

Dipartimento
di Economia e Management

Cattedra di Marketing

**Le strategie di marketing nel mondo dello sport
e le tecniche di valorizzazione dei marchi che
compongono le leghe calcistiche.**

Michele Costabile

RELATORE

Tommaso Tummarello 253371

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

Sommario

<u>INTRODUZIONE.....</u>	<u>3</u>
<u>CAPITOLO 1 – MARKETING DI BRAND CALCISTICI</u>	<u>5</u>
1.1 CHE COS'È IL BRAND IN AMBITO SPORTIVO	5
1.1.1 COME COSTRUIRE UN BRAND DI SUCCESSO	9
1.2 L'EVOLUZIONE DEL MARKETING SPORTIVO	12
1.2.1 IL PROBLEMA E I RISCHI DELLE SOCIETÀ SPORTIVE	14
1.2.2 IL CIRCOLO VIRTUOSO DEL MARKETING SPORTIVO E LE SUE OPPORTUNITÀ	17
1.3 LE DIFFERENTI APPLICAZIONI DELLE STRATEGIE DI MARKETING TRA UN BRAND SPORTIVO E UN PRODOTTO TRADIZIONALE.....	20
<u>2 CAPITOLO 2 – STRATEGIE, SPONSOR E PARTNERSHIPS NELLO SPORT ..23</u>	
2.1 IL RUOLO DELLA SPONSORIZZAZIONE E PARTNERSHIP NELLO SPORT	23
2.2 STRATEGIE DI MARKETING ATTUATE NEL MONDO DEL CALCIO	27
2.2.1 HERITAGE MARKETING.....	27
2.2.2 NOSTALGIA MARKETING.....	29
2.3 INDIRIZZI FUTURI DEL SETTORE.....	31
<u>3 CAPITOLO 3 - CASE STUDY: CORPORATE IDENTITY E BRAND IDENTITY DI CLUB INTERNAZIONALI A CONFRONTO.....</u>	<u>35</u>
3.1 MODELLO DI KELLER SUL VALORE DELLA MARCA.....	35
3.2 PARIS SAINT-GERMAIN FOOTBALL CLUB	37
3.3 ATHLETIC CLUB BILBAO	39
3.4 BORUSSIA DORTMUND	42
3.5 CLUB ATLÉTICO RIVER PLATE.....	45
<u>4 CONCLUSIONE.....</u>	<u>48</u>
<u>5 BIBLIOGRAFIA.....</u>	<u>49</u>
<u>6 SITOGRAFIA.....</u>	<u>52</u>

Introduzione

La mia passione per lo sport, ma in particolar modo per il calcio, mi ha portato a sviluppare questo elaborato che unisce questo mio interesse al marketing, divenuto ormai fondamentale per i club che ambiscono ad un certo livello di notorietà in un macrosettore che ormai genera miliardi di euro di fatturato.

Il presente lavoro di tesi si pone quindi l'obiettivo di osservare le strategie di marketing diffuse nel mondo dello sport, andando ad approfondire come viene valorizzato un marchio nel panorama calcistico contemporaneo.

Iniziando il percorso attraverso l'introduzione degli elementi essenziali che valorizzano un brand sportivo, anche rispetto ai brand tradizionali al di fuori dell'ambiente sportivo, si è poi passato all'analisi di strategie di marketing tuttora applicate fino all'esposizione del profilo di diverse società calcistiche selezionate rispetto a criteri di budget, tradizione, creazione di valore del brand e mission da affrontare.

Il primo capitolo è precisamente incentrato su una definizione generale di brand sportivo susseguita poi dall'esposizione degli aspetti fondamentali dei brand di successo che hanno dovuto reinventarsi ed evolversi nel tempo anche tramite operazioni cosiddette di rebranding.

Successivamente è stata effettuata una ricerca riguardo ai problemi o rischi più comuni che si affrontano affacciandosi al settore del marketing sportivo e le relative opportunità di crescita derivanti proprio da un circolo virtuoso che ruota attorno al mondo dello sport.

A tal riguardo ho trovato particolarmente interessante confrontare i diversi orientamenti tra la gestione del marketing management di un prodotto tradizionale che si concentra sulle vendite rispetto alla promozione di un brand sportivo che invece attribuisce maggiore importanza al cliente.

Il secondo capitolo si concentra sul ruolo delle sponsorizzazioni e partnerships nello sport inevitabilmente collegate ad obiettivi di ritorno economico.

Questo prosegue poi con l'addentrarsi all'interno di due strategie di marketing sportivo particolarmente efficaci in questo periodo storico quali l'Heritage e il

Nostalgia marketing, argomentando poi le motivazioni per cui queste riescano a stabilire un legame affettivo tra il brand e il cliente stesso attraverso il passato. Infine, nel terzo capitolo, viene presentato il modello piramidale di Keller, connesso al valore intrinseco di un marchio, il quale viene osservato attraverso la scelta e descrizione di 4 club internazionali a confronto tra loro. Le quattro società sportive, appartenenti a paesi differenti, vengono infine raccontate attraverso le loro distintive brand e corporate identity ricercando anche le differenti strategie e metodi attraverso cui i club hanno accelerato il processo di valorizzazione e internazionalizzazione del marchio facendo leva sui rispettivi maggiori punti di forza.

CAPITOLO 1 – Marketing di brand calcistici

1.1 Che cos'è il brand in ambito sportivo

Si tende spesso a fare confusione riguardo alla definizione di brand.

È un termine difficile da racchiudere in una sola frase e spesso erroneamente limitato alla definizione di marchio. Negli anni si sta assistendo a un particolare cambiamento delle strategie aziendali che inizialmente concentrate sul prodotto (product-oriented) stanno cambiando rotta verso un modello di business definibile come brand-oriented, ma perché questo cambiamento radicale e decisamente innovativo?

La risposta è racchiusa nel valore intrinseco di un modello intangibile capace di rappresentare non solo un'azienda, ma una filosofia di vita o un ideale.

Stephen King, esperto inglese nel settore dell'advertising dichiarava:” Un prodotto è qualcosa che viene realizzato in fabbrica mentre il brand è quello che viene acquistato da un cliente. Un prodotto può essere copiato da un concorrente mentre il brand è unico e se di successo è senza tempo”.¹

Entrando sempre più nello specifico il brand è quindi quell'insieme di valori e codici di comunicazione che fanno capo ad un'azienda portandola ad essere riconoscibile e unica nel mercato definendone il posizionamento.

Un brand sportivo, infatti, è simbolicamente tutto ciò che un'impresa o un'organizzazione sportiva cerca di rappresentare, generando aspettative sul suo valore e sulle sue prestazioni. Per estensione, il branding sportivo è il processo utilizzato per aiutare elementi e prodotti a distinguersi dalla massa, posizionandoli attraverso idee e concetti associati.²

Il brand in ambito sportivo rappresenta oramai uno dei fattori più importanti per il successo di un'organizzazione, di un'azienda che produce articoli sportivi o di

¹ Aaker, D. (2009) Managing Brand Equity. Free Press. Available at: <https://www.perlego.com/book/779046/managing-brand-equity-pdf>.

² Stavros, C. and Smith, A. (2019) Sport Branding Insights. 1st edn. Taylor and Francis. Available at: <https://www.perlego.com/book/1472722/sport-branding-insights-pdf>

un atleta e le multinazionali hanno iniziato a comprendere l'importanza della costruzione di un brand forte, distintivo e soprattutto riconoscibile. Proprio per questo motivo il calcio è diventato uno sport particolarmente attraente per i fondi di investimento che iniziano ad avvicinarsi a un mondo per loro precedentemente sconosciuto con la possibilità di incrementare il valore dei club e arricchire il proprio portfolio. Fanno da modello ENIC International Limited che è tuttora proprietaria dell'85.55% del Tottenham o anche l'Elliott Management Group, che ha ceduto recentemente il club del Milan.

È fondamentale che il brand si distingua dal marchio (parte essenziale del brand), il quale rappresenta l'insieme dei segni distintivi che hanno come scopo principale di identificare un'azienda o un prodotto ma soprattutto, fornire informazioni sull'origine, l'identità, le caratteristiche e la qualità dell'oggetto a cui è abbinato, permettendo ai consumatori di identificare quel prodotto specifico rispetto ad altri simili presenti sul mercato.

Un brand sportivo ha essenzialmente quattro differenti obiettivi da definire: un'identità, un'immagine, una promessa e una relazione.³

Se parliamo di **identità**, nel settore dello sport, il nome Galacticos (galattici) è immediatamente collegato al brand calcistico del Real Madrid, la bandiera della catalogna è riconosciuta come parte dell'identità del brand Barcellona e il simbolo dello "swoosh" è sinonimo di Nike. Dunque, è logico che nell'ambito sportivo, la scelta del nome della squadra, del logo e dei colori è importante perché non solo crea un'identità per quella squadra, ma l'identità serve a distinguere il marchio da altri marchi di intrattenimento sportivo nello stesso mercato geografico e da altre squadre della conferenza o del campionato in cui la squadra compete. Un nome di marca efficace aiuta a creare consapevolezza, perché i consumatori possono mettere in relazione l'identità del marchio con il prodotto o il servizio che rappresenta.

³ Fetchko, M., Roy, D. and Clow, K. (2018) Sports Marketing. 2nd edn. Taylor and Francis. Available at: <https://www.perlego.com/book/2193334/sports-marketing-pdf>

Proseguendo in questo percorso lo scopo di un marchio è quello di rappresentare i pensieri o le associazioni mentali che le persone hanno nei confronti di un prodotto o di un servizio, ovvero **l'immagine** del brand. Il riconoscimento di esso e altre reazioni sono create dall'accumulo di esperienze con lo specifico club, sia come influenzato dai commenti dei media, dai risultati sportivi e dalle associazioni create dal coinvolgimento di questi club nelle sponsorizzazioni sportive.

Allo stesso modo, le persone hanno un'immagine dei marchi sportivi indipendentemente dal fatto che siano tifosi di un particolare sport o squadra. Ad esempio, il Manchester City ha dovuto affrontare problemi con l'immagine del suo marchio⁴, essendo percepita da molti come strumento di potere in mano ad Abu Dhabi con finanziamenti intestati alle società interne al paese per mascherare gli esborsi della neo-proprietà araba che acquisì il club nel settembre del 2008.

In un'epoca in cui la sostenibilità non è più un'opzione ma un obbligo morale, l'immagine dei brand sportivi è sicuramente influenzata anche dal ruolo da questi ricoperto dal punto di vista della responsabilità sociale e il redigere bilanci di rendicontazione "green". In Italia, la Associazione Calcio Milan pubblica a partire dall'annata 2012/2013 un rapporto sulla sostenibilità illustrando i principali impatti sociali, economici e ambientali in riferimento alla stagione oggetto di rendicontazione costruendo uno strumento di comunicazione rivolto a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, utile ad approfondire la strategia di Responsabilità Sociale del Club e a creare un'immagine positiva del proprio brand⁵.

Si parla di **promessa** perché i marchi rappresentano una promessa di azione che andrà a beneficio del cliente e rappresentano l'intenzione di fornire valore. Nel

⁴ Coluccia, Giustini (2022). Il calcio secondo il City Football Group, Il foglio. Scaricato il 16 Marzo 2023, da <https://www.ilfoglio.it/sport/2022/05/14/news/il-pallone-come-prodotto-da-vendere-il-calcio-secondo-il-city-football-group-3998923/>

⁵ Bilancio di sostenibilità A.C. Milan (2020/2021) <https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/1293c890-579f-01b7-8480-902cca7de55e/6e028251-9209-4902-83bf-f1ff70a4360f/Rapporto-Sostenibilit%C3%A0-2020-21-ITA.pdf>

mondo calcistico le promesse sono riconducibili alle linee guida e obiettivi stagionali definiti e spetta alla squadra soddisfarli.

In alcuni casi, le promesse del marchio sono esplicite, come il rimborso o i biglietti per una partita futura se una persona ha avuto una brutta esperienza durante una partita⁶. Tuttavia, le promesse esplicite sulle prestazioni del marchio nello sport sono generalmente evitate, dato che le prestazioni sul campo sono fuori dal controllo dei manager responsabili del marchio. Pertanto, le promesse cosiddette implicite assumono un grande significato attraverso lo sviluppo di associazioni di marca ponendo l'accento sulle relazioni con la comunità come con il sostegno diretto alle scuole, le donazioni alle organizzazioni no-profit e la promozione degli sport giovanili. Questa strategia può essere importante per ottenere il consenso dei tifosi occasionali e dei non tifosi di uno sport, nonché per ottenere il sostegno delle amministrazioni locali e della comunità in generale. Come ultimo elemento fondamentale nel branding sportivo si trova quindi la **relazione** che può essere intesa tra marca e aziende commerciali oppure tra brand sportivo e base fidelizzata di consumatori.

E' stato per questo motivo sviluppato un approccio che sostiene un orientamento a lungo termine verso la gestione delle interazioni con i clienti che è chiamato marketing relazionale il quale è definibile come una strategia di marketing con la quale un'azienda mira a costruire e mantenere una relazione a lungo termine con i suoi clienti mantenendo sempre un alto standard di soddisfazione media.⁷ Per i marchi sportivi, esistono due motivazioni per praticare il marketing relazionale. In primo luogo, è generalmente accettato che la spesa per mantenere i clienti esistenti attraverso le attività di marketing è molto inferiore agli investimenti necessari per attrarre e acquisire nuovi clienti. Pertanto, considerare l'interazione di un cliente con un marchio come una relazione continua piuttosto che come un acquisto una tantum influenzerà il modo in cui un marketer coinvolge i clienti.

⁶ Corriere dello Sport (2022) <https://www.corrieredellosport.it/news/calcio/serie-a/roma/2022/05/05-92529649/roma-fantastico-gesto-biglietto-della-finale-omaggio-ai-tifosi-che-erano-a-bodo>

⁷ <https://www.dictionary.com/browse/relationship-marketing>

Questo spostamento verso la fidelizzazione dei clienti porta alla seconda motivazione che spinge i marchi sportivi a praticare il marketing relazionale. Per questo motivo, infatti, i marchi sportivi hanno il lusso di sfruttare la passione dei fan per approfondire le relazioni con loro e attirano clienti che desiderano un legame più intimo con la loro squadra o il loro giocatore preferito, offrendo un accesso più privilegiato. Che si tratti di visite agli spogliatoi, di incontri privati con i dirigenti della squadra o di altre esperienze dietro le quinte, si possono creare relazioni che fanno passare un marchio da un'identità e un'immagine a un amico fidato.

1.1.1 Come costruire un brand di successo

David Allen Aaker, economista statunitense, descrive una marca come una "scatola mentale" nella testa del consumatore. Questo perché nonostante le aziende imprimano la spinta iniziale attraverso i programmi di marketing, il luogo in cui nasce e cresce un brand è proprio attraverso la mente dei consumatori poiché esso riflette le emozioni e le percezioni di questi ultimi.⁸

La marca è sicuramente un asset intangibile che acquista valore grazie ai propri clienti, centrali protagonisti nel progetto di crescita di un brand nel panorama generale e nello sport.

Questo determinato valore si riflette attraverso le modalità con cui i consumatori agiscono e pensano rispetto al brand poiché la loro risposta emotiva potrebbe essere più favorevole verso un prodotto quando la determinata marca verrà identificata.⁹

Il quesito fondamentale appare quindi essere come e con quali strategie si costruisce il valore di un brand di successo sportivo.

Per prima cosa la generazione di un brand di successo richiede una strategia ben pianificata e un'attenta esecuzione attraverso la fondamentale scelta degli

⁸ Keller, K., Busacca, B., & Ostilio, M. C. (2021). La gestione del brand: strategie e sviluppo. EGEA spa.

⁹ Costabile M., Ancarani F., Chernev A., Keller K., Kotler P.; Manuale di marketing management, sedicesima edizione, Pearson

elementi che costituiscono l'identità della marca quali nomi, siti, loghi e simboli per sviluppare offerte di prodotti che aggiungano valore ai clienti.¹⁰

Se si parla di logo distintivo la Ralph Lauren (giocatore di polo a cavallo) infonde a qualsiasi capo di abbigliamento un senso di stile e uno status sociale a chi lo indossa poiché racchiude la raffinatezza e l'esclusività di uno sport associato a un pubblico d'élite. Allo stesso modo, il puma nero che salta sull'omonimo marchio di calzature è arrivato a rappresentare forza, attività e velocità.

Successivamente vanno programmate le attività di marketing che sosterranno un brand e le ulteriori associazioni che verranno fatte al brand attraverso testimonial e sponsorizzazioni.¹¹

Le associazioni possono essere stabilite attraverso un personaggio o un portavoce che appare nella pubblicità o sulla confezione di un prodotto.

La geniale intuizione di Nike fu quella di prevedere e puntare sul futuro da star di una giovane promessa che risponde al nome di Micheal Jordan al punto da offrire nel contratto il lancio di una linea personalizzata di scarpe posizionando sul mercato sin da subito le Air Jordan destinate a diventare un cult e ad arricchire la Nike e lo stesso Jordan.

Sempre le associazioni possono essere influenzate dall'uso del colore per stabilire effetti psicologici, identificazione sociale o impatto estetico. Di conseguenza, alcuni marchi diventano intrinsecamente inseparabili dal loro schema cromatico, come il caratteristico rosso fiammante della Ferrari, il viola dei Los Angeles Lakers e il blu scuro dei New York Yankees. Il colore è un elemento di marca particolarmente importante nello sport, poiché è il primo simbolo di riconoscimento immediato. Per molti addetti al marketing sportivo, la scelta del colore può rivelarsi una delle più importanti decisioni di branding.

¹⁰ Fetchko, M., Roy, D. and Clow, K. (2018) Sports Marketing. 2nd edn. Taylor and Francis. Available at: <https://www.perlego.com/book/2193334/sports-marketing-pdf>.

¹¹ Stavros, C. and Smith, A. (2019) Sport Branding Insights. 1st edn. Taylor and Francis.

Infine, se si parla di ambito sportivo, è importante utilizzare la passione e l'emozione per generare un brand di successo. Ciò significa creare contenuti che mostrino la passione per lo sport e che creino una relazione emotiva con gli appassionati. Inoltre, bisogna offrire un'esperienza di marca coinvolgente che vada oltre la partita o l'evento sportivo creando una sintonia di pensiero affinché il cliente non si senta solamente una vittima di una proposta commerciale. Il brand, così, sviluppa un proprio ruolo nella società entrando nella vita reale delle persone che, poi, assoceranno positivamente un brand a ciò che propone.

Elementi di successo dei brand sono anche il mantenimento di un comportamento coerente per non modificare la percezione del cliente e l'identificazione del target di riferimento per aiutare a creare una strategia di marketing mirata e personalizzata.

In un mondo calcistico che è in rapida evoluzione e crescita rispetto al mercato il fenomeno del rebranding assume un ruolo centrale in ottica di successo aziendale.

Negli ultimi anni diverse società sportive hanno percepito l'esigenza di rinnovarsi attraverso un ammodernamento dello stemma e questo, oltre ad avere un effetto diretto sui fan, può avere un riscontro positivo anche dal punto di vista della crescita del brand.

La sfida in questo caso sta nel mantenere la storia del marchio, e quindi del club, senza un totale abbandono della tradizione mantenendo una freschezza innovativa e coltivando il forte legame emotivo con i propri clienti, in questo caso i tifosi.¹²

¹² Slade-Brooking, C. (2016) Creating a Brand Identity: A Guide for Designers. Available at: <https://www.perlego.com/book/1455793/creating-a-brand-identity-a-guide-for-designers-pdf>.

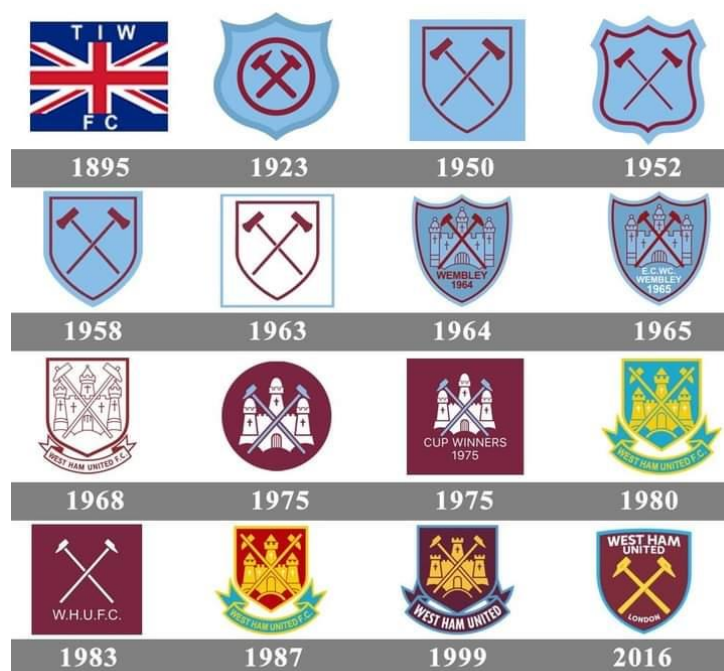


Figura 1.1 Rebranding dello stemma del West Ham United (Premier League)

Come illustrato nell'immagine prendiamo l'esempio del temporale rebranding dello stemma del West Ham United, club attualmente militante nella massima serie inglese.¹³

Il presidente, in accordo con la vicepresidente Karren Brady ha ritenuto necessario un rebranding societario a partire dall'abbandono del vecchio Boleyn Ground come stadio di casa e di un nuovo stemma che ridefinisse l'ammodernamento del brand senza però abbandonare la propria identità.

Dalla stagione 2016/2017 quindi si è tornati a uno stemma contenente solo i due martelli incrociati e la scritta "West Ham United - London" mirato ad ottenere un maggior appeal globale.

1.2 L'evoluzione del marketing sportivo

L'American Marketing Association definisce il marketing come l'attività, l'insieme di istituzioni e processi per la creazione, la comunicazione, la

¹³ Owen Gibson (2016), The Guardian. <https://www.theguardian.com/football/2016/oct/05/west-ham-karren-brady-stadium-move>

fornitura e lo scambio di offerte che hanno valore per i clienti, i partner e la società in generale".¹⁴

Il marketing sportivo è definibile quindi come "l'applicazione specifica dei principi e dei processi di marketing ai prodotti sportivi e al marketing di prodotti non sportivi attraverso l'associazione con lo sport".

Esistono due diversi flussi di informazione per definire l'ampio concetto dell'evoluzione del marketing sportivo: il marketing "dello" sport e il marketing "attraverso" lo sport.¹⁵

Marketing "dello" sport

Il marketing sportivo si riferisce all'utilizzo delle variabili del marketing mix per promuovere la partecipazione sportiva e l'esperienza degli spettatori ai potenziali consumatori, con l'obiettivo di garantire la sopravvivenza dello sport in un contesto ambientale in rapido cambiamento. Questo aspetto del marketing si è sviluppato solo di recente nelle organizzazioni sportive, che cercano di sviluppare il loro marketing mix per garantire che il prodotto sportivo sia attraente come forma di intrattenimento dal vivo e trasmesso in diretta attraverso la televisione, il web e altri punti vendita mobili. Gli organi direttivi dello sport hanno anche la responsabilità di garantire che la partecipazione al loro sport rimanga sana, in quanto i partecipanti sono la linfa vitale dello sport. Le strategie di marketing applicate allo sport degli spettatori o dei partecipanti non differiscono sostanzialmente, ma possono essere adattate in base agli obiettivi specifici.

Marketing "attraverso" lo sport

Il marketing "attraverso" lo sport, come la sponsorizzazione e i programmi di licenza, è un esempio di come le aziende usino lo sport come veicolo per promuovere e pubblicizzare i loro prodotti. Fa da modello la Ringo che siglò una partnership con FIGC – Federazione Italiana Giuoco Calcio – per diventare

¹⁴ Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2014). *Sports marketing: A strategic perspective*. Routledge.

¹⁵ Karg, A., & Funk, D. (2020). *Strategic sport marketing*. Routledge.

partner ufficiale della Nazionale Italiana di Calcio fino al 2022 scegliendo tra i testimonial calciatori del calibro di Ricardo Kaká e Stephan El Shaarawy.

Con questa collaborazione il marchio del Gruppo Barilla associò la sua campagna marketing al mondo sportivo affinché il loro prodotto venisse immediatamente ricollegato, nella mente del consumatore, ai valori sani dello sport attraverso il mezzo più popolare che esista ossia la Nazionale di Calcio.

L'industria del marketing sportivo è un'area in continua evoluzione che si adatta alle tendenze emergenti e alle nuove tecnologie e rimane un'area di grande interesse per gli investitori e soprattutto per gli appassionati di sport in tutto il mondo.

In passato, il marketing sportivo si limitava principalmente alla sponsorizzazione di atleti e squadre, con l'obiettivo di associare il brand dell'azienda ad un evento o ad un atleta di successo ma ormai i vari brand cercano di creare esperienze personalizzate per i fan, utilizzando i dati raccolti sui loro comportamenti e le loro preferenze per offrire contenuti e prodotti decisamente mirati.

1.2.1 Il problema e i rischi delle società sportive

Il mondo dello sport è sempre stato un importante settore per il marketing, in quanto offre una vasta gamma di opportunità per promuovere un'ampia varietà di prodotti e servizi.

Nel calcio ci sono diversi attori (stakeholder) che influiscono sull'esperienza dei tifosi in relazione al marchio, tra cui i supporter delle squadre avversarie, gli investitori, i proprietari dei club, i media e il personale dipendente¹⁶.

Tuttavia, il marketing delle società sportive presenta sfide uniche e rischi che devono essere presi in considerazione.

Il principale ostacolo che le organizzazioni sportive devono affrontare nel campo del marketing è rappresentato dalla competizione, poiché molte squadre si

¹⁶ Bridgewater, S. (2010) Football Brands. Palgrave Macmillan UK. Available at: <https://www.perlego.com/book/3502386/football-brands-pdf>.

contendono gli stessi fan e sponsor. Per questo motivo, le società sportive devono adottare soluzioni innovative per distinguersi dalla concorrenza e attirare l'interesse dei potenziali clienti.

Ovviamente questi processi di ricerca di partner e sponsor sono influenzati dalle performance sportive e gli obiettivi realistici stagionali poiché risultati non in linea con le aspettative per l'azienda potrebbero avere ricaduta sulla percezione del brand.

Un'altra sfida che le organizzazioni sportive devono affrontare riguarda la fedeltà dei propri fan, in quanto i sostenitori di una squadra tendono ad essere molto leali e difficilmente si allontanano per sostenerne un'altra. Di conseguenza, le società sportive devono dedicare molta energia per preservare e accrescere queste relazioni, lavorando sulla loyalty della propria fan-base e gestendo le loro aspettative con prodotti e servizi di alta qualità.

La gestione della reputazione del brand rappresenta un'ulteriore sfida fondamentale per le società sportive nel campo del marketing, poiché esse devono mantenere un'immagine positiva, soprattutto in caso di scandali o controversie.¹⁷

Le azioni dei giocatori, sia in campo che fuori, possono contribuire a rafforzare, o al contrario danneggiare, l'immagine e i valori del marchio di un club poiché questi sono inevitabilmente legati.

Per questo motivo, i proprietari e i dirigenti del calcio devono far capire chiaramente ai giocatori che hanno il dovere, in quanto modelli di comportamento per i giovani tifosi e per il club, di comportarsi in modo coerente con il marchio.

È tristemente noto il recente episodio che ha caratterizzato un giocatore tesserato del Manchester United in un episodio di violenza domestica¹⁸. La reazione del club è stata immediata con la sospensione a tempo indeterminato del contratto del giocatore a cui poi si sono aggregati i vari sponsor i quali, dissociandosi

¹⁷ Bridgewater, S. (2010) *Football Brands*. Palgrave Macmillan UK. Available at: <https://www.perlego.com/book/3502386/football-brands-pdf>

¹⁸ BBC (2022) <https://www.bbc.com/news/uk-england-manchester-60202000>

dall'episodio, hanno rescisso ogni tipo di contratto di sponsorizzazione che li legasse con il calciatore.

Questo deriva dal fatto che la reputazione di un brand è di fondamentale importanza e verranno prese le distanze ogni qualvolta un avvenimento potrebbe potenzialmente creare un danno d'immagine.

Infine, le società sportive devono essere in grado di sfruttare al meglio le nuove tecnologie e le piattaforme digitali per il marketing. I social media, ad esempio, possono essere un ottimo strumento per interagire con i fan e promuovere i prodotti e i servizi della società.

Infatti, Instagram e soprattutto l'emergente TikTok sono piattaforme che continuano ad avere una crescita esponenziale di iscritti e attraverso video o foto, i vari brand interagiscono e incrementano il loro customer engagement.



*Figura 1.2 Numero totale di visualizzazioni su TikTok a Gennaio 2023
(football brands)*

1.2.2 Il circolo virtuoso del marketing sportivo e le sue opportunità

Ricardo Alonso González, tennista statunitense vincitore di ben due titoli del Grande Slam definiva lo sport come un circolo virtuoso: “più ti diverti più ti alleni, più ti alleni più migliori e più migliori più ti diverti.

Effettivamente lo sport può essere definito un vero e proprio circolo virtuoso ma analizzandolo in questo caso in un’ottica prettamente economica e di sviluppo.

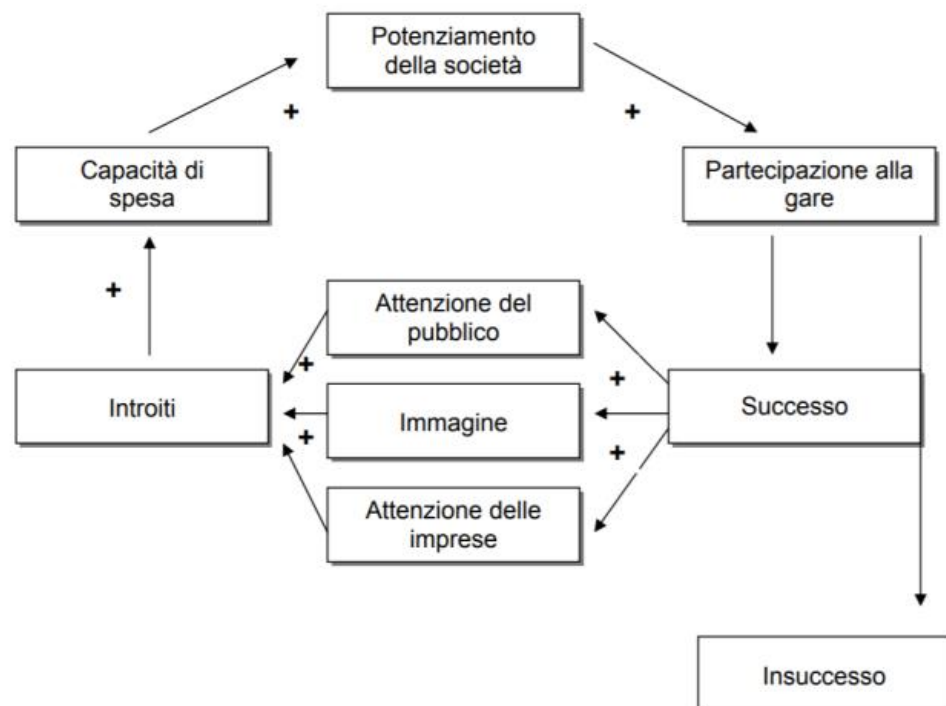


Figura 1.3 Il circolo virtuoso dello sport

Sicuramente il punto di partenza verrà identificato con la partecipazione alle gare poiché il risultato e successo sportivo è il primo mezzo attraverso cui si arriva alla fase finale della catena che consiste nel potenziamento della società. Questo risulta essere il traguardo finale perché il successo sportivo va, ormai chiaramente, a braccetto con il successo gestionale e organizzativo di una società sportiva e per questo il reinvestimento di capitali in entrata porterà a un potenziamento della stessa che sarà quindi maggiormente competitiva l’anno seguente e così via. Il successo sportivo crea attenzione del pubblico, attenzione

delle imprese e immagine, dalle quali originano introiti significativi che creano capacità di spesa, che, a sua volta, determina il potenziamento della società sportiva, sia negli atleti, sia nelle strutture¹⁹.

Un esempio lampante può essere considerato il brand del Leicester, militante in Premier League, e la sua esponenziale crescita e potenziamento della società sfruttando l'opportunità creatasi da un insperato e impronosticabile risultato sportivo nella stagione 2015/2016.

La squadra promossa nella massima serie inglese solamente due anni prima è protagonista di un trionfo storico del campionato considerato il più competitivo in assoluto trovandosi ad affrontare e schiacciare agonisticamente i vari colossi internazionali quali Chelsea, Manchester United, Liverpool e Arsenal.

La condivisione attraverso le varie piattaforme social come Facebook e soprattutto Instagram hanno permesso a una vastissima gamma di appassionati di calcio di seguire con coinvolgimento e speranza un miracolo sportivo che prendeva forma ogni domenica.

Il brand Leicester e la sua squadra allenata dal manager italiano Claudio Ranieri ha avuto l'opportunità di cavalcare un'onda di media, aumento di follower e di sostegno da parte dei fan in giro per il mondo che supportavano a distanza l'impresa di una realtà del centro d'Inghilterra di 350.000 abitanti che si è conclusa con la vittoria finale del campionato.

Quello che si è susseguito poi è l'esempio perfetto del circolo virtuoso visto in figura. 1.3.

Per prima cosa quindi, la partecipazione alle gare di campionato della Premier League con trionfo finale del campionato e quindi successo dal forte impatto viste le scarse probabilità di vincere a inizio stagione. Il successo porta ai riflettori puntati da parte dell'interesse del mondo degli appassionati sportivi e non, a una crescita esponenziale dell'engagement attraverso le piattaforme social e soprattutto a un'attenzione particolare da parte dei vari stakeholders che ruotano attorno al mondo del calcio quali sponsor e investitori. Il tutto si traduce

¹⁹ Giangreco, E. F. (2018). *Il marketing e la comunicazione nello sport. Lo scenario dell'entertainment business: Lo scenario dell'entertainment business*. FrancoAngeli.

in un incremento degli introiti nelle casse della società sportiva che si traduce in una maggiore capacità di spesa e verosimilmente in un potenziamento della società e del brand.



Figura 1.4 Nuovo centro sportivo del Leicester City inaugurato nel 2020

Il Leicester City F.C. infatti a seguito della vittoria, ha rinnovato completamente il proprio centro sportivo attraverso un investimento da circa cento milioni di euro²⁰, ha triplicato il suo fatturato, e aumentato notevolmente i suoi ricavi anche attraverso la qualificazione alla Champions League dell'anno successivo per la prima volta nella sua storia.

²⁰ Daniel Cutts (2021) The Sun. <https://www.thesun.co.uk/sport/football/13559818/leicester-city-training-ground-chairman-golf-course/>

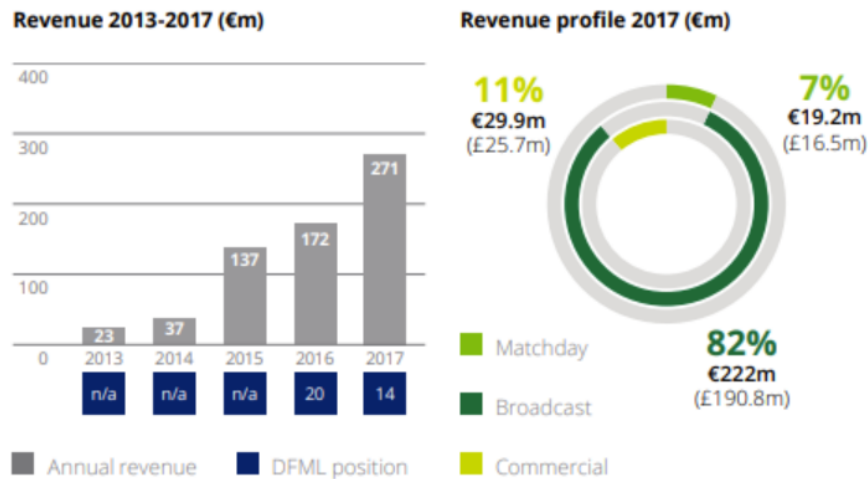


Figura 1.5 Profilo dei ricavi della società Leicester City (2013-2017)

1.3 Le differenti applicazioni delle strategie di marketing tra un brand sportivo e un prodotto tradizionale

Nonostante il marketing sportivo utilizzi le tecniche tradizionali del marketing, si tratta comunque di un ambito specifico che riguarda prodotti/servizi legati allo sport, un mercato specifico e una clientela da fidelizzare con esigenze particolari che devono essere soddisfatte dall'offerta.²¹

L'obiettivo principale del marketing sportivo è quello di creare un'immagine associata allo sport, alla salute e al benessere, per attirare l'attenzione degli sportivi e dei consumatori che sono interessati allo stile di vita sano più che vendere un prodotto specifico.

Infatti, mentre i brand sportivi tendono a concentrarsi sull'immagine piuttosto che sui singoli prodotti, i prodotti tradizionali tendono a incentrarsi sulla promozione di questi ultimi per incrementare le loro vendite.

Una ulteriore differenza per quanto riguarda le strategie di marketing è che i marchi sportivi utilizzano spesso testimonial legati allo sport per promuovere i loro prodotti come gli atleti, oppure organizzano eventi sportivi, sponsorizzando squadre e competizioni sportive e organizzando eventi di marketing correlati.

²¹ Foglio, A. (2018) Il Marketing sportivo. Hoepli. Available at: <https://www.perlego.com/book/1432565/il-marketing-sportivo-comunicare-gestire-e-promuovere-le-societ-e-i-prodotti-sportivi-pdf>.

D'altra parte, i prodotti tradizionali utilizzano spesso pubblicità televisive e promozioni per pubblicizzare i loro prodotti tangibili e ovviamente non sempre utilizzeranno personaggi sportivi per sponsorizzarsi anche se, come visto in precedenza, si è rivelata spesso una decisione profittevole soprattutto per associare al marchio determinati valori propri dello sport.

Nel marketing tradizionale il prodotto è spesso indicato come una delle quattro P del marketing: Product (sviluppo e posizionamento), Price (Prezzo), Place (distribuzione del prodotto) e Promotion (vendita personale, pubblicità). La differenza con il marketing sportivo è l'aggiunta di una quinta P ossia Public relations volta a evidenziare l'enorme attenzione da parte dei media (solitamente considerate parte della promozione)²².

In un settore orientato ai servizi come quello dello sport, tutte le P sono influenzate dal modo in cui i dipendenti interagiscono con i consumatori (dall'addetto ai lavori fino al personale dello stadio).

Questi fanno tutti parte di un grande cerchio che ruota attorno al brand e gestisce processi legati ad esso che inevitabilmente condizionano il cliente.

Il marketing management tradizionale è principalmente orientato:²³

- Alla produzione, ossia i manager si concentrano sul raggiungimento di una elevata efficienza di produzione, sulla riduzione dei costi e su una distribuzione di massa.
- Al prodotto, per fornire migliore qualità, prestazioni più elevate o funzionalità innovative
- Alla vendita, attraverso efficaci politiche commerciali puntando a vendere ciò che producono invece di produrre ciò che il mercato desidera
- Al marketing, per trasmettere e comunicare ai propri mercati un valore superiore a quello offerto dalla concorrenza.

²² Dees, W. et al. (2021) Sport Marketing. 5th edn. Human Kinetics. Available at: <https://www.perlego.com/book/3542817/sport-marketing-pdf>.

²³ Costabile M., Ancarani F., Chernev A., Keller K., Kotler P.; *Manuale di marketing management*, sedicesima edizione, Pearson

Il Marketing dei brand sportivi invece si orienta principalmente:

- Al cliente, coinvolgendo tutti gli attori esterni (tifosi, praticanti, aziende di sponsorizzazione) per rispondere efficacemente alla loro domanda effettiva e potenziale e attirando le loro esternalità positive
- Allo sport, mettendo in prima posizione i valori dello sport rispetto agli aspetti di mercato e al prodotto commercializzato, venduto e acquistato.

Orientarsi verso il cliente, nel mondo dello sport, si traduce nella conoscenza e segmentazione del cliente o consumatore al quale viene indirizzato lo sport o l'evento specifico distinguendo il pubblico generico (light users), gli spettatori abituali (medium users) e i tifosi (heavy users).

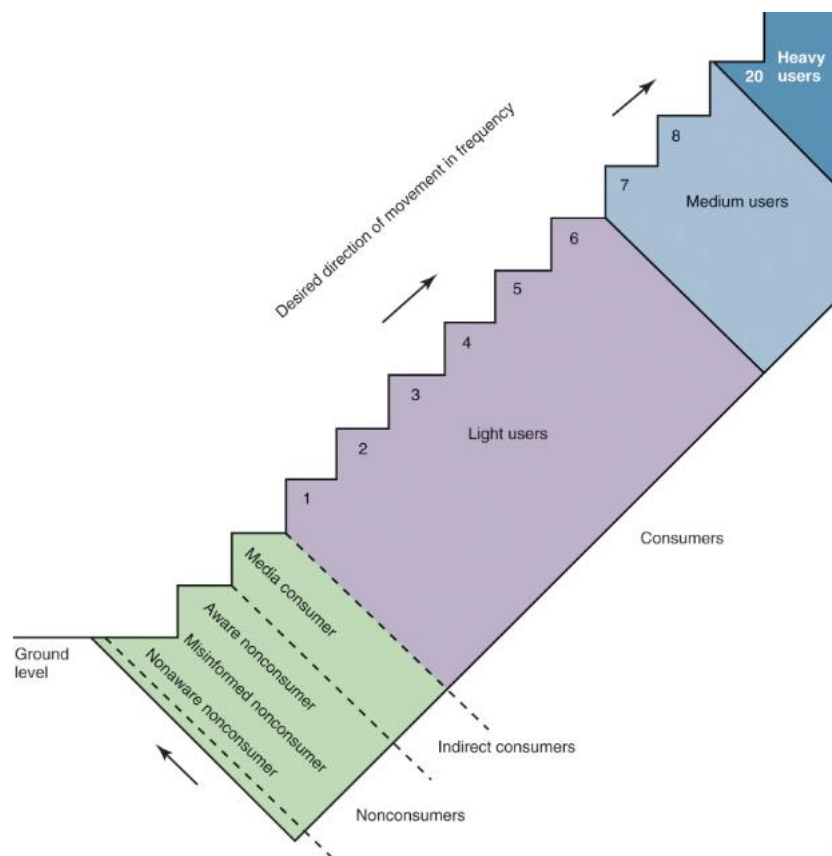


Figura 1.6 Rappresentazione grafica dei consumatori rispetto alla loro frequenza

In sintesi, quindi, questo primo capitolo intende osservare gli aspetti principali dei brand sportivi introducendo strategie vincenti applicate ed evolute nel tempo e altresì i rischi nella loro gestione.

Questi elementi descritti nella prima parte dell'elaborato saranno rilevanti e necessari per approfondire nei capitoli successivi la mia domanda di ricerca che si fonda sull'analisi comparativa delle politiche di marketing di club internazionali differenti per geografia, tradizione, identità del brand e budget a disposizione ma soprattutto sulla valorizzazione e distinzione sul mercato di vari marchi calcistici.

CAPITOLO 2 – STRATEGIE, SPONSOR E PARTNERSHIPS NELLO SPORT

2.1 Il ruolo della sponsorizzazione e partnership nello sport

Innanzitutto, è fondamentale stabilire la differenza che intercorre tra un contratto di sponsorizzazione e una partnership tra due enti nello sport, specificatamente nel mondo del calcio nell'ambito B2B (Business-to-Business).

Nella sponsorizzazione l'elemento individualizzante è nell'obbligo di un soggetto, definito "sponsee", di consentire allo sponsor l'uso della propria immagine e dei propri elementi di individuazione, e più in generale l'obbligo di operare in vista della promozione del nome, dei prodotti e dei segni distintivi dello sponsor, talvolta con comportamenti positivi di promozione specifica.²⁴

La partnership invece è la gestione integrata di un processo da parte di due diversi soggetti, che agiscono come se appartenessero a un'unica entità e una relazione di business **di lungo periodo** che si connota su requisiti di reciprocità.²⁵

Firmando un contratto di sponsorizzazione la società acquirente ottiene diritti acquisiti, nasce una vera e propria collaborazione tra le società accordanti per

²⁴ <https://www.treccani.it/enciclopedia>

²⁵ <https://www.ilsole24ore.com/art/partnership-cos-e-davvero-e-quali-basi-si-costruisce-ABWPeApB>

trasmettere e condividere gli stessi valori e infine vengono definiti gli obiettivi che entrambe vogliono raggiungere come ad esempio un aumento delle vendite, della visibilità del brand o di un miglioramento e potenziamento dell'immagine dell'azienda.

Nel mondo del calcio i due termini, sponsorizzazione e partnership, tendono spesso a convergere poiché le sponsorizzazioni vengono stabilite su base pluriennale e questo viene eseguito principalmente per due motivi:

- 1) Maggiore impatto sulle persone affinché lo sponsor venga identificato come marchio sicuro e maggiormente affidabile²⁶
- 2) Incremento della brand awareness

Per quanto riguarda il punto numero 1) un esempio concreto può essere identificato in DigitalBits, un blockchain network che facilita la sicurezza, la velocità e il risparmio di costi, il quale per far percepire la sua azienda solida e il suo servizio sicuro in un settore che suscita forti preoccupazioni è diventato main sponsor sulle maglie dei noti club militanti nella massima serie italiana ossia Roma e Internazionale Milano.



Figura 2.1 Logo DigitalBits come main sponsor di Roma e Internazionale

²⁶ Sergey Sosnovskikh (2016) Branding, sponsorship and advertising in the Barclays Premier League

Ricollegandomi invece al punto numero 2) formulare un accordo di sponsorizzazione pluriennale porta a un brand enormi benefici in termine di awareness e associazione del brand a un determinato evento sportivo o club. Degli esempi pratici potrebbero essere gli accordi di sponsorizzazione tra Emirates e il club inglese dell'Arsenal (main sponsor sulla maglia dalla stagione 2004/2005 e stadio denominato Emirates Stadium) e gli accordi tra la Serie A e la fibra telefonica Tim da oltre 20 anni o anche la Premier League e la banca Barclays fino al 2016 quando la lega optò per un cambiamento nella strategia di sponsorizzazione.



Figura 2.2 Logo della Premier League in partnership con la banca Barclays



Figura 2.3 Emirates Stadium, stadio casalingo dell'Arsenal visto dall'esterno

A volte la strategia di sponsorizzazione selezionata da un brand può risultare in una selezione di un Brand Ambassador di caratura mondiale volta a valorizzare il valore del marchio e quindi conseguentemente del prodotto (fa da esempio l'accordo di sponsorizzazione tra l'eterna concorrente delle bibite zuccherate Pepsi e Lionel Messi). A volte invece la sinergia tra sponsorship e filantropia risulta una strategia vincente con un impatto maggiore rispetto a una sponsorizzazione commerciale anche per una crescita nel valorizzare l'immagine e la reputazione di un club come è accaduto con il F.C. Barcellona e il suo accordo decennale con Unicef.

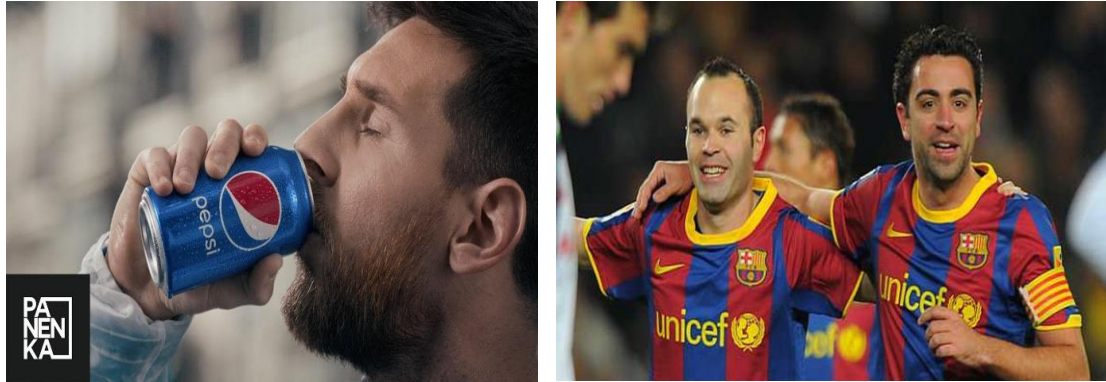


Figura 2.4 Lionel Messi, 7 volte pallone d'oro, durante un advertisement con Pepsi

Figura 2.5 Xavi e Iniesta, iconici centrocampisti Spagnoli, vestendo la maglia del Barcellona avente come main sponsor il fondo benefico Unicef.

Se si dovesse riassumere in fasi precise la sponsorizzazione sportiva, ossia il primo contatto che avviene tra sport ed azienda, questo coinvolse il ciclismo ed il basket e il concetto di sponsorizzazione era soprattutto inteso come attaccamento e passione per un determinato sport e non per fini puramente economici.

Successivamente l'approccio incentrato sul mercato - anni 1980-1990 - considerava la sponsorizzazione come un tramite che potesse produrre principalmente un ritorno economico sull'investimento.

L'approccio focalizzato sulle risorse strategiche - dalla fine degli anni '90 in poi - considerava invece la sponsorizzazione come una fonte di vantaggio competitivo a seguito della decisiva Legge 485 del 1996 che sancì la possibilità per le società sportive di avere fini di lucro ed essere quotate in Borsa tracciando la strada per le prime ricerche di mercato sulle pubblicità e sui consumatori.²⁷

Successivamente un aspetto fondamentale del ciclo di vita dell'evoluzione del marketing sportivo è rappresentato dall'incontro tra quest'ultimo e il mondo digitale dell'Internet che ha permesso prima di tutto di “raggiungere” i fan

²⁷ Cornwell, B. (2020) *Sponsorship in Marketing*. 2nd edn. Taylor and Francis. Available at: <https://www.perlego.com/book/1598762/sponsorship-in-marketing-effective-partnerships-in-sports-arts-and-events-pdf>.

collocati in diversi paesi del mondo e poi, grazie allo sviluppo di piattaforme social negli anni successivi, alla creazione di vere e proprie community di appassionati online che potessero condividere foto o video del profilo ufficiale della loro squadra preferita.

2.2 Strategie di Marketing attuate nel mondo del calcio

Come già accennato nei capitoli precedenti l'industria del marketing sportivo è in continua evoluzione con una tecnologia che progredisce ad alta velocità e una community sempre più vasta di appassionati di sport in tutto il mondo grazie allo sviluppo dei social network.

Non rimanere al passo con i tempi porta sicuramente a perdere un potenziale vantaggio competitivo per le società sportive che tentano continuamente di distinguersi e promuoversi attraverso campagne efficaci e profittevoli in termini economici e di immagine del brand. E' particolarmente interessante però analizzare, in un contesto di continua ricerca verso l'innovazione e la modernità, due tra le principali strategie in questo settore basate sulla storia e soprattutto sul diametralmente opposto valore del passato rispetto alla novità.

2.2.1 Heritage Marketing

Per introdurre questo concetto correttamente è necessario trascrivere una citazione dello storico francese François Hartog che scrisse: “Se il patrimonio rappresenta il passato, lo fa in nome del futuro”.²⁸

Con il termine Heritage marketing, infatti, viene indicata ogni iniziativa di comunicazione che prevede la narrazione del patrimonio storico di un brand al fine di consolidare e fortificare la sua posizione sul mercato.²⁹

Questa strategia di marketing che valorizza i marchi storici lega inscindibilmente continuità e cambiamento, mantenendo il focus sull'evoluzione tecnologica

²⁸ Hartog (2015)

²⁹ Wiedmann, K. P., Hennigs, N., Schmidt, S., & Wuestefeld, T. (2011). The importance of brand heritage as a key performance driver in marketing management. *Journal of Brand Management*, 19, 182-194.

senza perdere di identità, anzi, facendo del proprio patrimonio aziendale uno strumento efficace di marketing per creare delle relazioni con clienti, finanziatori, influencer e in generale con tutti gli stakeholder.

Secondo gli studiosi Urde, Greyser e Balmer (2007), il brand heritage si misura con cinque attributi: la storia, la longevità, i valori fondanti, il simbolismo e il track record, ossia le performance realizzate dall'impresa nel tempo e riconosciute dalle diverse categorie di stakeholder.

Sulla base di queste considerazioni, possiamo affermare che i musei aziendali sono uno degli strumenti più efficaci di marketing del patrimonio. Infatti, essi evidenziano i valori dell'identità patrimoniale di un'azienda collegando strategicamente presente, passato e futuro e contribuendo in modo significativo a rafforzare l'identità aziendale, la reputazione e la fidelizzazione dei clienti (Riviezzo 2016).

Sono ormai numerosi i marchi storici del calcio che per tutti questi motivi allestiscono mostre o musei spesso direttamente all'interno della struttura dello stadio di casa.

Il Boca Juniors, club Argentino di Buenos Aires ha allestito, adiacente allo stadio



di casa “La Bombonera”, un museo che offre a ogni visitatore l'opportunità unica di rivivere la ricca storia di oltre 100 anni del Club nato nelle strade del quartiere popolare

detto “la Boca”.

Allo stesso modo il club della Juventus F.C con l'inaugurazione nel 2011 del suo stadio di proprietà ha costruito al suo interno una mostra che attraverso il binomio fra la storia bianconera e una forte carica emotiva permette ai visitatori

di vivere un'esperienza diretta e memorabile, grazie all'utilizzo di tecnologie multimediali innovative e immersive con video ad alto contenuto emozionale che raccontano le caratteristiche del DNA Juventus.

2.2.2 Nostalgia Marketing

Rimanendo sul tema, il nostalgia marketing è una strategia di comunicazione e marketing che ha la finalità di creare connessione emotiva con il pubblico facendo leva su ricordi, emozioni e quindi sul **desiderio di voler rivivere il passato**.

I fattori nostalgici sono presenti in diverse categorie di prodotti, tra cui musica, motori, cinema, fumetti, moda e alta tecnologia³⁰ e sono ovviamente applicabili anche nei prodotti e nel merchandise del panorama calcistico.

Studi precedenti hanno rivelato che incorporare la nostalgia o i concetti nostalgici in una strategia di marketing può influenzare positivamente la valutazione di un marchio da parte dei consumatori³¹ e di conseguenza i marchi sportivi hanno iniziato a riflettere su come applicare in maniera efficace elementi vintage o della tradizione storica del brand sui loro prodotti vendibili.

L'esempio particolarmente recente per eccellenza è stato il lancio sul mercato da parte della società di calcio italiana Hellas Verona F.C. di una maglietta per inaugurare i 120 anni di storia del club. La divisa da gioco che sarà verosimilmente indossata dai calciatori nel prossimo incontro di serie A riprende il design e lo stemma della tradizione del marchio veronese caratterizzato dalla croce e dai colori giallo e blu.

³⁰ (Schindler e Holbrook 2003; Pascal et al. 2002

³¹ (Loveland et al. 2010).



Figura 2.6 Shooting fotografico di presentazione della nuova maglia dell'Hellas Verona per i 120 anni di storia del club

Holak e Havlena (1998) hanno definito la nostalgia non come ricordi specifici del passato, ma come ricordi autobiografici con una connotazione positiva.³² Sulla base di questa definizione è possibile ricollegare la strategia messa in atto dalla società capitolina della A.S. Roma sulla vendita della sua maglia home per la prossima stagione della Serie A.

Dopo 30 anni, il noto brand di abbigliamento sportivo Adidas tornerà ad essere lo sponsor sulla maglia del club giallorosso nel campionato 2023/2024.

Esso riprenderà, oltre al celebre design con le strisce arancioni sulle maniche, il famoso lupo posto come stemma sul petto come accadde nella stagione 1992/1993.

L'obiettivo del brand appare chiaramente nel far rivivere nostalgicamente nella mente dei tifosi più adulti e dei giovani appassionati quell'epoca ricordata inoltre come l'annata in cui esordì il ragazzo che sarebbe diventato simbolo del brand Roma in Italia e nel mondo: Francesco Totti.

³² Jun, S. Y., Park, H. K., & Kim, K. H. (2022). The effects of nostalgia marketing on consumers' brand extension evaluation. *Journal of Brand Management*, 29(3), 271-286.



Figura 2.7 A sinistra Francesco Totti (1992/1993), a destra la nuova maglia home della A.S. Roma (2023/2024)

2.3 Indirizzi futuri del settore

Un aspetto importante del marketing sportivo è cercare di capire quali tendenze influenzeranno l'organizzazione sia a breve che a lungo termine. Gli addetti al marketing sportivo devono sempre evolversi e determinare come prepararsi al meglio per il futuro in un termine di circa 5/10 anni coinvolgendo sempre di più le nuove generazioni di appassionati.

La cosiddetta Generazione Z (nati tra il 1997 e il 2012) consuma lo sport in modo diverso rispetto ai predecessori e ha grandi aspettative per quanto riguarda le esperienze di intrattenimento che circondano il singolo evento sportivo.

È stato studiato inoltre che le nuove generazioni tendono a legarsi maggiormente ai calciatori anche attraverso la possibilità reale di acquistare, collezionare e scambiare le loro carte digitali attraverso la piattaforma digitale di fantasport con NFT detta Sorare.

Ecco, infatti, Sorare rappresentare un probabile mercato del futuro.

Quest'ultima piattaforma permette la compravendita virtuale delle carte dei calciatori e quindi di conseguenza queste sono legate alle rispettive prestazioni in campo.

Da piccola start-up Sorare è ormai diventata realtà contando circa due milioni di utenti e stringendo partnerships con alcune tra le maggiori leghe, tra cui il campionato italiano, la Bundesliga tedesca, La Liga spagnola e la Major League Soccer statunitense.

Questo riflettore puntato sui singoli calciatori, ciascuno con la sua carta virtuale, implementa l'uso degli atleti come influencer e per questo il tema dell'acquisto da parte delle società sportive dei diritti di immagine dei calciatori alla firma del contratto oltre ai diritti sportivi diventa un aspetto particolarmente rilevante.³³

L'interesse della generazione Z si sta inoltre espandendo nell'industria degli Esports³⁴ che sono esplosi a livello globale negli ultimi anni anche attraverso lo streaming video e le piattaforme social come Twitch che trasmettono gli eventi e i tornei in diretta.

Questo tema si lega inevitabilmente al mercato delle sponsorizzazioni sportive che inizieranno a spostarsi dagli sport tradizionali agli Esports i quali rapidamente attraggono sempre più investitori incrementando il loro potenziale engagement derivante da una pubblicità o sponsorizzazione dell'evento.

Secondo le proiezioni infatti, nel 2019, il mercato globale degli Esports avrebbe superato per la prima volta il miliardo di dollari di entrate, di cui 456,7 milioni di dollari di sponsorizzazioni e un fatturato totale di circa 1,79 miliardi di dollari. Le leghe sportive che non hanno ancora abbracciato completamente gli Esports lo faranno creando i propri campionati, come la NBA 2K League, o sviluppando promozioni incrociate con giochi, campionati e atleti di Esports esistenti. Ad esempio, alcuni seguiranno le orme della NFL, che ha stretto una partnership con il popolare videogioco Fortnite all'interno del quale i players hanno potuto

³³ Dees, W. et al. (2021) Sport Marketing. 5th edn. Human Kinetics. Available at: <https://www.perlego.com/book/3542817/sport-marketing-pdf>

³⁴ Competizioni di videogiochi di livello professionistico

acquistare le uniformi a tema NFL facendo conoscere il brand in giro per il mondo.



Figura 2.8 Partnership all'interno del videogioco Fortnite con NFL

Un ulteriore traiettoria futura nel panorama calcistico potrà essere rappresentata dal mondo delle criptovalute che attraverso progetti come WCAPES accompagnano la crescita dei giovani calciatori.

WCAPES, per esempio, si impegna ad assicurare un compenso ai giovani calciatori in cambio della gestione dei loro diritti d'immagine e una volta diventati giocatori professionisti, i loro diritti d'immagine aumenteranno esponenzialmente di valore facendo guadagnare gli investitori³⁵.

In conclusione, sta prendendo sempre più piede nell'universo calcistico il mercato dei token digitali.

Tra questi i più popolari sono i Fan Token lanciati dalla piattaforma Socios.com che si basa sulla centralizzazione del tifoso rispetto alla sua squadra del cuore.

Questo avviene richiedendo un investimento iniziale da parte del tifoso che potrà poi acquistare e scambiare i Fan Token della sua squadra preferita che gli permetteranno di influire direttamente su alcune importanti decisioni del club come:

³⁵ <https://www.calcioefinanza.it/2023/01/23/wcapes-le-criptovalute-affiancano-lo-sviluppo-dei-giovani-talenti-calcistici/>

- Il design del bus che accompagna la squadra allo stadio
- La frase motivazionale da affiggere negli spogliatoi³⁶
- Il brano musicale da riprodurre durante il gol della squadra di casa o durante il riscaldamento

Ancora poco affermato sul mercato ma potenzialmente interessante può essere considerato invece il Player Token acquistabile su Starcks, la prima e unica piattaforma italiana che consente di acquistare e scambiare i Token dei Calciatori e di creare un legame diretto tra i tifosi e il loro idolo di riferimento. Dopo Davide Frattesi, promettente centrocampista del Sassuolo Calcio, si è aggiunto alla lista dei partner di Starcks anche Edoardo Bove promessa della Primavera della Roma classe 2002 con i suoi 10 milioni di token presenti sul mercato.

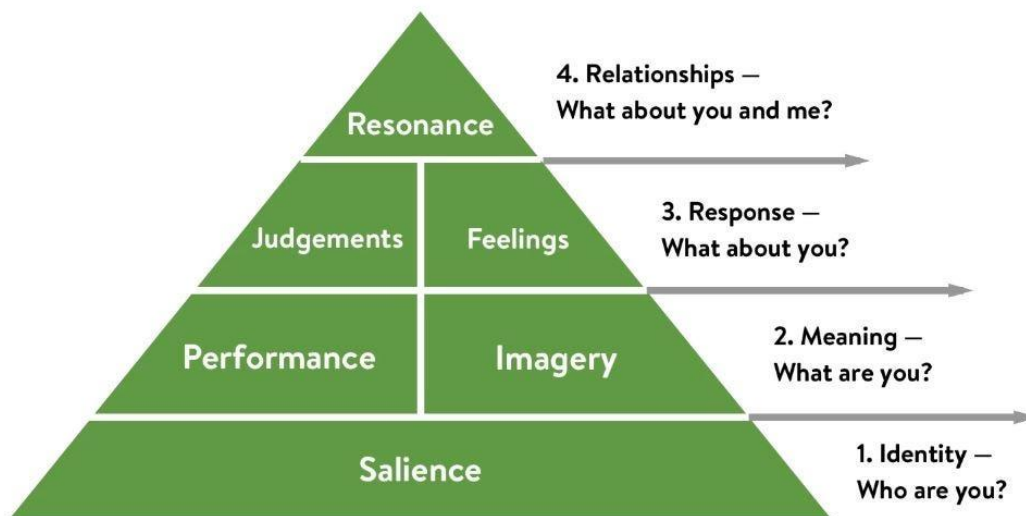
Il secondo capitolo si conclude con l'analisi degli scenari futuri del settore sportivo in termini di marketing ma intende focalizzarsi specialmente su strategie specifiche applicate da vari club internazionali accompagnando il lettore, inoltre, nell'analisi di politiche messe in atto per legare emotivamente il cliente al brand.

Questo valore insito nella relazione che si instaura lentamente tra brand (e quindi club sportivo) e rispettivo cliente (o appassionato) approfondiscono il tema centrale della creazione di valore da parte del brand sportivo e introducono perfettamente il capitolo successivo la cui ricerca è finalmente concentrata sullo studio dell'immagine che intende procurarsi il club verso l'esterno attraverso politiche di gestione d'azienda differenti tra di loro e anche attraverso il design distintivo dei loghi riconosciuti immediatamente come simboli rappresentativi di un'intera realtà calcistica da parte del panorama di appassionati.

³⁶ <https://www.fantoken.com/afc/>

CAPITOLO 3 - CASE STUDY: CORPORATE IDENTITY E BRAND IDENTITY DI CLUB INTERNAZIONALI A CONFRONTO

3.1 Modello di Keller sul valore della marca



Tra i modelli più diffusi per racchiudere il valore di un marchio è presente sicuramente la piramide di Keller che attraverso una sequenza di passaggi raggiunge simbolicamente la vetta con la creazione di un rapporto di fedeltà attivo e intenso tra il brand e il suo cliente con la creazione proprio di un brand equity.³⁷

La premessa di base del modello è che il potere di un marchio risiede in ciò che i clienti hanno appreso, sentito, visto e ascoltato del marchio nel corso del tempo. È innanzitutto osservabile che sul lato destro della piramide viene rappresentato il percorso emotivo mentre sul lato sinistro si fa riferimento agli elementi razionali della marca. Keller nel suo modello quindi propone quattro costrutti principali: identità della marca, significato della marca, risposte della marca e le

³⁷ Costabile M., Ancarani F., Chernev A., Keller K., Kotler P.; Manuale di marketing management, sedicesima edizione, Pearson

relazioni con essa.³⁸ Questi quattro costrutti sono costituiti da sei "blocchi di costruzione del marchio" tra i quali alle fondamenta si trova l'importanza o identità della marca che riguarda precisamente la facilità con cui il potenziale cliente fa riferimento alla determinata marca in situazioni generiche di acquisto comprendendo inoltre anche la raccomandazione ad altri consumatori. A salire si trovano l'immagine della marca e le sue prestazioni che rispettivamente indicano le proprietà estrinseche del prodotto o servizio e la capacità di questo di rispondere alle esigenze dei clienti.

Nel livello ancora superiore sono racchiuse le sensazioni legate alla marca ossia le risposte emotive dei clienti e anche i giudizi, i quali incorporano opinioni e valutazioni generali.

La risonanza del marchio, infine, alla cima della piramide, si riferisce alla relazione tra il marchio e i suoi utenti, compresa la disponibilità dei consumatori ad acquistare e a renderli più ricettivi ai nuovi prodotti o estensioni con lo stesso marchio, producendo maggiori profitti e riducendo talvolta i costi.³⁹ Come scrisse Keller il potere di un marchio risiede nelle menti dei consumatori, nell'effetto di ciò che hanno sperimentato e appreso sulla marca e soprattutto sulle loro risposte al marchio nel corso del tempo.

Attraverso anche il seguente modello è interessante analizzare panoramiche diverse rispetto a club internazionali confrontando tra loro le differenti Brand e Corporate identity.

I risultati sportivi del club sono un elemento cruciale nello sviluppo del marchio come d'altronde per ogni squadra di calcio, perciò, il blocco della piramide **“Performance”** nello sport avrà sempre la sua rilevanza.

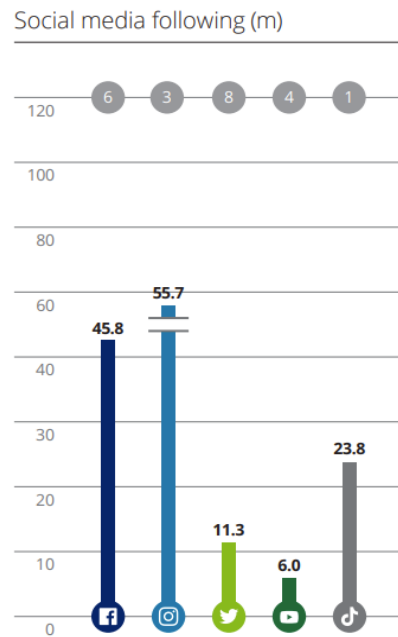
³⁸ Raut, U. R., & Brito, P. Q. (2014). An analysis of brand relationship with the perceptives of customer based brand equity pyramid. *Universidade do Porto, Faculdade de Economia do Porto*, 26.

³⁹ Raut, U. R., & Brito, P. Q. (2014). An analysis of brand relationship with the perceptives of customer based brand equity pyramid. *Universidade do Porto, Faculdade de Economia do Porto*, 26.

3.2 Paris Saint-Germain Football Club



Brand identity: Il nuovo logo del Paris Saint-Germain (PSG) è uno dei più riconoscibili nel mondo del calcio. Esso rappresenta la Torre Eiffel, simbolo di Parigi, con all'interno dello stemma del club, il giglio reale francese, simbolo della città. Il logo è stato progettato per trasmettere un senso di forza e potenza, utilizzando font e colori vivaci (blu navy, bianco e rosso) che riprendessero i colori della bandiera francese. Il PSG è anche conosciuto per la sua forte presenza sui social network con una fan base globale di milioni di persone attive soprattutto su Instagram e TikTok. I suoi canali social sono utilizzati per comunicare le ultime notizie, gli aggiornamenti sui risultati delle partite e gli annunci ufficiali del club alla community.



Corporate identity: Il principale obiettivo strategico del Paris Saint-Germain è sempre stato ambire a diventare un marchio globale dal momento dell'acquisizione da parte della Qatar Sports Investments (QSI) nel 2011. L'ambizioso progetto guidato da Nasser Al Khelaïfi fu di trasformare il club in

un marchio sportivo riconoscibile e globale sul modello delle principali franchigie americane di NBA.

Lo slogan “Dream Bigger” del 2016 che rifletteva il processo di cambiamento dell'immagine del PSG per collocarsi in una dimensione internazionale, si è poi trasformato in “ICI C’EST PARIS” ossia “Questa è Parigi” dal 2019 rivelando interessanti sfaccettature in una prospettiva di cambiamento lato Imagery del brand nella piramide di Keller.

La trasformazione negli anni è innegabile con l’acquisto di giocatori del calibro di Messi, Donnarumma, Neymar e Mbappe che hanno arricchito non solo la rosa del PSG ma anche le casse del club, il quale partendo da un ricavo di circa 100 milioni sfiora adesso quasi il valore complessivo di 3 miliardi di euro. Persino l'autorevole Harvard Business Review si è interessata a questa strategia di branding vincente e l'ha studiata a fondo, realizzando alla fine un'appariscente opera per l'élite del marketing intitolata "Paris Saint-Germain: building one of the world's leading sports brands".

Nel 2018 il marchio PSG ha unito le forze con Jordan e ha ottenuto una vittoria importante, in termini di immagine, popolarità internazionale e naturalmente vendite commerciali inserendo il logo "jumpman" del popolare ex-cestista sulle maglie del club e non solo. Unendo innovazione ed eccellenza, il Paris Saint-Germain, club di nuova generazione, non solo ha fatto progredire il suo marchio e il suo nuovo modello di business, ma sta tracciando la strada per il futuro del suo marchio in territori finora inesplorati dai grandi club calcistici come la moda, la musica e l'arte.

Ad esempio, i più grandi galleristi parigini, come Kamel Mennour, hanno box privati al Parco dei Principi, dove ospitano gli artisti contemporanei più all'avanguardia.

Per concludere, il marchio PSG, che ha acquisito una legittimità stupefacente nell'abbigliamento sportivo e nella moda urbana, sta gradualmente adottando i codici e gli atteggiamenti di un marchio di lusso per indirizzare inconsciamente nella mente stessa dei consumatori un legame tra lusso e brand Paris Saint-Germain.

Ovviamente in questo caso ci troviamo di fronte a un'operazione di branding particolarmente di successo inevitabilmente derivata dal supporto finanziario messo a disposizione dal fondo sovrano qatariota specializzato negli investimenti. Un budget notevole permette infatti di costruire attorno al brand una squadra composta da giocatori preziosi e costosi di caratura internazionale. Per questo determinato motivo il brand Paris Saint-Germain non è particolarmente apprezzato dai tifosi delle altre squadre poiché accusato di aver costruito il suo successo dal solo esagerato investimento di denaro derivato da un budget notevolmente ricco. A questa definizione si aggiunge l'opinione popolare negativa che assale il brand Paris in termini di assenza di storicità e tradizione del club fondato molto tardi nel 1970.

E' interessante notare quindi, al termine dell'analisi, come la dirigenza e i responsabili della valorizzazione e distinzione del brand facciano molto leva sull'internazionalità e sull'identificazione di brand di lusso per mantenere un'immagine definita e positiva del club che possa ottenere consensi contrastando l'opinione pubblica.

3.3 Athletic Club Bilbao

Brand identity: Il logo dell'Athletic Bilbao è di forma triangolare a sfondo bianco con "Athletic Club" scritto nero in alto mentre al centro, in basso, si trova la scritta "Bilbao".

I colori dell'Athletic Bilbao invece sono principalmente il rosso e il bianco, che rappresentano la regione del Paese Basco e caratterizzano la divisa casalinga del club.

Il motto dell'Athletic Bilbao è "La cantera", che indica precisamente la dedizione e l'attenzione della società sportiva verso la scuola giovanile dei calciatori cresciuti sotto la gestione del club calcistico. Questo, infatti, li forma affinché diventino giovani giocatori in grado di giocare un giorno tra i professionisti della prima squadra.



Il soprannome della squadra è Los Leones (i leoni) che suggerisce una posizione forte dei calciatori affinché combattano come leoni sul campo da gioco. La credenza, dal quale deriva anche il nome dello stadio di casa dell'Athletic, racconta che San-Mamés (Mamete di Cesarea, santo dell'Oriente bizantino) fu nutrito dai leoni da bambino, segno del suo coraggio e della sua invincibilità che animano metaforicamente la squadra.

Corporate identity: Unico nel suo genere, l'Athletic Bilbao si distingue per la sua origine grazie all'influenza dei lavoratori inglesi che vivevano a Bilbao e che frequentavano regolarmente le partite della squadra, come avveniva anche per altre squadre della Liga spagnola prima del 1911. Durante la Copa del Rey del 1911 Real Sociedad e Barcellona vennero squalificate per aver giocato con dei calciatori inglesi non tesserati regolarmente e le accuse ricevute anche dalla squadra basca portarono il club ad una netta decisione: nella squadra della capitale basca avrebbero giocato solamente giocatori baschi.

Da qui nasce la vera identità dell'Athletic Bilbao che da anni mira a rappresentare la cultura basca, la storia e l'identità della regione mantenendo i tifosi uniti, entusiasti e devoti a questa causa sportiva che va controcorrente rispetto a un mercato ormai in tutti i sensi globalizzato.

In effetti, nel comportamento del club c'è un messaggio nostalgico di fondo, un tentativo di riportare i vecchi valori del patriottismo locale nel calcio moderno. Per la maggior parte dei tifosi, l'Athletic non è semplicemente la squadra della città di Bilbao ma viene considerata la squadra nazionale basca⁴⁰ che punta a riflettere la comunità locale e inoltre per i nazionalisti baschi, sostenere l'Atletico è il modo migliore per ottenere riconoscimento e attirare l'attenzione sulla loro politica e almeno nel mondo del calcio sembra funzionare.

Il club è noto in tutto il mondo per la sua politica di ingaggio di soli giocatori baschi anche se è stata applicata con diversi gradi di rigidità fin dalla sua nascita. La complessità della società basca stessa esclude un'unica definizione di

⁴⁰ Shulman, J. (2004). The last genuine local team: Athletic Bilbao surviving in the Spanish League. *Dialogues @ ru*, 3, 57-71.

"giocatore basco", e quindi i diversi criteri hanno spaziato inizialmente dall'ideale di purezza del sangue, al luogo di nascita durante gli anni di Francisco Franco, fino a una definizione più aperta di cittadinanza civica negli ultimi anni. L'Athletic non solo si rifiuta di cedere alle forze del mercato globale sulla questione degli ingaggi dei giocatori, ma ha anche assunto una posizione orgogliosa a favore di diverse forme di sovversione contro il sistema dominante⁴¹.

La strategia commerciale dell'Athletic brand in questo caso è un esempio di ciò che chiamano tecnicamente "glocalization", per cui "le culture locali adattano e ridefiniscono qualsiasi prodotto culturale globale per adattarlo alle loro particolari esigenze, credenze e abitudini"⁴².

In termini di paragone, la valorizzazione del brand Bilbao e la sua tradizione si distingue totalmente da quella precedentemente descritta del Paris Saint-Germain. Innanzitutto, il club appena descritto acquista valore attraverso la sua identità nazionale senza essersi snaturato nel corso della sua storia che parte nel 1898, quasi 100 anni prima del club parigino. Inoltre, il potenziale economico e il budget messo a disposizione dalla società non derivano da investimenti massicci di fondi disinteressati al mondo sportivo, ma dalla vendita dei talenti baschi sul mercato da cui il club ricava grandi plusvalenze. Il problema del Bilbao, paradossalmente opposto rispetto al Paris, è che la società non può reinvestire questi soldi sul mercato dal momento che la maggior parte dei talenti calcistici baschi disponibili sono spesso già nella rosa della squadra spagnola.

In conclusione, appartenere a una tradizione e vivere il calcio appassionatamente come si fa nella regione iberica permette al club di fare leva sulle emozioni dei tifosi che si sentono particolarmente legati al club e ai suoi ideali sostenendo i giocatori aldilà dei risultati sportivi. Questo sicuramente non si può dire riguardo al brand Paris Saint-Germain che dispone sicuramente di una più grande fan-

⁴¹ Carlos Castillo, J. (2007). Play fresh, play local: The case of Athletic de Bilbao. *Sport in Society*, 10(4), 680-697.

⁴² Castillo, J. C. (2008). The other Basque subversives: Athletic de Bilbao vs. the new age of soccer. *Sport in Society*, 11(6), 711-721.

base ma meno appassionata ai valori identificativi del club e più ai singoli calciatori campioni di passaggio che indossano la maglia della città parigina solitamente per qualche anno.

3.4 Borussia Dortmund

Brand identity: La brand identity del Borussia Dortmund è stata costruita nel corso degli anni attraverso una combinazione di fattori, tra cui i suoi colori distintivi (nero e giallo), il suo stemma e la sua forte cultura del tifo. Questi elementi sono diventati simboli di riconoscimento per i tifosi in giro per il mondo soprattutto il cosiddetto celebre “Muro giallo”⁴³ di 25.000 tifosi alle spalle della porta quando la squadra gioca in casa anche rispetto all'altezza considerevole della gradinata, che creano un'atmosfera che ha pochi eguali nel calcio mondiale. Il logo del Borussia Dortmund è un'immagine composta da una sfera nera con una doppia B a contorno di una V nera più centrale, volte ad abbreviare il nome Ballspiel-Verein Borussia con la cifra 09 a indicare l'anno di nascita del club: 19 dicembre 1909. Questo stemma è stato utilizzato dal club fin dall'inizio degli anni '70 e ha subito solo lievi modifiche nel corso degli anni perchè rappresenta eccellentemente l'identità del club facendo leva sui colori rappresentativi.⁴⁴ I colori nero e giallo, infatti, sono un elemento fondamentale dell'identità del brand Borussia Dortmund. Questi colori, scelti nel 1909, rappresentano le due squadre che si sono fuse per creare il club. Il nero rappresenta il Westfalia, una squadra che giocava in maglia nera, mentre il giallo rappresenta il BV 08, una squadra che giocava in maglia gialla. Questi colori sono diventati parte integrante della storia e dell'identità del club, e sono ovviamente utilizzati in



⁴³ "La Sudtribüne"

⁴⁴ Wilkesmann, U., & Blutner, D. (2002). Going public: The organizational restructuring of German football clubs. *Soccer & Society*, 3(2), 19-37.

modo coerente in tutte le attività di branding del Borussia Dortmund affinché l'alchimia tra i due colori e il brand sia immediata nella mente del consumatore. Infine, la città che ospita il club (Dortmund) è una città di lavoratori orgogliosi delle proprie tradizioni e con uno spiccato senso di appartenenza all'identità e territorialità della regione che si rispecchiano nella squadra.

Corporate identity: Il Borussia Dortmund è una delle squadre di calcio più popolari in Germania e anche in Europa per via della sua ormai frequente partecipazione alla massima competizione europea ossia la Champions League (finalista della finale di Champions League nella stagione 2012/13) e la valorizzazione di numerosi talenti come Marco Reus e Robert Lewandowski o campioni del mondo tedeschi, tra i quali Mario Götze e Mats Hummels.

La società ha quindi una lunga e gloriosa storia di successi sul campo e ha una corporate identity altrettanto importante. La missione del club è quella di "creare esperienze di calcio emozionanti per i tifosi e di ispirare la comunità" mista ai valori che accomunano i dirigenti del club che includono la passione, l'impegno, il rispetto e la tradizione.

Il dato della società attesta che lo stadio attira una media di quasi 80.000 spettatori per partita e questo risulta essere tra i più alti numeri di tutte le squadre europee.⁴⁵

L'immagine del brand Borussia viene caratterizzata da alcuni tratti distintivi, tra cui risultano sicuramente gli investimenti nel calcio giovanile e la valorizzazione dei giovani calciatori tramite investimenti in strutture e risorse umane dalle competenze di elevato profilo (staff tecnici e talent scout). Il club intende valorizzare la formazione dei giovani calciatori del proprio settore giovanile e di tutti i giocatori di talento presenti nella rosa della prima squadra vendendoli poi al miglior offerente nel loro momento di picco della carriera ovviamente ponendosi sempre come obiettivo quello di mantenere un'elevata visibilità nazionale ed internazionale tramite i risultati sportivi.

⁴⁵ Dietl, H. M., & Franck, E. (2007). Governance failure and financial crisis in German football. *Journal of sports economics*, 8(6), 662-669.

Difatti attorno ad ambiziosi obiettivi stagionale viene data particolare importanza al mantenimento di un equilibrio nella gestione economica e finanziaria della società.

Questo si traduce direttamente ad una pianificazione strategica orientata al lungo periodo anziché al breve termine accompagnata da una sostenibilità economica e finanziaria, e pertanto bilanciando la proporzionalità fra investimenti dedicati all'attività sportiva sul campo e gli investimenti dedicati alla crescita del club fuori dal campo.

In sintesi, costante crescita del valore e della forza del brand dal 2012, crescita dei calciatori con relativa vendita futura che genera inevitabilmente profitto, continuo miglioramento della performance economica e crescita dell'EBITDA; azzeramento del debito finanziario; ampliamento della fan base internazionale e tifo riconosciuto in tutto il mondo: questo è il brand Borussia Dortmund.

Per questi motivi, infatti, il brand si distingue internazionalmente e acquista valore nella sua riconoscibilità. Sicuramente l'importanza dei due colori, il giallo e il nero, è nel caso del Borussia più significativa rispetto agli altri club scelti e per questo l'accoppiamento cromatico è centrale nelle politiche di branding e marketing del club tedesco. È rilevante anche considerare il fatto che le società sportive in Germania pongono particolare attenzione verso i loro tifosi e li considerano direttamente una fonte vera e propria di valore, rafforzativo verso il marchio stesso. Di conseguenza ho selezionato proprio il Borussia Dortmund perché possiede una delle curve più famose d'Europa per struttura e capacità di posti dello stadio e per intensità di tifo e cori durante le partite.

Al contrario del Paris Saint-Germain, la società tedesca ha meno esposizione dal punto di vista mediatico e di engagement a livello globale avendo in rosa buoni giocatori ma non fuoriclasse e partecipando al maggior campionato tedesco le cui partite sono meno seguite nel mondo all'estero rispetto alle altre leghe europee.

Per migliorare questo aspetto è interessante approfondire l'ampliamento dell'accordo di social media partnership con la società FootballCo da parte della dirigenza che a partire dal 2019 ha affidato alla società citata l'incarico di

valorizzare il brand oltre i confini europei per mantenersi sulla scia delle altre potenze europee. Di conseguenza la società FootballCo visionerà la strategia di comunicazione social del Borussia Dortmund in Vietnam, Singapore, Malesia, Indonesia, Thailandia e India (mercati in cui ha già raggiunto più di 76 milioni di spettatori).

3.5 Club Atlético River Plate

Brand identity: Il Club Atlético River Plate è uno dei club calcistici più importanti e storici dell'Argentina. Fondato nel 1901, il club ha costruito una forte identità di marca e ha guadagnato numerosi titoli nazionali e internazionali che hanno permesso al brand, nel corso del tempo, di uscire dai confini sudamericani per espandersi e farsi conoscere fino al continente Europeo.



La parola "River" nel nome del club si riferisce al fiume Plate, che scorre vicino allo stadio di casa chiamato "Monumental" direttamente nella capitale ossia Buenos Aires. Questa associazione ha reso il River Plate un simbolo della città e dell'Argentina, e ha contribuito a creare un senso di appartenenza tra i tifosi del club.

Il logo del River Plate è uno dei più iconici nel mondo del calcio ed è stato riadattato al mercato nel 2022 dallo Studio Grupo Berro con il contributo dei designer Gonzalo Berro ed Esteban Serrano che lo hanno reso più pulito graficamente e d'impatto. Il simbolo dello scudo bianco e rosso è diventato un marchio riconoscibile in tutto il mondo e mentre precedentemente raffigurava un leone rappresentante la forza e la determinazione in campo adesso ospita la sigla CARP in grande evidenza nella metà superiore dell'emblema che sta per "Club Atlético River Plate", il nome completo della squadra utilizzata fin dagli anni passati. La sigla è stata però ammodernata negli anni e adesso si presenta

in caratteri neri, spessi e sans-serif, che danno un aspetto moderno e distintivo allo stemma.

Corporate identity: Il brand River Plate riflette l'identità del marchio e si concentra sulla creazione di un'esperienza di calcio memorabile per i tifosi del club. La corporate identity del River Plate è caratterizzata da un forte senso di orgoglio e passione per il calcio che si riflettono nella passione dei tifosi. Gli Argentini, infatti, vivono il calcio ogni giorno della loro vita essendo quest'ultimo, assieme alla politica, l'argomento più dibattuto del paese. Il calcio, infatti, in Sud America si vive quasi come una forma di religione e va aldilà della singola partita disputata nel fine settimana ma invece rappresenta la fede sportiva nella sua massima forma di purezza attraverso i sani valori dello sport. Negli ultimi anni la società ha voluto intraprendere, sulle orme dei grandi club internazionali, un processo di modernizzazione del brand. Per questo il River ha provveduto a un rimodellamento dello stadio in chiave moderna, adeguandolo ai parametri FIFA.

Inaugurato nel 1938 l'impianto, situato nel quartiere Belgrano di Buenos Aires inizialmente poteva contenere circa 68 mila posti a sedere e ad oggi invece ha raggiunto l'obiettivo e il primato in Argentina con la sua capienza di circa 90 mila persone attraverso la recente ristrutturazione derivante da un ingente investimento di capitale.⁴⁶

Inoltre, il River Plate, attraverso la sua ormai crescente visibilità, ha assunto una politica ben precisa. Il club offre la possibilità ai giovani calciatori di talento argentini di mostrarsi in un palcoscenico come la Coppa Libertadores al ricco mercato Europeo attraverso i loro derivati osservatori. Sono diversi, infatti, i giocatori che dopo aver esordito con il River sono stati venduti a cifre importanti a club militanti nelle massime leghe europee. L'ultimo esempio è sicuramente Julian Alvarez (23 anni) venduto nell'estate del 2022 dal River Plate al

⁴⁶ Hijós - Ibarrola (2018) El deporte como mercancía: Un análisis comparativo entre los procesos de modernización en los clubes de Boca Juniors y River Plate en Argentina

Manchester City, club più ricco d’Inghilterra per circa 20 milioni di euro. Anche Enzo Fernandez, giovane giocatore del River è stato acquistato nell’estate del 2022 dal Benfica per circa 44 milioni di euro. La politica del club è quindi quella di valorizzare i propri giocatori affinché si presenti un ricco offerente, verosimilmente del continente europeo, che consenta la vendita del giocatore e l’ingresso nelle casse del club argentino milioni di euro da reinvestire su infrastrutture, marketing e ulteriori giocatori.



Figura 3.1 Julian Alvarez. A sinistra con la maglia del River Plate, sulla destra dopo l’acquisto da parte del Manchester City per 21.4 milioni.

In conclusione, per ricollegarsi alla piramide di Keller, il River Plate, per quanto riguarda le sensazioni legate alla marca raggiunge un’altissima risposta emotiva dei tifosi e clienti e anche la stessa risonanza del marchio, all’apice della piramide, è massima poiché la relazione e il legame tra il brand e i tifosi è viscerale.

Inoltre, considerando la risonanza del marchio River che comprende anche la disponibilità ad acquistare, è osservabile che in Sud America è tradizione recarsi allo stadio con la maglietta della propria squadra del cuore e per questo i tifosi del River Plate sono soliti all’acquisto, incrementando le vendite del merchandising ufficiale.

Conclusione

Come esposto nel corpo della tesi esistono numerose tecniche di valorizzazione del marchio ognuna con le sue diverse sfaccettature aventi sfondi societari diversi alle spalle. Sicuramente il mondo del marketing sportivo si è evoluto negli anni ed è sempre più protagonista nel processo di crescita societario che accompagna i risultati sportivi e l'investimento di risorse finanziarie, al fine di potenziare i vari club.

Per questo motivo l'elaborato fornisce diversi spunti di ricerca a partire dalle tecniche utilizzate per valorizzare un marchio, passando attraverso i rischi e le opportunità legate a una determinata sponsorizzazione pluriennale fino ad arrivare ai possibili scenari futuri del settore del marketing sportivo.

Al termine della stesura della tesi ritengo che tra le strategie di marketing più proficue nel calcio trovi sicuramente spazio il "Nostalgia marketing" che spicca rispetto alle altre. Il valore del passato è indiscutibile e d'impatto visivo per quanto riguarda le divise da gioco, per cui riuscirà sempre a connettere emotivamente il cliente al marchio anche stimolando all'acquisto.

Inoltre, attraverso l'ultimo capitolo, esplorare le diverse identità societarie dell'elaborato (con relative vision, valori fondanti, finanze disponibili e fan-base) fornisce materiale prezioso in termini di ricerca di strategie promozionali attraverso cui ognuna di esse tenta di trasmettere un valore differente. A partire dall'aspirazione ad ottenere una maggiore globalizzazione del marchio fino all'obiettivo di miglioramento dell'immagine del club o anche, come descritto, allo sport come un tramite per trasmettere anche un vero e proprio messaggio politico.

In conclusione, la società Paris Saint-Germain, che trae anche beneficio dalla celebre capitale francese che la ospita, ha adottato tra le quattro squadre selezionate la strategia di promozione e valorizzazione di brand più efficace incrementando esponenzialmente il suo valore e globalizzando il marchio divenuto ormai riconoscibile e simbolo di una intera città.

Bibliografia

- Foglio, A. (2018). *Il marketing sportivo: comunicare, gestire e promuovere le società ei prodotti sportivi*. Il marketing sportivo, 1-400.
- Gelgile, H. K. (2021). *Nostalgia marketing: Examining music retromania*. *Consumer Behavior Review*, 5(2), 232-242.
- Sosnovskikh, S. (2016). *Branding, Sponsorship and Advertising in the Barclays Premier League*, LAP Lambert Academic Publishing.
- Pierini, M. (2011). *Diritti tv e competitive balance nel calcio professionistico italiano*. *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 7(2), 87-113.
- Costabile M., Ancarani F., Chernev A., Keller K., Kotler P.; *Manuale di marketing management*, sedicesima edizione, Pearson.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). *Sport marketing 4th edition*. *Human Kinetics*
- Ratten (2011). *International sport marketing: practical and future research implications*. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Marano, V. (2019). *Il rebranding di Juventus FC e le nuove strategie di storytelling*. «To All Iphone customers», Apple inc.
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). *Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?*. *European journal of marketing*, 40(7/8), 803-824.
- Bernardi, Alberta, Chiara Cantù, and Elena Cedrola. “Heritage Marketing e Valorizzazione Del Territorio: Il Percorso Verso L’innovazione Sostenibile Nel Settore Tessile e Moda.” *Corporate governance and research & development studies* 1 (2021): 11–30.
- Aaker, D. (2009) *Managing Brand Equity*. Free Press. Available at: <https://www.perlego.com/book/779046/managing-brand-equity-pdf>.
- Stavros, C. and Smith, A. (2019) *Sport Branding Insights*. 1st edn. Taylor and Francis. Available at: <https://www.perlego.com/book/1472722/sport-branding-insights-pdf>
- Fetchko, M., Roy, D. and Clow, K. (2018) *Sports Marketing*. 2nd edn. Taylor and Francis. Available at: <https://www.perlego.com/book/2193334/sports-marketing-pdf>

- Keller, K., Busacca, B., & Ostillio, M. C. (2021). La gestione del brand: strategie e sviluppo. EGEA spa.
- Slade-Brooking, C. (2016) Creating a Brand Identity: A Guide for Designers. Available at: <https://www.perlego.com/book/1455793/creating-a-brand-identity-a-guide-for-designers-pdf> .
- Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2014). Sports marketing: A strategic perspective. Routledge.
- Karg, A., & Funk, D. (2020). Strategic sport marketing. Routledge.
- Bridgewater, S. (2010) Football Brands. Palgrave Macmillan UK. Available at: <https://www.perlego.com/book/3502386/football-brands-pdf>.
- Giangreco, E. F. (2018). Il marketing e la comunicazione nello sport. Lo scenario dell'entertainment business: Lo scenario dell'entertainment business. FrancoAngeli.
- Foglio, A. (2018) Il Marketing sportivo. Hoepli. Available at: <https://www.perlego.com/book/1432565/il-marketing-sportivo-comunicare-gestire-e-promuovere-le-societ-e-i-prodotti-sportivi-pdf>.
- Dees, W. et al. (2021) Sport Marketing. 5th edn. Human Kinetics. Available at: <https://www.perlego.com/book/3542817/sport-marketing-pdf>.
- Sergey Sosnovskikh (2016) Branding, sponsorship and advertising in the Barclays Premier League
- Cornwell, B. (2020) Sponsorship in Marketing. 2nd edn. Taylor and Francis. Available at: <https://www.perlego.com/book/1598762/sponsorship-in-marketing-effective-partnerships-in-sports-arts-and-events-pdf>
- Wiedmann, K. P., Hennigs, N., Schmidt, S., & Wuestefeld, T. (2011). The importance of brand heritage as a key performance driver in marketing management. *Journal of Brand Management*, 19, 182-194
- Schindler e Holbrook 2003; Pascal et al. 2002
- Loveland et al (2010)
- Jun, S. Y., Park, H. K., & Kim, K. H. (2022). The effects of nostalgia marketing on consumers' brand extension evaluation. *Journal of Brand Management*, 29(3), 271-286
- Dees, W. et al. (2021) Sport Marketing. 5th edn. Human Kinetics. Available at: <https://www.perlego.com/book/3542817/sport-marketing-pdf>

- Raut, U. R., & Brito, P. Q. (2014). An analysis of brand relationship with the perceptive of customer based brand equity pyramid. *Universidade do Porto, Faculdade de Economia do Porto*, 26.
- Shulman, J. (2004). The last genuine local team: Athletic Bilbao surviving in the Spanish League. *Dialogues@ ru*, 3, 57-71.
- Carlos Castillo, J. (2007). Play fresh, play local: The case of Athletic de Bilbao. *Sport in Society*, 10(4), 680-697.
- Castillo, J. C. (2008). The other Basque subversives: Athletic de Bilbao vs. the new age of soccer. *Sport in Society*, 11(6), 711-721.
- Wilkesmann, U., & Blutner, D. (2002). Going public: The organizational restructuring of German football clubs. *Soccer & Society*, 3(2), 19-37.
- Dietl, H. M., & Franck, E. (2007). Governance failure and financial crisis in German football. *Journal of sports economics*, 8(6), 662-669.
- Hijós - Ibarrola (2018) El deporte como mercancía: Un análisis comparativo entre los procesos de modernización en los clubes de Boca Juniors y River Plate en Argentina

Sitografia

- Luciano Mondellini (2023). *WCAPES: le criptovalute affiancano lo sviluppo dei giovani talenti calcistici* da <https://www.calcioefinanza.it/2023/01/23/>.
- Coluccia, Giustini (2022). Il calcio secondo il City Football Group, Il foglio. Scaricato il 16 Marzo 2023, da <https://www.ilfoglio.it/sport/2022/05/14/news/il-pallone-come-prodotto-da-vendere-il-calcio-secondo-il-city-football-group-3998923/>
- Bilancio di sostenibilità A.C. Milan (2020/2021) <https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/1293c890-579f-01b7-8480-902cca7de55e/6e028251-9209-4902-83bf-f1ff70a4360f/Rapporto-Sostenibilit%C3%A0-2020-21-ITA.pdf>
- Corriere dello Sport (2022) <https://www.corrieredellosport.it/news/calcio/serie-a/roma/2022/05/05-92529649/roma-fantastico-gesto-biglietto-della-finale-omaggio-ai-tifosi-che-erano-a-bodo>
- <https://www.fantoken.com/afc/>
- Owen Gibson (2016), The Guardian. <https://www.theguardian.com/football/2016/oct/05/west-ham-karren-brady-stadium-move>
- BBC (2022) <https://www.bbc.com/news/uk-england-manchester-60202000>
- Daniel Cutts (2021) The Sun. <https://www.thesun.co.uk/sport/football/13559818/leicester-city-training-ground-chairman-golf-course/>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/partnership-cos-e-davvero-e-quali-basi-si-costruisce-ABWPeApB>