
- D) FOOTBALL CLUB INTERNAZIONALE MILANO
- E) JUVENTUS FOOTBALL CLUB

Possiamo osservare le caratteristiche comuni nel restyling dei brand nel corso del tempo, ma soprattutto le differenze ravvisabili con la più recente scelta di rebranding di Juventus FC, analizzata in maniera più ampia nel capitolo successivo. Le prime tre società analizzate rientrano nella top ten dei brand calcistici di maggior valore al mondo stilata da Brand Finance, mentre la Juventus si ferma al 12° posto; l'Internazionale Milano, nonostante si trovi solamente alla 28a posizione del ranking di B.F., è stata considerata nell'analisi per la frequenza dei cambi di design adottati negli anni e per la vicinanza geografica e la rivalità con la Juventus.



Fig.10, confronto tra redesign di scudetti nel corso del tempo

Osservando gli stemmi scelti dalle società al momento della loro fondazione, è facilmente ravvisabile un orientamento verso i simboli cittadini, a dimostrazione dell'identificazione, che dura tutt'oggi, dei club sportivi con l'identità cittadina. In particolare, il primo logo del Manchester City è coinciso esattamente con quello cittadino fino agli anni sessanta de Novecento, mentre quello della Juventus richiamava gli svolazzi dello stemma cittadino e il toro di Torino. Il logo del Real Madrid invece venne rivisitato molto rapidamente: da un semplice incastro delle iniziali del nome del club, lo stemma passa in pochi anni ad inglobare l'importante simbolo della corona spagnola, che rimarrà inalterato fino ai nostri giorni. Pur

essendo stato costituito solo nei primi anni settanta (dalla fusione di due società preesistenti), anche il Paris Saint-Germain propose fin da subito nel suo logo una simbologia molto chiara: il richiamo alla torre Eiffel e alla culla reale di Luigi IVX. L'Inter invece, essendo la seconda squadra di Milano in ordine di fondazione (nove anni dopo il Milan), fin dalle origini ha elaborato il suo stemma proponendo e riproponendo a volte il biscione visconteo, altre la croce della città di Milano (utilizzata comunque maggiormente dal Milan).

Tra gli anni venti e gli anni ottanta del Novecento si assiste a una continua ridefinizione dei loghi societari - tendenza confermata a livello europeo dalla maggior parte dei club calcistici - sia per cause esterne (il fascismo obbligò l'Internazionale a cambiare addirittura nome) o interne, ossia per seguire le mode e le tendenze stilistiche del momento. Trovano spazio, in questo contesto, le continue alternanze nell'iconografia dello scudetto dell'Inter, che contrappone nel tempo l'immagine tradizionale composta dalla sigla del club ad elementi maggiormente figurativi come il biscione. Anche la Juventus affronta diverse sperimentazioni: dalla ridefinizione della forma dello scudetto, all'elaborazione del logo a colori, all'introduzione del simbolo della zebra, prima all'interno di un logo ancora tradizionale, poi nel 1979 come vero e proprio brand societario (un tipico esempio di optical art). Nel cuore del XX secolo è stata dominante infatti una tendenza al rinnovamento dei loghi delle società calcistiche notevolmente superiore a quella riscontrabile in marchi aziendali non sportivi che, pur mostrando anch'essi la necessità di aggiornamenti e modifiche, hanno cecato di mantenere nel corso dei decenni alcune linee guida fisse (un font, un simbolo unico e specifico, un accostamento cromatico). I club calcistici, allora società senza scopo di lucro, si sono concentrati maggiormente sull'aspetto dei colori societari, elemento cardine dell'appartenenza e dell'affiliazione del tifoso.

Gli anni di passaggio al XXI secolo costituiscono invece una svolta importante attraverso la modifica della forma societaria dei club professionistici, che diventano aziende a scopo di lucro. Il conseguente orientamento societario "business oriented" impone infatti ai club una gestione del brand consona con gli importanti fatturati in entrata. E', per l'appunto, all'inizio degli anni duemila che i club analizzati propendono per un brand semplificato, pulito e in grado di identificare la squadra, anche e soprattutto attraverso i colori sociali. Nel 2007 l'Internazionale reinterpreta il suo logo in chiave più moderna, ma senza snaturarlo per nulla, e inserisce la denominazione in un corsivo calligrafico che sarà poi velocemente eliminato in quanto non al passo coi tempi. Il PSG nel 2002 supera la sperimentazione dell'utilizzo delle semplici iniziali del club (iniziata nel 1992) in modo simile all'Inter: modernizzando, senza snaturare, il logo della tradizione. Il Real Madrid affronta lo stesso processo nel 2001, anche se è da notare che resta il club che meno ha modificato il proprio brand nel corso della sua

storia; la Juventus nel 2004 decide di affidare il restyling del logo a Interbrand, la stessa azienda che ne curerà quello del 2017.

Tra le società analizzate, l'unica che realizza un cambiamento netto in tempi molto recenti è il Manchester City: nel 2015 opta per un ritorno al logo più amato dai tifosi, attraverso una consultazione con gli stessi durata mesi, abbandonando il marchio creato nel 1997 per ovviare a dei non precisati problemi di copyright. In questo modo, la nuova dirigenza araba decide di ascoltare i tifosi e, nondimeno, di dare al Manchester City un logo con un design in linea con le altre società della holding di proprietà: Melbourne City FC e New York City FC. Altra dimostrazione di grande considerazione dei tifosi è stato dimostrato dalla conseguente offerta dello stesso Manchester City di pagare le spese di rimozione o correzione di chi avesse tatuato sul proprio corpo il logo da poco sostituito.

Attualmente, infine, possiamo osservare una generalizzata scelta di conferma dei restyling degli inizi degli anni duemila, al limite con qualche marginale modifica al colore o ad alcuni dettagli (riscontrabile nei loghi odierni di PSG e Inter). Scelta a sé stante risulta invece quella del Real Madrid, che nel 2017 ha creato una seconda versione del proprio stemma tradizionale, con l'unica differenza di non comprendere più la croce cristiana sopra la corona reale. La scelta viene spiegata da Khaled al-Mheiri, il vicepresidente di Marka, il gruppo di vendita al dettaglio dei prodotti ufficiali del Real Madrid per i Paesi mediorientali, sottolineando la necessità di un "rispetto verso le diverse forme culturali" nel momento in cui si decide di penetrare questi nuovi mercati. L'unica rivoluzione vera e propria in termini di rebranding è stata quindi operata tra il 2016 e il 2017 dalla Juventus, attraverso il lavoro di Interbrand.

3. Caso aziendale: il rebranding di Juventus FC

3.1 Il nuovo brand di Juventus FC

Il 16 gennaio 2017 la Juventus ha annunciato a sorpresa la pubblicazione del nuovo logo societario, creato dall'agenzia di comunicazione Interbrand, la stessa che si occupa della pubblicazione annuale della classifica "Best global brands", di cui si è parlato nel paragrafo 1.1. L'operazione di lancio è stata presentata al pubblico e ai giornalisti attraverso l'evento "Black and white and more", una serata di gala in cui sono stati presenti i vertici societari, i calciatori bianconeri, ma anche e soprattutto personalità e influencer molto noti in vari campi: dalla moda, alla musica, all'economia, allo spettacolo. Attraverso le parole pronunciate dal presidente Andrea Agnelli si può subito cogliere che la presentazione del nuovo brand Juventus si colloca all'interno di un progetto che va oltre il semplice redesign grafico e che ha comportato oltre un anno di lavoro, portando a tutti gli effetti ad un rebranding aziendale; nel paragrafo 3.2 saranno analizzate nel dettaglio le strategie di comunicazione e di relaunch adottate dalla società, a partire dallo stesso evento.

Pur trovandosi all'interno di una strategia comunicativa che non si è soffermata solamente sulla presentazione del nuovo stemma societario, il rinnovamento della veste grafica del brand si è dimostrato fin dai primi momenti l'elemento maggiormente discusso tra gli addetti ai lavori e soprattutto tra i tifosi juventini di tutto il mondo. Annunciato su tutti i social network della società in contemporanea alla presentazione ufficiale durante il "Black and white and more", il nuovo logo ha suscitato fin dai primi momenti pochi elogi e aspre critiche, in quanto ritenuto una scelta azzardata, fatta in fretta e troppo lontana dalla gloriosa tradizione della Juventus. Il comunicato presente sul sito di Juventus FC (2017), d'altronde, non nasconde l'audacia della propria scelta, a partire proprio dalle linee di un nuovo logo che, richiamando alcuni elementi centrali nel "DNA della Juventus", "si lascia con coraggio alle spalle i conformismi degli stemmi calcistici". Appare chiaro, alla luce di una scelta di rottura col passato e di vera e propria innovazione, o rivoluzione, in un campo legato alle tradizioni come quello del calcio, che la scelta di rebranding fatta dalla società voglia designare la Juventus come il capostipite di una trasformazione ulteriore nello sport business: se all'inizio degli anni duemila la società calcistica è diventata un brand a tutti gli effetti, alla luce delle trasformazioni introdotte dalla Juventus, oggi il brand vuole diventare un brand globale, un brand a 360 gradi, di cui la prestazione sportiva è elemento centrale ma parte di una identità più ampia.

In fig.11 è proposta l'analisi del designer statunitense Daniel Nyari (che da anni lavora alla grafica di eventi calcistici e del brand di società di calcio) di quello che egli stesso definisce il rebranding più importante della storia del calcio.



Fig. 11, Confronto brand 2004 vs 2017 Juventus FC (Nyari, 2017)

Osservando il confronto tra il marchio Juventus del 2004 e quello del 2017 realizzato da Nyari, risulta evidente il raggiungimento dell'obiettivo strategico e comunicativo di Juventus FC, ossia creare un vero e proprio spartiacque tra una visione del brand calcistico in quanto proseguimento della tradizione societaria e quello che è il suo nuovo scopo: “essere più mainstream, attraverso un linguaggio più accessibile ed evocativo” (A. Agnelli, presidente di Juventus FC, durante la presentazione del nuovo brand all'evento “Black and white and more”).

Evidente è la tendenza al minimalismo del nuovo brand, che degli otto elementi grafici individuati da Nyari ne mantiene soltanto tre, come dichiarato nel comunicato apparso sul sito internet della società: “le strisce della maglia, lo scudetto della vittoria, la J del nome”. Definendo le strisce bianconere “il tema comunicativo della nuova identità visiva” e rievocando elementi storici come la propensione estrema alla vittoria sportiva e il legame con la lettera J, tanto amata dallo storico presidente Gianni Agnelli, la società ha cercato di creare un legame con il passato, pur nella consapevolezza di essersi di molto distaccata da quel tipo di stemma che, utilizzando le parole di Bonaccorsi (2017) “ in Italia - ma anche e ancora in tutto il mondo - significa calcio, ossia fatto di blasoni, stelle e simboli semplici”. Scompaiono dallo stemma storico, infatti, il toro della città di Torino e la corona rappresentativa dei Savoia sia per creare un distacco netto dalla tradizione, sia per espandere il bacino d’utenza del nuovo brand anche e soprattutto al di fuori del Paese d’origine (territorio nel quale la brand awareness ha raggiunto negli anni un livello pressoché totale). Stravolgendo i canoni classici del marchio di un club sportivo, la Juventus ha deciso di creare un’icona maggiormente riconoscibile, condensando attorno alla lettera J l’intera identità di marca di una società che nel 2017 compie 120 anni. Lo scopo, dichiarato ma intuibile, è quello di rendere la lettera J un richiamo spontaneo alla Juventus, come da sempre fa McDonald’s con la M gialla o, recentemente, Google attraverso il nuovo marchio che raffigura sostanzialmente una G.

Utilizzando la terminologia introdotta da Muzellec e Lambkin (2006), l’operazione di rebranding messa in atto dalla Juventus assume i connotati di un rebranding evolutivo, essendo da escludere la possibilità di definirlo “rivoluzionario” in quanto non presente una decisione di renaming aziendale o di completa cancellazione della brand identity precedente al rinnovamento (nonostante il comunicato stampa di Interbrand parli della realizzazione di un “piano di crescita rivoluzionaria”). Ma, come verrà analizzato più dettagliatamente nei paragrafi successivi, è senz’altro inevitabile parlare di rebranding: quello per cui ha optato Juventus FC non è un semplice redesign del logo societario, dal momento in cui le dichiarate scelte di repositioning del proprio brand daranno origine a una diversa percezione del marchio Juventus, da squadra italiana di calcio a icona di sport e stile mondiale. Cogliendo altri spunti provenienti dal comunicato apparso sul sito ufficiale della società, il superamento del semplice collegamento tra Juventus e calcio è reso manifesto: “Black and White and More è un piano di ampio respiro volto a concretizzare la propria filosofia, la ricerca dell’eccellenza senza compromessi, in iniziative, progetti ed esperienze radicalmente innovative, delle quali il calcio sarà sempre l’origine, ma mai il confine”. L’obiettivo di parlare di Juventus in qualità di brand e non solo di squadra di calcio, sebbene vincente, dunque, nasce dallo sviluppo di

“Black and white and more”, in cui la parola “more” vuole mostrare il superamento della tradizione semplicemente sportiva e l’essere arrivati per primi all’interno dell’intero panorama calcistico mondiale a questa decisione di crescita.

3.2 Relaunch: canali e metodi di comunicazione

La strategia di relaunch adottata da Juventus FC, ovvero la scelta del come comunicare la sua decisione di rebranding, parte necessariamente dal già citato evento “Black and white and more”, osservato ed analizzato nella presente trattazione attraverso il video presente nel canale YouTube della società. La scelta è stata quella di tenere celato al pubblico il lungo lavoro di progettazione e realizzazione - il manager di Interbrand Manfredi Ricca ha dichiarato che sono serviti in tutto circa 12/18 mesi - per non destabilizzare il grandissimo numero di tifosi, soprattutto italiani, che avrebbe molto probabilmente creato opposizione ad una strategia che abbandona consapevolmente parte della tradizione del club. Il 16 gennaio 2017 la società ha deciso quindi di rendere pubblico il proprio rebranding attraverso un evento con invitati selezionati, in cui erano presenti personalità provenienti sia dal campo della moda, che dello spettacolo, della musica e della finanza. La scelta di collocare la presentazione del nuovo brand e della strategia di crescita per i prossimi anni a Milano (presso il Museo della Scienza e della Tecnologia) e non a Torino, città sede e simbolo storico della società, fornisce una prima indicazione sulle decisioni di targeting messe in atto dalla Juventus, in primis la ricerca dell’espansione del pubblico obiettivo. L’evento è stato volontariamente presentato in una veste di esclusività, ma è stato comunque reso disponibile per tutti i follower della squadra attraverso i social network, in diretta, e successivamente tramite un video sottotitolato in inglese sul canale YouTube della società.



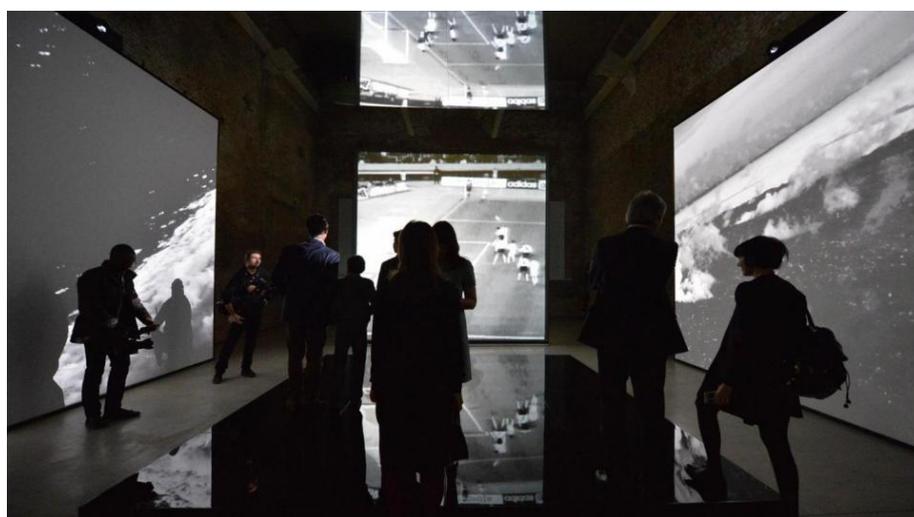
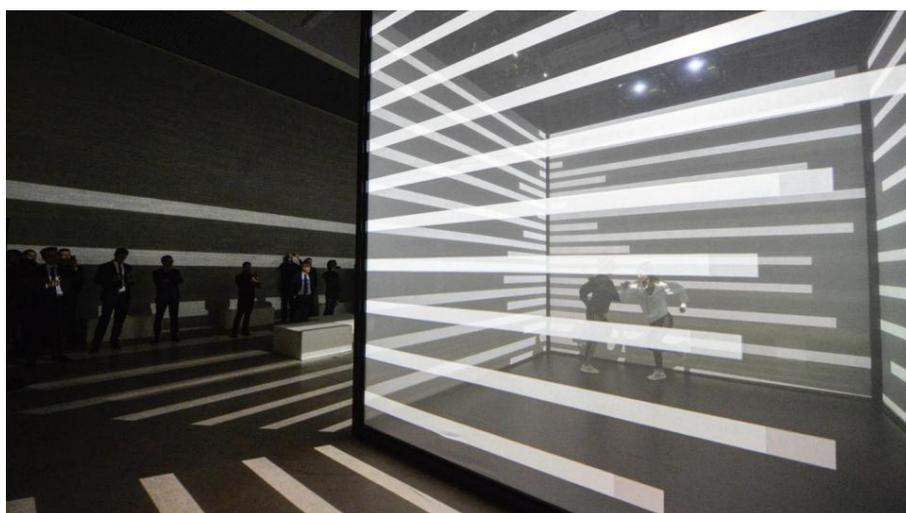


Fig. 12, Evento “Black and white and more” (Milano), 2017

In fig. 12 sono rappresentate alcune delle sale del Museo allestite dalla Juventus, che ha cercato di creare un evento di marketing esperienziale, oltre che un’ambientazione adeguata alla presentazione delle strategie aziendali per i prossimi anni. La scelta cromatica della scenografia all’interno del museo non poteva che vertere sul bianco e il nero, anche se risultava evidente (ancor più dopo la visione dell’evento trasmessa su YouTube) il netto distacco dalla dimensione esclusivamente calcistica del brand. L’allestimento delle sale, infatti, proponeva un numero molto limitato di richiami al calcio - che potrebbero essere riassunti nella riproposizione tramite schermi digitali di alcuni goal che sono entrati nella storia del club - rispetto alla grande proposta di gadget esclusivi griffati Juventus o alla

presenza di installazioni artistiche a tema e di una Jeep realizzata per l'evento (Jeep è uno dei main sponsor juventini).

Tutte queste scelte evidenziano chiaramente il messaggio che la società ha voluto trasmettere al mondo con quest'evento: il futuro della Juventus è nella brand extension e nel superamento, ma mai nell'eliminazione, della sfera prettamente calcistica e legata ai risultati del campo. Anche le parole utilizzate dal presidente Andrea Agnelli durante la presentazione sono in questo senso emblematiche: "innovare, ma senza dimenticare chi siamo". Lo stesso presidente ha aperto il proprio discorso citando la celebre frase di Jack Welch, ex CEO di General Electric, "Cambia! Prima di essere costretto a farlo", sottolineando così ancora una volta l'impegno e la volontà della Juventus di anticipare i tempi in un settore, quello del calcio che "non guarda al futuro, ma solo al presente".

L'integrazione tra i canali di comunicazione è stata garantita dalla tempestività con cui il sito internet, le pagine Facebook e Instagram si sono adattate alla nuova veste grafica: in contemporanea all'evento, sono state pubblicate le immagini del nuovo brand Juventus e sono stati sostituiti gran parte dei richiami al vecchio marchio. Il radicale cambiamento del logo è stato corredato dalla creazione da parte della stessa Interbrand di un font di scrittura ad hoc, denominato "Juventus fans", a sottolineare quanto sia fondamentale nell'ambito di un redesign dell'estetica societaria il coinvolgimento di tutti i mezzi di comunicazione e la creazione di un'immagine coordinata. Nonostante questo, le reazioni dei tifosi sui social network hanno riportato un feedback decisamente negativo nei confronti del nuovo marchio. L'enorme distacco dal passato, oltre che dai loghi di tutti gli altri grandi club, è stato duro da digerire e l'effetto sorpresa ha colto impreparato il pubblico dei fan, che hanno pensato di festeggiare, solo pochi giorni dopo, il ritorno del vecchio stemma, considerandolo un passo indietro e una forma di ascolto del loro punto di vista. In realtà, la strategia comunicativa della società comprendeva l'implementazione del nuovo logo a partire da luglio 2017, ossia al termine della stagione sportiva in corso; la scelta di anticiparne la presentazione può essere dovuta con tutta probabilità alla volontà di far assimilare gradualmente il cambiamento al pubblico e in particolare proprio ai tifosi.

Secondo l'esperta di digital branding e rebranding Carlotta Silvestrini (2017), il fatto che i tifosi juventini, che sono in grandissima parte italiani, abbiano saputo delle decisioni strategiche e di redesign di Juventus solo a fatto compiuto, è stato un elemento necessario: "I fan decidono a sentimento. Oggi odiano l'idea, ma tra tre anni ci saranno braccia tatuate con il nuovo logo". Sul proprio blog la stessa Silvestrini esprime quindi un giudizio positivo sulla scelta della società di non prendere una decisione fan-based, ovviamente riferendosi soltanto

della parte estetica del rebranding. A questo proposito, sempre secondo l'esperta, il concentrarsi su aspetti emotivi e sentimentali avrebbe portato a una decisione potenzialmente incoerente con le scelte di strategia aziendale, su cui i tifosi non hanno sostanzialmente alcun tipo di influenza. Anche in un contesto particolare e particolarmente dipendente dalla *fan affiliation* come quello sportivo, e forse ancor più quello calcistico italiano dunque, la scelta di "autonomia" della società trova un riscontro positivo, e lo trova anche la decisione di presentare il nuovo brand al mondo tramite una selezione di influencer e personalità non necessariamente vicine al mondo del calcio, né tantomeno necessariamente italiane. Su questo argomento il manager dell'agenzia Interbrand, Manfredi Ricca sostiene che il parlare, da parte dei tifosi, di "storia svilita" fosse in conto, ma che nel lungo periodo tutti avranno gli elementi per cambiare idea.

3.3 Repositioning e obiettivi aziendali

Come osservato a più riprese nei paragrafi precedenti, quello che ad un'analisi superficiale può sembrare un semplice restyling del logo societario, per Juventus FC è invece parte di un programma di crescita ben più ampio, denominato "Black and white and more". Puntando l'attenzione sul linguaggio comunicativo, infatti, il termine "more", ampliato - attraverso i comunicati stampa della società e le parole del presidente Agnelli - da termini come "futuro", "nuovo" o "rivoluzione", indica che la strada scelta da Juventus si prefigge obiettivi strategici che superano nettamente il mero rinnovamento della veste grafica del logo.

Il punto di partenza del rebranding di Juventus FC è stata la decisione di adottare un superamento vero e proprio della sfera prettamente calcistica del business societario. E questo, lavorando non tanto attraverso la diversificazione dei prodotti a marchio Juventus reperibili negli store (o meglio, non soltanto), ma a monte, attraverso un nuovo posizionamento del brand nella mente dei clienti finali. Come sottolineato a più riprese dalla società, il management ha intrapreso una chiara scelta di rebranding con la consapevolezza di anticipare i tempi e di collocarsi in una situazione di vantaggio competitivo rispetto ad altri club. Tuttavia, attraverso l'analisi dello studio annuale di Brand Finance (2017) - presentato nel capitolo 2 di questa trattazione - si è già potuto osservare come la Juventus possa vantare un alto piazzamento nella classifica della *brand strength* (dovuto in buona parte agli eccellenti risultati sportivi della stagione 2016-2017), ma come questo non sia strettamente correlato con un *brand value* di primissimo livello. Dunque, se il rebranding di Juventus può essere al momento definito il più coraggioso della storia del calcio, il motivo per il quale la necessità di metterlo in atto si sia fatta sentire è chiaro: colmare il gap dai colossi del fatturato calcistico

mondiale (Manchester United, Real Madrid e Barcellona su tutti), con il conseguente obiettivo di superarli e di dare inizio ad un nuovo corso per i brand calcistici più importanti, quello dell'intrattenimento a 360 gradi.

Come evincibile dalla ricerca di Brand Finance, negli ultimi anni la prerogativa essenziale dei club calcistici europei sembra chiaramente essere quella della penetrazione del mercato asiatico, un terreno ancora poco esplorato e un segmento di mercato dalle possibilità di crescita enormi. La scelta strategica di Juventus FC si colloca in quest'ottica, ma la segmentazione della clientela adottata dal club si articola in realtà su due fronti: geografico e demografico. Il presidente Agnelli durante l'evento "Black and white and more" ha infatti reso note le linee guida del nuovo targeting della società: "A che cosa pensa la bambina a Shanghai? Che cosa sogna il millennial a Mexico City? Come si comporta la ragazza di New York? Noi vogliamo rispondere a queste domande, che sono estremamente complicate, con un linguaggio più accessibile, meno tecnico e sicuramente più evocativo, volto all'intrattenimento a 360 gradi". I nuovi mercati in cui penetrare dunque sono innanzitutto esteri, ma non solo: quella da attuare è un'internazionalizzazione che mira ai territori in cui il calcio non è sviluppato tanto quanto in Europa, come il Far East (Cina, Giappone, India...) e gli U.S.A. In questi paesi un approccio di ampliamento della clientela è possibile: come osservato da Diego Guevara nel proprio blog (2017), l'affiliazione a un club calcistico è da sempre in Europa un fattore tradizionale e viene spesso tramandato di generazione in generazione; nei Paesi target invece l'obiettivo dei club europei è quello di conquistare fan, cioè clienti, ed è possibile farlo perché il fascino della storia calcistica europea e la presenza di calciatori/superstar mondiali li sta raggiungendo sempre più rapidamente.

Altra segmentazione presa in considerazione dalla Juventus è quella demografica, che, come dichiarato dal presidente Agnelli, sarà focalizzata particolarmente su tre segmenti di mercato in cui la società ha bisogno di essere maggiormente presente e riconoscibile, ossia tra i bambini, i millennials e le donne, pur sempre in un contesto internazionale; l'obiettivo non sarà dunque quello di cambiare target, ma di aumentare il bacino d'utenza del brand attraverso nuovi clienti, che presenteranno caratteristiche ed esigenze diverse rispetto a quelli attuali. Il conseguente posizionamento del brand dunque, dovrà tenere conto degli obiettivi e del target considerato. Indicativa è la decisione della Juventus, peraltro già attuata, di introdurre una prima squadra femminile tra i propri team: nella stagione 2017-2018, infatti, per la prima volta nella sua storia la società parteciperà alla Serie A femminile, dopo aver acquistato il titolo dal Cuneo Calcio. L'obiettivo di brand extension della Juventus è però di più ampie vedute: quello cioè di cambiare la percezione della Juventus nella mente dei "consumatori"

(risulta riduttivo parlare di tifosi) rendendolo un vero e proprio brand d'intrattenimento e icona di stile. Il nuovo design del logo è elegante e decisamente diverso dagli altri loghi calcistici di ogni tempo e mira ad essere presente su prodotti di ogni genere. Durante l'evento "Black and white and more" erano esposti molti prodotti griffati Juventus, ma nessuno era correlato al calcio: tra gli altri spiccavano ad esempio degli sci in carbonio, alcuni esemplari di una linea di gioielli e un canale musicale su Spotify.

Il dichiarato tentativo di coinvolgimento di segmenti di clientela meno vicini al mondo del calcio è stato dunque affrontato dalla Juventus con fiducia e desiderio di dare inizio ad una nuova era del business del settore calcio. Proprio sul sito della società si può leggere che "L'obiettivo di Juventus è crescere in termini di presenza, influenza e business, tramite iniziative radicalmente innovative, rivolte sia agli appassionati bianconeri di tutto il pianeta, sia a coloro che sono oggi meno vicini al mondo del calcio: academy, retail format immersivi, prodotti e servizi fisici e digitali inediti sono solo alcuni dei progetti di cui Black and White and More rappresenta il primo momento" (Juventus, 2017). Essendo solo all'inizio dello sviluppo del progetto di Juventus di diffusione del suo nuovo brand, non sarà possibile in tempi brevi stabilire la bontà della scelta della società, ma un indicatore utile sarà dato dal tentativo (o meno) da parte di altre società calcistiche di replicare il modello bianconero attraverso un proprio rebranding.

Valutando dunque questa importante scelta di Juventus di rebranding aziendale soltanto dal punto di vista calcistico (quello che rimane a tutti gli effetti il core business della società), Guevara esprime scetticismo sulla completa e permanente attuazione dell'ambizioso progetto. La perdita di buona parte della propria identità e personalità attraverso il nuovo brand, potrebbe portare alla completa alienazione dalla tradizione non solo della squadra, ma del calcio stesso (Guevara, 2017). Il risultato ricercato dalla società, quello cioè di diventare un brand lifestyle, potrebbe non essere compatibile con le aspettative dei tifosi attuali e raggiungere difficilmente i clienti potenziali.

Proprio su questo argomento, Tiziano Vescovi, direttore del *Master in Sports Management and Marketing* di Treviso, ha osservato che un brand di calcio non può non considerare un aspetto importante nel rinnovamento del proprio marchio, ossia la necessità di non poter cancellare la tradizione, in maniera addirittura più forte rispetto ad altri tipi di mercato. Sempre secondo Vescovi, la regola generale, che vale per tutti e non solo i brand sportivi, è che la marca non appartiene ai proprietari ma ai consumatori-clienti e che sono quest'ultimi a determinarne il successo o il fallimento, identificandosi o meno nella proposta grafica. Tuttavia, nel caso particolare della Juventus e nella sua prospettiva di aggredire i mercati

internazionali, l'identificazione tradizionale ha un minore peso specifico e la semplicità delle linee grafiche del nuovo marchio potrà renderlo facilmente riconoscibile per il target individuato dalla società (Vescovi, 2017).

Il nuovo brand Juventus, dunque, potrebbe essere un esempio perfetto di branding per una società che si presenta per la prima volta sul mercato. Il successo o meno di un rebranding tanto audace, sia dal punto di vista grafico che del posizionamento della marca, dipenderà certamente da come un settore unico nel suo genere, come quello calcistico, saprà accogliere (o meno) il cambiamento.

Conclusione

Il legame tra il tifoso e i simboli della squadra di calcio è un elemento tanto antico quanto attuale nell'ambito della *fan affiliation* e le moderne società calcistiche non possono trascurare l'impatto dell'opinione di coloro che sono a tutti gli effetti degli stakeholder societari. Tuttavia, in un'ottica aziendale evidentemente business oriented e di propensione all'innovazione, molti club calcistici hanno negli ultimi anni cercato un compromesso tra tradizione e possibilità, o necessità, di espandere il proprio bacino d'utenza, sia attraverso eventuali restyling del proprio marchio, sia attraverso iniziative commerciali innovative.

L'obiettivo della mia analisi è stato quello di cercare di comprendere la direzione verso la quale i brand calcistici saranno orientati negli anni a venire sia in un'ottica di comunicazione sia di brand positioning. Dapprima ho approfondito in maniera teorica le caratteristiche comunicative del brand e quelle del settore calcistico e successivamente ho applicato le nozioni apprese attraverso confronti tra i maggiori club mondiali e l'analisi del caso Juventus FC.

Il recente caso di Juventus FC si presenta come un elemento interessante in questa analisi in quanto la storia recente della società italiana si mostra coerentemente proiettata al futuro, attraverso il processo di miglioramento dell'immagine societaria e di crescita iniziato con la presidenza di Andrea Agnelli nel 2010 (dopo il periodo negativo successivo allo scandalo di "Calciopoli" del 2006, che aveva visto coinvolta la Juventus in un sistema di partite truccate). Negli ultimi anni infatti la crescita della Juventus si è manifestata attraverso due dimensioni: quella "sul campo", attraverso eccellenti risultati sportivi (soprattutto negli ultimi anni), e quella "aziendale", con una serie di investimenti atti a migliorarne l'efficienza e i fatturati societari, come ad esempio la costruzione del primo stadio "di proprietà" in Italia, lo Juventus Stadium (recentemente ribattezzato Allianz Stadium per motivi di sponsorizzazione).

Sebbene, come osservato, l'obiettivo di crescita sia un elemento centrale nei progetti a breve e lungo termine di Juventus FC, l'annuncio a sorpresa di un totale rebranding aziendale mi ha fornito lo spunto per analizzare la scelta da un punto di vista tecnico-comunicativo, attraverso lo studio del nuovo stemma e il confronto con quello del 2004, e dal punto di vista strategico, attraverso i comunicati stampa dello stesso club.

A tal proposito, ho considerato come elemento centrale della mia analisi l'evento "Black and white and more", vero punto di svolta in quanto perno della comunicazione del rebranding

aziendale. Analizzando la struttura dell'evento e le dichiarazioni del presidente della Juventus, ho ritrovato numerosi concetti forniti dalla letteratura, come quello di posizionamento di brand, di segmentazione del pubblico obiettivo e di targeting. Inoltre, ho cercato di dare una definizione della tipologia di rebranding di Juventus FC, verificando che si tratta di un esempio di rebranding evolutivo, secondo la definizione fornita dagli studi di Muzellec e Lambkin (2006), che segue come driver del proprio cambiamento un redesign del proprio marchio, un repositioning del brand e una strategia comunicativa di relaunch che si manifesta in prima istanza proprio con l'evento "Black and white and more".

La proposta di Juventus è risultata molto ambiziosa e prevede l'espansione del proprio business attraverso due segmenti della popolazione: i tifosi delle aree più lontane del mondo (ad esempio USA e Cina) e coloro i quali conosceranno il brand Juventus pur non essendo appassionati di calcio, risultato perseguibile rendendolo un brand lifestyle e un'icona di stile, ma "pop" e in grado di coinvolgere un numero sempre crescente di clienti.

Essendo un progetto che ha visto la luce ad inizio 2017, non esistono dati in grado di giudicarne la riuscita o meno in termini di successo commerciale. Attraverso la disamina di alcuni esperti di branding e di rebranding, al di là delle considerazioni personali, è tuttavia emersa con chiarezza la propensione al rischio dimostrata da Juventus FC nel prendere questo tipo di decisione. Infatti, se il nuovo brand e il suo futuro sfruttamento sembra presentarsi perfettamente per un nuovo mercato, il rischio assunto nel non aver dato ascolto all'opinione dei tifosi (in particolare italiani), zoccolo duro della clientela della società, potrebbe portare a un distacco da questa scelta da parte degli stessi e ad una progressiva perdita d'identità da parte del brand.

In ultima analisi, è possibile asserire che i risultati dei prossimi anni, più dal punto di vista commerciale che sportivo, saranno decisivi per esprimere un giudizio sul rebranding di Juventus FC. La possibilità di essere imitata dagli altri grandi club mondiali la consacrerebbe come pioniere di una nuova evoluzione del concetto di brand calcistico; d'altro canto, una poco efficace riuscita del progetto e una mancata crescita internazionale potrebbe portare a cattivi risultati economici e ad una perdita d'immagine societaria.

Bibliografia

- AAKER, D. A., (1991). *Managing brand equity*. New York: Simon and Schuster.
- AAKER, D. A., (1995). *Building strong brands*. New York: Simon and Schuster.
- BERTOLI G., BUSACCA B., (2002). La misurazione della brand equity: la prospettiva delle relazioni. *Micro & Macro Marketing*, Vol. 3, pp. 547-562.
- BODET, G., CHANAVAT, N., (2010). Building global football brand equity: Lessons from the Chinese market. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 22, pp. 55-66.
- CHERUBINI, S., (2015). *Marketing e management dello sport: analisi, strategie, azioni*. 1a ed. Milano: Franco Angeli.
- COLLINS, A. M., LOFTUS, E. F., (1975). A Spreading Activation Theory of Semantic Processing. *Psychological Review*, Vol. 82, pp. 407-428.
- KELLER, K. L., (1993). Conceptualising, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, Vol. 1, pp. 1-22.
- KOTLER, P. H., ET AL., (2017). *Marketing Management*. 15a ed. Milano: Pearson Italia.
- MERRILEES, B., MILLER, D., (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, Vol. 42, pp. 537-552.
- MILNE, G. R., MCDONALD, M. A., (1999). *Sport marketing: managing the exchange process*. 1a ed. Sudbury: Jones and Bartlett publishers.
- MUZELLC, L., LAMBKIN, M., (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, pp. 803-824.
- MUZELLEC, L., DOOGAN, M., LAMBKIN, M., (2003). Corporate rebranding – an exploratory review. *Irish Marketing Review*, Vol. 16, pp. 33-42.

PRUNESTI, A., (2008). *Comunicazione e marketing delle imprese sportive. Dall'analisi strategica alla gestione del marchio e delle sponsorizzazioni*. Milano: Franco Angeli.

RICHELIEU, A., PAWLOWSKI, T., BREUER, C., (2010). Football brand management: minor league versus Champions League. *Journal of Sponsorship*, Vol. 4, pp. 178-189.

Sitografia

BONACCORSI, A., (2017). *Considerazioni sul rebranding della Juventus*. Disponibile su: <http://www.tiragraffi.it/2017/01/considerazioni-sul-rebranding-della-juventus/> [24.08.2017]

BRAND FINANCE, (2017). *Football 50 2017: the annual report on the most valuable football brands*. Disponibile su: http://brandfinance.com/images/upload/bf_football_2017_report_final_june_6th_1.pdf [14.08.2017]

CAPUANO, G., (2017). Il nuovo logo Juventus: ecco perché è perfetto... per l'estero. *Panorama* [online]. Disponibile su: <http://www.panorama.it/sport/calcio/nuovo-logo-juventus-perche-perfetto-estero/> [25.08.2017]

CARLOTTASILVESTRINI.COM, (2017). *Rebranding Juventus: ecco perché è giusto non coinvolgere i fan nella decisione*. Disponibile su: <http://www.carlottasilvestrini.com/rebranding/rebranding-juventus> [25.08.2017]

COLLI VIGNARELLI, V., (2017). Perché la Juventus ha cambiato logo: parlano gli ideatori. *Wired* [online]. Disponibile su: <https://www.wired.it/economia/business/2017/01/18/juventus-cambiato-logo/> [21.07.2017].

DIEGOGUEVARA.COM, (2017). *La Vecchia Signora + Botox*. Disponibile su: <http://diegoguevara.com/blog/2017/01/18/la-vecchia-signora-botox/#more-18541> [24.08.2017]

ERCOLE, M., (2017). Real Madrid, via la croce dal logo per vendere in Medio Oriente. *Foxsports* [online]. Disponibile su: <https://www.foxsports.it/2017/01/26/real-madrid-via-croce-logo-per-vendere-medio-orient/> [20.08.2017]

GOAL.COM, (2017). *Nuovo logo Juventus: "rebranding più coraggioso di sempre"*. Disponibile su: <http://www.goal.com/it/notizie/nuovo-logo-juventus-rebranding-piu-coraggioso-di-sempre/2hh8j5etb9nf1b9z2azr8dd3o> [25.08.2017]

INTERBRAND.COM, (2017). *Juventus work*. Disponibile su: <http://interbrand.com/work/beyond-entertainment-beyond-lifestyle-juventus-is-an-identity/> [26.08.2017]

JUVENTUS OFFICIAL WEBSITE, (2017). *Black and white and more*. Disponibile su: <http://www.juventus.com/it/black-and-white-and-more.php> [26.08.2017]

JUVENTUS OFFICIAL WEBSITE, (2017). *Black and white and more: la Juve è già nel futuro*. Disponibile su: <http://www.juventus.com/it/news/news/2017/black-and-white-and-more--la-juve---gi--nel-futuro.php> [26.08.2017]

JUVENTUS OFFICIAL WEBSITE, (2017). *Mission*. Disponibile su: <http://www.juventus.com/it//club/la-storia-e-il-club/mission/index.php> [12.08.2017]

MUSEO DEL MARCHIO ITALIANO, (2017). *La storia del marchio Inter*. Disponibile su: <http://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/juventus.php> [15.08.2017]

MUSEO DEL MARCHIO ITALIANO, (2017). *La storia del marchio Juventus*. Disponibile su: <http://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/juventus.php> [15.08.2017]

SPORTECONOMY.IT, (2016). *StageUp-Ipsos: Napoli primo club italiano per crescita*. Disponibile su: <http://sporteconomy.it/stageup-ipsos-napoli-primo-club-italiano-crescita-61-5-anni/> [13.08.2017]

1

¹ Numero di parole esclusa bibliografia: 12435