

## CAPITOLO 9

### IL RUOLO ED IL VALORE DELLA MARCA

**Sommario:** 1. L'importanza della marca e la sua evoluzione - 2. Gli elementi di valore della marca - 2.1 La componente identificativa del brand - 2.2 La componente valutativa - 2.3 La componente fiduciaria - 3. Brand equity e sport

#### *1. L'importanza della marca e la sua evoluzione*

Il ruolo della marca nei processi gestionali è andato crescendo nel tempo per una serie di variabili che hanno modificato la sua funzione originaria. Da semplice nome o simbolo identificativo di un produttore, essa è diventata una componente, benché immateriale, essenziale e centrale dell'azienda e/o dei suoi prodotti, capace, come già detto, di oscurare, talvolta, le prestazioni funzionali degli stessi. La marca, intesa come espressione simbolica di un'impresa (o di un prodotto), delle sue caratteristiche, proprietà e qualità, può essere considerata come un elemento che determina un contatto visivo con ricadute psicologiche su più soggetti ai quali essa trasmette sensazioni, valori, garanzie ed altri messaggi. La marca diventa, quindi, un elemento sintetico che, in pochissimo spazio fisico, racchiude una quantità innumerevole di attributi che possono rappresentare un considerevole valore per l'impresa.

Il potenziale di valore espresso dalla marca è, soprattutto, rappresentato dalla capacità che essa ha di uscire dall'alveo aziendale e di consentire una sua distinzione dalle marche concorrenti, in modo da agevolare il processo di scelta del consumatore. In quest'ottica di analisi, la definizione di marca può essere estesa dalle caratteristiche oggettive, connesse con il suo carattere di segno distintivo, ad alcune connotazioni che sono prive dell'elemento sostanziale poiché riguardano un'area prevalentemente soggettiva che investe il consumatore. In effetti, la marca, in quanto anche veicolo di comunicazione, subisce un processo di mutamento durante il percorso compiuto dall'emittente al ricevente, nel senso che diventa per il consumatore un'immagine generata anche dall'esperienza di consumo. Essa, pertanto, costituisce per l'impresa una promessa di offerta di una certa qualità anche quando il prodotto viene modificato. Per il consumatore diventa, quindi, una garanzia di ritrovare le stesse soddisfazioni avute con l'uso precedente<sup>1</sup>. In conseguenza di tale visione, la marca viene a distinguersi dal prodotto e dall'impresa stessa poiché, mentre questi si modificano nel tempo per via del mutamento del mercato, essa rimane un solido e statico elemento di distinzione e garanzia.

L'impresa è passata da una focalizzazione sulle transazioni ad una sulle

---

<sup>1</sup> Kapferer J., Thoenig J.C., *La marca*, ed. Guerini e associati, 1991, p. 38.

relazioni con l'ambiente esterno, logica operativa che, da un lato cerca di salvaguardare la quota di mercato, attraverso il mantenimento di un elevato livello di soddisfazione della clientela (gestione della fedeltà), dall'altro cerca di raggiungere un suo ampliamento, utilizzando anche criteri di segmentazione e di comunicazione utili per differenziare l'offerta e per rafforzare il rapporto con il *trade*<sup>2</sup> che ha subito profonde modifiche nel corso del tempo.

Si può, quindi, asserire che la marca, anche attraverso la comunicazione, è il punto di partenza di un processo creativo di valore che, muovendo dalla realizzazione di un'immagine, determina un vantaggio competitivo in termini di migliore posizionamento, quindi, di aumento degli scambi e fidelizzazione della clientela. In effetti, sia quando la marca si sviluppa all'interno dell'impresa, sia quando, a vario titolo, si può considerare non strettamente connessa con l'azienda che di questa ne fu ideatrice e creatrice, per avere valore, il brand deve possedere il requisito dell'attrattività, che determina lo scambio, indi la fedeltà del cliente. In un'economia sviluppata dove la domanda è assai evoluta e, pertanto, la competitività tra le imprese particolarmente accesa, è il cliente la vera risorsa per l'impresa poiché, essendo egli un attore dello scambio, crea e determina il valore per sé stesso e per l'impresa. Il ruolo della marca nei processi gestionali è andato crescendo nel tempo, a cagione di una serie di variabili che hanno modificato la sua funzione originaria. Da semplice nome o simbolo identificativo di un produttore, essa è diventata una componente, benché immateriale, essenziale e centrale dell'azienda e/o dei suoi prodotti, capace di oscurare, talvolta, le prestazioni funzionali degli stessi. La marca, intesa come espressione simbolica di un'impresa (o di un prodotto), delle sue caratteristiche, della proprietà, della qualità, può essere considerata come un elemento che determina un contatto visivo con ricadute psicologiche su più soggetti, ai quali essa trasmette sensazioni, valori, garanzie ed altri messaggi. La caratteristica *staticità simbolica* della marca, indispensabile per consentire la fissazione nella memoria collettiva, fa sì che tutti i beni da essa contraddistinti, anche in epoche differenti, abbiano degli elementi comuni connessi con il livello della qualità tecnica, con le caratteristiche strutturali o con operazioni aventi significati sociali, tecnici o giuridici.

La marca diventa, quindi, un elemento sintetico che, in pochissimo spazio fisico, racchiude una quantità innumerevole di attributi che possono rappresentare un considerevole valore per l'impresa. Essa è una componente immateriale del prodotto che, agendo attraverso la comunicazione, riesce a differenziare l'offerta ed a fidelizzare la clientela, la quale riconosce così nel bene di consumo valenze anche di carattere emotivo. L'importanza della marca, tuttavia, non può farsi discendere soltanto da elementi emotivi, occorre necessariamente considerare anche il suo ruolo nell'ambito del processo di scelta razionale compiuto dal consumatore prima dell'acquisto, poiché essa ha funzione di garanzia del prodotto e dell'impresa.

La strategia di marca contribuisce alla creazione dell'immagine e, come visto, del posizionamento; certamente, il raggiungimento di tale obiettivo, collegato al requisito della credibilità, richiede il rispetto dei valori associati alla marca.

L'attenzione del consumatore verso le componenti simboliche e immateriali,

---

<sup>2</sup> Bergen M., Dutta S., Shugan S., "Branded variants: a retail perspective", in *Journal of Marketing Research*, 2, 1996, p. 17.

determinata da una saturazione dei bisogni primari, influenza l'acquisto, indirizzandolo verso quei prodotti con alto potere comunicativo.

Secondo la *teoria della motivazione*<sup>3</sup>, i bisogni dell'uomo possono distinguersi in cinque categorie classificate con un ordine gerarchico che rispecchia una priorità di soddisfazione. L'appagamento di un bisogno di una classe è il presupposto per far nascere nuove esigenze appartenenti alla categoria successiva. Tale scala è così composta:

- Bisogni fisiologici, sono le prime esigenze avvertite dall'uomo, riguardano le necessità più impellenti (la fame, la sete).
- Bisogni di sicurezza, che riguardano le esigenze di ordine e d'integrità fisica o psicologica; il consumatore ricerca prodotti in grado di difenderlo da eventuali situazioni difficili o pericolose.
- Bisogni sociali che rappresentano l'esigenza di sentirsi integrati in un contesto sociale.
- Bisogni di stima, nei quali l'individuo avverte la necessità di ottenere il riconoscimento da parte degli altri.
- Bisogni di autorealizzazione, che si presentano dopo aver appagato tutti gli altri e che indicano la continua ricerca di miglioramento e di realizzazione delle attività per le quali l'individuo si sente più portato.

Naturalmente, tale gerarchia non prevede il soddisfacimento di un bisogno per volta. Inoltre, occorre considerare che in un'economia sviluppata sono presenti prodotti che, pur rispondendo alle esigenze di una categoria, soddisfano anche i bisogni della categoria superiore.

Tra le attività immateriali che determinano il valore economico dell'impresa, la marca è certamente una delle più importanti grazie alla sua capacità di agevolare l'identificazione dell'offerta aziendale, differenziandone i contenuti.

Detto valore (*brand equity*) è collegato, quindi, alla capacità della marca di erigere una barriera all'ingresso (costituita dalla differenziazione e dalla fedeltà della clientela) per i potenziali competitors, che può garantire una posizione dominante sul mercato. In sostanza, può asserirsi che *la marca aggiunge valore al prodotto poiché amplia la sua funzione, grazie alla capacità di influenzare i consumi attraverso la comunicazione e la creazione dell'immagine*, caratteristiche che determinano un vantaggio competitivo fondamentale e, in linea di principio, più difficilmente imitabile rispetto alle altre fonti della competitività.

In quest'ottica di analisi, la definizione di marca può essere estesa dalle caratteristiche oggettive, connesse al suo carattere di segno distintivo (componente identificativa), ad alcune connotazioni che sintetizzano i requisiti tecnico-funzionali ed i fattori riguardanti un'area, prevalentemente soggettiva. Quest'ultima investe il consumatore in funzione della sua percezione degli attributi simbolici connessi all'offerta (componente valutativa), assicurandolo sulla qualità (componente fiduciaria) dei beni da essa contraddistinti.

Ad esempio, l'esperienza delle squadre di ciclismo professionistiche, come il

---

<sup>3</sup> L'argomento, analizzato da Maslow A.H. nell'opera: *Motivazione e personalità*, (trad. it. a cura di Rivero E., ed. Armando, 1992), è ampiamente trattato dalla letteratura di marketing italiana e straniera, per tutti si riporta: Kotler P., *Marketing management*, cit., p. 248.

Team INEOS Grenadiers, mostra come la marca diventi un simbolo che rappresenta valori quali la resilienza, la determinazione e il lavoro di squadra. In questo contesto, il brand INEOS non è solo un semplice sponsor, ma un elemento che incarna l'immagine di successo e innovazione del team, contribuendo a rafforzare la percezione positiva dei tifosi e creando un senso di appartenenza e comunità. La marca diventa così parte integrante dell'esperienza sportiva, capace di trasmettere messaggi valoriali che vanno oltre la semplice prestazione tecnica dei ciclisti (Andreff & Szymanski, 2006).

Anche nel settore degli sport motoristici, come la MotoGP, il ruolo della marca si rivela determinante. Il marchio Ducati, per esempio, non è solo un produttore di motociclette ad alte prestazioni, ma è diventato sinonimo di passione, tradizione italiana e competitività. L'identificazione emotiva dei tifosi e la fedeltà verso il brand sono legate non solo ai successi sportivi, ma anche ai valori storici e all'immagine che Ducati è riuscita a costruire nel tempo. Questo valore simbolico della marca consente di stabilire un contatto visivo ed emozionale con il pubblico, rafforzando la fedeltà e creando un senso di continuità anche quando i modelli di motociclette vengono aggiornati o migliorati.

Nel mondo del rugby, un altro esempio significativo è rappresentato dai club della Premiership inglese. Il brand dei club, come Exeter Chiefs, si è evoluto non solo attraverso la prestazione sportiva, ma anche con l'impegno sociale e il radicamento nel territorio. La marca Exeter Chiefs non riguarda solamente il gioco sul campo, ma si estende alla comunità, alle scuole locali e alle iniziative di sviluppo sociale. Questo approccio ha reso il brand un simbolo di appartenenza culturale e coesione sociale, dimostrando come il valore della marca non sia limitato al prodotto sportivo in sé, ma influenzi in modo profondo la percezione collettiva del club e dei suoi tifosi (Smith & Stewart, 2010).

Anche negli sport individuali, come il tennis, la marca svolge un ruolo fondamentale nel processo di gestione e costruzione dell'immagine. La collaborazione tra il brand Wilson e alcuni dei migliori tennisti al mondo è un esempio di come la marca possa diventare un simbolo di eccellenza sportiva, qualità e affidabilità. La marca Wilson non si limita a fornire racchette e attrezzature di alta qualità, ma rappresenta una promessa di prestazione che si estende all'esperienza complessiva dell'atleta. Questo si traduce in un elemento di garanzia per il consumatore, che associa il brand a un certo livello di qualità tecnica e di prestazione, permettendo al marchio di diventare un fattore distintivo e una scelta preferenziale tra i vari competitor (Shank & Lyberger, 2014).

Nel contesto della gestione della marca nel settore sportivo, diventa quindi evidente come il valore immateriale della marca contribuisca non solo alla differenziazione dell'offerta, ma anche alla costruzione di un vantaggio competitivo sostenibile. In sport come il biathlon, l'importanza della marca di produttori di attrezzature come Fischer risiede nella capacità di incarnare l'innovazione e la tecnologia necessarie per competere ad alti livelli. In questo caso, la marca diventa una garanzia di qualità e prestazione che non riguarda solo l'atleta, ma anche il pubblico, che si fida dei materiali utilizzati e li percepisce come parte dell'eccellenza sportiva (Andreff, 2015).

## 2. Gli elementi di valore della marca

Tra le attività immateriali che determinano il valore economico dell'impresa, la marca è certamente una delle più importanti grazie alla sua capacità di agevolare l'identificazione dell'offerta aziendale e di differenziare i contenuti. Tale capacità, che di solito realizza l'immagine di marca, viene ulteriormente enfatizzata qualora l'impresa sia in grado di confermare sistematicamente le performance di valore attese dai clienti, generando fiducia e fedeltà alla marca e accrescendone in tal modo il valore. Detto valore (brand equity) è collegato, quindi, alla capacità della marca di erigere una barriera all'ingresso (costituita dalla differenziazione e dalla fedeltà della clientela) per i potenziali competitors, che garantisce una posizione dominante sul mercato. In sostanza, può asserirsi che *la marca aggiunge valore al prodotto poiché amplia la sua funzione, grazie alla capacità di influenzare i consumi attraverso la comunicazione e la creazione dell'immagine*, caratteristiche che determinano un vantaggio competitivo fondamentale e, in linea di principio, più difficilmente imitabile.

### 2.1 La componente identificativa del brand

La marca accresce il suo valore attraverso una sequenza di fasi che partano dalla creazione della cosiddetta *componente identificativa* con la quale si intende la capacità che il logo, quindi l'elemento simbolico rappresentativo del brand, ha di farsi riconoscere nel mercato. Tale riconoscibilità deriva dall'insieme di "valori" che il consumatore attribuisce al simbolo, ovvero: il cavallino giallo su sfondo rosso identifica i valori della marca Ferrari relativi a: velocità, elevata qualità, originalità, tradizione, innovazione, esclusività, .... Per raggiungere tali risultati si rende necessario attivare un circolo virtuoso che vede il suo momento genetico nella definizione degli elementi grafici cui dovrà associarsi una rilevante azione di comunicazione volta a diffondere ed a far conoscere il logo, quindi a generare la brand awareness.

Essa rappresenta la capacità dei consumatori di identificare un brand e di associarlo a una determinata categoria di prodotti o servizi. Il processo di creazione della brand awareness è parte integrante delle strategie di marketing ed implica una connessione emotiva e cognitiva tra il marchio e il consumatore. Secondo la teoria del marketing, la brand awareness si articola in due dimensioni principali:

1. Riconoscimento del brand (*brand recognition*): indica la capacità dei consumatori di identificare un marchio quando viene presentato loro, come ad esempio il logo o il nome, senza la necessità di ulteriori indizi. Questo è particolarmente importante in contesti di acquisto in cui i consumatori devono scegliere tra più opzioni in modo rapido.
2. Richiamo del brand (*brand recall*): è la capacità dei consumatori di ricordare un marchio spontaneamente quando pensano a una categoria di prodotto. Ad esempio, un consumatore che pensa alle bevande gassate e subito associa il nome di una marca specifica sta dimostrando un forte richiamo del brand.

Da tale impostazione Aaker<sup>4</sup> ha sviluppato la teoria della cosiddetta *piramide della brand awareness* che è un modello utilizzato per spiegare i vari livelli di consapevolezza di un marchio che poi determinano la componente fondamentale della brand equity (valore della marca), assieme a elementi come la qualità percepita, la lealtà al marchio e le associazioni di marca. Aaker sostiene che una maggiore consapevolezza del marchio faciliti l'inserimento del brand nel processo decisionale dei consumatori, influenzandone la preferenza e il comportamento d'acquisto.

- Unawareness of Brand: il livello più basso, dove il consumatore non è a conoscenza dell'esistenza del marchio, qui si collocano i brand sconosciuti o poco noti.
- Brand Recognition: il consumatore riconosce il marchio, ma non ha necessariamente un'opinione formata su di esso perché magari non ha acquistato i relativi prodotti proprio per carenza conoscitiva.
- Brand Recall: il marchio è richiamato attivamente nella mente del consumatore quando si pensa a una categoria specifica di prodotti.
- Top-of-Mind: il marchio è il primo che viene in mente al consumatore in una categoria di prodotti, rappresentando il livello più alto di brand awareness.

Figura 1: La piramide della brand awareness



Per incrementare la brand awareness, le aziende possono ricorrere a diverse strategie:

- Pubblicità ripetitiva: gli spot pubblicitari che sfruttano la ripetizione aumentano il riconoscimento del marchio e facilitano il richiamo spontaneo. Questo approccio si basa sul principio psicologico dell'effetto di esposizione, secondo cui le persone tendono a preferire ciò con cui sono familiari.

<sup>4</sup> Aaker D.A., *Brand equity*, ed. F. Angeli 1997, pag. 36 e segg.

- Sponsorizzazioni e partnership strategiche: collaborare con altre aziende o sponsorizzare eventi può ampliare la portata del marchio e favorire una più rapida assimilazione da parte del pubblico.
- Content marketing: la creazione di contenuti informativi e di valore, come articoli, video e podcast, aiuta a posizionare il marchio come un'autorità nel settore, rafforzando la consapevolezza e la fiducia nei confronti del brand.
- SEO e marketing digitale: una forte presenza online, potenziata da strategie di ottimizzazione per i motori di ricerca (SEO) e campagne sui social media, permette di aumentare la visibilità del marchio e raggiungere un pubblico più ampio.

La brand awareness non è solo una metrica quantitativa, ma rappresenta un indicatore della salute complessiva del marchio nel mercato. È essenziale per la costruzione della brand equity, poiché contribuisce a creare una connessione emotiva e cognitiva che influenza il comportamento del consumatore. Investire nella brand awareness significa posizionarsi saldamente nella mente dei consumatori, un vantaggio competitivo indispensabile in un panorama di mercato sempre più affollato.

## *2.2 La componente valutativa*

Dalla conoscenza del brand discende il processo di acquisto consapevole del consumatore il quale prima di decidere avrà maturato una sua idea sulle componenti di valore atteso dei prodotti contrassegnati con il brand. La decisione, infatti, di acquistare un prodotto discende dal confronto tra le attese riposte in quel prodotto da parte del cliente e dal costo che egli dovrà sostenere per possederlo ed usarlo. Perché si concretizzi l'acquisto (soprattutto dei "beni non banali" ovvero di quei prodotti con prezzo elevato e bassa frequenza di acquisto) si rende necessario che vi sia un'elevata notorietà del brand nel mercato ed una diffusa positiva valutazione da parte dei consumatori. Ciò vuol dire che scalare la *piramide della brand awareness* equivale a generare una valutazione positiva della marca, quindi una maggiore facilità di acquisto. Perché ciò accada si rende necessario che vi sia assenza di gap tra "attese e riscontro di valore" ovvero il consumatore che nel processo di uso/consumo dei beni acquistati ritroverà pienamente i valori attesi sarà soddisfatto e, quindi, sarà propenso a ripetere tale acquisto.

La componente valutativa nel processo di acquisto è fondamentale per comprendere le dinamiche di scelta del consumatore, specialmente nel settore sportivo, dove i prodotti tendono a essere costosi e acquistati con bassa frequenza. Secondo Kotler e Keller nel loro testo *Marketing Management*, tale componente è fondamentale per influenzare la percezione del consumatore e il suo comportamento d'acquisto. La notorietà del marchio, infatti, contribuisce a determinare la percezione di qualità e di valore, elementi essenziali affinché il consumatore associ aspettative positive ad un determinato prodotto.

Nello sport, dove l'affidabilità e la performance del prodotto sono fattori chiave, l'assenza di un divario tra le aspettative e l'esperienza d'uso si traduce in soddisfazione del cliente. Un esempio nel settore sportivo potrebbe essere l'acquisto di scarpe da corsa di marchi rinomati. Il consumatore, consapevole della

reputazione di questi marchi, ripone aspettative elevate in termini di performance e comfort. Se tali aspettative vengono soddisfatte, si crea un circolo virtuoso di fiducia e fedeltà, un concetto esplorato da Keller in *Strategic Brand Management*, dove si evidenzia come la coerenza tra comunicazione di marca ed esperienza reale sia essenziale per costruire e mantenere la fedeltà del cliente.

Inoltre, il concetto di valutazione del valore percepito è particolarmente rilevante per i prodotti sportivi, dove il consumatore confronta il prezzo del prodotto con i benefici percepiti. Se il rapporto tra il costo e il valore atteso risulta positivo, l'acquisto sarà più probabile e verrà vissuto come un investimento valido, specialmente quando il marchio è noto per la sua qualità e affidabilità.

Una valutazione positiva della marca non si genera soltanto con la qualità del prodotto, ma anche attraverso strategie di marketing che includono sponsorizzazioni di atleti di successo e la partecipazione a eventi sportivi di rilievo. Questa costruzione di valore è analizzata da Kotler e Armstrong in *Principles of Marketing*, dove si spiega come la promozione e il posizionamento siano essenziali per consolidare la percezione di un brand e stimolare il passaparola, rafforzando così la brand loyalty. Tale effetto è amplificato nel contesto sportivo da una comunità di appassionati che vede nel marchio un riflesso dei propri valori.

### 2.3 La componente fiduciaria

L'ultimo e più importante step nella generazione della brand equity è rappresentato dalla generazione di fiducia del consumatore verso la marca che discende dalla soddisfazione post acquisto e, quindi, dal giudizio positivo verso la marca. Ciò determina un capitale relazionale, ovvero la capacità di generare valore anche economico grazie ai rapporti tra brand e clienti. Questo valore si amplifica per l'effetto reputazionale che, grazie soprattutto al passaparola, si diffonde determinando un circolo virtuoso che fa ripartire la brand awareness.

La diffusione della reputazione attraverso il passaparola è un processo che alimenta la brand awareness, creando un ciclo virtuoso in cui la notorietà del marchio viene rinnovata e rafforzata. Nel caso di eventi sportivi, ad esempio, le performance degli atleti sponsorizzati e le recensioni degli utenti possono generare un eco mediatico che incrementa la visibilità e l'attrattiva del marchio, riposizionandolo positivamente nella mente dei consumatori.

Il concetto di fiducia si traduce in un capitale relazionale che permette ai brand di costruire relazioni profonde con i propri clienti, trasformando l'esperienza d'uso in un valore aggiunto che va oltre il semplice utilizzo del prodotto. Per un brand sportivo come Nike o Patagonia, questa fiducia può derivare dalla qualità percepita, dalla performance del prodotto e dal rispetto delle promesse del brand. La fedeltà che ne consegue, rafforzata da esperienze positive, diventa una fonte di valore economico e competitivo. Questo effetto è particolarmente potente nel settore sportivo, dove la comunità e la condivisione delle esperienze giocano un ruolo determinante. Gli atleti professionisti e gli appassionati che hanno avuto esperienze soddisfacenti tendono a raccomandare il brand ai loro pari, rafforzando così la reputazione del marchio.



Questa creazione di capitale relazionale e reputazionale non solo permette al brand di mantenere alta la percezione del proprio valore, ma lo posiziona anche come leader di fiducia nel proprio settore. Il risultato è un rafforzamento della *brand equity*, che, in un contesto sportivo sempre più competitivo, diventa un elemento differenziante capace di trasformare la notorietà in un duraturo vantaggio competitivo.

### 3. Brand equity e sport

In quest'ottica di analisi, la definizione di marca può essere estesa dalle caratteristiche oggettive, connesse con il suo carattere di segno distintivo (componente identificativa), ad alcune connotazioni che sintetizzano i requisiti tecnico-funzionali ed i fattori riguardanti un'area prevalentemente soggettiva che investe il consumatore in funzione della sua percezione di attributi simbolici connessi all'offerta (componente valutativa), rassicurandolo sulla qualità (componente fiduciaria) dei beni da essa contraddistinti. Il valore di una marca, pertanto, (cfr. fig. seguente) è riconducibile:

- a) al valore della sua notorietà e identificabilità, attributi che, rendendo il prodotto più "visibile" ai consumatori, accrescono le probabilità di acquisto rispetto ai concorrenti, producendo di per sé maggiori ricavi;
- b) al valore dei suoi contenuti differenzianti (sia sotto il profilo funzionale che simbolico) che contribuiscono a determinare nel consumatore il desiderio di possedere il bene di marca. In conseguenza di tale condizione e per effetto della differenziazione, ottenibile con la *premium price* praticabile dall'impresa, si generano ricadute economiche costituite da maggiori margini reddituali;
- c) al valore della fiducia, cumulata dai clienti che, soddisfatti nel tempo, tendono a manifestare comportamenti di riacquisto e di fedeltà. Tale componente non solo contribuisce a generare maggiori ricavi e maggiori margini, analogamente a quanto esposto nei punti sub a) e sub b), corroborando di fatto il valore dei due elementi precedenti, ma accresce il valore delle opzioni di sviluppo dell'impresa. La fedeltà alla marca, infatti, è foriera di maggiori valori economici sia a ragione dell'orizzonte temporale di manifestazione dei flussi - di ricavo e di cassa - generati dai clienti che riacquistano, sia a ragione delle opportunità di estensione della marca a nuovi business e/o nuovi canali distributivi e/o nuovi mercati.

Figura 2: La creazione del valore della marca



La marca è dunque una componente essenziale del processo di creazione di valore, poiché essa riesce a sintetizzare gli elementi accessori del prodotto che aumentano il suo valore intrinseco, rendendo di fatto difficile la comparazione in

termini di prezzo tra prodotti simili ma con marchi differenti. Sempre grazie al brand, è possibile comunicare al cliente, oltre alle consuete prestazioni funzionali (come ad esempio il servizio<sup>5</sup>), anche gli elementi psicologici e simbolici che completano l'offerta, condizionandone il successo. In effetti, è noto come il successo di un prodotto non sia legato soltanto alle sue capacità di soddisfare un bisogno, ma risenta soprattutto di altre valenze le quali, benché collaterali rispetto alla prestazione funzionale, condizionano fortemente la domanda<sup>6</sup>.

Il valore della marca, come tutte le risorse aziendali e quindi come l'impresa nel suo complesso, è soggetto a continue revisioni e rigenerazioni in funzione delle dinamiche competitive. Tra queste attualmente quella che presenta maggiore vigore ed impone necessari cambiamenti a qualsiasi modello di business è Internet inteso come mezzo di comunicazione, di transazione e di interazione in genere.

Nel contesto sportivo, la marca assume un'importanza ancora maggiore poiché diventa parte integrante dell'esperienza emotiva dei tifosi e degli appassionati. Secondo la metodologia proposta da SportsPro, la capacità di un marchio di creare una connessione autentica con il pubblico è cruciale per determinarne il valore commerciale. SportsPro ha stilato una classifica dei marchi sportivi più commercializzabili nel mondo, evidenziando come la Serie A italiana sia riuscita a posizionarsi davanti a eventi sportivi iconici come Wimbledon e la Bundesliga tedesca, grazie alla sua capacità di attrarre sponsor e di coinvolgere emotivamente gli spettatori. Questa classifica mette in luce il valore della marca nel panorama sportivo globale e la sua capacità di creare opportunità di business attraverso la valorizzazione della componente emozionale dell'esperienza sportiva<sup>7</sup>.

Anche Calcio e Finanza sottolinea la rilevanza della Serie A come uno dei marchi più commercializzabili, mettendola al sesto posto in una lista di brand sportivi a livello mondiale, superando eventi sportivi prestigiosi come Wimbledon e la Bundesliga. La Serie A è riuscita a sviluppare una marca forte grazie a un mix di tradizione, competitività e valori culturali che la rendono attraente sia per gli sponsor sia per il pubblico globale. Questo è un esempio significativo di come la strategia di branding possa contribuire a creare valore, posizionando il campionato italiano tra i più importanti del mondo, grazie alla capacità di trasmettere non solo il gioco del calcio, ma anche una cultura e un'identità ben definite<sup>8</sup>.

Gli esempi riportati evidenziano come il valore di una marca sportiva non risieda solo nelle prestazioni tecniche o nei risultati sportivi, ma anche nella capacità di incarnare valori che vanno oltre l'attività sportiva in sé. La Ducati in MotoGP, ad esempio, non è solo un produttore di motociclette ad alte prestazioni, ma rappresenta passione, tradizione italiana e competitività. L'identificazione emotiva dei tifosi e la fedeltà verso il brand non sono legate esclusivamente ai successi sportivi, ma anche ai valori storici e all'immagine che Ducati è riuscita a

---

<sup>5</sup> Scicutella M., *La gestione d'impresa tra innovazione tecnologica e flessibilità organizzativa*, ed. Cacucci 1999, pagg. 283-289.

<sup>6</sup> Keller L., *Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*, in *Journal of Marketing*, Gennaio 93 pag. 7 e segg. .

<sup>7</sup> <https://50mm.sportspro.com/methodology/>

<sup>8</sup> <https://www.calciofinanza.it/2020/10/12/la-serie-tra-brand-piu-commercializzabili-davanti-wimbledon-e-bundesliga/>

costruire nel tempo. Allo stesso modo, il club di rugby Exeter Chiefs ha saputo costruire il proprio brand attraverso un impegno sociale e un radicamento nel territorio, rendendo la propria marca un simbolo di coesione sociale e appartenenza culturale.

Nel complesso, la marca, nel contesto sportivo, rappresenta un elemento chiave per creare un vantaggio competitivo sostenibile. La sua capacità di trasmettere emozioni, di garantire qualità e di creare una connessione duratura con i consumatori è fondamentale per la sua crescita e per il mantenimento di una posizione dominante nel mercato. Nel mondo dello sport, i marchi trasformano un'etichetta in un elemento chiave dell'identità e dell'esperienza dello spettatore. Questo legame si evidenzia nella maniera in cui i tifosi si affeziono ai marchi associati agli atleti o alle squadre che ammirano, vedendo questi marchi come un'estensione del loro supporto e della loro passione per lo sport. Le aziende, consapevoli dell'impulso emotivo sottostante, allocano risorse considerevoli in strategie di marketing precise e campagne di sponsorizzazione. Questi sforzi non solo incrementano la visibilità dei marchi ma anche rafforzano il legame tra i valori dell'azienda e quelli condivisi dal mondo dello sport e dai suoi protagonisti. Mediante promozioni, eventi esclusivi e partecipazione diretta agli appuntamenti sportivi di rilievo, i marchi si impegnano costantemente nel rinnovare e mantenere questa connessione emotiva con i consumatori.

La narrazione costruita attorno ai marchi nel settore sportivo spesso sottolinea valori come il superamento dei limiti personali, la tenacia e l'importanza del lavoro di squadra, elementi che trovano un forte eco nei consumatori. Tali principi sono particolarmente efficaci nell'approfondire la lealtà del consumatore, trasformando i marchi in veri e propri simboli di aspirazione e ispirazione.

Pertanto, l'identità di un marchio nel settore dello sport diviene un potente strumento per coinvolgere i fan, che vedono nel sostegno al loro marchio preferito un modo per esprimere il loro supporto non solo verso un singolo atleta, ma verso l'intero spirito dello sport che seguono. Questa lealtà si manifesta in decisioni di acquisto durature, portando i tifosi a scegliere i prodotti di un certo brand non solo per la loro qualità ma anche per il significato più ampio che rappresentano.

*Classifica dei brand sportivi più di valore nel 2024, secondo la Forbes Fab 40:*

1. Nike – \$36,8 miliardi: il leader incontrastato, con un forte posizionamento globale e una crescita notevole negli ultimi anni.
2. ESPN – \$13,1 miliardi: un gigante nella trasmissione sportiva.
3. Adidas – \$11,2 miliardi: mantiene una posizione solida, nonostante le sfide di mercato.
4. Gatorade – \$6,7 miliardi: dominatore del settore degli sport drink negli Stati Uniti.
5. Sky Sports – \$4,4 miliardi: popolare rete sportiva.
6. Puma – \$4 miliardi: ha avuto un recupero impressionante grazie a partnership strategiche e un rebranding efficace.
7. Under Armour – \$3,5 miliardi: in calo, ma ancora tra i principali brand.
8. UFC – \$2,4 miliardi: leader nelle arti marziali miste.
9. YES – \$1,5 miliardi: rete regionale legata agli eventi sportivi.
10. Reebok – \$800 milioni: noto per il legame con il fitness e il CrossFit.

La classifica dei brand sportivi più di valore nel 2024, secondo la Forbes Fab 40, riflette perfettamente il ruolo crescente del brand come elemento fondamentale per il successo aziendale nel settore dello sport. La marca non è più semplicemente un nome o simbolo identificativo, ma una componente centrale che trasmette valori e crea una connessione emotiva con il consumatore, influenzando profondamente le decisioni di acquisto.

Nike, al vertice della classifica, con un valore di \$36,8 miliardi, rappresenta un esempio lampante di come il brand possa diventare un punto di riferimento globale, non solo per la qualità dei suoi prodotti, ma anche per l'immagine di eccellenza sportiva e innovazione che è riuscito a costruire. La strategia di comunicazione di Nike si basa su una forte carica emotiva e motivazionale, con campagne che mirano a ispirare i consumatori a superare i propri limiti. Questo tipo di posizionamento ha reso il brand un leader indiscusso, capace di generare un elevato valore percepito che va ben oltre le prestazioni funzionali dei prodotti. Questa classifica dimostra chiaramente come il valore del brand sia determinato non solo dalla qualità funzionale dei prodotti, ma anche dalla capacità di creare un'identità che risuoni emotivamente con i consumatori, costruendo un legame duraturo basato su valori simbolici, innovazione e affidabilità.

*Classifica dei brand delle squadre sportive più di valore nel 2024 secondo la Forbes Fab 40:*

1. Dallas Cowboys (NFL) – \$1,039 milioni: la squadra con il più alto valore grazie a sponsor e posti premium.
2. New York Yankees (MLB) – \$815 milioni: il team genera più entrate di qualsiasi altra squadra di baseball.
3. Real Madrid (La Liga) – \$725 milioni: noto per i suoi ricchi accordi di sponsorizzazione, come quello con Adidas.
4. Los Angeles Lakers (NBA) – \$674 milioni: uno dei team più famosi del basket.
5. Golden State Warriors (NBA) – \$606 milioni: grazie anche a un importante contratto di sponsorizzazione con Rakuten.
6. New York Knicks (NBA) – \$563 milioni: nonostante i risultati sportivi altalenanti, mantengono un valore elevato.
7. Los Angeles Dodgers (MLB) – \$554 milioni: forti guadagni da diritti televisivi locali.
8. Boston Red Sox (MLB) – \$532 milioni.
9. Chicago Cubs (MLB) – \$518 milioni.
10. New England Patriots (NFL) e Barcellona (La Liga) – \$465 milioni a pari merito.

Il brand non rappresenta più un semplice simbolo o nome, ma un elemento centrale che incarna i valori, le tradizioni e l'identità di una squadra, influenzando il comportamento dei consumatori e generando fedeltà a lungo termine.

Il caso dei Dallas Cowboys, al primo posto con un valore di \$1,039 miliardi, dimostra come il brand di una squadra possa trasformarsi in un vero e proprio fenomeno culturale. I Cowboys non sono solo una squadra di football, ma un'icona della NFL, grazie anche alla loro capacità di attrarre sponsor di alto livello e di offrire esperienze premium ai propri tifosi. Il valore del brand è strettamente collegato all'immagine di successo e prestigio che i Cowboys hanno costruito negli

anni, diventando una delle squadre più seguite e amate dagli appassionati. Questo esempio dimostra come il valore del brand sportivo sia generato non solo dai risultati sul campo, ma anche dalla capacità di offrire un'esperienza unica e memorabile ai tifosi, che va ben oltre la semplice prestazione sportiva.

Il Real Madrid, con un valore di \$725 milioni, rappresenta un altro esempio significativo di come il brand possa creare valore nel settore sportivo. Il club spagnolo è famoso per la sua capacità di stringere accordi di sponsorizzazione estremamente redditizi, come quello con Adidas, e per il forte legame con i suoi tifosi. La forza del brand Real Madrid risiede anche nella sua identità di club vincente, capace di attrarre alcuni dei migliori giocatori del mondo e di essere percepito come un simbolo di eccellenza calcistica. Questa connessione emotiva con il pubblico è un esempio concreto del valore immateriale della marca, che contribuisce alla fedeltà dei tifosi e alla creazione di un'immagine di successo.

La classifica mostra chiaramente come il valore di un brand sportivo non sia determinato esclusivamente dalle prestazioni agonistiche, ma anche dalla capacità di costruire un'identità forte, di creare una connessione emotiva con il pubblico e di saper valorizzare tutti gli elementi intangibili che rendono il brand riconoscibile e apprezzato. La gestione del brand è quindi centrale per il successo delle squadre sportive, poiché permette di differenziarsi, di creare valore per i tifosi e di garantire un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo.

## Bibliografia

- Aaker D.A., *Brand equity*, ed. F. Angeli 1997, pag. 36 e segg
- Aaker D., *Managing Brand Equity*, Free Press, 1991.
- Andreff, W., & Szymanski, S. (2006). *Handbook on the Economics of Sport*. Edward Elgar Publishing.
- Bergen M., Dutta S., Shugan S., “Branded variants: a retail perspective”, in *Journal of Marketing Research*, 2, 1996.
- Beech, J. G., & Chadwick, S. (2013). *The business of sport management*. Pearson Education
- Kapferer J., Thoenig J.C., *La marca*, ed. Guerini e associati, 1991, p. 38.
- Keller K., *Strategic Brand Management* 4ª edizione Pearson, 2013.
- Keller L., *Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*, in *Journal of Marketing*, Gennaio 93.
- Kotler P. – Armstrong G., *Principles of Marketing* 17ª edizione, Pearson, 2017.
- Kotler P. – Keller K., *Marketing Management*, 15ª edizione, Pearson, 2016.
- Reichheld F. – Sasser W., *Zero Defections: Quality Comes to Services*, Harvard Business Review, Vol. 68, No. 5, Settembre-Ottobre 1990.
- Scicutella M., *La gestione d’impresa tra innovazione tecnologica e flessibilità organizzativa*, ed. Cacucci 1999.
- Shank, M. D., & Lyberger, M. R. *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. Routledge 2014.
- Collins, T. *Rugby League in Twentieth Century Britain: A Social and Cultural History*. Routledge 2010.
- Zeithaml V., *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, 1988.

## Siti web consultati

<https://50mm.sportspro.com/methodology/>

<https://www.calcioefinanza.it/2020/10/12/la-serie-tra-brand-piu-commercializzabili-davanti-wimbledon-e-bundesliga/>