

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E SOCIALI

CORSO DI LAUREA IN
LINGUE E COMUNICAZIONE PER L'IMPRESA E IL TURISMO

ANNO ACCADEMICO 2021/2022

TESI DI LAUREA

**CALCIO, DA SPORT A BUSINESS: L'IMPORTANZA DEL BRANDING
NEL XXI SECOLO**

Docente relatore: Prof.ssa KATIA PREMAZZI

Studente: FABIO CUNIBERTO

19 E02 734

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1 – IL CALCIO, DA SPORT A INDUSTRIA	6
1.1 LA NASCITA DEL CALCIO.....	6
1.2 L’INIZIO DELLA TRANSIZIONE ECONOMICA.....	9
1.3 LA NASCITA DI UN NUOVO BUSINESS. IL CASO ITALIANO	12
1.4 LE FONTI DI RICAVO DEI CLUB ITALIANI.....	15
1.5 IL FAIR PLAY FINANZIARIO.....	17
1.6 L’IMPATTO DEL CALCIO SULLA SOCIETA’ ITALIANA	19
CAPITOLO 2 – BRAND E MARKETING NEL CALCIO	22
2.1 L’IMPRESINDIBILITA’ DEL BRAND	22
2.2 LA FUNZIONE DEL MARKETING	27
2.3 IL MARKETING MIX.....	29
2.4 STRATEGIE DI MARKETING CALCISTICO DEL XXI SECOLO	31
2.4.1 LO STADIO DI PROPRIETA’	31
2.4.2 L’INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL CALCIO EUROPEO.....	33
2.5 I NUOVI ORIZZONTI DEL MARKETING CALCISTICO.....	35
2.5.1 I FAN TOKEN.....	36
2.5.2TIK TOK.....	38
CAPITOLO 3 – BRAND DI SUCCESSO: IL CASO JUVENTUS	40
3.1 IL CONTESTO STORICO	40
3.2 IL NUOVO STADIO	41
3.3 BRAND EXTENSION PRODUCTS.....	43
3.4 IL LOGO.....	44
3.5 L’INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL CLUB.....	47
3.6 CRISTIANO RONALDO, “IL COLPO DEL SECOLO”	49
CONCLUSIONI.....	52
BIBLIOGRAFIA	55
SITOGRAFIA.....	57

INTRODUZIONE

Il calcio – termine che deriva dall’inglese «football» – è lo sport più seguito al mondo, con circa 3.5 miliardi di appassionati.¹

Al giorno d’oggi però, quando si parla di calcio, è limitativo riferirsi ad un semplice sport; nel corso degli anni, infatti, questa disciplina si è evoluta drasticamente, sia da un punto di vista sportivo che economico, divenendo una vera e propria industria attorno alla quale ruotano molteplici interessi.

Il passaggio da semplice sport a industria è stato un processo lento, manifestatosi con il passare degli anni; per più di un secolo (1848 – 1960) le squadre di calcio hanno svolto la loro attività senza alcun scopo lucrativo, così come i calciatori stessi: erano pochi coloro che riuscivano a guadagnare del denaro (cifre irrisorie rispetto a quelle odierne), perlopiù venivano distribuiti dei premi partita in caso di vittoria e i rimborsi spese per le trasferte. Di conseguenza, quasi nessun calciatore riusciva a mantenersi con la sola attività calcistica. Le strutture sportive erano modeste, così come il materiale per svolgere gli allenamenti e le partite, e tutto ciò veniva finanziato dai cosiddetti mecenati del calcio, ovvero imprenditori che decidevano di investire nelle associazioni sportive, sperando in futuri vantaggi per la loro impresa², e dal prezzo dei biglietti che i tifosi pagavano per vedere la propria squadra.

La svolta, dal punto di vista economico, avvenne durante la prima metà del XIX secolo, grazie ad una serie di decisioni attuate dalla “FIFA (in francese «*Fédération internationale de football association*»), ovvero l’organo internazionale che governa gli sport del calcio, del calcio a 5 e del beach soccer”³, e dai clubs; la prima decise di imporre il professionismo nel mondo del calcio (decisione che suscitò non poche polemiche, soprattutto in Inghilterra), mentre i secondi, intorno alla metà del secolo, introdussero gli sponsor sulle magliette da gioco e, grazie anche alla diffusione di un potente mezzo comunicativo come la televisione, riuscirono ad aumentare i loro introiti.

A partire dagli anni ’60 del 1900, il fattore impresa prese sempre più piede all’interno del mondo del calcio, diventandone, al giorno d’oggi, una componente fondamentale ed imprescindibile: qualsiasi azione svolta da una società calcistica comporta delle conseguenze

¹ <https://www.calcioefinanza.it/2022/04/04/sport-piu-popolari-al-mondo/>

² Tanzi A., *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*, Giappichelli, 1999

³ <https://it.wikipedia.org/wiki/FIFA>

economiche, non solo per la società stessa; gli stakeholder, ovvero tutti coloro che portano interesse, direttamente o indirettamente, nella società, sono molteplici e possono trarre vantaggio o risentire di determinate scelte societarie.

Le squadre di calcio, essendo quindi delle aziende a tutti gli effetti, sono tenute a redigere un bilancio, a non eccedere in perdite economiche e a rispettare una serie di regole e norme il cui inadempimento potrebbe comportare sanzioni economiche e restrizioni, anche a livello sportivo. Si può dunque affermare che l'obiettivo di ciascuna società calcistica in quanto azienda è quello di conseguire più profitti possibili, in modo tale da poter acquistare forti giocatori e corrispondere loro una retribuzione, ottenendo così importanti risultati sportivi.

Sulla base delle considerazioni appena effettuate, si può trarre una considerazione tanto semplice quanto fondamentale: nel mondo di oggi, nel calcio come in altri sport di squadra, chi possiede più denaro ha maggiori possibilità di vincere. Il focus delle società calcistiche dev'essere di conseguenza incentrato sulla parte economica ancor prima che su quella sportiva, in modo tale da disporre di liquidità da investire nella squadra.

Il presente elaborato si pone dunque l'obiettivo di analizzare i cambiamenti radicali che, sotto un punto di vista economico, con il passare del tempo hanno trasformato un semplice sport in un'industria con un "fatturato globale stimabile in 47 miliardi di dollari, pari al 28% del giro d'affari complessivamente generato dallo sport business mondiale" (FIGC su dati Nielsen, 2020). Inoltre, verrà in particolar modo approfondito il modo in cui una società calcistica nel XXI secolo può aumentare i suoi profitti facendo leva su una serie di fattori fondamentali, al fine di migliorare la percezione del brand dell'azienda da parte di clienti e consumatori.

Il lavoro è strutturato sulla base di tre capitoli ed una conclusione.

Il primo capitolo tratterà la storia del calcio, con un focus particolare sugli aspetti economici: dai primi anni, durante i quali questo sport manteneva prettamente una funzione ludica, al passaggio al professionismo, fino al raggiungimento dello status di vera e propria professione altamente retribuita; questa transizione verrà affrontata attraverso importanti temi quali i diritti televisivi inerenti alle partite, l'introduzione degli sponsor, l'aumento dei salari fino ad arrivare ai tempi moderni, in cui la regolamentazione economica nei confronti delle società è sempre maggiore, in virtù dell'importante aumento di capitali in circolazione all'interno di questo settore.

Il secondo capitolo illustrerà come le società calcistiche possono aumentare il loro fatturato attraverso determinate strategie di marketing, volte a migliorare la percezione del brand da parte dei clienti, ma non solo. Un forte marchio, infatti, oltre ad attrarre più clienti, è in grado di attirare a sé migliori lavoratori; in questo caso si parla dei più forti giocatori di calcio presenti sul mercato, i quali potrebbero portare la società ad ottenere grandi risultati. Il prestigio del brand è dunque fondamentale; di conseguenza verranno elencate e analizzate le diverse componenti che al giorno d'oggi rappresentano le basi di un marchio forte ed appetibile nel mondo del calcio.

Il terzo ed ultimo capitolo si occuperà di dare un esempio pratico alle analisi svolte nel capitolo precedente, prendendo in considerazione la Juventus Football Club. Si tratta di una delle più prestigiose e storiche associazioni calcistiche italiane che, dopo anni difficili dal punto di vista economico-sportivo, ha saputo ritornare al vertice del calcio italiano grazie a determinate scelte in ambito economico e sportivo. Attraverso quest'ultime, il club è riuscito a dare un'impronta moderna ed internazionale al proprio brand, a tal punto da divenire l'unica squadra italiana in grado di competere con le più grandi realtà mondiali – come Real Madrid, Barcellona o Manchester United – sia in termini di fatturato, sia in termini di risultati sportivi.

Infine, all'interno della conclusione, verranno tratte le considerazioni finali riguardo l'industria del calcio e verranno evidenziate le differenze abissali tra il calcio italiano e gli altri campionati europei più importanti, da un punto di vista economico, così come quello sportivo.

CAPITOLO 1 – IL CALCIO, DA SPORT A INDUSTRIA

1.1 LA NASCITA DEL CALCIO

Lo sport del calcio ha origini ben più lontane rispetto a ciò che si possa pensare; il primo antenato di questa disciplina fu infatti inventato in Estremo Oriente attorno al 2600 a.C., in Cina, e veniva chiamato «*Tsu-Chu*»⁴. In origine questo sport rappresentava un vero e proprio esercizio militare: si giocava con due porte, i cui limiti erano definiti da due alberi (o canne di bambù), ed un pallone, spesso costruito a partire da una base di organi animali (ad esempio una vescica) o sostanze vegetali, con l'aggiunta di capelli femminili, oppure piume o peli di animali. Trattandosi di un'esercitazione militare, l'obiettivo di questo sport consisteva nel raggiungimento di un'ottima forma fisica da parte dei soldati che lo praticavano.

Solo dopo un millennio, nel 1000 a.C. circa, questo sport assunse un carattere ludico: in Giappone si diffuse infatti il «*Kemari*», uno sport istituito con lo scopo di far divertire le classi nobili. Come nel «*Tsu-Chu*», il campo era delimitato da quattro alberi - ciascuno dei quali diverso dall'altro – e il pallone veniva costruito con diversi strati di pelle di cervo. Si trattava di una pratica in cui il «*fair play*» – termine frequentemente usato nel mondo del calcio, dall'inglese gioco corretto – era estremamente diffuso; si verificavano spesso interruzioni di gioco per porgere le scuse all'avversario e sincerarsi delle condizioni fisiche dopo eventuali contrasti fisici molto forti. L'obiettivo principale non consisteva nel portare il pallone all'interno di una porta, bensì nel “mantenere in aria il pallone, senza che toccasse il suolo, e per fare ciò i giocatori potevano usare la loro testa, piedi, ginocchia, schiena e gomiti ma non le mani”⁵.

Nel nostro continente, il primo antenato del calcio nacque in Grecia, intorno al 1000 a.C.; si trattava dell'«*episkyros*» – dal greco «*sk'yros*», “la linea centrale che divideva in due parti il campo”⁶ – e fu ben presto importato in Italia dai Romani nel II secolo a.C., prendendo il nome di «*harpastum*», in italiano l'arpasto. Questo passaggio dalla Grecia all'Impero romano conferì però a questo sport un carattere violento: a Roma veniva praticato dai soldati dell'imperatore Giulio Cesare e consisteva nello strapparsi di mano il pallone (anche e soprattutto attraverso la

⁴ https://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio_%28Enciclopedia-dello-Sport%29/

⁵ <https://it.wikipedia.org/wiki/Kemari>

⁶ https://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio_%28Enciclopedia-dello-Sport%29/

forza) con lo scopo di portare il pallone al di là della linea di fondo avversaria. Nonostante l'introduzione della violenza, l'avvento del calcio nell'Impero romano fu di fondamentale importanza; durante il periodo di espansione dell'impero nell'attuale Gran Bretagna, infatti, il calcio rimase all'interno del tessuto sociale anglosassone, evolvendosi fino a diventare lo sport che oggi tutti conosciamo.

Contemporaneamente, alcuni sport precursori del calcio moderno si diffusero anche in altre parti del globo; nel XVII secolo a.C., in America Centrale e in Sud America i Maya, gli Aztechi e gli Inca giocavano al gioco della palla, “favoriti nello sviluppo del gioco dalla presenza in Amazzonia dell'albero della gomma, materiale primario dei loro palloni rudimentali”⁷. Anche qui si diffusero diverse versioni del gioco, accumulate da un fattore comune: il pallone, il quale doveva essere tirato in un buco, o in un anello, senza l'ausilio delle mani. Così come nell'Impero romano, questi giochi erano violenti e spesso venivano utilizzati per risolvere conflitti o sostituire battaglie all'interno della società stessa.

In seguito alla diffusione del calcio nel nostro continente, ci fu un periodo nero per questo sport; con l'avvento del Medioevo aumentarono le guerre in tutto il continente, e il calcio rappresentava ormai solo più una distrazione per i soldati. Le sole testimonianze medievali riguardo la pratica del calcio si hanno in Francia, dove veniva praticato il gioco della «*Soule*», durante il quale due squadre, ciascuna rappresentante di un villaggio e costituita da un numero non definito di partecipanti, si sfidavano con l'obiettivo di portare il pallone in una parte del villaggio avversario. La pericolosità e la caoticità di questo sport, regolamentato da pochissime regole e quindi spesso causa di infortuni e disordine all'interno del villaggio, portarono al divieto di gioco. Ciò nonostante, la «*Soule*» continuava a mietere proseliti, e la sua pratica seguiva a scatenare un entusiasmo che nessun divieto avrebbe potuto arrestare. “Il successo fu tale che il gioco arrivò a coinvolgere anche la nobiltà e quello stesso clero che voleva proibirlo, al punto che nelle campagne francesi la «*Soule*» sopravvisse fino agli inizi del XX secolo”⁸. Versioni simili alla «*Soule*» si diffusero in Inghilterra – il «*Mob football*» - e in Galles – lo «*Cnapan*» - dove la palla, prima di iniziare il gioco, doveva essere preparata attraverso una particolare procedura; questa palla di legno, probabilmente scolpita con le dimensioni di una palla da baseball, veniva bollita nel grasso animale o in qualche altro lubrificante per rendere la maneggiatura più difficile e imprevedibile⁹.

⁷ https://it.wikipedia.org/wiki/Storia_del_calcio#Estremo_Oriente

⁸ <https://historiemedievali.blogspot.com/2017/03/la-soule-un-antenato-di-calcio-e-rugby.html>

⁹ <https://healthandfitnesshistory.com/ancient-sports/welsh-cnapan-medieval-football/>

In Italia il calcio tornò in auge durante il Rinascimento, a Firenze, grazie alla famiglia dei Medici. Si trattava di una ricca famiglia di mecenati, in particolare Piero de' Medici; fu proprio lui a dare vita alla prima forma di mecenatismo calcistico, investendo a fondo perduto senza un ritorno di denaro, spinto dalla sua forte passione per questo sport. Egli raccolse infatti i giocatori più abili della città, e dettò le regole che diedero vita ad uno sport che si diffuse rapidamente nel nostro Paese: il calcio fiorentino. Le partite erano giocate da 27 giocatori, i quali si “davano battaglia” (nel vero senso della parola, in quanto anch'esso era uno sport decisamente violento) con l'obiettivo di segnare in una porta difesa da un portiere; si poteva colpire la palla anche con le mani, ma il portiere era il solo giocatore che poteva lanciare la palla con quest'ultime. Il calcio fiorentino si diffuse inizialmente fra i ceti alti della società ma ben presto coinvolse l'intera popolazione, affermandosi come uno degli sport più duratori dell'epoca; venne infatti praticato per circa due secoli, dal 1500 al 1700, fino a scomparire lentamente. Al giorno d'oggi il calcio fiorentino viene ancora praticato durante alcune manifestazioni ed eventi folcloristici per mantenere vive le tradizioni e la cultura del nostro paese, soprattutto in Toscana.

Nonostante gli antenati del calcio moderno siano molteplici e la loro nascita risale a più di 2000 anni fa, la versione che più si avvicina allo sport che conosciamo oggi è nata in Inghilterra, nel 1848, quando furono introdotte numerose regole per limitare la violenza che nei secoli precedenti aveva caratterizzato il calcio e, al contrario, rendere questo sport una competizione leale e educativa. Le prime regole ufficiali furono introdotte presso il Trinity College di Cambridge; si trattava di un codice costituito da 14 norme volte a regolare la pratica del calcio. La regola più importante che distinse definitivamente il calcio da altri come sport come il rugby o il basket fu sicuramente il divieto di colpire la palla con le mani; inoltre, nel 1862, le «*Cambridge Rules*» (Regole di Cambridge¹⁰) furono integrate con ulteriori norme, le cosiddette «*Sheffield Rules*» (Regole di Sheffield), le quali comprendevano altre importanti fondamenta del calcio moderno, come la durata di una partita, il numero di giocatori per ciascuna squadra e il fuorigioco. Sempre a Sheffield, nel 1857, nacque la prima società calcistica¹¹, lo Sheffield Football Club, e nel 1863 vide la luce la Football association (FA), la più antica federazione calcistica mondiale¹², che si occupava (e si occupa tutt'oggi) di regolamentare e gestire l'attività calcistica inglese. Una volta stabilite le regole ufficiali e istituita la figura neutra dell'arbitro, il cui compito era quello di far rispettare il regolamento durante le partite, il calcio si diffuse

¹⁰ <https://www.sportellate.it/2021/01/13/why-do-we-love-football-regole-del-calcio/>

¹¹ Ghirelli Antonio, *Storia del calcio in Italia*, Einaudi, 1990

¹² <https://www.football-stadiums.co.uk/articles/the-origins-of-the-football-association/>

sempre di più all'interno di tutto il Regno Unito (e del Commonwealth) e, progressivamente, in Europa e nel continente americano.

1.2 L'INIZIO DELLA TRANSIZIONE ECONOMICA

Il calcio moderno trova dunque le sue radici nel mondo anglofono, ed è ormai praticato da più di un secolo; ad oggi però questo sport viene visto con occhi differenti, a causa delle enormi quantità di denaro che circolano all'interno del mercato in un forte momento di crisi economica mondiale. Nel 2019 l'industria calcio ha raggiunto una valutazione globale di mercato di 1883,6 milioni di dollari e le stime prevedono una crescita fino a 3712,7 milioni per il 2027¹³.

Lo sviluppo economico di questo settore è stato però lento e graduale; in principio il calcio rappresentava un semplice passatempo e nessuno si sarebbe mai immaginato una crescita economica esponenziale nel tempo.

Inizialmente, le squadre di calcio avevano due strade per finanziare la propria attività sportiva, che comprendeva campo di allenamento, attrezzature sportive (divise da allenamento e da partita, porte da calcio e strumenti per gli allenamenti) e l'organizzazione delle trasferte: la prima strada era rappresentata dai "doni" concessi da investitori che decidevano di finanziare l'attività calcistica a fondo perduto, senza alcuno scopo lucrativo; la seconda strada, la più seguita, era rappresentata invece dai cosiddetti incassi da botteghino, ovvero i ricavi derivanti dalla vendita dei biglietti per poter assistere alle partite. Quest'ultimi crebbero notevolmente a partire dalla stagione sportiva 1888-1889, anno in cui si svolse il primo campionato ufficiale di calcio in Inghilterra, durante il quale si registrò una media di circa 4.639 spettatori a partita; prima della fine del secolo si raggiunse una media di 10.000 spettatori a partita, fino ad arrivare a circa 20.000 spettatori a partita prima della Prima guerra mondiale¹⁴.

Dal punto di vista dei giocatori, il calcio rappresentò per quasi un secolo una sorta di hobby. Nonostante questo sport trovi le sue origini all'interno dei college inglesi, si diffuse rapidamente tra la «working class»; la maggior parte dei praticanti svolgeva gli allenamenti al termine della giornata lavorativa, trascorsa all'interno delle fabbriche come operai. Infatti, classe operaia e

¹³ Kumar A., Roshan D., *Football market*, 2021

¹⁴https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_du_football#:~:text=Le%20football%20se%20transforme%20en,et%20la%20construction%20de%20stades

calcio sono stati tutt'uno per molti anni, soprattutto nella prima metà del '900. "I dirigenti politici più attenti videro nel calcio una sana alternativa all'abbruttimento degli operai, che dopo il duro lavoro in fabbrica nei fine settimana correvano nei pub o nelle osterie per abbandonarsi all'alcol"¹⁵. Le squadre erano quindi composte da «*amateurs*» (dilettanti), i quali ricevevano rimborsi spese che a malapena riuscivano a coprire le spese sostenute dai giocatori stessi per le trasferte e per i giorni di lavoro persi.

Per molti anni i calciatori non percepirono alcun stipendio, fino a quando i ricchi mecenati, spinti da una forte passione per questo sport e dalla voglia di veder vincere il proprio club, iniziarono a corrispondere piccole somme di denaro sottobanco ai giocatori più forti; si trattava di una sorta di incoraggiamento, volto a migliorare il rendimento dei calciatori. Il "circolo" dei salari sottobanco si diffuse a partire dagli '80 del 1800, e in media un calciatore riceveva circa 1 sterlina ogni due mesi; il primo celebre caso di uno stipendio nel mondo del calcio fu rappresentato dallo scozzese Fergus Suter, uno scalpellino scozzese che nel 1878 venne acquistato dalla squadra inglese del Darwen F.C.; grazie a questo trasferimento, il calciatore scozzese smise di lavorare come scalpellino, grazie alla paga che gli veniva corrisposta per giocare nella compagine inglese. Questo caso destò scalpore in Inghilterra, dove il calcio professionista ancora non esisteva e le retribuzioni erano proibite. Nonostante ciò, ben presto furono gli stessi presidenti delle società ad ammettere le regolari retribuzioni corrisposte ai giocatori; nel 1884, l'amministratore delegato del Preston North End, dichiarò che i giocatori venivano pagati regolarmente e che si trattava di una pratica diffusa in tutta l'Inghilterra; tuttavia, la Football Association non era d'accordo e la squadra venne espulsa dal campionato inglese¹⁶.

Il 20 luglio 1885, la Football Association acconsentì all'introduzione del professionismo nel mondo del calcio, imponendo però alcune restrizioni: soltanto i calciatori nati in un raggio di sei miglia dal campo o coloro che vi avevano vissuto per almeno due anni potevano ricevere uno stipendio. La maggior parte dei club si iscrisse quindi all'albo delle società professioniste, corrispondendo ai propri giocatori salari che oscillavano tra le 2 e le 5 sterline a settimana (i migliori giocatori potevano percepire fino a 10 sterline a settimana). Tutto ciò espose presto la Football association a numerose critiche; con questo sistema, le squadre economicamente più potenti erano inevitabilmente più forti anche sul campo, grazie alle disponibilità economiche che permettevano di acquistare i migliori giocatori sul mercato. La Football association, nel

¹⁵ Coccia Pasquale, *Il calcio operaio degli stemmi*, 2019

¹⁶ <https://spartacus-educational.com/Fwages.htm>

1895, sotto le forti pressioni di alcuni club come il Derby County, dovette quindi imporre un tetto salariale ai club del campionato inglese, il quale corrispondeva a 4 sterline a settimana. Fu anche l'anno in cui venne introdotto il sistema «*Retain and Transfer*», che attribuiva ai dirigenti pieno potere sulla carriera dei giocatori, che avevano poca voce in capitolo, e rafforzava ulteriormente la loro posizione decisionale sull'ammontare dei salari¹⁷. Tuttavia, alcuni calciatori continuarono a ricevere più di 4 sterline a settimana; alcuni proprietari dei club erano infatti ricchi industriali, i quali offrivano ai giocatori un lavoro nella loro fabbrica con uno stipendio nettamente sopra la media, in modo da aggirare così il «*salary cap*» (tetto salariale). Il sistema «*Retain and Transfer*» suscitò però non poche critiche da parte dei giocatori, i quali pretendevano di aver pieno potere decisionale sulle proprie carriere e avere la libertà di poter contrattare un salario adeguato, nonostante il «*salary cap*» imponesse uno stipendio, comunque, più alto rispetto alla maggioranza della classe operaia. I calciatori dell'epoca si riunirono quindi in associazioni simili ai sindacati per poter ottenere condizioni di lavoro vantaggiose, ma senza alcun risultato; nel 1901 la Football association confermò definitivamente il tetto salariale, così i datori di lavoro (in questo caso i dirigenti dei club) ebbero la meglio.

Nel resto dell'Europa, il professionismo si diffuse nel calcio decine di anni più tardi: fino agli anni '20 del 1900, in paesi come l'Italia o la Francia, il calcio era uno sport ufficialmente amatoriale; anche qui non mancavano però le paghe sottobanco, tipiche del marrone amatoriale (“espressione del vocabolario sportivo che denota il fatto di pagare illegalmente uno sport ufficialmente amatoriale¹⁸). Gli stipendi più alti di quegli anni furono percepiti in Italia, nonostante la presenza di un regime fascista come quello di Mussolini, i cui principi erano in forte contrasto con il professionismo. Lo stipendio era particolarmente elevato per i calciatori cosiddetti “oriundi”, ovvero gli stranieri che, in virtù delle loro origini italiane, avevano la possibilità di giocare per la nazionale azzurra; spesso gli “oriundi” erano calciatori sudamericani, trasferitisi nel nuovo continente durante i forti flussi migratori dell'epoca. I motivi che spingevano i dirigenti ad offrire importanti contratti agli “oriundi” erano fondamentalmente due: in primo luogo, questi calciatori dovevano essere convinti a trasferirsi da una parte all'altra del globo e gli stipendi rappresentavano dunque una buona motivazione; in secondo luogo, i “sudamericani” possedevano (e possiedono tutt'oggi) importantissime doti calcistiche, soprattutto tecniche, che permettevano loro di giocare un calcio più offensivo e propositivo. Celebre fu il caso dell' “oriundo” Raimundo Orsi, trasferitosi dall'Indipendente

¹⁷ <https://dialectik-football.info/le-salaire-des-footballeurs-toute-une-histoire/>

¹⁸ https://it.frwiki.wiki/wiki/Amateurisme_marron

(Argentina) alla Juventus nel 1928, al quale venne offerto dalla famiglia Agnelli un contratto da 8000 lire al mese che includeva anche una Fiat 509 con autista personale ed una villa in collina; si trattava di cifre esorbitanti, decisamente superiori agli stipendi medi degli altri calciatori in Italia (tra le 3000 e le 5000 sterline al mese) e di altri mestieri come il maestro (400 lire al mese) ed il magistrato (1000 lire al mese)¹⁹. In Francia, invece, negli anni '30 del 1900 un calciatore guadagnava in media 1500 franchi al mese, con un tetto salariale massimo di 2000 franchi mensili; ciò che destò scalpore fu però, anche in questo caso, la gestione della carriera di un calciatore da parte delle società. In Francia si diffusero infatti “i contratti a vita” (aboliti solo nel 1972), i quali attribuivano ai club pieni poteri decisionali sulla carriera dei calciatori di loro proprietà fino alla fine della carriera stessa.

La situazione in tutta Europa rimase invariata fino alla metà del secolo; gli stipendi continuavano ad essere regolamentati da un tetto salariale (comunque infranto dal “marrone amatoriale”), e i club possedevano la maggior parte dei diritti sui loro calciatori. Dagli anni '50 del 1900 però la situazione cambiò radicalmente, grazie all'avvento di uno dei fenomeni più importanti nella storia economica del calcio: la televisione.

1.3 LA NASCITA DI UN NUOVO BUSINESS. IL CASO ITALIANO

Gli anni '40 del 1900 furono tristemente caratterizzati dal secondo conflitto mondiale; sebbene la guerra fosse presente nella maggior parte degli stati europei, il calcio non si fermò. In Italia il campionato nazionale fu sospeso per due stagioni (1943-44, 1944-45), ma vennero comunque organizzati diversi tornei (non ufficialmente riconosciuti dalla federazione italiana), in particolare nel nord e nel centro Italia. Nel resto dell'Europa la situazione fu pressoché uguale: i principali campionati nazionali furono sospesi, in modo tale da concentrare gli sforzi nel settore bellico; nonostante ciò, si svolsero tornei e campionati regionali e cittadini, così da concedere alla popolazione una sorta di svago durante un periodo tanto difficile.

Gli anni successivi alla Seconda Guerra Mondiale rappresentarono un periodo di forte ricostruzione economica in tutta Europa che toccò, seppur in misura minore, anche il settore calcio. Nel 1945 nacque la Sisal (Sport Italia Società a Responsabilità Limitata), il cui fondatore Massimo della Pergola, nel 1946, creò il business delle scommesse sportive legali in Italia; si

¹⁹ <https://storiedicalcio.altervista.org/blog/storie-ingaggi-procuratori.html>

trattò di “un’idea semplice ma geniale, ispirata dai bookmaker stranieri, pensata con l’obiettivo di supportare la ricostruzione degli impianti sportivi nazionali attraverso il gioco”²⁰.

Il punto di svolta si ebbe però qualche anno più tardi; era il 5 febbraio 1950 e sulla Rai andava in onda, per la prima volta nella storia della tv italiana, un match di calcio, disputato fra Milan e Juve. Gli spettatori televisivi furono pochissimi, in quanto la tv rappresentava un bene di lusso, ma fu comunque un evento molto importante dal punto di vista della popolarità di questo sport. I diritti televisivi ancora non esistevano, di conseguenza le società calcistiche non trassero vantaggi economici da questo evento, ma la popolarità del calcio aumentò considerevolmente, così come la diffusione della televisione tra le famiglie. La televisione stessa trasse vantaggio dalla popolarità del calcio: tra il 1948 e il 1965, si passò da circa 90.000 unità presenti quasi esclusivamente in Gran Bretagna, a circa 58.000.000 milioni per tutti i paesi collegati dalla rete dell’Eurovisione²¹, l’organismo internazionale di coordinamento tra i paesi europei, fondato nel 1954, parte integrante dell’Unione europea di radiodiffusione; “la sua funzione consiste nel regolare tutti gli scambi di emissioni radiofoniche e televisive del continente”²².

Nel 1954 venne trasmesso in TV, nei paesi europei aderenti all’Eurovisione (tra cui l’Italia) il primo grande evento calcistico internazionale, la Coppa del Mondo disputatasi in Svizzera, così come nel 1958, quando fu il turno della Coppa del Mondo tenutasi in Svezia. Questi due eventi svolsero un ruolo di fondamentale importanza per la storia di questo sport, in quanto diedero al calcio un’impronta internazionale e contribuirono a creare le prime icone del calcio, come il brasiliano Pelé, l’ungherese Ferenc Puskas e lo spagnolo Alfredo di Stefano.

La televisione permise quindi al calcio di diventare un fenomeno sociale ed economico in grado di unire migliaia di persone, ma contribuì soltanto indirettamente allo sviluppo economico dei club; portò infatti ad un aumento dei tifosi, che si tradusse in un incremento degli incassi da botteghino.

Per poter parlare di ricavi dei club direttamente correlati con la trasmissione televisiva delle partite di calcio bisogna attendere circa 40 anni. Nel 1980 su ispirazione del sistema televisivo angloamericano, nacque l’istituto giuridico dei diritti televisivi in vendita. Fino ad allora i cameramen delle principali emittenti televisive italiane avevano la possibilità di accedere negli stadi e riprendere liberamente le partite, così da trasmetterle in diretta televisiva. A partire da

²⁰ <https://unastorianatapergigioco.sisal.com/storie-da-scoprire/schedine-di-gioco/?story=30>

²¹ <https://ehne.fr/en/encyclopedia/themes/material-civilization/european-sports-circulations/televised-football-a-european-mass-spectacle-1950-1960>

²² <https://it.wikipedia.org/wiki/Eurovisione>

tale data la Rai acquistò l'esclusiva sulla trasmissione delle partite di calcio italiane, corrispondendo alla Lega Calcio (l'organismo che gestisce i tornei professionisti italiani) una somma di circa 3 miliardi di lire; sostanzialmente la situazione non cambiò né per i club, né per gli spettatori, i quali poterono continuare a guardare gratuitamente tutte le partite che la Rai decideva di trasmettere. Nel 1993 la Lega Calcio stipulò un accordo con l'emittente privata TELE+; tale accordo prevedeva che, per le stagioni 1993-94, 1994-95, 1995-96, TELE+ trasmettesse 28 partite all'anno sul suo canale criptato, al quale potevano accedere solo coloro che sottoscrivevano un abbonamento, mentre, per il triennio successivo, TELE+ ottenne il diritto di trasmettere la totalità dei match italiani. A partire dalla stagione sportiva 1999-2000, furono i club a contrattare con le emittenti televisive (la società del magnate australiano Rupert Murdoch STREAM TV si oppone a TELE+) i contratti riguardanti i diritti tv, grazie all'introduzione dei diritti soggettivi; si trattò di un punto cruciale che diede il via ad una serie di situazioni oligopolistiche all'interno delle quali le emittenti private, tra cui le famose Mediaset Premium, DAZN e SKY, si spartivano, e si spartiscono tutt'ora, la trasmissione delle diverse partite della Serie A, permettendo ai club di generare notevoli ricavi.

La televisione ha svolto dunque due importantissime funzioni per il mondo del calcio: un potente mezzo in grado di aumentare la popolarità di questo sport ed una notevole fonte di guadagno per i club. Ancor prima della televisione, la cui funzione economica nel calcio è diventata rilevante molti anni più tardi rispetto alla sua nascita, i club trovarono un'altra soluzione per aumentare i ricavi: gli sponsor.

La nascita dei primi sponsor sulle divise utilizzate per le partite risale al secondo dopoguerra, quando si diffuse la pratica dell'abbinamento; siccome molti proprietari dei club italiani erano allo stesso tempo imprenditori e dunque titolari di un'azienda al di fuori del mondo del calcio, alcune squadre cominciarono ad affiancare il nome dell'azienda al nome ufficiale della squadra, riportandolo così sulla divisa. Il primo caso celebre fu quello del Lanerossi Vicenza, che in seguito all'acquisizione della squadra da parte del lanificio Rossi mutò il proprio nome e il proprio stemma, applicando sulle maglie la tipica R che rimase sulle divise biancorosse dal 1953 fino al 1990²³. Le modifiche apportate potevano concernere solamente il logo e lo stemma, in quanto all'epoca la Federazione proibiva l'introduzione di uno sponsor tecnico ("ovvero un

²³ <https://www.pokerstarsnews.it/calcio/sponsor-maglie-calcio-storia/11870/>

soggetto che mira ad ottenere diritti di marketing e comunicazione con lo scopo di trarre beneficio economico, di posizionamento, di visibilità, e via discorrendo”²⁴) esterno sulle divise.

La prima apertura della Federazione riguardo l’inserimento di marchi commerciali sulle divise da gioco avvenne nel 1978, quando si acconsentì all’apposizione del logo dello sponsor tecnico su maglie, pantaloncini e calzettoni, la cui dimensione però non doveva essere superiore a 12 cm². Tale concessione fece da apripista all’autorizzazione completa, da parte della Federazione, nell’utilizzo di sponsor tecnici sulle divise dei club italiani, che avvenne nella stagione 1981-82. Per le società, l’introduzione degli sponsor tecnici rappresentò una grande vittoria economica; per la prima volta i proprietari dei club riuscirono ad affiancare una nuova fonte di ricavo a quella già esistente (gli incassi da botteghino), dando vita ad un business che da lì a poco sarebbe letteralmente esploso.

1.4 LE FONTI DI RICAVO DEI CLUB ITALIANI

Negli ultimi 30 anni le società calcistiche sono state soggette ad una trasformazione totale, che ha portato il mondo del calcio a diventare un vero settore economico; al contempo, i club di calcio hanno assunto un’impronta sempre più economica, a discapito della passione e del romanticismo che da sempre caratterizzano questo sport, divenendo aziende a tutti gli effetti. In quanto tali, i club calcistici ragionano in termini di ricavi ancor prima che in termini sportivi. Come è già stato riportato nei paragrafi precedenti, le principali fonti di ricavo per i club sportivi sono tre:

- gli incassi da botteghino, costituiti dalla vendita dei biglietti (e quindi anche dagli abbonamenti²⁵), i quali hanno “sofferto” a causa della pandemia COVID-19 che ha tenuto i tifosi lontani dagli stadi per circa un anno;
- i diritti televisivi, la cui parte fissa, nella stagione calcistica 2021-22, corrispondeva a circa 23 milioni di euro per ciascuna squadra di SERIE A, più una parte variabile diversa per ogni club (l’Inter, la società che ha incassato di più dai diritti televisivi, ha ricevuto più di 70 milioni di euro);

²⁴ <https://rtrsports.com/blog/cosa-uno-sponsor-tecnico/#:~:text=In%20primis%2C%20%2C3%A8%20necessario%20dire,di%20visibilit%C3%A0%2C%20e%20via%20discorrendo>

²⁵ Soriano Ferran, *Il pallone non entra mai per caso*, Vallardi Editore, 2012

- gli sponsor tecnici, il cui ammontare deriva dalle diverse contrattazioni dei club con i partner (la Juventus nel 2022 ha incassato quasi 60 milioni di euro).

Oltre a queste tre importanti fonti di ricavo, altre quattro fonti di entrate non devono essere trascurate; tra queste vi sono:

- Competizioni internazionali: i club italiani che riescono ad ottenere un piazzamento tra le prime sette posizioni in classifica, partecipano alle grandi competizioni europee internazionali; in ordine di importanza: Champions League, Europa League e Conference League. La partecipazione a queste competizioni comporta ingenti entrate monetarie: ogni club qualificato alla Champions League riceve 15 milioni di euro; i club qualificati all'Europa League incassano 3,6 milioni di euro per la partecipazione; i club qualificati alla Conference League incassano di diritto 2,9 milioni di euro. Alle quote di partecipazione si aggiungono determinati bonus per ciascuna vittoria e pareggio, più ulteriori bonus a seconda dell'importanza del match e dell'avanzamento nella competizione di riferimento; prendendo in considerazione la Champions League, la competizione europea più prestigiosa, il vincitore incassa almeno 100 milioni di euro;
- Merchandising: la vendita del merchandising rappresenta una cospicua fonte di ricavi per i club; il prodotto più venduto sono le divise da gioco, distribuite all'interno degli store ufficiali o sui marketplace online. In particolare, la vendita del merchandising delle sei principali squadre di Serie A (Juventus-Milan-Inter-Napoli-Roma-Lazio) su Amazon Italia, ha portato nelle casse di terzi rivenditori un fatturato di 9,5 milioni di euro nel 2022²⁶;
- Compravendita di giocatori: per i club minori, i quali partecipano di rado alle competizioni europee, la compravendita di giocatori è fondamentale. L'obiettivo di queste società è quello di acquistare giovani talenti a prezzi ragionevoli, valorizzarli e rivenderli qualche anno più tardi ad alto prezzo. In Europa, l'Atalanta è una delle società più abili nel realizzare plusvalenze: negli ultimi 5 anni il club ne ha realizzate per un valore superiore a 200 milioni di euro. Le compravendite includono anche l'acquisto di nuovi giocatori, che non sempre rappresentano solamente un costo; nel caso in cui un club acquisti un giocatore di fama internazionale, il costo sostenuto sarà in parte coperto dalla vendita del «merchandising» inerente a quel giocatore, che rappresenta anche un ricavo. Un ottimo esempio è dato dall'acquisto di Cristiano Ronaldo da parte della Juventus, avvenuto nell'estate 2018 per un esborso di circa 100 milioni di euro; durante il primo anno di Juventus (stagione 2018-2019)

²⁶ [https://www.engage.it/dati-e-ricerche/calcio-merchandising-amazon-analisi-kiliagon.aspx#:~:text=L'analisi%20%C3%A8%20riuscita%20a,%2DLazio\)%20su%20Amazon%20Italia](https://www.engage.it/dati-e-ricerche/calcio-merchandising-amazon-analisi-kiliagon.aspx#:~:text=L'analisi%20%C3%A8%20riuscita%20a,%2DLazio)%20su%20Amazon%20Italia)

Ronaldo è riuscito a far vendere al club bianconero oltre un milione di magliette a livello globale, “assist importante per il merchandising, con un incasso totale di 44 milioni di euro”²⁷;

- Operazioni commerciali: seppur in quantità minore, sono presenti altre operazioni commerciali che permettono ai club di incrementare i loro profitti; in particolare, durante il periodo di preparazione estiva, le società italiane (ed europee) partecipano a tournée e partite amichevoli lontano dall’Europa, spesso negli USA e in Estremo Oriente. Il motivo che spinge le società a viaggiare così lontano per disputare match amichevoli sono principalmente tre: in primis, le cospicue somme di denaro ricevute dagli sponsor delle competizioni e derivanti dagli incassi da botteghino; in secondo luogo, la possibilità di far conoscere il brand in mercati neofiti, all’interno dei quali il calcio ha enormi margini di espansione; infine, i club, durante queste tournée, hanno l’occasione di misurare il proprio livello di preparazione disputando match contro le migliori squadre del mondo.

1.5 IL FAIR PLAY FINANZIARIO

In virtù del continuo sviluppo economico del settore calcio, con il passare degli anni la FIFA e le federazioni calcistiche dei singoli stati hanno implementato le azioni di controllo e regolamentazione nei confronti delle società, al fine di preservare il più possibile il carattere sportivo a discapito di quello economico. Negli ultimi vent’anni, infatti, le grandi squadre europee, con a capo ricchi presidenti (come sceicchi e magnati russi) hanno deciso di investire ingenti somme nel rafforzamento delle proprie squadre, senza badare a spese. Un ottimo esempio in grado di rappresentare al meglio questa situazione è dato dalla campagna acquisti del Real Madrid, nell’estate del 2009: in questa sessione di mercato, il club spagnolo acquistò nove nuovi giocatori, per un totale di 257,40 milioni di euro; tra questi vi furono i due giocatori più forti al mondo in quel momento, ovvero Cristiano Ronaldo e Kakà, rispettivamente acquistati per 94 e 65 milioni di euro. Altre squadre, come Paris Saint Germain (Francia), Chelsea e Manchester City (Inghilterra), in ciascuna sessione di calciomercato spendono alte cifre per migliorare le proprie rose; questi club sono di proprietà di facoltosi imprenditori che non hanno problemi ad immettere denaro nelle casse societarie; per questo motivo, nonostante

²⁷ [https://roma.repubblica.it/sport/2022/07/25/news/paulo_dybala_piu_magliette_cristiano_ronaldo-359123017/#:~:text=Andando%20ad%20analizzare%20alcuni%20numeri,milioni%20di%20euro%20\(%2B16](https://roma.repubblica.it/sport/2022/07/25/news/paulo_dybala_piu_magliette_cristiano_ronaldo-359123017/#:~:text=Andando%20ad%20analizzare%20alcuni%20numeri,milioni%20di%20euro%20(%2B16)

non abbiano una storia ricca di trofei e successi, in pochi anni sono saliti al vertice del calcio europeo e mondiale. Come si può facilmente intuire, tutto ciò penalizza le piccole realtà, le quali, non avendo disponibilità economiche, decidono di valorizzare giovani talenti del proprio settore giovanile (o acquistati altrove a basso prezzo), impiegando così più tempo per raggiungere i propri obiettivi.

La FIFA, quindi, al fine di ridurre le disparità economiche e sportive del calcio e promuovere l'auto-sostenibilità delle società (limitando così l'indebitamento e il conseguente rischio di fallimento), ha introdotto nel 2011 il «Fair Play Finanziario (FPP)»; si tratta di un regolamento secondo il quale tutti i club, alla fine di un ciclo triennale, devono presentare un bilancio economico in pari («break even point») o positivo, con un limite massimo di negatività di 5 milioni di euro; tutto ciò dev'essere dato da un equilibrio tra le spese e i ricavi. Inoltre, le società devono estinguere i debiti arretrati nei confronti di altri soggetti, e devono presentare i futuri piani finanziari. In assenza di tali requisiti, i club rischiano di incorrere in sanzioni sportive o pecuniarie che possono includere l'esclusione dalle competizioni UEFA (Champions League, Europa League, Conference League), multe, limitazioni riguardo il calciomercato o le dimensioni delle liste di giocatori che possono disputare match internazionali.

Questo sistema di regolamentazione, seppur rappresenti un'ottima idea, non ha prodotto gli effetti desiderati; le squadre medio-piccole sono state penalizzate, al contempo è aumentato il divario fra quest'ultime ed i grandi club. Inoltre, «alcune ricche società, soprattutto di proprietà qatariota e degli emirati, ricorrevano a un giro di sponsorizzazioni che potevano essere ricondotte alla stessa proprietà (pur in una cornice di proto-legalità)»²⁸, così da aggirare il regolamento. Il Fair Play Finanziario è stato aggirato da molti club anche attraverso operazioni di compravendita, all'interno delle quali il valore di determinati giocatori (spesso giovani senza alcuna esperienza) è stato «gonfiato» così da aumentare i ricavi; inoltre, un altro metodo intelligente, sempre all'interno del quadro della compravendita, consiste nel perfezionare l'acquisto di un giocatore con la formula del prestito con obbligo o diritto di riscatto, in modo da posticipare la spesa effettiva nei bilanci successivi, i quali non rientrano nel triennio preso in considerazione dalla FIFA durante un determinato anno. Un esempio concreto è dato dal trasferimento di Kylian Mbappé, trasferitosi al Paris Saint Germain nell'estate 2017: la formula del trasferimento concordata con il Monaco era un prestito con obbligo di riscatto per l'estate 2018, stabilito a 180 milioni di euro. Nella sessione di mercato 2017 il PSG non avrebbe mai

²⁸ <https://www.rivistacontrasti.it/fair-play-finanziario-abolito-uefa-paris-saint-germain-manchester-city-sponsorizzazioni/>

potuto acquistare il giocatore, in quanto il triennio, al termine del quale la FIFA avrebbe svolto i controlli, giungeva al termine proprio in quell'anno; di conseguenza, le spese del club avrebbero oltrepassato di gran lunga i ricavi e la società sarebbe incorsa in gravi sanzioni. Il club ha dunque deciso di posticipare la spesa nell'anno successivo, assicurandosi comunque le prestazioni del giocatore.

Tali metodi volti ad aggirare il FFP, unite alle difficoltà dei club nel mantenere alti i ricavi a causa della pandemia, che per un anno ha tenuto i tifosi lontano dallo stadio, hanno spinto la FIFA a rivedere tale regolamento, apportando delle modifiche, alcune delle quali a partire dalla stagione 2022-23. Queste sono le dichiarazioni di Aleksander Ceferin, presidente della UEFA: “la più grande innovazione è la norma che regolarizza i costi di gestione della squadra al fine di portare un migliore controllo delle spese in relazione ai salari dei giocatori e ai costi per i trasferimenti. La normativa limita la spesa per gli stipendi, per i trasferimenti e per le commissioni degli agenti al 70% delle entrate del club. Le valutazioni saranno eseguite su base tempestiva e le violazioni comporteranno sanzioni finanziarie predefinite e misure sportive. L'obiettivo della sostenibilità finanziaria sarà raggiunto attraverso tre pilastri chiave: solvibilità, stabilità e controllo dei costi”²⁹. La norma più importante, tra quelle messe in atto a partire da giugno 2022, riguarda l'estinzione dei debiti societari con scadenza prevista il 30 giugno, 30 settembre e 31 dicembre 2022, i quali devono essere saldati obbligatoriamente entro il 15 del mese successivo; le altre norme, come quella inerente alle spese societarie di cui ha parlato Ceferin, verranno attuate gradualmente nell'arco di un triennio, per permettere ai club di avere il tempo di adattarsi.

1.6 L'IMPATTO DEL CALCIO SULLA SOCIETA' ITALIANA

Il calcio italiano, nel XXI secolo, è stato soggetto di un considerevole sviluppo economico e, nonostante venga spesso definito come un ambiente “sporco”, caratterizzato da violenza, maleducazione e ignoranza, contribuisce in maniera considerevole al benessere della società, non solo a livello economico. Come la totalità degli sport, il calcio cresce e forma i ragazzi e rappresenta un'occupazione in grado di “prendere” numerosi ragazzi dalla strada ed allontanarli dalla criminalità, soprattutto coloro che abitano in quartieri difficili. “Mettevamo due buste per

²⁹ https://www.tuttosport.com/news/calcio/2022/04/08-91675634/nuovo_fair_play_finanziario_un_tetto_a_spese_e_stipendi

terra e pensavamo al calcio, non c'era tempo da perdere. Era l'unica ancora di salvezza. Perché appena la palla usciva dal recinto di gioco, la normalità ti affossava. Se finiva nei sotterranei potevi trovare davvero di tutto: sapevi che per risalire con il pallone in mano dovevi schivare siringhe, lacci emostatici e altre schifezze”³⁰, ha dichiarato Armando Izzo, calciatore del Monza nato e cresciuto nel quartiere di Scampia. Inoltre, il calcio insegna ai ragazzi il rispetto, il concetto di gruppo, il saper relazionarsi e tanti altri valori trasferibili in qualsiasi contesto della vita.

Dal punto di vista economico, l'impatto del calcio è di fondamentale importanza per il nostro paese: basti pensare che il PIL nazionale, grazie al settore calcio, è passato dallo 0,17% nel 2013 allo 0,19% nel 2021. Nel biennio 2017-19, invece, il sistema calcio italiano ha un impatto sull'economia italiana di 3,01 miliardi di euro, coinvolgendo tre settori in particolare: “il settore economico (742,1 milioni di contributi diretti all'economia nazionale), il settore sociale (1.051,4 milioni di risparmio economico generato dai benefici prodotti dall'attività calcistica), il settore sanitario (1.215,5 milioni in termini di risparmio della spesa sanitaria insieme a quello delle performance sportive)”³¹. Il calcio contribuisce inoltre in maniera netta all'aumento delle entrate fiscali e previdenziali dello Stato e, oltre a dare direttamente lavoro a circa 80000 persone, crea innumerevoli posti di lavoro in modo indiretto; nel settore edilizio, ad esempio, nel momento in cui viene costruita una nuova infrastruttura sportiva (stadio, centri sportivi, uffici delle società); nel settore sanitario (fisioterapisti, cliniche specializzate, chirurghi); nel settore dei mass media e della comunicazione e in tantissimi altri settori (in particolare sicurezza, moda, trasporti, eventi e ambito legale).

Tra l'impatto economico e quello sociale si collocano una serie di iniziative di responsabilità sociale da parte dei club; molti di essi si impegnano infatti nella promozione di campagne contro il razzismo, la discriminazione sessuale, l'omofobia e la guerra, effettuando azioni di beneficenza e di raccolta fondi per sostenere specifiche cause, come la lotta contro la pandemia COVID 19, la prevenzione e la ricerca scientifica per curare alcune malattie e patologie, oppure l'aiuto nei confronti delle persone meno fortunate che vivono in gravi difficoltà economiche. I club più importanti sfruttano dunque la loro popolarità, e quindi il loro grande seguito, per lanciare importanti messaggi attraverso una comunicazione etica e corretta; per questo motivo,

³⁰ <https://www.cronachedispogliatoio.it/armando-izzo-cronache/>

³¹ <https://www.calciofinanza.it/2022/10/03/calcio-ed-economia-quanto-vale-oggi-il-calcio-in-italia-oggi/>

le istituzioni dei differenti stati in cui il calcio è diffuso su larga scala utilizzano spesso il gioco come strumento di sviluppo sociale.³²

Sulla base degli argomenti appena trattati, quando si parla dell'industria calcio è sbagliato soffermarsi esclusivamente sui punti negativi, come la violenza dei tifosi o gli stipendi troppo elevati dei calciatori, in quanto il calcio contribuisce da sempre allo sviluppo economico e sociale del nostro paese.

³²Chadwick Simon, Parnell Daniel, Widdop Paul, Anagnostopoulos Christos, *Routledge Handbook of Football Business and Management*, 2018

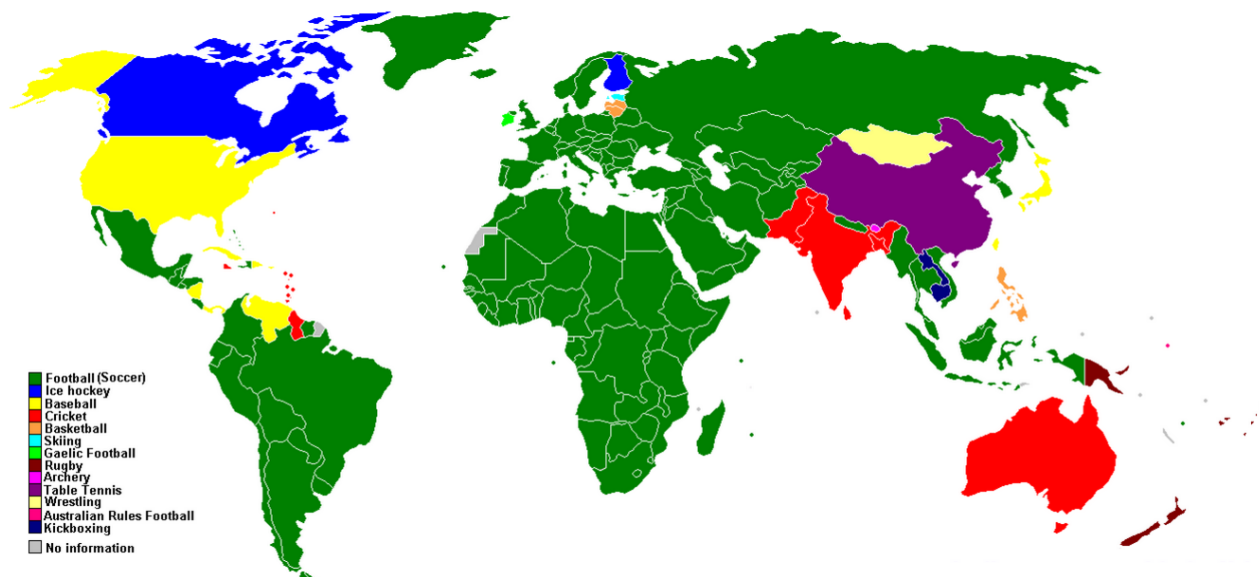
CAPITOLO 2 – BRAND E MARKETING NEL CALCIO

2.1 L'IMPRESINDIBILITA' DEL BRAND

Il calcio di oggi è un mondo decisamente più complesso rispetto a ciò che si possa immaginare. A partire dagli anni '90 del XX secolo, questo sport è stato “toccato” e modificato in maniera definitiva ed irreversibile dal fenomeno della globalizzazione, la cui diffusione è stata favorita dalla nascita di Internet. L'industria del pallone è riuscita dunque a raggiungere qualsiasi continente, anche laddove vi sono povertà e guerra; in qualsiasi posto sperduto del globo, infatti, ci sarà sempre un bambino con un pallone in mano ed una maglietta del suo giocatore preferito. Nonostante ciò, vi sono numerose aree ancora “vergini” sul pianeta, nelle quali il business del calcio ha enormi margini di espansione; basti pensare al continente asiatico, oppure agli USA, dove il basketball, il baseball e il football americano sono decisamente più seguiti del calcio e, in alcuni casi, circola molto più denaro; in Nuova Zelanda è il rugby a far da padrone, in Canada l'hockey su ghiaccio e in India (il secondo paese più popolato al mondo) il cricket. In questi paesi, il calcio si è diffuso molto più tardi rispetto all'Europa, in favore degli sport elencati in precedenza, perlopiù a causa di motivi culturali e storici, in alcuni casi anche ambientali: in India lo sport più diffuso è il cricket in virtù della colonizzazione britannica avvenuta nel 1700; negli USA si prediligono gli sport nei quali si usano le mani (“Il calcio sarebbe uno sport inferiore, poiché si gioca con gli arti inferiori non permettendo di esercitare la sottigliezza specifica degli arti superiori, anzi li inibisce. Più del 99% degli sport sono praticati con gli arti superiori che sviluppano il cervello, mentre quelli inferiori molto ma molto meno”³³).

³³ <http://www.universology.com/calcio-america.html>

Figura 2.1 - GLI SPORT PIU' POPOLARI NEL MONDO ³⁴



La mappa in Figura 2.1 riporta gli sport più popolari in ogni nazione; come si può notare, il calcio è lo sport con maggior seguito e, nonostante al giorno d'oggi sia presente una squadra nazionale in ogni paese, vi sono alcuni stati in cui il calcio non è lo sport più seguito e dunque vi sono notevoli margini di espansione.

I paesi nei quali il calcio non ha ancora raggiunto l'apice riguardo il seguito e la diffusione, rappresentano una grande occasione per i club economicamente più potenti, i quali possono sfruttare tali buchi di mercato per espandere la loro attività, fidelizzare nuovi clienti e realizzare nuove partnership commerciali; l'obiettivo principale di queste operazioni commerciali è l'affermazione e la consolidazione del brand, un tema fondamentale per ciascuna società desiderosa di prosperare e durare nel lungo periodo.

Il brand non rappresenta dunque solamente un logo, bensì dev'essere in grado di adempiere a molteplici funzioni fondamentali per l'azienda:

³⁴ https://it.wikipedia.org/wiki/Sport_nazionale#/media/File:Sport_pi%C3%B9_popolare.png

- esprimere i valori e la missione aziendale: questi due concetti sono fondamentali, soprattutto nel lungo termine, in quanto permettono alla società di creare un'immagine positiva attraverso concetti come la sostenibilità, la sportività e l'educazione;
- raccontarne la storia: il «brand storytelling» è un potente strumento per i club, in grado di attrarre verso di sé tifosi e giocatori. La quasi totalità dei club più forti ed importanti al mondo vantano una storia ricca di trofei e vittorie, raccontata e tramandata con romanticismo durante il corso degli anni; al giorno d'oggi, lo storytelling di un brand è quindi un forte strumento di appeal in grado aiutare la società calcistiche anche nei momenti più difficili (economicamente e sportivamente);
- trasmettere fiducia ai consumatori finali (i tifosi) e agli stakeholders, i quali devono essere sempre fiduciosi circa il buon funzionamento della società calcistica;
- garantire ai clienti la qualità dei prodotti ad esso collegati: in ambito calcistico questo aspetto è molto importante per quanto concerne il merchandising, i servizi offerti allo stadio prima, durante e dopo le partite ed ulteriori servizi come i camp estivi e le accademie di formazione, anche all'estero;
- raggiungere nuovi segmenti di mercato nel mondo;
- “differenziare i prodotti e servizi di un determinato venditore da quelli della concorrenza”³⁵.

Tali funzioni, alle quali il brand adempie, sono imprescindibili nella costruzione pratica di tre concetti fondamentali per ogni società calcistica, ovvero «brand equity» (valore quantitativo e qualitativo di un brand), «brand awareness» (la consapevolezza di un brand da parte dei consumatori) e «brand loyalty» (la fedeltà nei confronti di un brand). Quest'ultimo concetto assume, mai come nel mondo del calcio B2C («business to consumer»), rilevante importanza; il tifo calcistico è infatti molto più che una semplice passione, bensì una vera e propria fede. Ciascun tifoso di un determinato club si sente parte di una sorta di famiglia che non abbandonerebbe mai, nonostante qualsiasi momento di difficoltà la squadra possa attraversare; soltanto “il 16% dei tifosi sostiene infatti di aver tifato per una squadra diversa da quella attuale”³⁶. Ciò significa che, una volta “ottenuta” la fede di un individuo, quest'ultima persisterà nel tempo; le società devono dunque concentrare il loro focus sull'acquisizione di nuovi clienti attraverso l'appeal del loro brand, il quale dev'essere il più forte possibile.

³⁵ American Marketing Association (1960)

³⁶ <https://www.sportbusinessmanagement.it/2014/11/limportanza-del-brand-nelle-societa.html>

I benefici derivanti da un brand solido sono molteplici e riguardano l'ambito economico, così come quello sportivo. In primo luogo, un marchio potente ed attrattivo può estendere la fanbase di una determinata società, all'estero (mercati neofiti) come nel paese di riferimento. In secondo luogo, un brand forte possiede maggior potere contrattuale in fase di trattativa con gli sponsor e i media; per poter comprendere la portata economica degli accordi con gli sponsor, e quanto quest'ultimi dipendano dalla potenza del brand, è sufficiente analizzare gli accordi siglati da due fra i più importanti e conosciuti club del mondo: il Real Madrid e il Milan. Entrambe le società possiedono lo stesso main sponsor, la compagnia aerea degli Emirati Arabi Uniti Fly Emirates; il Real Madrid, però, il cui brand si classifica al secondo posto³⁷ tra i più potenti nel mondo del calcio, incassa ogni anno 70 milioni di euro³⁸ dall'accordo di sponsorizzazione, mentre il Milan, il cui brand si trova soltanto in diciannovesima posizione³⁹, guadagna ogni anno 30 milioni di euro⁴⁰, meno della metà. Infine, un brand efficace permette ai club di creare efficienti canali di vendita del merchandising e aumenta le possibilità di ottenere finanziamenti da parte di investitori esterni. L'insieme di tutti i benefici appena elencati comporta conseguenze positive per la parte sportiva dei club, i quali acquisiscono maggior potere di acquisto in fase di compravendita di giocatori e più possibilità di investimento nelle infrastrutture sportive.

Al giorno d'oggi, dunque, tutti i più importanti club europei e mondiali concentrano una grande quantità di sforzi sulle strategie di branding; alcune società hanno intrapreso la strada del «calcio branding» ormai da molti anni, ed oggi queste si trovano al vertice del calcio mondiale. «Florentino Perez, imprenditore e politico spagnolo, presidente del Real Madrid»⁴¹, parlando di strategie societarie, nel 2004 affermò: «la cosa più importante è il marchio, è un po' quello che accade con la Disney. Il nostro obbligo è continuare a diffonderci a livello internazionale: vorremmo che il nome del Real Madrid arrivasse in tutto il mondo. Siamo stati in Asia, in America, e andremo in Sud Africa. Ci sono centinaia di milioni di persone che hanno nel cuore la nostra squadra». Nel 2022 il club spagnolo ha vinto la quinta Champions League in nove anni

³⁷ <https://www.crearelogo.it/top-10-brand-piu-importanti-nel-calcio/>

³⁸ <https://www.sporteconomy.it/il-real-madrid-rinnova-con-emirates-fino-al-2026/>

³⁹ <https://www.crearelogo.it/top-10-brand-piu-importanti-nel-calcio/>

⁴⁰ <https://www.calciofinanza.it/2022/10/26/il-milan-pronto-a-chiudere-il-rinnovo-con-emirates/>

⁴¹ https://it.wikipedia.org/wiki/Florentino_P%C3%A9rez

e ha conseguito un fatturato di 640 milioni di euro⁴² (secondo club al mondo), confermandosi come una delle squadre più forti e potenti di sempre.

Figura 2.2 – I PIU' FORTI BRAND CALCISITICI DEL 2022 ⁴³



La Figura 2.2 riporta la classifica, stilata da Brand Finance, dei dieci brand calcistici europei più forti; la Juventus è l'unico club italiano presente, grazie all'innovazione e alla modernità che da sempre contraddistinguono il club bianconero. Al primo posto si trova il Real Madrid, unico club spagnolo assieme al Barcellona, mentre al quinto posto si trova il Bayern Monaco, unico club tedesco; i club inglesi dominano questa importante classifica con sei squadre presenti, a dimostrazione della forza e del potere economico della Premier League (il campionato inglese).

⁴² <https://bebeez.it/studi-e-approfondimenti/calcio-serie-a-in-gran-recupero-tra-le-big-5-europee-mentre-i-ricavi-dei-top-20-club-a-livello-globale-sono-ancora-sotto-i-livelli-pre-covid-lo-calcola-deloitte/>

⁴³ <http://www.businesspeople.it/Lifestyle/Sport/calcio-marchi-maggior-valore-brand-finance-119923>

2.2 LA FUNZIONE DEL MARKETING

Il «calcio branding» rappresenta la strategia più efficace per i club di calcio che vogliono incrementare i ricavi e migliorare i risultati sportivi; si tratta di un processo che necessita anni per produrre risultati significativi ma, una volta sviluppato e consolidato un forte brand, non resterà che stare al passo con le innovazioni che nascono nel corso del tempo.

Un marchio potente e sostenibile è realizzabile attraverso il marketing, ovvero un processo, o insieme di attività, al cui centro vi è la creazione di valore per i clienti, gli stakeholder e la società stessa⁴⁴; con valore si intende il soddisfacimento dei bisogni dei clienti e il rendere profittevole l'attività aziendale e gli investimenti degli stakeholders. Un'attività fondamentale di marketing è la comunicazione che può avvalersi di diversi canali comunicativi, come la televisione, i giornali, i cartelloni pubblicitari o i più recenti advertising online e social network; mediante tali mezzi, le società sono in grado di comunicare un determinato prodotto o servizio in maniera efficace, rendendolo appetibile sul mercato. Il marketing però non viene sfruttato con il solo scopo, da parte delle società, di aumentare i profitti; questa attività svolge anche una funzione comunicativa ed informativa, per permettere al cliente di comprendere perfettamente ciò che l'impresa vende; inoltre, attraverso il marketing, le società sono in grado di costruire e migliorare la loro reputazione, comunicando valori e missioni del brand.

Sebbene il marketing sia presente nel mercato, in tutti i settori, da circa un secolo, è stato utilizzato nel calcio per la prima volta a cavallo tra gli anni '70 e '80 del 1900, in seguito all'introduzione ufficiale in Europa degli sponsor sulle divise; oggi il marketing calcistico viene praticato da tutte le società, incluse quelle dilettantistiche, le quali si impegnano nel trovare nuove strade che possano portare entrate monetarie differenti.

L'attività di marketing dei club, in relazione ai principali destinatari, si divide in tre macrocategorie:

- Il marketing B2B (business to business): include tutte le relazioni che una determinate società intrattiene con altre aziende; il perfetto esempio di marketing B2B è dato dalle sponsorizzazioni.

⁴⁴ American Marketing Association (2017)

- Il marketing B2C (business to consumer): l'insieme delle operazioni commerciali rivolte direttamente ai clienti finali (tifosi, praticanti, famiglie); il merchandising, i "camp sportivi" e i servizi offerti allo stadio fanno parte di questa tipologia di marketing.
- Il marketing B2S (business to society): "i club devono saper dialogare e relazionarsi con le istituzioni politiche, la lega e la federazione di appartenenza e devono essere capaci di restituire valore alla propria comunità territoriale attraverso le iniziative di responsabilità sociale"⁴⁵.

A differenza degli altri settori di mercato, però, dove realizzare previsioni sul bene o servizio (al centro di una campagna di marketing) è verosimilmente poco difficile, nel calcio così non è; il prodotto principale offerto dall'industria calcio sono i match, i cui risultati però sono altamente imprevedibili. In molti casi, infatti, nonostante determinati club abbiano speso ingenti cifre per migliorare la squadra dal punto di vista prettamente sportivo, sul campo non sono arrivati i risultati sperati. In Italia, un esempio efficace è dato dal Milan, che nell'estate 2017 investì oltre 200 milioni di euro per migliorare la rosa di giocatori, ottenendo, a fine stagione, un piazzamento in classifica al sesto posto, mentre l'obiettivo, seppur non dichiarato, era la vittoria del campionato. L'incapacità dei club di avere il controllo sui risultati comporta vari rischi e spesso provoca danni economici e sportivi, causati dalla diminuzione del numero degli abbonamenti e dei tifosi paganti, della vendita del merchandising e dalla riduzione del potere in fase di contrattazione con gli sponsor.

Per risolvere tale problema e minimizzare così il rischio di incorrere in perdite economiche, le società fanno affidamento alla «brand extension», che consiste nel riprendere una marca già esistente per lanciare un nuovo prodotto⁴⁶. L'esigenza di diversificare l'offerta di beni e servizi è aumentata in maniera considerevole in seguito alla pandemia COVID 19, la quale ha fatto insorgere nelle società la necessità di trovare fonti di ricavo alternative. I club possono dunque decidere di realizzare nuovi prodotti in mercati in cui già operano e competono ("line extension") o in aree ancora non esplorate e quindi completamente nuove per il club ("category extension")⁴⁷. Una strategia di brand o product extension può riguardare molteplici ambiti; dalle

⁴⁵ <https://www.marketingarena.it/2012/05/15/societa-di-calcio-e-business-marketing/>

⁴⁶ Kotler Philip e Keller Kevin, *Marketing Management*, 2022

⁴⁷ <https://www.calciofinanza.it/2020/05/12/la-brand-extension-dei-club-ai-tempi-del-coronavirus/#:~:text=Una%20delle%20strategie%20pi%C3%B9%20utilizzate,c.d.%20%E2%80%9Ccategory%20extension%E2%80%9C>

cover per gli smartphone ai prodotti dolciari stagionali, come le uova di Pasqua e i pandori natalizi, fino ai giochi da tavola (ad esempio il Monopoly della Juventus).

2.3 IL MARKETING MIX

Per perseguire e implementare concrete strategie di marketing, le società calcistiche, così come le altre aziende appartenenti ad un qualsiasi settore di mercato, definiscono gli elementi imprescindibili sui quali si baseranno le campagne di marketing, ovvero le cosiddette 4P («product, price, place, promotion»). Le 4P costituiscono quattro leve fondamentali del marketing, utilizzate dalle aziende per raggiungere i propri obiettivi.

La prima componente fondamentale del marketing mix è il prodotto (product); nel calcio, il prodotto offerto dalle società sono rappresentati dai match, ma anche dai diversi prodotti che compongono la linea del merchandising e dal brand stesso (soprattutto durante le operazioni commerciali con altri brand).

La seconda componente è data dal prezzo (price) al quale vengono venduti i prodotti ai consumatori finali, ma anche il prezzo richiesto dalla società nel momento in cui i suoi diritti vengono venduti a terzi (B2B). Nelle decisioni riguardanti le politiche dei prezzi, la forza di un brand assume rilevante importanza: se un club è un marchio forte, il club può permettersi di stabilire prezzi superiori, facendo leva sull'alta fedeltà da parte dei suoi tifosi. Inoltre, i prezzi dipendono ovviamente dalla qualità dei servizi offerti (in particolar modo lo stadio) e dagli sponsor presenti sul merchandising.

La terza leva di marketing è rappresentata dal luogo (place) nel quale il prodotto viene distribuito; il prodotto match viene distribuito negli stadi, mentre il merchandising è distribuito negli store fisici e online.

Infine, vi è la promozione (promotion), ovvero l'insieme delle tecniche e dei mezzi volti a far conoscere il prodotto a più persone possibili. Nell'ultimo decennio, con la diffusione su larga scala dei social media, la promozione si è evoluta, espandendosi su più canali ed assumendo più forme: insieme alle pubblicità trasmesse sui media tradizionali, come la televisione, la radio e i giornali, ciascun club effettua attività di promozione sui social network (Twitter, Instagram, Facebook, TikTok), attraverso nuove figure come influencers e «brand ambassadors».

Al giorno d'oggi, il concetto delle 4P, la cui determinazione si basa in particolar modo sul prodotto, si è evoluto ed allargato, fino ad essere affiancato da un altro concetto fondamentale:

le 4C. Il modello delle 4C è stato formulato nel 1993 da Robert F. Lauterborn⁴⁸ e, a differenza del modello delle 4P, pone al centro del marketing le persone anziché il prodotto. In un'industria come quella del calcio, il cui prodotto è rappresentato da un servizio (perlopiù imprevedibile e poco controllabile), tale modello assume ancor più rilevanza. Il modello delle 4C prevede la sostituzione dell'elemento centrale del marketing, il prodotto, a favore del consumatore, che diventa così la figura principale: sebbene il prodotto sia fondamentale per ottenere profitti e raggiungere gli obiettivi aziendali nel breve termine, il consumatore è il vero fattore che permette ad un'azienda di durare nel tempo. L'obiettivo di un club dev'essere dunque la fidelizzazione dei tifosi attraverso il soddisfacimento dei loro bisogni, prestando quindi particolari attenzioni nei confronti del «customer care». All'interno del modello delle 4C, il prodotto viene sostituito dal consumatore, il prezzo dal costo, la promozione dalla comunicazione e il luogo dalla convenienza. Queste quattro nuove leve comportano una serie di decisioni, da parte dei club, volte a favorire, migliorare ed incentivare l'esperienza e le attività di relazione tra le società stesse ed i tifosi, creando così un legame duraturo con quest'ultimi. Le squadre, di conseguenza, devono garantire servizi di qualità ai tifosi che decidono di spendere importanti somme di denaro per vedere la propria squadra giocare, ma non solo: i supporter devono poter accedere facilmente allo stadio attraverso i mezzi pubblici o ulteriori sistemi di trasporto messi a disposizione dai club. Per esempio, lo stadio Giuseppe Meazza, situato nel quartiere di San Siro a Milano, è un ottimo esempio di struttura localizzata in una posizione volta a semplificare il viaggio dei tifosi. Lo stadio si trova infatti fuori dal centro della città, la zona circostante è caratterizzata dalla presenza di numerosi parcheggi gratis (e non) e, a pochi metri dall'edificio, si trova una fermata della metropolitana. Lo stadio è quindi fondamentale all'interno del modello delle 4C, insieme alla vendita del merchandising e alla comunicazione rivolta ai supporter locali, così come i supporter stranieri e le aziende partner. Il merchandising, oltre ad essere disponibile negli store fisici, dev'essere presente anche negli store online; quest'ultimi in particolar modo devono essere pratici e comodi da utilizzare, con spedizioni le più brevi possibili; per questo motivo, spesso i club stipulano accordi con rivenditori Amazon, in quanto si tratta di una delle piattaforme «customer-oriented» più efficienti. Per quanto riguarda invece la comunicazione, oggi le società si affidano ai social media, perché rappresentano i mezzi più efficaci dal punto di vista comunicativo: essi sono in grado di «colpire» i giusti target e coinvolgere i tifosi, anche quelli stranieri; è infatti molto importante non trascurare le communities «più giovani» che potrebbero portare un significativo

⁴⁸ https://it.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix

aumento di fatturato attraverso la vendita di merchandising e di biglietti, come la Cina, gli USA o gli Emirati Arabi Uniti.

Sulla base delle considerazioni appena effettuate si può affermare che, al giorno d'oggi, le società di calcio desiderose di creare un brand solido e duraturo hanno la necessità combinare il modello delle 4P con il modello delle 4C, al fine di raggiungere un giusto equilibrio fra profitto, soddisfazione e fidelizzazione del cliente.

2.4 STRATEGIE DI MARKETING CALCISTICO DEL XXI SECOLO

L'aumento esponenziale dell'importanza del brand nel mondo del calcio ha portato i club a lavorare sempre di più sulla ricerca di possibili soluzioni di marketing volte a migliorare l'immagine del marchio ed incrementare i ricavi, attraverso nuove operazioni commerciali e strategie, con uno sguardo rivolto anche verso i paesi appartenenti ad altri continenti, con l'obiettivo di espandere la «brand awareness» fuori dai confini nazionali. Molti club europei hanno dunque deciso di far leva su nuovi strumenti, o meglio, sulla rivisitazione di strumenti già esistenti, come lo stadio, al fine di incrementare i ricavi e permettere ai tifosi di vivere un'esperienza superiore rispetto al semplice match day.

2.4.1 LO STADIO DI PROPRIETA'

Le squadre di tutta Europa, nell'ultimo decennio, hanno compreso l'importanza fondamentale di uno stadio di proprietà dei club. Per molti anni, infatti, gli stadi corrispondevano a edifici appartenenti alle municipalità nelle quali lo stadio è stato eretto, di conseguenza le strutture venivano gestite direttamente dai comuni, non dalle società. I club pagavano quindi una quota di affitto al comune per poter disputare i match all'interno delle strutture, e quest'ultimo era responsabile della manutenzione, della gestione dei sinistri e di tutte le spese riguardanti eventuali danni o atti vandalici recati allo stadio stesso, riducendo i rischi e le responsabilità spettanti alle società. Lo stadio "comunale" rappresentava dunque la via più economica e meno rischiosa per i club, i quali però possedevano un potere decisionale sull'edificio pressoché nullo.

A partire dal XXI secolo, i club hanno compreso invece l'importanza di possedere un proprio stadio, rendendosi conto dei molteplici vantaggi che uno stadio di proprietà comporta nel lungo

periodo. Sebbene la sua costruzione implichi alte spese e maggiori rischi nella fase di gestione ed amministrazione, i ricavi, dopo aver coperto i costi di edificazione, si trasformano in alti profitti e la forza del brand aumenta sempre di più; uno stadio di proprietà rappresenta infatti un vero e proprio elemento identificativo attorno al quale si possono costruire diverse strutture ad esso collegate, in grado di portare ulteriori ricavi e migliorare l'immaginario collettivo della società, come alberghi, centri commerciali, ristoranti e musei.

Nei quattro miglior campionati europei, ovvero Inghilterra, Germania, Francia e Spagna – seppur quest'ultima in quantità minore – la maggior parte degli stadi sono di proprietà dei club; basti pensare che in Germania nel ventunesimo secolo sono stati eretti 11 nuovi impianti, rendendo la percentuale di stadi di proprietà della massima serie intorno al 60%, mentre in Inghilterra l'80% dei club può vantare il possesso del proprio stadio. In questi paesi, “monumenti calcistici” come Anfield (la casa del Liverpool), il Westfalenstadion (stadio del Borussia Dortmund) o il Camp Nou (stadio storico del Barcellona), rappresentano veri e propri «status symbol» per i club e ottimi “biglietti da visita” per i tifosi di tutto il mondo. In Italia, purtroppo, solamente cinque società possiedono uno stadio proprietà, di cui quattro nella massima serie (Juventus, Atalanta, Sassuolo e Udinese) ed una in Serie B (Frosinone). La causa principale dietro all'arretratezza dell'Italia per quanto riguarda gli stadi di proprietà è principalmente dovuta alle questioni burocratiche che rallentano le procedure di approvazione per la costruzione di nuovi impianti, le quali richiedono vari step con lunghe tempistiche, come lo “studio di fattibilità, conferenza dei Servizi preliminare, presentazione del progetto, conferenza dei Servizi decisoria, provvedimento autorizzativo finale, gara (in caso di impianti pubblici), stipula della convenzione”⁴⁹. Inoltre, vi sono altre problematiche, una su tutte l'approvazione all'unanimità dell'abbattimento di strutture storiche, simboli delle più importanti città italiane (una su tutte, lo stadio Giuseppe Meazza a Milano). Tale situazione preclude a numerose società italiane la possibilità di aumentare i ricavi ed il prestigio del loro brand attraverso una leva di marketing che, al giorno d'oggi, è indispensabile. Per rendere chiara l'importanza dello stadio di proprietà, è sufficiente analizzare i ricavi annuali di società come il Manchester United, il Barcellona e il Real Madrid, che nel periodo pre-COVID guadagnavano oltre 100 milioni di euro ogni anno solamente grazie allo stadio. Infine, uno stadio di proprietà consente ai club di possedere i cosiddetti «naming-rights», ovvero i diritti sul nome della struttura (mentre nel caso di stadi comunali tali diritti appartengono ai comuni);

⁴⁹ <https://www.milannews.it/primo-piano/tra-progetti-burocrazia-e-ritardi-in-italia-servono-stadi-nuovi-soprattutto-a-milano-422052>

la maggior parte dei club di rilievo decidono di cedere tali diritti a grandi aziende multinazionali, sottoscrivendo un contratto con quest'ultime ed incassando enormi somme di denaro; a questo punto la struttura prende il nome della multinazionale, la quale utilizzerà lo stadio stesso per promuovere la propria attività. In Europa, le aziende che più si sono mosse verso questo tipo di operazione commerciale, trasferendo il loro nome su uno stadio di calcio, sono Allianz, RedBull ed Emirates, mentre in Italia, oltre alla prima, possiamo trovare Mapei, Dacia e P.S.C.

2.4.2 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL CALCIO EUROPEO

L'internazionalizzazione nel calcio rappresenta sicuramente uno degli strumenti di marketing, e quindi di branding, più efficaci per le società calcistiche europee, in virtù di tre motivi principali:

- L'espansione della fanbase: i continenti più popolati al mondo, Africa e Asia, sono al contempo i continenti con il più alto potenziale di sviluppo dell'attività calcistica; l'Asia in particolare, "ospita" i due stati con il maggior numero di abitanti, ovvero la Cina e l'India (rispettivamente 1.452.584.310 ab. e 1.412.858.667 ca.⁵⁰). Appare quindi evidente come, in questi due continenti poco "acculturati ed istruiti" calcisticamente, il potenziale incremento dei numeri di appassionati a questo sport (e la conseguente fidelizzazione di tifosi ai brand) abbia notevoli margini di crescita.
- L'aumento dei ricavi: la crescita dei tifosi in nuove aree "vergini" porta inevitabilmente ad un aumento dei ricavi, grazie alla vendita di una serie di prodotti legati al brand, come il merchandising, oppure attraverso nuove operazioni commerciali, ad esempio la stipula di nuovi accordi sulla cessione dei diritti tv per la trasmissione dei match europei in tali zone geografiche.
- La possibilità di acquistare nuovi talenti: il fatto che fuori dall'Europa il calcio sia poco diffuso e sviluppato (ad eccezione del Sud America) non comporta l'assenza di giocatori giovani e talentuosi. Per questo motivo, molti club europei infittiscono le loro reti di osservatori calcistici per scovare possibili futuri «top-player» da acquistare a basso prezzo; i club asiatici e africani, infatti, sono più propensi a cedere i loro talenti a prezzi decisamente

⁵⁰ https://it.wikipedia.org/wiki/Stati_per_popolazione dati aggiornati al 15/11/2022

inferiori rispetto ai club europei, perché il mercato in queste zone è meno sviluppato. Oltre all'utilizzo degli osservatori calcistici, le società decidono di investire in nuovi paesi attraverso la costruzione di infrastrutture dedicate ad accademie e centri di formazione in collaborazione con le società locali, creando rapporti di collaborazione che negli anni hanno portato alla scoperta di giocatori che hanno fatto la storia del calcio europeo. Per esempio, grazie alla rete di osservatori dei club e ai centri di formazione, diversi giocatori africani e asiatici sono giunti nel nostro continente, arrivando a disputare carriere di altissimo livello, come il senegalese Sadio Mané, il sudcoreano Heung-Min Son, l'ivoriano Didier Drogba e tanti altri.

L'internazionalizzazione del brand verso nuovi mercati riguarda attualmente la totalità dei top club europei, il cui scopo è quello di creare un legame diretto tra i tifosi ed il marchio, offrendo loro la possibilità di conoscere la storia del club, vivere l'esperienza dei match day ed avere la possibilità di acquistare i prodotti fisici e digitali delle squadre per cui tifano. Il paese extraeuropeo che più è stato coinvolto in questo processo di internazionalizzazione è la Cina, forte della numerosa popolazione e del continuo sviluppo economico e tecnologico (a differenza di numerosi paesi africani e del resto del continente asiatico). Le società inglesi sono le prime ad essersi mosse verso la “conquista” dello stato cinese, prima su tutte il Manchester United; nel 2019, infatti, il club ha annunciato la nascita della United Experience – Theatre of Dreams, un edificio situato a Pechino ed ospitante ristoranti con cibo britannico e cinese, musei, store e strutture interattive, attraverso la quale i tifosi possono vivere l'esperienza di un match day a Old Trafford ed imparare di più sulla storia e sulla tradizione del club. Il club vuole sfruttare tale struttura al fine di consolidare una fanbase già ben radicata, ma soprattutto fidelizzare nuovi pubblici, intrattenendo, educando e ispirando tramite lo stile United le future generazioni⁵¹.

Il carattere internazionale ed extra-europeo che la maggior parte dei club europei sta assumendo non riguarda però solamente l'attività economica e calcistica, bensì il governo – e quindi la governance – delle diverse società; sempre più squadre, infatti, sono governate da imprenditori, fondi di investimento o “cordate” straniere, spesso di nazionalità cinese, statunitense o qatariota che, grazie ad ingenti disponibilità economiche e nuovi ed efficaci modelli di business, sono in grado di aumentare notevolmente il valore di un club. Attraverso approfondite conoscenze economiche, gli investitori stranieri che decidono di acquisire totalmente, o in parte, le società europee, riescono a generare un vantaggio competitivo superiore alla media, facilitati dal

⁵¹ <https://sportthinking.it/2019/06/13/internazionalizzazione-going-global-brand-commerciale-sport/>

possesso di altre aziende, oltre a quelle presenti nell'industria calcio, con le quali stipulano ricchi accordi commerciali di sponsorizzazione; ad esempio, il già citato Paris Saint Germain , posseduto dal fondo qatariota Qatar Investment Authority che detiene, tra l'altro, quote di aziende internazionali tra cui "Airbus Group (6,65%), London Stock Exchange (15,1%), Volkswagen (17%), Lagardère (12,83%), Virgin Megastore, HSBC, Credit Suisse (5,20%) e Veolia Environnement"⁵².

Anche in Italia, nell'ultimo decennio, la figura del "mecenate calcistico" è pressoché scomparsa, lasciando spazio agli investitori stranieri: il Milan e la Roma sono di proprietà americane, l'Inter appartiene al colosso cinese Suning e la Fiorentina è dell'imprenditore italo-americano Rocco Commisso, e così tante altre società italiane. La Juventus ed il Napoli restano i soli club competitivi di Serie A i cui presidenti sono italiani; Andrea Agnelli e Aurelio De Laurentiis, le cui proprietà includono colossi italiani come la Fiat e Filmauro, sono restii nel voler cedere i rispettivi club, a differenza di quanto fecero i colleghi Silvio Berlusconi e Massimo Moratti, spinti dalle grosse difficoltà economiche che affliggevano le casse societarie. Nel prossimo futuro i numeri di presidenti stranieri in Serie A è destinato ad aumentare sempre di più, anche a causa dello scarso sviluppo economico del nostro paese rispetto alle vicine Francia e Germania, ma soprattutto l'Inghilterra; secondo il presidente dell'Udinese Giampaolo Pozzo, intervistato da Forbes, "l'internazionalizzazione del calcio italiano è un bene, in quanto gli investitori stranieri contribuiscono nel far aumentare l'interesse verso il nostro calcio e portano nuove esperienze ed idee".

2.5 I NUOVI ORIZZONTI DEL MARKETING CALCISTICO

Il periodo di crisi economica legato al COVID-19 ha messo in luce l'importanza fondamentale del tifoso e la sua centralità all'interno dell'attività economica dei club; proprio per questo motivo le società hanno cercato, nel corso degli anni, di stare al passo con le innovazioni tecnologiche, sfruttando quest'ultime per coinvolgere maggiormente i tifosi. Numerosi club si stanno dunque muovendo verso la costruzione di un forte legame fra il tifoso stesso ed il brand, attraverso l'impiego di nuovi strumenti come i social network e le monete virtuali, che permettono alle società di mettere in atto tecniche di marketing 4.0; tale concetto, sviluppatosi

⁵² https://it.wikipedia.org/wiki/Qatar_Investment_Authority

nell'ultimo decennio, indica le strategie con le quali le imprese rendono i clienti parte dell'azienda stessa, attraverso prodotti e servizi interattivi che fanno sì che il cliente vivi un'esperienza che va ben oltre il semplice acquisto.⁵³

2.5.1 I FAN TOKEN

I Fan Token rappresentano uno strumento tanto interessante quanto efficace se si parla di marketing e brand, in quanto sono in grado di incrementare il «fan engagement» e dunque l'attaccamento dei tifosi al marchio.

I Fan Token sono gettoni in forma digitale che danno la possibilità, ai loro possessori, di partecipare alle iniziative “lanciate” dai club. Si tratta di uno strumento che ha iniziato a prendere posto nelle strategie di marketing delle società di calcio durante la pandemia, un momento molto buio durante il quale i ricavi dei club erano pressoché nulli.

Coloro che possiedono uno o più Fan Token, vengono coinvolti in alcune scelte societarie attraverso semplici sondaggi, all'interno dei quali viene chiesto ai fan di esprimere un parere su un determinato argomento; inoltre, una volta acquistato un Fan Token, i diritti che ne derivano sono validi per il suo possessore finché quest'ultimo deciderà di venderlo.

Queste monete virtuali si possono acquistare su Socios: si tratta di una piattaforma creata da Chiliz, “la principale criptovaluta fornitore di blockchain per l'industria globale dello sport e dell'intrattenimento, che si occupa di lanciare Fan Token associati a club di calcio o ad altre società che appartengono al mondo dello sport”⁵⁴. Per poter acquisire un Fan Token è quindi necessario convertire il denaro in Chiliz ed acquistare in seguito la quantità di token desiderata: tanto più è alto il valore del club e tanto più sono buoni i risultati sportivi ed economici di quest'ultimo, tanto più alto sarà il prezzo da pagare per il Fan Token; il prezzo dipenderà inoltre dal potere decisionale di cui un tifoso potrà disporre acquistandolo.

⁵³ Kotler Philip, *Marketing 4.0, moving from traditional to digital*, 2016

⁵⁴ <https://www.calciofinanza.it/2021/07/21/cos-e-socios-fan-token/>

I proprietari di Fan Token ottengono diritti di voto in sondaggi, premi VIP, promozioni esclusive e l'acquisizione permette di entrare in una sorta di programma fedeltà, attraverso la transizione da tifoso passivo a tifoso attivo⁵⁵.

Da più di due anni a questa parte, numerosi club hanno utilizzato i Fan Token per incrementare il «fan-engagement», e i club italiani, a differenza di altri aspetti come lo stadio di proprietà, sono tra i primi ad aver sfruttato questo nuovo strumento di marketing e i risultati danno ragione a questa visione all'avanguardia: squadre come Juventus, Milan ed Inter possiedono Fan Token la cui capitalizzazione, seppur variabile ed instabile a causa della loro natura (si tratta di asset di crypto valute), è di svariati milioni di euro (il Fan Token della Juventus, nel gennaio 2022, aveva una capitalizzazione di 23,2 milioni di dollari⁵⁶).

Le decisioni alle quali i possessori dei token possono prendere parte sono svariate; curioso è il caso della Dinamo Zagabria, che ha chiesto ai suoi tifosi di esprimere il loro parere riguardo il colore delle bandierine dei calci d'angolo; o ancora, il caso della Roma che ha fatto scegliere il design del pullman della squadra o la canzone riprodotta allo stadio a ogni gol romanista e la scritta "Per la maglia, per la gente, per la Roma che campeggia all'Olimpico e al centro sportivo Fulvio Bernardini"⁵⁷; il Paris Saint Germain, invece, è stato il primo club in assoluto a stipulare un accordo con Socios, ed è riuscito ad acquistare Lionel Messi corrispondendogli una parte dello stipendio record da 40 milioni di euro annui in token. Infine, il Flamengo, club storico del Brasile, ha organizzato un evento durante il quale "i possessori di 50 \$MENGO o più (il token ufficiale del club) hanno avuto la possibilità di giocare un match contro alcuni dei giocatori che hanno conquistato lo storico Pentacampeonato Brasileiro nel 1992"⁵⁸.

I Fan Token, oltre ad essere utilizzati nel calcio da numerose società, sono impiegati nel basket, nel football americano, nel tennis e in tanti altri sport e contesti.

⁵⁵ Demir Ender, Ersan Oguz, Popesko Boris, *Are Fan tokens Fan tokens?*, Finance Research Letters, 2022

⁵⁶ <https://www.smartworld.it/pop/fan-token-calcio-cosa-sono.html>

⁵⁷ <https://www.ilromanista.eu/news/as-roma/140770/la-foto-di-morricone-e-stata-scelta-dai-tifosi-con-i-fan-token-di-socios>

⁵⁸ https://www.gazzetta.it/fan-tokens/09-07-2022/fan-token-tifosi-flamengo-giocheranno-partita-campioni-1992-4401349330886.shtml?refresh_ce

2.5.2TIK TOK

Il social media marketing, ormai ampiamente diffuso all'interno delle strategie di marketing di (quasi) tutte le aziende, ha ottenuto nuova "linfa" con la diffusione della famosa piattaforma cinese TikTok. Si tratta di un social network nel quale i «creator» possono caricare video con una durata massima di dieci minuti ciascuno, con la possibilità, in fase di creazione del contenuto, di modificarne l'audio ed applicare filtri ed effetti speciali. Gli argomenti trattati in questi video sono diversi e riguardano tantissimi ambiti come lo sport, la cucina, la medicina, l'informatica e molti altri. Inoltre, TikTok "utilizza l'intelligenza artificiale per analizzare gli interessi e le preferenze manifestate dagli utenti dell'applicazione, in modo tale da poter personalizzare singolarmente i contenuti ad essi proposti."⁵⁹

Negli ultimi anni le aziende hanno intuito le potenzialità di questa piattaforma ed hanno incominciato a creare contenuti con lo scopo di dare visibilità ai loro prodotti (anche attraverso la figura dell'«influencer») e creare una comunità che potesse rafforzare il legame tra gli utenti e l'azienda stessa. Allo stesso modo, anche le più importanti società calcistiche hanno integrato le strategie di social media marketing e comunicazione con TikTok.

I contenuti pubblicati dagli account ufficiali dei club possono riguardare l'attività sportiva dei club, come gli highlights dei match, i video degli allenamenti o le interviste ai calciatori, oppure possono trasmettere messaggi sociali in linea con i valori e le missioni delle società; inoltre, molti club coinvolgono famosi influencer all'interno dei loro contenuti, i quali svolgono ad esempio delle sfide con i calciatori, "che, sfruttando logiche di imitazione, partecipazione e condivisione, diventano in poco tempo virali (come la #broomstickchallenge, solo per fare un esempio), coinvolgendo un elevato numero di utenti."⁶⁰

La piattaforma ha riscosso un successo notevole grazie alla sua capacità di catturare e mantenere stabile l'attenzione della Generazione Z (principale target al quale TikTok si rivolge); i giovani di oggi non amano leggere e perdono l'attenzione molto velocemente; la piattaforma presenta solo contenuti brevi, così da mantenere l'utente concentrato, e l'unica componente scritta è

⁵⁹ https://it.wikipedia.org/wiki/TikTok#Descrizione_e_funzionamento

⁶⁰ <https://www.insidemarketing.it/squadre-di-calcio-su-tiktok-comunicazione-e-marketing/>

rappresentata dalle descrizioni dei video, le quali normalmente non superano un paio di righe circa.

L'importanza e l'efficacia della piattaforma sono supportate dal numero di follower delle principali società calcistiche europee: “il Paris Saint Germain guida la classifica dei club più seguiti su TikTok con 23,6 milioni di seguaci; seguono il Barcellona (15,6 milioni) e il Bayern Monaco (14,7 milioni). La Juventus è il club italiano più seguito, con 9,7 milioni di followers (quinta posizione nella classifica generale dei club europei).”⁶¹

⁶¹ <https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/le-squadre-di-calcio-piu-seguite-su-tiktok.html>

CAPITOLO 3 – BRAND DI SUCCESSO: IL CASO JUVENTUS

3.1 IL CONTESTO STORICO

Dopo alcuni decenni gloriosi che caratterizzarono il calcio italiano, il nostro paese, nell'estate del 2006, fu colpito duramente da Calciopoli, uno scandalo che riguardò numerosi club italiani, alla base del quale vi furono vari episodi di corruzione che coinvolsero arbitri, dirigenti sportivi ed alcuni importanti membri della FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio), tra cui il presidente Franco Carraro. Come riportato dal portale online Wikipedia, i verdetti definitivi nei confronti delle società, emessi in seguito a diverse indagini e processi, furono i seguenti:

- Juventus: revoca del titolo di campione d'Italia 2004-2005, non assegnazione del titolo di campione d'Italia 2005-2006, retrocessione all'ultimo posto nella Serie A 2005-2006 e 9 punti di penalizzazione nella Serie B 2006-2007;
- Fiorentina: 30 punti di penalizzazione nella Serie A 2005-2006 e 15 punti di penalizzazione nella Serie A 2006-2007;
- Milan: 30 punti di penalizzazione nella Serie A 2005-2006 e 8 punti di penalizzazione nella Serie A 2006-2007;
- Lazio: 30 punti di penalizzazione nella Serie A 2005-2006 e 3 punti di penalizzazione nella Serie A 2006-2007;
- Reggina: 11 punti di penalizzazione nella Serie A 2006-2007 e 100 000 euro di ammenda;
- Arezzo: 6 punti di penalizzazione nella Serie B 2006-2007⁶².

Inoltre, figure iconiche del nostro calcio furono condannate; tra di essi Adriano Galliani (amministratore delegato del Milan), Claudio Lotito (presidente della Lazio), Luciano Moggi (direttore sportivo della Juventus), i fratelli Della Valle (proprietari della Fiorentina).

Le vicende di Calciopoli segnarono la fine dell'era gloriosa del calcio italiano; sino ad allora, squadre come Milan, Inter e Juventus erano temute e rispettate in tutto il mondo, in virtù degli straordinari risultati che, ogni anno, queste squadre riuscivano ad ottenere nella competizione per club più importante di tutte: la Champions League. Gli anni che seguirono furono dunque molto difficili per il calcio italiano, soprattutto per il club che subì le maggiori sanzioni, la Juventus: dopo la stagione 2006-07, conclusasi con la vittoria del campionato cadetto ed il conseguente ritorno in Serie A, il club bianconero ottenne un terzo posto (stagione 2007-08),

⁶² <https://it.wikipedia.org/wiki/Calciopoli#Calciopoli>

un secondo posto (2008-09) e due settimi posti (2009-10, 2010-11), cosa che non accadeva dalla stagione 1998-99.

Appariva ormai evidente la necessità, nel calcio italiano, di rinnovarsi profondamente per rimanere in linea con i grandi progressi che gli altri campionati europei stavano compiendo, su tutti l'Inghilterra e la Spagna. La Juventus fu il primo club italiano a comprendere, dopo che uno scandalo come Calciopoli rovinò la reputazione della società e “portò da un anno all'altro un inevitabile crollo dei ricavi (da 220 a 145 milioni)”⁶³, che un rafforzamento del brand fosse necessario per tornare ai fasti di un'epoca in cui la Serie A era un campionato ammirato in tutto il mondo e ambito dai migliori giocatori in circolazione. A partire dal 2010 iniziò dunque un periodo di riposizionamento del brand e ricostruzione societaria che, nel successivo decennio, portò la Juventus ad essere, per distacco, il miglior club italiano ed uno dei più importanti club europei e mondiali, grazie ai nove scudetti italiani vinti consecutivamente (record in Italia) e alle due finali di Champions League raggiunte tra il 2015 e il 2017.

3.2 IL NUOVO STADIO

La stagione 2009-10, nonostante fu caratterizzata da alcuni costosi acquisti sbagliati da parte della società e da un deludente settimo posto in classifica, portò le prime rivoluzioni: nel 2009 ebbe inizio la costruzione dello Juventus Stadium, il nuovo stadio di proprietà del club bianconero e, nel maggio 2010, il consiglio di amministrazione nominò il nuovo presidente, Andrea Agnelli, e il nuovo direttore generale, Giuseppe Marotta. La prima stagione in seguito alla rivoluzione societaria fu tanto deludente quanto la precedente, con la squadra che ottenne, per il secondo anno consecutivo, un piazzamento in classifica al settimo posto.

La svolta avvenne l'anno seguente (2011-12), quando la Juventus vide terminato il nuovo stadio di proprietà, lo Juventus Stadium, e vi iniziò a giocare. Lo Juventus Stadium è stato il primo vero tassello da cui la Juventus è ripartita; questo impianto, tra i più moderni del mondo, ha permesso alla società di aumentare il fatturato e migliorare la sua immagine anche al di fuori dei confini nazionali, diventando una delle principali attrazioni turistiche di Torino ed il vero punto di forza del «brand identity» del club.

⁶³ <https://www.ultimouomo.com/crescita-sostenibile-juventus/>

Figura 3.1 – I risultati economici della Juventus nell’ultimo decennio ⁶⁴

STAGIONE	ABBONATI	MEDIA SPETTATORI	RICAVI DA STADIO	RICAVI NO MATCHDAY	TOTALE RICAVI STADIO	FATTURATO	IMPATTO STADIO SU RICAVI
2010/11 (*)	14.290	21.966	10,1	1,8	11,9	172,1	6,9%
2011/12	24.531	37.044	27,4	4,2	31,6	213,8	14,8%
2012/13	27.400	36.931	34,9	7,4	42,3	283,8	14,9%
2013/14	28.000	37.635	38,2	8,2	46,4	315,8	14,7%
2014/15	28.000	38.687	41,2	9,5	50,7	348,2	14,6%
2015/16	28.000	38.554	39,3	10,0	49,3	387,9	12,7%
2016/17	29.300	39.673	49,2	15,7	64,9	562,7	11,5%
2017/18	29.300	39.106	49,6	15,4	65,0	504,7	12,9%
2018/19	29.300	39.561	62,5	20,8	83,4	621,5	13,4%
2019/20	27.700	39.777	39,4	14,7	54,0	573,4	9,4%
2020/21**	0	0	5,2	2,0	7,1	258,2	2,8%
TOTALE STADIUM			397,0	109,7	506,7	4.242,0	11,9%

Dati in milioni di euro

Elaborazione CF su dati Fc Juventus Spa

Ricavi stadio: abbonamenti+biglietteria+servizi aggiuntivi gare

(*) ultima stagione all'Olimpico

(**) dati al 31/12/2020

In rosso: stagione con impatto Covid

Come si può notare dalla tabella in Figura 3.1, la Juventus è riuscita ad incrementare il fatturato non soltanto attraverso i ricavi da stadio, e quindi i match day, bensì attraverso una serie di prodotti e servizi collegati al nuovo stadio, frutto di una forte strategia di «brand extension» e di una comunicazione sempre in linea con i valori e la missione del brand, attenta più che mai ad alcuni argomenti critici e delicati, primo su tutti la sostenibilità. Lo Juventus Stadium è stato infatti costruito sulla base del vecchio impianto utilizzato dal club, lo stadio Delle Alpi; la maggior parte delle macerie derivanti dall’abbattimento della struttura precedente sono state riutilizzate riducendo al massimo lo spreco di materiali difficili da smaltire. Inoltre, la struttura è in grado di autoprodurre energia elettrica, riutilizzare l’acqua piovana per irrigare il campo da gioco e riscaldare gli ambienti grazie alla presenza di pannelli fotovoltaici ed una serie di impianti innovativi e sostenibili. Per queste ragioni lo Juventus Stadium è stato definito il primo stadio ecocompatibile al Mondo. In linea con i suoi valori di sostenibilità e compatibilità ambientale, nel 2020 la Juventus è stata la prima società calcistica italiana a aderire al «Climate Neutral Now», un’iniziativa lanciata dall’ONU nel 2015 con lo scopo di ridurre le emissioni e raggiungere, entro il 2050, la neutralità climatica.⁶⁵

⁶⁴ <https://www.calcioefinanza.it/2021/09/04/juventus-impatto-ricavi-stadium-10-anni/>

⁶⁵ <https://esgnews.it/focus/analisi-e-approfondimenti/carbon-neutrality-definizione-e-significato/#:~:text=In%20questo%20contesto%2C%20nel%202015,neutralit%C3%A0%20climatica%20entro%20il%202050>

3.3 BRAND EXTENSION PRODUCTS

La strategia di riposizionamento del brand Juventus, il cui obiettivo era quello di ricostruire l'immagine societaria dopo il difficile periodo post-Calciopoli, non si limitò alla costruzione di un nuovo impianto da gioco. L'idea del club, sempre all'avanguardia rispetto alle altre società italiane, era di creare una vera e propria attrazione turistica; era necessario dunque estendere i servizi offerti a tifosi e turisti, attraverso la creazione di un museo, in grado di raccontare la storia del club, esprimerne i valori e permettere ai visitatori di vivere un'esperienza emozionante e coinvolgente. Per questo motivo il club ha inaugurato, nel maggio del 2012, il J-Museum. Il museo si occupa di raccontare la gloriosa storia del club, mostrare i trofei vinti nel corso degli anni ed intrattenere il pubblico attraverso una serie di immagini, video e cortometraggi trattanti diversi argomenti. Il successo riscosso dal J-Museum è stato enorme: nei primi dieci anni di attività (2012-2022), la struttura ha accolto circa 1.5 milioni di visitatori, grazie all'offerta di un'esperienza immersiva e coinvolgente. Inoltre, il gran numero di visite è stato facilitato da una peculiarità del museo (così come dello stadio): la totale assenza di barriere architettoniche e sensoriali, in modo da facilitare l'ingresso alle persone con disabilità e handicap.

Sempre nella zona adiacente allo stadio, dove sorge il J-Museum, è stata costruita un'altra struttura in grado di attrarre un elevatissimo numero di tifosi: il J-Hotel. Il J-Hotel è l'hotel targato Juventus, il primo in Italia ad essere associato direttamente ad una società calcistica. Il J-Hotel è un hotel di primo livello; oltre a possedere 4 stelle, una spa, un ristorante e tanti altri servizi, ospita i giocatori della Juventus durante i giorni dei match day; di conseguenza, ciascun tifoso che decide di soggiornare nel J-Hotel ha l'opportunità di incontrare i giocatori, lo staff e i dirigenti del club. Tale edificio incarna quindi il vero significato di marketing esperienziale, offrendo, inoltre, attraverso tecniche di «cross-selling», l'opportunità di acquistare dei pacchetti che includono la visita dello stadio e del museo o i ticket del match day.

La visione innovativa ed avanguardistica della Juventus non si è limitata alla costruzione di un museo e di un hotel; la società torinese è infatti il primo club italiano ad aver fondato, nel 2012, il suo proprio liceo, il J-College, per permettere ai suoi atleti di conciliare studio ed attività

sportiva, ed il J-Medical, un centro medico che offre “una vasta gamma di servizi, dalla diagnostica alla medicina specialistica, dalla riabilitazione alla medicina sportiva”.⁶⁶

Il J-Stadium, il J-Museum, il J-Hotel ed il J-Medical, assieme al nuovo centro sportivo da allenamento chiamato Juventus Training Center e alla sede della società, costituiscono il cosiddetto J-Village, un “ecosistema” situato in zona Continassa a Torino in grado di riunire la totalità delle strutture collegate al brand della società. Il J-Village rappresenta oggi il vero punto di forza della società bianconera, ed una buona parte della potenza del brand (il primo in Italia per crescita e valore) è data proprio da questo complesso.

3.4 IL LOGO

Il logo è la prima componente fondamentale della brand (e visual) identity di qualsiasi tipo di azienda, in quanto ne rappresenta la facciata e quindi il biglietto da visita; inoltre, assieme ad una funzione grafica e visiva, il logo dev’essere in grado di trasmettere la filosofia aziendale e gli ideali del brand, creando così attaccamento tra l’impresa ed il cliente. Di conseguenza, non è sufficiente che un logo sia “bello” affinché possa attrarre più persone possibili, bensì deve rispettare diversi criteri, tra i quali:

- Versatilità: l’adattabilità di un logo non deve limitarsi ad uno specifico tipo di prodotto. Le aziende che adottano un determinato logo devono poterlo utilizzare anche sui prodotti appartenenti al brand extension («line e category extension»);
- Semplicità: i loghi complessi, composti da più elementi grafici e diverse scritte, saranno ricordati con più difficoltà dai clienti, nonostante siano ben progettati a livello estetico. Il target di riferimento deve poter intuire con facilità l’azienda alla quale il logo si riferisce e in quale ambito opera;
- Coerenza: un logo dev’essere coerente con i messaggi, ma soprattutto i valori trasmessi dall’azienda;
- Originalità: al fine di differenziarsi dai loghi delle altre aziende, in particolar modo dalle concorrenti, un logo dev’essere unico ed originale.

⁶⁶ <https://www.juventus.com/it/club/j-medical>

Una volta creato e definito il logo aziendale, quest'ultimo dev'essere aggiornato ed innovato nel corso degli anni, così da seguire l'evoluzione del mercato al quale il logo si riferisce ed i cambiamenti che si verificano all'interno dell'azienda stessa, come, ad esempio, il lancio di un nuovo tipo di prodotto.

La Juventus, anche sotto il punto di vista del logo, si è rivelata, ancora una volta, una delle società più moderne d'Europa. Nel 2017 la dirigenza del club torinese ha infatti deciso di mettere in atto un importante restyling del logo aziendale, stravolgendolo e rendendolo il più moderno possibile. Il club ha dunque deciso di abbandonare il vecchio logo, giudicato ormai vecchio e poco efficace, sostituendolo con un logo in linea con i notevoli cambiamenti che il club ha apportato nell'ultimo decennio.

Figura 3.2 – Il nuovo logo della Juventus ⁶⁷



La Figura 3.2 mostra il cambiamento epocale del logo societario. Le modifiche apportate del club torinese al proprio marchio di fabbrica non sono state le prime della sua storia e

⁶⁷ <https://www.ippogrifogroup.com/marketingevenditeb2b/logo-juventus-marketing/>

chiaramente non saranno nemmeno le ultime; però, a differenza dei cambiamenti passati, durante i quali sono state apportate semplici modifiche e perfezionamenti, in questo caso il logo è stato completamente stravolto. Questa operazione ha suscitato scalpore e critiche da parte dei tifosi, i quali non hanno gradito il nuovo aspetto estetico del simbolo bianconero; da un punto di vista sportivo e grafico, alcune critiche sono comprensibili ed accettabili, in quanto il vecchio logo rappresentava un pezzo di storia del club bianconero. Ciò che molti tifosi non comprendono però è la natura economica di ciascuna società calcistica; in quanto tali, quest'ultime tendono a prendere decisioni sulla base di considerazioni economiche, ragionando su eventuali scelte che possano portare ad un aumento del numero di tifosi e del fatturato. In termini di marketing, il cambiamento del logo della società torinese è stata una scelta corretta, per diversi motivi. In primis, sono stati eliminati diversi elementi del vecchio logo che erano considerati superflui; il nuovo logo è «minimal» e al suo interno racchiude tre elementi imprescindibili del club: la “J”, le strisce ed i colori bianco-neri ed il contorno dello scudetto. Inoltre, un punto essenziale del nuovo logo della società riguarda proprio la versatilità che, come abbiamo visto all’inizio del paragrafo, è fondamentale in un logo aziendale; il nuovo stemma bianconero è infatti estremamente semplice e, proprio per questo motivo, è facilmente applicabile su una vasta gamma di prodotti appartenenti a svariate categorie: dai gioielli (Juventus Jewellery) alle attrezzature per sport invernali, come scii e snowboard, fino ai prodotti di moda come borse e magliette⁶⁸. Il nuovo logo è stato infatti progettato tenendo a mente le caratteristiche della Generation Z, all’interno della quale i vari capi appartenenti alla categoria dello «streetwear» inerenti alle società sportive sono particolarmente apprezzati. La versatilità del nuovo logo permette dunque al club di classificarsi come un vero e proprio brand in grado di operare su più fronti e, allo stesso tempo, permette ai tifosi e ai potenziali nuovi clienti di identificare il brand in modo semplice e intuitivo, grazie al simbolo univoco che ormai contraddistingue l’intero “universo Juventus”: la “J” è infatti presente in ciascun prodotto e servizio appartenente al brand, come, ad esempio, il J-College, il J-Hotel ed il J-Stadium. Infine, il logo, oltre a trasmettere determinati messaggi e valori tipici della società, come l’eleganza e l’innovazione, ed essere unico ed originale, è stato progettato con uno sguardo verso nuovi mercati, in particolar modo quello cinese; il simbolo raffigurato all’interno del nuovo stemma ha preso infatti ispirazione da un ideogramma cinese molto simile («力»), il cui significato è “forza”.⁶⁹

⁶⁸ <https://www.thismarketerslife.it/marketing/juventus-nuovo-logo-rebranding/>

⁶⁹ <https://www.spazioj.it/2017/01/18/nuovo-logo-juventus-significato/>

3.5 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL CLUB

Il difficile periodo post-Calciopoli aveva indotto la società bianconera a rinnovarsi, con l'obiettivo di tornare al vertice del calcio italiano e di ripristinare la gloriosa reputazione, e dunque i valori aziendali che da sempre hanno contraddistinto la Juventus, tra i quali la correttezza, l'eleganza, l'innovazione e l'essere vincente. In seguito alla rivoluzione societaria, alla costruzione del nuovo impianto di gioco e all'acquisto di importanti giocatori che hanno permesso al club di conquistare nuovamente diversi campionati italiani, era ormai chiaro come l'obiettivo aziendale fosse quello di espandersi al di fuori dei confini nazionali. Lo stadio di proprietà, il J-Stadium, aveva già permesso alla società di rafforzare in maniera forte e decisa la «brand identity» e di distinguersi dagli altri club italiani ed europei, grazie ad una tra le più moderne strutture del vecchio continente; la dirigenza aveva però colto l'opportunità di poter entrare in nuovi mercati, attraverso nuove strategie di marketing che potessero “colpire” target diversi rispetto a quelli europei.

Le attenzioni della società bianconera si sono rivolte principalmente al mercato asiatico, in particolar modo in Cina, dove un'accurata “educazione” dei tifosi può portare un notevole incremento della fan-base; secondo un report di Ganassa (importante società giapponese di esperti di digital football media), infatti, nella repubblica cinese la maggior parte delle persone inizia ad appassionarsi al calcio intorno all'età di 14 anni, decisamente più tardi rispetto all'Italia, dove un bambino si appassiona ad una determinata squadra tra i cinque e gli otto anni. Le possibilità di espansione del club sono dunque molto elevate, di conseguenza la società ha messo in atto diverse strategie che hanno rafforzato la presenza del brand nel continente asiatico.

In primo luogo, nell'estate del 2016, la società bianconera ha firmato un accordo con IMG, azienda leader nel settore del marketing e management sportivo, concedendo a quest'ultima la licenza del marchio al fine di espandere la vendita dei prodotti del brand nei nuovi mercati asiatici, attraverso negozi fisici ed e-commerce autorizzati: l'accordo iniziale comprendeva diversi paesi, tra i quali Cina, Giappone e Australia, ma, nel 2018, è stato esteso agli Stati Uniti ed al Canada⁷⁰. Molti sforzi rimangono comunque rivolti verso il mercato cinese, in quanto vi

⁷⁰ <https://www.calciofinanza.it/2018/09/06/juventus-merchandising-usa-canada/>

è un'altissima percentuale di persone che preferiscono le maglie da gioco ufficiali ed originali rispetto a quelle contraffatte.

Una seconda strategia di marketing volta alla diffusione del brand fuori dall'Europa è rappresentata dalle tournée che i club svolgono durante l'estate e, talvolta, durante l'inverno. Le squadre italiane più importanti svolgono spesso questi tornei negli USA o negli Emirati Arabi Uniti; la Juventus ha deciso, nell'estate del 2019, in virtù della presenza in squadra di Cristiano Ronaldo (il cui argomento verrà trattato nel paragrafo successivo) e della fama che quest'ultimo porta con sé, di svolgere una tournée estiva chiamata Juventus Summer Tour 2019 Powered by Jeep in Asia, disputando i match a Nanchino e Shanghai (Cina), a Singapore e a Seoul (Corea del Sud). Questa operazione ha riscosso un grande successo; le partite hanno quasi sempre registrato un sold-out, oltre 165000 spettatori⁷¹ hanno assistito ai match ed i tifosi asiatici hanno dimostrato grande attaccamento e passione per la maglia bianconera. Grazie a questa tournée estiva, la Juventus ha compreso le potenzialità di sviluppo nel continente asiatico ed ha dunque cercato di trovare nuovi modi per consolidarvi ed incrementarvi la sua presenza; nella stagione 2019/20, infatti, il club, oltre ad aver progettato la seconda maglia da gioco di colore bianco e rosso (un colore molto importante in Cina in quanto indica felicità, fortuna e ricchezza⁷²), ha disputato numerose gare di campionato alle ore 15, in modo da permettere ai tifosi cinesi ed asiatici (indonesiani e sudcoreani su tutti) di poter vedere i match malgrado il fuso orario.

Infine, la Juventus si è dimostrata ancora una volta il club più all'avanguardia d'Italia perché, oltre ad aver cambiato il logo ed aver creato un'identità forte attraverso il diffuso utilizzo della "J", un simbolo ormai identificativo ed associativo del club, è stata la prima squadra al mondo, nel 2018, nel creare una propria serie tv, chiamata "First Team: Juventus", disponibile sulla piattaforma di streaming Netflix. La serie è stata creata con un forte scopo di internazionalizzazione del club: all'interno degli episodi sono presenti diverse informazioni che quasi la totalità dei tifosi italiani già conoscono, ma che invece sono fondamentali per raccontare la storia del club e i suoi principi ad un pubblico straniero; inoltre, la natura della piattaforma stessa ha ulteriormente espanso la popolarità della società (Netflix è disponibile in

⁷¹ <https://www.calciomercato.com/news/juve-record-di-spettatori-nella-tournee-in-asia-16813>

⁷² [https://www.east-media.net/colori-in-cina-significato/#:~:text=ROSSO%20\(%E7%BA%A2%E8%89%B2\)%3A%20Partiamo%20dal,simboleggia%20felicit%C3%A0%2C%20fortuna%20e%20ricchezza](https://www.east-media.net/colori-in-cina-significato/#:~:text=ROSSO%20(%E7%BA%A2%E8%89%B2)%3A%20Partiamo%20dal,simboleggia%20felicit%C3%A0%2C%20fortuna%20e%20ricchezza)

190 paesi). “First Team: Juventus” è stata in seguito accompagnata da una seconda serie, rilasciata il 25 novembre 2021 su Amazon Prime Video, chiamata “All or Nothing: Juventus”.

3.6 CRISTIANO RONALDO, “IL COLPO DEL SECOLO”

Il 10 luglio del 2018, la Juventus, attraverso un comunicato, ha dichiarato ufficiale l’acquisto di uno dei giocatori più forti della storia del calcio: Cristiano Ronaldo. Arrivato a Torino per circa 100 milioni di euro (più quasi 20 milioni di oneri e commissioni), è diventato l’acquisto più costoso della storia del campionato italiano ed il giocatore con il maggior stipendio della Serie A: 30 milioni di euro netti annui (quasi 60 milioni di euro lordi). In virtù delle cifre appena citate, della risonanza mediatica e delle qualità indiscutibili del giocatore, tale acquisto è stato definito da molti come il “colpo del secolo”. Cristiano Ronaldo è stato poi ceduto, nell’estate 2021, al Manchester United, concludendo la sua esperienza in maglia bianconera con un palmares di due scudetti, una Coppa Italia e due Supercoppe italiane, e uno score di 101 goal in 134 partite ufficiali. Queste incredibili statistiche non sono bastate per evitare critiche e dissensi circa la sua esperienza con il club torinese, in quanto il calciatore era stato acquistato con un fine ben preciso: vincere la Champions League. Inoltre, da un punto di vista finanziario, questa operazione di calciomercato, anche a causa della situazione venutasi a creare in seguito alla pandemia COVID-19, ha “prosciugato” le casse della Juventus, portando ad un bilancio in negativo dovuto agli ingenti costi dell’operazione.

Da un punto di vista del marketing, e dunque dell’immagine del marchio, e dei ricavi, l’acquisto di Cristiano Ronaldo non ha fatto altro che portare grandi benefici per la Juventus, in quanto la società bianconera non ha acquistato un semplice calciatore, bensì un brand a tutti gli effetti. Per la prima volta dopo svariati anni, infatti, è “sbarcato” nel campionato italiano uno dei giocatori più forti al mondo, nonché la persona con più seguaci al mondo sulla piattaforma di Instagram (nell’ottobre del 2018 il suo profilo contava 144,4 milioni di followers⁷³), il social network attualmente più utilizzato dalla Generation Z. Tale popolarità si è ovviamente riversata anche sul numero di seguaci delle pagine ufficiali della società bianconera che, nel solo giorno dell’annuncio ufficiale dell’acquisto del calciatore, hanno guadagnato 5 milioni di followers fra

⁷³ <https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2018/10/30/cristiano-ronaldo-instagram-top-10-followers>

Instagram, Twitter e Facebook⁷⁴; inoltre, grazie all'acquisto del campione portoghese, la società bianconera è riuscita nell'intento di "glocalizzare", e quindi internazionalizzare la sua fan base, ottenendo popolarità in diversi mercati, come quello statunitense, arabo ed asiatico. Al contrario, nel momento in cui il giocatore ha lasciato la Juventus, il club ha perso seguito sui diversi canali social, perdendo numerosi followers italiani e stranieri.

La risonanza mediatica dell'acquisto di Cristiano Ronaldo è stata incredibilmente forte, ancor prima che il "colpo" venisse ufficializzato; i mass media, nei giorni precedenti all'operazione, hanno incominciato a diffondere indiscrezioni ed informazioni relative all'approdo del giocatore nel capoluogo torinese, facendo una sorta di pubblicità gratuita nei confronti della società bianconera. Addirittura, le parole chiave inerenti al trasferimento del giocatore portoghese alla Juventus erano le più digitate sui principali motori di ricerca. Proprio in virtù della grande risonanza mediatica dell'acquisto del campione portoghese, il valore delle azioni in borsa della Juventus è notevolmente aumentato, registrando, un anno dopo l'arrivo a Torino di Cristiano Ronaldo, un +78% (da a 0,8515 euro per azione a 1,5170 euro per azione)⁷⁵.

Allo stesso modo, altri due fattori chiave per i conti del club sono positivamente aumentati: in primis, nella stagione 2018/2019, la prima a Torino del campione portoghese, la Juventus ha triplicato il numero di magliette vendute, permettendo al club di entrare nella "top ten" della relativa classifica (decimo posto) ed aumentare i ricavi derivanti dal merchandising di circa 17 milioni di euro. In secondo luogo, la società torinese ha potuto rinegoziare gli accordi di sponsorizzazione con Adidas e Jeep, assicurandosi contratti economicamente più vantaggiosi che hanno portato ad un netto aumento dei ricavi commerciali.

A posteriori, si può concludere che l'acquisto di Cristiano Ronaldo da parte della Juventus si sia rivelato un fallimento; durante i tre anni di permanenza nel capoluogo torinese, per quanto riguarda i bilanci aziendali, l'operazione ha portato un netto aumento dei costi, i quali sono cresciuti molto più rapidamente dei ricavi. Inoltre, nel novembre 2022, sono state mosse diverse accuse, da parte della Procura di Torino, nei confronti della dirigenza juventina, tra le quali falso di bilancio e plusvalenze fittizie; nonostante la situazione non sia completamente chiara e prevedibile, pare che la società torinese abbia compiuto tali reati al fine di rimediare ad alcune scelte societarie sbagliate, tra le quali vi è proprio l'acquisto di Cristiano Ronaldo.

⁷⁴ https://awareness.altervista.org/prodotto/ronaldo-juventus-colpo-di-marketing-del-secolo/?doing_wp_cron=1670410445.7420229911804199218750

⁷⁵ <https://www.calciofinanza.it/2019/07/10/juventus-effetto-ronaldo-borsa-ricavi/>

L'operazione è stata però efficace dal punto di vista del marketing, in quanto ha permesso al club di portare il valore del brand ad un livello superiore in grado di competere con le più importanti società europee e, senza la pandemia COVID-19 e la sfortuna che ha accompagnato la squadra sul campo in ambito europeo, anche i risultati sportivi ed economico-finanziari sarebbero stati sicuramente migliori.

CONCLUSIONI

L'obiettivo del presente elaborato è sottolineare ed affermare l'imprescindibilità dell'aspetto economico e finanziario di una società calcistica; in quanto azienda, la priorità di ciascun club è cercare differenti soluzioni per incrementare il profitto, acquisendo e fidelizzando più clienti possibili, al fine di performare e di preservare la sua sostenibilità nel lungo periodo. Tale considerazione appare ormai evidente agli occhi della maggior parte dei tifosi e, nonostante io stesso non sia d'accordo con l'evoluzione economica che ha colpito lo sport più amato e seguito al mondo, sono consapevole del fatto che la sua popolarità e bellezza sono state rese possibili grazie al suo carattere economico sviluppatosi nel corso degli anni.

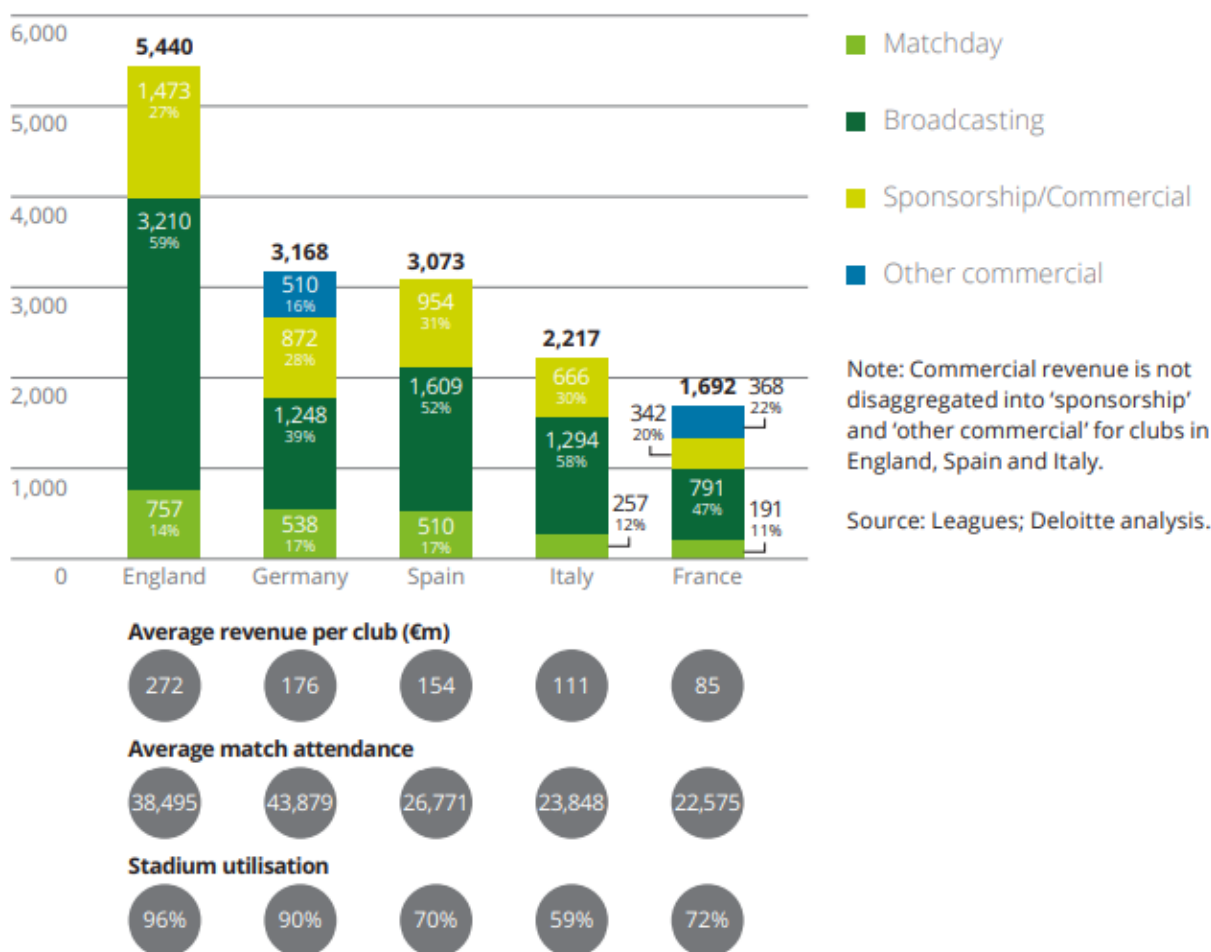
La trasformazione del calcio in un business giustifica diverse scelte da parte dei club che possono non essere apprezzate da parte dei tifosi, tra le quali l'acquisto o cessione di un determinato giocatore, la scelta di cambiare logo e inno della squadra o, ancora, demolire uno stadio storico per costruirne uno più moderno ed efficiente. Il calcio di oggi è ormai quindi "mosso" solo ed esclusivamente dal denaro, il quale, nel maggior parte dei casi, si riversa in ambito sportivo conferendo potenza ed influenza: società come il Real Madrid, il Barcellona, il Paris Saint Germain, i due club di Manchester (City e United) dominano il calcio europeo e mondiale, grazie al potere economico che ogni anno permette loro di acquistare i migliori giocatori del mondo e dominare ogni stagione la competizione europea più importante, la Champions League.

Il secondo obiettivo del presente elaborato, seppur meno importante del primo, è evidenziare l'arretratezza del calcio italiano rispetto ad altri grandi campionati europei, in primis quello inglese, spagnolo, e tedesco. Nonostante io abbia preso in considerazione un club italiano, la Juventus, come esempio da seguire nello sviluppo e consolidamento di un brand forte ed affermato, appare evidente come il nostro calcio sia arretrato e povero di idee innovative. La società bianconera, nell'ultimo decennio, è stata la "regina" indiscussa del campionato italiano, senza aver quasi mai avuto rivali all'altezza; il club ha infatti conquistato nove Scudetti consecutivamente e ha raggiunto per due volte la finale di Champions League (2015 e 2017), riuscendo a portare in Italia grandi talenti di prospettiva futura e campioni affermati. Il motivo di questi successi sono state sicuramente le strategie innovative e visionarie messe in atto dalla dirigenza del club, le quali però rappresentano un'eccezione nel nostro paese che nessuno è ancora riuscito a replicare; negli altri paesi europei indicati precedentemente, avere uno stadio

di proprietà è quasi la normalità (almeno per i club che puntano a primeggiare nel loro paese e fuori), l'internazionalizzazione è un processo intrapreso ormai da diversi anni e i fatturati, così come gli accordi di sponsorizzazione e le somme di denaro spese in sede di calciomercato sono rappresentati da cifre con le quali le società italiane non possono competere (come si evince dal grafico in Figura 4 redatto da Deloitte).

Figura 4.1 – Fatturato dei “Big Five”, i cinque campionati di calcio più importanti d’Europa, nel 2017/2018 (espresso in milioni di euro)⁷⁶

Chart 2: ‘Big five’ European league clubs’ revenue - 2017/18 (€m)



La situazione è peggiorata ulteriormente con la pandemia COVID 19, che ha aumentato il divario tra ricavi e spese a favore di quest’ultime, portando ad una situazione stagnante. Ormai i brand italiani possiedono popolarità all’estero in virtù degli importanti risultati ottenuti negli

⁷⁶ <https://www.calciofinanza.it/2019/05/30/ricavi-calcio-europeo-deloitte/>

anni passati, dunque, grazie al potente brand storytelling che le società sono in grado di raccontare, ma la storia dei club, col passare degli anni, tenderà ad essere dimenticata. Sono necessarie dunque idee innovative, infrastrutture adeguate e, soprattutto, persone competenti in ambito sportivo ed economico, capaci di incrementare il valore dei brand e valorizzare i numerosi talenti presenti nel nostro paese.

BIBLIOGRAFIA

AMATO DAVIDE, *Il Flamengo celebra la storia: i tifosi giocheranno una partita con i campioni del 1992*, la Gazzetta dello Sport, 2022, online, ultima consultazione: 10/01/2023, https://www.gazzetta.it/fan-tokens/09-07-2022/fan-token-tifosi-flamengo-giocheranno-partita-campioni-1992-4401349330886.shtml?refresh_ce

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 1960, materiale didattico Università della Valle d'Aosta

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2017, materiale didattico Università della Valle d'Aosta

BORTOLOTTI ADALBERTO, *Il calcio dalle origini a oggi*, Enciclopedia dello Sport, 2002, online, ultima consultazione: 15/10/2022, https://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio_%28Enciclopedia-dello-Sport%29/

CHADWICK SIMON, PARNELL DANIEL, WIDDOP PAUL, ANAGNOSTOPOULOS CHRISTOS, *Routledge Handbook of Football Business and Management*, Routledge, 2018

COCCIA PASQUALE, *Il calcio operaio degli stemmi*, 2019, online, ultima consultazione: 17/02/2023, <https://ilmanifesto.it/il-calcio-operaio-degli-stemmi>

DEMIR ENDER, ERSAN OGUZ, POPESKO BORIS, *Are Fan tokens Fan tokens?*, Finance Research Letters, 2022, online, ultima consultazione: 26/01/2023

GHIPELLI ANTONIO, *Storia del calcio in Italia*, Einaudi, 1990

KOTLER PHILIP, *Marketing 4.0, moving from traditional to digital*, John Wiley & Sons Inc, 2017

KOTLER PHILIP, KELLER KEVIN, ANCARANI FABIO, COSTABILE MICHELE, *Marketing Management*, Pearson, 2022

KUMAR A., ROSHAN D., *Football market*, Allied Market Research, 2021, online, ultima consultazione: 12/02/2023, <https://www.alliedmarketresearch.com/football-market-A11328>

MOLLAS ANDREA, *Dybala batte Cristiano Ronaldo: vendute più magliette del primo giorno di CR7 alla Juve*, la Repubblica, 2022, online, ultima consultazione: 10/01/2023, [https://roma.repubblica.it/sport/2022/07/25/news/paulo_dybala_piu_magliette_cristiano_ronaldo-359123017/#:~:text=Andando%20ad%20analizzare%20alcuni%20numeri,milioni%20di%20euro%20\(%2B16](https://roma.repubblica.it/sport/2022/07/25/news/paulo_dybala_piu_magliette_cristiano_ronaldo-359123017/#:~:text=Andando%20ad%20analizzare%20alcuni%20numeri,milioni%20di%20euro%20(%2B16)

SALADIN STEFANO, *Nuovo fair play finanziario: un tetto a spese e stipendi*, Tuttosport, 2022, online, ultima consultazione: 30/11/2022, https://www.tuttosport.com/news/calcio/2022/04/08-91675634/nuovo_fair_play_finanziario_un_tetto_a_spese_e_stipendi

SORIANO FERRAN, *Il pallone non entra mai per caso*, Vallardi Editore, 2012

TANZI ANNA, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*, Giappichelli, 1999

SITOGRAFIA

ALTERVISTA.ORG, *Ronaldo alla Juve, il colpo (di marketing) del secolo*, online, ultima consultazione: 08/02/2022, https://ewareness.altervista.org/prodotto/ronaldo-juventus-colpo-di-marketing-del-secolo/?doing_wp_cron=1670410445.7420229911804199218750

BEBEEZ, *Calcio, Serie A in gran recupero tra le big 5 europee. Mentre i ricavi dei top 20 club a livello globale sono ancora sotto i livelli pre-covid. Lo calcola Deloitte*, 2022, online, ultima consultazione: 10/12/2022 <https://bebeez.it/studi-e-approfondimenti/calcio-serie-a-in-gran-recupero-tra-le-big-5-europee-mentre-i-ricavi-dei-top-20-club-a-livello-globale-sono-ancora-sotto-i-livelli-pre-covid-lo-calcola-deloitte/>

BRAND FINANCE, *Top 10 brand più importanti nel calcio*, 2018, online, ultima consultazione: 15/11/2022, <https://www.crearelogo.it/top-10-brand-piu-importanti-nel-calcio/>

CALCIOMERCATO.COM, *Juve, record di spettatori nella tournée in Asia*, 2019, online, ultima consultazione: 16/02/2023, <https://www.calciomercato.com/news/juve-record-di-spettatori-nella-tournee-in-asia-16813>

CASTELLANO SIMONA, *Squadre di calcio su TikTok: come cambia la comunicazione dei club*, Inside Marketing, 2020, online, ultima consultazione: 05/02/2023, <https://www.insidemarketing.it/squadre-di-calcio-su-tiktok-comunicazione-e-marketing/>

CHERUBINI MARCO, *Storie di ingaggi e procuratori*, Storie di Calcio, online, ultima consultazione: 21/11/2022, <https://storiedicalcio.altervista.org/blog/storie-ingaggi-procuratori.html> (Marco Cherubini)

DE SANTIS MARCO, *La crescita sostenibile della Juve*, L'Ultimo Uomo, 2015, online, ultima consultazione: 07/02/2023, <https://www.ultimouomo.com/crescita-sostenibile-juventus/>

DEY-HELLE YANN, *Le salaire des footballeurs, toute une histoire*, Dialectik football, 2020, online, ultima consultazione: 28/11/2022, <https://dialectik-football.info/le-salaire-des-footballeurs-toute-une-histoire/>

EAST MEDIA, *Colori in Cina: guida al loro significato e consigli di utilizzo nel marketing*, online, ultima consultazione: 18/02/2023, [https://www.east-media.net/colori-in-cina-significato/#:~:text=ROSSO%20\(%E7%BA%A2%E8%89%B2\)%3A%20Partiamo%20dal,si mboleggia%20felicit%C3%A0%2C%20fortuna%20e%20ricchezza](https://www.east-media.net/colori-in-cina-significato/#:~:text=ROSSO%20(%E7%BA%A2%E8%89%B2)%3A%20Partiamo%20dal,si mboleggia%20felicit%C3%A0%2C%20fortuna%20e%20ricchezza)

ESG NEWS, *Carbon Neutrality: cos'è e come raggiungerla*, 2022, online, ultima consultazione: 13/02/2022, <https://esgnews.it/focus/analisi-e-approfondimenti/carbon-neutrality-definizione-e-significato/#:~:text=In%20questo%20contesto%2C%20nel%202015,neutralit%C3%A0%20climatica%20entro%20il%202050>

FERRAZZI ENRICO, *Tra progetti, burocrazia e ritardi: in Italia servono stadi nuovi. Soprattutto a Milano...*, Milan News, 2021, online, ultima consultazione: 11/01/2023, <https://www.milannews.it/primo-piano/tra-progetti-burocrazia-e-ritardi-in-italia-servono-stadi-nuovi-soprattutto-a-milano-422052>

FIGC su dati Nielsen, 2020, online

FOOTBALL STADIUMS, *The Origins Of The Football Association*, online, ultima consultazione: 24/10/2022, <https://www.football-stadiums.co.uk/articles/the-origins-of-the-football-association/>

FREDA MICHELANGELO, *Il Fair Play Finanziario ha fatto acqua da tutte le parti*, Rivista contrasti, 2021, online, ultima consultazione: 10/12/2022, <https://www.rivistacontrasti.it/fair-play-finanziario-abolito-uefa-paris-saint-germain-manchester-city-sponsorizzazioni/>

FREGA NICOLA, *Non è una squadra per vecchi*, Spazio J, 2017, online, ultima consultazione: 15/02/2023, <https://www.spazioj.it/2017/01/18/nuovo-logo-juventus-significato/>

FRENQUELLI LEONARDO, *Il bozzetto di Morricone è stato scelto dai tifosi con i “Fan Token” di Socios*, il Romanista, 2022, online, ultima consultazione: 27/01/2023, <https://www.ilromanista.eu/news/as-roma/140770/la-foto-di-morricone-e-stata-scelta-dai-tifosi-con-i-fan-token-di-socios>

HEALTH AND FITNESS HISTORY, *Welsh Cnapan (Medieval Football)*, online, ultima consultazione: 12/10/2022, <https://healthandfitnesshistory.com/ancient-sports/welsh-cnapan-medieval-football/>

HISTORIE MEDIEVALI, *La soule, un antenato di calcio e rugby*, 2017, online, ultima consultazione: 08/10/2022, <https://historiemedievali.blogspot.com/2017/03/la-soule-un-antenato-di-calcio-e-rugby.html>,

IZZO ARMANDO, *Non posso permettermi di mollare*, Cronache di Spogliatoio, online, ultima consultazione: 02/11/2022, <https://www.cronachedispogliatoio.it/armando-izzo-cronache/>

JUVENTUS, *J-medical*, online, ultima consultazione: 17/02/2023, <https://www.juventus.com/it/club/j-medical>

LULLI CECILIA, *Calcio: il Real Madrid è il brand più forte e di maggior valore*, Business People, 2022, online, ultima consultazione: 22/12/2022, <http://www.businesspeople.it/Lifestyle/Sport/calcio-marchi-maggior-valore-brand-finance-119923>

MANCIN MATTEO, *Breve storia degli sponsor sulle maglie*, PokerStarsNews, 2020, online, ultima consultazione: 06/12/2022, <https://www.pokerstarsnews.it/calcio/sponsor-maglie-calcio-storia/11870/>

MASTERSPORT, *La brand extension dei club ai tempi del Coronavirus*, Calcio e Finanza, 2020, online, ultima consultazione: 10/01/2023, <https://www.calcioefinanza.it/2020/05/12/la-brand-extension-dei-club-ai-tempi-del-coronavirus/#:~:text=Una%20delle%20strategie%20pi%C3%B9%20utilizzate,c.d.%20%E2%80%9Ccategory%20extension%E2%80%9C>

MELE DANIELE, *L'importanza del brand nelle società calcistiche: analisi delle sue determinanti e delle modalità di valorizzazione*, Sport Business Management, 2014, online, ultima consultazione: 04/01/2023, <https://www.sportbusinessmanagement.it/2014/11/limportanza-del-brand-nelle-societa.html>

MEYER JEAN-CHRISTOPHE, *Televised Football: A European Mass Spectacle (1950-1960)*, Digital Encyclopedia of European History, online, ultima consultazione: 03/12/2022, <https://ehne.fr/en/encyclopedia/themes/material-civilization/european-sports-circulations/televised-football-a-european-mass-spectacle-1950-1960> (Jean-Christophe Meyer, 2020)

NAPPI TERESA, *Calcio: cresce il business del merchandising dei maggiori club su Amazon. L'analisi di Kiliagon*, Engage, 2022, online, ultima consultazione: 18/12/2022, [https://www.engage.it/dati-e-ricerche/calcio-merchandising-amazon-analisi-kiliagon.aspx#:~:text=L'analisi%20%C3%A8%20riuscita%20a,%2DLazio\)%20su%20Amazon%20Italia](https://www.engage.it/dati-e-ricerche/calcio-merchandising-amazon-analisi-kiliagon.aspx#:~:text=L'analisi%20%C3%A8%20riuscita%20a,%2DLazio)%20su%20Amazon%20Italia)

PIRAS GIAN BATTISTA, *Il nuovo logo della Juventus: l'audacia di un rebranding che guarda al futuro*, This Marketers Life, 2017, online, ultima consultazione: 16/02/2023 <https://www.thismarketerslife.it/marketing/juventus-nuovo-logo-rebranding/>

REDAZIONE, *Calcio ed economia: quanto vale oggi il calcio in Italia oggi?*, Calcio e Finanza, 2022, online, ultima consultazione: 08/11/2022, <https://www.calcioefinanza.it/2022/10/03/calcio-ed-economia-quanto-vale-oggi-il-calcio-in-italia-oggi/>

REDAZIONE, *Deloitte, crescono a 28 mld i ricavi del calcio europeo*, Calcio e Finanza, 2019, online, ultima consultazione: 18/02/2023, <https://www.calcioefinanza.it/2019/05/30/ricavi-calcio-europeo-deloitte/>

REDAZIONE, *I Fan Token come nuova fonte di ricavo per i club*, Calcio e Finanza, 2021, online, ultima consultazione: 01/02/2023, <https://www.calcioefinanza.it/2021/07/23/fan-token-cosa-sono/>

REDAZIONE, *Juve, un anno di CR7: titolo a +128% da luglio 2018*, Calcio e Finanza, 2019, online, ultima consultazione: 09/02/2023, <https://www.calcioefinanza.it/2019/07/10/juventus-effetto-ronaldo-borsa-ricavi/>

REDAZIONE, *Juventus, 10 anni (e 500 milioni) di Stadium*, Calcio e Finanza, 2021, online, ultima consultazione: 11/02/2023, <https://www.calcioefinanza.it/2021/09/04/juventus-impatto-ricavi-stadium-10-anni/>

REDAZIONE, *La Juventus punta a Usa e Canada: ampliato l'accordo con IMG sul merchandising*, Calcio e Finanza, 2018, online, ultima consultazione: 13/02/2023, <https://www.calcioefinanza.it/2018/09/06/juventus-merchandising-usa-canada/>

REDAZIONE, *Sport più popolari al mondo: calcio al top, insegue il cricket*, Calcio e Finanza, 2022, online, ultima consultazione: 10/10/2022, <https://www.calcioefinanza.it/2022/04/04/sport-piu-popolari-al-mondo/>

RENZA SIMONE, *L'inizio di tutto: da chi e quando sono state codificate le regole del calcio?*, Sportellate.it, 2021, online, ultima consultazione: 15/10/2022, <https://www.sportellate.it/2021/01/13/why-do-we-love-football-regole-del-calcio/>

S. FEDERICO, *Società di calcio e business marketing*, Marketing Arena, 2012, online, ultima consultazione: 04/01/2023, <https://www.marketingarena.it/2012/05/15/societa-di-calcio-e-business-marketing/>

SACCHI MARCO, *Calcio e blockchain: cos'è e cosa fa Socios.com*, Calcio e Finanza, 2021, online, ultima consultazione: 25/01/2023, <https://www.calcioefinanza.it/2021/07/21/cos-e-socios-fan-token/>

SACCHI MARCO, *Il Milan pronto a chiudere il rinnovo con Emirates*, Calcio e Finanza, 2022, online, ultima consultazione: 22/11/2022, <https://www.calcioefinanza.it/2022/10/26/il-milan-pronto-a-chiudere-il-rinnovo-con-emirates/>

SIMKIN JOHN, *Football wages*, Spartacus Educational, 1997, online, ultima consultazione: 13/11/2022, <https://spartacus-educational.com/Fwages.htm>

SISAL, *L'idea della schedina*, online, ultima consultazione: 15/11/2022,
<https://unastorianatapergioco.sisal.com/storie-da-scoprire/schedine-di-gioco/?story=30>

SKY, *Cristiano Ronaldo diventa il più seguito su Instagram: superata Selena Gomez. La Top 10 mondiale per followers*, 2018, online, ultima consultazione: 13/02/2023,
<https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2018/10/30/cristiano-ronaldo-instagram-top-10-followers>

SMART WORLD, *Cosa sono i fan token nel mondo del calcio*, 2022, online, ultima consultazione: 28/01/2023, <https://www.smartworld.it/pop/fan-token-calcio-cosa-sono.html>
SOCIAL MEDIA SOCCER, *Le squadre di calcio più seguite su TikTok*, 2022, online, ultima consultazione: 04/02/2023, <https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/le-squadre-di-calcio-piu-seguite-su-tiktok.html>

SPORT ECONOMY, *Il Real Madrid rinnova con Emirates fino al 2026*, 2022, online, ultima consultazione: 22/11/2022 <https://www.sporteconomy.it/il-real-madrid-rinnova-con-emirates-fino-al-2026/>

SPORT THINKING, *Going global: l'internazionalizzazione del brand come opportunità di sviluppo commerciale*, 2019, online, ultima consultazione: 12/01/2023,
<https://sportthinking.it/2019/06/13/internazionalizzazione-going-global-brand-commerciale-sport/>

VASILE DROJ, *Perché l'America non ama il calcio*, Universology, 2013, online, ultima consultazione: 12/11/2022, <http://www.universology.com/calcio-america.html>

VENTURIOLI EMANUELE, *Cosa è uno sponsor?*, RTR Sports, online, ultima consultazione: 20/12/2022, <https://rtrsports.com/blog/cosa-uno-sponsor-tecnico/#:~:text=In%20primis%2C%20%20C3%A8%20necessario%20dire,di%20visibilit%C3%A0%2C%20e%20via%20discorrendo>

WIKIPEDIA, *Calciopoli*, online, ultima consultazione: 06/02/2023,
<https://it.wikipedia.org/wiki/Calciopoli#Calciopoli>

WIKIPEDIA, *Dilettantismo marrone*, online, ultima consultazione: 14/11/2022,
https://it.frwiki.wiki/wiki/Amateurisme_marron

WIKIPEDIA, *Économie du football*, online, ultima consultazione: 17/12/2022,
https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_du_football#:~:text=Le%20football%20se%20transforme%20en,et%20la%20construction%20de%20stades

WIKIPEDIA, *Eurovisione*, online, ultima consultazione: 03/12/2022,
<https://it.wikipedia.org/wiki/Eurovisione>

WIKIPEDIA, *FIFA*, online, ultima consultazione: 03/11/2022,
<https://it.wikipedia.org/wiki/FIFA>

WIKIPEDIA, *Florentino Perez*, online, ultima consultazione: 23/11/2022,
https://it.wikipedia.org/wiki/Florentino_P%C3%A9rez

WIKIPEDIA, *Kemari*, online, ultima consultazione: 27/10/2022,
<https://it.wikipedia.org/wiki/Kemari>

WIKIPEDIA, *Marketing mix*, online, ultima consultazione: 08/01/2023,
https://it.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix

WIKIPEDIA, online,
https://it.wikipedia.org/wiki/Sport_nazionale#/media/File:Sport_pi%C3%B9_popolare.png

WIKIPEDIA, *Qatar Investment Authority*, online, ultima consultazione: 18/01/2023,
https://it.wikipedia.org/wiki/Qatar_Investment_Authority

WIKIPEDIA, *Stati per popolazione*, online, ultima consultazione: 15/01/2023,
https://it.wikipedia.org/wiki/Stati_per_popolazione dati aggiornati al 15/11/2022

WIKIPEDIA, *Storia del calcio*, online, ultima consultazione: 15/11/2022,
https://it.wikipedia.org/wiki/Storia_del_calcio#Estremo_Oriente

WIKIPEDIA, *TikTok*, online, ultima consultazione: 04/02/2023,
https://it.wikipedia.org/wiki/TikTok#Descrizione_e_funzionamento

ZUCCA ANDREA, *Il nuovo logo della Juventus e l'ignoranza sul marketing. Consigli per le PMI*, L'Ippogrifo, 2017, online, ultima consultazione: 14/02/2023
<https://www.ippogrifogroup.com/marketingevenditeb2b/logo-juventus-marketing/>

