

LUISS 

Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle imprese

L'importanza del brand nel calcio: il caso Juventus

Prof. Luigi Nasta

RELATORE

Vincenzino Pio Carmelitano - 273901

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

<u>Introduzione</u>	3
<u>Capitolo 1: L'importanza del Brand nelle Imprese</u>	4
1.1) Definizione e concetti chiave del Brand.....	4
1.1.1) Il significato di brand e identità aziendale.....	6
1.1.2) Elementi costitutivi del brand (valori, mission, visione).....	8
1.2) Il valore del brand nel mercato globale.....	10
1.2.1) Brand equity e la sua misurazione.....	12
1.2.2) L'effetto del brand sulle decisioni di acquisto e sulla fidelizzazione dei clienti.....	14
1.3) Strategie di branding e creazione di valore.....	16
1.3.1) Branding strategico: differenziazione, posizionamento e reputazione..	18
1.3.2) La costruzione di un brand solido: ruolo di marketing e comunicazione.....	20
<u>Capitolo 2: L'importanza del Brand nell'Industria Sportiva</u>	23
2.1) Il concetto di brand nello sport: somiglianze e differenze rispetto ad altri settori.....	23
2.1.1) Il valore del brand per le organizzazioni sportive.....	25
2.1.2) Fan engagement e la lealtà dei tifosi: differenze rispetto ai consumatori tradizionali.....	28
2.2) Modelli di business basati sul brand nelle società calcistiche.....	31
2.2.1) Come il branding genera entrate attraverso merchandising, diritti TV, sponsor.....	33
2.2.2) Il ruolo della globalizzazione: dall'identità locale alla presenza globale.....	36
2.3) L'impatto dei successi sportivi sulla percezione del brand.....	39
2.3.1) Come i risultati sportivi influenzano la reputazione del club.....	42
2.3.2) L'importanza delle performance sportive e dell'immagine pubblica..	44

<u>Capitolo 3: Il Caso Juventus</u>	48
3.1) Storia e evoluzione del brand Juventus.....	48
3.1.1) Le tappe principali della storia del club: successi, crisi e rinascite.....	49
3.1.2) Il rebranding del 2017: motivazioni e obiettivi strategici.....	50
3.2) La gestione del brand Juventus a livello globale.....	51
3.2.1) La strategia di espansione internazionale del club.....	52
3.2.2) Il ruolo del merchandising, social media e partnership globali.....	53
3.3) L'acquisto di Cristiano Ronaldo: impatto sul brand e sui ricavi.....	54
3.3.1) Analisi dell'acquisto di Ronaldo nel 2018: obiettivi sportivi e commerciali.....	54
3.3.2) Incremento della visibilità globale e crescita sui social media.....	55
3.3.3) Impatto su vendite di merchandising, sponsor e immagine internazionale.....	56
3.4) Lo stadio di proprietà della Juventus: un asset strategico per il brand.....	57
3.4.1) La costruzione dello Juventus Stadium: vantaggi competitivi rispetto agli altri club italiani.....	57
3.4.2) La gestione dello stadio come fonte di ricavi diretti e indiretti (eventi, hospitality, merchandising).....	58
3.4.3) Impatto sulla fan experience e sul rafforzamento del legame con i tifosi.....	58
3.5) L'impatto del brand Juventus sui ricavi e sulla percezione del pubblico.....	59
3.5.1) I successi economici legati alla forza del brand.....	60
3.5.2) Il confronto con altre grandi squadre europee: la posizione della Juventus nel panorama internazionale.....	61
<u>Conclusione</u>	63
<u>Bibliografia & Sitografia</u>	65

INTRODUZIONE

Se si fa riferimento alla strategia delle imprese, il concetto di brand ha assunto un ruolo centrale negli ultimi decenni. Esso rappresenta tuttora un asset intangibile, di importanza fondamentale specialmente per quanto riguarda la creazione di valore e il mantenimento di un vantaggio competitivo. Porre un riferimento temporale risulta un atto importantissimo, fondamentale. È infatti nel tempo presente che tutte le trasformazioni in ambito economico sono state messe in atto. Il brand, ad esempio, è considerato non più solo un simbolo distintivo di un prodotto o servizio, ma un insieme di valori, esperienze e percezioni che influenzano l'approccio dei consumatori, per via del fatto che il contesto economico oggi è caratterizzato da una crescente globalizzazione, oltre che da una saturazione dei mercati. Il brand non è più solo un simbolo nel mondo del calcio, poiché ha acquisito una rilevanza strategica senza precedenti. Fino a qualche anno fa sarebbe stato quasi utopistico pensare che uno sport così popolare sarebbe stato, in futuro, condizionato da influenze economiche e finanziarie così importanti. Le società calcistiche, infatti, non si preoccupano più di essere competitive unicamente sul fronte sportivo, perché devono gestire infatti il proprio brand come una vera e propria impresa globale, capace di attrarre tifosi e sponsor da tutto il mondo. Sotto questo punto di vista, il caso della Juventus è meritevole di essere posto sotto esame. La Juventus con il passare degli anni è diventata una società quotata in borsa, e ha sviluppato un'identità di brand forte e riconoscibile. La storia, i successi sportivi e le strategie di marketing innovative sono stati degli elementi fondamentali per la capitalizzazione del club. Questa tesi si pone l'obiettivo di analizzare l'importanza del brand nel mondo del calcio, con attenzione centrale rivolta proprio alla società Juventus. Concetti chiave come brand equity, fidelizzazione dei tifosi e fan engagement saranno approfonditi, e sarà messo in luce il ruolo del marketing (oltre che della comunicazione) nel processo di consolidamento del marchio Juventus. In un settore così particolare la Juventus è riuscita a diventare un esempio di come le società calcistiche possano evolversi in veri e propri brand globali.

Capitolo 1: L'importanza del Brand nelle Imprese

1.1) Definizione e concetti chiave del Brand

Il concetto di “brand” può essere utilizzato non solo per spiegare il modo in cui le aziende creano valore, ma anche come strumento per esaminare come le imprese mantengono un vantaggio competitivo sostenibile. In un contesto economico caratterizzato da mercati saturi e globalizzazione, il brand emerge come un grande fattore di differenziazione e un elemento molto importante nella creazione di un valore sano nel lungo periodo. Il brand non è solo un nome, un simbolo o un logo che distingue un prodotto o un servizio da altri simili, ma è anche un intero sistema di percezioni, esperienze e soprattutto emozioni che il consumatore prova nei confronti dell'organizzazione dei suoi prodotti o servizi. Philip Kotler, noto esperto di marketing, definisce il concetto di brand come “un nome, termine, segno, simbolo, disegno, o una combinazione di questi, destinati a identificare i beni o i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti”. Naturalmente, in questa definizione, il brand ha la funzione di creare riconoscimento attraverso l'identificazione da essa fornita, e quindi è il mezzo principale per differenziare un prodotto in un ambiente di mercato competitivo. Tuttavia, la definizione di Kotler non è sufficiente per comprendere appieno il brand nell'era contemporanea in cui il branding ha un ruolo così ampio e complesso.

Il concetto di brand si è trasformato da semplice funzione di identificazione a un asset piuttosto astratto di grande valore strategico. Ora, il brand non rappresenta solo un elemento di differenziazione visiva, ma incarna un insieme di valori, promesse e significati che vanno ben oltre le caratteristiche di un prodotto o servizio. Il brand contemporaneo si differenzia dalla concezione tradizionale di essere solo un logo ed è diventato una forza intangibile con pratiche specifiche. Questa forza può stimolare i consumatori a prendere decisioni di acquisto, anche inconsciamente, e quindi creare un profondo legame emotivo tra il cliente e il fornitore. Il coinvolgimento del consumatore si rivela quindi un fattore chiave

nello sviluppo di una relazione duratura, in quanto il consumatore sceglie un brand non solo per l'aspetto funzionale che possiede, ma per il modo in cui quel particolare marchio gli parla e lo sostiene in un contesto personale, culturale e sociale.

Pertanto, la capacità di un marchio di creare un legame emotivo con i propri clienti è un fattore critico per la fedeltà del cliente e, talvolta, per la differenza di prezzo tra i concorrenti.

Il concetto di brand equity ossia il valore aggiunto che un marchio conferisce a un prodotto rispetto a un'offerta non brandizzata diventa centrale. La brand equity non dipende solo dalla notorietà del brand, ma anche dalla sua qualità, dalle associazioni mentali che i consumatori hanno con esso e dalla fedeltà dei clienti. I migliori brand acquisiscono questa equità nel tempo grazie alla buona esperienza del consumatore e alla capacità di mantenere gli stessi valori e la stessa comunicazione. Il brand è, per questo motivo, un bene di grande valore, poiché non solo influenza le decisioni di acquisto, ma rafforza anche la posizione dell'azienda sul mercato.

Pertanto, in un mondo sempre più globalizzato e competitivo, il brand è il principale asset operativo dell'azienda e rappresenta di fatto un vantaggio strategico. Essere sostenuti da un brand forte può aiutare un'azienda a gestire gli ostacoli che incontra nell'entrare in un nuovo mercato, e allo stesso tempo a distinguersi dai concorrenti e a rimanere in testa. In mercati sempre più affollati e con minori differenze di prodotto, l'impressione di un brand di successo diventa anche il motivo per cui le persone decidono di acquistare, e quindi il suo successo sul mercato. Il potenziale di un brand di creare un'immagine positiva nella mente del consumatore può benissimo ampliare l'elenco delle ragioni per le quali il prezzo è il più alto e diventare una leva cruciale per la crescita e il successo a lungo termine di un'azienda.

1.1.1) Il significato di brand e identità aziendale

Il concetto di brand è strettamente legato a quello di identità aziendale, poiché entrambi rappresentano componenti fondamentali dell'immagine complessiva di un'impresa e della sua capacità di creare relazioni significative con i suoi stakeholder. L'identità aziendale può essere definita come l'insieme di elementi visivi, comunicativi e comportamentali attraverso i quali un'azienda si presenta ai suoi diversi pubblici: clienti, fornitori, dipendenti, investitori e la società in generale. Questi elementi sono progettati in modo tale da rappresentare e trasmettere chiaramente l'essenza dell'impresa, includendo la sua missione, i suoi valori e la sua visione del mondo. La principale differenza tra brand e identità aziendale sta nella natura del rapporto che ciascuno di essi intrattiene con il pubblico. Mentre il brand si riferisce principalmente alla percezione e alla reputazione che i consumatori hanno del marchio, cioè a come il brand viene percepito esternamente, l'identità aziendale riguarda ciò che l'azienda intende proiettare: chi è, cosa fa, come si comporta e quali sono i valori e la cultura che vuole rappresentare. In altre parole, l'identità aziendale rappresenta la base di ciò che il brand comunica, mentre il brand è il riflesso esterno di tale identità. L'identità aziendale si articola in diverse dimensioni chiave, che contribuiscono tutte insieme a creare un'immagine coerente e distintiva dell'impresa. La “dimensione visiva” è forse quella più immediata e facilmente riconoscibile, comprendendo tutti gli elementi grafici e stilistici che rendono l'azienda immediatamente identificabile: il logo, i colori aziendali, la tipografia e il design dei prodotti. Questi elementi visivi giocano un ruolo fondamentale nel rendere il marchio facilmente riconoscibile e memorabile per i consumatori, oltre a trasmettere una prima impressione sull'identità del brand stesso. Ad esempio, i colori aziendali possono evocare determinate emozioni o associazioni: il blu è spesso associato a sicurezza e affidabilità, mentre il rosso trasmette energia e passione. Oltre all'aspetto visivo, c'è la “dimensione verbale”, che si riferisce al linguaggio utilizzato dall'azienda nelle sue comunicazioni. Questo include il tono di voce, lo stile di comunicazione e la coerenza del messaggio in tutti i canali

aziendali. Una comunicazione verbale ben strutturata permette all'azienda di stabilire una connessione emotiva con i consumatori e di creare un'identità riconoscibile attraverso il modo in cui si esprime. Infine, vi è la “dimensione culturale”, che rappresenta i valori, la storia, la tradizione e la missione dell'azienda. Questa dimensione è forse la più profonda e complessa, poiché riflette ciò che l'azienda rappresenta a livello etico e sociale. La cultura aziendale include tutto ciò che guida le scelte e le decisioni dell'impresa, dalle politiche interne alla responsabilità sociale d'impresa. È la dimensione che più di tutte influenza il modo in cui l'azienda si relaziona con il mondo esterno e con i suoi dipendenti, e che contribuisce a creare un senso di appartenenza e fedeltà sia internamente che esternamente. Il brand, quindi, può essere visto come l'espressione esterna di questa identità aziendale. È il risultato di tutte le interazioni e le impressioni che il pubblico ha avuto con l'azienda e i suoi prodotti nel corso del tempo. Mentre l'identità aziendale è progettata e controllata dall'impresa stessa, il brand è in gran parte determinato dalle percezioni che il pubblico e il mercato costruiscono su di esso. Questo significa che, sebbene l'azienda possa definire con precisione chi vuole essere e cosa vuole rappresentare, è alla fine il mercato a decidere se il brand riuscirà a trasmettere efficacemente quel messaggio e a costruire una reputazione solida. La coerenza tra brand e identità aziendale è cruciale per costruire una reputazione forte e duratura. Se l'identità aziendale non corrisponde a ciò che il brand rappresenta agli occhi del pubblico, si verifica una dissonanza che può compromettere la fiducia e la credibilità dell'azienda. Ad esempio, un'azienda che si presenta come innovativa ma non introduce effettive innovazioni nei suoi prodotti rischia di apparire incoerente, minando la percezione del brand. Al contrario, un'azienda che mantiene una coerenza tra la propria identità e il modo in cui viene percepita rafforza la propria reputazione e costruisce un legame di fiducia con i consumatori.

1.1.2) Elementi costitutivi del brand (valori, mission, visione)

Gli elementi costitutivi del brand sono i pilastri fondamentali che danno vita e delineano l'identità di un marchio, definendo come viene rappresentato ai consumatori e a tutti gli altri stakeholder. Comunicati in modo preciso e appropriato, questi elementi consentono all'azienda di sviluppare una narrativa schietta, distintiva e sincera. Ciò non solo aiuterà il consumatore a identificarsi e ad associarsi al marchio, ma anche a stabilire un legame emotivo con esso.

Attraverso questi elementi, il brand è in grado di trasmettere i suoi valori, la sua visione del mondo e la sua ragion d'essere. Gli elementi critici che costituiscono l'essenza di un qualsiasi brand solido e credibile sono i valori, la mission e la visione. Questi fattori devono essere integrati e coerenti tra loro in modo che un brand sia chiaro nella sua identità, creando fiducia e legami duraturi. In realtà, evidenziano non solo la percezione esterna del marchio, ma anche il comportamento interno, dal modo di lavorare alla cultura organizzativa che si sviluppa al suo interno.

- **Valori:** I valori aziendali rappresentano la base etica e morale di tutta la strategia aziendale, su cui l'impresa fonda la sua intera azione. Rappresentano i principi guida che guidano le decisioni aziendali a livello operativo e strategico. I valori esprimono ciò in cui l'azienda crede e ciò per cui si impegna e possono essere costituiti da innovazione, sostenibilità, responsabilità sociale, qualità e integrità.

Un brand che si fonda su valori solidi e chiari svilupperà la possibilità di costruire un rapporto di fiducia con i suoi consumatori. Questi ultimi non scelgono più solo per le qualità funzionali del prodotto, ma perché in questo brand trovano il riflesso dei loro valori e convinzioni personali.

- **Mission:** La missione di un'azienda incarna il motivo per cui esiste e opera sul mercato, in altre parole, la sua "ragion d'essere". La mission è orientata a rispondere alla domanda "perché" l'azienda agisce e quali obiettivi intende raggiungere nel breve e medio termine. Definisce chiaramente il contributo che l'azienda vuole dare al suo settore o alla

società e fornisce le basi per ogni azione strategica e operativa che l'organizzazione intraprende.

Una missione ben definita stabilisce le priorità dell'azienda e fornisce una chiara direzione strategica, non solo ai dipendenti ma anche alle terze parti interessate. È uno strumento fondamentale nella creazione di un brand autentico e rilevante per il consumatore, poiché tutto ciò che verrà fatto dall'azienda deve essere in linea con la missione dichiarata. La mission è anche la base su cui si formano le relazioni aziendali interne ed esterne, poiché comunica alle parti interessate non solo cosa fa l'azienda, ma perché lo fa. A questo proposito, quando la missione è chiara, i consumatori si sentono più coinvolti nella possibilità di percepire l'azienda come parte di una causa o di un grande obiettivo con cui possono condividere. Attraverso questa relazione, l'autenticità del marchio e la sua connessione emotiva con il pubblico vengono migliorate.

- **Visione:** La visione aziendale rappresenta la prospettiva a lungo termine dell'azienda e la direzione verso cui essa intende orientarsi nel futuro. È l'immagine di un destino desiderato, stimolante e ambizioso, che un'azienda vuole o intende raggiungere; quindi, proietta, oltre agli obiettivi futuri, le aspirazioni del suo ruolo nella società. La visione non si concentra sulle attività quotidiane, ma piuttosto sulle potenzialità di crescita e innovazione che l'azienda intende perseguire nel lungo periodo. Una visione forte è un potente strumento nell'offrire motivazione e una direzione ai dipendenti e ai consumatori. Per i dipendenti, è una guida e qualcosa verso cui tutti stanno lavorando; per i consumatori, è attraente poiché mostra la capacità di un'azienda di guardare avanti ed evolversi nel tempo. Inoltre, la visione chiara e ben comunicata potrebbe renderla diversa dai suoi concorrenti perché trasmette un'immagine di leadership e ambizione.

Valori, mission e visione devono essere allineati per co-evolversi in un brand forte e incisivo. Sono la base su cui deve essere sviluppata l'identità aziendale; sono essenziali per far percepire il marchio in modo positivo e coerente dai

consumatori. Solo attraverso questi tre poli un brand in grado di esprimere la sua narrazione vera e coerente creerà un legame così forte con il pubblico da generare fedeltà che assicura una crescita sostenibile a lungo termine.

1.2) Il valore del brand nel mercato globale

Nell'attuale contesto dell'economia globale, il brand è gradualmente diventato un asset di crescente rilevanza strategica per l'azienda. Il brand costituisce la vera chiave per un successo distinguibile a lungo termine all'interno di un contesto economico caratterizzato da una forte concorrenza internazionale e da mercati saturi, in cui i prodotti tendono ad omogeneizzarsi e a essere facilmente copiati. Rappresenta una serie di vantaggi competitivi nel riuscire a costruire e mantenere un brand, che distingue un'azienda dall'altra senza ridurle alle qualità funzionali del prodotto o del servizio offerto. Infatti, il valore del brand è una componente immateriale degli asset aziendali, mentre il suo impatto tangibile si manifesta in molti aspetti dell'attività economico-commerciale. Uno dei risultati più immediati di un brand forte è quello di rendere il prodotto o il servizio più riconoscibile. In un mondo in cui i consumatori si trovano costantemente di fronte a quantità crescenti di informazioni e scelte, essere facilmente riconoscibili è un requisito fondamentale. Grazie a un brand riconoscibile, l'azienda emergerà nel rumore della concorrenza e diventerà più visibile e più memorabile. È ancora più applicabile a settori come il lusso, la tecnologia e i beni di consumo, dove i consumatori sono disposti a pagare prezzi elevati per prodotti appartenenti a marchi noti. Oltre al riconoscimento, un brand forte consente inoltre a un'impresa di applicare prezzi premium rispetto alla concorrenza. I consumatori saranno costretti a pagare di più per un brand che percepiscono come affidabile, di alta qualità e coerente con i loro valori personali. Quest'ultima capacità di applicare prezzi più elevati si basa sul valore aggiunto percepito fornito dal marchio al prodotto o al servizio. Il brand svolge anche un ruolo importante nel migliorare la percezione della qualità dei consumatori. Laddove esiste un marchio noto, spesso il cliente lo associa a una qualità intrinseca superiore del prodotto, anche quando

c'è una differenza reale molto ridotta tra prodotti concorrenti. La fiducia in un brand famoso porta a una minore incertezza di acquisto poiché i consumatori dipendono dalla precedente buona reputazione del marchio come garanzia dell'affidabilità e delle prestazioni del marchio. La percezione della qualità, quindi, non solo crea fedeltà al cliente, ma porta anche nuovi consumatori che trovano sicurezza e coerenza in quella scelta. Il brand, inoltre, funziona come rassicurazione per i consumatori e li aiuta a ridurre i rischi percepiti associati all'acquisto di qualsiasi prodotto o servizio. Nei mercati globali, dove spesso i consumatori non possono sempre avere accesso diretto alle informazioni sui singoli prodotti, un marchio diventa un elemento di fiducia. Un brand noto è una sorta di promessa implicita di qualità e coerenza che riduce l'ansia associata all'incertezza di un acquisto. Questo è particolarmente vero per i prodotti ad alto coinvolgimento, come beni di consumo durevoli, dove la reputazione del marchio spesso gioca un ruolo cruciale nel determinare la scelta finale. Le aziende con un brand affermato sono in grado non solo di mantenere una solida base di clienti fedeli, ma anche di entrare facilmente in nuovi mercati. Ciò renderebbe quindi più facile l'espansione internazionale e ridurrebbe le barriere all'ingresso in un nuovo mercato perché i consumatori hanno la tendenza a non cambiare da marchi già affermati e familiari. Quindi, il brand non è solo un potente strumento di differenziazione nel contesto globale, ma anche un vero e proprio asset strategico in grado di creare valore per l'azienda in diversi modi: aumentando il riconoscimento dei suoi prodotti, consentendo l'applicazione di prezzi premium e promuovendo la fedeltà dei consumatori. Pertanto, dato un mercato così fortemente competitivo e fortemente interconnesso, la creazione e il mantenimento di marchi forti rappresenterebbero un investimento degno di nota per le aziende disposte a competere favorevolmente.

1.2.1) Brand equity e la sua misurazione

Il concetto di brand equity è centrale per comprendere la rilevanza strategica del brand nello sviluppo di valore per un'azienda. Il valore del marchio può essere definito come il valore differenziale che un marchio conferisce a un prodotto o a un'impresa rispetto ad un'offerta senza marchio. Si manifesta in tutte le percezioni, associazioni e comportamenti che i consumatori sviluppano nei confronti del brand. Un forte valore del marchio fa sì che un'impresa richieda più preferenze e fedeltà da parte dei consumatori rispetto ai prodotti concorrenti. Questo valore intangibile, oltre a influenzare il comportamento di acquisto, è in realtà un vero e proprio asset strategico aziendale, che offre vantaggi economici per un lungo periodo di tempo.

David A. Aaker, uno dei principali studiosi del concetto di brand equity, identifica quattro dimensioni critiche che costituiscono la base di questa risorsa:

1. **Notorietà del brand (Brand Awareness):** Il concetto di brand awareness si riferisce alla misura in cui un marchio può essere identificato o ricordato dai consumatori in un universo competitivo di marchi simili. Il marchio deve essere ricordato in modo vantaggioso perché di solito i consumatori acquistano da brand che conoscono tra un'infinità di prodotti simili. Una maggiore consapevolezza significa che i consumatori possono scegliere più spesso il brand in questione, anche a scapito di altre opzioni valide. La consapevolezza porta un marchio sotto i riflettori, una base molto forte sulla quale può essere modellata la fedeltà dei clienti.
2. **Percezione della qualità (Perceived Quality):** La qualità percepita è un elemento che evidenzia come il consumatore si sente circa la qualità complessiva del prodotto o servizio di un particolare brand. Ciò non riguarda la qualità effettiva del prodotto, ma piuttosto ciò che i consumatori vedono nel prodotto stesso. Un brand che gode di ottime percezioni potrebbe quindi avere un vantaggio concorrenziale molto decisivo, dato che spesso i consumatori sono disposti a pagare di più per

quello che essi percepiscono come un prodotto di migliore qualità, anche quando le differenze effettive con i concorrenti sono minime.

3. **Associazioni del brand (Brand Associations):** Le associazioni sono immagini, emozioni e valori che i consumatori associano a un determinato brand. Può trattarsi direttamente di un prodotto o della sua pubblicità, oppure di eventi sociali e culturali relativi al marchio. Le associazioni possono essere positive o negative e sono utili per costruire la percezione del marchio, creando un'identità forte e distinguibile.
4. **Fedeltà al brand (Brand Loyalty):** È la tendenza di un consumatore a continuare ad acquistare un marchio rispetto ad altri in successione per una categoria di prodotti o servizi. La fedeltà al marchio fa parte del brand equity in quanto i consumatori fedeli aiutano un'organizzazione a raggiungere un flusso di reddito e possono agire come ambasciatori del marchio. Un'elevata fedeltà riduce ulteriormente il costo di acquisizione di nuovi clienti, poiché i clienti fedeli continuerebbero a fare acquisti senza la necessità di continui incentivi promozionali.

La misurazione della brand equity è in realtà un processo molto complicato, poiché richiede l'analisi di una serie di variabili, sia quantitative che qualitative. La capacità di misurare la brand equity determina quanto un marchio aggiunge effettivamente valore al business e indica i modi in cui si potrebbero apportare miglioramenti. Esistono diversi metodi per misurare la brand equity; alcuni dipendono da dati di mercato più oggettivi come le quote di mercato, i prezzi premium che l'azienda può applicare e la fedeltà dei clienti; altre metodologie si concentrano maggiormente sulle percezioni dei consumatori attraverso l'uso di sondaggi, interviste e altre forme di indagine qualitativa. Lo strumento più noto e utilizzato per misurare la brand equity è il “BAV”, Brand Asset Valuator, sviluppato dalla società di consulenza Y&R. Questo modello misura il brand in base a quattro dimensioni: differenziazione, rilevanza, stima e conoscenza. La differenziazione esprime l'attitudine di un marchio ad essere diverso dai suoi concorrenti, mentre la rilevanza si riferisce al grado in cui il brand è rilevante per

i consumatori. La stima si riferisce a quanto è rispettato e apprezzato il brand, mentre la conoscenza riguarda il livello di familiarità del pubblico verso il marchio. Questo approccio permette di considerare il valore globale di un brand e cogliere i punti più importanti, forti e deboli. Un'altra metodologia di valutazione ampiamente utilizzata è quella di Interbrand; quest'ultima stima il valore finanziario del brand in base a tre fattori principali: i risultati finanziari del marchio, il ruolo del brand nelle decisioni di acquisto dei consumatori; e infine, la sua forza competitiva nel mercato. In generale, l'approccio di Interbrand è ampiamente accettato e applicato per calcolare il valore dei brand più importanti del mondo e inoltre fornisce una stima finanziaria molto precisa del contributo che il marchio apporta all'impresa. La logica conseguenza è che il brand equity rappresenta un asset strategico aziendale molto importante. La misurazione precisa di questa risorsa è fondamentale, sia per cogliere il valore reale del brand che per delineare strategie ottimali per consolidarlo nel tempo. Un brand con un'elevata brand equity garantirà un vantaggio competitivo e contribuirà in modo prezioso al successo economico a lungo termine e all'immagine dell'azienda.

1.2.2) L'effetto del brand sulle decisioni di acquisto e sulla fidelizzazione dei clienti

Influenzare i consumatori a prendere decisioni relative all'acquisto di un qualsiasi prodotto è uno dei più importanti e strategici asset che un brand possa avere. Questo perché, nella maggior parte dei casi, il brand è un elemento di rassicurazione e affidabilità. In tale situazione, il cliente è più probabile che opti per un particolare marchio quando lo vede positivamente rispetto ad altri prodotti o servizi simili offerti da qualche altro concorrente che può essere meno conosciuto o ha una reputazione inferiore. Un buon brand è garanzia di qualità, coerenza e affidabilità. Poiché, nel mercato odierno, dove le varie alternative sono simili, il marchio può fornire al consumatore qualche indicazione su quale alternativa potrebbe essere la migliore e quindi semplificare il processo di scelta. Un brand forte trasmette oltre alle caratteristiche del prodotto, valori e una

promessa implicita di soddisfazione. Si tratta di un meccanismo psicologico che funziona quando si acquista qualcosa, poiché molti consumatori devono essere rassicurati in un mercato in cui le qualità non sono evidenti. Una buona reputazione serve in qualche modo come "sicurezza mentale" e quindi diminuisce la necessità di ulteriori indagini o di considerare alternative, poiché si equipara l'affidabilità al nome del brand. I brand forti, oltre alla funzione di assicurazione, hanno la possibilità di far sentire ai loro clienti un legame emotivo ben oltre la pura funzione del prodotto o servizio; infatti, questo legame può essere alimentato da valori condivisi, esperienze passate positive o associazioni con momenti significativi nella vita del consumatore. Un tale legame emotivo è uno straordinario vantaggio competitivo: la fidelizzazione. Il consumatore che associa qualcosa a un marchio non è solo interessato ad acquistare sempre più prodotti dello stesso brand, ma anche ad essere un ambasciatore per diffondere il passaparola positivo tra amici, familiari e colleghi. Questo è un valore inestimabile, considerando che si tratta di una raccomandazione valida e onesta, molto più efficiente di qualsiasi annuncio. Significa che il brand non solo influenza le abitudini di acquisto dei clienti già acquisiti, ma ne cattura di nuovi grazie al feedback positivo di chi ne è fan.

La fidelizzazione dei clienti si manifesta in diversi modi: riacquisto frequente, difesa del marchio contro eventuali critiche e, soprattutto, la volontà di pagare un prezzo premium per i prodotti o servizi offerti dal brand. Questo aspetto è di fondamentale importanza, poiché la fedeltà al brand riduce significativamente i costi di acquisizione di nuovi clienti, contribuendo a una maggiore stabilità delle entrate nel lungo termine. Un marchio che riesce a fidelizzare i suoi consumatori non deve necessariamente investire ingenti risorse per mantenere la sua base di clienti, poiché la relazione di fiducia che ha costruito garantisce una domanda costante. A questo proposito, è opportuno ricordare che il ruolo del marchio nelle decisioni di acquisto assume un'importanza particolare nei settori altamente competitivi i cui prodotti sono facilmente sostituibili.

Si tratta di mercati in cui il prodotto potrebbe essere molto simile e talvolta è il

marchio che fa la differenza tra successo e fallimento per un'impresa. Un altro importante aspetto dell'impatto del brand sulla decisione di acquisto si trova nel contesto del valore percepito; quando un prodotto o servizio di una brand è percepito come di qualità superiore o più affidabile rispetto a quello di un altro marchio, il consumatore accetterà spesso un prezzo più elevato. Questo fenomeno, noto come premium price, rappresenta uno dei maggiori vantaggi economici derivanti da un brand forte. Un marchio che può creare tale valore aggiunto nell'impressione creata giustifica la ragione per cui il consumatore paga un prezzo elevato, non a causa della qualità intrinseca del prodotto in sé ma per l'associazione emotiva e la fiducia che il marchio è stato in grado di costruire. Nel complesso, il brand non solo influenza il consumatore a comprare, ma influenza direttamente la lealtà del consumatore e la sua disponibilità a pagare un prezzo più elevato. La creazione e il mantenimento di un marchio forte consentono all'azienda di emergere dai suoi concorrenti, e la creazione di un vantaggio competitivo sostenibile può massimizzare il valore economico da una base di clienti fedeli che sono disposti a investire in un marchio.

1.3) Strategie di branding e creazione di valore

Le strategie di branding rappresentano le basi della creazione di valore sia per un'azienda che per i suoi consumatori. Infatti, il branding permetterà di differenziare e definire con forza un posizionamento chiaro e distintivo nel mercato. Rappresenta il momento di differenziazione rispetto ai propri concorrenti, consentendo la possibile creazione di valore aggiunto che sarà percepito dal consumatore in un contesto in cui prodotti e servizi sono stati e continuano ad essere, secondo le loro caratteristiche funzionali, sempre più omogenei. Solo con una strategia di branding adeguata e tempestiva l'azienda può ottenere continui vantaggi competitivi sostenibili nel lungo termine, poiché, su tale base, ci saranno consumatori che diventeranno fedeli in seguito. Ciò porta a una fidelizzazione con la quale sarà possibile aumentare il valore percepito del prodotto o servizio venduto, anche in mercati altamente competitivi. In realtà, i

clienti scelgono un brand non solo per le caratteristiche tecniche o funzionali dei suoi prodotti ma anche per i valori simbolici, emotivi e culturali che essi rappresentano. Il branding strategico non riguarda solo la promozione della notorietà o il riconoscimento del nome. Sebbene l'aumento della brand awareness sia un obiettivo importante, una strategia di branding efficace va molto oltre. Essa mira a creare relazioni profonde e durature con i clienti, basate su fattori come la fiducia, la coerenza e la capacità di soddisfare in modo specifico e unico le esigenze dei consumatori. Queste relazioni spesso portano alla fedeltà, portando il consumatore occasionale a diventare un cliente regolare e talvolta un vero ambasciatore per il marchio. Inoltre, una buona strategia di branding consente all'azienda di affrontare le sfide del mercato globale, un ambiente molto dinamico e competitivo in cui i consumatori sono sempre più esigenti. Un brand deve essere rilevante per poter cambiare in tali condizioni di globalizzazione, insieme alle variazioni delle condizioni sociali, economiche e culturali, senza perdere la sua identità originale. La capacità di adattamento è una delle chiavi per garantire la sopravvivenza e la durata del marchio. Un'impresa che possiede un brand forte può essere certa dell'esistenza di un gruppo di consumatori fedeli che sceglieranno continuamente i suoi prodotti o servizi nonostante qualsiasi momento economico difficile. Inoltre, un brand ben costruito presuppone una buona reputazione, che può essere il primo passo per l'ulteriore crescita e l'espansione in nuovi mercati, aprendo la strada in ogni contesto geografico. Tra gli obiettivi principali di una buona strategia di branding vi è la creazione di un valore aggiunto che i consumatori percepiscano inconfondibilmente nella loro mente e che li distinguano in molti casi dalla concorrenza, giustificando così un prezzo più elevato.

Infine, va sottolineato che una strategia di brand efficace deve essere attuata coerentemente nel tempo; la coerenza è infatti presa in considerazione tra i fattori che portano alla fiducia e alla reputazione del brand. Infatti, le aziende che sono in grado di garantire coerenza nella comunicazione del messaggio e dei valori ottengono risultati migliori in termini di riconoscimento e fidelizzazione della

clientela. Dall'altro, un marchio che subisce molti cambiamenti di immagine e valori diventa inaffidabile e difficile per coloro a cui viene presentato. La coerenza riguarda tutti i settori del branding, dalla pubblicità alle politiche interne all'impresa in questione e ai suoi rapporti con i consumatori. La coerenza di un marchio significa rilevanza per lunghi periodi di tempo, anche in un ambiente di mercato turbolento. Da ciò è evidente che le strategie di branding svolgono un ruolo enorme nella creazione di valore per le aziende e i clienti. Una strategia di branding definita in modo chiaro e coerente aiuterà quindi le imprese a far fronte a qualsiasi sfida globale, mantenendo la propria identità e rilevanza nel tempo.

1.3.1) Branding strategico: differenziazione, posizionamento e reputazione

Il branding strategico si basa su tre pilastri: differenziazione, posizionamento e reputazione. Questi tre elementi sono essenziali per costruire un brand forte e riconoscibile che possa emergere in un mercato sempre più competitivo e globalizzato. Ciascuno di questi pilastri ha la sua funzione nel rendere l'identità del marchio diversa in modo da poter attrarre e trattenere i consumatori per lungo tempo.

- Differenziazione: Il brand deve rappresentare una delle priorità più strategiche che un'impresa può sviluppare in un mercato sempre più saturo di prodotti e servizi sempre più omogenei. Vendere qualcosa di diverso, non solo che soddisfi le esigenze funzionali ma, soprattutto, capace di creare qualche tipo di valore aggiunto simbolico o emotivo. Innovazione del prodotto, progettazione, esperienza del cliente e adozione di valori etici e sostenibili forniranno le ragioni della differenziazione. In un mondo in cui la sostenibilità ambientale e la responsabilità sociale d'impresa sono diventate tematiche sempre più centrali, i marchi che riescono a integrare questi valori nella loro identità ottengono un notevole vantaggio competitivo.

La differenziazione, oltre a un'innovazione o unicità di un prodotto, tratta di come un brand si connette al pubblico. La creazione di un'esperienza cliente distinta e memorabile può diventare un potente strumento di differenziazione.

- **Posizionamento:** Il posizionamento si può descrivere come il processo strategico attraverso il quale il brand può occupare un posto speciale e rilevante nella mente di un consumatore, differenziandolo così dai suoi concorrenti che offrono lo stesso prodotto o servizio sul mercato. In realtà, si basa su una profonda conoscenza del pubblico di riferimento e delle loro particolari esigenze. Un marchio ben posizionato ha un'identità chiara, distintiva, pertinente e attraente per il pubblico di destinazione.

Un posizionamento efficace non solo consente di differenziare il brand dai concorrenti, ma crea anche una connessione significativa con il consumatore, rendendo il marchio difficile da imitare.

- **Reputazione:** la reputazione del brand è un asset molto importante e difficile da sviluppare di un'azienda. La reputazione si sviluppa nel tempo, in base all'insieme di esperienze che i consumatori sviluppano su un marchio, partendo dal momento in cui hanno incontrato il marchio fino al servizio post-vendita. La reputazione non si limita alla qualità del prodotto, ma comprende anche il modo in cui l'azienda si proietta per gestire le relazioni pubbliche e con i clienti, nonché per gestire crisi e controversie.

Una buona reputazione del brand consiste nella fiducia dei consumatori nei confronti del marchio. Questa fiducia si costruisce attraverso la coerenza nel mantenere le promesse fatte, la trasparenza nella comunicazione e l'integrità nelle operazioni aziendali. Una buona reputazione significa un notevole vantaggio competitivo, poiché con una migliore reputazione il marchio sarebbe più propenso ad attirare l'attenzione di nuovi clienti e a mantenere quelli vecchi. Tuttavia, la reputazione è anche estremamente vulnerabile; una crisi di reputazione può avere conseguenze terribili per un marchio che vanno ben oltre la semplice perdita di fiducia dei consumatori portando anche gravi conseguenze

economiche. La gestione della reputazione richiede quindi un processo in cui si osservi molta coerenza tra ciò che viene comunicato dal marchio e ciò che esso fornisce. Quindi, il branding strategico si basa sulla combinazione di questi tre elementi importanti: differenziazione, posizionamento e reputazione per creare un marchio forte e duraturo. La differenziazione permette all'azienda di essere unica in un mercato competitivo, di costruire un'identità autentica e rilevante, mentre la reputazione crea fedeltà e fiducia dei consumatori. Combinando questi due fattori, quindi, essa possiede un vantaggio competitivo duraturo, migliorando non solo lo sguardo al brand ma anche il suo sviluppo e la sua redditività a lungo termine.

1.3.2) La costruzione di un brand solido: ruolo di marketing e comunicazione

La costruzione di un brand solido non può prescindere dall'integrazione delle attività di marketing e comunicazione. Questi ultimi sono due poli necessari per creare e definire la percezione che i consumatori hanno di questo marchio. Il marketing e la comunicazione lavorano insieme, sono armoniosamente sintonizzati e danno un'immagine di brand diverso che influenza la percezione, il ricordo e infine le scelte dei consumatori in merito a quel marchio. Sebbene sia in parte una questione di qualità del prodotto o servizio offerto, una strategia di marketing e comunicazione ben articolata da sola differenzerebbe e creerebbe valore con il marchio a lungo termine. Tutto ciò che riguarda il prodotto, prezzo, distribuzione e promozione, devono essere coerenti nella loro strategia di branding al fine di soddisfare le esigenze del pubblico. Le attività di marketing coinvolgono non solo la promozione del prodotto, ma anche un'analisi approfondita del comportamento dei consumatori, della rivalità e delle tendenze del mercato per determinare il posizionamento del brand. La segmentazione è la parte più importante del marketing; dà all'azienda la possibilità di dividere il suo pubblico in gruppi più piccoli e omogenei in base alla loro età, reddito e preferenze, cioè in base al loro comportamento. La segmentazione può anche concentrarsi sul suo pubblico di destinazione e fare offerte speciali per soddisfare

al meglio le esigenze particolari del segmento mirato. Le leve del marketing mix, ovvero, prodotto, prezzo, distribuzione e promozione devono supportare la strategia di branding in modo coerente per fornire ai consumatori una percezione uniforme del marchio. Ogni interazione del consumatore con il brand, che sia attraverso il packaging del prodotto, il prezzo a scaffale o una promozione online, deve trasmettere un'immagine coerente, rafforzando i valori e l'identità del marchio.

La coerenza e la continuità in ogni aspetto del marketing mix portano i consumatori in una situazione in cui il brand è percepito ovunque, e possono costruire un rapporto di coinvolgimento continuo. Nel frattempo, la comunicazione svolgerà un ruolo molto importante nella creazione e nel mantenimento del marchio. La comunicazione è il mezzo attraverso il quale il brand comunica il suo messaggio, identità e valore al pubblico attraverso tutti i punti di contatto con il consumatore; come i media tradizionali e quelli digitali. La strategia di comunicazione deve essere molto ben orchestrata, dove il messaggio del brand sia trasmesso a tutti i punti di contatto dei consumatori con un'unica voce. La comunicazione integrata non solo garantisce coerenza e uniformità, ma aiuta anche a mantenere il brand rilevante in un panorama mediatico in continua evoluzione. Un approccio integrato alla comunicazione prevede una combinazione di media tradizionali e digitali. Mentre TV, stampa e radio rimangono rilevanti per raggiungere un pubblico in massa, i social media, i contenuti e il marketing di influencer sono ora modi efficaci con cui un marchio potrebbe parlare direttamente e interattivamente con il suo consumatore. Per esempio, un numero considerevole di marchi di moda e lifestyle hanno sfruttato l'aumento dell'influenza esercitata dagli influencer sui vari social per raggiungere il loro pubblico giovane ed energico. Significa che permette non solo di aumentare la consapevolezza del brand, ma anche costruire legami molto più stretti con i loro clienti dal momento che i messaggi saranno portati da persone di cui il pubblico si fida. Un altro fattore cruciale per il successo dei brand è la coerenza nelle comunicazioni. Ogni messaggio, sia esso proveniente da una

campagna pubblicitaria televisiva o da un post di social network, deve riflettere fedelmente i valori del brand e il suo posizionamento. Innegabilmente, la parte più importante di qualsiasi strategia di comunicazione di successo consiste nel rendere desiderabile un prodotto. Lo storytelling è una tecnica che consente ai brand di raccontare la propria storia in modo da creare un legame emotivo con il pubblico. Le campagne di comunicazione narrano grandi storie, giocando un ruolo molto più importante nelle decisioni di acquisto dei consumatori rispetto ai messaggi pubblicitari. Il marketing e la comunicazione, quando lavorano in sinergia, non solo costruiscono la consapevolezza del marchio, ma creano anche un legame emotivo a lungo termine con i consumatori. Questo legame è alla base della fidelizzazione, che rappresenta uno degli obiettivi principali del branding strategico. I consumatori fedeli non solo continuano a scegliere il brand, ma diventano anche sostenitori attivi, promuovendo il marchio attraverso il passaparola positivo e contribuendo alla sua diffusione. Un brand che riesce a creare un legame così forte con i suoi consumatori non solo garantisce vendite stabili nel tempo, ma costruisce anche una solida reputazione che lo rende resistente alle sfide del mercato.

Attraverso una strategia di marketing ben strutturata e una comunicazione coerente e integrata, un'azienda può non solo aumentare la notorietà del marchio, ma anche creare relazioni durature con i consumatori, basate su fiducia, coerenza e valori condivisi. Questo approccio olistico è il segno distintivo dei brand di successo in tutto il mondo e rappresenta la chiave per creare un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo termine.

Capitolo 2: L'importanza del Brand nell'Industria Sportiva

2.1) Il concetto di brand nello sport: somiglianze e differenze rispetto ad altri settori

Il brand in questo contesto non è solo una questione di un logo o di un insieme di colori; è una rappresentazione di valori, esperienze e percezioni che emergono attraverso le relazioni tra tifosi, sponsor e altri stakeholder. I brand sportivi come la squadra di calcio Juventus sono in grado di creare un legame emotivo e simbolico con milioni di persone nel mondo. D'altra parte, il brand sportivo è profondamente diverso da altri settori dal punto di vista delle dinamiche competitive che ne influenzano la costruzione e per quanto riguarda il coinvolgimento affettivo dei “clienti”, che nel caso dello sport non si limitano a essere semplici consumatori ma veri e propri “ambasciatori” del marchio. Come nella maggior parte dei settori, il branding nello sport costruisce non solo un'identità, ma bensì un'identità unica che il mercato può identificare e rispettare. I brand sportivi hanno valori come la resilienza, la determinazione e la tradizione che il club vuole comunicare. Questa identità rafforza il posizionamento della squadra, che si distingue sul mercato per il fatto di lottare su diversi fronti: risultati sportivi, spazio sui media e sostegno finanziario degli sponsor. Le società sportive articolano la loro strategia di branding in modo da consentire ai tifosi di vivere momenti speciali: le partite e le competizioni devono diventare una vera e propria celebrazione dell'appartenenza e della passione. È proprio quello che accade con i beni di consumo o con i marchi tecnologici: le testimonianze rese pubbliche nello sport aumentano la consapevolezza e il valore del marchio. Gli atleti internazionali e globali non sono semplici atleti, ma veri e propri “ambasciatori” in grado di attirare nuovi fan e di creare un riconoscimento del marchio a livello internazionale. Questa pervasività nell'uso di figure iconiche come veicolo promozionale non è peculiare di nessun settore, ma nello sport presenta una sorta di unicità: nella misura in cui i fan si associano fortemente ai valori e ai trionfi dei loro idoli. Nello sport, l'associazione tra il brand di un club

e i suoi sostenitori è di lunga durata e molto profonda, essendo molto più emotiva che in qualsiasi altro settore. I tifosi diventano parte integrante della squadra, acquisendo una sorta di appartenenza che va oltre il mero valore commerciale di una squadra, trasformandosi in una comunità attraverso valori e passioni condivise. Questo attaccamento, che può durare una vita, si basa su valori condivisi e su una storia collettiva che rende il rapporto tifoso-squadra unico nel panorama del marketing. A differenza della fedeltà al brand in altri settori, la fedeltà sportiva è altamente immune alle dinamiche di mercato, tanto che i tifosi non abbandonano la squadra in caso di crisi finanziaria o di risultati. Le altre differenze, rilevanti ai fini del confronto, riguardano la volatilità delle prestazioni sportive e il loro impatto immediato e diretto sulla percezione del brand. Nel calcio, ad esempio, i risultati sul campo possono cambiare drasticamente l'immagine della squadra, facendo cambiare "dinamicamente" il valore del marchio in funzione dei risultati sportivi. Ad esempio, una serie di vittorie o di campionati aumenterà il prestigio del club, consolidando il suo rapporto con i tifosi e attirando più sostenitori e sponsor, mentre una serie di sconfitte o un periodo di crisi ridurranno la fiducia dei tifosi e influiranno negativamente sulle vendite del merchandising. Inoltre, tale volatilità non è tipica di altri marchi provenienti da altri settori, come ad esempio quello tecnologico e alimentare, dove la reputazione del brand è legata a una nozione stabile di qualità e innovazione del prodotto, e non agli eventi. Un'altra caratteristica distintiva del branding sportivo è che il marchio deve essere co-creato insieme ai tifosi. Gli altri settori pubblicizzano l'immagine del marchio aziendale nella sua interezza, insieme a uno sforzo di comunicazione e di mercato mirato e personalizzato. Non è così nel caso di un club sportivo: sono i tifosi a crearlo. Con l'avvento dei social media e di ogni altra forma di piattaforma digitale, i club attivano il coinvolgimento dei tifosi attraverso iniziative di fan engagement, che consentono a questi ultimi di creare e contribuire a contenuti che portano ad un aumento della presenza e della notorietà del brand. In questo senso, i tifosi possono essere considerati co-autori dell'immagine della squadra, rafforzando il marchio

attraverso l'impegno e il coinvolgimento. Ciò significa che il branding nello sport in generale e nel calcio in particolare non è solo marketing e promozione; piuttosto, è uno dei modi per costruire valori costituiti da elementi di emozione, cultura e società, con il brand che è uno dei beni più preziosi che un club può possedere. Questo è emerso analizzando le somiglianze e le differenze che si verificano quando si confronta questo settore con quello di altri marchi; lo sport ha davvero bisogno di un altro approccio, in grado di amplificare la storia e la tradizione, cercando al contempo di essere abbastanza innovativo da adattarsi al mercato globale sempre più competitivo. Il caso della Juventus verrà analizzato in seguito nel dettaglio, poiché è un caso emblematico di come sia possibile per una società calcistica creare un brand di rilevanza internazionale sfruttando la passione e la fedeltà dei propri tifosi e adottando strategie di marketing avanzate che caratterizzano i marchi globali di successo.

2.1.1) Il valore del brand per le organizzazioni sportive

Il brand rappresenta uno degli asset intangibili delle organizzazioni sportive, che contribuisce in grande parte al successo economico e alla competitività delle organizzazioni sportive sul mercato. Nell'era della globalizzazione e della digitalizzazione, non è possibile confinare il valore del brand di una società sportiva solo alla sua regione o al suo Paese; esso diventa più rilevante per il quantum dei tifosi, le partnership commerciali e il posizionamento internazionale della squadra. Per una società calcistica rappresenta molto più di uno strumento di comunicazione; è una leva strategica in grado di raggiungere ogni ambito: dalla vendita di biglietti e merchandising ai diritti televisivi e agli accordi di sponsorizzazione. Il brand di una squadra sportiva influenza direttamente il valore economico generale di un'organizzazione. Infatti, per un'organizzazione, la possibilità di attrarre sponsor, partner commerciali e altre fonti di reddito diversificate sarà maggiore. Le grandi squadre conosciute a livello internazionale, come la Juventus o il Real Madrid, potrebbero ricevere contratti di sponsorizzazione più redditizi, perché i loro loghi e colori danno grande

visibilità ai partner. Gli sponsor pagheranno una fortuna per associarsi a questi marchi sportivi di prestigio, sapendo che con ogni evento guadagnano un pubblico da tutto il mondo e si assicurano alti ritorni sui loro investimenti. In termini di competitività, il brand contribuisce a differenziare il club in un mercato altamente saturo, dove squadre e leghe competono per l'attenzione dei tifosi e per la fetta di mercato più ampia possibile. Un brand sportivo forte sviluppa appassionati molto fedeli che diventano fan del club anche a prescindere dai risultati sportivi. Questa fedeltà aumenta le entrate derivanti dal merchandising e fornisce una solida base per il sostegno che diventa un bene molto prezioso quando le fortune sportive o finanziarie sono in calo. Un'altra caratteristica del marchio sportivo è la possibilità di instaurare una relazione emotiva e identitaria con il tifoso. Se ogni altra industria al mondo definisce il rapporto con i propri clienti in base a criteri di utilità o di preferenza di consumo, nello sport il marchio diventa parte della cosiddetta "identità" del tifoso. I club sportivi, attraverso il proprio brand, costruiscono una narrazione che diventa parte della vita dei tifosi, offrendo loro un senso di appartenenza e un simbolo di valori condivisi. Questo legame affettivo è straordinariamente resiliente e rappresenta un vantaggio competitivo unico, poiché la lealtà del tifoso non è facilmente trasferibile ad altri club, come invece accade in settori come la tecnologia o la moda, dove la fedeltà è spesso più volatile. Il valore del brand, di conseguenza, diventa più di una misura economica, acquisendo una funzione psicologica e sociale che consente di sviluppare ulteriormente il ruolo del club nella vita quotidiana del tifoso. Questa dimensione è molto importante nei contesti internazionali, dove il brand di un club assume un ruolo di ambasciatore della cultura sportiva e molto spesso della cultura nazionale del Paese di origine. Lo dimostrano bene i brand calcistici europei quando riescono a conquistare una vasta popolarità in tutto il mondo, trasformandosi così in un simbolo della cultura sportiva europea in Paesi come gli Stati Uniti, il Giappone e la Cina. Il valore del brand di un club si ripercuote direttamente sui ricavi del merchandising e sulla vendita dei diritti televisivi. Un marchio potente fa crescere la domanda di

prodotti legati al club, come maglie, gadget e altri articoli ufficiali che permettono ai tifosi di sentirsi parte della squadra. Il merchandising è un'altra importante fonte di entrate; in questo caso, i tifosi non esiteranno mai a pagare un prezzo elevato per acquistare articoli con il marchio della loro squadra preferita. I grandi club estendono le vendite di merchandising anche ai mercati internazionali, grazie all'enorme forza del brand, coprendo così il resto dei tifosi di tutto il mondo. In realtà, la notorietà del brand è molto influente in termini di diritti televisivi, che sono tra le entrate più importanti per le società sportive. Per questo motivo, le emittenti televisive sono disposte a pagare somme elevate per i diritti di trasmissione delle partite dei club nelle competizioni internazionali più prestigiose, come la UEFA Champions League o i principali campionati nazionali europei. La popolarità del marchio garantisce loro un'audience enorme e permette di attirare sponsor e inserzionisti. Questo, a sua volta, offre ai club più famosi la possibilità di monetizzare i loro brand con i lucrosi diritti televisivi, uno dei metodi con cui enormi entrate affluiscono nei loro bilanci. Negli ultimi tempi, tuttavia, è stata la digitalizzazione ad aumentare il valore del brand per le organizzazioni sportive, in quanto si sono aperte nuove opportunità di accesso ai mercati mondiali. I social media e lo streaming consentono ai club di essere costantemente e direttamente in contatto con i propri sostenitori, sviluppando contenuti ad hoc che aumentano l'amore per il marchio; grazie alle attività digitali tra cui le trasmissioni social in diretta o i contenuti dedicati a una specifica area geografica, tutti i tifosi di tutto il mondo possono essere raggiunti dai club, conquistando nuove generazioni, soprattutto nei mercati emergenti. Ad esempio, la Juventus è tra i club che utilizzano i social media per diffondere il proprio brand in tutto il mondo. Preparano campagne specifiche in diverse lingue e investono in diverse attività digitali per raggiungere i propri tifosi, ovunque si trovino nel mondo. Il valore del brand è considerato una delle risorse più significative per qualsiasi organizzazione sportiva, in grado di sfruttare appieno il proprio potenziale per consolidare la propria posizione sul mercato con flussi di valore aggiunto. Dalla capacità di attrarre sponsor e tifosi alla creazione di un

legame emotivo che rafforza la fedeltà del pubblico, il brand è molto più di un simbolo; è il cuore dell'identità di un club che muove la ruota della crescita economica, facilitando la globalizzazione. La Juventus, con la sua strategia di branding innovativa e orientata all'internazionalizzazione, rappresenta un esempio emblematico di come un club possa trasformare il proprio brand in un asset strategico, capace di contribuire non solo al successo sportivo, ma anche alla creazione di un'identità globale e alla costruzione di un'immagine di prestigio internazionale.

2.1.2) Fan engagement e la lealtà dei tifosi: differenze rispetto ai consumatori tradizionali

Nel mondo sportivo, il concetto di fan engagement rappresenta un pilastro fondamentale per costruire e mantenere il legame con i tifosi, un pubblico estremamente coinvolto ed emotivamente legato al brand della squadra. A differenza dei consumatori tradizionali, i tifosi non sono solo clienti del prodotto o del servizio, ma “vivono” il brand attraverso la costruzione di una relazione che va oltre l'acquisto e l'appartenenza. Il marketing tradizionale cerca di far affezionare il consumatore al prodotto con strategie di fidelizzazione, di offrire al cliente un'offerta il più possibile personalizzata e con programmi di gestione delle relazioni con i clienti, tuttavia, se questi fossero applicati direttamente in un contesto sportivo, sarebbero insufficienti per lo sviluppo di una vera forma di appartenenza. In effetti, il fan engagement si basa sulla capacità di coinvolgere il tifoso a livello identitario o emotivo, creando esperienze in cui il senso di comunità e di attaccamento al club sia altamente perfezionato. Il coinvolgimento dei tifosi va ben oltre le logiche commerciali; molto spesso, le società sportive creano esperienze per i propri tifosi al fine di farli sentire parte attiva della vita del club. Eventi riservati a loro, contenuti dietro le quinte, possibilità di entrare in contatto diretto con i giocatori e altre azioni di coinvolgimento fanno parte di questo accordo. Tra queste, la Juventus ha sviluppato un'applicazione e una serie di iniziative digitali che permettono a ogni tifoso di partecipare a sessioni di

domande e risposte con i giocatori, di votare i migliori momenti della partita o di accedere a contenuti a lui riservati. Tutti questi diversi strumenti di coinvolgimento contribuiscono a rafforzare la percezione dei tifosi di non essere solo “consumatori” del brand, ma anche di farne parte.

A differenza dei consumatori tradizionali, che cambiano facilmente marca a causa del prezzo, della qualità e di altre questioni pragmatiche, i fan sviluppano un tipo di attaccamento che è quasi irripetibile in un panorama di consumo tradizionale. Un tifoso medio è molto meno propenso a “cambiare squadra” rispetto a un consumatore che può cambiare marca per uno smartphone o un'automobile. La sua fedeltà si basa su un legame emotivo e identitario, al di là del risultato di una singola partita o del momento storico di quella squadra. Un tifoso, per lo più, è colui che, durante una situazione di crisi del club, mostra il tipo di fedeltà che si dà a pochi aspetti della vita. Le motivazioni variano dalla tradizione familiare all'identificazione con la città o la cultura che il club rappresenta. Si tratta di una fedeltà radicata, normalmente trasmessa tra generazioni, appartenenza che pochi marchi tradizionali sono in grado di eguagliare. Ad esempio, mentre un consumatore potrebbe passare da un marchio A ad un marchio B per motivi di convenienza o di nuove tendenze, il tifoso rimane normalmente con la stessa squadra a prescindere dalle circostanze. Con i social media e le altre moderne piattaforme digitali, il fan engagement è più facile e dinamico: i club possono interagire in tempo reale e indirizzare i contenuti in base ai gusti dei tifosi. Questo è stato possibile grazie all'uso di siti e applicazioni di social network che hanno permesso a ogni club di rimanere in contatto continuo con i tifosi, offrendo loro contenuti esclusivi, aggiornamenti in tempo reale e coinvolgimento nella vita attiva della squadra. Gli esempi includono ulteriori investimenti nella digitalizzazione del rapporto con i tifosi attraverso l'uso di piattaforme social per notizie, contenuti visivi e momenti di interazione diretta che rafforzano la fedeltà dei tifosi, li raggiungono a livello globale e amplificano il valore del brand in mercati lontani. Il coinvolgimento dei tifosi non si ferma alla fruizione dei contenuti, ma si traduce in un dialogo che

può aumentare la partecipazione e fornire una sensazione di vicinanza con la squadra in modo diretto. Mentre il marketing tradizionale sembra cercare di “comprare” la fedeltà dei consumatori con incentivi e offerte vantaggiose, lo sport è intrinsecamente emotivo e culturale. Per i tifosi, il brand di un club è molto più di un simbolo o di un logo; si tratta di appartenenza e quindi di ricordi, emozioni e storie condivise. La fedeltà dei tifosi non può cambiare da un giorno all'altro; non può dipendere da variabili come il prezzo o le prestazioni del prodotto, ma da una storia che il club sta costruendo con i tifosi. Inoltre, i tifosi sono molto meno influenzabili rispetto ai consumatori tradizionali: non cambiano la loro squadra in base alla moda o a motivi finanziari. Un tifoso di calcio investe risorse e tempo nel seguire la propria squadra, qualunque sia il momento di difficoltà o di successo di quest'ultima. È proprio questa caratteristica che rende la fedeltà sportiva un fenomeno unico e difficilmente paragonabile alla tradizionale fedeltà del cliente a un brand commerciale. È per questo che i club possono contare su una base di tifosi molto più stabile, meno soggetta alle fluttuazioni del mercato e, soprattutto, una risorsa di grande valore per il valore complessivo del brand. La fedeltà degli appassionati e il fan engagement con un brand specifico differiscono da qualsiasi altra dinamica di marketing tradizionale, in cui i consumatori considerano l'attaccamento a un marchio non solo perché il prodotto è ottimo o molto conveniente, ma per l'identificazione con una specifica comunità e identità. Questo trasforma sostanzialmente il rapporto tra club e tifosi in un modello peculiare di fedeltà e partecipazione, legato a strategie di coinvolgimento che hanno il potere di accrescere il patrimonio emotivo e simbolico della marca. Come altri top club, la Juventus ha esplorato al meglio le potenzialità della digitalizzazione e ha instaurato un rapporto sempre più stretto con i propri sostenitori, creando esperienze che consolidano il loro senso di appartenenza, mantenendoli legati al club e confermando quanto sia centrale il valore del fan engagement nel mondo del calcio.

2.2) Modelli di business basati sul brand nelle società calcistiche

Nel calcio moderno, il brand è uno degli asset strategici più importanti, poiché il marchio accresce il valore economico dei club, aprendo nuove dimensioni per la creazione di valore. I principali club calcistici del mondo hanno modelli di business fortemente incentrati sul valore del brand, con l'obiettivo di diversificare le fonti di guadagno, aumentare la portata globale e consolidare la fidelizzazione dei tifosi. Club famosi come la Juventus, il Real Madrid o il Manchester United si configurano sempre più, al di là dei confini del calcio, come "brand globali", trasformandosi in prodotti di intrattenimento e lifestyle. Una delle caratteristiche principali di un modello di business basato sul brand nel calcio è la possibilità di diversificare le proprie fonti di ricavi, in modo che un club dipenda meno dai risultati dello sport e sia quindi in una posizione economicamente stabile anche durante crisi di risultati. Tradizionalmente, le tre fonti di ricavi fondamentali per le società calcistiche sono i diritti televisivi, le sponsorizzazioni e il merchandising. D'altra parte, i club con un brand consolidato hanno sviluppato nuove aree di guadagno, come il turismo sportivo, le partnership internazionali e la creazione di esperienze esclusive per i tifosi. Ad esempio, i diritti televisivi sono una buona fonte di entrate per i club e influiscono sulla forza del brand: i club che hanno un grande seguito all'interno e all'esterno del Paese troveranno sempre la strada per contratti televisivi redditizi, perché le emittenti vorranno trasmettere le partite delle squadre che hanno il maggior seguito. Anche il merchandising è una caratteristica inscindibile dei modelli di business dei top club, in quanto comporta la vendita di maglie e gadget, tra gli altri, che fanno ufficialmente parte del club. Le grandi squadre come la Juventus hanno portato le loro vendite di merchandising in tutto il mondo, sfruttando la brand equity per attrarre fan store e punti vendita ufficiali in diverse città del mondo. Un'altra parte molto rilevante dei ricavi delle società calcistiche deriva dalle sponsorizzazioni, perché, alla luce della visibilità del proprio brand, è possibile attrarre partner commerciali desiderosi di investire risorse che siano rilevanti. In realtà, le partnership con i grandi marchi

consentono ai club di ottenere ricavi stabili, rafforzando al contempo la propria visibilità a livello mondiale. I top club, come la Juventus, negoziano accordi di sponsorizzazione che vanno ben oltre il semplice posizionamento del marchio sulle maglie, ma formano vere e proprie partnership strategiche con attività di co-marketing, campagne digitali e iniziative di corporate social responsibility. Le partnership con marchi tecnologici, di abbigliamento sportivo e automobilistico rappresentano canali privilegiati per raggiungere un vasto pubblico attraverso il calcio. Queste partnership non si limitano alla visibilità durante le partite ma comprendono anche diversi interventi digitali e contenuti dedicati sui social media, creando una connessione tra il brand del club e quello dello sponsor. Tali sinergie rafforzano il valore del club, contribuendo alla solidità del brand e alla percezione del club come un marchio globale. Negli ultimi tempi, la digitalizzazione ha aperto alle società calcistiche la possibilità di innovare i propri modelli di business, basati sulla monetizzazione dell'engagement online. Social media, piattaforme streaming e app mobile sono solo alcuni dei punti di contatto fondamentali tramite cui raggiungere e gestire i propri tifosi, offrendo nuovi contenuti, notizie in diretta e la possibilità di partecipare attivamente alla vita del club. Tra le altre, la Juventus ha sviluppato un'app da cui è possibile accedere a contenuti esclusivi, come interviste ai giocatori o anche momenti "dietro le quinte", e acquistare subito il merchandising ufficiale. Questa strategia di digitalizzazione crea anche altre strade per i club per ottenere entrate attraverso la vendita di abbonamenti premium per accedere ad alcuni contenuti o addirittura esperienze digitali, aprendo la possibilità di inserire pubblicità mirata. I big data li aiutano ulteriormente a studiare le preferenze dei tifosi, a personalizzare le loro offerte e ad aggiungere più valore al brand per migliorare le campagne di marketing. Un'altra sezione innovativa del modello di business dei club calcistici è l'inclusione della tecnologia blockchain attraverso elementi come i Fan Token e gli NFT. Questi asset digitali permettono ai tifosi di acquistare "pezzi" del brand, come contenuti esclusivi o accessi privilegiati, e contribuiscono a creare una nuova forma di interazione tra club e fan. Attualmente, il brand calcistico è un

asset che permette finalmente al club di superare i confini del proprio Paese e di diffondere la propria influenza in mercati in via di sviluppo come l'Asia, l'America e il Medio Oriente. In realtà, questo significherebbe che tale internazionalizzazione potrebbe portare ricavi non solo dalla vendita dei diritti televisivi e del merchandising, ma anche dal turismo sportivo. Infatti, gli spettatori stranieri sarebbero disposti a viaggiare per assistere alle partite dal vivo o per visitare gli stadi delle squadre, arricchendo così l'economia locale del club calcistico e dell'intera città che lo ospita. Per esempio, la Juventus sviluppa un turismo sportivo in cui i visitatori vengono a vedere lo stadio di proprietà, i musei e anche alcuni tour VIP per i tifosi stranieri. In questo modo, questi pacchetti di esperienze possono essere anche una fonte di guadagno, poiché il brand è ora parte di un'attrazione turistica. I modelli di business adottati dai club calcistici a livello globale si basano dunque su una strategia integrata, che combina fonti di reddito diversificate, sponsorizzazioni strategiche, innovazione digitale ed espansione globale. La capacità di accrescere il valore del brand consente ai club di aumentare il valore complessivo della società, migliorando la stabilità economica, compreso il posizionamento competitivo.

2.2.1) Come il branding genera entrate attraverso merchandising, diritti TV, sponsor

Nel corso degli anni, il branding è diventato uno strumento strategico per le società calcistiche, capace di generare entrate in modo consistente attraverso la vendita di merchandising, la negoziazione dei diritti televisivi e l'acquisizione di sponsorizzazioni. Per un club, il brand non è un'immagine o un simbolo qualsiasi, ma un valore economico e una fonte di reddito fondamentale che contribuisce al suo mantenimento e sviluppo. Squadre come la Juventus, il Manchester United o il Real Madrid sono diventate brand globali con enormi volumi di sostegno. Sono in grado di sfruttare il loro valore di mercato ampliando le fonti di guadagno e affermandosi tra i club calcistici più redditizi al mondo. Il merchandising, che consiste nella vendita di magliette, gadget e altri prodotti con il marchio del club,

è uno dei canali più importanti attraverso cui il branding genera entrate per le società calcistiche. Già solo per questo motivo, il merchandising può essere considerato uno dei ricavi più immediati e tangibili per i club, in quanto può essere considerato uno strumento dei tifosi per manifestare il proprio sostegno e senso di appartenenza attraverso l'acquisto di prodotti ufficiali. L'efficacia del merchandising è quindi direttamente correlata alla forza del brand, in quanto solo i club con identità forti e identificabili attirano un elevato volume di tifosi disposti a investire per “indossare” i colori della propria squadra. I club con brandi forti hanno diversificato il merchandising introducendo prodotti lifestyle e collezioni speciali in collaborazione con altri marchi di abbigliamento. La Juventus, ad esempio, ha collaborato con Adidas per sviluppare una linea di prodotti in cui lo stile di un brand calcistico si combina con quello di un marchio sportivo globale. Questo apre le porte a un pubblico più ampio, dai tifosi agli amanti della moda, per stimolare le vendite e aumentare l'esposizione complessiva del marchio. Inoltre, i principali club calcistici hanno sviluppato il merchandising anche a livello internazionale, aprendo negozi ufficiali in diverse città del mondo o sviluppando siti web speciali di e-commerce per la vendita dei loro prodotti a livello globale. L'altra principale fonte di guadagno per ogni club calcistico proviene dai diritti televisivi, che consentono loro di negoziare contratti vantaggiosi grazie alla visibilità e al richiamo del brand. Soprattutto nelle competizioni di alto livello come la UEFA Champions League, sono una fonte di guadagno cruciale, poiché le emittenti televisive sono disposte a pagare cifre elevate per trasmettere le partite dei club con un grande seguito internazionale. La forza del brand gioca qui un ruolo chiave: più il club è popolare, più spettatori attira; quindi promette automaticamente un pubblico enorme per ogni sponsor e inserzionista. Talvolta, i diritti televisivi vengono suddivisi tra i club partecipanti in base alla loro popolarità e al numero di spettatori. Un modello di questo tipo implicherebbe che club come la Juventus, con il loro forte brand, attraggano un grande pubblico e, quindi, pretendano una fetta consistente dei ricavi. Il secondo punto importante è che ora la maggior parte dei club calcistici stringe partnership

con alcuni canali di streaming digitale, aggiungendo ulteriore disponibilità di trasmissione e beneficiando della crescente domanda di accesso allo sport on-demand. L'accesso a queste piattaforme permette ai club di raggiungere i loro fan in tutto il mondo, aumentando così la visibilità del marchio, il che contribuisce ulteriormente all'aumento dei ricavi televisivi. Le sponsorizzazioni sono uno dei più importanti canali di monetizzazione di una squadra di calcio e sono strettamente legate alla forza e alla consapevolezza del brand. Le aziende che intendono sponsorizzare una squadra di calcio non vogliono solo apporre il logo della loro azienda sul club, ma vogliono che questo dica qualcosa sui loro valori e sulla loro immagine. Per questo motivo, club così famosi con marchi conosciuti a livello internazionale sono sponsorizzati da investitori che vogliono essere presenti in tutte le partite e in tutte le campagne che il club adotterà. Inoltre, questo tipo di sponsorizzazione garantisce non solo ricavi elevati, ma contribuisce molto al rafforzamento della percezione del brand sul mercato globale. I principali sponsor del calcio provengono da settori come la tecnologia, la finanza, l'automotive, ma soprattutto l'abbigliamento sportivo. Infatti, la Juventus ha stipulato accordi pluriennali con sponsor internazionali come Jeep e Adidas che investono nel brand del club per ottenere visibilità e creare una buona associazione con i valori della squadra. Tali accordi includono non solo il logo sulla maglia, ma anche attività di co-marketing, campagne sui social network e iniziative di corporate social responsibility, che creano sinergie tra il brand del club e quello dello sponsor. In questo modo, il brand Juventus si è rafforzato finanziariamente, ma allo stesso tempo beneficia anche del prestigio e dell'associazione con marchi di alta qualità e visibilità. Un brand forte crea valore per ogni componente dell'ecosistema sportivo, dal tifoso allo sponsor, al partner commerciale e ai media. Nel momento in cui un club riesce a creare un brand forte che catturi l'attenzione di tutto il mondo, amplifica ogni singola area di guadagno, creando un circolo virtuoso di crescita. Le vendite di merchandising aumenteranno, alimentando la percezione del marchio; i diritti televisivi daranno spazio alla visibilità internazionale, mentre le sponsorizzazioni consolideranno la

fiducia degli investitori. Tutto ciò si traduce in una crescita a lungo termine nella stabilizzazione delle entrate del club, anche in caso di fluttuazione dei risultati sportivi. Il brand è quindi un asset strategico per il club calcistico, che può contare su fonti di reddito diversificate e su una rete di partner pronti a investire nel successo e nella visibilità della squadra. Solo i club che adottano una gestione proattiva del brand potranno, infatti, rimanere competitivi ai vertici del mercato sportivo mondiale e sfruttare appieno il potenziale economico e di visibilità offerto dal calcio come sport di massa. In questo caso, il branding può consentire alle società calcistiche di convertire l'appeal e l'identità dei club in fonti di ricavi significative e diversificate, rafforzando così il loro modello di business e la loro stabilità economica. Un approccio integrato al merchandising, ai diritti televisivi e alle sponsorizzazioni significa molto di più nel creare valore globale per il marchio di un club e nell'attrarre l'attenzione di un grande numero di spettatori fedeli. Questo fa della Juventus, come di altri top club, un caso eccellente per dimostrare che un brand forte è centrale per un modello di business di successo, che consente non solo di ottenere risultati migliori sul campo, ma anche di trasformare una squadra di calcio in un vero e proprio fenomeno globale.

2.2.2) Il ruolo della globalizzazione: dall'identità locale alla presenza globale

La globalizzazione ha trasformato il mondo del calcio, influenzando non solo le dinamiche economiche ma anche il modo in cui i club costruiscono e promuovono il proprio brand. Nel corso del tempo, le società calcistiche si sono trasformate da realtà fortemente radicate nelle loro comunità locali, fino a diventare brand globali in grado di raccogliere il sostegno di tifosi, investitori e sponsor in tutto il mondo. Questo processo di internazionalizzazione ha permesso a club come la Juventus di andare ben oltre i confini dei loro Paesi e di diventare icone globali dello sport e dell'intrattenimento. In origine le squadre di calcio avevano un forte legame con la comunità locale e rappresentavano, un punto di aggregazione per i tifosi. I club non erano considerati brand nel senso tradizionale del termine; rappresentavano invece un'espressione culturale di

valori condivisi e di appartenenza territoriale. Con la globalizzazione e la popolarità internazionale del calcio, tuttavia, i club hanno iniziato a sviluppare strategie di branding per tradurre il loro appeal da locale a globale. Per creare un brand internazionale, i club hanno sviluppato anche una comunicazione internazionale: traduzione di comunicati stampa e altri contenuti in lingue diverse; campagne digitali mirate; azioni di marketing per i tifosi di diverse nazionalità. La Juventus, ad esempio, ha infatti investito nella creazione di contenuti specifici per i mercati asiatici e americani: adattando il linguaggio e la narrativa per avvicinarsi alle culture locali, pur mantenendo la propria identità distintiva. Questo processo di “globalizzazione” consente ai club di mantenere il legame con la propria storia e con le comunità locali, attuando al contempo strategie che permettono loro di espandersi a livello globale. Uno dei risultati più rilevanti della globalizzazione è stato l’accesso a nuovi mercati dove il calcio ha guadagnato popolarità e, di conseguenza, attirando sempre più tifosi e imprese. Asia, Nord America e Medio Oriente sono diventati mercati strategici per i principali club europei, con iniziative mirate a catturare l'attenzione e la fedeltà dei tifosi locali. Ad esempio, la Juventus ha attivato una serie di partnership commerciali in Asia e ha potenziato la sua presenza digitale per raggiungere i tifosi in mercati in crescita come Cina e India. Questo ha aperto nuovi flussi di entrate per i club, dai contratti di sponsorizzazione con i marchi locali alla vendita del merchandising ufficiale. In questi mercati emergenti il calcio europeo è visto come un intrattenimento di prima classe dai tifosi, che hanno quindi il desiderio di acquistare prodotti legati al club, contribuendo così in modo significativo alla crescita del valore del brand. Inoltre, le tournée estive e le amichevoli internazionali organizzate in questi mercati sono diventate importanti opportunità per migliorare la visibilità dei club e rafforzare il legame con i tifosi locali, consolidando ulteriormente la loro presenza globale. L'accelerazione della globalizzazione del calcio è avvenuta con la diffusione dei social media e delle piattaforme digitali, che hanno reso possibile per la prima volta il dialogo diretto tra i club e i tifosi di tutto il mondo. Grazie a canali come Instagram, X,

Facebook e TikTok, i club hanno potuto raggiungere i tifosi in tempo reale, offrendo contenuti esclusivi, video, interviste e aggiornamenti sulle attività della squadra senza sosta. Ad esempio, la Juventus utilizza i social media per raggiungere direttamente i suoi tifosi multilingue all'estero, migliorando così la portata del brand e approfondendo il coinvolgimento dei fan anche nei mercati più lontani. Le piattaforme digitali offrono anche l'opportunità ai club di segmentare il pubblico e creare campagne di marketing più personalizzate in base agli interessi e alle abitudini di consumo dei tifosi. I big data consentono ai club di conoscere la frequenza di interazione, il tipo di contenuti graditi e le preferenze di acquisto dei tifosi per creare esperienze estremamente personalizzate. Questo approccio consente non solo di espandere la base di tifosi a livello globale, ma anche di creare un rapporto di fedeltà che rende il brand un riferimento stabile per i tifosi di tutto il mondo. Se da un lato la globalizzazione offre enormi opportunità, dall'altro pone i club calcistici di fronte a sfide significative, perché devono bilanciare la possibilità di espandersi su scala mondiale con quella di preservare la propria identità locale. Per molti club, infatti, il brand è fortemente legato alla tradizione e alla cultura del territorio di origine, e un'eccessiva apertura al mercato globale potrebbe rischiare di indebolire il legame con i tifosi locali. Questo equilibrio tra identità locale e presenza globale è molto importante per mantenere un marchio autentico e credibile, per soddisfare le aspettative sia dei tifosi storici sia dei nuovi tifosi internazionali. Il cambiamento del logo della Juventus nel 2017, sviluppato per essere più accattivante e per attirare un pubblico più ampio ed esteticamente compatibile con un brand lifestyle, è un esempio di tale sfida. Questo cambiamento ha suscitato reazioni diverse da parte dei tifosi, a dimostrazione di come la globalizzazione possa talvolta produrre decisioni non sempre gradite alla propria base. Tuttavia, la Juventus è riuscita a trasformare questo nuovo logo in un simbolo di modernità, conservazione dell'identità e appartenenza ai tifosi locali, creando al contempo un'immagine più universale e facilmente riconoscibile. La globalizzazione ha dunque trasformato il calcio in un'esperienza

internazionale, grazie alla quale i club hanno potuto raggiungere nuovi mercati e creare una diversificazione dei flussi di entrate grazie alla presenza internazionale. Ad ogni modo, l'espansione globale richiede un approccio strategico che consenta di mantenere l'autenticità del brand e di rispettare il legame culturale con il territorio di appartenenza. Come altri top club, la Juventus rappresenta un esempio di come si sfrutta la globalizzazione: un club calcistico può diventare un marchio internazionale, con la capacità di attrarre tifosi in tutto il mondo e di creare valore economico su scala internazionale, pur rimanendo legato alla propria base storica e sociale.

2.3) L'impatto dei successi sportivi sulla percezione del brand

Il successo in campo sportivo può essere considerato un fattore determinante nella percezione del brand in una squadra di calcio, influenzando non solo il suo valore economico, ma anche la sua reputazione internazionale e il suo prestigio. Successi, titoli e prestazioni straordinarie non solo aumentano il numero di tifosi, ma innalzano anche il livello del legame emotivo dei tifosi esistenti, il coinvolgimento e la fedeltà. I club che sono riusciti a costruire una storia di trionfi nazionali e internazionali, come la Juventus, si sono basati sulle vittorie per rendere il brand sinonimo di qualità, determinazione e ambizione. Vittorie e titoli consolidano ancora di più il legame affettivo tra il club e i tifosi, che considerano la squadra non solo un'entità sportiva, ma una rappresentazione del proprio senso di appartenenza e orgoglio. I tifosi sentono che quando ci sono grandi risultati da parte di un club, sono coinvolti anzi, partecipi di un sentimento di successo condiviso e questo porta a una maggiore fedeltà al brand. Questo rafforzamento della fedeltà influenza sicuramente la percezione del club: i tifosi si identificano con i successi della squadra e sono spinti a sostenere il club, sia attraverso l'acquisto di merchandising che tramite il rinnovo degli abbonamenti e la partecipazione agli eventi organizzati dal club. Ad esempio, la Juventus ha aumentato il numero dei suoi tifosi durante i cicli di vittorie consecutive nel campionato italiano, seguite da grandi prestazioni in campo europeo. Questi

successi sportivi hanno forgiato la sua immagine come una delle squadre più competitive e rispettate, trasformandola in un'eccellenza simbolica per i tifosi. Pertanto, la fedeltà fornita dai successi sportivi offre una base di tifosi stabile in grado di investire nelle attività del club, poiché le crisi sportive non sono in grado di danneggiare il senso di appartenenza. I successi sportivi aumentano il valore percepito del brand, non solo nell'opinione dei tifosi ma anche per i nuovi sponsor e partner commerciali che considerano la squadra come il mezzo perfetto per raggiungere un target ampio ed entusiasta. Il successo porta maggiore visibilità ed esclusività al brand che renderà il club molto attraente per gli sponsor. Aziende di altri settori, come quello automobilistico, tecnologico o dell'abbigliamento, investirebbero in un club di successo con la speranza di ottenere alcuni vantaggi associati a un brand così attraente ed esclusivo.

Prendiamo ad esempio la Juventus: con un successo sportivo di questa portata, sponsor di alto profilo come Jeep e Adidas sono accorsi immediatamente in modo da rafforzare il proprio marchio e raggiungere milioni di tifosi. Tutti questi accordi di sponsorizzazione compattano le grandi entrate finanziarie che derivano dall'immagine del club come marchio di qualità. Ogni partner commerciale lega i propri valori a quelli dei successi del club beneficiando dell'impatto positivo delle vittorie sulla percezione del brand. I successi sportivi, specialmente in campo internazionale, danno al club molta più visibilità a livello mondiale. In effetti, preparare un'ottima prestazione nei tornei europei, ad esempio, la UEFA Champions League significa aumentare il prestigio di un brand che sarà anche più riconoscibile nei mercati esteri. Questa maggiore riconoscibilità amplia il numero di tifosi in tutto il mondo, trasformandosi in nuovi ricavi che saranno legati soprattutto alle vendite del merchandising ufficiale. I fatti dimostrano che la Juventus, grazie alle sue performance in Champions League e alla presenza di giocatori di fama internazionale, attira oggi spettatori da luoghi come la Cina, l'India e persino gli Stati Uniti. Questa estensione ha di fatto costretto il brand a iniziare a vendere merchandising ufficiale, tra cui maglie e altri accessori, nei mercati internazionali dove stava progressivamente guadagnando valore. La

popolarità dei giocatori insieme ai successi della squadra, contribuisce ulteriormente a creare una domanda crescente di merchandising, trasformando il brand in un simbolo globale dello sport e dell'eccellenza calcistica. Il successo sportivo innalza la cultura aziendale percepita di un club, sottolineata da valori di sacrificio, resilienza e determinazione. Le squadre che riescono a ottenere risultati costanti nel tempo appaiono come aziende solide, ben gestite e degne di godere di eccellenze e di superare ogni tipo di contrattempo. Questa reputazione non solo consolida la forza del legame con i tifosi ma attira investitori e sponsor che vorrebbero vedere il loro marchio associato a questa cultura aziendale.

D'altra parte, la Juventus può vantare una gestione aziendale rigorosa, orientata al successo sportivo, che ha acquisito una progressiva reputazione di affidabilità e serietà; cioè, nella mente dei tifosi e degli investitori, un brand stabile e professionale in grado di valorizzare i propri giocatori e di costruire una squadra competitiva. Il brand prestigioso sviluppato grazie ai trionfi sportivi permette di consolidare il suo valore di mercato, mentre la sua immagine rimane soddisfacente anche in quei frangenti critici di transizione. Il successo nello sport è direttamente e profondamente legato al brand della squadra di calcio, che si traduce in vantaggi significativi grazie alla fedeltà dei tifosi e all'attrazione di sponsor e partner commerciali. Il successo costruisce identità e reputazione, accrescendo il valore economico di un brand e alimentando un circolo virtuoso che rafforza la stabilità e la crescita dell'intera azienda. La Juventus è il vero esempio emblematico, anche in considerazione della sua gloriosa storia e della sua immagine di squadra vittoriosa, di come i risultati sportivi possano essere trasformati in una risorsa strategica per il brand: per aumentare il coinvolgimento dei tifosi e rafforzare la posizione del Club tra i migliori nel mondo dello sport.

2.3.1) Come i risultati sportivi influenzano la reputazione del club

Le prestazioni nell'ambito del calcio sono molto importanti per la costruzione e il mantenimento della reputazione. Indubbiamente, le prestazioni sul campo influenzano molti aspetti: il modo in cui il pubblico percepisce il club, il modo in cui i tifosi lo vedono, il grado di attrazione del club per gli sponsor, i media e altri potenziali investitori. Un club di successo è associato a valori come competenza, affidabilità ed eccellenza, mentre una lunga serie di sconfitte distruggono il suo prestigio: il club diventa quindi soggetto a critiche e a una diminuzione del coinvolgimento dei suoi tifosi. Le prestazioni sportive positive nei campionati nazionali e nelle competizioni internazionali aumentano il prestigio di un club e la sua considerazione da parte dei tifosi e del pubblico in generale. I trionfi frequenti creano un'immagine di eccellenza che diffonde il messaggio di come un club sia ben organizzato e voglia raggiungere i massimi livelli del calcio professionistico.

Un club vincente finisce per essere l'incarnazione di qualità e professionalità, e la sua reputazione, ormai consolidata, riesce a mantenere un certo standard. La Juventus, ad esempio, è riuscita a consolidare la propria reputazione grazie a una serie di titoli nazionali consecutivi in Serie A e a buone prestazioni nelle competizioni europee che l'hanno collocata tra le squadre percepite come "top", le cui caratteristiche sono solidità e professionalità. La reputazione di eccellenza ha portato sponsor di alto profilo e partner commerciali desiderosi di associare il proprio marchio al successo della squadra. Un'influenza particolare è solitamente attribuita ai successi nelle competizioni internazionali, come la UEFA Champions League, che portano ampia pubblicità e fama a livello mondiale. Le prestazioni di alto livello in campo europeo conferiscono a un club un prestigio maggiore rispetto a quello che avrebbe potuto ricevere nell'ambito delle competizioni nazionali, rafforzando la sua reputazione tra i tifosi, i media e gli sponsor internazionali. I club che si comportano bene nelle competizioni internazionali sono considerati brand internazionali, un simbolo di eccellenza sportiva che rappresenta il calcio europeo in tutto il mondo. La reputazione della

Juventus è stata migliorata anche da due finali di Champions League negli ultimi dieci anni, nonostante siano state perse. La possibilità di confrontarsi ai massimi livelli internazionali ha consolidato l'immagine di una delle squadre più competitive d'Europa, ha aumentato il prestigio e ha attirato un maggior seguito di tifosi a livello internazionale. I successi nelle competizioni internazionali danno spazio a una maggiore esposizione mediatica che contribuisce allo sviluppo della reputazione del club e all'amplificazione del valore del marchio. Mentre le vittorie consolidano il prestigio del club, i risultati negativi distruggono tutto ciò che è stato costruito perché producono l'effetto opposto. Una serie di sconfitte o una stagione al di sotto delle aspettative influisce negativamente sulla percezione del club, causando disillusione tra i tifosi e allontanando potenziali investitori e sponsor. Questo calo di prestazioni potrebbe essere una delle ragioni principali per cui i suoi sostenitori inizieranno a perdere la fiducia nel club, criticando le decisioni della dirigenza del club, sia nella gestione del mercato dei trasferimenti che in quella tecnica. Inoltre, i media sottolineano le fasi di crisi sportiva, mettendo ulteriore pressione sul club e indebolendolo ancora di più. È il caso della Juventus, come di altre squadre di vertice, che hanno affrontato crisi sportive, non riuscendo a soddisfare le aspettative dei propri tifosi, momenti considerati critici per il prestigio del club. Tuttavia, i club normalmente ben strutturati superano le crisi con strategie di comunicazione e pianificazione a lungo termine che consentono di affrontare i periodi di crisi e di recuperare il prestigio perduto. Le strategie di gestione della reputazione sono utilizzate per attenuare l'impatto dei risultati negativi e aiutano a mantenere la fiducia dei tifosi e la stabilità del brand. La trasparenza nella comunicazione, attraverso messaggi che coincidono con i valori del club, permette di affrontare le crisi e di dimostrare che, nonostante le difficoltà sportive, il club ha un impegno molto forte con i suoi tifosi. Per esempio, insistendo su valori come la resilienza e il rinnovamento, facendo apparire i club rassicuranti nei momenti critici, come nel caso della Juventus che cerca di vendere ai propri sostenitori il proprio progetto di lungo periodo. In questo modo, attraverso iniziative di fan engagement,

comunicazioni social e interazioni con i media, un club potrà mantenere nei momenti difficili un rapporto intenso ma positivo con i propri sostenitori, costruire un'immagine di affidabilità, dimostrando di condividere valori di trasparenza e impegno. I risultati nell'attività sportiva hanno dunque un effetto molto forte sulla reputazione della società calcistica: da un lato creano un'immagine di eccellenza, dall'altro rafforzano il legame con i tifosi in caso di vittorie. Le sconfitte, invece, mettono in discussione questa reputazione e richiedono strategie di gestione che permettano alla squadra di mantenere la fiducia e il sostegno dei propri tifosi. Come ogni altra grande squadra, la Juventus dimostra che il successo e il prestigio di un club non si basano solo sulle prestazioni sul campo, ma anche su come si possono gestire le crisi in modo professionale e su come la trasparenza può proteggere e sviluppare il brand nel tempo.

2.3.2) L'importanza delle performance sportive e dell'immagine pubblica

È evidente che l'immagine pubblica combinata con le prestazioni sportive è un fattore chiave strategico per il successo e la crescita del brand di qualsiasi club calcistico. Le vittorie e le buone prestazioni sul campo agiscono come un potente strumento per aumentare il prestigio del club, attirando tifosi, sponsor e partner commerciali. D'altro canto, l'immagine pubblica del club, intesa come percezione pubblica del brand e dei suoi valori, contribuisce a rafforzare ulteriormente la reputazione e il legame con la base dei tifosi. Una società calcistica di successo, come la Juventus, non costruisce solo il risultato sportivo, ma costruisce anche un'immagine pubblica positiva e coerente che riflette i valori della società e genera fiducia e rispetto nel pubblico. Le prestazioni sportive sono la principale attrattiva per i tifosi, in quanto suscitano in loro orgoglio e senso di appartenenza. I successi sul campo rafforzano il rapporto tra i tifosi e il club, con un notevole valore economico e creando un circolo virtuoso in cui le vittorie sportive contribuiscono ad aumentare il valore del brand e lo rendono più attraente per gli sponsor e i partner commerciali. Le squadre vincenti nei campionati nazionali e

nelle competizioni internazionali si trasformano in marchi vincenti; questa buona reputazione si diffonde in tutto il mondo, aumentando potenzialmente la base dei tifosi e le possibilità di accaparrarsi maggiori entrate. Le performance positive conferiscono un'aura di eccellenza al club, che è così in grado di attrarre non solo i tifosi ma anche le aziende interessate ad associare la propria immagine a una squadra prestigiosa e di successo. Questi risultati, amplificati dalla copertura mediatica globale, miglioreranno la percezione del brand e genereranno valore economico sia a livello locale che internazionale. L'immagine pubblica di un club è un aspetto importante al giorno d'oggi per il suo posizionamento e per riuscire a mantenere la fiducia di tifosi e investitori. L'immagine pubblica non dipende solo dai risultati sul campo, ma anche dalle scelte etiche e strategiche del club, dal comportamento dei giocatori e del personale e, naturalmente, dalle iniziative di responsabilità sociale. Un club con una forte cultura basata su valori come la sportività, integrità e inclusione godrà di una buona e trasparente reputazione, grazie alla quale sarà rispettato da tifosi, media e partner commerciali. La coerenza dei valori del brand e delle attività promosse è importante per un club calcistico moderno. Nel caso della Juventus, sono stati fatti investimenti in programmi di responsabilità sociale e campagne contro il razzismo e la discriminazione per ribadire l'immagine di un marchio inclusivo e rispettoso. Tali iniziative consentono di migliorare la percezione del club al di là dei contesti sportivi, posizionando il marchio come punto di riferimento di etica e valore sociale. Il mantenimento dell'immagine pubblica, quindi, non solo protegge il marchio dalle crisi di reputazione, ma costruisce anche un'immagine positiva che aggiunge valore alla percezione del club e cementa ulteriormente il rapporto con i tifosi. In tempi di avversità sportive, dove vi è una crisi di risultati, l'immagine pubblica di un club assume un ruolo ancora più significativo nel contribuire a proteggere il valore del brand e la fiducia dei tifosi. Un'immagine pubblica forte e valori ben definiti possono limitare l'impatto negativo sulla reputazione e mantenere buoni rapporti con il pubblico quando i risultati non sono all'altezza delle aspettative. La gestione dell'immagine pubblica si basa sulla trasparenza e

sulla coerenza, consentendo alla società di comunicare con i tifosi trasmettendo un messaggio costruito sulla fiducia e sull'impegno a lungo termine, anche nei momenti più tumultuosi. La Juventus ha attraversato periodi di crisi sportiva in cui si è preoccupata particolarmente della propria immagine pubblica, adottando strategie di relazione trasparenti e consolidando ulteriormente i valori del club. La società ha salvato la propria reputazione grazie al continuo dialogo con i tifosi, sottolineando l'impegno al miglioramento e alla continuità del progetto sportivo. Quanto più forte è l'immagine pubblica durante i periodi di crisi, tanto più si riuscirà a contenere le perdite reputazionali, a stabilizzare il valore del marchio e a rendere più probabile una rapida ripresa nel momento in cui le prestazioni sportive riprenderanno. La digitalizzazione ha offerto alle società calcistiche nuove opportunità per costruire e diffondere la propria immagine pubblica, consentendo loro di entrare in contatto diretto e continuo con i tifosi di tutto il mondo. L'aiuto dei social media, delle piattaforme di streaming e delle app consente ai club di diffondere i valori del proprio marchio a un pubblico globale enorme attraverso iniziative che trascendono il contesto sportivo. A tal fine, la Juventus utilizza i social media per condividere contenuti che riflettono la filosofia e i valori del club, siano essi interviste di giocatori, campagne sociali o messaggi che connotano la vicinanza con i tifosi.

La percezione positiva del club sarà amplificata dalla comunicazione digitale, soprattutto nei mercati internazionali, dove i tifosi si sentiranno coinvolti e informati. Il mantenimento dell'immagine pubblica attraverso i media digitali non solo rafforza il rapporto con i tifosi, ma contribuisce anche a costruire una reputazione forte e rispettata, in cui il brand del club diventa sinonimo di valori positivi e trasparenza.

In questo modo, l'immagine pubblica diventa un asset strategico del marchio, che persegue la crescita e il consolidamento, anche in tempi di crisi sportiva. Le prestazioni sportive e l'immagine pubblica sono i due pilastri fondamentali per costruire e gestire la reputazione di un club calcistico. Mentre il successo sul campo porta prestigio e valore economico, l'immagine pubblica riflette i valori e

l'etica del club, costruendo così relazioni stabili e positive con i tifosi e gli stakeholder. Come ogni altro grande club, la Juventus dimostra che il vero successo di una società non sta solo nelle vittorie, ma anche nel trovare, nella gestione della propria immagine pubblica e nella coerenza con i propri valori, una leva fondamentale per consolidare il proprio brand e garantire una crescita sostenibile nel tempo.

Capitolo 3: Il Caso Juventus

3.1 Storia e evoluzione del brand Juventus.

L'FC Juventus trova le sue origini nel 1897, a Torino. Oggi, lo stesso club rappresenta uno dei brand del panorama calcistico mondiale. La forte identità sportiva, unita a quella culturale, ha distinto il club sin dai suoi primi anni, divenendo rapidamente una delle squadre di maggiore riferimento in Italia. La svolta decisiva per la storia dell'FC Juventus è segnata all'altezza del 1923, anno in cui la storica famiglia Agnelli ne completò l'acquisizione, ponendo le basi per una gestione innovativa e strategica. Questa mossa portò la Juventus al dominio del panorama calcistico italiano e internazionale. Il brand Juventus nel corso della sua storia subì un'evoluzione crescente, segnata da numerosi successi sportivi pur attraversando comunque momenti di crisi a cui seguirono prontamente delle significative rinascite; per questo motivo, l'immagine e il prestigio del club non vennero mai veramente scalfite. I primi successi risalgono agli anni '30 del '900, a cui successivamente ne seguirono altri negli anni a venire; grazie ai suoi trionfi, il club ha saputo costruire un'identità riconoscibile, associata a valori di eccellenza, passione e ambizione. Il 2017 è un'altra data cruciale per lo sviluppo e l'accrescimento del brand, poiché la Juventus scelse di ridefinire la propria immagine proponendosi come brand d'avanguardia e globale. Questa scelta portò il club ad attrarre nuove generazioni e culture differenti. La Vecchia Signora, così soprannominata dai suoi supporter, non fu più solo una squadra di calcio ma un vero e proprio brand riconosciuto ovunque nel mondo dello sport, dello stile di vita e dello spettacolo.

3.1.1 Le tappe principali della storia del club: successi, crisi e rinascite.

La conquista di cinque titoli consecutivi di Serie A negli anni tra il 1930 e il 1935 rappresentarono un'impresa che consolidò il club come una potenza del calcio italiano. Il periodo del dopoguerra rappresentò una nuova vetrina per molteplici sfide. Nonostante le difficoltà, non mancarono tuttavia grandi successi: negli anni '70 una serie di giocatori iconici come Dino Zoff e Roberto Bettega aiutarono il club a vincere numerosi trofei, e questa fu senza dubbio il primo step ai fini del riconoscimento del club a livello internazionale. Sotto la guida di Giovanni Trapattoni, negli anni '80, la Juventus raggiunse l'apice del successo europeo. Vinse infatti la Coppa dei Campioni, precisamente nel 1985, un evento che sfortunatamente è stato anche segnato dalla tragica vicenda dell'Heysel. Nel 2006, a seguito di numerosi successi conseguiti negli anni precedenti, un fulmine a ciel sereno colpì il club: un'inchiesta denominata "Calciopoli" svelò delle irregolarità commesse dalla stessa Juventus, insieme ad altre società sportive del campionato italiano. Quest'evento ebbe un costo molto caro per il club, poiché venne retrocesso in Serie B e a pagarne maggiormente le conseguenze fu inevitabilmente l'immagine stessa del club. Da un evento così disastroso ci fu tuttavia una ripresa abbastanza rapida, poiché fu anche l'occasione per un profondo rinnovamento, sia a livello sportivo che societario. Il ritorno in Serie A e la ricostruzione del club furono guidati da una visione strategica che mirava non solo a riconquistare la gloria sportiva, ma anche a riposizionare il brand Juventus come un modello di eccellenza e innovazione. Esattamente 5 anni dopo, nel 2011, la Juventus tornò a lottare ai vertici del calcio mondiale grazie a figure chiave come Antonio Conte e Massimiliano Allegri. Cominciò un dominio caratterizzato da numerose vittorie consecutive del campionato italiano, dal 2012 al 2020. Non solo a livello nazionale, poiché la stessa Juventus seppe imporsi anche in campo europeo, raggiungendo, sotto la guida del tecnico Max Allegri, due finali di Champions League. L'acquisto, nel 2018, del calciatore Cristiano Ronaldo, ha ulteriormente rafforzato l'immagine globale della Juventus.

3.1.2 Il rebranding del 2017: motivazioni e obiettivi strategici

Un'importante trasformazione fu messa in atto, da parte della Juventus, nel gennaio del 2017. Il logo doveva subire un processo di svecchiamento, motivo per cui il club optò per il lancio di un nuovo logo, più al passo con i tempi, e di un rebranding completo della sua immagine. Tale processo non fu sicuramente semplice, ma senza dubbio rappresentò una delle strategie di marketing più significative nella storia del club. L'unico neo era rappresentato dal fatto che lo stesso processo aveva provocato un ampio dibattito propagatosi tra tifosi e addetti ai lavori. La priorità della Juventus, in questo senso, era la modernizzazione dell'identità visiva del brand. Così facendo infatti, si sarebbe rafforzata la posizione a livello globale e si sarebbero aperte nuove opportunità di business anche al di fuori del mondo del calcio. La lettera "J" stilizzata, accompagnata dal nome "Juventus", sostituì il tradizionale stemma ovale. Tale decisione fu figlia di diverse motivazioni strategiche, tra le quali figurano l'adattamento ai mercati globali, l'attrazione di un pubblico più giovane e la diversificazione delle fonti di ricavo. Approfondendo maggiormente il primo punto, si potrebbe dire che l'obiettivo principale della Juventus era quello di consolidare la sua importanza non solo nel panorama calcistico ma anche al di fuori. La Juventus doveva diventare un marchio globale in grado di competere nel settore del lifestyle e dell'entertainment. Da qui, la scelta del nuovo logo: doveva infatti essere riconoscibile, motivo per cui si optò per qualcosa di semplice e versatile. Le stesse caratteristiche permettevano l'adattabilità dello stesso logo a una varietà di contesti, dai prodotti di merchandising agli eventi internazionali. L'attrazione di un pubblico più giovane, secondo punto, era fondamentale per l'accrescimento ulteriore del brand, poiché i tifosi erano sempre di più attratti da un'estetica moderna e da esperienze digitali coinvolgenti. Questa mossa permise alla Juventus di farsi strada nei mercati emergenti come Asia e America. Infine, il terzo punto risultava cruciale per l'espansione del club in settori extra-sportivi, come la moda e il design. Un eventuale posizionamento come brand di lifestyle sarebbe stato l'ideale per il

raggiungimento dell'obiettivo, e avrebbe senza dubbio attirato partner commerciali al di fuori del settore tradizionale dello sport. Risulta scorretto limitarsi ad interpretare il rebranding del 2017 come una mera operazione di rinnovamento estetico. Esso aveva infatti le sembianze di un progetto a lungo termine, caratterizzato da una serie di obiettivi strategici quali l'incremento del valore del marchio, l'espansione della fanbase globale, il rafforzamento dell'identità digitale e l'innovazione del posizionamento del club. Il brand Juventus poteva aumentare il suo valore grazie alla creazione di un'immagine forte e riconoscibile. Essa avrebbe migliorato la percezione della società sportiva, e avrebbe anche accresciuto la capacità di generare ricavi derivanti da attività come sponsorizzazioni, partnership e merchandising. La Juventus, tramite la citata operazione di rinnovamento del logo, unita ad una comunicazione mirata, poté permettersi di puntare a rafforzare la propria presenza in Cina, Stati Uniti e Medio Oriente. Questa precisa scelta geografica non è senza dubbio frutto del caso: nei Paesi citati infatti, l'interesse per il calcio risulta costantemente in crescita. Anche l'aspetto digitale venne degnato di particolare attenzione, poiché la creazione stessa del nuovo logo avrebbe risposto alle richieste di efficacia su piattaforme online e social media, oltre che nei contesti tradizionali. La Juventus non doveva più essere soltanto un club calcistico, ma un'organizzazione innovativa, in grado di competere con altri grandi brand sportivi globali e di esplorare nuovi orizzonti imprenditoriali. Il rebranding del 2017 rappresenta dunque un passo cruciale per la Juventus, poiché ha permesso al club di ridefinire la propria immagine e di affrontare con successo le sfide di un mercato calcistico sempre più globale e competitivo.

3.2 La gestione del brand Juventus a livello globale

La Juventus è riuscita ad evolversi a brand globale, partendo dall'essere un mero simbolo del calcio italiano. La sua capacità di affascinare tifosi e appassionati in tutto il mondo ha giocato un ruolo fondamentale nel processo. Senza dubbio i successi sportivi hanno contribuito alla trasformazione, tuttavia la presenza di

una strategia ambiziosa ma soprattutto chiara ha giocato un ruolo cruciale. Ciò ha permesso al club di esplorare nuovi mercati e di sfruttare le opportunità offerte dal marketing moderno, dal digitale e dalle partnership strategiche.

3.2.1 La strategia di espansione internazionale del club.

Come visto precedentemente, la Juventus ha cercato di rafforzare ulteriormente la sua presenza e la sua influenza nel mondo, ma soprattutto in contesti come l'Asia, il Nord America e il Medio Oriente. Ai fini dell'orientamento della bussola a loro favore ha giocato un dato interessante per la Juventus, ma in generale per tutte le società calcistiche mondiali: si è infatti notato un crescente interesse verso il mondo del calcio in tali aree. Esse offrono, per il club, due distinte opportunità: l'allargamento del proprio pubblico, poiché in questo modo vengono attratti nuovi tifosi, e la costruzione di solide relazioni commerciali. Per poter avanzare con la promozione del marchio, la Juventus ha organizzato tournée estive e amichevoli internazionali, portando la squadra a giocare in città come Shanghai, New York e Riyadh. I fan locali sono naturalmente attratti da tali eventi, ma non solo, perché grazie all'organizzazione di tali iniziative vengono consolidati anche rapporti con sponsor e partner strategici. L'esempio più significativo, in tal senso, è rappresentato dall'apertura di un ufficio a Hong Kong. Quest'ultimo è stato pensato per coordinare le attività del club nell'intera area asiatica. In questo modo la Juventus ha dimostrato l'impegno nel dialogo diretto con mercati così importanti. Il già citato acquisto di Cristiano Ronaldo nel 2018 ha rappresentato un'azione fondamentale nell'ottica della strategia di espansione internazionale. L'ingaggio del cartellino del campione portoghese, già riconosciuto come una delle personalità sportive più seguite al mondo prima del suo approdo a Torino, ha permesso alla Juventus di raggiungere milioni di nuovi tifosi. Inoltre, l'acquisto del calciatore ha aiutato la società bianconera a rafforzare ulteriormente la propria presenza globale. È grazie a questo tipo di operazioni, di natura strategica ma soprattutto mirate, che la Juventus ha

sottolineato la propria volontà di posizionarsi tra i grandi marchi del calcio mondiale.

3.2.2 Il ruolo del merchandising, social media e partnership globali

L'uso sapiente di strumenti quali il merchandising, i social media e le collaborazioni con aziende di rilievo internazionale, per la Juventus, si sono rivelati degli strumenti fondamentali per la gestione globale del brand. Com'è noto, nel mondo dello sport l'attività di merchandising prevede prevalentemente la vendita di prodotti ufficiali come maglie e articoli sportivi. La società Juventus ha intuito che per ampliare il suo margine di guadagno sarebbe stato opportuno permettere ai sostenitori l'acquisto di prodotti di abbigliamento lifestyle e oggetti di design. La collaborazione con diversi brand di lusso ha giocato un ruolo importante, in tal senso. Mediante questo tipo di approccio, la società Juventus ha attratto un pubblico non necessariamente legato al calcio. La condizione fondamentale era che lo stesso pubblico fosse interessato al marchio Juventus come simbolo di stile e modernità. C'è poi l'aspetto social media; piattaforme come Instagram, Twitter e TikTok hanno permesso alla Juventus di mettere in vetrina il proprio marchio. Obiettivo fondamentale risultava dunque aumentare i follower sui vari canali digitali. Questo canale avrebbe costituito anche un'ottima via per comunicare direttamente con i propri tifosi in ogni parte del mondo. Per ampliare i propri follower, una metodologia funzionale è stata sicuramente la produzione di contenuti in diverse lingue e il coinvolgimento di figure influenti. Va inoltre sottolineato come la Juventus sia stata una delle prime squadre italiane a investire significativamente sulla piattaforma di video online YouTube; il canale è stato sfruttato per creare contenuti esclusivi, atti a consolidare il senso di appartenenza tra i tifosi. La strategia è stata completata con le partnership globali. Grazie a queste, il club ha rafforzato la propria immagine. Marchi come Adidas e Jeep hanno non solo garantito (grazie alla loro collaborazione) visibilità a livello internazionale, ma hanno anche associato la Juventus a valori di qualità, innovazione e prestigio. Sono poi stati conclusi degli accordi con aziende

tecnologiche e del settore dell'intrattenimento, come Konami. Questa mossa ha ulteriormente espanso la portata del club, posizionandolo come un leader nel marketing calcistico. In questo modo la Juventus si è trasformata in un brand riconosciuto a livello internazionale. È stata capace di unire tradizione e innovazione, ed ha calcato il palcoscenico globale come uno dei club più influenti del panorama calcistico moderno.

3.3 L'acquisto di Cristiano Ronaldo: impatto sul brand e sui ricavi

La Juventus ha acquistato il calciatore Cristiano Ronaldo, nel luglio del 2018, dal Real Madrid per la cifra record di 117 milioni di euro. È stato uno dei trasferimenti più costosi di sempre, e anche e soprattutto per questo motivo fu uno dei più simbolici per il calcio moderno. In ambito sportivo, la Juventus ha sicuramente dimostrato la propria ambizione ma sarebbe riduttivo limitarsi ad osservare il trasferimento soltanto da una prospettiva sportiva. In questo modo infatti la Juventus ha aggiunto un tassello in più nel puzzle per diventare uno dei brand più influenti e riconoscibili al mondo. Apparentemente, infatti, questo trasferimento si potrebbe pensare che fosse legato solo al campo, ma in realtà è stata una complessa operazione strategica che ha avuto effetti significativi su diversi fronti.

3.3.1) Analisi dell'acquisto di Ronaldo nel 2018: obiettivi sportivi e commerciali

Ripartire la Juventus al vertice del calcio europeo costituiva una priorità per la società, specialmente dal punto di vista sportivo, e l'approdo di Ronaldo a Torino rispondeva a tale preciso bisogno. Il dominio nazionale – culminato con sette titoli consecutivi di Serie A – voleva essere esteso anche in ambito europeo. La Juventus aveva bisogno di un calciatore che le avrebbe permesso di mettersi in mostra anche in Champions League, competizione nella quale il club era precedentemente arrivata vicina al successo, senza tuttavia riuscire a mettere le mani sul trofeo dal 1996. Ovviamente nessuno meglio di Ronaldo, che vanta

cinque Champions League nel suo palmares personale e, dunque, una reputazione consolidata, avrebbe potuto incarnare questa ambizione. Ronaldo, in termini commerciali, è un'icona globale, che un brand personale che va oltre l'aspetto calcistico. Nell'anno del suo arrivo a Torino, Ronaldo era il personaggio sportivo più seguito al mondo sui social media. La sua pagina personale contava un totale di oltre 300 milioni di follower combinati su Instagram, Facebook e Twitter. Appare chiaro dunque come l'acquisto del cartellino di un personaggio così influente poteva accrescere anche l'aspetto social della società stessa, poiché il calciatore costituiva una vera e propria risorsa di marketing senza precedenti. La sua popolarità poteva essere sfruttata per rafforzare il posizionamento del club a livello internazionale, penetrare nuovi mercati e attrarre nuovi sponsor.

3.3.2) Incremento della visibilità globale e crescita sui social media

L'incremento della visibilità globale e la crescita sui social media risultano sicuramente due obiettivi che la società Juventus puntava a raggiungere, mediante operazioni strategiche come ad esempio il trasferimento di Ronaldo. I primi risultati tangibili si sono rivelati nelle settimane successive all'annuncio. I canali social del club hanno registrato un'esplosione di nuovi follower. Secondo una stima, la fanbase digitale della Juventus è cresciuta oltre il 30% solo nei primi mesi, con un incremento di milioni di follower su Instagram, Twitter e Facebook. La Juventus divenne uno tra i club calcistici più seguiti al mondo e il suo posizionamento digitale venne rafforzato.

Numeri alla mano, nei successivi dodici mesi dall'arrivo di Ronaldo il numero di follower è passato da circa 10 milioni a oltre 30 milioni. Una crescita senza precedenti. Questo aumento ha migliorato la visibilità del club, ma non solo. Infatti, ha anche aperto nuove opportunità di monetizzazione mediante diverse partnership e campagne digitali.

Associare la figura di Ronaldo al brand Juventus ha aumentato l'esposizione mediatica in mercati che in precedenza risultavano molto difficili da penetrare. Si

pensi alla già citata Cina, agli Stati Uniti e al Medio Oriente. Tutti i principali media internazionali hanno parlato di questo trasferimento, e così facendo il nome Juventus venne menzionato anche su piattaforme che raramente trattavano il calcio italiano.

3.3.3) Impatto su vendite di merchandising, sponsor e immagine internazionale

La maglia numero 7 indossata dal portoghese, solo prime 24 ore è stata acquistata da circa 500.000 persone, generando ricavi per circa 50 milioni di euro. Uno degli effetti più immediati dell'arrivo di Ronaldo è stato osservato infatti proprio nelle vendite di merchandising. Il club ricevette solo una percentuale di queste entrate, poiché parte dei ricavi deve necessariamente essere corrisposta al fornitore tecnico Adidas, nonché sponsor ufficiale della Juventus. Dal dato emerge la capacità di Ronaldo di generare immediatamente un valore economico tangibile. Ovviamente i principali sponsor della Juventus, notando l'incremento dei ricavi, sono stati spinti a chiedere la revisione dei termini dei loro contratti. Si può citare l'esempio di Jeep, sponsor principale del club: la società ha aumentato il valore del proprio accordo e ciò ha garantito un significativo aumento dei ricavi annuali. Non solo Jeep, anche altri brand come, ad esempio, Adidas sono riusciti a rafforzare la propria collaborazione con il club, aumentando la visibilità dello sponsor stesso.

L'acquisto di Cristiano Ronaldo è stato un investimento strategico che ha avuto effetti a breve e lungo termine sul brand, sui ricavi della Juventus e naturalmente sui risultati sportivi. L'operazione si è dimostrata un successo dal punto di vista commerciale, nonostante l'importanza dei costi, poiché ha portato il club a livelli di visibilità e di redditività senza precedenti.

3.4) Lo stadio di proprietà della Juventus: un asset strategico per il brand

Nel 2011 avvenne un altro evento fondamentale per l'accrescimento del brand: l'apertura dello Juventus Stadium. Altre società sportive in Italia presero come riferimento il modello Juventus, notando come uno stadio di proprietà potesse garantire un ritorno economico molto importante. Si tratta, per altro, di una strategia di crescita sostenibile, che ha posto le basi per la valorizzazione di un asset che ha ridefinito il modello di gestione economica e sportiva della società. Come l'acquisto di Ronaldo non era soltanto un fattore sportivo, allo stesso modo lo stadio non è meramente un luogo fisico in cui vengono disputate le partite. Si tratta infatti di un simbolo dell'identità del club, e costituisce un elemento fondamentale per lo sviluppo del brand a livello globale.

3.4.1) La costruzione dello Juventus Stadium: vantaggi competitivi rispetto agli altri club italiani

La Juventus ambiva a fornire un concreto esempio di visione strategica a lungo termine. La scelta ricadde sulla costruzione di uno stadio di proprietà, per questo si passò dal vecchio Stadio delle Alpi, ormai obsoleto, ad uno degli impianti più moderni e funzionali d'Europa. Lo stadio conta circa 41.000 posti. Un'altra motivazione per cui si optò per la costruzione dello stadio fu la volontà di distinguersi da molti altri club italiani, i quali usufruiscono, ancora adesso, di stadi comunali datati e molto spesso inadeguati.

Tra i principali vantaggi che derivano dallo Juventus Stadium c'è sicuramente la capacità di generare ricavi diretti, poiché la società detiene il pieno controllo dell'impianto. Così facendo la Juventus ha la possibilità di sfruttare un'intera gamma di opportunità commerciali che vanno dal naming rights (grazie all'accordo con Allianz), passando per i ricavi legati alla vendita dei biglietti, i servizi di hospitality e, inoltre, gli eventi non sportivi. Serviva inoltre un design innovativo, che potesse permettere al pubblico una maggiore vicinanza rispetto al campo. Infatti l'obiettivo era proprio quello di migliorare l'esperienza dei tifosi.

3.4.2) La gestione dello stadio come fonte di ricavi diretti e indiretti (eventi, hospitality, merchandising)

Le principali fonti di ricavo diretto dell'impianto sono: biglietteria, hospitality e servizi premium, eventi e attività extra sportive. L'esperienza che viene offerta per chi decide di acquistare un biglietto è decisamente di alta qualità, ma ovviamente la società ha dovuto adeguare anche il costo dei tagliandi. Si è deciso di valorizzare la domanda di biglietti, aumentando così il ricavo medio per spettatore.

Non solo la possibilità di assistere ad una partita di calcio, l'esperienza allo stadio doveva essere maggiormente coinvolgente e appagante. Sono stati inseriti infatti degli spazi dedicati a suite aziendali, aree VIP e ristoranti di alta qualità. In questo modo si ha la possibilità di attrarre sponsor, aziende e tifosi abbienti, e a giovare è sicuramente il prestigio del club.

Lo stadio si presta anche ad essere un luogo per ospitare concerti, eventi aziendali e attività promozionali. Durante il periodo di stop del campionato di calcio, la società ha modo di ottenere delle entrate derivanti dallo stadio proprio grazie a questi eventi extra.

Vi sono poi i ricavi indiretti, tra i quali spicca il merchandising. All'interno dello stadio è presente uno store ufficiale ma non solo. C'è anche il J-Museum, un museo dedicato alla storia del club. Esso offre un'esperienza immersiva ai tifosi e stimola ulteriori acquisti, rafforzando il legame emotivo con il marchio Juventus.

3.4.3) Impatto sulla fan experience e sul rafforzamento del legame con i tifosi

È stato grazie allo Juventus Stadium che il club è riuscito nell'intento di ridefinire il concetto di fan experience. La nuova struttura dell'impianto ha agevolato il coinvolgimento dei tifosi, perché l'impianto è stato creato in maniera tale da porre lo spettatore al centro dell'esperienza. Acquistando qualsiasi tipo di biglietto per qualsiasi tipo di posto si avrà comunque un'ottima visuale, e per le attività pre e post partita sono stati dedicati degli ampi spazi.

All'interno della struttura vi è il J-Museum, un'attrazione importantissima per tutti gli appassionati (e non) del calcio ma soprattutto della Juventus. L'obiettivo del museo è quello di celebrare tutti i successi della storia del club, mettendo in mostra i trofei. Persino i "profani" del calcio potrebbero essere attratti da una struttura del genere, perché pullula di riferimenti storici anche extra calcistici. Un occhio di riguardo è stato concesso anche alle nuove generazioni, che prediligono sempre il massimo dell'interattività digitale. Per questo motivo, all'interno dello stadio è possibile usufruire di un servizio Wi-Fi gratuito, oltre che di un'app creata appositamente per gli appassionati. La priorità della Juventus, come già ribadito, è quella di accrescere e valorizzare il brand. Viene anche offerta la possibilità di partecipare a eventi speciali e unici, dove i protagonisti sono principalmente i tifosi.

Tirando le somme totali, lo Juventus Stadium è stata una delle scelte migliori che la società potesse avanzare. Le casse del club si sono notevolmente arricchite, ma la questione non è soltanto di natura economica. È il prestigio dell'identità che interessa alla società. La società Juventus ha dimostrato come una gestione innovativa delle infrastrutture possa risultare un asset cruciale per il successo sportivo e commerciale nel calcio moderno.

3.5) L'impatto del brand Juventus sui ricavi e sulla percezione del pubblico

La Juventus ha reso il suo brand un vero e proprio simbolo. Esso è stato capace di condizionare la percezione della squadra agli occhi del pubblico, composto sia da tifosi che da non tifosi. L'obiettivo era proprio questo, raggiungere il maggior numero di persone. L'aspetto economico ne ha senza dubbio giovato in positivo, perché le entrate a favore della società sono aumentate a dismisura grazie ai numerosi provvedimenti attuati. In questo modo la Juventus si è guadagnata un posto per competere, a livello economico-finanziario, con le più grandi realtà europee.

3.5.1) I successi economici legati alla forza del brand

Le onerose entrate riflettono perfettamente quanto la forza del brand Juventus sia aumentata nel corso degli anni. Per altro, si tratta di una costante. La domanda da porsi è la seguente: di quali entrate si parla? In questo caso, vi sono diverse fonti di guadagno. Si parte dalle sponsorizzazioni e partnership, poiché il brand Juventus ha attratto con il tempo sponsor di altissimo livello; tra gli esempi già citati vi sono Adidas e Jeep, due colossi importantissimi per l'economia del club, che hanno concordato insieme al club dei contratti multimilionari. Questi ultimi sono stati successivamente rivisti al rialzo grazie all'aumento della visibilità globale del marchio. A seguire si possono elencare anche Allianz, Cygames e Konami.

Un'altra importante fonte di guadagno riguarda il merchandising, con un occhio riposto specialmente alle licenze. La vendita dei prodotti ufficiali ha infatti subito un'impennata a seguito dell'arrivo di calciatori del calibro di Cristiano Ronaldo (già precedentemente visto) ma anche Gonzalo Higuain e Paul Pogba. I prodotti lifestyle invece sono stati griffati da marchi dell'alta moda italiana come Loro Piana, e in questo modo è stata possibile un'associazione diretta tra un mondo e un altro.

Ovviamente, per la gioia dei tifosi, i guadagni devono (imperativo categorico) soprattutto arrivare dal raggiungimento dei risultati sportivi. Ad esempio, una qualificazione nella più importante competizione europea, la Champions League, frutta una importantissima fetta di guadagno per le casse della società.

Come ultima fonte vanno citate le infrastrutture, perché è stato illustrato come grazie alla costruzione del nuovo stadio la Juventus ha saputo diversificare ulteriormente i canali di guadagno.

3.5.2) Il confronto con altre grandi squadre europee: la posizione della Juventus nel panorama internazionale

Real Madrid, FC Barcellona, Manchester United e Bayern Monaco rappresentano solo alcuni dei colossi più importanti del panorama calcistico europeo. La loro forza è incentrata sia sul piano sportivo che in quello economico. La Juventus si ritrova ogni anno a competere contro queste società, nonostante le dimensioni del mercato italiano siano notevolmente più ridotte rispetto al mercato inglese o spagnolo. Eppure la stessa Juventus si è comunque guadagnata una posizione di rilievo, grazie a tutte le manovre che sono state precedentemente illustrate.

Il brand si è dovuto adattare ai mercati internazionali, perché per poter competere contro le società sopracitate il requisito fondamentale è proprio la capacità di adeguamento a contesti economici globali. L'attrattiva commerciale è stata favorita e ampliata da operazioni strategiche come l'acquisto di Cristiano Ronaldo, la costruzione dello stadio ma soprattutto da una grande comunicazione mirata che ha allargato la fama del brand.

Tuttavia, si può ancora paragonare minimamente la capacità di generare ricavi complessivi di una società come la Juventus (appartenente al mercato italiano) ad una come il Manchester United (appartenente al mercato inglese). Le società straniere, inglesi perlopiù, riescono a beneficiare di ricavi televisivi e infrastrutture economiche maggiormente solide. Ad esempio, squadre come il Liverpool e il Real Madrid sono riuscite ad attrarre sponsor globali di altissimo livello, grazie soprattutto al mercato domestico, di natura ricca, su cui entrambe le società possono contare.

Il brand Juventus è stato comunque massimizzato ogni anno sempre di più, pur trovandosi in un contesto meno favorevole rispetto alle società straniere. Secondo un report annuale condotto da Deloitte, e intitolato Football Money League, la Juventus è riuscita a continuare a scalare le classifiche globali. Questa è stata una dimostrazione circa il fatto che il proprio modello di gestione risulta competitivo rispetto agli apparentemente intoccabili leader del settore.

Risulta chiaro come il brand Juventus rappresenti un caso di natura unica nel calcio europeo. Nonostante il margine d'operazione fosse relegato a mercati con vincoli economici strutturali, il club è comunque riuscito nell'intento di costruire una reputazione e una strategia globale. La Juventus, oggi, è vista come un simbolo di innovazione, tradizione e ambizione.

CONCLUSIONE

Mediante l'analisi di questa tesi è stato dimostrato come il brand risulti un elemento chiave per tanti fattori nelle società calcistiche, primi fra tutti la competitività e la sostenibilità economica. Non si considerano più unicamente i successi sportivi, poichè per una società calcistica è fondamentale generare valore. Da qui la genesi del nuovo concetto di brand, che da semplice strumento di differenziazione tra una società e l'altra è divenuto una leva fondamentale per la costruzione di un'identità solida, capace di attrarre tifosi ma soprattutto sponsor. A giovarne è la stabilità economica della società nel lungo periodo. In esame è stato posto il caso della Juventus, perché essa si è rivelata l'esempio di come una società calcistica possa poi effettivamente trasformarsi in un brand di estensione globale. Nuove fonti di ricavo sono state generate, un'operazione che fino a qualche decennio fa avrebbe sicuramente fatto pensare all'utopia, a qualcosa di inimmaginabile, perché è stato cambiato proprio il modo di concepire il calcio. Ogni squadra, perlomeno ogni squadra di levatura internazionale, è diventata prima di tutto una vera e propria azienda.

L'analisi ha mostrato che: la notorietà, la percezione della qualità, le associazioni emozionali e la fedeltà dei tifosi sono stati resi dei fattori chiave per lo sviluppo del valore del brand nel mondo del calcio. Attraverso varie strategie di engagement avanzate, la Juventus è riuscita a valorizzare tali elementi. Gli spettatori, e i sostenitori della squadra, sono divenuti così degli allegorici ambasciatori del marchio. A giocare un ruolo chiave è stata senza dubbio la digitalizzazione poiché, come visto, è riuscita ad aumentare il senso di appartenenza e a creare nuove opportunità di monetizzazione.

I pilastri principali per la generazione di un valore, come osservato, sono tre: sponsorizzazioni, diritti televisivi e merchandising. A fare la differenza, in questo senso, sono le partnership strategiche con brand di levatura globale, oltre che la vendita di prodotti ufficiali. In questo modo la società è riuscita a potersi permettere di riservare una preoccupazione inferiore rispetto ai risultati sportivi, orientando il proprio interesse verso una gestione aziendale sostenibile.

Il dato di fatto è che il contesto economico-calcistico è sempre più competitivo e globalizzato, per questo motivo il futuro delle società calcistiche passerà dalle loro capacità di innovare e adattarsi alle nuove dinamiche del mercato. Il caso Juventus dimostra che il calcio deve essere trasformato in un vero e proprio prodotto di intrattenimento globale.

Tale evoluzione apre nuovi scenari per tutto il settore calcistico; innovare sarà fondamentale, e urgerà competenza specialmente nei fattori di creatività e professionalità nella gestione del brand sportivo.

BIBLIOGRAFIA & SITOGRAFIA

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Marketing Management (14^a edizione). Pearson Education.
- Aaker, D. A. (1991). Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. The Free Press.
- Franco Fontana. (2017). Economia e gestione delle imprese. McGraw-Hill Education
- Keller, K. L. (2013). Strategic Brand Management (4^a edizione). Pearson.
- Aaker, D. A (2010). Building strong brands. Simon + Schuster UK.
- Rob Wilson. (2015). Sport Management: The basics. Routledge.
- Guido Vaciago. (2023) Juventus, il secolo degli Agnelli. Sperling & Kupfer.
- Simon Chadwick, Daniel Parnell, Paul Widdop, Christos Anagnostopoulos. (2020). Handbook of Football Business and Management. Routledge.
- Chadwick, S., & Hamil, S. (2010). *Managing Football: An International Perspective*. Routledge.
- <https://interbrand.com/best-global-brands/>
- <https://www.bavgroup.com/about-bav/brandasset-valuatorr>
- <https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/analysis/deloitte-football-money-league.html>
- <https://www.juventus.com/it/club/la-storia/#lastoriadiunalegenda>
- <https://www.transfermarkt.com/cristiano-ronaldo/profil/spieler/8198>
- <https://www.uefa.com/uefachampionsleague/history/clubs/50139--juventus/>
- <https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2021/08/28/cristiano-ronaldo-juve-bilancio>
- https://interbrand.com/work/juventus_brandstrategy_brandidentity/

- <https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/Juventus/28-05-2021/juve-store-cina-fashion-lifestyle-4101412206051.shtml>
- <https://www.calcioefinanza.it/2021/09/09/kpmg-juve-investimento-ronaldo/>