



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra: **Diritto Commerciale**

Il merchandising e la gestione dei marchi nel settore sportivo

Relatore

Prof. Raffaele Lener

Prof. Fabiano De Santis

Candidato

Matricola 279171 Antonio La Rosa

Anno Accademico 2024/2025

INDICE

Introduzione

- Definizione di merchandising e marchi nel contesto sportivo

Capitolo 1: Il contesto giuridico dei marchi nel settore sportivo

- 1.1: Nozioni fondamentali di diritto commerciale e normative nazionali
- 1.2: Regolamenti e norme europee

Capitolo 2: Dalla registrazione alla valorizzazione: strumenti di protezione e casi pratici

- 2.1: La valutazione del marchio di una società di calcio professionistica
- 2.2: Casi studio

Capitolo 3: Conclusioni

- 3.1: Sintesi dei risultati della ricerca e Proposte per migliorare la gestione e la tutela dei marchi nel settore sportivo
- 3.2: Bibliografia/Sitografia

Ringraziamenti

Introduzione

DEFINIZIONI DI MERCHANDASING E MARCHI NEL SETTORE SPORTIVO

Il termine merchandising può essere interpretato attraverso due definizioni principali.

Nell'ambito del marketing, il merchandising indica inizialmente la pratica commerciale che sfrutta la notorietà di un marchio o l'immagine di un prodotto già affermato per promuoverne uno diverso, aumentando così le possibilità di vendita di entrambi i beni coinvolti. Storicamente, il primo esempio significativo di tale pratica risale al 1803, quando i celebri "puttini" raffigurati da Raffaello Sanzio nella Madonna Sistina furono isolati dal loro contesto originale e utilizzati come immagine promozionale per una vasta gamma di prodotti commerciali.

In una seconda accezione, il merchandising comprende un insieme articolato di attività volte a incrementare le vendite di specifiche linee di prodotto, o anche di singole referenze, una volta inserite nell'offerta di un determinato punto vendita. Tale definizione si applica, ad esempio, al lancio di un nuovo prodotto in un supermercato o all'introduzione dello stesso su piattaforme di vendita online, oppure ancora ad iniziative mirate a stimolare le vendite di articoli già presenti ma caratterizzati da un basso tasso di rotazione. Tipici interventi di merchandising in

questa prospettiva includono il controllo e l'ottimizzazione degli spazi espositivi e del posizionamento dei prodotti rispetto ai concorrenti, oltre che la gestione delle politiche di prezzo.

Le attività di merchandising possono essere suddivise in due categorie principali:

- Marketing del punto vendita (visual merchandising), che comprende tutte quelle azioni finalizzate a migliorare l'attrattività e la caratterizzazione estetica del punto vendita stesso, aumentando l'interesse dei consumatori.
- Marketing nel punto vendita, che riguarda invece i fattori fisici e strutturali che definiscono l'ambiente commerciale interno.

Inoltre, il merchandising riveste un ruolo strategico nelle politiche di marketing distributivo, influenzando:

- i costi e l'offerta, contribuendo a ridurre le spese di gestione e ottimizzare le scorte;
- le vendite e la domanda, mirando ad aumentare le rotazioni dei prodotti, valorizzarli ed indirizzare le preferenze di consumo;
- i profitti, attraverso una gestione efficiente che massimizzi il rendimento della superficie disponibile.

Analogamente, il marchio nello scenario sportivo supera il concetto di semplice logo o simbolo grafico, rappresentando piuttosto l'identità profonda e distintiva di una squadra, di un atleta o di un'organizzazione sportiva. Il marchio sportivo nasce infatti da un complesso processo di creazione e gestione, finalizzato alla comunicazione di valori peculiari, alla generazione di emozioni e alla costruzione di un forte senso di appartenenza nei tifosi e nei consumatori. Elementi quali il

nome, i colori sociali, lo stemma e gli slogan contribuiscono significativamente alla formazione di un marchio sportivo unico e immediatamente riconoscibile, garantendone una forte differenziazione e competitività sul mercato globale.

Un marchio sportivo di successo non si limita più soltanto al risultato agonistico, ma acquisisce una valenza culturale e sociale, trasformandosi in un vero e proprio fenomeno globale. Squadre prestigiose come il Real Madrid, il Manchester United o i Los Angeles Lakers, infatti, sono riuscite a costruire brand che, oltre a rappresentare eccellenza e trionfi sportivi, evocano emozioni profonde, tradizioni consolidate e narrazioni coinvolgenti, conquistando così milioni di tifosi in tutto il mondo. Allo stesso modo, singoli atleti come Cristiano Ronaldo, Serena Williams o LeBron James hanno saputo sviluppare il proprio marchio personale fino a diventare icone globali, integrando le proprie performance sportive con strategie mirate di marketing e partnership commerciali, incrementando così il proprio valore economico e la propria influenza culturale.

La gestione strategica del marchio, nota come branding, assume dunque un'importanza cruciale per consolidare e accrescere l'identità e la percezione di una squadra o di un atleta. Tale processo implica attività ben precise: dalla definizione di una mission chiara e coerente, alla creazione di narrazioni efficaci capaci di catturare l'attenzione dei tifosi, fino all'utilizzo di strategie comunicative in grado di raggiungere e coinvolgere in modo diretto ed efficace il pubblico di riferimento. In particolare, l'avvento del contesto digitale ha amplificato ulteriormente le opportunità di espansione del brand sportivo: le piattaforme social consentono infatti di instaurare un dialogo diretto con i fan, costruendo relazioni personali e rafforzando il senso di appartenenza alla comunità.

Inoltre, la forza del marchio sportivo si riflette chiaramente anche nel valore economico che è in grado di generare. Studi annuali condotti da enti autorevoli come Forbes¹ o Brand Finance² mostrano infatti come i principali marchi sportivi mondiali possano raggiungere valutazioni miliardarie, derivanti non solo dai risultati agonistici ma anche da attività indirette come le sponsorizzazioni, la gestione dei diritti televisivi e, soprattutto, il merchandising.

Da ciò emerge che una gestione efficace del marchio non si limita alla sola reputazione o immagine pubblica, ma costituisce un elemento strategico imprescindibile per garantire la sostenibilità finanziaria e supportare la crescita nel lungo periodo.

Infine, il marchio sportivo riveste un ruolo fondamentale anche nel processo di espansione globale delle organizzazioni sportive. La costruzione di una forte e chiara identità di brand, combinata con la capacità di adattarsi a diversi mercati internazionali, consente infatti a squadre e atleti di raggiungere un pubblico sempre più vasto, aumentando il loro impatto culturale e creando nuove opportunità economiche. Proprio per questo motivo, il branding rappresenta oggi uno strumento strategico essenziale per competere con successo nello scenario sportivo internazionale contemporaneo.

¹ *Forbes* è una rivista statunitense. Viene pubblicato bisettimanalmente e i suoi articoli trattano di finanza, industria, investimenti e marketing

² *Brand Finance* conduce analisi finanziarie e marketing per supportare le imprese a monitorare le performance economiche derivanti da immagine e reputazione e a fare scelte di branding basate su evidenze economiche

CAPITOLO 1: IL CONTESTO GIURIDICO DEI MARCHI NEL SETTORE SPORTIVO

1.1: NOZIONI FONDAMENTALI DI DIRITTO COMMERCIALE E NORMATIVE NAZIONALI

In diritto commerciale, il marchio è uno strumento distintivo fondamentale per individuare e differenziare chiaramente un prodotto o servizio dalla concorrenza.

Nell'ambito delle società sportive, il marchio assume un ruolo centrale poiché struttura e definisce i rapporti di mercato instaurati con diversi stakeholder, quali sponsor, tifosi, appassionati e altre realtà aziendali connesse al settore sportivo.

Nello sviluppo del business sportivo, il marchio, grazie alla sua notorietà, all'immagine consolidata e alla fedeltà che riesce a generare, rappresenta un'importante fonte di vantaggio competitivo economico. Per tifosi e appassionati, in particolare, il marchio di una società sportiva dilettantistica costituisce un elemento essenziale di fidelizzazione, capace di creare una forte identificazione emotiva e territoriale con la propria squadra. Denominazione, marchio e colori sociali, infatti, creano un legame unico tra la squadra stessa, i suoi sostenitori e il territorio in cui opera.

Da un punto di vista aziendale, l'utilizzo strategico del marchio da parte delle società sportive, sia dilettantistiche che professionalistiche, si traduce in ricavi generati da attività di marketing mirate, merchandising e una efficace customer satisfaction.

Alla luce di queste considerazioni, diviene essenziale per una società sportiva dilettantistica effettuare una valutazione accurata e strategica del proprio marchio. I principali metodi impiegati per tale valutazione includono il metodo empirico, il metodo basato sui costi, il metodo finanziario e il metodo economico-reddituale, ciascuno dei quali offre differenti prospettive per quantificare il valore del marchio stesso.

Marchio: aspetti civilistici.

La normativa civilistica del marchio, è regolata dagli art. 2569 - 2574 del Codice Civile e dal Codice delle proprietà industriali di cui al Decreto Legislativo n. 30 del 10 febbraio 2005.

La normativa del Codice Civile

- Diritto d'esclusiva (art. 2569)³
- Marchi collettivi (art. 2570)⁴
- Preuso (art. 2571)⁵
- Divieto di soppressione del marchio (art. 2572)⁶
- Trasferimento del marchio (art. 2573)⁷
- Leggi speciali (art. 2574)⁸

³ Chi ha registrato nelle forme stabilite dalla legge un nuovo marchio idoneo a distinguere prodotti o servizi, ha diritto di valersene in modo esclusivo per i prodotti o servizi per i quali è stato registrato. In mancanza di registrazione il marchio è tutelato a norma dell'articolo 2571.

⁴ I soggetti che svolgono la funzione di garantire l'origine, la natura o la qualità di determinati prodotti o servizi possono ottenere la registrazione di marchi collettivi per concederne l'uso, secondo le norme dei rispettivi regolamenti, a produttori o commercianti.

⁵ Chi ha fatto uso di un marchio non registrato ha la facoltà di continuare ad usarne, nonostante la registrazione da altri ottenuta, nei limiti in cui anteriormente se ne è valso.

⁶ Il rivenditore può apporre il proprio marchio ai prodotti che mette in vendita, ma non può sopprimere il marchio del produttore.

⁷ Il marchio può essere trasferito o concesso in licenza per la totalità o per una parte dei prodotti o servizi per i quali è stato registrato, purché in ogni caso dal trasferimento o dalla licenza non derivi inganno in quei caratteri dei prodotti o servizi che sono essenziali nell'apprezzamento del pubblico. Quando il marchio è costituito da un segno figurativo, da una denominazione di fantasia o da una ditta derivata, si presume che il diritto all'uso esclusivo di esso sia trasferito insieme con l'azienda.

⁸ Le condizioni per la registrazione dei marchi e degli atti di trasferimento dei medesimi, nonché gli effetti della registrazione sono stabiliti dalle leggi speciali.

La normativa di cui al Codice della proprietà industriale –

D. Legs. 30 del 10 febbraio 2005

Con l'espressione "proprietà industriale" il codice comprende marchi ed altri segni distintivi, indicazioni geografiche, denominazioni di origine, disegni e modelli, invenzioni, modelli di utilità, topografie dei prodotti a semiconduttori, informazioni aziendali riservate e nuove varietà vegetali.

Il codice prevede:

- il razionale riassetto della disciplina della proprietà industriale;
- la semplificazione normativa ed coordinamento delle fonti nazionali e comunitarie;
- l'ampliamento della tutela riservata alla proprietà industriale;
- la ridefinizione delle competenze dell'Ufficio italiano brevetti e marchi ed in particolare alla tutela delle invenzioni realizzate dai ricercatori delle Università e degli enti pubblici di ricerca.

Il Codice della proprietà industriale, con la previsione normativa di cui agli art. 7, 12, 14, 18 e 23 disciplina i requisiti, oggettivi e soggettivi, che devono possedere i marchi.

Art. 7: Oggetto della registrazione (capacità distintiva)

- Possono costituire oggetto di registrazione come marchio d'impresa tutti i segni suscettibili di essere rappresentati graficamente, in particolare le parole, compresi i nomi di persone, i disegni, le lettere, le cifre, i suoni, la forma del prodotto o della

confezione di esso, le combinazioni o le tonalità cromatiche, purché siano atti a distinguere i prodotti o i servizi di un'impresa da quelli di altre imprese.

Art. 12: Novità (diversità dai marchi precedentemente registrati)

- Non possono costituire oggetto di registrazione come marchio d'impresa i segni che alla data del deposito della domanda, siano identici o simili ad un segno già noto come marchio o segno distintivo di prodotti o servizi fabbricati(messi in commercio o prestati da altri per prodotti o servizi identici o affini) se a causa dell'identità o somiglianza tra i segni e dell'identità o affinità fra i prodotti o i servizi possa determinarsi un rischio di confusione per il pubblico, che può consistere anche in un rischio di associazione fra i due segni.

Art. 14: Licità (legittimità e legalità del marchio)

- Non possono costituire oggetto di registrazione come marchio d'impresa:
- i segni contrari alla legge, all'ordine pubblico o al buon costume;
 - i segni idonei ad ingannare il pubblico, in particolare sulla provenienza geografica, sulla natura o sulla qualità dei prodotti o servizi;
 - i segni il cui uso costituirebbe violazione di un altro diritto di autore, di proprietà industriale o altro diritto esclusivo di terzi.

Il marchio d'impresa decade:

- se sia divenuto idoneo ad indurre in inganno il pubblico, in particolare circa la natura, qualità o provenienza dei prodotti o servizi, a causa di modo e del contesto in cui viene utilizzato dal titolare o con il suo consenso, per i prodotti o servizi per i quali è registrato;
- se sia divenuto contrario alla legge, all'ordine pubblico o al buon costume;

- per omissione da parte del titolare dei controlli previsti dalle disposizioni regolamentari sull'uso del marchio collettivo.

Art. 18: Effetti della registrazione (coordinato con l'art. 2569 del c.c.)

- I diritti esclusivi considerati da questo codice sono conferiti con la registrazione.
- Gli effetti della prima registrazione decorrono dalla data di deposito della domanda. Trattandosi di rinnovazione gli effetti di essa decorrono dalla data di scadenza della registrazione precedente.
- Salvo il disposto dell'articolo 20, comma 1, lettera c), la registrazione esplica effetto limitatamente ai prodotti o servizi indicati nella registrazione stessa ed ai prodotti o servizi affini.
- La registrazione dura dieci anni a partire dalla data di deposito della domanda, salvo il caso di rinuncia del titolare.
- La rinuncia diviene efficace con la sua annotazione nel registro dei marchi di impresa e di essa deve essere data notizia nel Bollettino ufficiale.

Art. 23: Trasferimento del marchio (coordinato con l'art. 2573 del c.c.)

- Il marchio può essere trasferito per la totalità o per una parte dei prodotti o servizi per i quali è stato registrato.
- Il marchio può essere oggetto di licenza anche non esclusiva per la totalità o per parte dei prodotti o dei servizi per i quali è stato registrato e per la totalità o per parte del territorio dello Stato, a condizione che, in caso di licenza non esclusiva, il licenziatario si obblighi espressamente ad usare il marchio per contraddistinguere prodotti o servizi eguali a quelli corrispondenti messi in commercio o prestati nel territorio dello Stato con lo stesso marchio dal titolare o da altri licenziatari.

Marchio: aspetti contabili

Gli aspetti contabili del marchio sono disciplinati dagli articoli 2424 e 2426 del Codice Civile, nonché dal Principio Contabile n. 24.

Per le società sportive che hanno optato per l'applicazione della legge 398/91, la normativa di riferimento in materia contabile si ritrova nell'art. 3, comma 166 della legge 23 dicembre 1996 n. 662, e nel Decreto Ministeriale dell'11 febbraio 1997.

Classificazione e valutazione del marchio di cui agli art. 2424 e 2426 del Codice Civile

Contenuto dello Stato Patrimoniale (art. 2424 c.c.)

Nella redazione dell'attivo dello Stato Patrimoniale di una società di capitali, si rileva che il marchio (al pari delle concessioni, licenze, diritti simili) trova una propria classificazione e collocazione alla voce B 1.4 (dedicata alle immobilizzazioni immateriali).

Criteri di valutazione (art. 2426 c.c.)

L'articolo 2426, comma 1, del Codice Civile stabilisce che le immobilizzazioni devono essere iscritte al costo di acquisto o di produzione.

Il comma 2 prevede inoltre che il costo delle immobilizzazioni, sia materiali che immateriali, la cui utilizzazione è limitata nel tempo, debba essere sistematicamente ammortizzato a ogni esercizio, in relazione alla residua possibilità di utilizzo.

Il comma 3 dispone che un'immobilizzazione che, alla data di chiusura dell'esercizio, presenta un valore durevolmente inferiore rispetto al suo valore contabile netto, debba essere iscritta a tale valore inferiore. Tuttavia, tale riduzione non può essere mantenuta nei bilanci successivi qualora vengano meno le motivazioni che l'hanno determinata

Il Principio Contabile n. 24

Il Principio Contabile Nazionale OIC 24 disciplina il trattamento contabile e le informazioni da fornire nella nota integrativa in relazione alle immobilizzazioni immateriali, come il marchio.

Fornisce i criteri per l'identificazione, la rilevazione, la classificazione e la valutazione di tali beni immateriali nel bilancio d'esercizio e nella relativa nota integrativa.

Marchio: stato patrimoniale e conto economico

L'art. 2424 c.c. prevede che nell'attivo dello stato patrimoniale siano indicate le seguenti voci:

II Immobilizzazioni immateriali

- costi di impianto e di ampliamento;
- costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità;
- diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno;

- concessioni, licenze, marchi e diritti simili;
- avviamento;
- immobilizzazioni in corso e acconti;
- altre.

L'art. 2425 c.c. prevede, all'interno del conto economico, specifiche voci alle quali possono essere imputati gli effetti reddituali derivanti da operazioni relative alle immobilizzazioni immateriali:

Classe A – “Valore della produzione”

- Incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni
- Altri ricavi e proventi

Classe B – “Costi della produzione”

- Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali
- Altre svalutazioni delle immobilizzazioni
- Oneri diversi di gestione

Classe E – “Proventi e oneri straordinari”

- Proventi, con specifica indicazione delle plusvalenze da alienazioni i cui ricavi non possono essere iscritti alla voce 2 della classe A
- Oneri, con separata indicazione delle minusvalenze da alienazioni, i cui effetti contabili non rientrano nella voce 3 della classe B

Marchio: capitalizzazione, costi relativi, ammortamento

E' capitalizzabile, tra le immobilizzazioni immateriali, sia il marchio prodotto internamente sia il marchio acquistato a titolo oneroso da terzi. Il marchio acquisito a titolo gratuito non è iscrivibile. I costi relativi al marchio prodotto internamente, possono ricondursi essenzialmente ai costi diretti interni ed esterni, sostenuti per la produzione del segno distintivo secondo i criteri illustrati relativamente ai costi di ricerca e sviluppo. Sono esclusi dalla capitalizzazione i costi sostenuti per l'avvio del processo produttivo del prodotto tutelato dal marchio e per l'eventuale campagna promozionale. Il marchio e gli altri beni immateriali identificabili ottenuti tramite l'acquisizione dell'azienda o di un suo ramo sono separatamente iscrivibili in bilancio in base al loro valore corrente nei limiti del costo sostenuto. Il valore delle immobilizzazioni immateriali è rettificato dagli ammortamenti. Le immobilizzazioni immateriali sono ammortizzate sistematicamente e la quota di ammortamento imputata a ciascun esercizio si riferisce alla ripartizione del costo sostenuto sull'intera durata di utilizzazione. Il marchio è ammortizzato sulla base del periodo di produzione e commercializzazione in esclusiva dei prodotti cui il marchio si riferisce. Il periodo di ammortamento non può eccedere, prudenzialmente, il periodo di tutela legale previsto in sede di prima registrazione del marchio (10 anni).

Marchio : prospetto riepilogativo art.3 legge 23 dicembre 96 n.662 e D.M. 11 febbraio 97

Per le società sportive dilettantistiche che hanno effettuato l'opzione per il regime fiscale agevolato di cui alla legge 398/91, il valore del marchio deve essere riportato nel quadro B sezione terza del "prospetto riepilogativo" di cui all'art.3 legge 662/96 e D.M. 11 febbraio 97.

Marchio: aspetti fiscali

Gli aspetti fiscali del marchio trovano riferimento , ai fini delle imposte dirette negli artt. 103 e 110 del D.P.R. 917/86, ai fini IVA dall'art. 3, comma 2, n. 2 D.P.R. 633/72, ai fini IRAP dall'art. 5 DLgs 446/97.

Marchio: normativa imposte dirette

- Art. 103 D.P.R. 917/86 (ammortamento beni immateriali): Decorrano i contributi per il costo di diritti di utilizzazione di opere dell'ingegno per la loro deduzione al 50 per cento del costo, e quelli per il marchio d'impresa costituiscono contributi per la loro deduzione in misura non più alta di un diciottesimo
- Art. 110 D.P.R. 917/86 (norme generali sulle valutazioni): In relazione alla costi di qualificazione, quest'ultimo si presume lordo delle rate di ammortamento già dedotte e in detto costo si includono anche i costi accessori di diretta imputazione sempre escludendo interessi pagati e spese generali. Altri però per beni immateriali strumentali all'esercizio di impresa si includono nel costo interessi passivi registrati in bilancio per aumento di detto costo in conformità di disposizione di legge.

Marchio: normativa Iva

- Art. 3, comma 2, n.2 D.P.R. 633/82: Costituiscono prestazioni di servizi le prestazioni verso corrispettivo dipendenti dalle cessione di marchi. Con quest'articolo, si osserva che nel momento in cui si vende il marchio, quest'ultimo si trova equiparato a una prestazione di servizi e, per ciò, da sottoporre ad Iva

Marchio: normativa Irap

- Art. 5 D. Leg 446/97: La base di imponibile IRAP si fonda nel bilancio civilistico, e per le società di capitali non esercenti attività finanziaria ovvero assicurativa, si determina dalla differenza tra il costo e il valore della produzione di cui alle lettere A) e B) dell'art. 2425 cod. civ.

1.2: REGOLAMENTI E NORME EUROPEE

La base giuridica parte dagli articoli 114 e 118 TFUE.

Gli Obiettivi

Anche se regolati da diverse normative nazionali e internazionali, i diritti di proprietà intellettuale (DPI) sono disciplinati anche dal diritto dell'Unione Europea.

L'articolo 118 del TFUE prevede che, nell'ambito della creazione o del funzionamento del mercato unico, il Parlamento europeo e il Consiglio, seguendo la procedura legislativa ordinaria, adottino misure per istituire un diritto dell'Unione in materia di proprietà intellettuale. L'obiettivo è garantire una protezione uniforme dei DPI nell'Unione e istituire regimi centralizzati di autorizzazione, coordinamento e controllo a livello europeo. L'attività normativa dell'Unione mira principalmente ad armonizzare alcuni aspetti specifici dei DPI, creando un sistema proprio, come già avviene per marchi e disegni dell'UE e, in futuro, anche per i brevetti. Molti strumenti normativi europei tengono conto degli obblighi internazionali degli Stati membri, come stabilito dall'Accordo di Berna, dalla Convenzione di Roma, dall'Accordo TRIPS dell'Organizzazione Mondiale del Commercio e dai trattati internazionali del 1996 dell'Organizzazione Mondiale della Proprietà Intellettuale (OMPI).

Risultati conseguiti

Armonizzazione legislativa

1. Marchi, disegni e modelli

All'interno dell'Unione Europea, il sistema giuridico di tutela dei marchi si articola su una struttura a quattro livelli, che consente la registrazione e la protezione dei marchi su scala nazionale, regionale, europea e internazionale. Questo impianto normativo coesiste con i singoli sistemi giuridici nazionali, i quali sono stati armonizzati attraverso la direttiva UE 2015/2436 del 16 dicembre 2015, volta a garantire un allineamento tra le legislazioni degli Stati membri in materia di marchi.

Accanto alla registrazione nazionale, esistono altre possibilità di tutela del marchio: il sistema del Benelux, il marchio dell'Unione Europea – introdotto nel 1994 – e la registrazione internazionale tramite l'Organizzazione Mondiale della Proprietà Intellettuale (OMPI). Con il regolamento UE 2017/1001 del 14 giugno 2017, l'Unione Europea ha riordinato e sostituito i precedenti regolamenti in materia, fornendo un quadro normativo più chiaro e coerente a seguito delle numerose modifiche intervenute nel tempo. Il marchio dell'UE ha efficacia uniforme in tutti gli Stati membri e la sua gestione è affidata all'EUIPO (Ufficio dell'Unione Europea per la Proprietà Intellettuale), che ha anche il compito di definire e riscuotere le relative tariffe, le quali devono garantire la copertura dei costi operativi dell'Ufficio e contribuire al finanziamento dei sistemi nazionali.

Per quanto concerne la protezione di disegni e modelli, la direttiva 98/71/CE del 13 ottobre 1998 ha rappresentato un primo passo verso l'armonizzazione delle normative nazionali. Tuttavia, con l'avvento della stampa 3D e dell'era digitale, è emersa la necessità di aggiornare tale impianto normativo. In data 14 marzo 2024, il Parlamento Europeo ha quindi votato una proposta di revisione della direttiva, con l'obiettivo di rendere il sistema più adatto alle esigenze attuali, semplificando le procedure, riducendo i costi e rendendo il processo di registrazione più accessibile soprattutto per PMI, designer indipendenti e industrie creative.

Contestualmente, è stata approvata una proposta di modifica del regolamento CE n. 6/2002 del 12 dicembre 2001, che aveva istituito il sistema comunitario di protezione dei disegni e modelli. Tale aggiornamento, che ha previsto anche l'abrogazione del regolamento CE n. 2246/2002, persegue gli stessi obiettivi: digitalizzazione del sistema, snellimento burocratico, revisione delle tariffe e maggiore fruibilità economica. Infine, la decisione 2006/954/CE e il regolamento 1891/2006 del Consiglio hanno sancito il collegamento tra il sistema europeo e quello internazionale dell'OMPI, facilitando la registrazione transnazionale di disegni e modelli industriali.

2. Diritto d'autore e diritti connessi

Il diritto d'autore garantisce che gli autori, i compositori, i registi e gli altri artisti ricevano un compenso per le loro opere e che esse siano tutelate. Le tecnologie digitali hanno cambiato profondamente le modalità di produzione e distribuzione dei contenuti creativi come pure l'accesso agli stessi. La legislazione dell'UE in materia di diritti d'autore si compone di 13 direttive e due regolamenti che armonizzano i principali diritti di autori, artisti interpreti o esecutori, produttori ed emittenti. La definizione di norme a livello dell'Unione consente di ridurre le disparità nazionali, di garantire il livello di protezione necessario per stimolare la creatività e gli investimenti nella creatività, di promuovere la diversità culturale, nonché di facilitare l'accesso ai contenuti e ai servizi digitali per i consumatori e le imprese di tutto il mercato unico.

a. Diritti d'autore

All'interno dell'Unione Europea, il sistema giuridico di tutela dei marchi si fonda su una struttura articolata in quattro livelli, ciascuno dei quali consente la registrazione e la protezione dei marchi a livello nazionale, regionale, europeo e internazionale. Tale architettura normativa coesiste con i sistemi giuridici dei singoli Stati membri, armonizzati attraverso la direttiva UE 2015/2436 del 16 dicembre 2015, che mira a garantire coerenza e omogeneità legislativa tra i diversi ordinamenti.

Oltre alla registrazione nazionale, i marchi possono essere protetti tramite il sistema del Benelux, il marchio dell’Unione Europea – istituito nel 1994 – e la registrazione internazionale presso l’Organizzazione Mondiale della Proprietà Intellettuale (OMPI). Con il regolamento UE 2017/1001 del 14 giugno 2017, l’UE ha consolidato e sostituito la normativa precedente, fornendo un quadro chiaro e aggiornato, capace di rispondere alle esigenze emerse nel tempo. Il marchio dell’Unione ha efficacia uniforme in tutti i Paesi membri ed è gestito dall’EUIPO (Ufficio dell’Unione Europea per la Proprietà Intellettuale), cui spetta anche la definizione delle tariffe necessarie per sostenere l’attività dell’Ufficio e cofinanziare i sistemi nazionali.

Per quanto concerne i disegni e modelli industriali, la direttiva 98/71/CE del 13 ottobre 1998 ha rappresentato un primo passo verso l’armonizzazione normativa in ambito europeo. Tuttavia, l’evoluzione tecnologica, e in particolare l’affermazione della stampa 3D, ha reso necessario un aggiornamento sostanziale. Il 14 marzo 2024, il Parlamento Europeo ha votato una proposta di revisione volta a rendere il sistema più flessibile, accessibile ed efficiente, soprattutto per le PMI, i designer indipendenti e le industrie creative.

Nella stessa occasione, è stata approvata anche la modifica al regolamento CE n. 6/2002, che aveva istituito la protezione comunitaria dei disegni e modelli, abrogando il regolamento CE n. 2246/2002. L’obiettivo è favorire una maggiore digitalizzazione, semplificare le procedure, rendere più sostenibili i costi di registrazione e incrementare l’efficienza del sistema. Inoltre, grazie alla decisione 2006/954/CE e al regolamento 1891/2006 del Consiglio, è stato reso possibile il collegamento tra il sistema europeo e quello internazionale gestito dall’OMPI, semplificando la registrazione transfrontaliera.

Anche la disciplina sul diritto d'autore ha conosciuto un'evoluzione significativa.

La direttiva 2001/29/CE del 22 maggio 2001, adottata per rispondere alle prime trasformazioni digitali, oggi appare superata alla luce della rapidissima diffusione dei contenuti online. Secondo Eurostat, circa il 49% degli utenti internet nell'UE accede abitualmente a musica, audiovisivi e giochi digitali, rendendo evidente la necessità di un quadro normativo più attuale e armonizzato, in grado di tutelare autori, utenti e operatori del settore.

In questo contesto si inserisce la direttiva UE 2019/790, adottata il 17 aprile 2019, che riconosce un diritto accessorio agli editori e introduce nuove misure per garantire una remunerazione equa dei contenuti protetti condivisi online. Prima di questa normativa, le piattaforme digitali non erano direttamente responsabili per i contenuti caricati dagli utenti; la direttiva ha invece ridefinito tali responsabilità, pur escludendo da tali obblighi le condivisioni a fini non commerciali su portali collaborativi come Wikipedia.

Contestualmente, è stata approvata anche la direttiva UE 2019/789, nota come direttiva "CabSat", finalizzata ad ampliare la disponibilità online dei contenuti trasmessi dalle emittenti televisive e radiofoniche. Introducendo il principio del "paese d'origine", essa consente alle emittenti di ottenere le licenze necessarie nel proprio Stato di sede per trasmettere contenuti a livello europeo. Questa semplificazione mira a soddisfare la crescente domanda di accessibilità on demand da parte degli utenti. Gli Stati membri erano tenuti ad adeguare le proprie normative entro il 7 giugno 2021.

Ulteriori interventi normativi hanno riguardato l'inclusione sociale e la mobilità digitale. La direttiva UE 2017/1564 del 13 settembre 2017 ha introdotto misure per

facilitare l'accesso ai materiali stampati da parte di persone non vedenti, ipovedenti o con difficoltà nella lettura, promuovendo l'offerta di contenuti in formati accessibili.

Infine, il regolamento UE 2017/1128 del 14 giugno 2017 ha sancito il principio della portabilità transfrontaliera dei contenuti digitali, consentendo agli abbonati a servizi di streaming di continuare ad accedere ai propri contenuti (film, eventi sportivi, musica, e-book, videogiochi) anche durante viaggi o soggiorni temporanei in altri Stati dell'Unione, garantendo così continuità nella fruizione e rafforzando l'integrazione del mercato digitale europeo.

b. Durata della protezione dei diritti d'autore e dei diritti connessi

Tali diritti sono tutelati per la vita e per 70 anni dopo la morte dell'autore/creatore. La direttiva 2011/77/UE che modifica la direttiva 2006/116/CE concernente la durata di protezione del diritto d'autore e di alcuni diritti connessi ha esteso la durata della protezione dei diritti d'autore per gli esecutori di registrazioni sonore da 50 a 70 anni dopo la loro registrazione e per gli autori di musica, quali compositori e parolieri, a 70 anni dopo la morte dell'autore. Il termine di 70 anni è divenuto uno standard internazionale per la protezione delle registrazioni sonore. Attualmente 64 paesi in tutto il mondo proteggono le registrazioni sonore per 70 anni o più.

c. Programmi informatici e banche dati

La direttiva 91/250/CEE obbligava gli Stati membri a proteggere i programmi informatici tramite il diritto d'autore, trattandoli come opere letterarie secondo quanto previsto dalla Convenzione di Berna per la tutela delle opere letterarie e artistiche. Questa normativa è stata successivamente codificata dalla direttiva 2009/24/CE. La direttiva 96/9/CE (nota come 'direttiva sulle banche dati') mira a offrire una tutela legale alle banche dati, definite come raccolte di opere, dati o altri elementi indipendenti organizzati in modo sistematico o metodico e accessibili singolarmente per via elettronica o con altri mezzi. La direttiva garantisce una doppia protezione: tramite il diritto d'autore per la componente creativa, e tramite un diritto 'sui generis' che tutela l'investimento (finanziario, umano, di tempo ed energia) necessario per raccogliere, verificare e presentare i contenuti. Il 23 febbraio 2022 la Commissione ha presentato una proposta di regolamento per stabilire regole armonizzate sull'accesso equo ai dati e sul loro utilizzo – la cosiddetta 'normativa sui dati'. L'obiettivo è quello di assicurare una distribuzione equa del valore generato dai dati tra tutti gli attori dell'economia digitale, oltre a favorire l'accessibilità e l'uso dei dati stessi. Dopo un intenso lavoro legislativo, sostenuto anche da studi accademici⁹, il 9 novembre 2023 il Parlamento europeo ha approvato in prima lettura la sua posizione su questa proposta.

Il 30 maggio 2022 il Parlamento e il Consiglio hanno adottato il regolamento sulla governance dei dati, che introduce meccanismi volti a facilitare il riutilizzo di

⁹ Leistner M. e Antoine L., *IPR and the use of open data and data sharing initiative by public and private actors (I diritti di proprietà intellettuale e l'uso di iniziative di apertura e condivisione dei dati da parte di attori pubblici e privati)*, dipartimento tematico *Diritti dei cittadini e affari costituzionali*, Parlamento europeo, maggio 2022.

determinate categorie di dati protetti del settore pubblico, a rafforzare la fiducia nei servizi di intermediazione dei dati e a promuovere l'altruismo dei dati in tutta l'UE.

d. Società di gestione collettiva

La diffusione di contenuti protetti da diritto d'autore e diritti connessi richiede la concessione di licenze da parte dei titolari dei diritti. Questi ultimi di solito affidano la gestione dei propri diritti a società di gestione collettiva, che li amministrano per loro conto. Salvo motivi validi e giustificati, tali organismi sono obbligati ad accettare e gestire i diritti conferiti.

La direttiva 2014/26/UE regola proprio il funzionamento di queste società di gestione collettiva e stabilisce i requisiti per la concessione di licenze multiterritoriali per l'uso online delle opere musicali nel mercato interno. L'obiettivo è garantire standard elevati in termini di governance, gestione finanziaria, trasparenza e comunicazione.

La direttiva mira anche a rafforzare il ruolo dei titolari dei diritti, assicurando che abbiano voce in capitolo nella gestione dei propri contenuti. Inoltre, promuove un funzionamento più efficiente ed equo delle organizzazioni di gestione collettiva, uniformando le regole a livello europeo. Gli Stati membri sono quindi tenuti ad assicurarsi che questi organismi agiscano sempre nell'interesse dei titolari dei diritti che rappresentano.

3. Brevetti

Un brevetto è un titolo legale che può essere concesso per un'invenzione tecnica, a condizione che sia nuova, frutto di un'attività inventiva e applicabile a livello industriale. Il brevetto conferisce al titolare il diritto esclusivo di impedire ad altri di produrre, utilizzare o vendere l'invenzione senza autorizzazione. Questo strumento giuridico stimola le imprese a investire nell'innovazione e incoraggia sia aziende che singoli a destinare risorse alla ricerca e allo sviluppo.

In Europa, le invenzioni possono essere protette da brevetti nazionali rilasciati dalle autorità competenti dei singoli Stati o da brevetti europei concessi centralmente dall'Ufficio Europeo dei Brevetti (EPO), che rappresenta il braccio operativo dell'Organizzazione Europea dei Brevetti, composta da 39 Stati membri. L'Unione Europea, però, non fa formalmente parte di questa organizzazione.

Dopo anni di discussioni tra gli Stati membri, nel 2012 Parlamento e Consiglio dell'UE hanno approvato la base giuridica per il brevetto unitario europeo. Un accordo internazionale tra i Paesi membri ha così istituito un tribunale unico e specializzato in materia di brevetti.

La Corte di Giustizia dell'Unione Europea (CGUE), con le sentenze del 5 maggio 2015 relative alle cause C-146/13 e C-147/13, ha dato il via libera al cosiddetto 'pacchetto brevetti', spianando la strada all'introduzione del brevetto europeo con effetto unitario. Il vecchio sistema dei brevetti continuerà a coesistere con il nuovo, grazie a misure transitorie.

Dal 1° giugno 2023, il brevetto unitario – concesso dall’EPO – fornisce protezione omogenea in tutti gli Stati partecipanti. Le imprese possono così tutelare le loro invenzioni in un solo passaggio e difendere i propri diritti in un unico procedimento legale, grazie al Tribunale Unificato dei Brevetti. Questo approccio semplificato consente anche di ridurre significativamente i costi, come quelli legati alle traduzioni.

L’accordo che istituisce il tribunale prevede il rispetto del primato del diritto UE (art. 20) e stabilisce che le decisioni della CGUE siano vincolanti per il tribunale stesso. Attualmente, il tribunale unificato è condiviso da 17 Stati membri dell’UE e si articola in tre livelli: un tribunale di primo grado, una corte d’appello e una cancelleria. Il primo grado ha una struttura decentrata con una divisione centrale a Parigi, una sede a Monaco di Baviera e varie sezioni regionali e locali. La corte d’appello ha sede in Lussemburgo e si occupa dei ricorsi contro le decisioni del primo grado e delle richieste di rinvio delle decisioni definitive.

4. Segreti commerciali

La protezione riservata delle informazioni commerciali – spesso chiamata ‘know-how’ – è una pratica radicata da secoli. In molti paesi esistono strumenti legali per tutelare i segreti commerciali, anche se non sono formalmente classificati come diritti di proprietà intellettuale (DPI). A differenza di brevetti, marchi o diritti

d'autore, la protezione delle informazioni riservate non ha una durata limitata: in linea teorica, può essere applicata per un periodo illimitato. Tuttavia, il livello di tutela varia molto da Stato a Stato, più che in altri ambiti della proprietà intellettuale. Questo tipo di protezione può anche risultare più conveniente e meno costosa rispetto alla registrazione di un brevetto. Per armonizzare le normative, dal 2016 è in vigore nell'Unione Europea la direttiva (UE) 2016/943, che mira a proteggere il know-how e le informazioni commerciali riservate contro l'acquisizione, l'uso e la divulgazione illeciti.

5. Diritti di proprietà intellettuale delle varietà vegetali

La protezione delle varietà vegetali – conosciuta anche come 'privativa per ritrovati vegetali' – è una forma di diritto di proprietà intellettuale che viene riconosciuta al costitutore di una nuova varietà. Il sistema di protezione adottato dall'Unione Europea si basa sui principi dell'Atto del 1991 della Convenzione internazionale per la protezione dei ritrovati vegetali e ha l'obiettivo di favorire l'innovazione e la crescita nei settori agricolo e orticolo. La normativa dell'UE ha istituito un apposito regime giuridico per tutelare i diritti su nuove varietà vegetali. Grazie a questo sistema, è possibile ottenere diritti di proprietà intellettuale (DPI) specifici per tali varietà. L'attuazione e l'applicazione del sistema sono affidate all'Ufficio comunitario delle varietà vegetali.

6. Indicazioni geografiche (IG)

All'interno della struttura dell'Unione DPI, si ricorda però che nel quadro dell'innovazione agraria, il nome registrato degli agricoltori avente un'indicazione geografica beneficia di una tutela giuridica dalle contraffazioni e dagli abusivi utilizzi nell'UE e nei paesi di origine esterna con cui si è sottoscritto un speciale accordo di tutela. Si possono accordare un'indicazione geografica per il nome registrato degli agricoltori in presenza di un'aderenza specifica tra il nome e il territorio di produzione degli agricoltori medesimi. La tutela in parola consente ai consumatori di identificare e fidarsi della qualità degli agricoltori in questione e di contribuire nel frattempo alla miglior commercializzazione dello stesso prodotto. Protette in termini di proprietà intellettuale, le indicazioni geografiche giocano un ruolo di sempre più alta importanza nel quadro degli accordi commerciali dell'UE contro altri stati. Lo stesso Parlamento europeo e il Consiglio hanno disposto con il regolamento (UE) n. 2024/1143, di data 11 aprile 2024, in materia di indicazioni geografiche sui vini, sulle bevande spiritose e sui prodotti agricoli nonché in materia di specialità tradizionali precise e di indicazioni facoltative di qualità per il prodotto agricola. Lo stesso contribuiva a individuare il prodotto avente un'insieme di qualità, di caratteristiche e di nome e reputazione a cause di condizioni naturali e adatte a un territorio specifico d'origine.

Nel contesto della tutela delle indicazioni geografiche, i prodotti che hanno ottenuto il riconoscimento o che sono in fase di valutazione vengono iscritti nei registri ufficiali delle IG. Il 12 settembre 2023, il Parlamento Europeo ha approvato la

propria posizione su un regolamento volto a estendere la protezione delle indicazioni geografiche anche ai prodotti artigianali e industriali. Tale regolamento, il (UE) 2023/2411 del 18 ottobre 2023, modifica i regolamenti (UE) 2017/1001 e (UE) 2019/1753 e riconosce a beni come la coltelleria di Albacete, il cristallo di Boemia o la porcellana di Limoges una tutela analoga a quella garantita ai prodotti agroalimentari, valorizzando il legame con l'area geografica di origine.

A livello internazionale, la decisione (UE) 2019/1754 del Consiglio, del 7 ottobre 2019, ha sancito l'adesione dell'Unione all'atto di Ginevra dell'Accordo di Lisbona, relativo alle denominazioni di origine e alle indicazioni geografiche. In tale ambito, l'EUIPO è stato designato quale autorità competente per la gestione e la protezione delle indicazioni geografiche a livello europeo, favorendo un approccio coordinato e coerente anche in ambito extra-UE.

7. Lotta alla contraffazione

Un'ulteriore sfida nel campo della tutela dei diritti di proprietà intellettuale è rappresentata dalla contraffazione e dalla pirateria. Secondo stime recenti, le importazioni di merci contraffatte e usurpativa nell'Unione Europea raggiungono un valore di circa 85 miliardi di euro, pari a quasi il 5% del totale delle importazioni. A livello globale, il commercio di beni contraffatti rappresenta circa il 2,5% del commercio mondiale, con un valore stimato attorno ai 338 miliardi di euro. Tali fenomeni arrecano danni ingenti ai titolari dei diritti, alle economie nazionali e alla competitività del mercato interno.

Per far fronte a questa minaccia, l'Unione ha adottato misure normative volte a rafforzare la protezione dei diritti. In particolare, la direttiva 2004/48/CE sul rispetto dei diritti di proprietà intellettuale rappresenta un primo passo verso una maggiore armonizzazione dei regimi sanzionatori degli Stati membri. L'obiettivo è garantire un livello elevato, omogeneo ed efficace di tutela in tutta l'UE, attraverso strumenti di natura civile e amministrativa volti a contrastare in modo sistematico la pirateria e la contraffazione.

Parallelamente, il regolamento (UE) n. 608/2013 ha introdotto norme procedurali specifiche per l'intervento delle autorità doganali, incaricate di verificare e garantire il rispetto dei diritti di proprietà intellettuale in relazione alle merci soggette a controllo doganale. Queste disposizioni rafforzano il presidio ai confini dell'Unione, contribuendo in modo decisivo alla lotta contro l'ingresso illegale di prodotti falsificati nel mercato europeo.

CAPITOLO 2: DALLA REGISTRAZIONE ALLA VALORIZZAZIONE: STRUMENTI DI PROTEZIONE E CASI PRATICI

2.1: La valutazione del marchio di una società di calcio professionistica

La gestione diretta dell'uso del marchio, genera nei confronti delle società di calcio professionalistiche due diverse modalità di benefici.

Da un lato contribuendo, in maniera generica ed indistinta, allo sviluppo della società ed alla formazione del risultato economico e finanziario complessivo della gestione “caratteristica” e, dall’altro, apportando utili specifici e distinti come risultato dell’attività di merchandising (ovvero della commissione in licenza del marchio per la fornitura di beni e servizi diversi da quelli “caratteristici” della società).

In quest’ottica, il valore del marchio è suddivisibile in due componenti: una “specifica”, legata alle royalties ottenibili dall’attività di merchandising, ed una “generica” relativa al beneficio sull’attività caratteristica. La rilevanza del marchio quale valore patrimoniale autonomo nell’ambito delle società calcistiche è abbastanza ovvia: la stessa acquisita in molti decenni di attività sportiva continuativa, in uno sport così diffuso, fa sì che le grandi squadre abbiano una

altissima popolarità e che, quindi, il loro marchio abbia un grado di "riconoscibilità" e di notorietà tra i più elevati.

Le particolarità del marchio delle società calcistiche sono legate, da un lato, alla "cassa di risonanza" fornita, gratuitamente, dai media (giornali, TV) agli eventi calcistici e, dall'altro, all'estremo grado di "fidelizzazione" del cliente- tifoso o simpatizzante nei confronti della propria squadra calcistica. Lo sfruttamento economico di questo fenomeno avviene sia con riferimento all'attività sportiva "classica" (attraverso gli incassi delle partite, gli abbonamenti, i diritti televisivi e le sponsorizzazioni), sia attraverso l'attività commerciale del marchio identificata nel merchandising.

I tifosi, costituiscono una base di "clienti captive", particolarmente fedele al marchio, anche nelle ipotesi in cui i risultati sportivi della squadra, non sono all'altezza della sua fama e della propria notorietà.

Bisogna evidenziare che ad esempio la prima squadra italiana è la Juventus: sulla base del bilancio 2022, il più recente in mano alla Uefa, il club bianconero ha incassato da maglie e merchandising 74 milioni di euro, al pari del Tottenham. Cresce l'incasso del Milan, che lo scorso anno ha guadagnato 47 milioni di euro rispetto ai 29 dell'anno precedente. Chiude questa particolare Top 20 un'altra squadra italiana: l'Inter, finalista di Champions League, ha ricavato "solo" 26 milioni di euro dalla vendita di maglie e merchandising (contro i 19 del 2022).

Secondo il report della Uefa, se i ricavi della produzione di maglie sono rimasti stabili nel 2023 (anche se superiori del 9% rispetto al pre-pandemia), i ricavi da

merchandising sono cresciuti del 26% (+60% sul 2019) attestandosi a 1,2 miliardi di euro.¹⁰

Una conferma della popolarità dei club di calcio europei e la crescente commercializzazione delle loro attività. Questo trend generale ovviamente porterà alle società dei benefici differenziati in base alla popolarità ed attrattiva (della squadra nel suo insieme e dei singoli giocatori) nei confronti dei tifosi e non tifosi, all'andamento dell'attività sportiva (risultati ottenuti nelle competizioni) a livello nazionale ed europeo, al proprio "bacino di utenza", nonché alla capacità dei dirigenti di far leva su questo fenomeno. I ricavi generati da tutti i prodotti o servizi scambiabili sul mercato, che utilizzino il marchio della società rappresentano una fonte di introiti destinata a crescere.

I prodotti/servizi più diffusi per il merchandising sportivo risultano essere:

- l'oggettistica (bandiere, cuscini, capi di abbigliamento, poster, borse, ecc.);
- i servizi
- le pubblicazioni.

¹⁰ *Businesspeople report, Matteo Tommaso Mombelli, 27 Febbraio 2024*

Marchi club europei : classifica Brand Finance Football 2024

La classifica, sul valore dei marchi dei club di calcio europei alla data del 31 dicembre 2024¹¹, è stata redatta da Brand Finance. Tale valutazione, del marchio dei club di calcio europei, è stata effettuata tenendo in considerazione i seguenti parametri: risultati economici del club, valore squadra, ranking Uefa, media spettatori, bacino d'utenza.

CLASSIFICA:

1. Real Madrid – 1,7 miliardi di euro (+16%)
2. Manchester City – 1,6 miliardi di euro (+7%)
3. Barcellona – 1,5 miliardi di euro (+12%)
4. Manchester United – 1,4 miliardi di euro (+3%)
5. Liverpool – 1,4 miliardi di euro (+1%)
6. Bayern Monaco – 1,2 miliardi di euro (+12%)
7. PSG – 1,2 miliardi di euro (+7%)
8. Arsenal – 1 miliardo di euro (+10%)
9. Tottenham – 0,9 miliardi di euro (-3%)
10. Chelsea – 0,8 miliardi di euro (-3%)

Il Real Madrid è il brand calcistico che vale di più al mondo secondo Brand Finance.

Il risultato emerge da uno studio che prende in considerazione la forza del brand

¹¹ *Brand finance, Football: The annual report on the most valuable and strongest football club brands*

come la capacità di influenzare le scelte e le opinioni dei tifosi, sia dal punto di vista economico. I Blancos hanno un valore di 1,7 miliardi di euro, in crescita del 16% rispetto alla precedente edizione dell'analisi.

Sul podio si trovano altre due superpotenze calcistiche. La prima è il Manchester City, che si posiziona al secondo posto con una valutazione del brand di 1,6 miliardi di euro (+7%). La seconda è il Barcellona, che conquista la terza piazza a quota 1,5 miliardi di euro e con una crescita del 12% rispetto all'anno precedente. Nella top 10 non sono presenti club italiani e solamente due (Tottenham e Chelsea) hanno fatto registrare un calo.

Guardando alla Serie A, anche nel 2024 la Juventus è il marchio calcistico più prezioso. Il club bianconero ha un valore stimato di 582 milioni di euro, in calo del 7,8% rispetto alla misurazione precedente. La forza del brand è identificata come la capacità di influenzare le scelte e le opinioni dei tifosi, sia dal punto di vista economico.

In questo senso, il Milan (valore del marchio in crescita del 12% a 401 milioni di euro) è l'unico club italiano che ha fatto registrare una crescita nel 2024. Il club rossonero ha trascorso una stagione senza trofei, ma comunque importante, raggiungendo il secondo posto in Serie A e con la delusione Champions League (eliminazione ai gironi e successiva eliminazione ai quarti di finale di Europa League).

Chiude il podio l'Inter, il club che meglio ha performato in Italia nella passata stagione in campionato. I nerazzurri hanno conquistato il ventesimo Scudetto della loro storia (e la conseguente seconda stella), ma il valore del loro brand è sceso a 454 milioni di euro (-10,8% rispetto al 2023). Secondo Brand Finance, «FIGC e Serie A dovrebbero adottare un approccio più strutturato per riportare il campionato

di Serie A e la nazionale italiana ai vertici; sono fondamentali maggiori investimenti nello sviluppo giovanile, nello scouting dei talenti e nell'infrastruttura invecchiata, concentrarsi sulla riduzione del divario in termini di disparità finanziarie e instabilità rispetto ad altri campionati, l'adozione delle ultime tecnologie nell'allenamento e, cosa più importante per il successo futuro dello sport, concentrarsi sul mantenimento dell'interesse dei giovani (e del pubblico in generale) per il calcio, che è fondamentale per i ricavi delle partite e il successo commerciale».

«La nostra ricerca suggerisce che non solo la fascia d'età 18-24 in Italia è la più disinteressata, ma anche che il calcio sta perdendo attrattiva costantemente in tutte le fasce d'età. Una possibile ragione dietro la perdita di interesse è che, secondo la nostra ricerca, l'89% degli intervistati concorda sul fatto che il costo per assistere dal vivo a partite o eventi sportivi è troppo elevato. Questo problema è aggravato dalla necessità di sottoscrivere più pacchetti di abbonamento sportivo per poter guardare le partite in diretta, un costo opportunità che si sta rivelando troppo elevato per molti italiani», conclude l'analisi.

Nel panorama sportivo contemporaneo, numerosi club e atleti si sono distinti per l'efficacia delle loro strategie di merchandising, trasformando il marchio in una potente leva economica e comunicativa. Tra i casi di maggior successo vi sono alcuni club europei che hanno saputo costruire un brand globale, capace di generare valore ben oltre i confini del campo da gioco.

Il club spagnolo è riuscito a trasformare la propria storia di successioni sportivi creando una narrazione coerente e riconoscibile che si rispecchia su tutti i prodotti ufficialmente distribuiti nella globalità delle nazioni del mondo. L'attenzione dettata

alla costruzione di una solida immagine è evidente anche nel Manchester United che ha congiunto avanzi sul campo e approccio imprenditoriale iniziando collaborazioni con brand internazionali e investendo nel commercio digitale della propria etichetta brand personale.

Un recentissimo caso di strategia innovativa è quello adottato dal Paris Saint-Germain (PSG). Il club parigino ha deciso di collaborare con il brand Jordan Brand per lanciare collezioni di moda che combinano elementi sportivi e stile urbano contemporaneamente. Quest'inventiva mossa ha notevolmente amplificato il proprio pubblico di riferimento attirando non solo gli appassionati dello streetwear e del lifestyle ma anche i tradizionalisti tifosi del calcio.

La Juventus ha avviato un processo di rebranding significativo nel 2017 adottando un logo essenziale e versatile che le permette di esplorare nuovi settori come moda e arte contemporanei amplificando il potenziale commerciale attraverso il merchandising.

Anche gli atleti, in quanto personalità pubbliche e veri e propri influencer globali, hanno saputo costruire attorno al proprio nome un brand forte e riconoscibile. Cristiano Ronaldo, ad esempio, ha trasformato le sue iniziali "CR7" in un marchio registrato, sinonimo di qualità, performance e stile. Il suo nome è oggi associato a linee di abbigliamento, profumi, hotel e palestre. Simile è il caso di LeBron James, che ha stretto accordi pluriennali con Nike, arrivando a creare una linea di scarpe e abbigliamento personalizzata e riconoscibile in tutto il mondo.

Questi esempi dimostrano come il successo nel merchandising sportivo non dipenda esclusivamente dai risultati sul campo, ma da una gestione strategica del brand, dalla capacità di innovare e di dialogare con pubblici differenti, e da una solida tutela giuridica del marchio. L'evoluzione del merchandising, sempre più

digitale e globale, rende indispensabile un approccio professionale alla costruzione e gestione dell'identità di marca, sia per le società sportive che per gli atleti.

Partnership commerciali e licenze d'uso dei marchi

Le partnership commerciali rappresentano uno degli strumenti più efficaci attraverso cui i club e gli atleti monetizzano il valore del proprio marchio. Tali accordi consentono di estendere la presenza del brand sportivo in mercati differenti, attraverso collaborazioni strategiche con aziende di vari settori.

Una delle forme più diffuse è la concessione in licenza del marchio, che permette a terze parti di utilizzare l'identità visiva del club o dell'atleta per la produzione e la distribuzione di beni o servizi. Questo modello è particolarmente comune nel settore dell'abbigliamento sportivo: brand come Adidas, Nike, Puma e New Balance hanno stipulato contratti multimilionari per la produzione delle divise ufficiali e del materiale tecnico di squadre di calcio e atleti professionisti. La partnership con Nike, ad esempio, ha portato il Barcellona a generare ricavi significativi, non solo dalla vendita delle maglie ufficiali, ma anche da collezioni esclusive e prodotti a tiratura limitata.

Tali collaborazioni non si limitano al settore dell'abbigliamento. Molti club siglano accordi con società automobilistiche, compagnie aeree, brand alimentari o tecnologici, che diventano sponsor ufficiali e partner del club. Un esempio è la storica partnership tra il Real Madrid e Emirates, o quella tra il Bayern Monaco e Audi. Queste partnership garantiscono visibilità globale a entrambe le parti, rafforzando il posizionamento del marchio sportivo e assicurando al tempo stesso fonti di reddito stabili e diversificate.

Le licenze d'uso del marchio possono inoltre riguardare prodotti digitali, come videogiochi, NFT, e-commerce e piattaforme di fan engagement. In questi contesti, la gestione dei diritti d'immagine e la tutela legale dei marchi diventano ancora più cruciali, poiché si estendono in spazi giuridici e tecnologici complessi.

Un'efficace politica di licensing richiede quindi una visione strategica e una gestione centralizzata del portafoglio marchi, oltre a una costante attività di monitoraggio per prevenire violazioni e contraffazioni. In conclusione, le partnership commerciali e le licenze d'uso rappresentano un pilastro fondamentale nella valorizzazione del marchio sportivo e nella costruzione di un ecosistema economico integrato intorno alla realtà sportiva.

Le leghe sportive e le federazioni nazionali e internazionali svolgono un ruolo cruciale nella regolamentazione del merchandising sportivo, poiché definiscono il quadro normativo all'interno del quale operano club, atleti e sponsor. Esse sono responsabili della gestione dei diritti collettivi, dell'autorizzazione all'uso dei segni distintivi delle competizioni, nonché della tutela dell'integrità e dell'immagine dello sport.

Un esempio emblematico è rappresentato dalla UEFA, che gestisce in maniera centralizzata i diritti di marchio legati alla Champions League e ad altre competizioni europee. I club partecipanti non possono utilizzare liberamente il logo della competizione o vendere merchandising correlato senza la preventiva autorizzazione dell'organizzatore. Lo stesso principio si applica alla FIFA per i Mondiali e alla Serie A per il campionato italiano.

Queste istituzioni stabiliscono regole precise in merito alla concessione in licenza dei marchi legati agli eventi sportivi, regolamentano la produzione e la distribuzione dei materiali promozionali ufficiali e vigilano sull'utilizzo corretto dei

loghi e degli elementi identificativi. Inoltre, attuano campagne di contrasto alla contraffazione e collaborano con le autorità doganali per proteggere i diritti di proprietà intellettuale associati agli eventi.

Le federazioni sportive possono anche intervenire a tutela dei diritti d'immagine degli atleti, definendo regole che bilanciano l'esigenza di promozione collettiva con quella della valorizzazione individuale. Ad esempio, la FIGC stabilisce le condizioni per l'utilizzo dell'immagine dei calciatori durante le competizioni ufficiali e all'interno delle campagne pubblicitarie delle Nazionali.

Inoltre, le leghe professionistiche possono fungere da piattaforma per la negoziazione collettiva dei diritti commerciali, permettendo anche ai club più piccoli di beneficiare della visibilità e della forza contrattuale derivanti dall'associazione al brand della competizione. Ciò contribuisce a una più equa distribuzione delle risorse e a una maggiore competitività del sistema sportivo nel suo complesso.

In sintesi, le leghe e le federazioni rappresentano un attore centrale nel sistema del merchandising sportivo, garantendo uniformità normativa, trasparenza e tutela degli interessi di tutti i soggetti coinvolti. Il loro intervento consente di mantenere l'equilibrio tra valorizzazione economica e integrità sportiva, assicurando al contempo lo sviluppo sostenibile del settore.

Il marchio come asset strategico

Nel contesto sportivo, il marchio rappresenta un asset intangibile di fondamentale importanza. Esso incarna l'identità, la storia e i valori di un club o di un atleta, influenzando la percezione del pubblico e determinando il valore commerciale associato. La gestione efficace del marchio consente di ampliare la base di tifosi, attrarre sponsor e generare ricavi attraverso il merchandising e altre attività commerciali.

Valutazione economica del marchio

La valutazione del marchio è un processo complesso che tiene conto di vari fattori, tra cui la notorietà, la fedeltà dei tifosi, le performance sportive e le entrate generate. Metodi comuni includono l'approccio del reddito, che stima il valore attuale dei flussi di cassa futuri attribuibili al marchio, e l'approccio comparativo, che confronta il marchio con altri simili nel settore.

Una valutazione accurata è cruciale per decisioni strategiche, come la negoziazione di contratti di sponsorizzazione, la pianificazione fiscale e la gestione del portafoglio di marchi.

2.2: Casi studio

Caso 1: Juventus FC

Nel 2017, la società Juventus Football Club S.p.A. ha intrapreso una significativa operazione di rebranding, destinata a ridefinire profondamente l'identità visiva e commerciale del club. L'introduzione del nuovo marchio, essenziale nella forma e fortemente stilizzato, ha rappresentato non soltanto una rottura simbolica con il passato – suscitando reazioni contrastanti tra i sostenitori – ma soprattutto una scelta strategica coerente con le logiche evolutive del marketing sportivo contemporaneo.

Tale intervento ha mirato a trasformare il club in un brand lifestyle, con un'identità trasversale capace di estendersi oltre l'ambito calcistico tradizionale. In questa prospettiva, il marchio non è più concepito unicamente come emblema di appartenenza sportiva, ma quale asset immateriale a forte valore strategico, suscettibile di generare riconoscibilità, relazioni commerciali e ritorni economici.



Figura 1 Partendo da sinistra, il vecchio logo e il nuovo col successivo rebranding

La nuova identità visiva è stata oggetto di registrazione in più classi merceologiche, al fine di estenderne la tutela e consentire alla società di presidiare nuovi segmenti di mercato, tra cui moda, design e intrattenimento, attraverso un'espansione del merchandising e una diversificazione delle linee di prodotto. Tale scelta ha consentito, tra l'altro, un rafforzamento della protezione giuridica contro fenomeni di contraffazione, in conformità al disposto del Codice della Proprietà Industriale e della normativa unionale in materia di marchi (Reg. UE 2017/1001).

Il caso Juventus si inserisce quindi nel più ampio paradigma della valorizzazione del marchio all'interno della gestione sportiva d'impresa, in cui il logo diviene strumento di posizionamento competitivo, veicolo identitario e mezzo di capitalizzazione commerciale. In questa logica, il marchio sportivo evolve in una vera e propria piattaforma di comunicazione e consumo culturale, assumendo una funzione centrale nelle strategie di branding e nelle politiche di sviluppo economico del club.

Alla luce di tali dinamiche, l'operazione condotta dalla Juventus FC si configura come un modello emblematico di gestione avanzata del capitale immateriale nel settore sportivo, capace di incidere non solo sull'immagine istituzionale del club, ma anche sui suoi equilibri economici e sulle traiettorie di crescita nel lungo periodo.

Caso 2: Cristiano Ronaldo (CR7)

L'esempio di Cristiano Ronaldo e il marchio personale "CR7" rappresenta uno dei casi più significativi di strategia personal brand applicata al contesto professionale-sportivo. Il giocatore portoghese ha riuscito a rendere le proprie iniziali e il numero di maglia un marchio distintivo depositato e noto a livello globale, portando l'uso al suo di là dell'ambito strettamente competitivo.



Figura 2 Il logo raffigurante il noto marchio del giocatore portoghese

Il marchio “CR7” non si limita a rappresentare un segno personale, ma si assume la forma di identità commerciale omogenea, capace a sua volta di esternare valori come prestazione, raffinatezza e successo, costruiti e affermati lungo l’arco temporale dell’attività dell’atleta. Ciò è stato possibile tramite una gestione dell’immagine basata su strategie comunicative integrate.

Registrato in molteplici classi merceologiche, il marchio è stato utilizzato nell'allocazione a livello merceologico commerciale di beni eterogenei – da abbigliamenti, calzature, profumi, lingerie maschile, fino a arrivare a strutture alberghiere e centri fitness– selezionati non solo sulla base della loro rilevante

importanza economica, ma anche sulla capacità a fondare l'identità del marchio quale espressione di uno stile

La strategia di Cristiano Ronaldo è sembra volta a creare un imprenditorialità indipendente, in grado di creare reddito economico nonostante l'indebitamento sportivo contingente. In questo senso, il brand CR7 rappresenta una piattaforma commerciale autonoma, destinata a rimanere redditizia e pertinente all'epoca della fine carriera dell'atleta.

La efficacia del modello CR7 si basa, inoltre, su una tutela giuridica rigorosa del marchio, che ha permesso di prevenire e reprimere situazioni di contraffazione e uso indebito, tutelando l'esclusività dell'impiego commerciale e la riconoscibilità dell'offerta sul mercato.

In conclusione, il caso CR7 sottolinea come la valorizzazione e difesa delle marche personali siano leve strategiche decise almanaccate anche nel mondo sportivo, ormai non esclusivamente riservate le società, bensì da gestirsi e da fruire direttamente da parte dell'imprenditore-atleta. In un contesto globale dove l'identità personale rappresenta dell'asset economicamente significativo, la gestione del brand assume il ruolo centrale nell'espansione delle prospettive d'impresa, costruzione della reputazione pubblica e salvaguardia della redditività nel lungo periodo.

Caso 3: FC Barcelona contro la contraffazione in Asia

Il caso del FC Barcelona riguardante la contraffazione nei mercati asiatici è un esempio tangibile dell'enormità dell'impegno legale per proteggere i marchi nel settore dello sport. La diffusione su vasta scala di prodotti falsificati nelle aree ad alto potenziale come l'Asia costituisce una minaccia significativa non solo dal punto di vista economico per le perdite finanziarie dirette ma anche per la reputazione del marchio poiché mette in discussione l'autenticità e la fiducia dei consumatori. Affrontando questa situazione particolare il team catalano ha deciso di difendere attivamente i propri diritti di proprietà intellettuale; questo dimostra che la tutela legale del proprio marchio non può essere limitata alla mera registrazione ma deve tradursi nell'attiva pratica di supervisione e azioni legali.

Negli anni passati il FC Barcelona ha intrapreso varie azioni legalmente mirate collaborando con le autorità locali e organizzazioni internazionali per sequestrare e distruggere una vasta quantità di prodotti contraffatti - come magliette sciarpe gadget e altri articoli con il marchio del club - che venivano venduti illegalmente nei mercati o su piattaforme digitali non autorizzate. Quest'azione ha avuto due risultati principali: da una parte ha notevolmente ridotto l'influenza del mercato illegale sul guadagno derivante dalla vendita ufficiale dei prodotti del club sportivo; dall'altra parte ha contribuito a rafforzare la reputazione del club come un marchio globale coeso e rispettoso delle regole vigenti nel settore sportivo, aumentando il senso di fiducia e di appartenenza tra i suoi sostenitori.

In conclusione di questo esempio illuminante si evidenzia quanto sia cruciale per i club sportivi su scala mondiale adottare una gestione oculata e ben strutturata della proprietà intellettuale come elemento competitivo di rilievo. Quest'approccio risulta

particolarmente significativo in un mercato dove contrastare la contraffazione è sempre più essenziale per preservare il valore del marchio.

Caso 4: Diego Armando Maradona contro il Napoli

Un caso emblematico, che ben evidenzia le implicazioni giuridiche e commerciali legate allo sfruttamento dei diritti di immagine, è quello relativo al marchio e all'immagine di Diego Armando Maradona. A Buenos Aires, nel corso dell'ottava udienza del processo che indaga sulle circostanze della morte del campione argentino, è emerso un conflitto tra i suoi eredi in merito allo sfruttamento commerciale del nome e dell'immagine del “Pibe de Oro”. Parallelamente al procedimento penale, è in corso una causa civile che coinvolge l'avvocato Matías Morla, ex socio e amministratore delle finanze di Maradona, accusato di aver sottratto tali diritti agli eredi legittimi approfittando delle condizioni di vulnerabilità psicofisica del calciatore negli ultimi anni di vita.

Dalle testimonianze raccolte emerge come la gestione dei diritti di immagine sia stata affidata alla società Sattvica SA, presieduta da una delle sorelle di Maradona e fondata proprio da Morla. Tale struttura ha continuato a percepire compensi mensili, nonostante le contestazioni mosse dai figli dell'ex calciatore. In particolare, il giudice ha ritenuto poco chiara la documentazione che attesterebbe il passaggio di tali diritti, sostenuto da dichiarazioni orali datate all'estate del 2019.

Le ripercussioni legali di tale disputa si sono riflesse anche sul piano sportivo e commerciale. In occasione di un omaggio a Maradona, il Napoli aveva realizzato una maglia da gara raffigurante il volto stilizzato del campione, basandosi su un

accordo con l'imprenditore Stefano Ceci, che sosteneva di detenere i diritti di immagine per via di un contratto firmato da Maradona nell'agosto 2020. Tuttavia, gli eredi e l'amministratore giudiziario Jorge Sebastian Baglietto hanno contestato la legittimità di tale cessione, ottenendo in sede giudiziaria un'ordinanza che inibisce l'ulteriore utilizzo commerciale dell'immagine da parte della società partenopea e dello stesso Ceci.

Il Tribunale di Napoli, con sentenza della seconda sezione civile, ha riconosciuto l'illegittimità del contratto tra Ceci e il club, stabilendo che l'utilizzo dell'immagine di Maradona – comparsa su seimila maglie vendute per un totale di circa 900.000 euro – ha leso gli interessi patrimoniali degli eredi. Il valore simbolico e commerciale dell'immagine del calciatore, definito “di portata quasi inestimabile”, è stato considerato incompatibile con i termini economici dell'accordo stipulato (23.000 euro). Di conseguenza, il giudice ha autorizzato il sequestro conservativo dei proventi fino a un massimo di 150.000 euro, tenendo tuttavia conto della buona fede del Napoli.

Questo caso sottolinea l'importanza della tutela giuridica dei diritti di immagine nello sport, specialmente quando questi si intrecciano con elementi di forte rilevanza affettiva e identitaria, come nel caso di figure iconiche del panorama calcistico mondiale.



Figura 3 Le divise edizione limitata del Napoli raffiguranti il viso del giocatore argentino

CAPITOLO 3: CONCLUSIONI

3.1: SINTESI DEI RISULTATI DELLA RICERCA E PROPOSTE PER MIGLIORARE LA GESTIONE E LA TUTELA DEI MARCHI NEL SETTORE SPORTIVO

Quest'analisi approfondita ha esaminato l'importanza cruciale che il branding e le attività di merchandising hanno nell'ambito dello sport moderno sottolineando come questi aspetti costituiscano pilastri strategici essenziali per lo sviluppo, la competitività e la longevità delle organizzazioni sportive di tutti i livelli - sia professionalistiche che amatoriali -. Partendo da un'analisi teorica e storica sul concetto di merchandising e sull'importanza del marchio nel contest di sportivo si è delineato un quadro articolato nel quale il marchio assume un ruolo significativo a livello economico, culturale e relazionale; questo è capace di influenzare profondamente la percezione del pubblico e la fedeltà dei tifosi oltre a generare valore tramite accordi commerciali, sponsorizzazioni e strategie di branding.

Il primo capitolo ha esaminato il contesto legale di riferimento esaminando i regolamenti nazionali e internazionali che disciplinano l'iscrizione la salvaguardia e l'utilizzo del marchio concentrando l'attenzione sul Codice della Proprietà Industriale e la normativa europea che riguardano i diritti di proprietà intellettuale.

Nel secondo capitolo, attraverso una disamina dei principali strumenti di gestione e protezione, accompagnata dall'analisi di casi studio emblematici – come Juventus FC, Cristiano Ronaldo, FC Barcelona e Diego Maradona – è emerso con chiarezza quanto la gestione del marchio sia determinante nel definire le strategie economiche e comunicative delle società sportive, e quanto sia necessario affiancare alla registrazione del marchio una tutela attiva, costante e strutturata.

Basandoci sui risultati ottenuti finora emerge chiaramente la necessità di potenziare la consapevolezza legale e gestionale degli operatori del settore sportivo tramite corsi di formazione dedicati e una maggiore diffusione di strumenti digitali per migliorare il controllo e la prevenzione della contraffazione. E' auspicabile anche un miglioramento della coordinazione tra club leghe e federazioni al fine di sviluppare strategie comuni e solidari per proteggere i marchi. Introdurre un set standard di contratti per gestire i diritti delle immagini e utilizzare tecnologie avanzate come l'IA e la blockchain per monitorare il mercato digitale potrebbero essere soluzioni efficaci per assicurare una protezione più diffusa e tempestiva.

In conclusione è emerso che una gestione strategica e integrata del marchio nel mondo dello sport insieme a una tutela legale rigorosa e aggiornata non rappresentano soltanto un'opportunità per le squadre di élite ma sono un requisito indispensabile per chiunque desideri competere con successo nell'ambiente sportivo globale modernizzato e sempre più dinamico. Un marchio non è semplicemente un'immagine; esso rappresenta l'identità stessa del club sportivo che lo possiede; è il suo valore distintivo e la promessa di un futuro radioso.

In chiusura della tesi si è cercato di dimostrare l'importanza del marchio sportivo come elemento fondamentale per la competitività e la sostenibilità finanziaria delle organizzazioni sportive su scala globale. La gestione oculata e prospettica del marchio non costituisce soltanto un vantaggio competitivo ma rappresenterebbe una necessità strategica imprescindibile nell'attuale contesto sportivo internazionale.

3.2: BIBLOGRAFIA/SITOGRAFIA

SITOGRAFIA

Wikipedia. Merchandising

https://it.wikipedia.org/wiki/Merchandising#cite_note-1

Documento in AICAS BSM

http://www.commercialistiaziendasport.it/documenti/Documento_in_AICAS_BSM.pdf

La proprietà intellettuale, industriale e commerciale

<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/36/la-proprietà-intellettuale-industriale-e-commerciale>

Registrare un marchio in Italia

<https://uibm.mise.gov.it/index.php/it/marchi/registrare-in-italia>

I brand calcistici che valgono di più in Italia: Juve-Inter in calo, cresce il Milan

https://www.calcioefinanza.it/2024/07/17/brand-serie-a-che-valgono-di-piu-in-italia-juve-inter-milan/?refresh_ce

Football: The annual report on the most valuable and strongest football club brands

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

Calcio: al Barcellona lo scudetto del merchandising. Tre italiane nella Top 20

<https://www.businesspeople.it/business/marketing/calcio-al-barcellona-lo-scudetto-del-merchandising-tre-italiane-nella-top-20/#:~:text=Secondo%20il%20report%20della%20Uefa,1%2C2%20miliardi%20di%20euro>.

Maradona, al processo arriva la disputa familiare sui diritti

https://www.sportmediaset.mediaset.it/calcio/maradona-al-processo-arriva-la-disputa-familiare-sui-diritti_96065839-202502k.shtml

Marchio “DIEGO MARADONA”, arriva la sentenza del Tribunale UE

<https://manzella.eu/2023/11/15/marchio-diego-maradona-arriva-la-sentenza-del-tribunale-ue/>

Cristiano Ronaldo: calciatore o vero e proprio brand?

<https://www.btrees.it/blog/cristiano-ronaldo-calciatore-o-vero-e-proprio-brand/>

Manchester City e Milan: I campioni del marketing in Europa

<https://www.ilsole24ore.com/art/calcio-manchester-city-milan-ecco-campionimarketing-europa-AFEX326C>

Classifica dei costi e del valore delle rose di Serie A

<https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2023/09/06/rose-serie-a-costo-valore-classifica#17>

Il modello societario calcistico: Aspetti economici e finanziari

<https://www.istitutospiov.it/wp-content/uploads/2021/07/1-TOSI.pdf>

Football Benchmark. (2024). The European Elite 2024

<https://www.footballbenchmark.com/documents/files/Football%20Benchmark%20The%20European%20Elite%202024.pdf>

Football Benchmark. (2023). The European Elite 2023

<https://www.footballbenchmark.com/documents/files/public/Football%20Benchmark%20Football%20Clubs%20%80%99%20Valuation%20The%20European%20Elite%202023.pdf>

Calciomercato.com. Premier League: Oltre 400 milioni di euro in sponsorizzazioni

<https://www.calciomercato.com/news/premier-league-oltre-400-milioni-di-euro-insponsorizzazioni-di>

Serie A, ricavi e plusvalenze: Juventus, Inter e Milan

https://www.calcioefinanza.it/2024/07/03/serie-a-ricavi-plusvalenze-juventus-intermilan/?refresh_ce

BIBLIOGRAFIA

Manuale di diritto commerciale, Campobasso, Utet Giuridica, 2022, Libri, Scienze giuridiche: p.75-85, p.87-94.

A conclusione di questo elaborato, sento il dovere e il desiderio, di ringraziare tutte le persone che, in modi diversi, hanno contribuito alla realizzazione di questo percorso accademico e personale.

Ai Professori Lener e De Santis, per la disponibilità e la fiducia accordatami per sviluppare questo trattato.

Alla mia famiglia, che rappresenta da sempre il mio punto fermo: ai miei genitori, per il sostegno sempre presente, per la pazienza e per avermi insegnato il valore dell'impegno e l'ambizione; ai miei fratelli, per i sorrisi, le battute e quella leggerezza che vale più di mille parole.

Agli amici, a quelli che si sono allontanati e quelli che non si sono limitati a "passare", ma hanno scelto di restare, accompagnandomi lungo questo cammino.

A chi, anche solo con una parola, un gesto o un consiglio, ha contribuito a portarmi fin qui.

Grazie.