

LUISS 

Dipartimento di Economia e Management

Tesi di Laurea Triennale

Cattedra di Marketing

Il Branding Sportivo

RELATORE:

Prof. Michele Costabile

CANDIDATO:

Valentino Poggio

Matricola 258251

Anno Accademico 2022/2023

Indice

Introduzione	4
Capitolo 1: Il ruolo del Brand nell'industria sportiva	5
1.1 Il valore del brand nello sport	5
1.1.1 Com'è cambiato il ruolo del brand nelle società sportive.....	6
1.2 Brand Equity	8
1.2.1 Brand Identity	10
1.2.2 Personal Brand dei migliori atleti	12
1.3 Il processo di internazionalizzazione del brand nelle società sportive	14
1.3.1 Tipologie di Internazionalizzazione	14
1.3.2 Manchester United.....	16
1.4 Una strategia per valorizzare il brand: La sostenibilità	18
Capitolo 2: Le strategie di marketing per la valorizzazione del Brand	21
2.1 Brand Extension.....	21
2.2 Rebranding.....	23
2.3 Sponsorizzazioni e Partnership	26
2.4 Merchandising e Licensing	28
2.5 Strategia di comunicazione e gestione dei Media.....	29
Capitolo 3: FC Internazionale, AS Roma e SSC Napoli	32
3.1 FC Internazionale.....	32
3.2 AS Roma	36
3.3 Ssc Napoli.....	39
Conclusioni	41
Bibliografia.....	42
Sitografia.....	43

Introduzione

La presente tesi di laurea si è voluta concentrare sul brand, precisamente sul ruolo che quest'ultimo ricopre nelle società sportive.

Essendo un argomento vasto e complesso si richiede particolare attenzione sui temi strategici. In particolare, l'elemento di originalità consiste nel focus sul processo di brandizzazione delle società calcistiche per comprendere la direzione che potrebbero intraprendere nel medio-lungo termine.

Mi è sembrato stimolante affrontare il tema dell'evoluzione del ruolo del brand in questo settore, con il marchio delle società che operano in continua evoluzione verso un vero e proprio processo di internazionalizzazione.

Da questo presupposto, numerose società appartenenti all'industria sportiva hanno scelto di lanciarsi nel mercato internazionale alla ricerca di nuovi clienti che garantiscano la diversificazione delle entrate.

L'obiettivo è identificare tutta quella serie di strategie che l'azienda decide di mettere in atto per creare un senso di coinvolgimento nella percezione e quale impatto queste decisioni hanno da un punto di vista sociale ed economico.

La tesi si articola in tre capitoli:

- nel primo capitolo viene trattato il tema del branding nelle società sportive, anche mediante un'analisi di come sia cambiato il suo valore nel tempo, rivestono un ruolo fondamentale in questo senso la brand equity e la brand identity;
- nel secondo capitolo il focus principale viene attribuito a tutte quelle strategie realizzate dall'azienda per incrementare il valore del marchio. Al giorno d'oggi saper attuare al meglio determinate strategie di marketing risulta essere fondamentale anche nel mondo dello sport. Inoltre, in questo capitolo, vengono forniti numerosi esempi per aiutare ancora di più a capire come un brand possa avviare un processo di internazionalizzazione;
- infine, l'ultimo capitolo presenta un caso studio rappresentato da un confronto tra le società calcistiche FC Internazionale, AS Roma e SSC Napoli: le prime due realtà hanno avuto e stanno avendo proprietà straniere, con un modo di fare impresa divergente rispetto al modello italiano. Entrambe le società sono cresciute esponenzialmente grazie ad una serie di iniziative che hanno aiutato ad avvicinare sempre di più gli appassionati come, nel caso dell'Inter, un'ottimale strategia di gestione dei social media. Le strategie applicate da questi due club partono da più lontano di quanto si pensi ed hanno come obiettivo finale la trasformazione in un global brand. Il Napoli, da molto tempo sotto il controllo di una proprietà italiana, ha adottato un approccio diverso rispetto alla gestione dell'azienda e, grazie ad una meticolosa programmazione, è riuscito a raggiungere i propri obiettivi sia a livello sportivo che nella valorizzazione del proprio brand.

Capitolo 1: Il ruolo del Brand nell'industria sportiva

1.1 Il valore del brand nello sport

Il *Branding* è diventato un elemento fondamentale per la crescita e per il successo di molte aziende, comprese quelle del settore sportivo.

Inoltre, il Branding è definito come il processo per cui un'organizzazione sportiva sviluppa una certa identità con dei tratti caratteristici che la differenzia dalle altre organizzazioni e deve consentire di poter comunicare i propri servizi agli stakeholders. Data la crescita esponenziale di questo settore, il branding si è a tutti gli effetti dimostrato un fattore critico di successo.¹

Il successo di un brand è sicuramente legato ai valori emozionali che può essere in grado di trasmettere, per questo motivo le società sportive devono saperne approfittare perché nulla come lo sport entra nel cuore delle persone e difficilmente ne esce.

Mentre le potenzialità di questo mercato sono state prontamente recepite e sfruttate in tutta Europa, specie nei paesi anglosassoni, in Italia persiste ancora una certa diffidenza se si parla di investire nel campo sportivo. Molte società e molte leghe non sono ancora considerate come un'opportunità di business. Tuttavia, negli ultimi anni, grazie all'avvento di imprenditori stranieri, il panorama è in rapido cambiamento e il mercato sportivo italiano è progressivamente in via di sviluppo.

Lo sviluppo del brand in ambito sportivo può risultare, allo stesso tempo, un processo agevole tuttavia con le sue complessità. Si tratta di costruire qualcosa che in alcuni casi già esiste da molto tempo, si pensi al calcio dove le società più antiche risalgono alla fine del 800' ed in questi casi si parla di realtà già avviate che hanno solo necessità di essere orientate nuovamente, se si vuole effettivamente valorizzare il loro brand. Il discorso è diverso per altri sport o per nuovi territori che potrebbero trovare difficoltà a costruire da zero uno spazio nella mente e nel cuore delle persone, un esempio di ciò è rappresentato dalla difficoltà di sviluppo che ha avuto il calcio negli stati uniti.²

Per costituire un brand sportivo di successo, dunque, è necessario valutare una serie di determinati per cui risulta fondamentale agire con attenzione e cautela scegliendo con cura aspetti della squadra stessa che risulta utile cambiare e su cosa invece è meglio evitare di agire. Inoltre, può essere funzionale a livello societario la valorizzazione dei fan così da renderli protagonisti del cambiamento dal momento che lo sport, così come il mondo dello spettacolo, è interamente basato sulla passione e sull'amore della gente. Quindi, i tifosi rappresentano una grande risorsa per qualsiasi azienda che opera in questo campo. Per i motivi precedentemente esposti è importante abbinare una strategia aziendale ai risultati sportivi che garantiscono il

¹ Monografia: Sergio Cherubini, "Il branding come fattore critico di successo nel settore sportivo", 2003, rivista: industria e distribuzione

² Cherubini S., 2015, Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni, Franco Angeli

coinvolgimento attivo da parte dei tifosi. In assenza di risultati è difficile coinvolgere i fan e farli sentire parte di un progetto di crescita.

1.1.1 Com'è cambiato il ruolo del brand nelle società sportive

Nella società odierna lo sport è diventato una vera e propria industria e così le società hanno acquisito un'importanza diversa dal punto di vista economico. L'industria sportiva rappresenta un ramo che, con il passare degli anni, sta acquisendo sempre più interesse da parte degli investitori e sta raggiungendo un pubblico che va aldilà dei semplici appassionati.

In questo senso, il valore del brand per le società sportive è stato protagonista di un cambiamento radicale: se negli anni passati il nome di una squadra, il logo ed i colori sociali risultavano di secondo piano rispetto ad i risultati sportivi, al giorno d'oggi il brand rappresenta l'identità di una società e dei suoi appassionati. La gestione dovrebbe essere incentrata sulla comunicazione efficace con i fan e dovrebbe saper rappresentare al meglio i valori e la storia della società.

Riguardo al cambiamento del ruolo del brand, in Italia, c'è stato un vero e proprio punto di svolta nel 1996, quando venne abolito il divieto di lucro per le società sportive professionistiche. Fino a quel momento le società avevano l'obbligo di reinvestire tutti gli utili.³ La legge in questione, 586/96, ha abrogato la legge redatta quindici anni prima (art '10 91/81) che non permetteva esplicitamente il lucro per quanto concerne le società sportive. Successivamente alla eliminazione di tale comma, l'unico vincolo che rimase per le società sportive fu quello della destinazione del 10% dei propri guadagni nella formazione degli atleti, sia nelle scuole giovanili sia sportive. In aggiunta a ciò, risulta importante sottolineare come negli anni '90 gran parte delle società sportive fossero in mano ad aziende familiari mentre ad oggi, soprattutto nel mondo del calcio, i grandi gruppi di investimento stranieri sono sempre più presenti con un modo di fare impresa sicuramente diverso rispetto a vent'anni fa.

A fronte di questi cambiamenti, è cambiato l'atteggiamento della classe dirigente delle società. I presidenti ed i direttori sportivi hanno deciso di concentrarsi maggiormente sulla gestione economica anche grazie a strategie di marketing che sono state attuate per realizzare una proposta differente rispetto ai competitors.

Brand Finance ha realizzato uno studio che mostra come nelle società calcistiche sia di fondamentale rilevanza la valorizzazione del brand, che in questo caso si riferisce al valore attuale di ricavi specificamente legati alla reputazione del marchio. Le società possiedono e controllano questi ricavi in qualità di titolari dei diritti sul marchio e hanno l'obbligo di gestirlo con la massima accuratezza per incrementare i profitti che provengono da esso.⁴ Dopo il cambiamento radicale che ha portato il calcio da essere un semplice sport ad un'industria, il marchio deve essere protetto e valorizzato in quanto divenuto un asset prezioso.

³ [Lo sport e l'assenza di scopo di lucro \(ecnews.it\)](http://ecnews.it)

⁴ <https://brandirectory.com/rankings/football>

Top 10 Most Valuable Football Brands

© Brand Finance Plc 2022



Soffermandoci sul presente report, che mostra quali sono stati i brand calcistici di maggior valore nel 2022, emerge immediatamente come sei club sui dieci più forti siano appartenenti al campionato inglese. Il motivo è rappresentato dal fatto che attualmente la *Premier League* risulta essere il campionato più seguito del mondo, sia perché dispone dei migliori atleti in circolazione ma soprattutto per l'elevato ricavo incassato dalle società per i diritti televisivi. Infine, non è sottovalutare l'apporto della *match-day experience*, un servizio reso unico anche dalla presenza dello stadio di proprietà.

Sempre da questo studio si può analizzare la crescita dei brand dei club appartenenti alla Liga spagnola, oltre al Real Madrid il cui brand è cresciuto quasi del 20% rispetto al 2021 e si posiziona come primo nella classifica globale nei brand più prestigiosi, segue il Barcellona terzo classificato; ma la vera sorpresa è rappresentata dagli altri club che non vantano le risorse e la storia dei due precedentemente citati: di fatti la squadra spagnola cresciuta di più rispetto allo scorso anno è il Real Betis(+33%) seguito dall'Atletico Madrid(+30%). Presentano ottimi risultati anche Villareal e Valencia con rispettivamente un aumento del 24% e 22%, un segnale di come l'industria del calcio spagnola stia crescendo nel suo complesso aldilà delle squadre cardine che l'hanno sempre rappresentata.

Infine, per quanto concerne le società italiane, come emerge dalla classifica nessuno dei nostri club rientra nelle prime dieci posizioni, ma concentrandoci esclusivamente sulla crescita nel corso dell'anno molte delle nostre realtà calcistiche si sono consolidate: la Juventus si conferma il brand che vale di più in assoluto, occupando l'undicesima posizione con una crescita del 25%; da registrare anche gli ottimi risultati di Milan, Atalanta e Roma che hanno registrato un aumento di valore rispettivamente pari a 76%, 52% e 49%.⁵

⁵ [Dal Milan al Napoli, i brand in Serie A al top per crescita nel mondo \(calcioefinanza.it\)](https://www.calcioefinanza.it)

1.2 Brand Equity

La brand equity è un concetto di primaria importanza nel marketing e rappresenta un valore aggiunto per l'impresa, per il commercio o per il consumatore che un singolo brand può conferire ad un prodotto (Farquhar 1989).⁶

Parlando strettamente dell'ambito sportivo, la brand equity è definibile come una componente del brand management e quindi a quell'insieme di strategie attuate per gestire e valorizzare il brand dell'organizzazione sportiva.

Come detto in precedenza, una grande società deve saper integrare ai risultati sportivi lo sviluppo del brand, perché anche in assenza di risultati esso può rappresentare una fonte di ricavo duratura per le società. Per questo motivo è imprescindibile per i club che non riescono ad ottenere vittorie significative, oppure che non hanno nella loro prospettiva futura quella di vincere, godere di un ampio seguito ed avere un rapporto fidelizzato con il cliente.

L'esempio più attuale in questo senso è senz'altro rappresentato dal Tottenham Hotspur, la cui ultima vittoria del campionato inglese risale alla stagione 1960-1961. Il valore attuale del team, calcolato a maggio 2022, è di circa 2 miliardi di sterline; il solo valore del brand che equivale a 383 milioni è quindi rappresentativo del 19% del valore della società, tutto ciò grazie ad iniziative che hanno avvicinato sempre di più i tifosi alla squadra, come può essere stato il racconto della stagione 2019-2020 nel *docu-reality All or Nothing* in collaborazione con Amazon Prime.⁷

Aaker ha voluto approfondire al meglio delle sue possibilità il principio della *brand equity* effettuando una ricerca dalla quale emerge che essa è il risultato di quattro determinanti: *brand loyalty*, *brand awareness*, *perceived quality* e *brand association*:⁸

- La *brand loyalty* è un processo che si può definire relativamente semplice se applicato all'ambito sportivo. Infatti, le aziende estranee a questo mondo devono essere capaci di intraprendere un'esperienza positiva con il cliente, tale che risulti anche meno sensibile al prezzo proprio per il rapporto di fiducia che si è creato nel tempo. Questa dinamica nel mondo dello sport si presenta in differenti modalità ed il motivo è chiaramente identificabile nella "fede" che difficilmente muta con il passare del tempo ed accompagna la vita dell'individuo, entrando in alcuni casi a far parte della vita di tutti i giorni. Il grande vantaggio rispetto a chi deve costruire la *brand loyalty* per una azienda di qualsiasi altro settore è che, in questo caso, si considera già una base solida che può essere solo accresciuta tramite iniziative a partire dal merchandising fino all'utilizzo efficace dei social media ufficiali;

⁶ Keller, K., Busacca, B., & Ostillio, M. C. (2021). La gestione del brand: strategie e sviluppo. EGEE spa.

⁷ [Tottenham Hotspur on the Forbes Soccer Team Valuations List](#)

⁸ Aaker, D. A. (2009). *Managing brand equity*. simon and schuster.

- per quanto riguarda invece la *brand awareness*, si riferisce alla abilità di un consumatore di saper riconoscere un determinato marchio sportivo sulla base di una sua particolare caratteristica come possono essere le performance dello stesso. Si considera quindi la cognizione che il pubblico di riferimento ha di quel marchio. Un esempio sotto questo punto di vista può essere sicuramente rappresentato dal Real Madrid, che è riuscito ad aumentare la sua *brand awareness* grazie alla sua forza nell'attirare alcuni dei giocatori più forti al mondo e grazie ad i suoi continui successi che l'hanno reso un vero e proprio brand con un legame affettivo da parte dei fan che sono presenti in tutto il mondo. Un altro elemento significativo in tal senso sono stati i contratti di sponsorizzazioni contratti dal presidente Florentino Perez con Adidas, Emirates Airlines e il gruppo bancario BBVA.⁹

- La *perceived quality* è senz'altro una determinante che incide sulle società sportive, poichè rappresenta la percezione che i consumatori possono avere del brand a livello strettamente qualitativo. Per i manager è un fattore strettamente legato ai risultati sportivi, per questo motivo tra le componenti della *brand equity* è sicuramente quella condizionata da più fattori. Una strategia molto comune per aumentare la qualità percepita è quella di investire molto sulla formazione della scuola calcio per promuovere l'idea che, anche nei grandi club, c'è la volontà di puntare su giovani talenti che un giorno possano aiutare ad accrescere il brand della squadra. Dall'altra parte invece, risulta più facile per le squadre che hanno da sempre un grande successo sportivo far trasparire la qualità del proprio marchio, si possono permettere di investire su atleti di alta qualità in modo da rendere memorabile l'esperienza di gioco per chi li segue. Chi è sprovvisto di queste caratteristiche si deve impegnare al massimo per fidelizzare con il cliente tramite iniziative come l'istituzione del museo della squadra o rendere interattivo il pre-partita e l'intervallo così da rendere più rilevante la *match-day experience*;

- infine, la *brand association* si riferisce alla connessione che avviene nella testa dei consumatori tra un marchio e gli attributi che lo caratterizzano. Possono essere diverse le determinanti che la influenzano e principalmente si basa sulla percezione emotiva degli appassionati.

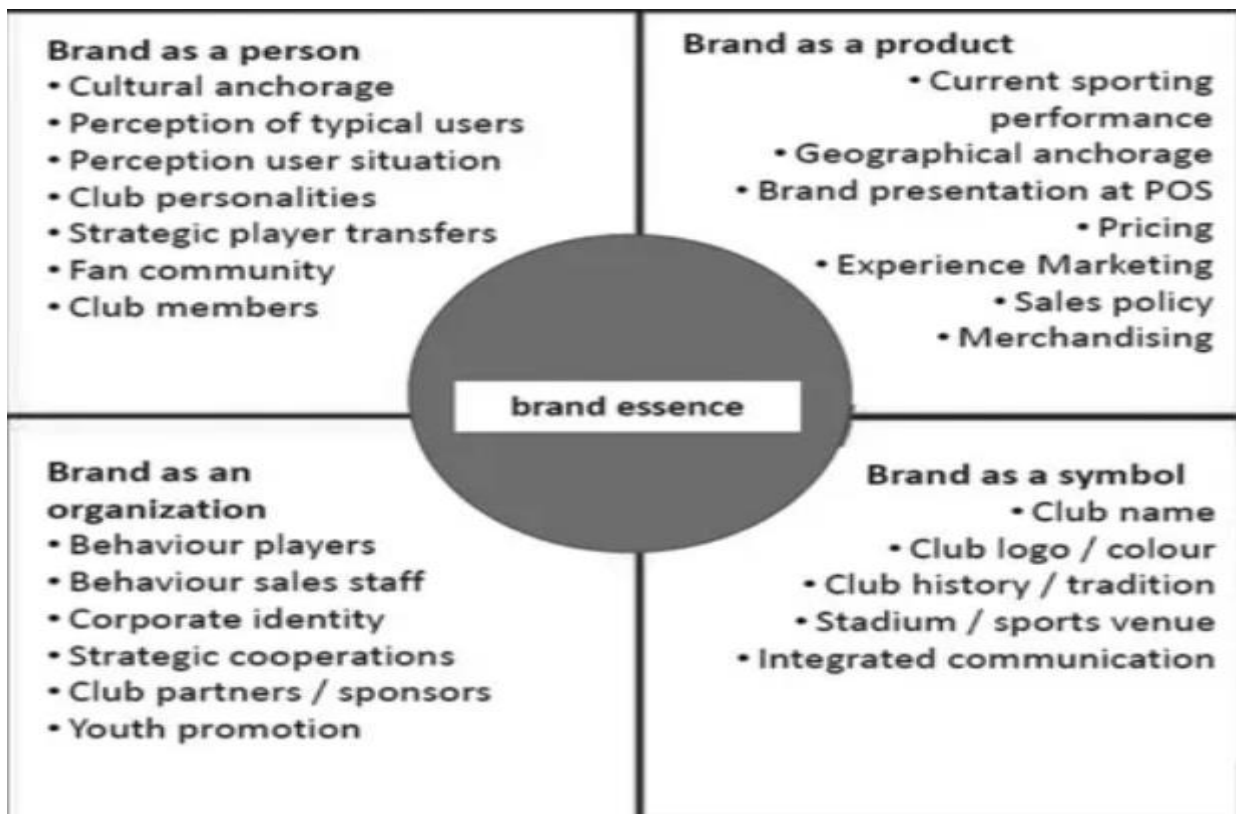
⁹ Costabile M., Ancarani F., Chernev A., Keller K., Kotler P.; Manuale di marketing management, sedicesima edizione, Pearson

801.2.1 Brand Identity

Un altro dei concetti fondamentali da approfondire volendo costruire un'ottima strategia di marketing è rappresentato dalla *brand identity*. Burmann and Meffert la definiscono come "l'insieme delle caratteristiche del marchio che lo distinguono dagli altri; può suscitare identificazione nei confronti del consumatore in quanto è definita come la percezione soggettiva dell'azienda".

I club di calcio si rivolgono prevalentemente ai loro appassionati che tuttavia possono essere tra loro diversificati, per questo motivo è importante che l'identità centrale sia costruita in modo tale da includere tutti i tifosi tali da rappresentare un valore aggiunto per il club. Inoltre, utilizzando determinate strategie di marketing è possibile comunicare le ambizioni del club tramite uno dei segni distintivi come può essere lo slogan (es. Barcellona, "Mes què un club").¹⁰

Le componenti della *brand identity* possono essere divise in quattro tipologie, come riporta la figura sottostante: il marchio come prodotto; il marchio come organizzazione; il marchio come persona ed il marchio come simbolo.



Fonte: Schilhaneck (2008, p. 131).

Se si vuole analizzare la *brand identity* per quanto riguarda i club calcistici, i risultati conseguiti ed il gioco offerto svolgono un ruolo vitale su come il *brand* viene percepito dall'esterno, a loro volta queste due

¹⁰ Chanavat, N., Desbordes, M. and Lorgnier, N. (2017) Routledge Handbook of Football Marketing. 1st edn. Taylor and Francis.

determinanti dipendono dall'allenatore e dai giocatori che influenzano l'identità del *brand* tramite il loro comportamento in campo e fuori.

Sempre in questo contesto è necessario evidenziare l'importanza dei sostenitori, il loro comportamento ed il loro numero durante la partita influenzano decisamente l'atmosfera dello stadio. Per questo motivo rappresentano una componente fondamentale del marchio. Inoltre, le radici culturali sono pienamente parte del processo identificativo dell'appassionato: il sentimento di appartenenza a una specifica città può essere trasferito al club. Infatti, i *brand* calcistici generalmente iniziano la loro crescita prima come marchi locali e, grazie a strategie di marketing abbinati con buoni risultati sportivi, possono stabilizzarsi come *brand* nazionali prima ed internazionali poi.

Infine, l'elemento visivo rappresenta una componente di rilevanza cruciale per la gestione della *brand identity*. In particolare, riguardo le società calcistiche, si può sicuramente notare come queste ultime abbiano seguito uno schema che punti ad un design minimale in cui i tifosi si devono comunque saper riconoscere. Per questo motivo è di fondamentale importanza il richiamo ai segni distintivi del territorio di appartenenza ed ai colori sociali del club: una squadra che nel nostro panorama calcistico ha attuato questo tipo di strategia è stata la Juventus Fc. È stato definito come un atto audace per il valore storico del club e per le tante critiche che esso non rappresentasse davvero la tradizione del club.¹¹



In particolare, il vecchio stemma presentava vari elementi contrastanti ed alcuni erano considerati superflui nella comunicazione del marchio. La Juventus, in questo senso, si è tutelata eliminandone alcuni (nel nuovo

¹¹ [Why the Juventus rebrand is the boldest in Football history. — Daniel Nyari](#)

logo ne sono presenti quattro rispetto agli otto del precedente) per poter trasmettere in maniera più efficiente il messaggio. Di fatti, la Juventus ha svolto un'operazione che nessuno ha mai intrapreso in Italia nel contesto sportivo, appropriandosi di una lettera dell'alfabeto e trasformandola un'icona visiva. Sarà solo il tempo a definire se sia stata o no una scelta corretta e di conseguenza quanto i club concorrenti siano rimasti indietro.

1.2.2 Personal Brand dei migliori atleti

Il *personal branding* ha subito un'evoluzione che lo ha portato a diventare cruciale dal punto di vista professionale. Nel mondo odierno l'individuo è chiamato a creare un'identità che lo aiuti a distinguersi dai suoi competitors, tramite la gestione della propria immagine rendendosi unico e riconoscibile. Risulta quindi di fondamentale importanza chiarire che il *Personal Brand* non rappresenta semplicemente l'individuo, bensì la pubblica percezione della sua personalità e delle sue abilità.¹²

In sintesi, il tuo *Personal Brand* è il motivo per cui il tuo interlocutore, che può essere dal cliente al datore di lavoro, ti sceglie. È un processo che si focalizza sul miglioramento della propria immagine, con il fine di accrescere il valore del professionista e consiste in una serie di strategie che variano in base alla persona di riferimento.¹³

Come detto in precedenza, il mondo del calcio è diventato una vera e propria industria e sono i giocatori stessi a rendersi conto che per valorizzare al massimo le proprie carriere devono fare affidamento sul loro *personal brand*. Storicamente, sono sempre stati i club a beneficiare sulla potenza che questo sport ha sugli appassionati, ma con il passare del tempo molte cose sono cambiate ed ora sono i giocatori ad attirare l'attenzione dei tifosi, di conseguenza, dei vari brand che operano intorno a questo mondo.

Il *personal branding*, nel contesto sportivo, consiste nella creazione dell'immagine di un atleta che va al di là delle sue prestazioni e che lo differenzia dagli altri sulla base delle sue caratteristiche che rimangono impresse nella mente del consumatore. La vera sfida di questo processo è il rafforzamento dei seguenti attributi: da una parte i successi in campo dell'atleta che sono correlati alle sue capacità ed alla squadra per cui gioca; l'aspetto esteriore e quindi come esso si presenta agli occhi di chi lo guarda tutte le settimane ed infine la conduzione di uno stile di vita idoneo alla professione dell'atleta. Nel momento in cui questi tre aspetti si fondono anche il calciatore può essere identificato come un vero e proprio *brand*.

Il giocatore in grado di sviluppare il proprio brand beneficia innanzitutto dal punto di vista finanziario tramite sponsorizzazioni e contratti più onerosi con i club ma, anche dal punto di vista del post-carriera, l'atleta che negli anni è riuscito a costruirsi un brand personale è facilitato nel reinventarsi. Differenti atleti con carriere calcistiche simili in termini di risultati conseguiti possono però raggiungere un valore di brand molto diverso,

¹² Montoya, P., & Vandehey, T. (2002). *The personal branding phenomenon: realize greater influence, explosive income growth and rapid career advancement by applying the branding techniques of Michael, Martha & Oprah*. Peter Montoya.

¹³ [Personal Branding? - PersonalBranding.it](#)

ciò è dato dal numero di opportunità commerciali che gli atleti in questione sono riusciti ad ottenere e sfruttare soprattutto durante la loro carriera.

Con lo sviluppo dei social media, si è creata una situazione favorevole per gli atleti che sono facilitati nella creazione del proprio marchio. È aumentata a dismisura l'esposizione dei giocatori per le attività che svolgono fuori dal campo, ciò significa anche che sono loro i primi responsabili dell'immagine che vogliono trasmettere.

L'impatto che oggi ha un giocatore rispetto al club in cui gioca è senz'altro differente rispetto a vent'anni fa: per esempio, Neymar Jr ha molti più seguaci rispetto al PSG ed esistono molti fan che, quando l'atleta in questione deciderà di cambiare squadra, seguiranno il suo nuovo club a discapito di quello attuale. Si tratta di una forma di fedeltà che non si è mai vista in passato.

Il giocatore che ha superato, a livello di *personal branding*, tutti i colleghi è sicuramente stato David Beckham: Beckham è stato capace di abbinare uno stile di vita fuori dal campo inappuntabile con ottime prestazioni che lo hanno reso cruciale agli occhi dei tifosi per le squadre in cui ha giocato, come ad esempio ai tempi del Manchester United dove nel 2002 la sua maglia ha rappresentato il 20% delle vendite del merchandising. David Beckham è sempre stato soggetto ad una forte esposizione mediatica in senso positivo ed è stato spesso partecipe a molti programmi televisivi. In conclusione, è diventato uno dei marchi più rappresentativi a livello sportivo. Dopo la carriera è continuato ad essere uomo simbolo di molti *brand* di abbigliamento, per cui ha generato circa 30 milioni di sterline all'anno.¹⁴

¹⁴ [PFJ2 - 4.3 Players' Personal Branding — FIFA Journal](#)

1.3 Il processo di internazionalizzazione del brand nelle società sportive

Il processo di internazionalizzazione nello sport risulta essere piuttosto standard: Debordes (2006) ha spiegato quanto l'industria nel calcio si sia diffusa negli ultimi tempi e quanto buone strategie di marketing siano diventati cruciali in questo mondo. Esistono delle fasi che i brand calcistici, dopo aver ottenuto successo nel mercato domestico, devono attuare per raggiungere una dimensione internazionale.¹⁵

Sulla base di due modelli, il primo redatto da Cheng (2005) che aveva formulato un modello focalizzato sull'industria manifatturiera che a sua volta era stato elaborato seguendo il modello di Anderson(1998), Couvelaere e Richelieu (2005) elaborarono un loro modello per le squadre di calcio francesi, che presenta quattro fasi attraverso le quali una squadra può valorizzare il proprio marchio: locale; regionale; nazionale; internazionale. Di seguito verranno esposte le fasi principali:

- da locale a regionale: costruzione e mantenimento del marchio tramite campagne pubblicitarie, partnership per aumentare la presenza regionale ed infine sfruttare l'identità sociale del marchio. È una fase in cui gli obiettivi principali sono lavorare sull'immagine del marchio e creare fedeltà dei fan
- da regionale a nazionale: fase di rafforzamento del posizionamento nazionale. La sfida in questo senso è aumentare il riconoscimento del marchio e la presenza nel contesto nazionale, anche tramite partnership strategiche, nuovo design per la maglia della squadra o l'acquisizione di giocatori con grande fama.
- da nazionale ad internazionale: in questo momento della vita di una società si pensa a rendere il marchio globale, aumentarne il livello d'immagine fuori del settore domestico tramite tournée all'estero, acquisizione di giocatori con un elevato personal brand, utilizzo in diverse lingue dei social media e aperture di negozi all'estero.

1.3.1 Tipologie di Internazionalizzazione

Sebbene siano stati molti gli studiosi che abbiano proposto strategie affinché si potesse aumentare gradualmente il coinvolgimento di un qualsiasi marchio all'estero, Desbordes e Richelieu (2008) hanno deciso di basarsi sulle idee proposte da Kapferer (1998) e da Van Gelder (2004) specificatamente per i brand delle squadre sportive.

Kapferer elaborò una proposta sulla base di tre punti:

- 1) *Think local, act local*: strategia per cui il raggiungimento del successo all'estero avviene grazie al successo sul mercato locale;

¹⁵ Richelieu Professor, A., Lopez, S., & Desbordes, M. (2008). The internationalisation of a sports team brand: The case of european soccer teams. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 10(1), 29-44.

- 2) *Think global act global*: una strategia che renderebbe più agevole l'accettazione del marchio all'estero e spesso attuata da aziende con una mentalità già internazionalizzata.
- 3) *Unifying local brands*: strategia che consiste nell'acquisto di un'azienda da parte di un'altra marca

Nella formazione del modello elaborato per i brand sportivi, come detto in precedenza, al modello appena analizzato si aggiunge il piano elaborato da Van Gelder che è composto da quattro punti:

- 1) *The brand domain specialist*, influente nello sviluppo del settore della tecnologia;
- 2) *The brand reputation specialist* che ha l'obiettivo di trasmettere credibilità al cliente;
- 3) *The brand affinity specialist*, per cui il vantaggio rispetto alle altre aziende dell'offerta è rappresentato dall'esperienza offerta al cliente e la relazione con esso;
- 4) *The brand recognition specialist*, la quale aumenta la notorietà del marchio.

Desbordes e Richelieu, combinarono queste sette strategie in quattro scenari rilevanti in ambito sportivo:¹⁶

Brand Reputation (Think local, act global + Brand reputation specialist): le squadre che decidono di espandere il proprio brand possono farsi forza del successo raggiunto nel paese d'origine, si tratta sicuramente di un processo progressivo in quanto devono risultare credibili visto che devono trovare sostenitori al di fuori del paese d'origine. È un processo che può essere velocizzato dal momento in cui la squadra in questione è brava ad evidenziare l'importanza della sua storia e dei risultati sportivi conseguiti

Brand Affinity (Think local, act global + the brand affinity specialist): per sviluppare l'affinità con i consumatori, un'impresa necessita di studiarli e conoscerli in quanto tra loro possono essere molto diversi soprattutto dal momento in cui sono localizzati in diversi paesi del mondo. È un processo che richiede tempo per permettere alla società di offrire ai consumatori un'esperienza tale che essi si sentiranno a lungo legati al marchio. In termini di internazionalizzazione, si tratta di una strategia graduale, coscienti però del fatto che lo sport è un mercato altamente competitivo.

Brand Challenger (Think local, act global + the brand recognition specialist): la visibilità del marchio è una competenza che si basa sull'incapacità dei consumatori nel ricordare più marchi per categoria, per questo motivo possiamo definirla una strategia poco rilevante nello sport in cui i semplici investimenti pubblicitari o le sponsorizzazioni sembrano non bastare per garantire il riconoscimento da parte dei consumatori. In questo senso l'identificazione dei tifosi, i risultati conseguiti e la tradizione del club sono fondamentali per la notorietà agli occhi dei non appassionati.

È ovvio che i club sprovvisti di questi requisiti provano a fare affidamento su questa strategia per il riconoscimento del proprio brand. Un esempio è sicuramente rappresentato dalle squadre che sono sotto il controllo della RedBull (Lipsia, Salisburgo...) le quali non hanno mai raggiunto risultati sportivi di una certa

¹⁶ Richelieu, A. (2016). Sport teams' brands going international: The 'integrated marketing strategy on the internationalisation in sport' (IMSIS). *Journal of Brand Strategy*, 5(2), 218-231.

rilevanza ma che hanno un gruppo solido alle spalle che si comporta come una vera azienda dal punto di vista manageriale

Brand Conquistador (Unifying local brands + the brand recognition specialist): si tratta di una strategia che conferisce il riconoscimento tramite l'acquisizione di un altro club oppure tramite una semplice partnership. Per quanto riguarda l'ambito prettamente legato allo sport, sono numerosi i casi di brand forti che si sono legati a realtà con ancora ampio margine di crescita come può essere il rapporto tra il Bayern Monaco e gli Urawa Reds, è un'iniziativa che porta benefici ad entrambe le parti in causa, la squadra locale beneficia di un ritorno di immagine importante visto che associata ad un top team prima ed un brand internazionale poi mentre dall'altra parte c'è la possibilità di entrare in un nuovo mercato ed approfittare per primi di opportunità provenienti da quel mondo.

1.3.2 Manchester United

In questo contesto di internazionalizzazione del brand, il Manchester United si è negli anni distinto come una società che ha saputo rendere unico il suo marchio, in primis grazie ai suoi risultati sportivi ma anche grazie ad una serie di iniziative strategiche che hanno incrementato il valore del brand anche al di fuori dell'Inghilterra e lo hanno reso uno dei più forti al mondo:¹⁷

Expand Portfolio of Sponsor: Il Manchester United ha sempre dimostrato la sua capacità di saper mantenere relazioni durature con brand di primo livello in qualsiasi settore, grazie a questa abilità si è consolidato come uno dei club calcistici più ambiti per le aziende cui ci si vogliono associare. La società ha sempre adottato un approccio proattivo nell'individuazione degli sponsor e nell'anno 2019 ha annunciato otto nuove partnership globali ma soprattutto, a testimonianza del tipo di mentalità raggiunta dal club, la conversione di una sponsorizzazione regionale in una partnership globale.

Further develop our retail: per quanto riguarda il merchandising, il club ha raggiunto un accordo di dieci anni con Adidas che sarà lo sponsor tecnico globale dalla prima squadra fino alle scuole calcio. In futuro non si esclude di segmentare ulteriormente il portafoglio in termini di collaborazioni, in modo tale da raggiungere più mercati possibili. Quest'ultimo processo, sotto certi versi, risulta già in fase di sviluppo (Es. Apollo Tyres, Official Tyre Partner oppure Casillero del diablo Official Wine Partner).

Exploit new media and content opportunities: il rapido sviluppo dei social media ha offerto ampie possibilità di crescita ed inoltre ha fornito un ulteriore strumento per interagire con gli appassionati diffusi nel mondo. Una delle misure prese dal Manchester United in tal senso è stata nel 2013 quando è nata MUTV, di cui il club è al 100% proprietario avendo così dei propri contenuti digitali ed un proprio canale dove introdurre nuovi prodotti per aumentare l'*engagement* dei seguaci. Inoltre, nella stagione 2016/17 è stata sviluppata un'applicazione mobile di abbonamento D2C su iOS, Android e MUTV.com, che ha permesso ai tifosi di

¹⁷ [Business Strategy – Manchester United \(manutd.com\)](https://www.manutd.com/business-strategy)

guardare in diretta le partite della tournee della prima squadra, le partite dell'academy, nonché produzioni originali esclusive e interviste con i giocatori e l'allenatore.

Appena un anno dopo, nel 2018, MUTV è stato lanciato su piattaforme ‘ *Connected TV* ’ come Apple Tv che hanno permesso ai tifosi di poter accedere all'applicazione comodamente dal loro salotto. Questa iniziativa nasce da una recente statistica che rileva un utilizzo delle *Connected TV* più elevato tra i millennials (18-34 anni). Infine, un'altra misura di questo genere è stata l'aggiornamento del sito ufficiale per poter permettere agli utenti una maggiore organizzazione nella ricerca, la possibilità di accedere in diverse lingue ed usufruire di sconti durante la registrazione.

1.4 Una strategia per valorizzare il brand: La sostenibilità

Negli ultimi anni sta crescendo all'interno dei club e delle leghe la consapevolezza di come temi legati alla sostenibilità siano di vitale importanza anche nel mondo dello sport: dal rispetto per i diritti umani fino a quello per l'ambiente si parla di tematiche che, se affrontate nella maniera corretta, accrescono il valore della società agli occhi delle istituzioni ma anche degli appassionati. Naturalmente si tratta di questioni che possono essere risolte dal momento in cui emerge un vero interesse nel farlo, ad esempio, tramite il coinvolgimento di tutti gli *stakeholder* del calcio per cui si arrivi a concordare un'agenda condivisa che sia in grado di avere un impatto positivo e duraturo.¹⁸

Le considerazioni relative ai temi ESG sono da tempo fondamentali per le industrie e da qualche anno anche i club di calcio avvertono questo tipo di pressione, alcuni già hanno redatto piani a lungo termine in relazione a questi aspetti per migliorare la brand equity e soddisfare tutti gli stakeholders, che hanno esigenze diverse su questi temi per cui risulta fondamentale saper differenziare i vari gruppi e comportarsi di conseguenza.

Per esempio, gli sponsor hanno molto interesse nella percezione esterna del club, poichè indirettamente sono coinvolti nella loro immagine e questo passa soprattutto da come il club in questione è sensibile sulle tematiche ESG¹⁹. Per i tifosi stessi questo può essere un fattore importante visto il senso di appartenenza e di comunità che è principale attorno a qualsiasi squadra.²⁰

Top 10 Football Sustainability Index Ranking

© Brand Finance Plc 2023



Brand Finance ha stilato una classifica che evidenzia il punteggio complessivo dei vari club europei in termini di ambiente, governance e dal punto di vista sociale. Emerge immediatamente come molte delle squadre presenti nella top 10 non siano squadre di livello internazionale a differenza di Real Madrid, Milan e Liverpool,

¹⁸ [Our strategy, policies & targets | Inside UEFA | UEFA.com](#)

¹⁹ Environmental, Social e Governance

²⁰ [brand-finance-football-sustainability-index-2023-preview.pdf \(brandirectory.com\)](#)

ciò a testimonianza del fatto che queste realtà che sicuramente non hanno gli introiti delle squadre appena citate hanno raggiunto queste posizioni grazie a determinate strategie.

L'esempio più rappresentativo è quello del Real Betis che, nel 2020, ha lanciato una piattaforma di sostenibilità *'Forever Green'* rivolta a tutte le aziende che operano nel calcio con il fine di aumentare la sensibilità sul tema del cambiamento climatico. Il club utilizza il vasto pubblico che offre il mondo dello sport per contribuire in prima persona ad un futuro più sostenibile.

Dal canto nostro, l'Udinese Calcio, come emerge dallo studio, si è classificata quarta grazie ad una serie di partnership intraprese per promuovere la sostenibilità all'interno del club, ad esempio Bluenergy ha fatto in modo che la Dacia Arena (ovvero l'impianto sportivo dove gioca l'Udinese) fosse alimentato da energie rinnovabili. Tale iniziativa ha reso lo stadio dell'Udinese unico in Europa. Per quanto riguarda l'abbigliamento, Macron ha realizzato il kit da gara del club tramite l'utilizzo di materiali eco-sostenibili. Queste due misure appena citate intraprese dalla società Udinese sono un esempio significativo di come i club dovrebbero iniziare a muoversi per far sì che l'industria del calcio possa sempre di più diventare sostenibile.

Per concludere questa analisi, la responsabilità sociale sta avendo un ruolo cruciale anche nel mondo del calcio con le organizzazioni calcistiche che hanno iniziato ad ampliare i loro programmi includendo la questione ambientale nelle priorità da saper affrontare. Vari club hanno iniziato ad aumentare il proprio impegno verso la sostenibilità tramite strategie concrete ed efficaci.²¹

Oltre questo aspetto, da quando i club sono diventate vere e proprie società è emersa anche la necessità di raggiungere una sostenibilità dal punto di vista finanziario: un indicatore fondamentale per i club è la partecipazione alle competizioni europee che ha portato ad ingenti indebitamenti per assicurare una qualificazione stabile all'interno di esse. Tali indebitamenti hanno portato la UEFA ad intraprendere delle misure come quella del Fair Play Finanziario (FFP), su cui sono stati condotti numerosi studi con diverse opinioni sul fatto che esso abbia effettivamente aiutato i club da un punto di vista sostenibile. L'impatto economico di una qualificazione in una coppa europea in una squadra con un reddito medio-basso risulta essere così importante da permetterle di sviluppare la propria attività, anche per l'importanza assunta negli ultimi vent'anni dal calcio professionistico per cui una qualificazione può generare degli introiti che cambiano il modo di fare impresa nel breve termine di qualsiasi società, dal calciomercato fino all'organizzazione della struttura di allenamento.²²

²¹ Marrucci, L., Daddi, T. and Iraldo, F. (2023) *Sustainable Football*. 1st edn. Taylor and Francis.

²² Dantas, F., Borges, A., & Silva, R. (2020). Impact of UEFA Champions League and UEFA Europa League on Financial Sustainability—Case Study of Two Small Football Portuguese Teams. *Sustainability*, 12(21), 9213

Breve Riepilogo

In questo primo capitolo si è ritenuto di primaria importanza approfondire il fenomeno del brand e contestualizzato nel mondo dello sport. Il ruolo del brand ha subito molteplici variazioni in questo campo con il passare degli anni fino a diventare una vera e propria risorsa dal punto di vista economico per i club, se gestito accuratamente. In secondo luogo, ho trovato stimolante da un punto di vista accademico analizzare il valore aggiunto che un brand conferisce ad un prodotto tramite lo studio della *brand equity* e ciò che distingue il brand dai suoi concorrenti mediante l'approfondimento della *brand identity*, che non solo sono due concetti strettamente collegati ma, soprattutto, possiamo definirli fondamentali per il successo del brand vista l'influenza che queste due determinanti hanno sui consumatori. Possono contribuire alla gestione ed alla crescita del brand di una squadra anche gli atleti, ed è per questo motivo che ho scelto di includere il personal brand dei migliori sportivi per approfondire come e tramite quali azioni siano diventati delle vere e proprie icone negli sport che praticano e come sia cambiato il rapporto dei consumatori in relazione ad essi.

Come detto precedentemente, essendo il brand diventato per tutte le aziende una vera fonte di guadagno, il processo di internazionalizzazione del brand è un tema di primaria importanza nella presente analisi, con un focus specifico su un grande club che ha attuato delle strategie ben precise con il fine di crescere sempre di più da questo punto di vista e che di fatti, nella classifica stilata da Brand Finance nel 2022, risulta essere il quinto brand che vale di più al mondo, nonostante nelle ultime stagioni abbia conseguito risultati sportivi altalenanti.

Il seguente capitolo porrà l'attenzione sulle strategie per incrementare il valore del brand, motivo per cui è stato precedentemente trattato solo il tema legato alla sostenibilità per cui il mondo del calcio ha la possibilità, grazie al suo grande seguito, di dare una svolta definitiva in termini strategici per migliorare il contesto in cui ogni società opera.

Capitolo 2: Le strategie di marketing per la valorizzazione del Brand

Le strategie di valorizzazione del brand sportivo si possono considerare fondamentali per i marchi che desiderano distinguersi nel mondo dello sport. Tali strategie si concretizzano in una serie di azioni mirate a creare, mantenere e rafforzare l'immagine del marchio nel contesto sportivo.

Dunque, si tratta di strategie di marketing che, se svolte nella maniera più accurata, consentono al brand di massimizzare i propri guadagni. In tal senso risulta essere di primaria importanza attuare una comunicazione coerente con le scelte intraprese.

2.1 Brand Extension

La *Brand Extension* è considerata come una strategia che possa offrire alle organizzazioni sportive l'opportunità di sviluppare una relazione con nuovi consumatori e consolidare o accrescere il legame con i fan esistenti sfruttando la fama ottenuta dal brand stesso diminuendo al minimo i rischi associati all'estensione.²³

Risulta essere molto comune per i brand sportivi saper utilizzare la propria immagine per investire in nuovi mercati considerati periferici rispetto all'attività base. Gli obiettivi della *Brand Extension* mirano a massimizzare i ricavi sfruttando la presenza sui nuovi mercati e poter beneficiare di un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.²⁴ Per questo motivo un'organizzazione sportiva che sappia attuare una buona politica relativa alla *Brand Extension*, sarà in grado di avere più garanzie dal punto di vista finanziario. Questo risultato si ottiene attraverso la legittimazione agli occhi dei consumatori. Inoltre, è importante sottolineare come investire in un segmento diverso rispetto a quello iniziale non sempre ha un effetto immediato, ma può rappresentare un vantaggio considerevole se la comunicazione avviene tramite gli stessi media e nei confronti della stessa base di clienti.²⁵

Il termine *Brand Extension* viene definito da Tauber nel 1981 che distingue due tipi di estensione del marchio: *Line Extension*, per cui l'azienda decide di realizzare nuovi prodotti in mercati in cui già opera e compete oppure *Brand Extension* che consiste nell'utilizzo del nome di una marca esistente per entrare in un mercato completamente diverso. Tramite questa strategia la percezione del cliente viene parzialmente distorta con il prodotto che viene valutato ad un livello superiore rispetto al suo reale valore. Gli aspetti positivi verranno amplificati ed i consumatori, a parità di prodotto, preferiranno scegliere il marchio più conosciuto discostandosi dall'analisi delle caratteristiche del singolo prodotto erogato.²⁶

²³ Desbordes, M. and Richelieu, A. (2019) *International Sport Marketing*. 1st edn. Taylor and Francis.

²⁴ Bouchet, P., Hillairet, D. and Bodet, G. (2013) *Sport Brands*. 1st edn. Taylor and Francis.

²⁵ Chanavat, N., Desbordes, M. and Lorgnier, N. (2017) *Routledge Handbook of Football Marketing*. 1st edn. Taylor and Francis.

²⁶ Chadwick, S., & Clowes, J. (1998). The use of extension strategies by clubs in the english football premier league. *Managing Leisure*, 3(4), 194-203.

Se fino ad ora è stato possibile analizzare gli aspetti positivi di questa strategia, dall'altra parte esistono anche alcuni svantaggi come, ad esempio, la diluizione della marca che comporta la perdita dell'identificazione con un prodotto anche se, nel caso delle società sportive, ciò risulta essere più complicato visto lo stretto legame che intercorre tra un individuo e la sua squadra.

Per quanto riguarda invece l'applicazione di questa strategia, ci sono stati dei club che hanno scelto di allargare il mercato in cui operano per generare nuovi introiti: primo fra tutti è sicuramente il Manchester United che ha puntato sulla diversificazione del proprio business, sfruttando commercialmente parlando il proprio nome per favorire la brand extension. Il club, come detto anche nel capitolo precedente, ha intrapreso una strategia di marketing che lo ha reso sempre più forte e presente in ogni aspetto della vita dei fan: dai megastore fino ai Red Cafè.²⁷

Un esempio nell'industria calcio italiano è rappresentato dalla Juventus che ha incominciato investendo nello *streetwear* con "Icon Collection", una collezione interamente prodotta dal club e quindi da non distinguere da una semplice collaborazione, come ad esempio quella intrapresa tra il Milan e Off-White. *Icon collection*, introdotta nel 2019, è la prima collezione *streetwear* prodotta dalla Juventus e nasce con l'intenzione di trasferire ad un nuovo mercato, quello della moda. I valori fondamentali del club bianconero tramite un design moderno ed innovativo, i colori prevalenti della collezione sono ovviamente il bianco ed il nero. Il club ha deciso di svelarla in anteprima dal 12 al 14 gennaio durante la Men Fashion Week precisamente al White Street Market, un evento interamente dedicato alla street culture.²⁸ Da ciò emerge come la società Juventus pianifichi le proprie strategie al di là dell'aspetto sportivo e si voglia rivolgere ad un pubblico che va oltre i semplici appassionati, seguendo così il modello delle squadre inglesi con la volontà di diventare a tutti gli effetti un *global brand*.

Per concludere, la *Brand Extension* nel contesto sportivo offre ai club l'opportunità di diversificare le attività intraprese in modo da poter sfruttare la potenza del proprio marchio trascendendo dai risultati sportivi. Dall'altro lato è fondamentale che la strategia di *Brand Extension* non alteri l'identità ed i valori del marchio per evitare di confondere ed allontanare gli appassionati, in questo senso risultano proficue gli investimenti nelle scuole calcio o, come visto nel caso Juventus, nel mondo della moda. Infine, la *Brand Extension* può permettere di diversificare le entrate. Questo risulta essere un vantaggio significativo per la crescita del club nel lungo periodo.

²⁷ [La brand extension dei club ai tempi del Coronavirus \(calciofinanza.it\)](#)

²⁸ [La Juventus lancia Icon Collection - Juventus](#)

2.2 Rebranding

Un'altra delle strategie che viene applicata per rafforzare il brand delle società è rappresentata dal *Rebranding*, fenomeno che trova la sua definizione grazie a Muzellec e Lambkin (2006) che lo definiscono come “una strategia in cui un nuovo nome, simbolo, termine o una combinazione di più elementi vengono creati per un marchio già affermato con l'idea di creare una nuova identità, diversa dalla precedente, da inculcare nella mente dei consumatori”.

In ambito sportivo il *Rebranding* può essere considerato il processo volto a modificare il nome, il logo e altri elementi distintivi di un club. Questa azione viene effettuata con l'unico fine di trasmettere un nuovo messaggio, in linea con cambiamenti più o meno radicali che si possono verificare nell'ambiente di riferimento. Esso è un processo strategico per il quale è richiesta prima di tutto una pianificazione accurata ed, in secondo luogo, nelle scelte va anche considerato il pubblico a cui ci si rivolge e non dimenticare la connessione emotiva tra le radici del club e gli appassionati. Se, questo processo viene eseguito con successo, potrà contribuire a migliorare l'immagine della società anche in funzione di future sponsorizzazioni.

Il processo di *Rebranding* può essere di due tipi: *Rebranding* proattivo e *Rebranding* reattivo.²⁹

- Il *Rebranding* proattivo viene attuato dal momento in cui l'azienda identifica l'opportunità all'interno del suo mercato di rinnovare positivamente la propria immagine oppure di rafforzare ulteriormente il rapporto con il proprio target;
- Il *Rebranding* reattivo avviene come reazione a determinati eventi, come ad esempio, innovazioni da parte di competitors che impongono all'azienda di accelerare il processo di crescita oppure eventi che abbiano peggiorato la *brand reputation* per cui l'azienda necessita di un cambiamento per ripristinare la legittimità agli occhi dei consumatori.

Questi eventi portano l'azienda ad adottare la strategia del *Rebranding* e, in seguito ad uno o più di questi cambiamenti, risulta essere necessaria una ridefinizione dell'identità sociale:³⁰

Change in ownership structure	Change in corporate strategy	Change in competitive position	Change in external environment
Mergers and acquisitions Spin-offs and demergers Private to public ownership Sponsorship	Diversification and divestment Internationalisation and localisation	Erosion of market position Outdated image Reputation problems	Legal obligation Major crises or catastrophes

²⁹ [What is Rebranding? Definition of Rebranding, Rebranding Meaning - The Economic Times \(indiatimes.com\)](http://www.indiatimes.com)

³⁰ Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803-824

La tabella identifica quattro principali categorie:

- Cambiamenti nella struttura societaria
- Cambiamenti nella strategia aziendale
- Cambiamenti nella posizione competitiva
- Cambiamenti nell'ambiente esterno

Lo stesso studio suggerisce quali sono le situazioni che portano un'organizzazione ad adottare il processo di *Rebranding*:

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

Come emerge dalla tabella le fusioni/acquisizioni(33.1%) seguito da Spin-off(19.9%) e Brand Image(17.5%) sono le principali motivazioni per cui un'azienda decide di attuare il processo di rebranding.

Per quanto riguarda i club calcistici nello specifico, l'obiettivo per cui si intraprende questa strategia è senz'altro quello di affermarsi come icone culturali esplorando nuovi mercati oltre il contesto sportivo. In ordine temporale, il club che ha adottato questo processo da meno tempo è l'Inter che nel marzo 2021 ha presentato il nuovo logo:



Le principali novità sono rappresentate dalla "I" e dalla "M" che richiamano il nome del club Inter Milano ma tramite un comunicato la società stessa decide di utilizzare I M (dall'inglese io sono) come elemento cruciale della comunicazione del club, diventandone a tutti gli effetti lo slogan.

Il cambiamento è stato intrapreso con la volontà di mantenere comunque un legame forte con la tradizione del club neroazzurro, ne è testimone la presenza come testimonial di un personaggio storico per ogni appassionato che ha nel cuore questo club: Javier Zanetti.³¹

I cambiamenti in termini di *visual identity* permettono al club di aprirsi a nuove prospettive, rivolgendosi ad un nuovo pubblico così da rendere il brand riconoscibile non solo ai tifosi. Inoltre, la sfida che si pone il rinnovamento è di permettere ad un pubblico sempre più giovane di immedesimarsi nei valori del club.

Quanto invece alla modernizzazione del logo, si è optato per un design minimale ma innovativo che permette al club di estendere il proprio raggio d'azione oltre al campo da gioco ed ai novanta minuti, a testimonianza di ciò sono state rimosse dal logo le lettere F e C che identificavano l'Inter come società sportiva.

Infine, nel capitolo precedente è stata anche analizzata la strategia alla base del *restyling* del logo della Juventus che scelse di eliminare il simbolo di Torino per sottolineare un'identità più europea, mentre l'Inter ha deciso di porre l'attenzione sulla città di Milano, rendendola protagonista del processo di rebranding evidenziando il legame tra la squadra e la città stessa.

³¹ [I M FC INTERNAZIONALE MILANO](#)

2.3 Sponsorizzazioni e Partnership

La sponsorizzazione sportiva può essere definita come l'accordo fra due parti e prevede l'investimento da parte di un soggetto, sponsor, a favore di una squadra o un singolo atleta definito come *sponsee*.³²

Il settore sportivo, negli ultimi anni, è diventato particolarmente attraente per gli sponsor in quanto si è creata la possibilità, grazie al forte coinvolgimento emotivo presente in questo settore, di raggiungere una doppia audience: coloro che sono presenti dal vivo al momento dell'evento e la grande quantità che segue grazie all'utilizzo dei social media. Infatti, il mercato delle sponsorizzazioni sportive in Italia nel 2021 ha realizzato un totale di circa 750 milioni di euro con un aumento del 15,7% rispetto alla precedente annata, una crescita che sta diventando esponenziale anche grazie all'ingresso nel mercato delle sponsorship di società appartenenti al settore delle criptovalute.³³ Un dato senz'altro da sottolineare è l'importanza che hanno il calcio professionistico e la Nazionale Italiana sul totale delle sponsorizzazioni sportive del paese, infatti impattano per oltre il 50%.

Le principali motivazioni che spingono un'impresa ad intraprendere una o più operazioni di sponsorizzazione possono essere di natura istituzionale o commerciale.³⁴ L'azienda a livello istituzionale punta a:

- migliorare il prestigio e l'immagine aziendale;
- diffondere il marchio aziendale;
- aumentare l'esposizione sui media;
- incrementare la motivazione dell'organizzazione interna dell'azienda;
- cercare legittimazione nell'ambiente sociale in cui opera.

Mentre a livello commerciale punta a:

- migliorare l'*awareness* di prodotto;
- ricercare un preciso posizionamento per un determinato prodotto;
- arricchire il "contenitore" valoriale del prodotto.

Esistono diverse forme di sponsorizzazione, ciascuna nasce con lo scopo di associare il marchio dello sponsor all'attività del beneficiario della sponsorizzazione, si possono quindi distinguere:³⁵

- Il contratto di sponsorizzazione primaria: si può definire come la forma di sponsorizzazione principale, è il contratto per il quale la società offre allo sponsor la possibilità di esporre il marchio sui materiali relativi all'attività agonistica. La F.I.G.C. ha concesso questo tipo di accordo per la prima volta nella stagione

³² [Sponsorizzazione sportiva: cos'è e come si fa - Inside Marketing](#)

³³ [Sponsorizzazioni sportive, quanto vale il giro d'affari \(calcioefinanza.it\)](#)

³⁴ Corvi, E. (2012). *La comunicazione integrata di marketing: Teorie, strategie e politiche operative*. EGEA spa.

³⁵ Mormando, M. (2000). *I contratti di sponsorizzazione sportiva* (Doctoral dissertation, Lega Professionisti Serie C. Fondazione Artemio Franchi).

sportiva 1979/1980, dove però poteva essere esposto solo il marchio delle aziende fornitrici dell'abbigliamento sportivo. Nell'anno successivo è stata poi rimossa quest'ultima limitazione in risposta all'esigenza delle società di poter stipulare questo tipo di contratto anche con aziende operanti in settori differenti da quello sportivo ed incrementare le entrate ricavabili dallo sfruttamento dell'immagine del club.

- Il contratto di partnership: si differenzia dal contratto di sponsorizzazione primaria dal fatto che gli obblighi contratti dallo *sponsee* non riguardano in maniera diretta l'immagine dei giocatori. L'oggetto di questo accordo è quindi l'utilizzo di spazi estranei all'attività agonistica del club che, tuttavia, permettono di creare una correlazione d'immagine tra le due parti, sicuramente meno incisiva rispetto a quella realizzabile con un accordo di sponsorizzazione primaria.

Un esempio recente di Partnership ben avviata è sicuramente quella tra il Paris Saint-Germain e Jordan: è stata presentata ufficialmente nel 2018 per una durata complessiva di quattro anni, con il marchio Jordan che ha speso una cifra vicina ai 270 milioni di euro.³⁶ I dirigenti Nike hanno visto un grande potenziale in questa collaborazione pensando di poter raggiungere nuove aree geografiche per incrementare i profitti, discorso allo stesso modo valido per il PSG che ha visto nella partnership un'occasione per espandersi verso nuovi mercati. La strategia del club parigino è quella di rendere il PSG un marchio corrispondente ad uno stile di vita, basato soprattutto sulla bellezza e sull'eleganza che trasmette la città di Parigi e, in questo senso, la partnership con Jordan non può che risentirne in positivo.

- *Il contratto di sponsorship*: rappresenta il massimo che una società sportiva può offrire ad i propri sponsor. Di fatti, il marchio della società sponsor comparirà in tutti gli spazi considerabili nello svolgimento dell'attività sportiva, non ci sarà distinzione fra quelli relativi all'attività agonistica e quelli che creano il collegamento fra il marchio e l'evento.
- *Il contratto di sponsorizzazione*: contratto relativo alla fornitura dell'abbigliamento sportivo. Le prestazioni effettuate dallo *sponsee* sono molto simili a quelle assunte nel contratto di sponsorizzazione primaria con l'unica differenza che, in questo caso, lo sponsor ha il titolo di fornitore ufficiale della squadra. Questo titolo permette allo sponsor di imprimere il proprio marchio sulle divise dei calciatori e lo *sponsee* si obbliga a farlo comparire. Cambia invece la prestazione dello sponsor che ha l'obbligo di fornire il materiale necessario per lo svolgimento dell'attività sportiva.

³⁶ [The 'PSG x Jordan' partnership: How brand cohesiveness and team identification impact the co-branding fit between Paris Saint-Germain and the Jordan Brand – Sports Business Research Academy](#)

2.4 Merchandising e Licensing

Il *Merchandising* si identifica in un insieme di azioni volte a promuovere la vendita di una determinata linea di prodotti rappresentativi di un brand.³⁷ Si tratta di una strategia di marketing che nello sport fa riferimento oltre che alla promozione dei beni direttamente riconducibili al marchio, anche a tutta un'altra serie di iniziative come può essere la gestione del ticketing. Con il passare del tempo e la conseguente evoluzione del settore è diventata una strategia sempre più importante e necessaria.

Il *Merchandising*, se effettuato nel modo corretto, può portare considerevoli profitti che possono spiegare il trasferimento di alcuni atleti, trascendendo il semplice valore sportivo. Di fatti è un procedimento connesso al potenziale di vendita dei prodotti legati alla popolarità degli atleti in questione. In Europa, i club appartenenti al campionato inglese hanno intrapreso ottimamente la strategia del *Merchandising*, facendo leva sul valore e la notorietà del proprio brand in modo tale da facilitare il processo di riconoscimento da parte di tutti i consumatori, non solo i singoli appassionati. Il *Merchandising* inoltre ha il pregio di saper soddisfare uno dei motivi principali per cui lo sponsor decide di iniziare una partnership con aziende operanti nel mondo del calcio: ottenere visibilità in un mercato diverso fra quello base facendo circolare il proprio marchio. La gestione (diretta o indiretta) del *Merchandising* diventa vincente nel momento in cui la società riesca, con il suo pubblico di riferimento, ad intraprendere un contatto costante tramite l'attuazione di strategie globali.

Il concetto di *Licensing* risulta essere strettamente collegato a quello di *Merchandising* e indica la cessione di un diritto di utilizzo di una proprietà a fronte di un corrispettivo. Tale operazione avviene tramite un preciso accordo che ne consente l'utilizzo per trarne un beneficio economico. Per quanto riguarda lo sport, l'iniziativa più comune è rappresentata dai contratti di licenza per cui l'impresa sportiva, titolare del marchio, concede l'uso ad un licenziatario che commercializza al meglio delle sue possibilità il brand con l'obiettivo di rafforzarne l'immagine. Inoltre, il licenziatario si impegna a versare le percentuali sui ricavi ottenuti dalla vendita dei prodotti correlati al marchio. Il *Licensing*, nel settore sportivo, va oltre il semplice aspetto contrattuale in quanto rappresenta una strategia di marketing che negli ultimi anni ha portato numerosi ricavi all'industria sportiva (10-12% in più rispetto al mondo dello spettacolo). È doveroso comunque sottolineare che affidarsi al *Licensing* non va inteso soltanto come un modo per generare ricavi, bensì far passare in senso positivo il messaggio legato al marketing o mettere in contatto i fan con i giocatori.³⁸ Così come per il *Merchandising*, anche nel caso del *Licensing* sono i club inglesi quelli che negli ultimi anni sembrano aver fatto più passi in avanti: due esempi chiari sono quelli di Arsenal e Chelsea, dove nel primo caso la società ha deciso di avvicinarsi tramite lo show Footy Pups ai tifosi più giovani incoraggiandoli a scegliere uno stile di vita attivo ma soprattutto sportivo.

³⁷ Corso, E. et al. (2020) *Merchandising e Licensing nello sport - Teorie e tecniche di promozione del brand dal convenzionale al digitale*. [edition unavailable]. Eurilink University Press.

³⁸ [Come funziona il licensing nel calcio \(calcioefinanza.it\)](http://calcioefinanza.it)

Nel caso del Chelsea, per andare incontro ad i più giovani ed aprirsi al mercato statunitense, la società ha effettuato un programma che vede i calciatori travestiti da Simpson. In Italia, invece, spicca fra le tante attività intraprese in tal senso quella di *co-branding* intrapresa tra il Milan ed Hello Kitty, segnale di come la società rossonera stia cercando di fidelizzare con il pubblico femminile presente in tutto il mondo. Una delle differenze sostanziali tra calcio inglese ed italiano è l'utilizzo del *Merchandising* direttamente o attraverso *Licensing*: i club inglesi utilizzano punti vendita diretti spesso inseriti dentro lo stadio o dentro il centro sportivo, questa risulta essere una strategia ottima in tema di merchandising tanto che questa voce rappresenta una delle principali fonti di ricavo per le casse dei club. Lo sviluppo del *Licensing* nello sport, oltre che a livello di club, può essere misurato in relazione agli accordi di licenza che vengono siglati in occasioni di grandi eventi calcistici che sono sotto il controllo della Uefa e della Fifa.

In sostanza, l'obiettivo di questa strategia è quello di essere in grado di creare una fan-base internazionale tramite misure, come per esempio l'*e-commerce*, che trasformano il *Licensing* in un fenomeno globale perché permettono di ampliare il pubblico grazie alla possibilità di acquistare direttamente da casa.

2.5 Strategia di comunicazione e gestione dei Media.

Una buona strategia di comunicazione all'interno di una società sportiva risulta essere di primaria importanza per l'immagine del club, per coinvolgere gli appassionati e per massimizzarne l'interazione.

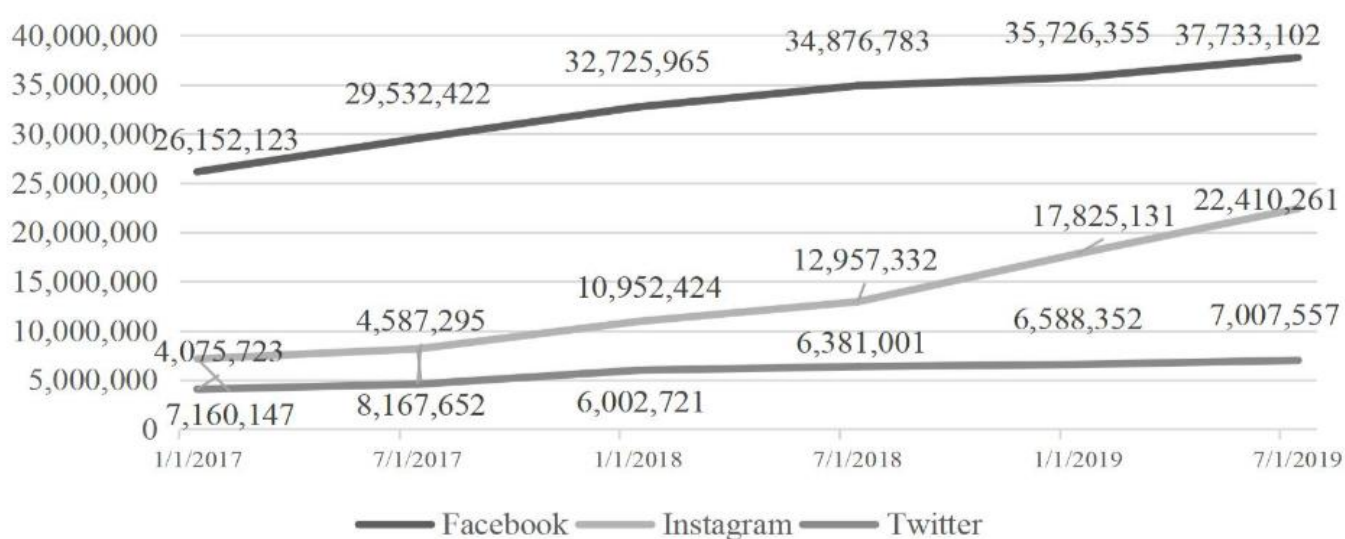
La comunicazione deve essere svolta sia internamente che esternamente: nel primo caso già abbiamo parlato di come costruire una forte identità aziendale sia alla base del successo in questo settore. Infatti, è importante che l'azienda sia capace di fare chiarezza dal principio su quali sono i reali obiettivi da conseguire e quali sono i mezzi migliori per raggiungerli. Per quanto riguarda invece la comunicazione effettuata esternamente è condizione necessaria saper comunicare con tutti gli *stakeholders*, al fine di ottenere risultati positivi e creare una base solida per il futuro del club. Un punto cardine della comunicazione esterna è la gestione delle relazioni con i tifosi che avviene principalmente tramite i social media. I club hanno compreso di non poter rispondere passivamente al web ed ai social network in quanto costituiscono uno strumento utile per il raggiungimento di un nuovo pubblico, ma soprattutto la monetizzazione derivata dai social media è cruciale in questo settore per diversificare le entrate.

I social media hanno stravolto la comunicazione generale e, in un secondo momento, hanno cambiato il modo di raccontare il calcio. A causa della pandemia, negli ultimi anni, tanti personaggi pubblici hanno cambiato il modo di comunicare e di utilizzare le piattaforme social, ne sono testimonianze molti giocatori o allenatori che hanno scelto di avere un'interlocuzione diretta con gli appassionati tramite piattaforme come Twitch.³⁹

³⁹ [Come è cambiato il racconto del calcio con l'avvento dei social \(calciofinanza.it\)](https://www.calciofinanza.it)

Sono molti gli esperti che si sono espressi su questo tema e che credono che i social abbiano allargato l'interesse verso alcune tematiche grazie alla loro facilità di utilizzo. I social, infatti, forniscono uno strumento di approfondimento e di intrattenimento consultabile in qualsiasi momento della giornata a completa discrezione della persona. Ormai le società sportive sono sempre più concentrate sulla funzione dei social media nell'industria calcistica ed una gestione efficiente è considerato un fattore cruciale per il successo finanziario di un'azienda, queste ultime investono tempo e risorse per intraprendere strategie di marketing con l'unico fine di aumentare le relazioni con i consumatori.⁴⁰

Un club che ha saputo sviluppare ottimamente la propria strategia riguardo i social media è il PSG: il Paris Saint-Germain ha un valore stimato, al 2021, di oltre 2,5 miliardi di dollari ed ha quindi raddoppiato la sua valutazione rispetto al 2018 e si è rivelato, secondo Deloitte, come uno dei club più dinamici al mondo. Dall'acquisizione avvenuta nel 2011 da parte di Qatar Sport Investment il club ha aumentato di gran lunga gli investimenti, questa proprietà si è resa protagonista del trasferimento più costoso della storia del calcio: il talento brasiliano Neymar pagato 222 milioni di euro dal Barcellona nell'estate del 2017. L'acquisto si è rivelato talmente efficace da aumentare i follower sul profilo Instagram del club di 5 volte, da Luglio 2017 a Gennaio 2019. Un dato particolarmente significativo se si considera anche una maggioranza di seguaci proveniente dal Brasile rispetto al territorio nazionale della società, tutto questo a testimonianza di una strategia mirata dietro la quale c'è l'evoluzione dell'industria sportiva.



⁴⁰ Girsang, Z. (2022). The impact of social media marketing on football – fan loyalty. *Quality in Sport*, 7(3), 28-39.

Breve Riepilogo

Dopo aver analizzato l'importanza che ricopre il brand per le imprese sportive, si è ritenuto opportuno porsi delle domande sul processo intrapreso da società che non godono di un alto livello di notorietà per aumentare il valore del proprio brand. Tale aspetto risulta essere rilevante nel momento in cui si è analizzata l'importanza che il brand sta acquisendo nell'industria calcistica. È quindi altrettanto importante valutare quali siano le migliori strategie da attuare per incrementarne il valore:

- In primo luogo, è stato trattato il processo relativo alla *Brand Extension*, che ha permesso di analizzare come i club sportivi estendono il proprio marchio in nuovi settori o categorie di prodotti al di fuori del campo sportivo, ed il processo di *Rebranding*, ovvero come le aziende sportive possono decidere di rinnovare o ridefinire la propria identità di marca;
- In secondo luogo, è stato trattato il tema di come le sponsorizzazioni e partnership contribuiscano a finanziare le attività dell'azienda e siano misure intraprese per aumentare la visibilità del marchio. Esse consistono in alleanze strategiche con altre aziende tramite la condivisione di risorse, con il fine di creare valore aggiunto per entrambe le parti;
- Successivamente è stato trattato il tema del *Merchandising*, effettuare un confronto tra come viene attuata questa strategia nel nostro paese e come, invece, viene attuata in Inghilterra con una differenza di incassi notevole;
- Infine, tramite l'analisi delle strategie comunicazione, è stato approfondito il ruolo che hanno assunto i social media negli ultimi anni; come le società li sfruttino per interagire con i propri tifosi e per costruire una comunità online.

Nel prossimo capitolo, relativo al caso studio, è di primaria importanza valutare come le società analizzate abbiano incrementato il valore del proprio brand tramite l'applicazione pratica di molte strategie precedentemente esposte.

Capitolo 3: FC Internazionale, AS Roma e SSC Napoli

In che modo le società appartenenti al nostro campionato hanno lavorato per valorizzare il proprio brand? Il presente capitolo avrà un focus su tre delle principali società calcistiche: FC Internazionale, AS Roma e SSC Napoli.

Nei capitoli precedenti abbiamo affrontato la tematica relativa al valore del brand e la sua continua evoluzione nel contesto di una società sportiva e, in secondo luogo, le strategie attuate con il fine di incrementarne il valore. Nell'analisi è stato fatto frequentemente riferimento alle società calcistiche di altri campionati, con particolare attenzione a quello inglese. Per questo motivo, il caso-studio si concentra principalmente sulle azioni intraprese dalle società partecipanti al nostro campionato in termini di valorizzazione del brand e, se le scelte adottate, hanno migliorato la condizione del singolo club.

Il motivo della ricerca è quindi indagare sulle scelte attuate dalle società per potenziare il proprio marchio e valutare se tali decisioni nel medio-lungo termine siano risultate efficaci.

3.1 FC Internazionale

F.C. Internazionale è un club calcistico appartenente al campionato italiano e riconosciuto a livello internazionale, fondato nel 1908. L'Inter ha avuto giocatori provenienti da diverse parti del mondo, sostenuti da una base di oltre 250 milioni di appassionati. Il suo ricco palmares include 18 Scudetti, 7 Coppe Italia, 5 Supercoppe Italiane, 3 Coppe UEFA, 2 Coppe dei Campioni, 1 UEFA Champions League, 2 Coppe Intercontinentali e 1 Mondiale per Club. L'Inter è anche diventata una delle sette squadre ad aver realizzato il "Triplete", vincendo la Champions League, il campionato nazionale e la coppa nazionale nello stesso anno (2010). Infine, risulta essere l'unica squadra italiana che non è mai retrocessa in un campionato inferiore nella sua storia. Inoltre, l'Inter comprende uno staff di circa 400 persone tra dirigenti, giocatori e staff con un ambiente caratterizzato da una grande diversità a livello culturale; infatti, sono presenti all'interno della società persone provenienti da diverse nazionalità e con background lavorativi altrettanto diversi. La casa dell'Inter è lo stadio San Siro, considerabile come uno degli stadi più storici e rappresentativi in Italia e nel mondo. La società può inoltre vantare un settore giovanile prestigioso, tra i migliori in Italia, che permette a molti di coloro che ne hanno militato di approdare nei principali campionati europei.

Il gruppo cinese Suning, guidato da Jindong Zhang, nel 2016 ha acquisito la maggioranza delle quote da Erick Thohir: questi cambi di proprietà hanno stravolto la gestione dell'azienda che fino al 2013 è stata in mano allo storico presidente Massimo Moratti, il quale appartiene alla generazione dei presidenti che si occupavano della società sportiva con occhi soprattutto per i risultati sportivi piuttosto che sponsorizzazioni, crescita del brand o partnership.

Ma quali sono state le strategie, intraprese dalla nuova proprietà, che hanno permesso al club di diventare uno dei brand calcistici più importanti dell'industria del calcio in Italia? La strategia di marketing attuata dall'Inter

ha visto protagonisti i social network tramite un'efficace metodo di comunicazione: il club, infatti, è presente su tutti i principali canali social(Facebook, YouTube, Twitter, Instagram) con lo scopo di raggiungere un pubblico mondiale. L'onnipresenza sui social permette al club di coinvolgere i propri fan nel mondo e costruire con essi un'approfondita relazione aldilà dei risultati sportivi.



Fonte: [Inter - Statistiche Social | Social Media Soccer](#)

I dati in figura rappresentano chiaramente il seguito che il club ha sui social più significativi: su Facebook, l'Inter conta quasi 30.000.000 fan e il suo principale utilizzo risulta essere la condivisione di foto e video inerenti all'attività sportiva (allenamento e partite ufficiali) e dirette streaming, questi strumenti vengono utilizzati per i tifosi così da coinvolgerli attivamente nelle iniziative del club.

L'Inter su Twitter ha un seguito di 3.000.000 di follower. Questa piattaforma ha principalmente la funzione di *livetwitting* dei match della squadra nerazzurra, tenendo quindi aggiornato minuto per minuto chi non può seguire direttamente la partita e, inoltre, riporta le parole pronunciate in conferenza stampa e momenti iconici della storia del club.

In aggiunta, nell'estate 2017, il profilo ufficiale dell'Inter riuscì ad elaborare un *hashtag* che ebbe molto successo: *#Interiscoming*. Tramite l'utilizzo di questo nuovo *hashtag* si è creato un dibattito con *impressions* per 3.794.226 utenti e un *reach* per 2.324.197: un successo straordinario che ha coinvolto anche gli stessi giocatori nonché alcuni giornalisti.⁴¹

Il profilo Instagram dell'Inter registra un seguito di oltre 5 milioni di appassionati (come riportato dalla sintesi social), tramite l'utilizzo di questa piattaforma il club è in grado di condividere la vita dietro le quinte dei protagonisti con immagini esclusive relative ad allenamenti o viaggi di squadra. Inoltre, risultano essere presenti su Instagram molti giocatori che raccontano ai follower non solo l'aspetto prevalente della loro vita, quello relativo al calcio, ma anche gli avvenimenti personali. Questa interazione genera un coinvolgimento

⁴¹ [Calcio e social media: Football Club Inter \(ninjamarketing.it\)](#)

sui social tra giocatori e tifosi, creando così una community solida che si appassiona non solo alle vicende sportive, ma agli episodi personali. Ciò a dimostrazione di come il calcio si stia evolvendo sempre più verso una forma di intrattenimento in ogni suo aspetto.

Oltre all'utilizzo ed alla gestione dei social media, un'altra strategia che si è rivelata vincente in termini di valorizzazione del brand è stata la partnership tra Nike e l'Inter: attraverso quest'ultima, il club beneficia delle risorse in termini di marketing di Nike e della sua efficacia nella creazione di campagne pubblicitarie. Ciò comporta, per l'Inter, una maggiore esposizione mediatica tramite una serie di iniziative che amplificano l'immagine della società e ne incrementano la visibilità a livello internazionale.

La partnership ha inizio nella stagione 1998/99 ed in questi anni ha portato oltre 270 milioni nelle tasche del club.⁴²

Bilancio	Ricavi da Nike	Fatturato	%
1998/99	2.043.620	177.863.669	1,1%
1999/00	11.753.010	113.662.729	10,3%
2000/01	8.750.329	170.274.151	5,1%
2001/02	10.411.000	228.085.933	4,6%
2002/03	8.695.000	236.648.469	3,7%
2003/04	7.865.000	190.761.794	4,1%
2004/05	8.221.000	195.215.611	4,2%
2005/06	7.627.000	215.731.889	3,5%
2006/07	7.647.000	221.217.652	3,5%
2007/08	7.530.000	203.421.845	3,7%
2008/09	18.139.000	232.642.570	7,8%
2009/10	13.750.000	323.516.329	4,3%
2010/11	12.146.000	268.827.275	4,5%
2011/12	11.442.000	235.686.916	4,9%
2012/13	10.076.000	201.226.488	5,0%
2013/14	19.641.000	167.757.914	11,7%
2014/15	13.358.000	198.563.064	6,7%
2015/16	12.500.000	241.398.274	5,2%
2016/17	9.375.000	318.214.565	2,9%
2017/18	4.250.000	346.989.719	1,2%
2018/19	10.000.000	417.080.234	2,4%
2019/20	9.677.000	372.370.111	2,6%
2020/21	24.963.000	364.712.220	6,8%
2021/22	17.150.000	439.642.868	3,9%
TOTALE	267.009.959	6.081.512.289	4,4%

Da notare come, oltre all'aspetto relativo all'immagine, la partnership abbia incrementato nel corso degli anni i ricavi del club pari a circa il 4,4% del fatturato della società. Il rinnovo della collaborazione fino al 2031, avvenuto nel mese di giugno, rende Inter e Nike una delle partnership più durature e permette ad entrambi i brand di affermarsi facendo leva sullo spirito di innovazione. Grazie al nuovo accordo, il club guadagnerà un valore pari a 30 milioni di euro a stagione con una base fissa che supererà i 20 milioni di euro, un netto

⁴² [Inter-Nike, una partnership da 270 milioni in 25 anni | Calcio e Finanza](#)

miglioramento se si considera l'accordo in vigore nel quale la parte fissa sfiora i 13 milioni di euro.⁴³ Seppur risulti essere molto redditizia da un punto di vista economico, la partnership con Nike non è la sola intrapresa dall'Inter che collabora anche con eBay, Heinz e Star Casinò. Un chiaro segnale di come il club sia diventato sempre più vigile sull'aspetto extra-sportivo ed alla diversificazione delle entrate.

Anche il *Rebranding* ha rappresentato un passo strategico importante nell'evoluzione della strategia di *Marketing* del club, come abbiamo potuto vedere nel capitolo precedente.

Per quanto riguarda l'Inter, questa strategia nasce dalla necessità di rinnovare l'immagine del club e dalla volontà di posizionarsi non solo come club calcistico, per entrare efficacemente nei mercati a livello globale ed essere in grado di attirare nuovi sponsor. Questa iniziativa segue le logiche del mercato, dove le società calcistiche sono alla continua ricerca di novità che possano coinvolgere anche le fasce emergenti e per questo motivo i dirigenti sono sempre più impegnati nell'esplorazione dei mercati più redditizi. Da questo punto di vista il *Rebranding* è fondamentale perché permette, tramite una serie di azioni, di apportare delle modifiche al marchio col fine di riposizionare il prodotto in modo da differenziarsi dalla concorrenza: nel caso del settore calcistico il *rebranding* riguarda principalmente il logo del club o i suoi colori sociali⁴⁴. Nel caso dell'Inter, malgrado molti scetticismi, questo processo ha consentito di aumentare il legame emotivo con gli appassionati generando grande senso di appartenenza tra i tifosi, anche grazie alla presenza di molti personaggi iconici della storia dell'Inter.

L'Inter in questi ultimi anni ha potuto godere di visibilità anche nei paesi orientali grazie all'acquisizione nel 2016 da parte del gruppo Suning con Zhang Jindong che è diventato il nuovo socio di maggioranza del club nerazzurro. Il vicedirettore del gruppo Suning, Yang Yang, ha dichiarato che l'acquisizione del club Inter rientra nella strategia di internazionalizzazione del brand Suning, il gruppo ha intenzione di utilizzare il calcio per affermarsi in Europa.⁴⁵ Lo stesso vicedirettore parla di quanto sia fondamentale imparare la comunicazione con la realtà italiana. L'acquisizione da parte di Suning ha portato il marchio nerazzurro ad espandersi nei paesi orientali con il logo che è ora presente su una vasta gamma di prodotti asiatici, dall'altra parte il gruppo può approfittare di questa operazione per espandersi anche al di fuori del mondo cinese grazie ad un'industria, quella del calcio, che senza dubbio in Europa permette di godere di ampia visibilità.

In conclusione, il club ha dimostrato come una costante presenza sui social, un *rebranding* accurato e solide partnership siano elementi imprescindibili per incrementare il valore del brand nell'industria sportiva. Attraverso numerose iniziative come la costante interazione con i tifosi in tutto il mondo l'Inter si è trasformata da una semplice squadra di calcio ad un marchio globale. In particolar modo, la recente acquisizione da parte del gruppo Suning è stata centrale nello sviluppo del brand Inter nei paesi asiatici, dove la popolarità del club

⁴³ [L'Inter rinnova con Nike: le cifre e la durata dell'accordo | Calcio e Finanza](#)

⁴⁴ [Inter, perché cambierà nome e logo? Ecco cosa c'è dietro - La Gazzetta dello Sport](#)

⁴⁵ [Inter, ora è ufficiale: la Suning è la nuova proprietaria del club - la Repubblica](#)

è aumentata in maniera significativa. Questo successo ha portato ad un aumento degli appassionati ed ha anche consolidato la sua posizione nel mondo al di fuori dello sport.

3.2 AS Roma

La Roma è un club calcistico riconosciuto a livello mondiale, fondato nel 1927 da Italo Foschi in seguito alla fusione di tre club romani preesistenti: Roman FC, Alba-Audace e Fortitudo-Pro Roma.

Il club è sicuramente uno dei più storici in Italia e una delle caratteristiche più significative risulta essere il rapporto con i tifosi, che sono noti per il loro sostegno incondizionato creando una particolare atmosfera che i giocatori avvertono positivamente durante le partite. La Roma vanta nel suo palmares per ben tre volte il titolo di Campione d'Italia, sono stati successi che hanno consacrato la squadra come un vero top team nel paese. Inoltre, per ben nove volte riesce a vincere la coppa nazionale dimostrandosi nel corso degli anni sempre più competitiva in questa competizione, dove è seconda in quanto a titoli solo alla Juventus. A ciò si aggiungono due supercoppe italiane e la vittoria, nella stagione 2021-2022, della Uefa Conference League.

In condivisione con la Lazio, lo Stadio Olimpico è la casa della Roma. Oltre ad essere uno stadio storico con grande capienza, è stato senz'altro testimone di momenti indimenticabili per i tifosi e, inoltre, ha ospitato molti eventi sportivi internazionali.

Nel 2012, James Pallotta ha acquisito insieme ad altri tre soci le quote di maggioranza del club dalla famiglia Sensi dove, come nel caso dell'Inter e di Massimo Moratti, la priorità era rappresentata dai risultati sportivi piuttosto che la valorizzazione del brand tramite l'utilizzo dei social media o il rebranding. Durante la gestione Pallotta, la Roma non ottenne alcun titolo, vendendo molti giocatori a causa del *settlement agreement* concordato con la Uefa. Infine, in quel periodo, terminò la carriera di due importanti giocatori come Francesco Totti e Daniele De Rossi. Otto anni dopo, il Friedkin Group guidato da Dan Friedkin e suo figlio Ryan acquisiscono la società.

In che modo queste due proprietà hanno orientato le proprie risorse per aumentare il valore del brand AS Roma? E con quali strategie? Il brand AS Roma viene valutato a giugno 2023 per un valore complessivo di 204,24 milioni di euro, con una crescita del 13% rispetto all'anno precedente. Grazie a questa crescita nella classifica globale è salita al ventunesimo posto⁴⁶. Tale crescita è giustificabile grazie alla fine dell'era pandemica ed il conseguente ritorno allo stadio che, durante questa stagione, ha riportato sempre lo stesso risultato: sold-out. Inoltre, hanno avuto una grande valenza anche le prestazioni sul campo, infatti la Roma per il secondo anno di fila ha partecipato ad una finale europea e, nonostante quest'anno sia terminata con una sconfitta, ha messo in buona luce il club anche all'estero amplificandone il suo notevole miglioramento.

⁴⁶ [brand-finance-football-50-2023-preview.pdf \(brandirectory.com\)](https://www.brandirectory.com/brand-finance-football-50-2023-preview.pdf)

Come detto anche per l'Inter, una strategia vincente per incrementare il valore del brand può essere rappresentata dalla scelta di un adeguato sponsor tecnico, e quindi stabilire una partnership conveniente per la società e coerente per i tifosi: durante l'era Pallotta è stato stabilito un accordo con Nike fino al 2024, per motivi legati alla distribuzione del materiale la partnership si è conclusa nella stagione 2020-2021.

Notizia di poche settimane fa è la collaborazione tra Adidas e la AS Roma, con la multinazionale tedesca che tornerà a vestire tutte le squadre giallorosse (maschile, femminile, giovanili) dopo averlo fatto per l'ultima volta nella stagione 1993-1994, ora sulla base di un accordo pluriennale su una base fissa di 5 milioni a stagione.⁴⁷



L'annuncio della collaborazione tra la AS Roma e Adidas è stato accolto con una reazione molto positiva da parte dei tifosi, perché ricordano gli anni delle grandi stagioni nelle quali sono scesi in campo molti dei giocatori più rappresentativi della storia del club: da Giuseppe Giannini fino a Rudi Voeller passando per Ruggiero Rizzitelli.⁴⁸ Un vero e proprio ritorno al passato, ma con lo sguardo orientato al futuro.

Il brand AS Roma, negli anni, ha dimostrato di voler essere presente anche dal punto di vista del CSR⁴⁹ tramite la creazione della Onlus "Roma Cares" avvenuta nel 2013 e utilizzata in fase di lancio come main sponsor sulla divisa; l'obiettivo era quello di trasmettere ai piccoli sostenitori valori educativi nei confronti dello sport. Il progetto riguardava principalmente i più giovani che hanno avuto la sfortuna di nascere e crescere in situazioni disagiate.⁵⁰

Per quanto riguarda invece la strategia di comunicazione intrapresa dal club, l'obiettivo della proprietà americana era rendere la Roma non solo una squadra di calcio bensì un'azienda di intrattenimento multimediale. Una delle strategie applicate dal club è stata l'integrazione di due aree, l'area media e quella

⁴⁷ [Ufficiale, Adidas nuovo sponsor della Roma: le cifre dell'intesa \(calciofinanza.it\)](https://www.calciofinanza.it)

⁴⁸ [Adidas is back: inizia una lunga partnership con l'AS Roma](#)

⁴⁹ Corporate Social Responsibility

⁵⁰ [Roma Cares Chi Siamo - AS Roma](#)

commerciale, così da mettere a disposizione dei partner i contenuti realizzati dal media center e, in questo senso, è risultata fondamentale la sinergia tra Roma Tv e Roma Radio.

Nel 2014 Roma Tv ha iniziato ufficialmente a trasmettere attraverso la piattaforma Sky, registrando una trasformazione notevole da un semplice costo ad un ricavo per le casse della società. Grazie a questo accordo, la Roma si è vista riconoscere un corrispettivo pari a 1,9 milioni a stagione per un totale di 5,7 milioni di euro. Anche Rai.com, nel triennio 2015-2018, ha commercializzato le immagini provenienti dal canale del club giallorosso per un totale di 1,69 milioni di euro per l'intera durata del contratto.⁵¹

Un'altra misura realizzata dalla gestione Pallotta è stata il *rebranding*: il club ha sentito il bisogno di rinnovare il marchio con l'obiettivo di rendere omaggio alla tradizione della città e del club esaltandone la grandezza e, inoltre, evidenziare la crescita del club al livello internazionale. La visione della società per introdursi ai mercati anche al di fuori del calcio, era introdurre il nome Roma al posto della sigla ASR che non risultava pienamente identificativa. Questa modifica ha creato molta insoddisfazione tra i tifosi e, tutt'ora, a distanza di più di dieci anni il tema è oggetto di diverse petizioni che chiedono il ritorno al logo iniziale.⁵² Infine, per migliorare l'immagine del brand e rafforzare, se possibile, il senso di appartenenza l'idea della Roma è stata quella di colmare la distanza tra i tifosi ed i giocatori tramite specifiche iniziative: da due anni il club ha introdotto il format *"Behind the scenes"*, il racconto della partita vissuto direttamente dal campo dove emergono senza filtri le reazioni dei giocatori fino ad arrivare negli spogliatoi, svelando così l'emotività dei singoli atleti.

L'AS Roma è uno dei club più attivi nel mondo sui social media, di fatti è presente su Instagram, Facebook, Snapchat, TikTok, GIPHY, YouTube ed in ognuno di questi social è possibile selezionare la lingua fino a 10 disponibili.⁵³



Per concludere, l'AS Roma ha attuato un processo che ha portato ad incrementare il valore del brand. Un'evoluzione che non si è limitata soltanto ai risultati sportivi bensì da una serie di strategie di marketing

⁵¹ [Strategia comunicazione AS Roma: verso la media company globale \(calciofinanza.it\)](https://www.calciofinanza.it)

⁵² [Il rebranding nello sport: perché conviene farlo? - Pick-Roll](#)

⁵³ [La Roma Sui Social Media - AS Roma](#)

che, con il tempo, si sono rivelate efficaci. La partnership con Adidas ha portato all'espansione del marchio AS Roma su scala globale, catturando l'attenzione di tutti gli appassionati di calcio in giro per il mondo. Inoltre, il club ha intrapreso un'ottima strategia di comunicazione, anche tramite i social media, che ha permesso di interagire in modo diretto con i tifosi aumentandone il coinvolgimento emotivo.

Infine, il *rebranding* è stato un processo di rinnovamento ed un tentativo per valorizzare il brand AS Roma in tutto il mondo cambiandone l'identità visiva. Seppur inizialmente sia stato soggetto a numerose critiche, ha permesso al club di sapersi distinguere in campo internazionale.

3.3 SSC Napoli

La S.S.C. Napoli è una delle squadre più storiche del campionato italiano, grazie al grande numero di appassionati risulta essere tra le quattro squadre più seguite del paese e si caratterizza per la passione ed il senso di appartenenza dei suoi tifosi.

In quasi cento anni di storia il Napoli ha raggiunto traguardi prestigiosi sia in campo nazionale che internazionale, vincendo per tre volte il campionato di massima serie, per sei volte la coppa nazionale, per due volte la Supercoppa italiana e, solo una volta, la Coppa Uefa.

Nell'industria calcio italiano molti club sono di proprietà di gruppi stranieri, come Friedkin per la Roma e Suning per l'Inter. Dall'altra parte, alcuni imprenditori italiani hanno migliorato la condizione dei club rispetto al momento dell'acquisizione: è il caso del Napoli, acquistato da Aurelio De Laurentis nel 2004 dal curatore fallimentare per una cifra superiore ai 30 milioni di euro.

I risultati ottenuti dal presidente sono frutto di una sapiente gestione societaria e di una meticolosa programmazione che hanno portato il brand Napoli a crescere del 275% rispetto al 2011, aggiungendo al proprio *trademark* un valore pari a quasi 180 milioni di euro.⁵⁴ L'obiettivo del Napoli e del suo presidente, al momento dell'acquisizione, era di trasformarsi in poco tempo in un'impresa di *entertainment* offrendo ai propri appassionati qualcosa di più della singola partita di calcio.

Da un punto di vista aziendale il club si è posto come obiettivo primario la creazione di una *brand equity* e quindi la creazione di tutti quegli elementi che potessero distinguere il club nel mercato di riferimento e che potessero aggiungere valore per istaurare partnership che valorizzassero Napoli e le imprenditorialità presenti all'interno della regione Campania, sponsor come Lete, Pasta Garofalo e Kimbo ne sono la dimostrazione.⁵⁵

Un ulteriore passo in avanti, in termini di sponsorizzazioni, è testimoniato dal recente accordo tra il club ed Euronics Tufano, marchio leader nella distribuzione di elettrodomestici, che diventa ufficialmente *partner for*

⁵⁴ [Football 50 2023 | The Annual Brand Value Ranking | Brandirectory](#)

⁵⁵ [Società Sportiva Napoli, il club - SSC Napoli](#)

future e quindi vestirà dalla stagione corrente 2023-2024 tutte le squadre giovanili fino alla categoria under 17.⁵⁶

È senz'altro un momento storico per il club perché, nonostante la collaborazione tra il Napoli ed Euronics Tufano esista da quasi vent'anni, per la prima volta un settore giovanile ha uno sponsor principale dedicato.

La mission del presidente, in questo senso, è sempre stata massimizzare i contratti di sponsorizzazione già esistenti per rendere il brand globale.⁵⁷

Inoltre, un tratto unico della gestione societaria del Napoli è quello relativo ai diritti di immagine; il club chiede l'affidamento della licenza esclusiva ad utilizzare l'immagine scegliendo di pagare gli stipendi degli atleti al lordo, quindi ad un costo più elevato. Questa regola è un *unicum* nel mercato, di fatti non ci sono altri club che la applicano e ciò influenza le strategie della società.⁵⁸ È sicuramente una politica volta a tutelare il club e la sua integrità, d'altra parte è necessario saper riconoscere come questa politica possa condizionare negativamente le trattative con agenti e calciatori.

Per quanto riguarda invece, la gestione in termini di comunicazione e innovazione, il club negli anni ha raggiunto diversi risultati come quando nel 2018 è diventata la prima società italiana ad avere un account Amazon ufficiale ed una delle prime ad approdare su TikTok, un traguardo importante se consideriamo la centralità che hanno assunto i social nella comunicazione con gli appassionati.⁵⁹

Per concludere, il Napoli è riuscito in un tempo relativamente breve ad aumentare il valore del proprio brand grazie ad alcune misure specifiche adottate dalla dirigenza.

Come nel caso della Roma, l'obiettivo del presidente era quello di rendere il club una vera e propria impresa di intrattenimento. Una visione che mira a rendere la partita di calcio un'esperienza unica e coinvolgente per gli appassionati. Differentemente dall'Inter, le partnership intraprese dal club di De Laurentis mirano a valorizzare le imprenditorialità del territorio campano mentre il club nerazzurro ha sempre cercato, tramite le partnership, di rinnovarsi come club e di posizionarsi nei mercati a livello globale.

La scelta di privilegiare i social media come primo mezzo di comunicazione è senz'altro una mossa generata dall'evoluzione digitale ed accomuna tutte e tre le società. Queste piattaforme rappresentano senza dubbio il modo più rapido per interagire con i tifosi e condividere notizie o immagini relative alla squadra.

⁵⁶ [Euronics Tufano è il nuovo SSC Napoli Partner of the Future - SSC Napoli](#)

⁵⁷ [Marketing SSC Napoli: quando lo scudetto arriva con la programmazione - Pop Up Magazine](#)

⁵⁸ [Come i diritti d'immagine influenzano il mercato del Napoli | L'Ultimo Uomo](#)

⁵⁹ [SSC Napoli apre come prima società calcistica un proprio Amazon Brand Store \(popupmag.it\)](#)

Conclusioni

Il mondo dello sport è passato da essere una realtà dove le società si occupavano dell'aspetto esclusivamente ludico del gioco, ad una realtà complessa dal punto di vista economico e sociale in cui il ruolo del brand ha assunto una rilevanza senza precedenti. La trasformazione dei club in aziende ha rivoluzionato completamente il concetto di brand che va ben oltre la semplice rappresentazione visiva e comprende identità e forte coinvolgimento da un punto di vista emotivo.

In un contesto di evoluzione delle società sportive da locale a globale, un solido posizionamento del brand risulta fondamentale per garantire la riconoscibilità ai tifosi e, inoltre, per attirare nuovi investitori e nuovi sponsor. Strategie come la *brand extension* ed il *rebranding* sono fondamentali per diversificare le fonti di guadagno e la corretta adozione di queste strategie può essere la risposta ai mutamenti delle preferenze dei consumatori per espandere il proprio marchio.

Il confronto fra club come l'AS Roma, l'FC Internazionale e SSC Napoli ha mostrato come l'applicazione di determinate strategie, tra loro diverse, possano incrementare il valore del brand: da una parte l'Inter ha saputo sfruttare la sua storia per consolidare il legame con gli appassionati; la Roma ha adottato misure di coinvolgimento tramite un'attiva presenza sui social; il Napoli ha adottato una strategia mirata a valorizzare l'imprenditoria locale dimostrandosi un autentico punto di riferimento per tutto il popolo napoletano. In tutti e tre i casi si è potuto notare come l'evoluzione del brand sia un processo continuo e che i club devono essere capaci di saper rispondere positivamente alle mutevoli dinamiche del mercato.

Per concludere, lo studio si poneva l'obiettivo di dimostrare come il brand sia diventato un asset fondamentale per le società sportive e come determinate strategie (social media, partnership etc.), se applicate con attenzione, possano contribuire in maniera significativa ad un incremento del valore del brand. Le opportunità derivanti da questo contesto richiedono attenzione verso l'innovazione ed una gestione ottimale delle risorse preesistenti, in modo tale che il brand continui a connettersi positivamente con i tifosi e con gli stakeholders.

Bibliografia

Aaker, D. A. (2009). *Managing brand equity*. Simon and Schuster.

Bouchet, P., Hillairet, D., and Bodet, G. (2013). *Sport Brands*. 1st edn. Taylor and Francis.

Chadwick, S., & Clowes, J. (1998). The use of extension strategies by clubs in the English football premier league. *Managing Leisure*, 3(4), 194-203.

Chanavat, N., Desbordes, M., and Lorgnier, N. (2017) *Routledge Handbook of Football Marketing*. 1st edn. Taylor and Francis.

Cherubini S., (2015), *Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni*, Franco Angeli.

Cherubini, Sergio, "Il branding come fattore critico di successo nel settore sportivo", 2003, rivista: industria e distribuzione.

Corso, E. et al. (2020) *Merchandising e Licensing nello sport - Teorie e tecniche di promozione del brand dal convenzionale al digitale*.

Corvi, E. (2012). *La comunicazione integrata di marketing: Teorie, strategie e politiche operative*. EGEA spa.

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

Dantas, F., Borges, A., & Silva, R. (2020). Impact of UEFA Champions League and UEFA Europa League on Financial Sustainability—Case Study of Two Small Football Portuguese Teams. *Sustainability*, 12(21), 9213.

Desbordes, M. and Richelieu, A. (2019) *International Sport Marketing*. 1st edn. Taylor and Francis.

Girsang, Z. (2022). The impact of social media marketing on football – fan loyalty. *Quality in Sport*, 7(3), 28-39.

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

Marrucci, L., Daddi, T., and Iraldo, F. (2023) *Sustainable Football*. 1st edn. Taylor and Francis.

Montoya, P., & Vandehey, T. (2002). The personal branding phenomenon: realize greater influence, explosive income growth and rapid career advancement by applying the branding techniques of Michael, Martha & Oprah. Peter Montoya.

Mormando, M. (2000). *I contratti di sponsorizzazione sportiva* (Doctoral dissertation, Lega Professionisti Serie C. Fondazione Artemio Franchi).

Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803-824.

Richelieu Professor, A., Lopez, S., & Desbordes, M. (2008). The internationalisation of a sports team brand: The case of European soccer teams. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 10(1), 29-44.

Richelieu, A. (2016). Sport teams' brands going international: The 'integrated marketing strategy on the internationalisation in sport' (IMSIS). *Journal of Brand Strategy*, 5(2), 218-231

Sitografia

[Adidas is back: inizia una lunga partnership con l'AS Roma](#)

[Business Strategy – Manchester United \(manutd.com\)](#)

[Calcio e social media: Football Club Inter \(ninjamarketing.it\)](#)

[Come è cambiato il racconto del calcio con l'avvento dei social \(calcioefinanza.it\)](#)

[Come funziona il licensing nel calcio \(calcioefinanza.it\)](#)

[Come i diritti d'immagine influenzano il mercato del Napoli | L'Ultimo Uomo](#)

[Dal Milan al Napoli, i brand in Serie A al top per crescita nel mondo \(calcioefinanza.it\)](#)

[Euronics Tufano è il nuovo SSC Napoli Partner of the Future - SSC Napoli](#)

[Football 50 2023 | The Annual Brand Value Ranking | Brandirectory](#)

[Il rebranding nello sport: perché conviene farlo? - Pick-Roll](#)

[Inter-Nike, una partnership da 270 milioni in 25 anni | Calcio e Finanza](#)

[Inter, ora è ufficiale: la Suning è la nuova proprietaria del club - la Repubblica](#)

[Inter, perché cambierà nome e logo? Ecco cosa c'è dietro - La Gazzetta dello Sport](#)

[I M FC INTERNAZIONALE MILANO](#)

[La brand extension dei club ai tempi del Coronavirus \(calcioefinanza.it\)](#)

[La Juventus lancia Icon Collection - Juventus](#)

[La Roma Sui Social Media - AS Roma](#)

[L'Inter rinnova con Nike: le cifre e la durata dell'accordo | Calcio e Finanza](#)

[Lo sport e l'assenza di scopo di lucro \(ecnews.it\)](#)

[Marketing SSC Napoli: quando lo scudetto arriva con la programmazione - Pop Up Magazine](#)

[Our strategy, policies & targets | Inside UEFA | UEFA.com](#)

[PFJ2 - 4.3 Players' Personal Branding — FIFA Journal](#)

[Personal Branding? - PersonalBranding.it](#)

[Roma Cares Chi Siamo - AS Roma](#)

[Società Sportiva Napoli, il club - SSC Napoli](#)

[Sponsorizzazioni sportive, quanto vale il giro d'affari \(calcioefinanza.it\)](#)

[Sponsorizzazione sportiva: cos'è e come si fa - Inside Marketing](#)

[SSC Napoli apre come prima società calcistica un proprio Amazon Brand Store \(popupmag.it\)](#)

[Strategia comunicazione AS Roma: verso la media company globale \(calciofinanza.it\)](#)

[The 'PSG x Jordan' partnership: How brand cohesiveness and team identification impact the co-branding fit between Paris Saint-Germain and the Jordan Brand – Sports Business Research Academy](#)

[Tottenham Hotspur on the Forbes Soccer Team Valuations List](#)

[Ufficiale, Adidas nuovo sponsor della Roma: le cifre dell'intesa \(calciofinanza.it\)](#)

[What is Rebranding? Definition of Rebranding, Rebranding Meaning - The Economic Times \(indiatimes.com\)](#)

[Why the Juventus rebrand is the boldest in Football history. — Daniel Nyari](#)

[brand-finance-football-50-2023-preview.pdf \(brandirectory.com\)](#)

[brand-finance-football-sustainability-index-2023-preview.pdf \(brandirectory.com\)](#)

<https://brandirectory.com/rankings/football>