

LUISS



Dipartimento di
Economia e
Management

Cattedra di Marketing

Sport e Marketing: come i grandi club dominano il mercato

Prof. Michele Costabile

RELATORE

Anno Accademico 2024/2025

Giorgio Margaroli

Matr. 288371

CANDIDATO

**“L’UNICO VANTAGGIO COMPETITIVO SOSTENIBILE CONSISTE
NELLE CAPACITA’ DI APPRENDERE E DI CAMBIARE PIU’
RAPIDAMENTE DEGLI ALTRI”**

PHILIP KOTLER

Sommario

Capitolo 1. L'evoluzione del marketing.....	7
Capitolo 1.1. Il valore economico dello sport nell'era moderna.	8
Capitolo 1.2 Business sportivi a confronto	11
Capitolo 1.3. Marketing e sport: una coppia vincente.	13
Capitolo 1.3.1. Marketing nello sport	14
Capitolo 1.3.2. Marketing per lo sport.	15
Capitolo 1.3.3 Marketing attraverso lo sport	17
Capitolo 1.4. Marketing sportivo: vantaggi e svantaggi.	19
Capitolo 2. Il marketing sportivo contemporaneo: strategie, innovazione e casi studio.	22
Capitolo 2.1 tabacco e formula.	22
Capitolo 2.2. Sponsorizzazioni e partnership: il pilastro economico dei club sportivi.....	24
Capitolo 2.3. Le nuove frontiere del marketing sportivo.	28
Capitolo 2.4. Sostenibilità ambientale e sociale come valore chiave per i brand sportivi.....	31
Capitolo 2.5. Fan experience digitale: tra realtà aumentata e metaverso.	33
Capitolo 2.6. Tendenze future: nuovo pubblico e nuovi modelli.	37
Capitolo 2.7. Il caso AC Milan come emblema del marketing sportivo contemporaneo.....	41
Capitolo 2.8. Il caso S.S Lazio: tra identità locale e strategie di marketing sostenibile.	46
Capitolo 3. Internazionalizzazione e nuove frontiere del marketing sportivo.	50
Capitolo 3.1. La spinta verso l'internazionalizzazione dei grandi club.	50
Capitolo 3.2 L'influenza dei capitali esteri e della proprietà internazionale.	53
Capitolo 3.3 Il ruolo dell'intelligenza artificiale nel marketing sportivo	54
Capitolo 3.4 Nuove logiche di consumo e di identità del tifoso.	56

Prefazione

Il marketing nasce in America intorno agli anni '20, in un paese dove vi era una grande spinta verso il processo di industrializzazione sviluppatosi negli anni ed è poi diventato uno strumento di congiunzione fra il processo produttivo e la collocazione dell'offerta di beni e servizi sul mercato, attraverso l'analisi della segmentazione del target e del posizionamento (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012).

Con il passare degli anni il marketing è diventato parte integrante del mondo degli affari. Sono molte le teorie che si sono sviluppate, ad esempio le teorie sulle motivazioni dei bisogni umani di Maslow (Maslow, 1943) e la teoria del marketing Mix (McCarthy, 1960) che sono nate intorno agli anni '50, ed hanno permesso di approfondire l'importanza della materia.

In Italia il marketing si sviluppa parallelamente alla nascita della televisione con programmi come il Carosello e spot che facevano leva sulle sensazioni emotive dei consumatori, creando un legame tra aziende e pubblico influenzando le abitudini di consumo e la percezione dei vari brand (Cardinali, 2009). Il marketing oggi è diventato un insieme di processi e attività essenziali per il successo di ogni singolo individuo; è importante rilevare che la gestione sia in continua evoluzione così da mantenere un'efficacia elevata per adattarsi ai cambiamenti del mercato e alle tecnologie. Comprendere l'importanza del marketing serve per superare tutte le sfide che le imprese stanno riscontrando, poiché molte funzioni aziendali non possono creare valore senza la giusta domanda di prodotti e servizi.

Il marketing ha favorito l'introduzione e la diffusione di nuovi prodotti che facilitano la vita di ogni persona, l'avanzamento della tecnologia ha rivoluzionato il settore rendendo quest'ultima fondamentale per la promozione e la comunicazione. Un semplice "influencer" può influenzare le decisioni di acquisto di un vasto gruppo di clienti.

Nel contesto sportivo il marketing assume un ruolo di fondamentale importanza. A partire dalle squadre passando per gli atleti fino ad arrivare agli eventi sportivi, ormai tutti si affidano a strategie di marketing come, ad esempio, branding e sponsorship per aumentare visibilità ed attirare nuovi clienti e investitori (Bernard, 2014). In questo capitolo verrà analizzato il concetto di marketing sportivo e come l'industria dello sport può essere fondamentale per il marketing stesso. Andremo ad analizzare come il marketing si può muovere attraverso lo sport, le sue principali caratteristiche e l'importanza che ricopre nel panorama economico nazionale e globale.

Capitolo 1. L'evoluzione del marketing.

Il marketing è l'insieme di processi, tecniche ed attività volte a definire obiettivi chiave e sviluppare un piano di azione a lungo termine per raggiungerli. Si concentra su diversi aspetti come l'analisi del mercato e delle tendenze dei consumatori ed aiuta a trovare quali risorse aziendali possono creare vantaggi competitivi per ottenere una posizione di leadership nel settore (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012). Risulta ormai essere una disciplina in continua evoluzione, guidata da cambiamenti economici, sociali e tecnologici, che negli anni vanno a modificare il mondo degli affari.

Negli anni è cambiata molto la visione del marketing e se prima veniva associato alla sola produzione, promozione o distribuzione di un bene o un servizio, oggi chi si occupa di marketing è chiamato a creare valore attraverso intuizione e creatività. Confrontandosi con un mercato che ormai risulta essere sempre più competitivo e orientato a incontrare le esigenze del consumatore (Dave Chaffey, 2020).

Il termine marketing deriva dall'inglese "to market", che vuol dire immettere e introdurre sul mercato. Inoltre, ci sono state diverse definizioni, a partire dall' "American Marketing Association"¹, che spiega il marketing come una funzione organizzativa ed un insieme di processi rivolti a creare, comunicare e trasferire valore ai clienti e a gestire le relazioni con essi, in modo da trarne vantaggio per la propria organizzazione e i suoi stakeholders. Nel 1967 Philip Kotler², pioniere di teorie evolutive della disciplina ed autore di numerosi testi come "principi di marketing" e "marketing management", fornì una seconda definizione introducendo anche il concetto di scambio nel marketing "la soddisfazione di bisogni e desideri attraverso un processo di scambio" (Kotler P. , Marketing Management, 2019).

Con l'arrivo di internet e delle nuove tecnologie si sono aperti nuovi scenari che prima risultavano inimmaginabili, le imprese infatti hanno iniziato un processo di Digital Marketing che ha spostato la promozione dei propri beni e servizi su canali di marketing online con l'obiettivo di acquisire una

¹ "American Marketing Association= associazione professionale per professionisti di marketing

² Philip Kotler: nato nel 1931 considerato padre del marketing moderno.

visibilità sempre più globale. Con questo termine si intendono tutte le attività di promozione e commercializzazione di prodotti e servizi online che un brand mette in atto su uno o più canali digitali per raggiungere i propri obiettivi. Esistono diversi esempi di digital marketing come la creazione di un sito web o la gestione della presenza online (Chaffey, 2022). L'utilizzo sinergico di strumenti digitali interattivi consente di realizzare campagne di comunicazione infinitamente più precise di quelle tradizionali. I nuovi dispositivi hanno avuto un forte impatto sulle strategie; risulta infatti essere cambiato lo stesso concetto di brand da statico a collaborativo trasformando sia le campagne pubblicitarie sia l'analisi e il controllo dell'efficacia. Attraverso la fusione dei termini marketing e tecnologia vediamo la nascita di un nuovo fenomeno il "MarTech"³ (Kotler K. C., 2022) Al centro di questa nuova disciplina vi è l'orientamento al cliente aiutato ovviamente dalle molteplici informazioni ottenibili online consentendo infinite strategie "data driven"⁴. Il MarTech si distingue per la sua elevata adattabilità e la possibile riconfigurazione continua delle tecnologie e delle attività, così da poter reagire prontamente sia ai vari cambiamenti del mercato che ai bisogni dei clienti.

Il marketing non si limita solo alla promozione di beni e servizi ma si può estendere a diversi settori adattandosi alle loro specificità, oltre a beni e servizi che costituiscono il nucleo centrale delle attività e produzione di marketing possiamo osservare come i marketing manager promuovano eventi, esperienze, persone e luoghi.

Capitolo 1,1. Il valore economico dello sport nell'era moderna.

Tra i diversi ambiti in cui il marketing si applica l'industria sportiva ha assunto negli anni un ruolo sempre più rilevante. Per sport si intende "attività intesa a sviluppare le capacità fisiche e psichiche, e il complesso degli esercizi e delle manifestazioni in cui tale attività si realizza" (Treccani, s.d.). In questa definizione possiamo dedurre che in passato lo sport e l'economia erano considerati ambiti separati, poiché lo sport veniva visto come un'attività ricreativa priva di una dimensione commerciale.

Dopo la metà del XIX secolo con la rivoluzione industriale vi è un aumento del tempo libero tra le classi lavoratrici, proprio questo tempo libero sarà la base per la commercializzazione delle attività sportive e per la nascita di competizioni organizzate. Uno dei primi paesi a sviluppare questo

³ Insieme di tecnologie e strumenti digitali per pianificare strategie di marketing.

⁴ Approcci decisionali basati su analisi e utilizzo dei dati.

fenomeno fu l'Inghilterra che nel 1988, William McGregor dirigente dell'"Aston Villa"⁵ propose la creazione di una lega organizzata per garantire un calendario stabile e aumentare l'interesse del pubblico (The Guardian, 2022). La nascita di questo torneo trasformò il calcio sia dal punto di vista sportivo che economico visti i primi introiti commerciali derivanti da vendita di biglietti. Parallelamente in Italia vi è la nascita della "lega nazionale professionisti serie A, diventata oggi organismo di gestione e marketing. Nel corso degli anni lo sport ha subito una trasformazione passando da una semplice attività ludica a una vera e propria industria economica di rilevanza globale. Questo cambiamento è stato guidato da diversi fattori, come ad esempio, l'aumento degli investimenti da parte di enti pubblici e privati ai mondiali di calcio del 2022 in Qatar dove sono stati investiti 220 miliardi di dollari per ospitare il torneo rendendolo così l'evento sportivo più costoso nella storia. "L'investimento non è stato solo sportivo, ma strategico per la politica economica del paese, posizionandolo come centro globale per lo sport e il turismo" (The guardian, 2022). Non solo investimenti ma anche l'interesse dei fondi di private equity come ad esempi l'acquisizione da parte del fondo di investimento "Redbird" Capital Partners del "AC Milan"⁶ per 1,2 miliardi di euro subentrando al fondo Elliot Management (Calcio e Finanza, s.d.).

Molto importante risulta anche l'integrazione dello sport nei meccanismi economici e politici delle nazioni, soprattutto in Inghilterra dove la massima serie inglese "Premier League"⁷ è uno degli esempi più chiari di come uno sport possa essere integrato nell'economia e nella politica di una nazione che esamina la Premier League come un asset economico e diplomatico" (Il Sole 24 Ore, s.d.). Soltanto nel 2022 la Premier League ha generato oltre 7 miliardi di sterline di entrate, la maggior parte di esse proveniente dai diritti tv e sponsorizzazioni estere.

Oggi lo sport rappresenta un settore economico di primaria importanza poiché le opportunità di guadagno non derivano soltanto da gestione diretta di club e franchigie, ma anche da attività secondarie come diritti televisivi, sponsor e merchandising.

"Quando si parla di economia dello sport viene da pensare al grande sport di élite come le olimpiadi, la Champions League e le serie maggiori dei campionati di calcio, andando a sottolineare le cifre pagate per i vari trasferimenti e i salari annuali" (Caselli, 2003).

Lo sport è ormai considerato un business con un incredibile numero di eventi da vendere e allo stesso tempo una forte domanda che li vuole acquistare; si presenta infatti come un mercato in continua evoluzione dove l'offerta e la domanda hanno bisogno di essere accompagnate da soluzioni che

⁵ Club calcistico che milita nella massima serie inglese

⁶ Club calcistico che milita nella massima serie italiana

⁷ Massima divisione del campionato di calcio in Inghilterra

portino risultati ambo i lati. Tuttavia, l'industria dello spettacolo dello sport risulta comunque essere esposta a sfide, in Francia, ad esempio il valore dei diritti televisivi della "Ligue One", massima serie francese, è crollato per il periodo che va dal 2024 al 2029 (La Gazzetta dello sport, s.d.), con un impatto negativo previsto sul bilancio dei vari club. Questa situazione evidenzia che l'industria dello sport dal punto di vista dei ricavi risulta molto instabile comportando la necessità per le varie leghe e i vari club di diversificare le proprie fonti di entrata. Divenuto ormai una colonna portante dell'economia globale lo sport, secondo la Commissione Europea a partire dal 2014, ha contribuito enormemente alla crescita economica e sociale dei paesi membri, dando lavoro a 4,5 milioni di persone.

Con il passare degli anni e l'arrivo della digitalizzazione l'impatto economico dello sport è notevolmente aumentato, la trasmissione di eventi sportivi su piattaforme online ha aumentato l'interesse del pubblico, generando così nuove opportunità di guadagno tramite diritti televisivi e sponsorizzazioni digitali, questo passaggio all'era digitale ha favorito un'interazione più intensa tra tifosi e organizzazioni sportive, dando vita a un ecosistema in cui l'elemento chiave per il successo risulta essere il coinvolgimento digitale tra tifoso e club. Testi come "Economia e Sport" (Ciarrapico, 2019) di Anna Micaela Ciarrapico offrono una panoramica sulle dinamiche economiche del settore, approfondendo vari temi come il mercato dello sport ed analizzando il funzionamento del mercato in termini di domanda e offerta e l'influenza dei consumatori come ad esempio tifosi, spettatori e media. Inoltre, sottolinea l'importanza delle società sportive come imprese che devono bilanciare sia le performance che l'equilibrio finanziario.

Uno dei problemi legati a questo settore, infatti, risulta essere l'andamento della squadra ovvero se quest'ultima porta dei risultati sia a livello nazionale che internazionale i tifosi sono più propensi a spendere per il club e quindi portare un beneficio, mentre se i risultati sono negativi, ad eccezione dei tifosi fedeli che comunque continueranno ad acquistare, verrà registrato un calo in termini di vendite, non solo dal punto di vista del merchandising. Quanto sopra è valido anche per le società sportive quotate in borsa. Mantenendo un trend positivo di vittorie unito ad altri fattori esterni la quotazione del club aumenterà, al contrario le sconfitte possono influenzare negativamente il valore della quotazione. Nel testo viene inoltre citato l'impatto economico degli eventi sportivi fornendo un'analisi molto approfondita su come questi influenzano l'economia locale e nazionale. Viene fatta una distinzione tra effetti economici diretti come, ad esempio, la vendita di biglietti o prodotti legati all'evento, l'afflusso di spettatori da tutto il mondo e l'aumento della domanda per alberghi ed effetti economici indiretti come l'incremento della visibilità internazionale. Dal punto di vista dei rischi invece risultano gli enormi investimenti pubblici che una nazione deve affrontare che possono avere

ritorni economici negativi come è accaduto in Grecia con le olimpiadi del 2004. Dopo gli enormi investimenti per l'evento sportivo i costi che erano stati sostenuti non sono rientrati del tutto contribuendo così alla crisi economica greca.

In Italia lo sport risulta essere centrale nell'economia nazionale secondo uno studio effettuato da "sport e salute" una società dello stato che si occupa dello sviluppo dello sport in Italia. Il Pil dello sport viene quantificato in circa 22 miliardi di euro, con un contributo al Pil nazionale del 1,3% (salute, 2024). Visti brevemente i numeri in Italia andremo ora ad analizzare le differenze principali tra America ed Europa dal punto di vista economico sportivo.

Capitolo 1.2 Business sportivi a confronto

L'economia dello sport è una materia in continua evoluzione, può variare però in base allo spazio geografico e alla cornice culturale in cui cresce. Prendendo Europa e Stati Uniti si possono osservare profonde dissomiglianze determinate da filosofie storico-sociali. Negli Stati Uniti l'industria dello sport risulta essere fortemente centralizzata, esistono le "franchigie" ovvero società professionistiche operanti in determinate aree, "la franchigia sportiva indica una qualsiasi realtà economica identificabile da un marchio e un suo business" (Dunkest, 2024). Quest'ultime lavorano all'interno di leghe come la "National Football League" (NFL)⁸, la National Basketball Association (NBA)⁹ e la Major League Baseball (MLB)¹⁰.

La struttura americana è focalizzata sulla forte regolamentazione economica esercitata dalle leghe che gestiscono ogni singolo aspetto come diritti televisivi, limiti salariali e agevolano la redistribuzione delle entrate tra le squadre per garantire un maggiore divertimento e una maggiore competitività.

In Europa il modello è caratterizzato dalla presenza di un sistema aperto basato su promozioni e retrocessioni, i club possono competere sia a livello nazionale che internazionale come, ad esempio, la Uefa Champions League. Fondamentali per i club europei risultano essere i ricavi dai diritti televisivi, sponsorizzazioni e trasferimenti dei giocatori, dove le regole risultano essere meno rigide di quelle statunitensi, vi è quindi una forte pressione dal punto di vista delle performance sportive. Anche dal punto di vista dei finanziamenti notiamo grandi differenze tra queste due realtà, negli Stati Uniti le franchigie risultano essere di proprietà di singoli investitori o gruppi finanziari che

⁸ La più grande lega professionistica al mondo di football americano

⁹ Lega di pallacanestro professionistica del nord America

¹⁰ Lega professionistica di baseball

considerano i club come aziende, visto il rigore delle regole citate prima risulta più facile avere un controllo delle spese e una gestione economica più sostenibile (James P. Quirk, 2012). Per quanto riguarda l'Europa le proprietà possono essere controllate da fondi di investimento o società per azioni, esistono però casi particolari come in Spagna, dove Real Madrid e Barcellona risultano essere gestiti da un'associazione di soci. Una scelta che per quanto riguarda il Barcellona sta portando molti problemi vista la svalutazione di crediti e il numero di debiti che circonda il club. Importanti differenze risultano esserci anche dal punto di vista dei diritti televisivi, che nell'industria sportiva risultano essere uno dei principali fattori di guadagno.

Negli Stati Uniti le leghe, rimanendo conformi alle regole e per evitare un divario competitivo elevato, negoziano contratti collettivi distribuendo equamente i ricavi tra le varie franchigie, permettendo così una maggiore stabilità economica (Zimbalist, 2003).

In Europa i diritti televisivi variano da campionato a campionato, creando così un sistema meno efficiente rispetto al sistema statunitense poiché fa nascere delle disparità tra le squadre più ricche e quelle nella parte bassa della classifica. Il sistema europeo dei diritti televisivi risulta essere meno efficiente rispetto a quello americano poiché una delle variabili fondamentali risulta essere la performance del campionato (come citato dalla rivista "calcio e finanza" in un articolo del 2024). Nel campionato francese, visti gli scarsi risultati delle squadre partecipanti il caos dei diritti tv rischiava di creare così grandi perdite per ogni club dal punto di vista delle entrate.

Per quanto riguarda l'attualità, la digitalizzazione e le nuove tecnologie apportano miglioramenti sia dal punto di vista europeo che statunitense. Negli Stati Uniti nuove piattaforme come "ESPN+"¹¹ e Amazon Prime, permettono alle varie leghe di raggiungere un pubblico più ampio diversificando le fonti di reddito mentre in Europa il processo risulta essere più lento anche se il numero di investimenti risulta essere molto elevato (Il Sole 24 Ore, 2024). Parlando delle nuove tecnologie non si può non citare lo "SporTech" una nuova frontiera di sport che include tecnologie avanzate come gli "NFT"¹² (Non-Fungibile tokens), e la blockchain¹³. In America questo fenomeno sta prendendo sempre più forma, diverse franchigie utilizzano NFT per vendere esperienze esclusive ai tifosi, creando così nuove fonti di ricavo, in Europa pochi club come, ad esempio, Milan e Barcellona stanno sperimentando l'uso della blockchain (Forbes, 2023).

Dopo aver analizzato i due paesi in cui l'industria dello sport svolge un ruolo centrale andremo a definire cosa è il marketing sportivo e perché risulta essere ormai fondamentale per i club sia europei

¹¹ Servizio a pagamento di video streaming

¹² Contenuto digitale che rappresenta oggetti del mondo reale

¹³ Database in cui i singoli "record" denominati blocchi sono collegati tra loro utilizzando la crittografia.

Capitolo 1.3.1. Marketing nello sport

Con il termine “marketing dello sport” si vuole evidenziare la promozione dello sport stesso, l’obiettivo nel fidelizzare i fan e una ricerca della partecipazione di quest’ultimi attiva e passiva (RUEN, s.d.). È un approccio frontale che coinvolge entità sportive, squadre e atleti, con finalità principale di instaurare un legame emotivo tra il pubblico e l’oggetto della promozione.

Sono diverse le strategie che possono essere adottate come ad esempio: l’organizzazione di eventi che coinvolgono direttamente i tifosi e la ricerca del miglioramento dell’esperienza da parte dei tifosi sia dal vivo che online. Basti pensare alle grandi organizzazioni come la Coppa del Mondo¹⁴ e la UEFA Champions League¹⁵ che ogni anno attirano milioni di fan esistenti e nuovi fan appassionati (Ruen, s.d.). Dal punto di vista dei club è importante che utilizzino strategie mirate per mantenere alta l’attenzione dei tifosi non solo durante la stagione ma durante tutto l’anno. Per esempio, in Italia, la società sportiva calcio Napoli ha come obiettivo principale mantenere un forte legame tra il club e la sua gente. Sono molte le campagne di marketing proposte dal club verso i propri tifosi, nel 2023 infatti oltre alle obbligatorie maglie da gara sono state messe in commercio maglie speciali come la maglietta a tema natalizio, San Valentino e Halloween (Skysport, s.d.) (vedere figura numero 2). Queste iniziative riuscivano a portare vantaggi sia dal punto di vista del tifoso, aumentando il senso di appartenenza al club, che dal punto di vista delle entrate. L’utilizzo di maglie tematiche rappresenta infatti una pratica molto diffusa ed efficace di marketing sportivo.

¹⁴ Campionato mondiale di calcio

¹⁵ La più prestigiosa competizione calcistica continentale per squadre di club



Figura 2 Napoli, tutte le maglie dello scudetto

Non solo eventi sportivi e merchandising, molto importante risulta essere l'implementazione di programmi di fidelizzazione da parte dei club perché senza i tifosi lo sport assumerebbe tutt'altro significato, "non esiste azienda senza consumatori fedeli come non può esistere una squadra senza fan" (Leevia blog, s.d.).

Secondo le ricerche aumentare il tasso di fidelizzazione dei propri consumatori può incrementare i profitti dal 25% al 90%. Il problema sorge quando l'attenzione si sposta completamente verso i nuovi clienti non curando la parte già esistente, diversi articoli di Forbes e testi come quello di A. Gladden e Funk "brand loyalty in sport" dimostrano che i tifosi con un forte attaccamento emotivo tendono a spendere di più rispetto ai nuovi tifosi, bisogna quindi andare a ricercare il giusto equilibrio.

Capitolo 1.3.2. Marketing per lo sport.

Il marketing per lo sport si concentra sulla promozione di prodotti e servizi legati per lo più all'attività sportiva sia a livello dilettantistico che a livello professionistico ed ha come obiettivo principale quello di migliorare l'esperienza degli atleti e i prodotti legati all'attività sportiva intesi come beni tangibili ovvero, abbigliamento tecnico o attrezzature sportive. Le sponsorizzazioni tecniche risultano infatti avere un ruolo centrale quando si parla di marketing per lo sport, intese come il rapporto che vi è tra aziende produttrici di abbigliamento sportivo e gli atleti di alto livello, il risultato sarà sia a

vantaggio dell'atleta che potrà utilizzare il prodotto sia per l'azienda dove risulterà un potente strumento promozionale (System, 2024).

Nike e Adidas hanno una lunga storia di collaborazioni con atleti di fama mondiale. Queste partnership influenzano le performance dei consumatori, portando ad associare i successi sportivi all'utilizzo di determinati prodotti. Non solo quando si parla di giocatori ma anche a livello di club, Nike e Adidas sponsorizzano numerose squadre di calcio, attraverso abbigliamento ufficiale che il consumatore tende a considerare simbolo di appartenenza e orgoglio.

Questa strategia di marketing oltre ad incrementare la vendita per il merchandising, farà nascere un rapporto tra il marchio e i suoi sostenitori. La rivalità tra questi due colossi dell'industria sportiva rappresenta l'esempio calzante di una competizione strategica, entrambe le industrie si sono sempre distinte per la loro posizione nel mercato globale, per quanto riguarda Nike ha costruito la propria identità attorno alla performance atletica. La partnership con "Michael Jordan" negli anni '80 ha rivoluzionato il mercato, stabilendo nuovi standard per le sponsorizzazioni sportive (New York Post, s.d.).

A differenza di Nike, Adidas nella sua storia ha cercato di focalizzare le proprie strategie di marketing sulla cultura sportiva e sull'autenticità (Adidas, s.d.), punto di forza delle strategie dell'azienda risultano essere le campagne pubblicitarie televisive, secondo uno studio effettuato da "marketing brew"¹⁶ le pubblicità di adidas superano quelle di Nike a livello di coinvolgimento del pubblico, registrando un aumento del 23% nell'"engagement" per dollaro speso.

La sana competizione ha permesso a entrambi i brand di evolversi costantemente e ad elevare gli standard del marketing sportivo a livello globale. Recentemente il marketing per lo sport ha registrato una crescita di circa il 40% per quanto riguarda atlete e pubblico femminile, crescita che è stata accompagnata negli anni da strategie di marketing mirate. Per esempio, il torneo "NCAA femminile (National Collegiate Athletic Association)" ha attirato circa 10 milioni di telespettatori soltanto per la finale dello scorso anno, registrando così un incremento del 103% rispetto all'anno precedente, lo stesso vale per la "WNBA"¹⁷ con un aumento del 89% per quanto riguarda gli spettatori (Nielsen, s.d.). Questi numeri che si nascondono dietro le atlete e i vari spettatori permettono ai brand di investire maggiormente in questo settore, la collaborazione tra Nike e FC Como women, segna la prima partnership ufficiale con un club di "serie A" contribuendo così a elevare il profilo commerciale nello sport femminile in Italia (Vogue Business, s.d.).

¹⁶ Piattaforma di informazione dedicata ai professionisti del marketing

¹⁷ Lega professionistica di pallacanestro femminile

Oltre alle sponsorizzazioni il marketing sportivo nel settore femminile include iniziative volte a promuovere “empowerment”¹⁸ delle donne nello sport. Come citato in un articolo di “GQ” la Women National Basketball Association” è passata da una fase di instabilità finanziaria a un’importante espansione nel 2024 con un accordo per i diritti mediatici dal valore di 200 milioni di dollari. Nonostante i progressi significativi, risulta essere un settore che può continuare a crescere, l’evoluzione costante di strategie mirate e investimenti da parte di grandi sponsor dimostrano che il settore è sulla giusta strada per ottenere ulteriore crescita e riconoscimento.

Capitolo 1.3.3 Marketing attraverso lo sport

L’ultimo livello di marketing sportivo riguarda il marketing attraverso lo sport. Quest’ultimo permette di promuovere prodotti e servizi non direttamente collegati allo sport, ma che sfruttano l’attività sportiva come leva di visibilità, “Smith, A. C. T., & Stewart” nel libro “sport Management: principles and application” spiegano che, attraverso lo sport, vi è una maggiore possibilità di attrarre l’attenzione di un vasto pubblico, utilizzando messaggi pubblicitari attraverso eventi sportivi di rilievo internazionale (Stewart). Per esempio, durante le manifestazioni calcistiche di livello mondiale come la Coppa del mondo FIFA, imprese operanti in settori diversi utilizzano la visibilità offerta da questi eventi per raggiungere una fetta più ampia di mercato e rafforzare la propria “brand equity”¹⁹. Aziende come Heineken e Mastercard, pur non avendo alcun legame con lo sport, risultano tra i principali sponsor di tali competizioni.

Secondo uno studio effettuato da Ferrand, Torrigiani e Camps²⁰ nel 2007 nel libro “Routledge Handbook of Sports Sponsorship”, grazie a questa connessione riescono a guadagnare sia dal punto di vista di notorietà del marchio che attraverso il numero di vendite destinate ai tifosi.

Nel marketing attraverso lo sport elemento centrale risultano essere le sponsorizzazioni, queste possono variare da spot pubblicitari all’interno di stadi a personalizzazioni sulle magliette da gara. Squadre come Real Madrid e Milan, infatti, hanno stretto un accordo con Emirates Airlines, rafforzando così la percezione del marchio come segno distintivo di lusso (Fullerton, 2021).

¹⁸ Conquista della consapevolezza di sé

¹⁹ Valore di una marca

Non è da sottovalutare l'ambito tecnologico, dove le sponsorizzazioni tecnologiche ricoprono un ruolo ormai fondamentale, gli investimenti in questo campo aumentano con il passare degli anni, aziende come Sony e Samsung recentemente hanno destinato enormi fondi per legare il proprio marchio a eventi sportivi come le Olimpiadi o la "Premier League". Brand come Red Bull hanno costruito delle strategie di marketing completamente basate sullo sport non limitandosi solamente a sponsorizzare il proprio prodotto attraverso lo sport ma organizzando eventi e gestendo dei veri e propri club. "Con questo approccio a 360 gradi il marchio risulta ormai completamente integrato al mondo dello sport" (Alain Ferrand, 2007).

Il marketing attraverso lo sport non è circoscritto soltanto a sport più popolari ma è esteso a sport emergenti o di nicchia. La dimostrazione più evidente è offerta dagli "eSports"²¹, abbreviazione di "Electronics sports" che iniziarono a svilupparsi negli anni '70 e '80 attraverso i primi tornei organizzati. Con l'arrivo del "multiplayer online" vi fu un vero e proprio cambiamento ed iniziarono a strutturarsi come competizioni ufficiali (Taylor, 2012). Con il passare degli anni e con l'arrivo di piattaforme streaming come "Twitch"²², gli eSports sono arrivati a coprire spettatori di tutto il mondo, ottenendo investimenti milionari da parte di sponsor e aziende non legate direttamente al mondo dei videogiochi. Ad oggi vi è ormai un vero e proprio legame tra il mondo dello sport ed eSports. Club calcistici come Paris Saint-Germain o Manchester City hanno creato delle vere e proprie squadre eSports.

In America è stata creata l'NBA2K League, dimostrando come il virtuale e il reale non siano più realtà così lontane (Scholz, 2019). Dalla prospettiva marketing le strategie utilizzate per il mondo eSports seguono la stessa razionalità dello sport tradizionale, case produttrici come "intel"²³ "Nvidia"²⁴ intuendo in anticipo il potenziale di questa nuova frontiera dello sport hanno colto l'occasione per promuovere prodotti e servizi adatti al gaming competitivo. Questa promozione, oltre a coprire quasi del tutto il mercato del gaming, permette a queste aziende di crescere a livello borsistico. Grazie al pubblico globale e trasversale dello sport, le aziende possono sfruttare il marketing attraverso lo sport per ampliare la visibilità e rafforzare il brand stesso. La crescita degli investimenti nel settore, trainata da multinazionali e aziende, evidenzia il valore che può nascere da attente strategie di marketing, e nonostante la copertura del mercato risulti già abbastanza ampia rimane un settore destinato a crescere.

²¹ Competizione di videogiochi a livello agonistico e professionistico

²² Nota piattaforma di streaming

²³ Società elettronica statunitense produttrice di semiconduttori e microprocessori

²⁴ Azienda tecnologica americana leader nel settore



Figura 3 Calcio e Finanza: Marketing Sportivo

Capitolo 1.4. Marketing sportivo: vantaggi e svantaggi.

Dopo aver analizzato cosa è il marketing sportivo e come si divide andremo ad analizzare i vantaggi e gli svantaggi che derivano da queste strategie. Fulcro centrale del marketing sportivo risultano essere emozioni e passione suscitate dai tifosi, settore che si distingue per la capacità di coinvolgere i fan in maniera unica, permettendo così la creazione di legami che vanno oltre la semplice transazione economica. Le aziende che riescono a connettersi con queste emozioni possono implementare campagne di marketing estremamente mirate ed efficaci, generando così un valore competitivo duraturo e sostenibile.

Uno dei principali vantaggi che il marketing sportivo può portare risulta essere l'aumento della visibilità e il riconoscimento del brand. Attraverso sponsorizzazioni con eventi sportivi, club, atleti e le aziende possono esporre il proprio marchio, permettendo di aumentare sia le vendite che la fetta relativa al mercato di appartenenza aumentando così la base di clienti. Gli spot televisivi trasmessi

durante il “Superbowl”²⁵ risultano essere tra i più richiesti perché secondo uno studio effettuato da “ipsos”²⁶ oltre l’80% degli spettatori della finale risultano essere interessati alle pubblicità. Per citare un esempio il ritorno sull’investimento nel caso della “Budweiser” risulta essere del 172% (Doisz Z, s.d.). Come già citato nel paragrafo precedente, molto importante risulta essere il fattore emotivo, che nello sport le emozioni ricoprono un ruolo centrale; passione, orgoglio e senso di appartenenza vivono dentro ogni tifoso. Le aziende che riescono a creare legami emotivi tra brand e pubblico ottengono non solo una percezione positiva del brand ma anche risultati dal punto di vista dell’aumento delle vendite. Una delle aziende più famose dal punto di vista delle strategie di marketing che evocano emozioni molto forti, risulta essere Nike con la campagna “Just do it” (Fedele, 2019). La celebre campagna non si limitava soltanto a sponsorizzare prodotti sportivi, ma raccontava storie di atleti che riuscivano a superare ostacoli di ogni tipo sfidando i propri limiti. Attraverso questa campagna i consumatori rivedendosi in quegli atleti stringevano un legame emotivo con il brand (Accademia Del Valore, s.d.).

Il marketing sportivo svolge un ruolo centrale dal punto di vista delle vendite e dei profitti sia per i club che per le aziende sponsor. Attraverso strategie mirate come, sponsorizzazioni, merchandising e campagne pubblicitarie è possibile avere benefici economici concreti. Non solo in relazione alle vendite e ai ricavi ma risulta di fondamentale importanza per l’espansione in nuovi mercati.

Secondo uno studio evidenziato da “Fabrizio Fava” attraverso strategie di marketing sportivo è possibile raggiungere segmenti di pubblico nuovi e penetrare diversi mercati. I Brand possono così adattare le proprie offerte alle diverse culture sportive e preferenze locali. L’espansione in nuovi mercati, oltre ad acquisire nuovi clienti e aumentare traffico a livello digitale, permette all’azienda di diversificare le proprie attività diminuendo i rischi che possono derivare da un singolo mercato (The times, 2024).

Gli effetti positivi del marketing sportivo non riguardano soltanto il punto di vista finanziario ma anche il punto di vista dell’immagine e della responsabilità sociale dell’azienda. Mettere in relazione l’azienda con progetti sportivi può notevolmente migliorare l’immagine di essa. Le imprese che investono nel settore dello sport tendono a essere considerate socialmente responsabili e attive rispetto all’interesse della popolazione. Secondo uno studio effettuato da “Enrico Flavio Giangreco nel libro “il marketing e la comunicazione nello sport” le strategie di marketing dello sport hanno potuto

²⁵ Gara finale che si svolge tra le due migliori squadre professionistiche degli stati uniti.

²⁶ Azienda multinazionale leader nel settore delle ricerche di mercato

consolidare l'immagine del brand e diffonderne i valori, aumentando così clienti commerciali e investitori che vogliono fare affari con entità socialmente impegnate.

Sebbene il marketing sportivo offra numerosi vantaggi, risulta fondamentale analizzare svantaggi e criticità. Uno dei potenziali rischi risulta essere il “marketing d'imboscata” ovvero: un'azienda non sponsor ufficiale sfrutta l'occasione per promuovere il proprio brand (Rivista di Diritto Sportivo, s.d.). Questa pratica oltre a creare confusione nei consumatori riduce anche il valore della sponsorizzazione ufficiale. Uno dei primi esempi significativi risulta essere il caso delle olimpiadi di Los Angeles del 1984, “Fuji” risultava lo sponsor ufficiale dell'evento, parallelamente “Kodak” senza sostenere gli enormi costi per le sponsorizzazioni ufficiali creò una campagna pubblicitaria che le permise di ottenere una visibilità superiore rispetto a quella di “Fuji”, associando così il proprio marchio all'evento senza contribuire a livello finanziario.

Un altro elemento da analizzare risulta essere il rapporto costi e ritorno sull'investimento. Le sponsorizzazioni sportive, vista l'enorme copertura mediatica, richiedono investimenti significativi nonostante il rischio di ottenere risultati concreti. Risulta quindi fondamentale analizzare le problematiche legate agli alti costi e alle difficoltà nel calcolare con precisione il ritorno sugli investimenti. Queste problematiche possono essere imprevedibili, come nel caso delle olimpiadi di Tokyo 2020. La pandemia “Covid-19” ha costretto a posticipare l'evento di un anno e svolgerlo senza pubblico, avendo così un notevole impatto negativo sul diretto valore delle sponsorizzazioni. Aziende come Coca-Cola e Toyota, nonostante avessero investito ingenti somme di denaro sulle sponsorizzazioni dell'evento, a causa dell'assenza di spettatori e la trasmissione dell'evento in un formato ridotto hanno influito negativamente sul ritorno economico atteso, registrando così un ritorno nettamente inferiore rispetto alle aspettative iniziali (Statista, 2022) .

Le problematiche possono nascere anche da sponsorizzazioni legate ai giocatori, creando così una brutta immagine legata all'azienda come nel caso di “Lance Armstrong” noto atleta olimpico, dopo le rivelazioni sull'uso di sostanze dopanti, sponsor come Nike nonostante il grande investimento sull'atleta hanno dovuto rescindere i contratti, subendo ripercussioni sulla reputazione del Brand (The guardian, 2012).

Il mercato del marketing sportivo risulta essere molto competitivo, un numero elevato di brand cerca visibilità attraverso gli stessi canali, questa particolare situazione può portare alla saturazione del mercato (Comitato Olimpico Nazionale Italiano, 2021). È un fenomeno che si verifica quando l'offerta di prodotti o servizi supera la domanda, rendendo difficile per le imprese emergere. Per quanto riguarda le sponsorizzazioni, la saturazione del mercato risulta evidente, il numero limitato di

eventi di alto profilo e un'abbondanza di brand ha portato a una competizione eccessiva per gli spazi pubblicitari e le partnership, rischiando investimenti elevati con un ritorno sull'investimento incerto. Per concludere il marketing sportivo rappresenta un potente strumento per le aziende; tuttavia, per ottenere risultati risulta fondamentale adottare strategie innovative e mirate basate su un'analisi del mercato e dei fattori interni ed esterni del settore. Nel prossimo capitolo andremo ad analizzare quali sono gli strumenti principali del marketing sportivo applicandoli a casi concreti come tabacco e motorsport, grandi club sportivi in Italia e in America.

Capitolo 2. Il marketing sportivo contemporaneo: strategie, innovazione e casi studio.

Quando si parla di marketing sportivo moderno, viene spontaneo pensare a marchi legati all'abbigliamento o alle bibite energetiche, in realtà uno dei primi contesti industriali a intuire e a sfruttare al meglio la potenzialità dell'attività sportiva come strumento per la promozione di massa è stato il tabacco (Gilmore, 2004). Per molti anni le aziende produttrici di tabacco hanno sfruttato la popolarità e l'adrenalina per promuovere i loro marchi generando però molti pareri contrastanti da parte degli appassionati e delle istituzioni.

Capitolo 2.1 tabacco e formula.

L'inizio del rapporto da parte dell'industria del tabacco nel motorsport risale agli inizi degli anni '60, prima la "British American Tabacco" (BAT) poi la "Philip Morris International" iniziarono ad investire la maggior parte dei fondi nel settore del motorsport. La prima apparizione su una monoposto della Formula Uno risale al 1968 dove il marchio "Gold Leaf" apparve per la prima volta associato alla Lotus, cambiando radicalmente il futuro del marketing sportivo (Smith, 2011).

Negli anni successivi la presenza dei marchi di sigarette nelle gare automobilistiche aumentò sempre di più, Marlboro, Camel, Rothmans e Benson & Hedges facevano parte sia di ogni livrea delle monoposto che sulle tute dei piloti (vedere foto numero 4) (O'Neill, 2015).

Le aziende di tabacco spendevano centinaia di milioni di dollari all'anno in sponsorizzazioni sportive, cercando di associare i loro prodotti a valori come la velocità e il rischio. L'incredibile seguito a livello internazionale della Formula Uno permetteva ai marchi di tabacco di superare le normative sulla pubblicità del fumo visto che in molti paesi risultava illegale sponsorizzare il tabacco. Uno degli esempi più noti fu la partnership tra Marlboro e Ferrari, iniziata nel 1984 (vedere figura 4), fu uno dei legami più duraturi e redditizi nella storia della Formula Uno, fino a quando le regolamentazioni internazionali non costrinsero ad eliminare le sponsorizzazioni legate al tabacco (O'Neill, 2015).



(Motorbox.com Marlboro continua la sua partnership con Ferrari nonostante il divieto di pubblicizzare i marchi di tabacco). Figura 4 Ferrari e Marlboro

L'astuzia delle aziende produttrici di tabacco era nell'abilità di sfruttare alcune lacune normative, nonostante la pubblicità del tabacco fosse vietata in televisione, radio e stampa, gli sport motoristici offrivano uno spazio in cui i brand potevano ancora ottenere visibilità internazionale (BMJ journals, 2014). Vista la copertura mediatica mondiale delle gare risultava essere uno scenario perfetto per consolidare il posizionamento del Brand.

Si stima che, nei primi anni 2000, le aziende del tabacco investivano oltre 350 milioni di dollari l'anno solo in Formula Uno (FIA, 2001). Con il passare degli anni le istituzioni sanitarie iniziarono a denunciare il messaggio che veniva trasmesso, ritenendo che l'associazione tra fumo e sport risultava inaccettabile. Il progressivo inasprimento delle normative negli anni portò alla graduale scomparsa delle sponsorizzazioni del tabacco. L'Unione europea le vietò completamente durante gli eventi sportivi a partire dal 2005 (ec.europa.eu, 2005).

Il caso tabacco-motorsport dimostrò che lo sport può essere molto più di un semplice canale di promozione, oltre alla sola esposizione visiva le aziende realizzavano eventi collaterali. Utilizzando gadget e collaborazioni con i piloti stessi, introducendo così nuove strategie di marketing. Sviluppatisi con il passare degli anni il marketing sportivo ha continuato ad evolversi, creando strategie e strumenti sempre più innovativi orientati al coinvolgimento diretto del consumatore. Oggi le aziende e i club sportivi utilizzano diversi approcci per comunicare, coinvolgere e fidelizzare i propri fan. Nei paragrafi successivi verranno analizzate le principali strategie adottate nel marketing sportivo moderno, andando ad analizzare elementi centrali nell'economia dello sport contemporaneo. Approfondire queste strategie risulta fondamentale per capire come i grandi club riescono a dominare il mercato.

Capitolo 2.2. Sponsorizzazioni e partnership: il pilastro economico dei club sportivi.

Il marketing sportivo è diventato un elemento di fondamentale importanza nello sport, trasformando le società sportive in vere imprese globali. Se prima la principale fonte di guadagno per i club era legata solo ai risultati sportivi, oggi i club per aumentare i ricavi si affidano a strategie mirate di marketing per far aumentare il valore del brand e ampliare la fan base su scala mondiale.

Una delle strategie più importanti dal punto di vista dei ricavi ricopre il campo delle sponsorizzazioni e delle partnership commerciali (telecoming.com, 2022). Le sponsorizzazioni risultano da molti anni ormai una fonte primaria di introiti per i club sportivi (insidemarketing.com, 2018) e possono essere di diversa importanza a seconda del tipo di sponsorizzazione; sul fronte delle divise da gioco appare il “Main Sponsor”, sulle maniche o sulle divise da allenamenti viene messo il Technical sponsor ovvero il fornitore tecnico di abbigliamento, poi in base alle società possono essere presenti vari official partner posizionati nelle diverse categorie merceologiche. Sono accordi che portano vantaggi sia ai brand sponsor garantendo una visibilità internazionale sia ai vari club portando nelle casse societarie milioni di euro ogni anno.

Club come Real Madrid e Barcellona nella stagione 2023/2024 attraverso gli sponsor di maglia hanno incassato circa 70 milioni di euro (finance football, 2023), queste cifre ci permettono di capire quanto le sponsorizzazioni impattino a livello commerciale sul club. Molto importanti risultano essere le “partnership strategiche” ovvero rapporti dove tutti gli attori coinvolti ne traggono un vantaggio (inside marketing, 2023). Un esempio emblematico è rappresentato dalla collaborazione tra Nike e il FC Barcellona, una partnership nata nel 1998 rinnovata nel 2016 con un accordo dal valore di 155 milioni di euro. Attraverso questo accordo Nike cerca di rafforzare la propria visibilità associandosi ad uno dei club più importanti del mondo, allo stesso tempo il Barcellona ne trae vantaggio dal punto di vista economico attraverso la creazione di prodotti esclusivi (forbes, 2016).

Dal punto di vista finanziario, i ricavi commerciali ovvero ricavi che comprendono sponsorizzazioni, pubblicità e merchandising risultano la quota più importante di ricavi del club, superando le entrate legati ai diritti televisivi e i ricavi derivanti dallo stadio (Deloitte, 2025).

Ulteriori strategie utilizzate nel marketing sportivo sono la monetizzazione dei diritti televisivi e il “naming rights”. Per Naming rights si intendono “i diritti di denominazione di una proprietà immobiliare, ceduti ad uno sponsor a fronte di un corrispettivo e di un interesse congiunto alla valorizzazione del luogo e del business” (Gazzetta Dello Sport, 2017). Questa pratica si è diffusa prima in America negli anni 50, attraverso il cambio del nome di vari stadi di Baseball e soltanto dopo in Europa, per via dell’attaccamento dei tifosi ai nomi storici degli impianti. Secondo uno studio effettuato da “Kroll” soltanto un terzo dei top club europei ha un accordo di naming per lo stadio (Kroll, 2024) nonostante risulti essere un’importante fonte di ricavo potenziale.

Recentemente uno dei casi più discussi risulta essere l’accordo tra il FC Barcellona e Spotify del 2022. Questo accordo ha portato al “rebranding” dello storico “Camp Nou” in “Spotify Camp Nou” portando nelle casse del FC Barcellona un’entrata di oltre 300 milioni di euro generando così un valore economico significativo (calcio e finanza, 2022). Per quanto riguarda invece la maggior parte dei club europei l’interesse a questa strategia risulta ancora molto lontano, poiché gli stadi hanno ormai nomi storici legati alla tradizione. Molti club temono le possibili reazioni da parte dei tifosi, che intendono gli stadi come veri e propri simboli identitari, cambiare il nome di uno stadio storico per motivi economici potrebbe essere percepito come un tradimento dai tifosi stessi.

I diritti televisivi, intesi come “i diritti esclusivi di trasmettere un evento sportivo in televisione” (calcio e finanza, 2023), generano introiti ingenti che successivamente vengono distribuiti ai club partecipanti. Ad esempio, la “Champions League” nella stagione 2022/2023 ha generato oltre 2,6 miliardi di diritti audiovisivi (statista, 2023), divisi poi equamente tra i club partecipanti. Non solo per quanto riguarda la Champions League ma anche nei maggiori campionati nazionali le cifre che girano attorno i diritti televisivi stanno aumentando sempre di più, permettendo così ai vari club di incassare decine di milioni ogni anno.

Le entrate generate dai diritti televisivi, oltre ad essere legate ai risultati del club, dipendono in parte dalla capacità di Marketing delle leghe stesse che devono impegnarsi nel rendere il prodotto appetibile sui mercati globali, cercando di migliorare orari, per quanto riguarda paesi con fusi orari differenti, format delle competizioni, con la ricerca di format sempre nuovi che possano attirare non solo gli appassionati ma anche nuovi clienti, il tutto con l’obiettivo di andare a massimizzare “l’audience”. Risultano quindi essere uno strumento di diffusione mediatica dello sport inteso come prodotto vero e proprio, alimentando il valore dello sport inteso come industria. Per quanto riguarda la valorizzazione commerciale del club inteso come brand elemento centrale del marketing sportivo risultano essere il Merchandising e le licenze, sono due strategie utilizzate per aumentare il valore commerciale di un marchio. “Il merchandising è l’insieme delle tecniche e attività volte a promuovere

la vendita di un prodotto attraverso la sua presentazione e distribuzione (Kotler, 2020), in ambito sportivo viene inteso come la produzione e la vendita di oggetti con dei riferimenti al club come ad esempio logo, nome o immagine con lo scopo di aumentarne la visibilità. Le licenze, invece, sono i contratti in cui i titolari di un marchio concedono ad un'altra azienda il diritto di utilizzare il proprio brand su determinati prodotti in cambio di una percentuale sulle vendite. (ACI Sport, 2022).

Le società sportive ormai sono divenute marchi globali, e tifosi da tutto il mondo desiderano acquistare i prodotti che hanno un legame con il club, per esempio le varie maglie di gioco o gadget di ogni tipo. Queste strategie riescono a monetizzare la popolarità del club, utilizzando la fedeltà dei tifosi per diffondere il marchio su scala globale. Secondo un'analisi UEFA queste strategie impattano fortemente sui ricavi di ogni club (ESPN, 2023), il FC Barcellona risulta essere il club con maggiori ricavi da merchandising con 179 milioni di euro annui, seguito da Real Madrid 155 milioni e Bayern Monaco 147.

Per quanti riguarda le licenze, i club siglano accordi per diversi prodotti che possono essere giocattoli, articoli per la casa, alimentari fino a partnership nel settore della moda, come ad esempio la collaborazione tra il Paris Saint-Germain e Air Jordan (ESPN, 2023). Merchandising e licenze rappresentano la monetizzazione dell'attaccamento emotivo dei tifosi, risultando così un elemento di centrale importanza per ogni club. Affinché queste strategie risultino efficaci, è fondamentale che il club venga riconosciuto come un brand solido e riconoscibile.

Il successo commerciale degli articoli ufficiali e la capacità di attrarre partner diversi da più settori dipendono principalmente dalla forza del posizionamento del brand. La trasformazione delle società sportive in veri e propri brand ha cambiato completamente l'industria dello sport, ponendo le basi per applicare il Branding alle società sportive ovvero una strategia che consiste nel comunicare e valorizzare l'identità unica del club (euronews.com, 2023). Molti club, infatti, hanno ormai adottato slogan ufficiali che sintetizzano la propria identità come, ad esempio, il FC Barcellona si promuove con "Mes Que un Club" così da sottolineare il legame con la cultura catalana e l'impegno sociale (skysport, 2018). Questi slogan che aiutano a differenziare il club e a creare un senso di comunità attorno a quell'idea spesso vengono esibiti all'interno dello stadio o sul merchandising ufficiale del club. Secondo Brand Finance, il valore dei primi 50 brand calcistici al mondo supera i 20 miliardi (Telecoming, 2023). Club come Real Madrid e Barcellona primeggiano in questa particolare classifica riuscendo a raggiungere tifosi da ogni parte del mondo, grazie agli innumerevoli successi sportivi e alla capacità del club di capitalizzare commercialmente la propria immagine.

Il posizionamento risulta importante anche nel caso in cui una stagione sportiva risulti deludente poiché un club con una forte identità vedrà meno intaccati i propri ricavi, dato che sponsor e tifosi continueranno a credere nel club nonostante i nostri risultati. Risulta fondamentale infatti proteggere e rinnovare il Brand continuamente, attraverso campagne di “rebranding” come, ad esempio, la creazione di nuovi loghi o attività di brand extension con la creazione di scuole calcio affiliate che portano il nome del club in altri paesi.

Attualmente una delle leve fondamentali per rafforzare il brand e consolidare il posizionamento è rappresentata dal marketing digitale. Le società calcistiche sfruttano ormai piattaforme digitali e social network per avere un rapporto continuo e costante con i propri tifosi, così da poter ampliare la propria base di seguaci in tutto il mondo (Ioli, 2020).

I social media in particolare sono ormai parte fondamentale di ogni club. Alcune sponsorizzazioni ormai chiedono alle varie società il numero di “seguaci” sui vari social prima di stringere accordi di ogni tipologia (intervista dell’autore diretta al dottor. Marco Canigiani attuale Direttore Marketing della Lazio). Società sportive come il Real Madrid vanta oltre 400 milioni di follower complessivi sulle varie piattaforme social posizionandosi come il club più seguito a livello planetario (Businessday, 2025). Questa base di fan online rappresenta per i club un asset di branding e una leva di monetizzazione indiretta che può portare enormi vantaggi competitivi a lungo termine.

Sono varie le strategie di digital marketing che i club attuano a partire dalla creazione di contenuti che giornalmente vengono pubblicati sui vari social alla gestione di vere e proprie community virtuali. L’obiettivo è quello di informare, intrattenere e fidelizzare i tifosi attraverso i vari canali digitali in tutto il mondo (Businessday, 2025). A differenza del passato molti club ormai lanciano le nuove maglie o annunciano i grandi acquisti prima sui social network per poi avere una maggiore risposta da parte dei tifosi durante le presentazioni dal vivo. Oltre ai social media pubblici, i club investono in piattaforme proprietarie per approfondire la relazione con i tifosi, attraverso la creazione di applicazioni ufficiali e programmi di membership digitale che forniscono contenuti esclusivi come sconti per biglietti o merchandising, giochi a premi e altri servizi interattivi (Nielsen, 2022).

Il ruolo del digital marketing è diventato ancora più importante durante la pandemia Covid-19, quando gli stadi erano chiusi e i tifosi a casa. Durante quel periodo studi effettuati dall’azienda Nielsen i fan hanno creato vere e proprie comunità digitali per connettersi tra di loro e con i team, così da compensare la mancanza di aggregazione fisica, accelerando un fenomeno che piano piano stava prendendo piede per la quale il tifoso risulta essere sempre “connesso” con la propria squadra andando oltre i 90 minuti della partita (Nielsen, 2022).

Capitolo 2.3. Le nuove frontiere del marketing sportivo.

Il marketing sportivo moderno trova centralità all'intersezione tra tecnologie emergenti, valori sociali emergenti e cambiamenti culturali. Approfondisce quattro temi chiave che stanno cambiando le strategie dei club più importanti: l'uso dell'intelligenza artificiale e dei big data, l'integrazione della sostenibilità ambientale e sociale nei marchi sportivi, il futuro dell'esperienza digitale dei tifosi attraverso le nuove tecnologie e, infine, le tendenze future dei prossimi anni, dal coinvolgimento del pubblico femminile all'innovazione nelle forme di partecipazione e proprietà.

L'introduzione dell'Intelligenza Artificiale e dell'analisi dei Big Data sta rivoluzionando le strategie di marketing nello sport. Club e campionati sportivi accumulano oggi enormi quantità di dati sui tifosi, dall'interazione sui social media all'acquisto di biglietti e merchandising, fino alle abitudini di consumo di contenuti per estrarre informazioni utili a generare decisioni di marketing più consapevoli. Gli strumenti di analisi e apprendimento automatico facilitano la segmentazione del pubblico, calcolando il comportamento predittivo e generando offerte personalizzate senza precedenti (Yiapanas). Ad esempio, i sistemi CRM predittivi analizzano i dati passati per prevedere quali tifosi rischiano di disdire i propri abbonamenti o quali articoli sono più propensi ad acquistare, consentendo iniziative mirate di fidelizzazione e Upselling²⁷.

La collaborazione tra Real Madrid e Microsoft risulta essere un esempio concreto: il club spagnolo ha creato una piattaforma digitale globale basata su cloud che monitora ogni interazione con i tifosi, dal check-in allo stadio allo shopping online. La società utilizza queste informazioni per campagne promozionali mirate e personalizzate, generando un aumento del 30% dei ricavi digitali (Microsoft, 2023).

Nel complesso, l'intelligenza artificiale consente alle principali organizzazioni sportive di identificare milioni di tifosi in tutto il mondo e di interagire con ciascuno di loro attraverso contenuti personalizzati, potenziando così le strategie di coinvolgimento e monetizzazione. Uno sviluppo significativo abilitato dall'intelligenza artificiale risulta essere il Dynamic pricing dei biglietti, ovvero la modulazione dinamica dei prezzi in base a domanda, contesto e profilo dell'acquirente.

²⁷ Upselling= strategia di vendita che mira a convincere un cliente ad acquistare un prodotto di valore superiore rispetto a quello che aveva inizialmente considerato

Le organizzazioni sportive professionistiche, in particolare negli Stati Uniti, hanno da tempo implementato meccanismi di tariffazione dinamica che adeguano i prezzi dei biglietti in tempo reale. Questi adeguamenti tengono conto di vari elementi, tra cui l'importanza dell'evento, le condizioni meteorologiche, l'ora del giorno e persino le abitudini di acquisto dei singoli consumatori (IISole24ore, 2020). Ad esempio, i San Francisco Giants (MLB) e diverse squadre NFL e NCAA, pioniere del Dynamic Ticket Pricing, hanno ottenuto risultati così favorevoli che nessun club è più tornato al modello convenzionale dopo l'esperimento.

In Italia questa pratica sta emergendo per contrastare il calo delle presenze negli stadi: siti web come "Dynamic Tick" elaborano big data (prenotazioni, storico delle vendite, ecc.) per consigliare il prezzo migliore per ciascun posto, aumentando la capienza media e i ricavi giornalieri (InsideWorld Football, 2025). Grazie agli algoritmi di machine learning, i sistemi di prezzi dinamici possono persino personalizzare le offerte. Un recente studio sottolinea che i siti web di biglietteria più sofisticati possono offrire sconti ai tifosi sensibili al prezzo e biglietti più costosi a coloro che sono inclini a pagare di più, ottimizzando i profitti ma creando preoccupazioni etiche in termini di trasparenza ed equità (Frontiers, 2025). Il rischio principale nasce dove offrire prezzi variabili che riflettano la probabilità di acquisto prevista da un singolo tifoso può avvicinarsi al concetto di discriminazione di prezzo e richiede un'attenta valutazione dal punto di vista della tutela del consumatore.

Oltre alla biglietteria, l'intelligenza artificiale sta trasformando le sponsorizzazioni e la comunicazione commerciale. Nel passato il valore delle sponsorizzazioni veniva quantificato in base a metriche ben precise, come ad esempio il pubblico televisivo totale, mentre attualmente gli algoritmi di data mining consentono il micro-targeting di segmenti di tifosi con messaggi personalizzati. Per citare un esempio, un utente che interagisce regolarmente con i contenuti di un particolare club sui social media può ricevere messaggi sponsorizzati "su misura" su quel club o su prodotti associati ai suoi interessi. La creazione automatica di contenuti come grafiche o titoli personalizzati per ogni tifoso, aumenta l'efficacia delle attivazioni, ma solleva non poche preoccupazioni riguardo alla manipolazione dell'attenzione. I sistemi di raccomandazione algoritmica espongono continuamente i tifosi a contenuti coerenti con i loro gusti passati, potenzialmente intrappolandoli in una "bolla" e riducendo la scoperta di nuovi sport o argomenti. Questa bolla può risultare nociva, ad esempio, per l'esposizione allo sport femminile o alle discipline minoritarie che potrebbero continuare a essere marginalizzate se gli algoritmi privilegiassero i contenuti tradizionalmente più popolari (Frontiers, 2025).

Un altro ambito in cui l'intelligenza artificiale risulta essere centrale è l'ottimizzazione delle campagne pubblicitarie e del percorso del cliente. Attraverso l'analisi predittiva i club possono

identificare il momento migliore per inviare una notifica push²⁸ o un'e-mail, o ad esempio quale tipo di contenuto spinge un determinato segmento di tifosi ad acquistare un prodotto.

I chatbot intelligenti sono sempre più utilizzati per interagire con i tifosi 24 ore su 24, 7 giorni su 7, rispondendo alle domande più frequenti, vendendo biglietti o merchandising e inoltre possono suggerire acquisti in base alle preferenze dei vari utenti come la maglia del proprio giocatore preferito (RTR Sports Marketing, 2023).

Questa accelerazione verso un marketing sportivo basato sui dati comporta anche delle sfide. La gestione della privacy e l'etica nella gestione dei dati stanno diventando questioni sempre più delicate. I tifosi spesso non sono pienamente consapevoli della quantità di dati personali raccolti e utilizzati dagli organizzatori sportivi (Frontiers, 2025). Ci sono stati diversi problemi come lo scandalo di Cambridge Analytica che hanno sensibilizzato l'opinione pubblica sulla profilazione degli utenti e normative come il GDPR²⁹ che in Europa impongono norme rigorose. Risulta infatti necessario trovare un equilibrio tra personalizzazione e invasività, un'eccessiva automazione può risultare per il pubblico un ostacolo.

Dal punto di vista dei club l'intelligenza artificiale è diventata una leva vitale e principale che permette di avere più vantaggi rispetto al passato; gli uffici di analisi dei dati sono ormai un punto fermo negli organigrammi di squadre mondiali come Manchester City, Liverpool e Juventus, con team che si occupano sia di performance sportiva che di business (Calcio e Finanza, s.d.).

La Juventus FC, ad esempio, con il suo progetto "Juventus Forward" e con l'utilizzo di Google Cloud, ha implementato soluzioni di intelligenza artificiale non solo per l'analisi tecnica e tattica, ma anche per personalizzare l'esperienza digitale dei tifosi, offrendo contenuti personalizzati e interazioni social più significative (Wired, s.d.). Non solo la Juventus ma anche il Real Madrid monitora da anni dati provenienti da oltre 70 fonti diverse (biglietti, social media, app mobile, e-commerce, ecc.) in una piattaforma CRM³⁰, con l'obiettivo principale di personalizzare l'offerta ai tifosi su tutti i Touchpoint³¹ (Microsoft, 2023).

Ricapitolando possiamo dire che l'intelligenza artificiale e i big data stanno aiutando i club di punta a trasformare il marketing sportivo che, in passato, nasceva come un'arte basata sull'intuizione e piano piano si sta trasformando in una scienza basata sull'informazione, rendendo le strategie commerciali

²⁸ Notifica push= messaggi brevi che appaiono sul desktop dell'utente

²⁹ GDPR= regolamento generale sulla protezione dei dati

³⁰ Piattaforma CRM= strumento digitale progettato per gestire e ottimizzare le relazioni con i clienti di un'azienda

³¹ Touchpoint= punti di contatto, rappresentano i canali per entrare in contatto con i potenziali clienti

più efficaci e aumentando la soddisfazione dei tifosi, a condizione che siano combinati con una gestione responsabile dei dati e dei contenuti.

Capitolo 2.4. Sostenibilità ambientale e sociale come valore chiave per i brand sportivi.

Con il passare degli anni è emersa l'importanza della sostenibilità per quanto riguarda i brand sportivi. Attualmente anche i tifosi si aspettano che i club dimostrino impegno su temi come la tutela dell'ambiente e l'inclusione (Nss Sport, 2024). Questo cambiamento voluto principalmente dai tifosi ha spinto la maggior parte dei club a integrare i valori di sostenibilità non solo nel proprio brand, ma anche per quanto riguarda le strategie di comunicazione. Per quanto riguarda l'ambiente, sono numerosi i progetti che sottolineano la rivoluzione "green" del settore sportivo.

Molti club stanno riprogettando le proprie infrastrutture e i propri eventi per ridurre al minimo l'impatto ambientale, il Tottenham Hotspur Stadium, inaugurato nel 2019, è stato progettato come uno degli impianti più sostenibili d'Europa, con un sistema avanzato di raccolta differenziata, pannelli solari e iniziative "plastic-free".

In Italia invece L'Udinese ha comunicato l'intenzione di rendere la Dacia Arena il primo stadio italiano a zero emissioni di carbonio, dotandolo di impianti fotovoltaici e fonti di energia rinnovabili (Nss Sport, 2024). Questo impegno ha fatto sì che il club friulano si aggiudicasse il titolo di club più sostenibile d'Italia nel 2023 e il quarto posto in Europa secondo il Football Sustainability Index di Brand Finance.

A livello internazionale, esempi più concreti includono il "Forest Green Rovers" in Inghilterra, "il club più green del mondo" dotato di elettricità fornita da fonti rinnovabili, uno stadio a impatto zero contando anche il menù dello stadio è per la maggior parte vegano (Sport Business Strategies, 2025). Anche in America possiamo trovare impianti di altissimo livello come il Mercedes-Benz Stadium di Atlanta costruito con pannelli solari e sistemi di raccolta dell'acqua piovana, facendo forza sull'idea che sostenibilità e alta tecnologia possono integrarsi a vicenda.

Queste innovazioni non solo consentono di risparmiare denaro ed emissioni, ma diventano anche un valore aggiunto in termini di comunicazione. I club le presentano sui propri media come motivo di

orgoglio e simbolo di modernità, rafforzando l'immagine del brand per i tifosi e per gli sponsor attenti alle tematiche “ESG”³².

L'aspetto della sostenibilità sociale, spesso rispecchiato nelle iniziative di “CSR” (Responsabilità Sociale d'Impresa), ha guadagnato un posto in primo piano tra i maggiori club europei. Liverpool, Manchester United, Milan e Barcellona sono alcuni dei club che hanno istituito fondazioni o programmi dedicati a cause sociali concentrandosi su istruzione, integrazione, salute e lotta alla povertà pubblicizzando attivamente queste iniziative al fine di costruire una reputazione di marca responsabile (Brand Finance, 2023). Il già citato Football Sustainability Index valuta i fattori “ESG”, concentrandosi sulla valutazione sia delle politiche ambientali sia dell'impegno in iniziative di governance sociale ed etica (Brand Finance, 2023).

Nel 2023, il Liverpool FC si è classificato al primo posto in questa classifica ottenendo circa 86 punti su 100 grazie al successo nella promozione delle sue campagne ESG e alla partecipazione a fino a 2.000 iniziative benefiche in un anno. Ciò dimostra come un club possa assumere una forza di trasformazione sociale, utilizzando il proprio potere per scopi più ampi non solo legati ad iniziative sportive. Allo stesso modo, club spagnoli come il Real Betis hanno introdotto progetti innovativi come la piattaforma “Forever Green”, creata per sensibilizzare sul tema del cambiamento climatico e a finanziare iniziative ambientali. Il Real Madrid, invece, ha investito nella gestione sostenibile delle risorse idriche utilizzando sistemi di raccolta dell'acqua piovana per irrigare i campi di allenamento, riducendo al minimo gli sprechi, rendendo così il club non solo un campione per quanto riguarda lo sport ma anche fuori dal campo. Considerando la fama riscossa da parte dei club più importanti si è capito che includere la sostenibilità nel marketing sportivo offre diversi vantaggi strategici. In primo luogo rafforza la fidelizzazione dei tifosi in quanto il pubblico percepisce il club vicino ai propri valori e alla propria comunità, sviluppando in loro un senso di appartenenza.

Un esempio è la campagna "The Red Way" del Liverpool FC, un piano completo di sostenibilità e inclusione in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile 2030 delle Nazioni Unite che ha permesso il coinvolgimento attivo dei tifosi su questi temi (Community soccer report, 2024).

Attraverso la sostenibilità vi è l'opportunità di creare nuovi business, sponsor e partner sono sempre più interessati a legare i propri marchi a cause etiche. Non è un caso che diverse sponsorizzazioni recenti includano clausole o partnership su progetti sostenibili comuni, ad esempio, iniziative comuni tra club e sponsor per piantare alberi ed eliminare la plastica negli stadi. I club sono soliti scegliere gli sponsor in base a criteri di reputazione, ad esempio in alcuni campionati europei, la pressione per

³² ESG=acronimo di Environmental, Social and Governance.

astenersi da partnership con aziende che si occupano di scommesse, petrolio e tabacco sta aumentando. La Premier League inglese, infatti, ha votato per vietare le sponsorizzazioni di scommesse sulle maglie dal 2026 in poi, a fronte delle crescenti preoccupazioni etiche relative al legame tra calcio e gioco d'azzardo (Theguardian, 2025). Allo stesso modo, l'industria del tabacco è stata vietata per anni (come testimoniato dai casi della Formula 1 e Marlboro-Ferrari nel Capitolo 2.1), e si discute sulla limitazione delle sponsorizzazioni di alcolici. Una strategia di marketing etico chiaramente comunicata può migliorare l'immagine del club agli occhi di tutti gli stakeholder³³: tifosi, sponsor, istituzioni e media.

In Italia, ultimamente, si stanno discutendo proposte di legge per promuovere l'azionariato di base e la rappresentanza dei tifosi nella governance, proprio per allineare i club agli interessi della comunità locale (skysport, 2019). Rimanendo nel contesto della sostenibilità sociale vi è un'apertura a modelli di proprietà distribuita, il club come bene comune e non semplicemente impresa privata. "Sport e sostenibilità possono andare di pari passo", titola un rapporto del CONI (CONI, 2023), che elenca le pratiche incentrate sulla sostenibilità di federazioni e club sulle iniziative educative rivolte ai tifosi, come la promozione dell'uso dei mezzi pubblici per raggiungere lo stadio, incentivi sui biglietti alle iniziative di inclusione e antidiscriminazione, tipo le campagne #EqualGame della UEFA e simili. Tutto ciò si riflette nel branding.

I grandi club di oggi si presentano non solo come squadre vincenti, ma come marchi "value-driven", attenti all'ambiente e alla società. Nell'immediato futuro, questa unione dei valori della sostenibilità nel marketing sportivo può essere una fonte di principale vantaggio competitivo sostenibile, i club che si impegneranno in questa direzione possono conquistare il mercato non solo attraverso le prestazioni sportive, ma anche attraverso il capitale reputazionale che costruiscono.

Capitolo 2.5. Fan experience digitale: tra realtà aumentata e metaverso.

La sostenibilità e l'intelligenza artificiale unita all'evoluzione tecnologica sta rivoluzionando il mondo della "fan experience"³⁴. In passato l'esperienza dei fan era limitata ai 90 minuti all'interno dello stadio o davanti alla televisione, oggi raggiunge molti più campi grazie a nuove tecnologie come la realtà aumentata, la realtà virtuale, le varie applicazioni mobile sui vari telefoni dei tifosi e gli nft.

³³ Stakeholder= tutti gli individui, gruppi o organizzazioni che hanno un interesse o sono influenzati da un'attività, un progetto o un'azienda.

³⁴ Fan experience= 'insieme di emozioni e percezioni che un individuo vive durante un evento o un'attività sportiva.

Gli investimenti che i grandi club fanno su queste nuove tecnologie hanno l'obiettivo principale di aumentare e capire nuovi fonti di ricavo. La realtà aumentata è una delle innovazioni più significative nella tecnologia sportiva. Utilizzando informazioni digitali al mondo reale tramite smartphone o visori, l'AR³⁵ mira a migliorare l'esperienza visiva di eventi sportivi dal vivo e a distanza. Molti stadi moderni consentono già l'utilizzo di AR tramite app dedicate alle rispettive squadre. Per citarne una, l'app del Tottenham Hotspur Stadium permette di esplorare lo stadio attraverso un tour virtuale disponibile anche nei giorni in cui non si svolgono partite, di visualizzare contenuti video esclusivi sovrapposti al mondo reale e di utilizzare mappe interattive in AR che consentono di orientarsi all'interno dello stadio (Master SBS, 2024).

In Germania all'Allianz Arena di Monaco di Baviera, il Bayern Monaco, ha lanciato "FC Bayern AR Arena" nel 2020: i tifosi sugli spalti possono inquadrare il campo tramite i propri smartphone e visualizzare statistiche dei giocatori in tempo reale, grafiche tattiche delle posizioni in campo, replay delle azioni recenti da diverse angolazioni e animazioni 3D della storia del club. Una strategia che riesce ad avere la totale attenzione da parte del tifoso facendo sì che gli spettatori possono integrare la loro esperienza di partita con informazioni aggiuntive, un tempo accessibili solo tramite la diretta televisiva (Master SBS, 2024).

Negli Stati Uniti, il nuovo SoFi Stadium di Los Angeles offre un'esperienza simile a quella sopra citata, grazie a una speciale rete 5G, gli spettatori possono godere di replay 3D in diretta di eventi importanti direttamente sui propri telefoni. Questi esempi dimostrano come la realtà aumentata aumenti il coinvolgimento negli eventi sportivi. I tifosi non sono solo passivi ma possono partecipare a contenuti collaterali, giocando a quiz o minigiochi tra gli intervalli. Molte organizzazioni sportive vedendo il successo riscosso hanno integrato giochi di AR con mascotte virtuali e competizioni tra gli spettatori (Master SBS, 2024). I principali vantaggi sono molti tra cui: maggiore coinvolgimento degli utenti, raccolta di dati e nuove fonti di reddito. È importante sottolineare che il 73% dei leader del settore sportivo prevede di destinare risorse a prodotti di realtà aumentata/virtuale progettati per stimolare il coinvolgimento dei tifosi nei prossimi anni (Sport innovation Labs, 2025). Sicuramente il passaggio non sarà semplice e richiederà enormi investimenti, ma se i numeri sono questi è possibile affermare che la separazione tra mondo fisico e digitale scomparirà.

Oltre alla realtà aumentata, la diffusione di app per smartphone e piattaforme digitali personalizzate ha migliorato l'esperienza dei tifosi. Attualmente ciascuna delle principali squadre di calcio ha un app ufficiale che offre ai tifosi diversi servizi e contenuti personalizzati come: aggiornamenti sulle notizie,

³⁵ AR= realtà aumentata

video del dietro le quinte, highlights delle partite, acquisto di biglietti e merchandising, programmi fedeltà, questionari, quiz e funzionalità di questo tipo.

Un esempio interessante è l'app del Real Madrid, definita come una piattaforma integrata di coinvolgimento dei tifosi; offre non solo contenuti in diretta e on-demand, ma consente ai tifosi di tutto il mondo di partecipare a un tour virtuale del Santiago Bernabéu, di alternare diverse angolazioni di ripresa delle partite in diretta e di navigare in un archivio storico interattivo delle partite passate (Microsoft, 2023). L'utilizzo di queste funzioni consente all'azienda di estrarre informazioni preziose e di adattare i contenuti di conseguenza. Ogni aspetto risulta fondamentale a partire dalla scelta della lingua, il riconoscimento delle squadre o dei giocatori preferiti nell'account di un consumatore, nonché il comportamento di acquisto passato. Tutte queste situazioni mirano a massimizzare le attività di comunicazione e marketing, come notifiche personalizzate e pubblicità per prodotti correlati.

Molte associazioni sportive stanno valutando l'aggiunta di nuove funzionalità nelle app. In America dove il rapporto brand e tifoso risulta centrale, alcuni esempi includono diverse squadre NBA e NFL che utilizzano avvisi di geolocalizzazione in cui i tifosi che si trovano a una distanza prestabilita dallo stadio il giorno della partita, ricevono messaggi sulle bevande disponibili e offerte speciali riservate solo ai possessori di biglietto. Inoltre, attraverso l'implementazione di tattiche di "gamification"³⁶, le associazioni riescono a massimizzare il coinvolgimento dei tifosi.

L'app dei Golden State Warriors, lanciata diversi anni fa, ha sviluppato un metodo di assegnazione di punti e badge ai sostenitori che partecipano a sondaggi, piazzano scommesse o partecipano a quiz durante la settimana, sempre più riscattabili in cambio di offerte o eventi.

Un'analisi dei dati futuri identifica, come punto centrale del marketing sportivo, un continuo sviluppo di eventi immersivi nel metaverso sportivo. Durante la pandemia, sono apparsi diversi progetti innovativi che ne hanno dimostrato il potenziale ad esempio, in Medio Oriente, dove non erano disponibili proiezioni televisive in diretta, è stato possibile guardare le partite di Serie A in streaming nel metaverso (wearesocial, 2022).

Il progetto più ambizioso è stato intrapreso dal Manchester City, attraverso la collaborazione con Sony per creare un'ambiziosa replica digitale dell'Etihad Stadium nel metaverso. Annunciato nel 2022 e lanciato in versione beta nel 2024, il Man City Virtual Etihad consente ai tifosi di creare un avatar personale ed entrare in uno stadio digitale, dove possono incontrare altri tifosi, partecipare a eventi e

³⁶ Gamification= l'applicazione di elementi tipici dei giochi in contesti non ludici.

partite, rivivere gli highlights in 3D e guardare le partite in una sorta di realtà virtuale condivisa (Mancity Editorial, 2024). Il sito riesce ad unire meccaniche di gioco con funzionalità di social network, i giocatori possono svolgere attività quotidiane, giocare a minigiochi, collezionare oggetti digitali come premi per i propri avatar e guardare video degli highlights delle partite da angolazioni immersive e distintive.

Dal punto di vista commerciale permette di costruire una fan base mondiale con possibili maggiori contatti con gli sponsor mantenendo l'attaccamento dei tifosi al brand attraverso canali non tradizionali. In precedenza si era provato ad effettuare diversi test su piattaforme come Roblox e Fortnite, evidenziando la necessità di interagire con le fasce di età più giovani (Mancity Editorial, 2024).

Un ottimo esempio di questo processo è rappresentato dalla National Football League (NFL), che ha lanciato "NFL Tycoon" sulla piattaforma di gioco Roblox. Questo progetto permette ai giocatori di costruire e gestire le proprie squadre di fantasia, inclusi la costruzione di stadi e gli aspetti delle carte collezionabili, in un universo "online" incentrato sul branding (wearesocial, 2022). Non solo i grandi club ma anche le organizzazioni come la UEFA hanno sviluppato un'esperienza immersiva basata su Roblox per promuovere il Campionato Europeo Femminile UEFA 2022, completa di minigiochi con mascotte e avatar con divise ufficiali personalizzabili (wearesocial, 2022). Questi esempi rappresentano l'unione di sport, gioco e interazione sociale; eliminano i confini tra tifosi e gamer, permettendo di raggiungere e ampliare mercati già preesistenti o raggiungerne di nuovi. Possiamo quindi dedurre che l'esperienza dei tifosi nell'era digitale sta subendo una profonda rivoluzione. Nuove tecnologie come la realtà aumentata, le app personalizzate, gli NFT o le fan coin³⁷ e il metaverso stanno indicando un approccio aziendale innovativo, progettato per migliorare e integrare l'esperienza dei tifosi, andando oltre i vincoli dello spettacolo sportivo in sé. Per le organizzazioni sportive, questo significa un maggiore coinvolgimento del tifoso, la globalizzazione della fan base indipendentemente dalle barriere geografiche e la creazione di nuove fonti di reddito. Per i tifosi significa poter vivere ed esprimere la propria passione per lo sport in modi sempre più interattivi, interconnessi e personalizzati, che si trovino in uno stadio o a casa utilizzando un visore VR, vi è sempre la possibilità di rimanere attivi all'interno della comunità indipendentemente dalla distanza. La creatività è fondamentale per il marketing sportivo, come citato nell'articolo We Are Social (wearesocial, 2022). Con l'emergere di nuovi mercati nel mondo dello sport come le docuserie come, ad esempio, la Formula 1, con il suo grande successo nel rinnovare l'interesse di milioni di giovani

³⁷ Fan coin= sono asset digitali basati sulla tecnologia blockchain che permettono ai tifosi di una squadra, club o artista di interagire con la loro realtà preferita e ottenere vantaggi esclusivi

spettatori per gli eventi automobilistici attraverso la famosa serie Netflix “drive to survive”. Studi hanno dimostrato che l'apprendimento di nuovi linguaggi e piattaforme può riaprire porzioni di pubblico un tempo disinteressate e che cercava novità. In particolare, la Generazione Z mostra livelli di coinvolgimento diversi e una capacità di attenzione molto più bassa rispetto al passato; solo il 23% dei nati dopo il 1995 si dichiara tifoso sportivo, a fronte del 42% dei Millennial (wearesocial, 2022). Per questo motivo, il mondo dello sport è alla ricerca di opportunità nel mondo digitale nonostante i previsti cambiamenti nel comportamento dei tifosi sportivi siano differenti rispetto al passato, gli stakeholder principali rimarranno comunque protagonisti centrali nel mondo dell'intrattenimento del futuro con la continua ricerca della soddisfazione del pubblico.

Capitolo 2.6. Tendenze future: nuovo pubblico e nuovi modelli.

Con la possibilità di fare previsioni per i prossimi 5-10 anni emergono una serie di cambiamenti delle tendenze che sono in grado di rimodellare il panorama del marketing sportivo. Oltre alle innovazioni tecnologiche sopra elencate, si registrano cambiamenti sociodemografici e cambiamenti nel comportamento dei consumatori, con cui le organizzazioni sportive devono confrontarsi attraverso strategie personalizzate.

I principali cambiamenti analizzati risultano essere: un numero crescente di donne tra le sostenitrici attive e l'emergere di nuove piattaforme e stili di contenuto, ovvero la nuova modalità di governance partecipativa. Queste tendenze obbligano i club ad una revisione verso una maggiore inclusività e interattività. Storicamente il marketing sportivo, in particolare nel calcio, si è concentrato principalmente sulla popolazione maschile, tuttavia, questa situazione sta cambiando radicalmente. Lo sviluppo degli sport femminili è uno degli sviluppi più significativi dei tempi moderni. Secondo un rapporto Nielsen Sports pubblicato nel 2025, il calcio femminile sarà tra i primi cinque sport al mondo nel 2030, con una base di tifosi cumulativa di oltre 800 milioni di persone (nielsen, 2025). Inoltre si stima che alla data citata il 60% dei tifosi di calcio femminile sarà costituito da donne, collocandolo tra i rari sport con una base di tifosi prevalentemente femminile. Questo scenario è un buon esempio di come un enorme potenziale sia stato finora trascurato dai brand.

Nel 2023 la Coppa del Mondo femminile ha ottenuto oltre 2 miliardi di spettatori con un numero di accordi di sponsorizzazione tre volte superiore rispetto all'equivalente del 2019, a dimostrazione di un crescente interesse da parte delle aziende (nielsen, 2025). Attualmente solo una piccola percentuale delle sponsorizzazioni viene investita in sport femminili. Le caratteristiche demografiche delle tifose

di calcio sono interessanti, il 50% delle quali ha un'età compresa tra 25 e 44 anni ed ha redditi medio-alti, rappresentando quindi un target di mercato interessante in molti settori. I club investono nell'ulteriore sviluppo della squadra femminile attraverso una comunicazione efficace per promuoverla, questa strategia è adatta perché non solo crea una più ampia base di tifosi del club, ma permette di raggiungere nuovi mercati.

Club come l'FC Barcellona e l'Olympique Lyonnais sono i più dominanti nelle competizioni femminili ed hanno iniziato a dare pari visibilità alle loro stelle femminili nelle campagne di marketing e sui social media, ottenendo risultati positivi per quanto riguarda il coinvolgimento dei tifosi (nielsen, 2025).

In Italia il movimento calcistico femminile è in rapida crescita, infatti il campionato di Serie A femminile, che è diventato professionistico nel 2022, viene abbracciato dai grandi marchi per comunicare messaggi di “empowerment femminile”³⁸. È importante sottolineare come il coinvolgimento femminile non si limita allo sport femminile, anche la percentuale di tifose donne negli sport maschili è in aumento e gli studi indicano che entro il 2028 le donne controlleranno il 75% delle decisioni di acquisto delle famiglie (nielsen, 2025). Ciò implica che raggiungere il mercato delle tifose non è soltanto una questione di parità di genere ma anche una ragione commerciale. Grazie a questo passaggio si può notare che aspetti come la comunicazione con toni meno maschilisti, l'offerta di prodotti attraverso il merchandising pensato per le tifose, e le politiche di biglietteria con le promozioni per le famiglie, possono fare la differenza nel coinvolgimento di questo segmento di pubblico.

Possiamo quindi dire che il passaggio allo sport femminile è un passaggio fondamentale per ogni club ma non solo, anche le associazioni come la UEFA attraverso lo slogan: “lo sport è per tutti” hanno intuito quanto sia importante investire in un mercato ancora non sviluppato.

I club più importanti si stanno preparando per questo futuro, investendo nelle loro squadre femminili, lanciando campagne pubblicitarie mirate e collaborando con le atlete come nuove influencer. È possibile immaginare che in futuro l'investimento nel marketing delle squadre femminili sarà pari a quello delle squadre maschili visti i numeri in termini di ritorno.

Un'altra delle principali tendenze del marketing sportivo moderno riguarda lo sviluppo di nuove piattaforme di trasmissione televisiva. I social network come Facebook e Twitter hanno perso la priorità rispetto a canali in rapida crescita come Instagram, YouTube, Tiktok e Twitch. Tutti questi

³⁸ Empowerment femminile= è un processo che mira a dare alle donne maggiore potere, controllo e autonomia sulle proprie vite e nello sport.

canali molto simili tra loro richiedono modalità e forme di comunicazione specifiche, ad esempio, TikTok pubblicizza contenuti video, montaggi che hanno l'obiettivo di divertire e sfide virali, il che spinge molte società sportive a creare contenuti leggeri, come divertenti interazioni dietro le quinte con i giocatori o celebrazioni coreografate. Il social Twitch, è diventata una piattaforma per lo streaming live in cui le società calcistiche come il Paris Saint-Germain e il Milan hanno aperto canali autorizzati per trasmettere eventi esclusivi con ospiti invitati, anteprime di maglie, domande dei giocatori, costruendo così relazioni dirette con i tifosi più affezionati. YouTube invece rimane un mezzo imprescindibile per contenuti di lunga durata e documentari. La serie "Drive to Survive", citata in precedenza e dedicata alla Formula 1, ad esempio, dimostra come una narrazione ben studiata possa ravvivare l'interesse per uno sport quasi estinto tra il pubblico della Generazione Z.

Il punto centrale di questo discorso risiede nella combinazione tra sport e intrattenimento, costringendo così leghe e club calcistici a investire di più in serie e produzioni dietro le quinte. Un'altra tendenza che sta prendendo piede negli ultimi anni è l'utilizzo del secondo schermo durante gli eventi sportivi, un numero significativo del pubblico guarda contemporaneamente l'evento con uno smartphone, lasciando commenti sui social network, ricevendo statistiche e leggendo tweet in diretta. Il marketing sportivo sta abbracciando questa tendenza creando contenuti secondari sincronizzati come ad esempio, alcune app dei campionati inviano quiz in tempo reale durante l'intervallo o attivano filtri di realtà aumentata su Instagram, disponibili solo durante le partite in diretta.

In futuro sarà fondamentale sfruttare questa dinamica doppio schermo per mantenere alta l'attenzione ed evitare distrazioni dovute ad altri tipi di intrattenimento. Un altro sviluppo interessante da analizzare per il marketing sportivo futuro è il crescente coinvolgimento dei tifosi stessi nella gestione e nell'amministrazione delle società attraverso modelli di proprietà collettiva o iniziative partecipative.

In Germania la consolidata regola del 50+1 impone che almeno il 51% delle azioni di una determinata società calcistica sia detenuto da organizzazioni di tifosi, in modo che gli interessi collettivi prevalgano sull'aspetto commerciale. Dopo il fallimento della candidatura del 2021 per una Superlega, il governo britannico si è impegnato per dare maggiore voce ai tifosi stessi, attraverso l'introduzione di una "golden share"³⁹ per i trust dei tifosi, che può essere esercitata per bloccare

³⁹ Golden share= è un'idea che mira a dare ai sostenitori di un club calcistico un potere di veto su decisioni strategiche della società,

modifiche allo stadio, al nome o ai colori sociali di una determinata società calcistica (Calcio e Finanza, 2022).

In Italia invece nel 2022 è stata approvata dalla Camera dei deputati una proposta di legge sull'azionariato della società con l'idea di incentivare le società calcistiche a diversificare la propria base di capitale per includere la partecipazione dei tifosi e consentire l'elezione di rappresentanti dei tifosi nei consigli di amministrazione (SkySport, 2022). Il concetto di empowerment dei tifosi si adatta bene a un approccio bottom-up⁴⁰ al marketing, i singoli tifosi non sono considerati solo clienti, ma anche stakeholder, come azionisti emozionali della squadra. Può essere uno strumento di marketing molto potente soprattutto per le squadre di serie inferiore, ad esempio, alcune squadre hanno lanciato con successo campagne di equity crowdfunding⁴¹ pubblicizzando il motto "Unisciti alla squadra, diventa anche tu proprietario del club", generando così un ampio riconoscimento sia da parte dei tifosi che degli azionisti (SkySport, 2021).

Considerando questi trend futuri possiamo notare come il marketing sportivo non sarà più limitato dai confini netti tra squadre e tifosi, sicuramente ci sarà un passaggio dal classico approccio top-down verso un approccio orizzontale bottom-up, in cui i tifosi stessi partecipano attivamente ed esercitano influenza diventando parte di un movimento più ampio, anziché semplici clienti. Questo approccio specifico può apportare benefici a lungo termine attraverso la coerenza e la lealtà, poiché un tifoso fedele difficilmente tradirà la squadra.

Tutti questi modelli e innovazioni citati mostrano il rapido sviluppo del marketing sportivo. I club più importanti hanno un impatto significativo sul mercato, non solo considerando i trofei vinti ma anche perché sfruttano l'evoluzione prima degli altri, investendo in tecnologie che consentono una maggiore comprensione e un maggiore legame con i tifosi, implementando valori sostenibili per rafforzare la propria immagine e sfruttando tutti i canali possibili per ottenere visibilità e cercando di creare community di tifosi più coinvolte (telecoming.com, 2022). È possibile intuire che il futuro del marketing sportivo è legato non solo all'innovazione, ma anche al mantenimento dell'autenticità, cercando di sfruttare gli strumenti moderni rimanendo legati alla natura intrinseca dello sport, che coinvolge emozioni e legami sociali basati sulla passione condivisa (Nss Sport, 2024). I club che si dimostrano estremamente adattabili, citando Kotler per un'osservazione finale, probabilmente prospereranno nel nuovo contesto del mercato sportivo.

⁴⁰ approccio bottom-up= è una strategia che inizia con l'analisi dei dettagli e procede verso una visione più ampia o generale

⁴¹ Equity crowdfunding= le aziende raccolgono capitale da un gran numero di investitori attraverso piattaforme online, offrendo in cambio quote o azioni della società.

Capitolo 2.7. Il caso AC Milan come emblema del marketing sportivo contemporaneo



Figura 5 logo del A.C. Milan

L'evoluzione delle metodologie di marketing sportivo negli ultimi anni può essere capita meglio da interviste condotte con professionisti del settore. Uno degli esempi più significativi di un grande club calcistico che ha abbandonato l'approccio tradizionale per adottare una strategia di marketing innovativa e modernizzata è quello del Milan. In questa intervista, Valerio Rocchetti, Direttore E-commerce, Retail & Licensing del Milan, descrive l'evoluzione del club rossonero, fornendo preziose indicazioni sulle trasformazioni che le varie strategie del marketing sportivo stanno subendo. Nell'incontro siamo partiti discutendo della transizione dall'approccio tradizionale ad una nuova visione manageriale. La divisione Retail e Merchandising del Milan operava in precedenza secondo uno schema abbastanza limitato, in cui solo due persone gestivano un fatturato annuo di circa sei milioni di euro rappresentando come descritto dal dottor. Rocchetti, "il classico approccio di squadra italiano: zero competenze, esternalizzazione. licenze, licenze, licenze". Questo approccio, definito attraverso l'esternalizzazione ma caratterizzato da una mancanza di integrazione, era molto comune per la maggior parte dei club calcistici e, di fatto, limitava notevolmente le opportunità commerciali. Conoscendo le potenzialità del marchio di fama mondiale il Milan non era quindi in grado di sfruttare appieno la sua base di tifosi, esistevano enormi opportunità per un gigante del calcio con milioni di tifosi in tutto il mondo che avevano familiarità con eventi di grande richiamo, come la Champions League, ma purtroppo rimanevano, per la maggior parte, inutilizzate.

Nel periodo compreso tra il 2018 e il 2020 si è verificata la prima vera svolta attraverso la nuova gestione (Elliott Fund)⁴² e l'inserimento di nuove posizioni con la creazione di ruoli specifici per il revenue management⁴³ o come il Chief Revenue Officer⁴⁴ che hanno dato il via a una nuova

⁴² Elliot found= fondo di investimento statunitense

⁴³ Revenue management= è una disciplina che si occupa di massimizzare i profitti di un'azienda

⁴⁴ Chief revenue officer=È una figura dirigenziale responsabile della crescita dei ricavi di un'azienda

riorganizzazione. Successivamente è stato avviato un restyling delle aree Retail, E-commerce e Merchandising del club, guidato con prudenza del dottor. Rocchetti già esperto di e-commerce e fashion, pur partendo da una base operativa fragile e da una cultura organizzativa ancora in fase iniziale di sviluppo. In breve tempo il club è stato completamente ristrutturato, trasformandosi da un modello operativo basato principalmente sull'outsourcing, a un importante dipartimento che assumeva numerose persone e generava oltre 40 milioni di euro di fatturato all'anno. Grazie ad un'attenta pianificazione strategica è stato deciso che le operazioni di e-commerce del club sarebbero state centralizzate. In precedenza gli e-shop del Milan generavano circa due milioni di euro all'anno, con la centralizzazione lo stesso livello di fatturato è stato raggiunto in un solo mese evidenziando il significativo potenziale dell'internalizzazione dei processi. Allo stesso tempo dal punto di vista dei soli due negozi fisici presenti nel territorio il club ha rafforzato la sua presenza con l'apertura di cinque nuovi negozi ufficiali. In questo contesto è possibile intuire come la riorganizzazione dell'approccio strategico ha comportato la combinazione di metodi e strumenti di vendita al dettaglio nuovi e moderni, precedentemente assenti nel mercato calcistico.

Per la prima volta, un club calcistico europeo, il Milan ha adottato soluzioni omnicanale, come il click-and-collect (ordine online con ritiro in negozio) e la restituzione degli acquisti e-commerce nei negozi fisici. Tecniche utilizzate già da anni per quanto riguarda il mondo della moda, ma che hanno rappresentato un'innovazione significativa per il calcio. Parallelamente il Milan ha riprogettato le strutture dipartimentali introducendo l'implementazione di una divisione E-commerce & Marketplace separata dalla divisione Retail, un team di gestione Licensing e B2B e un Merchandising interno per lo sviluppo prodotto, che comprende la creatività, le linee Heritage di maglie storiche e le capsule collection. Successivamente è stata poi aggiunta una funzione di Retail Strategy & Buying che funge da raccordo tra la "funzione prodotto" per la "funzione canali di vendita".

Secondo il dottor. Rocchetti solo pochi club godono di una struttura organizzativa simile, poiché specialmente in Italia per le altre società, l'ufficio prodotto si occupa degli ordini di acquisto, mentre l'area retail si occupa solo delle vendite. Secondo la sua visione strategica questa separazione delle funzioni genera conflitti che possono diventare perdite dal punto di vista economico. Questa evoluzione delle strutture organizzative è accompagnata da un cambio di strategia poiché gli investitori statunitensi attribuiscono sempre più valore al ritorno sull'investimento e alla sostenibilità finanziaria del calcio. Si tratta di un cambiamento rispetto al passato, in cui presidenti o proprietari ricchi erano disposti ad accettare perdite finanziarie in nome della competitività a breve termine.

Attualmente ogni aspetto della base operativa del club deve giustificare la propria posizione e incrementare la generazione di fatturato, in modo che risorse che magari non venivano sfruttate portino vantaggi consistenti. Rimanendo in tema, un elemento fondamentale dell'approccio moderno adottato dal club riguarda l'utilizzo di tecnologia e dati per massimizzare l'esperienza dei tifosi-clienti, unitamente all'efficacia delle campagne di marketing. Il Milan è stato uno dei primi club nella creazione di un programma fedeltà rivolto ai propri tifosi-consumatori. Inizialmente introdotti nel mercato dell'e-commerce e ora in fase di implementazione per i negozi fisici, i programmi fedeltà mirano ad aumentare la fidelizzazione dei clienti perché un cliente fedele spesso effettua una spesa maggiore in un determinato periodo di tempo rispetto a un acquirente occasionale, rendendo così lo sviluppo della fan base fedele una strategia centrale per uno sviluppo sostenibile dei ricavi.

Dal punto di vista tecnologico il club utilizza infrastrutture di alto livello, le operazioni di e-commerce sono supportate da piattaforme Software-as-a-Service⁴⁵ (SaaS) come Shopify, mentre per quanto riguarda i data lake⁴⁶ sono configurati per servire un archivio centralizzato destinato alla normalizzazione dei dati aggregati e alla successiva elaborazione per l'analisi. Queste piattaforme facilitano l'analisi delle abitudini di acquisto e dei trend di vendita, generando informazioni utili che contribuiscono a orientare le campagne di marketing. Va sottolineato che lo sviluppo avviene in condizioni calcistiche, tanto che persino il dottor. Rocchetti afferma che "ci si lascia guidare un po' dall'istinto", in particolare laddove il benchmarking si rivela impossibile. Uno degli esempi degli ultimi anni è il lancio del primo quarto kit, inizialmente le vendite furono scarse a causa della scarsa notorietà dell'azienda partner; ma con il passare del tempo, l'iniziativa si è trasformata in un successo di mercato, diventando un must per i tifosi. Fondamentale per le moderne strategie di marketing sportivo è l'espansione della portata del marchio oltre i confini esclusivi del calcio, abbracciando nuovi mercati come intrattenimento, moda e lifestyle. Nel contesto del Milan, il dottor. Rocchetti racconta di aver elaborato fin dall'inizio un piano per posizionare il club verso il ruolo di "Milan fashion capital", ispirandosi alle collaborazioni pionieristiche tra club calcistici e streetwear come quella del 2019 tra Juventus e Palace. L'obiettivo di fondo era quello di unire il profondo legame di Milano con la moda e l'estetica, trasformando il Milan da semplice azienda calcistica a marchio culturale in grado di distinguersi presso un pubblico molto più vasto.

È interessante notare che, negli ultimi anni, il Milan ha lanciato diverse capsule collection e collaborazioni con marchi di fama non calcistica. La prima è stata quella con Paper Planes, azienda americana di streetwear, a cui ne sono seguite altre. Da allora il club ha ampliato le sue collaborazioni con nomi di spicco del mondo della musica come le collaborazioni con i Rolling Stones e del cinema come Ghostbusters e nell'alta moda sotto forma di una collaborazione di moda con Off-White.

Oltre le iniziative riguardanti la moda ne sono state implementate altre che miravano a raggiungere un nuovo tipo di pubblico con la nascita di un'estetica considerata premium, a cominciare da un gioiello prodotto in collaborazione con l'azienda milanese Nove25, insieme alla creazione di un libro da tavolo in edizione limitata con la casa editrice di lusso Assouline.

Queste collaborazioni mirano a rafforzare la storia del marchio AC Milan, rivolgendosi al contempo a nuovi segmenti demografici. Questo elemento di esclusività trovato nello streetwear costituisce un elemento centrale di questa strategia con numeri limitati, lanci a sorpresa nel corso dell'anno e articoli diversi dal catalogo regolare creando così un'atmosfera di scarsità.

Il progetto con il marchio di Los Angeles Pleasures ne è un esempio rappresentativo, in cui si è lanciata una linea di prodotti co-creata con un'azienda radicata nella street culture californiana, il Milan è riuscito a raggiungere clienti globali che, altrimenti, non sarebbero considerati sostenitori della squadra. Il risultato è stato raggiunto dal momento in cui la California era la seconda regione a livello globale per numero di ordini tramite sito web dopo la Lombardia, il che significa che il prodotto è entrato con successo in un mercato multiculturale e globale.

⁴⁵ Piattaforme Software-as-a-service= applicazioni software accessibili tramite Internet, senza la necessità di installazione o gestione da parte dell'utente

⁴⁶ Data lake= un "deposito" che immagazzina grandi quantità di dati.

I risultati di queste strategie si sono visti nell'immediato, alcune di queste iniziative hanno registrato il tutto esaurito anche nel giro di poche ore, mentre i periodi di lancio delle collezioni speciali hanno spesso registrato picchi di vendita. Ad esempio, febbraio 2022 è stato il mese di maggior successo per l'e-commerce del Milan, grazie all'introduzione di una nuova quarta maglia. Lo sviluppo del brand ha favorito un ampliamento della strategia di prodotto, abbracciando una gamma più ampia di livelli di prezzo e target di riferimento.

Il calcio è uno sport per tutti, attraendo sia chi è disposto a spendere che chi è attento alla moda, il che spinge il Milan a offrire un'ampia varietà di prodotti. Con questo obiettivo, il club calcistico ha implementato una linea di prodotti di massa, ovvero articoli su licenza o maglie a basso costo, rivolgendosi così a un gruppo di tifosi in grado di acquistare solo maglie di qualità professionale vendute a 150 euro.

Successivamente, l'azienda ha introdotto articoli premium, caratterizzati da quantità limitate disponibili e, di conseguenza, più costosi, rivolgendosi così a nicchie di mercato disposte a spendere di più. All'interno della tifoseria del Milan, che supera i 500 milioni, ci sono individui con budget diversi, "da qui nasce la necessità di creare prodotti per ogni budget disponibile" sostiene il dottor. Rocchetti.

In termini accademici, questo approccio è descritto come un approccio verticale di differenza di prodotto, che mira a raggiungere una gerarchia di mercato completa ed i numeri commerciali del Milan dimostrano l'efficacia di tale approccio.

Un ulteriore spunto emerso dall'intervista riguarda l'interesse dei tifosi in relazione agli esiti sportivi. Per quanto riguarda lo sport le vendite di merchandising e l'interesse per le sponsorizzazioni sono fortemente correlate al successo competitivo di una squadra. Il contesto italiano è molto particolare, come descritto dal dottor. Rocchetti "i tifosi italiani sono duri, se vinci compro, se no non compro un bel niente". I tifosi di calcio italiani dimostrano un chiaro attaccamento emotivo, le vittorie innescano consumi come l'acquisto di biglietti, maglie e merchandising mentre le sconfitte li scoraggiano. Al contrario, mercati come il Regno Unito e il Nord America, sono caratterizzati da una fedeltà dei tifosi diversa, che rimane al di sopra dei risultati competitivi.

Per le società calcistiche italiane questo rappresenta un punto di riferimento, nonostante la realtà sia che la consolidata cultura del tifo non sarà probabilmente soggetta a cambiamenti nel prossimo futuro. Finché tali cambiamenti non saranno realtà, risulta consigliabile diversificare la fiducia nelle prestazioni competitive attraverso offerte di alta qualità ed esperienze entusiasmanti. Se i tifosi trovassero valore nell'esperienza di branding allo stadio, di persona o a distanza tramite piattaforme digitali la tendenza è quella di spendere, anche durante periodi sportivi difficili.

Un esempio recente di come il Milan stia riuscendo attraverso le varie strategie a valorizzare il proprio brand risale a qualche anno fa, nonostante un anno sportivo deludente, in cui la squadra ha faticato a competere per le prime posizioni ed è stata eliminata dalle coppe, la divisione moda e merchandising ha comunque registrato un aumento sostanziale delle vendite. Il fenomeno descritto dal dottor. Rocchetti si è verificato a causa dell'esecuzione di una strategia di marketing rischiosa e innovativa da parte del club che ha comportato l'introduzione di nuovi prodotti, campagne promozionali e campagne volte a fidelizzare i tifosi nonostante prestazioni non ottimali. Tuttavia, a medio-lungo termine, è di estrema importanza creare tra i tifosi una cultura di "tifoseria" anglosassone,

caratterizzata da una lealtà che vada oltre i risultati, e allo stesso tempo espandere la globalizzazione della base di tifosi limitando l'attaccamento emotivo.

Il successo ottenuto dalle strategie di marketing sportivo attuate ha quindi accresciuto le aspettative sugli obiettivi e ha richiesto un'analisi dettagliata di ciascun risultato. La proprietà del Milan ha fissato obiettivi di sviluppo aggressivi per il business retail, uno tra i quali quello di generare un fatturato di 100 milioni di euro entro un periodo di cinque anni, partendo da una base di soli 6 milioni di euro. Questo obiettivo richiede continui incrementi annuali a due cifre; ad esempio, passare dai 31,6 milioni di euro di fatturato registrati per il 2022 ai 42,5 milioni di euro conseguiti per il 2023, dimostrando una chiara convinzione nei punti di forza del marketing. "Abbiamo budget sempre ambiziosi" cita il dottor. Rocchetti.

Per un progresso così rapido gli investimenti non sono destinati solo a iniziative come l'apertura di nuovi negozi al di fuori dell'Europa o la creazione di partnership globali, ma anche allo studio di analisi e monitoraggio gestionale. Gli indicatori di performance nel marketing vengono misurati costantemente, simili a quelli richiesti a un punto vendita tradizionale. Nei punti vendita fisici, per un tasso di conversione differenziato, vengono considerati il valore medio delle transazioni associate al fatturato, le unità transate per il totale della transazione, nonché il fatturato e i margini di ricavo per sito. Per quanto riguarda l'ambito dell'e-commerce le metriche critiche includono il traffico del sito web, il valore medio di conversione del sito associato al fatturato, le dimensioni del carrello associate al fatturato e gli indicatori di performance delle campagne digitali come il ROAS⁴⁷ (Return on Advertising Spend) per i social, o per il marketing sui motori di ricerca.

Nel mondo Milan vengono valutate metriche specifiche per prodotto, con particolare attenzione ai livelli di sell-through⁴⁸, misurati come il rapporto tra unità vendute e inventario cumulativo. Il Milan si pone un obiettivo minimo dell'80% per ogni spedizione stagionale, consentendo quindi di mantenere solo un massimo del 20% dell'inventario. Questo sistema quantitativo, basato su indicatori chiave di prestazione (KPI), mostra un significativo cambiamento culturale rispetto al passato, in cui le organizzazioni sportive spesso si trovavano ad affrontare una cultura di misurazione delle prestazioni carente.

⁴⁷ ROAS= è una metrica utilizzata nel marketing digitale per valutare l'efficacia di una campagna pubblicitaria in termini di ritorno economico

⁴⁸ Sell-through= termine usato nel settore commerciale, specialmente nel retail, per indicare la percentuale di merce venduta al cliente finale rispetto a quella ricevuta dal fornitore e immessa sul mercato

Capitolo 2.8. Il caso S.S Lazio: tra identità locale e strategie di marketing sostenibile.



Figura 6 logo S.S. Lazio

Rispetto al Milan la situazione della S.S. Lazio presenta sia le sfide che le opportunità di marketing di un club caratterizzato da profondi legami con la cultura regionale e da una lunga storia di distacco dal mercato globale. Le strategie della Lazio sono più orientate alla sostenibilità, in linea con il suo patrimonio storico. Fondata nel 1900 è la più antica società sportiva della Capitale, vanta una fedele base di tifosi prevalentemente concentrata nella regione Lazio, nella Capitale e in altre regioni dell'Italia centrale. La sua concentrazione regionale influenza sostanzialmente la sua strategia di marketing in quanto il club deve rafforzare il suo legame con il territorio e preservare la fedeltà dei suoi tifosi di lunga data, puntando allo stesso tempo ad ampliare la base di tifosi senza perdere di vista la sua natura essenziale.

Nell'ultimo decennio, sotto la presidenza di Lotito, è stata perseguita una strategia di attenta pianificazione finanziaria e prospettive a lungo termine, evitando investimenti commerciali esagerati e concentrandosi su investimenti selettivi e sostenibili per uno sviluppo a lungo termine. Dalle osservazioni del dottor Marco Canigiani, Direttore Marketing della Lazio (intervista diretta all'autore, 2023), possiamo osservare che il contesto del marketing sportivo in Italia rimane in rapida evoluzione, anche per le squadre di piccole e medie dimensioni. Canigiani che ha iniziato la sua carriera professionale al di fuori del calcio con multinazionali come L'Oréal, sottolinea che, fino a poco tempo fa, un chiaro percorso di carriera per il marketing sportivo non esisteva in Italia.

Le difficoltà nella professionalizzazione della carriera erano dovute alla scarsità di modelli di riferimento e ai molteplici fattori esterni, come le prestazioni in campo e le decisioni dei proprietari delle squadre di calcio, che influenzavano significativamente le attività calcistiche. Questa intuizione fornisce una spiegazione della vita aziendale condotta dalla Lazio, che utilizza metodi aziendali come, ad esempio, il dare molta importanza alla formazione presso multinazionali in modo da acquisire competenze preziose e universalmente spendibili. "Lavorare per una grande multinazionale ti insegna metodi validi ovunque; nel calcio qualche anno fa si rischiava di imparare qualcosa di inapplicabile altrove" spiega il dottor. Canigiani.

Una delle principali sfide riguardanti la Lazio riguarda l'equilibrio tra il coinvolgimento dei tifosi e una gestione professionale. Come spiega il dottor. Canigiani il coinvolgimento implica la separazione

tra la passione soggettiva e il pensiero imprenditoriale oggettivo. I tifosi spesso suggeriscono iniziative o sostengono idee dettate dall'emozione, ma che potrebbero non essere realizzabili dal punto di vista finanziario o gestionale. "Bisogna essere professionali, anche se il cuore del tifoso esige altro", spiega il dottor. Canigiani.

Un esempio specifico riguarda l'idea di avere ulteriori negozi ufficiali distribuiti in tutte le città italiane; sebbene questo approccio possa aumentare la visibilità, potrebbe non essere commercialmente sostenibile senza una base di clienti sufficientemente ampia. Per questo motivo, la Lazio sostiene che avere un numero limitato di negozi ufficiali Lazio Style, principalmente situati nell'area di Roma, sia più strategico rispetto ad avere molti negozi con una base di tifosi non sufficientemente ampia. Ciò non significa che la Lazio sia rimasta indietro nella digitalizzazione. Digitale e sostenibilità economica vanno di pari passo nella strategia biancoceleste.

La pandemia Covid-19 ha accelerato il ricorso agli strumenti online: prima del 2020 circa il 70% dei biglietti per le partite casalinghe era venduto tramite canali fisici: rivendite, botteghini, mentre solo un 30% online ad oggi la situazione si è ribaltata con oltre 85% delle vendite ticketing online e solo il residuo 15% tradizionale. Questo cambiamento ha permesso al club di ridurre i costi di distribuzione, raggiungere più facilmente i tifosi fuori città e raccogliere dati sulle transazioni.

Allo stesso tempo, la vendita di merchandising online è aumentata, sebbene come evidenziato dal dottor. Canigiani, la Lazio resti una squadra più regionale e molti tifosi preferiscano ancora l'acquisto allo store per i prodotti principali. Il volume di vendite e-commerce è in crescita significativa anno su anno, ma non ha ancora soppiantato il retail fisico, segno che la transizione digitale va tarata sulla base del pubblico di riferimento.

La Lazio sta investendo per migliorare l'esperienza online ma allo stesso tempo cura iniziative locali come il Lazio Fan Village nei pressi dello stadio nei giorni partita, dove i tifosi possono acquistare prodotti, partecipare a giochi e incontrare le mascotte. Queste scelte confermano un approccio che mira a usare il digitale per efficienza e ampiezza di mercato, ma allo stesso tempo preservare le tradizioni e il rapporto di prossimità con la tifoseria.

Uno degli elementi più importanti della strategia Lazio consiste nell'attenta scelta delle sponsorizzazioni commerciali e del pubblico di riferimento. A differenza di squadre di calcio di livello più alto la Lazio ha cercato di aumentare la propria notorietà globale negli ultimi anni, nonostante una base di tifosi internazionali ridotta. Questo impegno è stato facilitato in parte dalla valorizzazione dei successi sportivi, come la qualificazione alla Champions League o la vittoria della Coppa Italia nel 2019, e in parte da piani che prevedono l'ingaggio di giocatori stranieri. Un esempio emblematico di questa pratica è l'ingaggio del centrocampista Daichi Kamada nel 2023. Questo trasferimento ha suscitato grande scalpore nelle terre d'origine dei giocatori, portando a enormi vendite di maglie e merchandising a livello locale. Il dottor. Canigiani afferma che "quando abbiamo avuto un giocatore giapponese, abbiamo assistito a un'impennata dei volumi di vendita in Giappone". Tuttavia, sottolinea che questo fenomeno è spesso effimero: "Oggi vediamo già che i dati di vendita per il Giappone sono diminuiti rispetto all'inizio", il che significa che l'interesse deve essere mantenuto attraverso prestazioni e partecipazione costanti altrimenti l'interesse svanisce con il passare del tempo.

Tuttavia, l'ingaggio di giocatori dai mercati prioritari non è determinato solo da fattori di marketing, ma rimane piuttosto soggetto a imperativi sportivi: "il marketing non ha alcun potere decisionale in

materia di acquisizione", sostiene il dottor. Canigiani. "Possiamo esprimere giudizi positivi se un profilo ha anche un appeal commerciale, ma se non è tecnicamente valido, il club non lo ingaggerà, altrimenti tutti avrebbero un giocatore straniero in squadra".

Questo riflette il principio centrale dello sport e dell'economia sostenibile ovvero l'imperativo di evitare investimenti costosi per giocatori non performanti al solo scopo di aumentare le vendite di merchandising. Il legame Juventus-Cristiano Ronaldo serve a dimostrare che questo tipo di collaborazioni sono viste più come una strategia di marketing che come una vera e propria impresa sportiva: "Era considerata un'operazione d'immagine. Al contrario, la Lazio opera con un livello di budget finanziariamente limitato che richiede la massimizzazione del ritorno su ogni euro speso in marketing. Per questo motivo il rapporto tra la spesa di marketing e il budget complessivo per la Lazio è inferiore a quello di altre squadre come Roma o Juventus.

L'azienda sceglie metodi accessibili ma estremamente efficaci, come il marketing virale sui social, le collaborazioni con influencer regionali e le campagne Grassroot⁴⁹, piuttosto che costose campagne pubblicitarie tradizionali. Questo approccio potrebbe sembrare un ostacolo; ma, fondamentale, corrisponde all'imperativo di mantenere la stabilità finanziaria. A differenza della maggior parte dei suoi avversari, la Lazio ha mantenuto bilanci relativamente sani negli ultimi dieci anni, evitando i debiti dovuti a causa dell'insaziabile ricerca della consapevolezza del marchio a tutti i costi.

Per quanto riguarda il posizionamento brand, la Lazio si è concentrata molto sul concetto di identità e appartenenza. Lo slogan utilizzato, "Noi l'Aquila", fa riferimento al logo del club e sottolinea l'identità del club con la città di Roma, nonché i valori fondanti del club. Questa enfasi si riflette nelle campagne di marketing che mettono in risalto la partecipazione della comunità locale come, ad esempio, il Lazio Junior Club per i giovani tifosi che include scuole calcio ed eventi con giocatori specificamente progettati per i giovani tifosi del quartiere, insieme alla partecipazione attiva a eventi comunali, ad esempio, maratone ed eventi di beneficenza in cui il marchio Lazio sponsorizza cause sociali.

Queste attività rafforzano l'immagine del club come socialmente responsabile e impegnato nella comunità, contribuendo al contempo alla creazione di una copertura mediatica positiva e di un valore del brand intangibile. In termini di sostenibilità ambientale la Lazio è stata coinvolta in campagne organizzate da UEFA e Serie A per ridurre l'uso della plastica negli stadi e promuovere comportamenti ecosostenibili da parte dei tifosi, incoraggiando i tifosi all'uso dei mezzi pubblici per raggiungere lo Stadio Olimpico. Sebbene queste attività non possano eguagliare le ampie iniziative "green" osservate nei club di fascia più alta, contribuiscono alla costruzione dell'identità etica del brand e si allineano alle moderne iniziative di marketing basate sui valori socio-ambientali.

La Lazio, negli ultimi anni, si è trovata di fronte a una sfida importante, quella di crescere pur rimanendo fedele alla propria identità originaria. Il dottor Canigiani inquadra questo dilemma in questo modo: "Siamo certamente una squadra regionale. È molto difficile conquistare tifosi a Milano, Torino o Napoli, perché la zona appartiene già ad altri; è abbastanza facile conquistare tifosi dall'estero, ma per conquistarli bisogna vincere". Questa affermazione riassume brevemente il dilemma della Lazio perché, nell'area geografica che copre, la rivalità esercitata dalle squadre più

⁴⁹ Grassroot=è il termine inglese con cui la UEFA definisce tutte le attività relative al calcio di base e vuole appunto rappresentare le radici (roots) del calcio e al tempo stesso il futuro (l'erba)

forti del Nord, combinata con quella della Roma, limita la base dei suoi tifosi, ma esistono modi per attrarre nuovi tifosi da altri paesi, a condizione che si registrino risultati sportivi sostanziali che ne migliorino l'immagine all'estero. Pertanto, il raggiungimento di successi diventa il mezzo di marketing più efficace, ma, allo stesso tempo, il più volatile per l'ufficio marketing. "vincere fa impazzire i tifosi" dichiara il dottor Canigiani, aggiungendo: "Purtroppo il nostro sistema sportivo dipende da questo: mille progetti, ma alla fine, sul campo, sono i risultati che contano".

Questa condizione, del calcio italiano costringe la Lazio a adottare un approccio di marketing reattivo e dinamico. L'azienda pianifica attentamente ogni sua iniziativa commerciale, consapevole che il non raggiungimento degli obiettivi come, ad esempio, la mancata qualificazione alle coppe ridurrebbe drasticamente l'efficacia delle campagne promozionali. Ad esempio, anche nei periodi meno impegnativi, quando il club non partecipa alle competizioni europee, si registra un calo considerevole delle vendite di merchandising e abbonamenti, indipendentemente dall'approccio di marketing utilizzato, il che implica l'esistenza di un nucleo consolidato di tifosi fedeli, mentre il numero di tifosi "occasionalmente" varia a seconda degli eventi di alto profilo. Questa considerazione incoraggia gli investimenti in misure a basso rischio: espandere i canali dei social media che sono poco costosi e garantiscono il raggiungimento di grandi masse oltre a concentrarsi sul mantenimento dei tifosi esistenti piuttosto che tentare di acquisirne di nuovi in territori "ostili" e acquisire sponsorizzazioni che siano in linea con i valori del club.

La scelta della sponsorizzazione è un obiettivo centrale nella strategia del marketing della Lazio; va considerato che con il passare del tempo, molte aziende sviluppano strategie di investimento basate sulla popolarità di un club sui social media prima di impegnarsi in contratti come citato dal dottor Canigiani. Questa tendenza evidenzia il marketing digitale come strumento fondamentale, anche per un'organizzazione come la Lazio, che attualmente conta circa 2,5 milioni di follower complessivi su tutte le piattaforme. Sono stati investiti ingenti finanziamenti per rafforzare la presenza digitale attraverso contenuti personalizzati, dimostrato dalle varie iniziative come la campagna social che celebra il 120° anniversario del club e la serie video intitolata "Inside Lazio", che offre contenuti esclusivi del dietro le quinte su YouTube. Queste iniziative mirano ad aumentare la visibilità globale del marchio attraverso i media digitali con una spesa relativamente minima.

Con un altro approccio innovativo il club ha stretto partnership con piattaforme come Socios.com attraverso il lancio del \$LAZIO Fan Token: un progetto market-driven incentrato sul mercato asiatico e sulle criptovalute, che mira a creare non solo una nuova fonte di reddito, ma soprattutto crea un legame digitale tra i tifosi attraverso la partecipazione attiva al voto e a campagne specializzate. Complessivamente è possibile dedurre che il caso della Lazio riveli un modello di marketing sportivo sostenibile basato su una forte identità locale, un'allocazione strategica delle risorse e una sensibilità verso la comunità ospitante.

Il club evita la concorrenza attraverso campagne di branding appariscenti concentrandosi sullo sviluppo del proprio patrimonio interno che coinvolge una base di utenti dinamica, oltre cento anni di patrimonio culturale e simboli e valori ben definiti realizzando questi piani attraverso un formato moderno supportato dallo sviluppo digitale e dall'efficienza operativa.

La sostenibilità, in questo caso, copre un duplice aspetto: la sostenibilità finanziaria, per cui ogni iniziativa di marketing deve resistere a condizioni competitive negative, e la sostenibilità sociale, per

cui il club diventa un pilastro della comunità della città ospitante e rispetta le direttive degli stakeholder come il rispetto delle regole del fair play finanziario, la partecipazione a campagne di solidarietà e il rispetto per l'ambiente e il rispetto culturale.

Questi risultati, valutati non solo in termini monetari ma anche in termini di reputazione del brand Lazio, sono positivi in quanto il club si è guadagnato una buona reputazione per le procedure di gestione ed ha firmato importanti accordi di sponsorizzazione negli ultimi anni come con Marathonbet e Binance dimostrando un trend di crescita costante per i ricavi commerciali. Indubbiamente l'operatività aziendale biancoceleste rimane più limitata rispetto a quella degli altri club di prima fascia; come ha affermato lo stesso dottor. Canigiani, "tutto è dimensionato su misura per noi", il che richiede richieste di investimento "minime ma precise" e un reparto marketing piuttosto modesto rispetto ai grandi team che lavorano per altre squadre. Tuttavia, potrebbe essere un modello utile per molti club di piccole e medie dimensioni invece di cercare alternative costose per ottenere irrealisticamente fama internazionale, queste organizzazioni farebbero meglio a concentrarsi sulla fidelizzazione dei tifosi, sulla garanzia di flussi di entrate stabili e su innovazioni digitali accessibili per espandere gradualmente la propria quota di mercato mantenendo intatta la propria identità di base.

In questo modo il marketing diventa uno strumento per uno sviluppo sostenibile e organico, non un modo per un riorientamento radicale e rischioso. Le analisi di Milan e Lazio dimostrano che non esiste un approccio unificato al successo nel marketing sportivo, ma che esistono principi flessibili, è importante una profonda comprensione della propria identità, unita alla conoscenza del target di riferimento; un utilizzo creativo e rispettoso del budget delle risorse esistenti e una prospettiva a lungo termine che garantisca la stabilità del club in un contesto di fluttuazioni temporanee.

Queste conclusioni sono di grande importanza per la situazione generale del calcio italiano, dove la differenza tra club grandi e piccoli può essere in una certa misura ridotta sul campo, ma può essere superata con successo con una combinazione strategica di gestione efficace e buoni principi di marketing. Entrambe le analisi contribuiscono a una vasta base di conoscenze rilevante per le potenziali opportunità nel marketing sportivo.

Capitolo 3. Internazionalizzazione e nuove frontiere del marketing sportivo.

Il presente capitolo sposta l'attenzione su contesti diversi, inclusi esempi internazionali al di fuori dell'Italia e nuove tendenze che stanno rimodellando i principi fondamentali del coinvolgimento dei tifosi e della monetizzazione nel mondo dello sport.

Capitolo 3.1. La spinta verso l'internazionalizzazione dei grandi club.

Le nuove tendenze legate al settore sportivo mostrano un notevole interesse sull'espansione internazionale. L'internazionalizzazione è diventata uno dei canali di sviluppo più redditizi per i club sportivi; nel contesto sempre più dinamico del calcio, l'ingresso nei mercati esteri, in particolare in quelli emergenti, offre preziose opportunità di business (SBM, 2024).

I principali club calcistici esercitano una grande influenza sul mercato, grazie alle capacità di brand building⁵⁰ transnazionale che si estendono oltre i confini nazionali. Per raggiungere questo obiettivo, diventa fondamentale avere una conoscenza approfondita delle proprie attività di mercato, individuare le aree con maggiori prospettive e elaborare strategie efficaci per esplorare le opportunità rilevanti.

Secondo questa logica è necessario pensare globalmente e agire localmente, adattando le strategie ai gusti e alle preferenze culturali differenziati presenti nei diversi mercati internazionali in tutto il mondo.

Il Manchester United è uno dei primi club a monetizzare la propria popolarità globale creando accordi di sponsorizzazione locali oltre a quelli internazionali. Attualmente, l'ecosistema di sponsorizzazione dei "Red Devils" conta oltre 60 affiliazioni internazionali, raggruppate in sponsor internazionali, partner regionali, media partner e partner finanziari. Questo modello può essere utilizzato per aumentare la capacità di generare ricavi di un'organizzazione sportiva segmentando le sue relazioni commerciali in zone geografiche e segmenti di settore, aumentando così la rilevanza locale del marchio.

Anche Il Liverpool FC ha adottato una strategia fortemente glocal per la sua crescita digitale. Il club utilizza i social media come luoghi di trasmissione culturale, ha account personalizzati in base alla regione e crea messaggi specifici rivolti ai tifosi di diverse località, seguendo il principio "pensa globale, agisci locale" (SBM, 2024).

Prima in Inghilterra poi in Europa, i principali club calcistici hanno ampliato le loro attività oltre i confini del continente alla ricerca di nuovi mercati e ricavi aggiuntivi.

Il Barcellona, considerando la forte identità catalana rimasta intatta, è diventato famoso a livello globale grazie a iniziative di branding che offrono opportunità di sponsorizzazione su misura per attrarre gli interessi di potenziali investitori in tutto il mondo.

In Germania, Bayern Monaco e Dortmund, hanno stabilito basi operative in Asia e negli Stati Uniti, grazie al supporto della Bundesliga, per entrare con successo in nuovi importanti mercati. Le attività commerciali e le strategie di marketing si rivolgono principalmente alle sedi estere, attraverso le quali sono possibili partnership locali, eventi e la conoscenza delle culture sportive locali.

In Italia inizialmente era una pratica inimmaginabile, poi guardando i risultati degli altri campionati l'idea di espandersi all'estero è diventata sempre più una scelta praticabile. La Juventus ne è un ottimo esempio, avendo acquisito con successo cinque accordi di sponsorizzazione nazionale in un breve lasso di tempo e investito ingenti somme in giovani provenienti dall'estero, come Cina e Giappone. Per un club come la Juventus, che ha diversificato con successo i propri flussi di entrate attraverso sponsor di alto profilo come Jeep e Adidas e accordi sui diritti televisivi nazionali, l'espansione all'estero ha fornito un canale importante per generare ricavi e raggiungere la parità finanziaria con i migliori club europei. Lo stesso si può dire del Napoli, che ha capito che le semplici presenze nei tornei estivi o nelle finali straniere non sono sufficienti per creare una presenza forte. Il club

⁵⁰ Brand building= processo strategico che mira a creare o sviluppare l'immagine di un'azienda o di un prodotto.

partenopeo ha recentemente reclutato professionisti con esperienza nei mercati asiatici per siglare nuovi accordi di sponsorizzazione e aumentare la brand awareness a livello globale.

Quanto sopra evidenzia la necessità di competenze specialistiche e strategie personalizzate, necessarie per un ingresso di successo in mercati culturalmente diversi. È importante comprendere che la globalizzazione del marketing sportivo va oltre la semplice presenza fisica o i contratti di sponsorizzazione ed implica invece la capacità di adattare i prodotti sportivi ai gusti di aree specifiche. Tale importanza è dimostrata dal successo della Formula 1 negli Stati Uniti, il lancio nel 2019 su Netflix di "Drive to Survive", una serie di documentari che sfrutta sia il fascino che la popolarità del genere per promuovere gli eventi presso il pubblico americano.

Questo nuovo approccio ha aiutato milioni di nuovi spettatori negli Stati Uniti a sviluppare una profonda passione per la Formula 1, in gran parte grazie alla maggiore esposizione allo stile di vita dei piloti. La conseguenza principale si osservò in 12 Gran Premi su 22 hanno raggiunto cifre storiche di ascolti televisivi su ESPN nel 2022 (PWC, 2022). L'azienda ha quindi rafforzato la propria presenza in patria ad esempio, espandendo i Gran Premi in Nord America, rendendo così possibile la visione della Formula 1 per gli spettatori americani "alle loro condizioni", un termine usato per definire un approccio narrativo e una copertura mediatica che li attraggano.

La National Football League (NFL) è un altro buon esempio; organizzando la sua prima partita ufficiale all'estero, in Germania, nel 2022 ha raggiunto 5,8 milioni di spettatori (ad oggi, il più alto numero di spettatori di sempre per una partita NFL all'estero) e circa 70.000 tifosi tedeschi hanno assistito alla partita dall'Allianz Arena (PWC, 2022). I partecipanti hanno descritto l'atmosfera come una delle più straordinarie che avessero mai incontrato.

Questi esempi tentano di dimostrare che l'omogeneizzazione dello sport non riguarda semplicemente la trasmissione di eventi in paesi stranieri, ma implica anche lo sviluppo di opportunità per segmenti di tifosi in crescita di avvicinarsi al prodotto sportivo attraverso narrazioni, esperienze e convegni localizzati. Da questi dati è possibile dedurre che le organizzazioni sportive sono ormai focalizzate sullo sviluppo internazionale e mirano a creare una presenza sostenibile sui mercati target. Tale compito implica investimenti in infrastrutture del paese ospitante, sedi locali, personale qualificato e partnership con aziende nazionali.

Analisi quantitative e di mercato consentono di valutare il "valore" relativo a ciascun possibile mercato, spiegando al contempo le modifiche necessarie per il posizionamento del marchio nei vari paesi (PWC, 2022). Inoltre, l'interazione con gli stakeholder locali può contribuire a una penetrazione più profonda in nuovi mercati, aumentando così la conoscenza di usi e costumi locali. L'idea centrale è quella della glocalizzazione i club di punta raggiungono il successo avendo ambizioni internazionali ma applicando strategie specificamente adattate ai contesti locali, raggiungendo così un delicato equilibrio tra sviluppo del marchio e rispetto per le diverse identità e culture che li definiscono.

Capitolo 3.2 L'influenza dei capitali esteri e della proprietà internazionale.

Una delle ragioni principali dell'espansione mondiale dei club calcistici è il crescente afflusso di fondi da parte di proprietari e investitori stranieri nel mondo dello sport. Nell'ultimo decennio investitori e imprenditori stranieri hanno acquisito partecipazioni azionarie in diverse importanti istituzioni calcistiche che hanno ottenuto un migliore supporto finanziario e una prospettiva più ampia e globale. Ad esempio la Premier League inglese è ora composta da un massimo di otto club di proprietà di gruppi americani. Analogamente l'NBA, storicamente legata ad azionisti nordamericani, ha recentemente modificato le sue regole per consentire investimenti da parte di fondi sovrani esteri.

A livello nazionale questo modello è relativamente giovane ma in rapida espansione in quanto il calcio italiano ha attratto notevoli investimenti esteri, un riflesso del fenomeno registrato nel 2022, quando 22 club erano di proprietà totale o parziale di società straniere (Social Media Soccer, 2022). È interessante notare che gli investitori più coinvolti provengono dagli Stati Uniti, le loro quote risultano in 11 club che vanno dalla Serie A alla Serie B e ai livelli inferiori.

In questa lista figurano importanti club calcistici come Milan, Roma, Fiorentina e Atalanta. Anche club con sede in Medio Oriente e Asia si sono uniti a questa particolare strategia; un esempio rilevante è il City Football Group, di proprietà dello sceicco Mansour del Manchester City, che ha acquisito il Palermo FC. Questa acquisizione amplia di fatto il suo portafoglio estero, includendo una squadra di calcio italiana. Questi eventi dimostrano che non solo i grandi club, ma anche i club medio-piccoli con un elevato potenziale, sono diventati veri e propri asset globali, in grado di attrarre investimenti stranieri alla ricerca di opportunità nel fiorente mercato sportivo.

Gli investimenti internazionali offrono nuovi approcci incentrati sul superamento delle sfide presentate dal mercato internazionale. Nella maggior parte dei casi, questi investitori iniziano l'ampliamento internazionale con l'acquisto del loro primo club con l'obiettivo di utilizzare i suoi diritti di trasmissione internazionale, il marchio e il prodotto per penetrare in diversi mercati, concentrandosi sullo sviluppo di capacità tecnologiche e digitali per rafforzare la propria presenza.

In molti casi la proprietà internazionale aumenta la capacità di puntare a specifici mercati geografici. Le organizzazioni sportive sono meglio posizionate per sviluppare la propria base di tifosi nel paese d'origine del proprietario. Allo stesso tempo questo paese può utilizzare il club come strumento di promozione del marchio nazionale, in questo caso il turismo, tra la base di tifosi del club. Si crea una sinergia bidirezionale: in primo luogo, l'impatto emotivo del proprietario crea un'elevata popolarità per un territorio geografico recentemente acquistato, rafforzando successivamente la notorietà mondiale della nazione proprietaria attraverso il club.

L'esempio più lampante di questa interazione bidirezionale è l'acquisizione del Paris Saint-Germain da parte di Qatar Sports Investments. Il PSG si è riposizionato come veicolo del soft power del Qatar, ampliando considerevolmente la sua base di tifosi e le sue fonti di reddito all'estero, grazie a campagne promozionali mirate in Medio Oriente e all'importanza di attrarre importanti personaggi

mondiali, il tutto rafforzando lo status del Qatar all'interno della comunità calcistica mondiale (in particolare attraverso la sponsorizzazione della Coppa del Mondo 2022) (PWC, 2022).

In un'ottica diversa i proprietari americani hanno adottato modelli di amministrazione coerenti con gli obiettivi aziendali traendo spunto dalle conoscenze acquisite dai campionati professionistici degli Stati Uniti. In particolare Fenway Sports Group, proprietario del Liverpool FC, ha sfruttato le conoscenze ottenute dalla Major League Baseball e della National Basketball Association per aumentare l'appeal dei Reds presso i tifosi americani, sviluppando campagne di marketing specifiche per il pubblico statunitense e organizzando tour estivi all'estero.

In Italia l'atteggiamento verso gli investimenti esteri è ormai ampiamente considerato un importante strumento per colmare il divario con i migliori club calcistici europei. Oltre a contribuire con ingenti risorse finanziarie, questi investitori spesso apportano uno stile di gestione più globalizzato e incoraggiano partnership commerciali internazionali. Gli investimenti nordamericani in Serie A, inizialmente guidati da Elliott Management e poi acquisiti da RedBird Capital al Milan (come citato nell'intervista del capitolo 2), dal Friedkin Group alla Roma e da Rocco Commisso alla Fiorentina, hanno spinto questi club a perseguire campagne di marketing internazionale più aggressive.

Tra queste, la pianificazione di tour estivi in Asia e negli Stati Uniti durante la bassa stagione, la creazione di contenuti per i social media in inglese e in altre lingue e l'attrazione di partner di sponsorizzazione stranieri in passato irraggiungibili. L'arrivo di imprenditori da ogni angolo del mondo fa sì che il calcio rimanga un settore appetibile, nonostante le difficoltà finanziarie dei singoli campionati.

Uno studio effettuato da un noto blog sportivo afferma che il settore continua ad attrarre investitori stranieri, alimentato dalla promessa di ricavi derivanti dalla trasmissione internazionale, dalla vendita di merchandising e dai progressi nei media digitali (PWC, 2022). Si prevede pertanto che il modello di proprietà nel calcio europeo rimarrà in gran parte di natura globale. Ciò aumenterà la concorrenza tra i club in campo e anche nelle attività collaterali, in particolare nelle attività di marketing all'estero, poiché i proprietari stranieri richiedono ritorni sui loro investimenti e desiderano un riconoscimento internazionale, stimolando così una continua innovazione nelle attività commerciali e nell'esperienza dei tifosi. Ciononostante, è prevedibile che emergano numerose sfide, tra cui la possibilità che lo sviluppo dei mercati esteri possa essere in ritardo rispetto alle aspettative dei tifosi locali; pertanto, l'equilibrio tra il mantenimento dell'identità locale e l'adempimento delle responsabilità internazionali rappresenterà una sfida di governance essenziale per i club. In termini generali gli investimenti transfrontalieri hanno svolto un ruolo importante nella globalizzazione delle organizzazioni sportive d'élite in marchi globali, consentendo loro di avere successo nel mercato sportivo navigando con successo attraverso diverse realtà geopolitiche.

Capitolo 3.3 Il ruolo dell'intelligenza artificiale nel marketing sportivo

Il processo di globalizzazione ha consentito un enorme cambiamento nel marketing sportivo, caratterizzato dall'emergere dell'innovazione tecnologica, in particolare dall'uso diffuso di Big Data e Intelligenza Artificiale (IA) nei modelli decisionali e nelle strategie di coinvolgimento dei tifosi.

Come menzionato nel secondo capitolo nel favorire le connessioni con il pubblico, viviamo in un'era rivoluzionaria in cui algoritmi avanzati e sistemi all'avanguardia stanno influenzando profondamente le pratiche comunicative e commerciali utilizzate dalle organizzazioni sportive.

L'IA offre un immenso potenziale per personalizzare le interazioni con i tifosi, potenziare le campagne di marketing e persino produrre contenuti in tempo reale, svelando così opportunità inimmaginabili fino a pochi anni fa. L'uso dell'intelligenza artificiale nel marketing sportivo consente un livello di personalizzazione senza precedenti nell'interazione con i tifosi. L'analisi di enormi set di dati, attività sui social media, acquisti passati di merchandising e biglietti consente ai club di creare profili dettagliati dei propri tifosi e di segmentare il pubblico in base a preferenze, comportamenti ed esigenze. Utilizzando questi dati gli algoritmi di apprendimento automatico possono creare comunicazioni e offerte personalizzate. Ad un tifoso che guarda regolarmente gli highlights di un particolare giocatore, ad esempio, potrebbe essere offerto un avviso personalizzato che mostra una promozione per la maglia di quel giocatore (rancktracker, 2024). Allo stesso modo, ai tifosi che hanno guardato una partita per l'ultima volta qualche tempo fa potrebbe essere offerta una promozione mirata per l'ingresso a prezzo ridotto alla prossima partita casalinga del club. Questi consigli automatici amplificano il senso di riconoscimento e le possibilità di conversione dei tifosi, aumentando al contempo la soddisfazione e la fedeltà nei confronti del club.

Un altro strumento che sta prendendo piede tra i club sono i chatbot intelligenti, assistenti virtuali che operano 24 ore su 24 sui siti web o sui profili social dei club, in grado di rispondere rapidamente alle domande più frequenti dei tifosi sia che si tratti di confermare la disponibilità dei biglietti che scoprire i calendari delle partite o ricevere aggiornamenti sui trasferimenti. I chatbot, basati sull'intelligenza artificiale, possono elaborare migliaia di richieste in pochi secondi, fornendo informazioni accurate e in tempo reale e mantenendo i tifosi coinvolti 24 ore su 24, 7 giorni su 7 (rancktracker, 2024).

Alcuni club come Benfica e Arsenal hanno già implementato i chatbot sui loro siti, con soluzioni simili attualmente in fase di sviluppo in Italia. I vantaggi sono molti perché migliorano il servizio clienti e il loro coinvolgimento, raccogliendo al contempo più dati sulle domande e i gusti dei tifosi, creando così un circolo virtuoso di miglioramento della conoscenza.

Un'osservazione interessante riguarda la velocità con cui le nuove tecnologie che incorporano l'intelligenza artificiale vengono adottate dagli appassionati di sport. Un recente rapporto del Capgemini Research Institute effettuata nel 2025 mostra che oltre la metà degli appassionati di sport (circa il 54%) utilizza strumenti di intelligenza artificiale come principale fonte di informazioni su squadre e campionati (Gazzetta Dello Sport, 2025).

I tifosi si affidano sempre più ad applicazioni e assistenti virtuali per ottenere notizie, informazioni e dati statistici; quasi il 70% degli intervistati dichiara di utilizzare statistiche basate sull'intelligenza artificiale relative a squadre, giocatori e condizioni di gioco prima e durante le attività sportive. Inoltre il 59% dei partecipanti mostra la stessa fiducia nei materiali creati dall'intelligenza artificiale, negli articoli o negli abstract creati automaticamente, rispetto ai contenuti creati in modo convenzionale (Gazzetta Dello Sport, 2025).

Questo sviluppo evidenzia un'importante evoluzione. Il miglioramento dell'esperienza dei tifosi attraverso una migliore implementazione di servizi digitali sofisticati per integrare, e non sostituire, il supporto tradizionale in sede. La maggior parte dei tifosi oggi afferma che l'utilizzo di programmi

e servizi online rende la loro esperienza all'interno della sede più comoda ed entusiasmante. L'intelligenza artificiale, non soltanto dal punto di vista delle vendite, può aiutare anche nei processi decisionali interni e risulta essenziale per esaminare le tendenze di mercato e valutare le opportunità di sponsorizzazione.

In passato determinare il ritorno sull'investimento per gli sponsor o negoziare i partner commerciali più adatti era difficile. Attualmente, invece, gli algoritmi di dati odierni sono in grado di sintetizzare enormi volumi di dati, come statistiche di audience televisiva, coinvolgimento sui social media, dati demografici dei tifosi e vendite di merchandising, offrendo così una valutazione assoluta del valore che una partnership esistente o futura può offrire.

Un esempio importante di questa tendenza è lo sviluppo di nuove tecnologie che consentono la quantificazione delle metriche di esposizione, in particolare la durata dell'esposizione mediatica in minuti e il conteggio delle impressioni⁵¹ sui social media sulla base di un periodo di un anno, utilizzando l'intelligenza artificiale. Sfruttando questa funzionalità, i contratti di sponsorizzazione possono essere rivalutati in modo più efficace durante i rinnovi contrattuali. Inoltre, attraverso l'analisi delle preferenze dei tifosi, gli algoritmi sono in grado di trarre informazioni significative sugli allineamenti ottimali tra brand e club.

Aggregando tali informazioni, è quindi possibile individuare i marchi i cui valori fondamentali e il cui mercato di riferimento rispecchiano maggiormente quelli di una specifica squadra. Ad esempio, se l'analisi dei dati indica che i membri di un'organizzazione sportiva dimostrano prevalentemente un interesse per la salute e il benessere, il sistema consiglierà associazioni con offerte di menu salutari o segmenti del settore dell'esercizio fisico, creando così allineamenti promozionali più forti e specifici per tale mercato target. È possibile affermare quindi che l'utilizzo di queste tecnologie sta quindi "cambiando" il modo di essere cliente.

Capitolo 3.4 Nuove logiche di consumo e di identità del tifoso.

Il terzo elemento critico da studiare riguarda il cambiamento dei tifosi e il modo in cui le mutevoli abitudini di consumo influiscono sulla classificazione del segmento di tifosi nell'attuale contesto mondiale. Le fan base delle principali attività sportive sono cresciute, ampliate e si sono interconnesse in modo inaspettato, offrendo ai marchi notevoli opportunità ma presentando al contempo sfide. È significativo che il calcio continui ad avere la maggior parte dei follower a livello globale; secondo Nielsen, il 51% delle persone a livello globale si autoidentifica come tifoso di calcio, superando di gran lunga altri sport di punta come il basket (42%) e il nuoto (39%) (fortune italia, 2025).

Esiste un'ampia fan base di miliardi di persone, soprattutto in aree come l'Europa e paesi come il Messico, dove la percentuale di adulti interessati al calcio supera di gran lunga il 60%.

Negli Stati Uniti, tradizionalmente considerati meno "calcistici", si stima che vi siano 62 milioni di tifosi di calcio, il che colloca la fan base americana al quarto posto al mondo (fortune italia, 2025).

⁵¹ Impression= numero totale di volte in cui un contenuto viene visualizzato dagli utenti.

Le informazioni chiave spiegano la logica alla base della capacità dei migliori club calcistici di costruire importanti attività commerciali: un vasto numero di tifosi a livello globale attrae sponsor e partner disposti a investire somme di denaro sempre più ingenti per raggiungere gli appassionati attraverso il mezzo del calcio. Non è un caso che il calcio rappresenti quasi il 41% del totale delle sponsorizzazioni sportive mondiali, di gran lunga più di qualsiasi altra attività sportiva e che i tifosi di calcio mostrino un livello di coinvolgimento superiore alla media con i messaggi dei brand.

In particolare il 67% dei tifosi di calcio più fedeli dichiara di essere attratto dalle offerte di sponsorizzazione dei brand per il proprio sport preferito, una percentuale significativamente superiore al 54% registrato tra il pubblico sportivo complessivo (fortune italia, 2025). Di conseguenza gli investimenti nel calcio, in relazione alle partnership con club con un ampio seguito, consentono agli sponsor di interagire con un pubblico più coinvolto e attento rendendo tali investimenti altamente redditizi. Pertanto il predominio sul mercato dei migliori club dipende anche dalla loro capacità di attrarre un segmento vitale di appassionati a livello globale e di offrire ai brand una piattaforma eccezionale per visibilità e redditività.

Un altro sviluppo riguarda i comportamenti di consumo dei media, dimostrati dai tifosi, per le informazioni sportive. L'ambiente mediatico sportivo è definito dalla frammentazione tra piattaforme, come la televisione tradizionale, le piattaforme video online, i social network e lo sviluppo di piattaforme immersive. Tale frammentazione consente di entrare in contatto con un pubblico ampio attraverso l'esecuzione di strategie diversificate. Ad esempio, coloro che sviluppano servizi video hanno registrato una crescita significativa degli spettatori tra le fasce d'età più giovani, tradizionalmente meno attive. Tra il 2022 e il 2024 si è registrata una crescita del 21% tra gli over 50 che consumano informazioni sportive in streaming (fortune italia, 2025).

Si evidenzia, quindi, che anche i tifosi di lunga data stanno passando ai servizi digitali perché apprezzano altri vantaggi, tra cui le opportunità di commento e di fruizione degli eventi che non sono disponibili sulle reti televisive convenzionali. Al contrario, i Millennial più giovani e la Generazione Z mostrano modelli di consumo distinti in quanto ricercano esperienze interattive e sociali più intense fruendo, a volte di sport attraverso metodi non convenzionali.

Un risultato significativo di questa tendenza è lo sviluppo di nuove competizioni più adatte all'era tecnologica, come dimostra la lega di golf virtuale TGL, sostenuta da Tiger Woods e Rory McIlroy, che combina il progresso tecnologico con iniziative rivolte ai tifosi (fortune italia, 2025). Formati innovativi, quindi, possono incoraggiare gruppi che di solito non mostrano alcun interesse per gli sport tradizionali.

Le organizzazioni e le istituzioni del settore sportivo devono adottare forme di comunicazione e intrattenimento non ortodosse per rimanere rilevanti per le generazioni future. Il rapporto tra sport e social media rappresenta una parte centrale di consumi. Oggi i tifosi non sono più semplici consumatori passivi di eventi, ma esprimono la volontà di essere partecipanti attivi, creatori di contenuti e comunicatori diretti con squadre e atleti (fortune italia, 2025).

I social media sono diventati stadi virtuali per il tifo online, in grado di supportare una base di tifosi globale costantemente connessa. Durante le Olimpiadi di Tokyo, la giocatrice della nazionale statunitense di rugby Ilona Maher ha ottenuto una notevole popolarità come influencer su Instagram

e TikTok pubblicando clip dietro le quinte e battute argute relative alle Olimpiadi, ottenendo un incredibile aumento del 141% dei follower (fortune italia, 2025).

Costruire una presenza attiva e dinamica sui social media per i club è diventata una questione di primaria importanza, le pagine ufficiali delle squadre ora contano decine di milioni di follower e pubblicano non solo argomenti sportivi, ma anche campagne di marketing, programmi di responsabilità sociale e contenuti di intrattenimento pensati per la diffusione virale. Inoltre, alcuni club hanno nominato influencer o giocatori in pensione come ambasciatori virtuali e hanno creato contenuti attivi utilizzando piattaforme come YouTube, Instagram o Twitch per interagire con i tifosi nei loro ambienti più a loro agio.

Allo stesso tempo, i fan club online auto-organizzati si sono sorprendentemente moltiplicati, presenti in forum, gruppi Facebook, subreddit e chat, dove una base di tifosi internazionale si riunisce per fornire commenti in tempo reale sulle partite e scambiare opinioni. Questi club promuovono un senso di appartenenza transnazionale e fungono da ulteriore mezzo attraverso il quale i club possono utilizzare strategie di passaparola e monitorare l'atteggiamento dei tifosi su scala globale in tempo reale.

L'analisi suggerisce che l'identità del tifoso globale sta cambiando molto velocemente. Tradizionalmente i tifosi erano fortemente radicati in un contesto locale ad esempio, la loro città, il loro quartiere o il loro Paese ma oggi assistiamo all'emergere del tifoso cosmopolita, che è fisicamente lontano dalla sua squadra del cuore ma rimane connesso 24 ore su 24, 7 giorni su 7 tramite i media digitali. Questo tifoso "globalizzato" dimostra una relazione più simile a quella di un consumatore che a quella di un tifoso tradizionale perché sceglie cosa guardare e con cosa interagire in base alla qualità dell'intrattenimento, al prestigio dei giocatori più forti e ai valori incarnati dal club, piuttosto che alla posizione geografica. Ad esempio l'ingaggio di superstar internazionali come Cristiano Ronaldo o Lionel Messi ad una squadra può rapidamente attrarre milioni di nuovi tifosi globali sui canali social del club, spesso indipendentemente dalle prestazioni della squadra. Tali modelli possono creare tipologie di tifoseria mobile e personalizzata, in cui la tifoseria trascende i legami tradizionali e si disperde tra interessi diversi come la squadra locale, le squadre straniere preferite e i singoli atleti-brand.

I club più importanti stanno riconoscendo questa tendenza e stanno cercando di trasformare questi tifosi globali intermittenti in tifosi fedeli attraverso iniziative come campagne di affiliazione internazionale, la creazione di fan club ufficiali in diversi paesi, l'apertura di negozi online in più lingue e l'organizzazione di tour estivi nei principali mercati per offrire ai tifosi remoti la possibilità di vedere la squadra dal vivo almeno una volta. Allo stesso tempo i club riconosceranno la necessità di mantenere l'autenticità e preservare i legami emotivi per evitare di allontanare la loro tradizionale base di tifosi.

È possibile, quindi, dedurre che l'attenzione su storie che enfatizzano la tradizione e i valori del club ed iniziative che coinvolgono attivamente i tifosi locali rimane essenziale mentre perseguono la crescita internazionale. Tale sviluppo richiede che gli addetti al marketing sportivo riconsiderino le proprie tattiche perché il concetto di "tifoso medio" sta diventando meno rilevante. Esistono invece diverse fasce di pubblico definite in base a luogo, età, sesso e attributi sociali, e ciascuna ha aspettative distinte.

È possibile individuare le “nuove” linee guida che permettono di individuare e raggiungere questa fan base che si sta sviluppando, ma è necessaria una conoscenza chiara dei diversi dati demografici e dei diversi segmenti di pubblico. Le informazioni sono cruciali per decidere, ad esempio, il tipo di aspettative di un adolescente appassionato di eSports rispetto a un tifoso ultracinquantenne che possiede abbonamenti da decenni, oppure per determinare la natura dei contenuti che attraggono i tifosi in Asia rispetto a quelli in Sud America.

In terzo luogo i club, intesi come piattaforma, devono investire in strategie di integrazione. Coloro che non si adeguano faranno fatica a ottenere buoni risultati ed affronteranno notevoli avversità e potrebbero persino chiudere.

Per generare uno sviluppo sostenibile i club dovrebbero elaborare strategie di integrazione dei club come piattaforma che vadano ben oltre i soli ricavi da abbonamenti (Social Media Soccer, 2022). Un esempio può essere l'iniziativa del Borussia Dortmund per la Coppa del Mondo per Club 2025 negli Stati Uniti in un breve lasso di tempo. Il BVB ha combinato con successo una forte presenza fisica, espressa in sessioni di allenamento aperte al pubblico, una creazione di un villaggio per i tifosi "BVB Embassy" a New York e una presenza di mascotte di strada con la diffusione in tempo reale di narrazioni virtuali attraverso piattaforme di social media, video multilingue, blog regolari, sfide interattive e interazioni con gli ambasciatori. Questa strategia complessiva ha permesso di allineare l'identità del club con l'interazione attiva tra i tifosi americani, suscitando così grande interesse e curiosità nei confronti della squadra sia negli spazi fisici che in quelli virtuali.

Successivamente i club devono creare esperienze di marca autentiche e sviluppare comunità significative che creino valore e stimolino una vera fidelizzazione. Gli sponsor di oggi apprezzano l'autenticità e desiderano atleti e squadre indipendenti, che aderiscano a valori forti e che esprimano un entusiasmo genuino per i propri tifosi e per le cause sociali (Vogue Business, s.d.). Da questa prospettiva gli sforzi compiuti da alcuni calciatori per promuovere un'etica fondata su una causa come la campagna di Marcus Rashford per porre fine alla povertà infantile e gli sforzi di Megan Rapinoe per promuovere l'uguaglianza aggiungono significato al marchio e rafforzano l'attaccamento dei tifosi.

Diversi club stanno sempre più intraprendendo attività di varia natura, basate su cause sociali e orientate alla sostenibilità, che spaziano dall'attivismo ambientale alle iniziative contro la discriminazione, attirando così un pubblico altrettanto attento ai valori. Il possibile futuro modello di consumo sportivo dipenderà in ultima analisi da una maggiore connettività, interattività e azione comune tra le organizzazioni e le relative fan base. Il futuro dell'industria sportiva, come descritto dal Direttore Generale di Nielsen Sports, si svilupperà in un quadro globale, inclusivo e interattivo (fortune italia, 2025). Le organizzazioni che danno priorità a relazioni autentiche tra i propri segmenti di pubblico, basate sui dati ma aiutate dall'immaginazione e dai principi fondamentali, saranno nella posizione migliore per trasformare tutte le loro sponsorizzazioni e i loro programmi in successi duraturi.

Le principali organizzazioni sportive consolidano il loro controllo di mercato proprio grazie al bilanciamento tra tradizione e innovazione, interessi locali e globali, atletismo e intrattenimento, competizione e connessione emotiva, costruendo così un quadro globale che coinvolge pienamente la comunità dei tifosi. Questo processo evidenzia la natura dinamica del marketing sportivo avanzato,

che vede un mondo in cui l'importanza del tifoso, qualunque sia la sua espressione o la sua capacità di oltrepassare i confini geografici, diventa un importante base di qualsiasi strategia di successo.

Conclusioni

Ripercorrendo gli approfondimenti offerti nei tre capitoli possiamo intuire una approfondita evoluzione del marketing sportivo e dei suoi strumenti di esecuzione, con particolare attenzione alle posizioni dominanti dei principali club sul mercato, grazie alla loro capacità di innovare e adattarsi a situazioni in continua evoluzione.

Il primo capitolo ha analizzato criticamente l'evoluzione del marketing sportivo come fenomeno organico legato alle associazioni di tifosi regionali, che si è poi trasformato in un'enorme industria globale del valore di miliardi di dollari. È stato osservato che gli anni '80 e '90 hanno visto la rapida commercializzazione dello sport, trainata dai diritti di trasmissione televisiva, dagli accordi di sponsorizzazione e da un ampio sviluppo del mercato, trasformando i club sportivi in vere e proprie organizzazioni commerciali focalizzate sulla massimizzazione del profitto e del valore del marchio del club.

L'evoluzione ha plasmato gli strumenti e gli approcci comunicativi utilizzati. Si è passati dalla semplice inclusione del nome di uno sponsor sulle maglie alla creazione di relazioni sofisticate e multiformi, alla definizione di strategie di posizionamento dei marchi dei club nei mercati nazionali ed esteri e all'offerta di esperienze più coinvolgenti ai tifosi-consumatori. Inoltre le caratteristiche uniche delle commodity sportive⁵² descritte come esperienziali, incerte e con una dimensione prevalentemente emotiva e identitaria, hanno motivato approcci di marketing che si discostano dai comuni approcci del settore. È stato dimostrato che il marketing sportivo si trova ad affrontare la duplice sfida di generare profitti dalla vendita dei biglietti, dalle sponsorizzazioni, dal merchandising sportivo e dai diritti di trasmissione e di preservare l'integrità dello sport e le passioni dei tifosi, un equilibrio spesso delicato.

Il secondo capitolo si è concentrato sulle moderne metodologie di marketing sportivo, sottolineando quattro temi chiave: marketing digitale, fan experience, sostenibilità e casi di studio specifici su AC Milan e S.S. Lazio. Le tecnologie digitali hanno rivoluzionato i mezzi di comunicazione adottati dai club per interagire con i propri tifosi; siti web come social network, app ufficiali, canali streaming ed eSports hanno aperto nuovi canali di interazione costante, eliminando così i classici vincoli legati a tempo e luogo. Ha inoltre sottolineato gli investimenti dei club di alto livello nel miglioramento sistematico dell'esperienza dei tifosi, immaginando gli stadi come luoghi di svago di qualità con aree wi-fi e per famiglie, musei e visite curate, stimolando al contempo l'interazione online con contenuti

⁵² Commodity sportive= beni o servizi standardizzati che vengono scambiati sul mercato senza differenziazioni significative tra i diversi fornitori

premium e piani fedeltà, considerando gli spettatori soddisfatti e coinvolti più propensi a fornire supporto finanziario al club nel lungo termine. Infine, il capitolo ha affrontato il crescente ruolo della sostenibilità, identificata da un punto di vista ambientale ed economico, nell'influenzare approcci di marketing creativi e di successo. I club più evoluti hanno iniziato a integrare i principi di sostenibilità ambientale nella vita del club ad esempio, riducendo l'impatto ambientale degli eventi, lanciando campagne "green aziendali" attraverso la collaborazione con i tifosi e utilizzando fonti di energia rinnovabili all'interno degli stadi, trasformando così questi progetti in potenti strumenti di marketing per una base di consumatori-sponsor sensibili alle problematiche ambientali. In termini di sostenibilità economica è stata sottolineata la proposta di quadri di gestione equilibrati, adottata in particolare in momenti di difficoltà economica e di crisi come la pandemia. Il marketing sportivo deve stimolare la diversificazione dei ricavi e migliorare il valore del marchio del club per garantire la sostenibilità del club nel lungo termine. Infine, l'analisi di casi di studio su AC Milan e S.S. Lazio ha offerto spunti concreti sull'applicazione dell'approccio di marketing di questi due importanti club italiani. Per quanto riguarda l'AC Milan, un'organizzazione con una lunga tradizione globale, ha utilizzato approcci di rebranding a livello mondiale e innovazione tecnologica per ravvivare l'entusiasmo tra sponsor e spettatori dopo un calo del successo nelle competizioni. Al contrario la S.S. Lazio ha adottato un approccio di marketing fondamentalmente alternativo, incentrato sul rafforzamento dei legami tra la tifoseria nazionale, ma con l'aggiunta di meccanismi quali l'avvio di progetti online e la pratica di una moderna gestione del marchio. Queste analisi dei due casi evidenziano sfide e potenzialità: da un lato, organizzazioni come il Milan stanno lavorando per riaffermare il proprio predominio attraverso approcci che combinano principi antichi e modernità, come le associazioni straniere, le tournée all'estero e l'interazione multilingue su Facebook e Twitter. Organizzazioni come la Lazio dimostrano di comprendere la necessità di promuovere i legami tra i sostenitori nazionali e la base iniziale di sostenitori del club, nonostante la globalizzazione ne estenda ulteriormente la portata.

Il terzo capitolo si è concentrato sui temi della globalizzazione e delle innovazioni tecnologiche moderne, nell'ambito dei quali abbiamo analizzato problematiche complesse mai affrontate prima, cogliendo così il contesto più ampio. Abbiamo notato che la globalizzazione del marketing sportivo si è trasformata in una necessità strategica. I club di alto livello stanno investendo per migliorare la visibilità dei propri marchi al di fuori delle proprie sedi, riconoscendo che l'espansione dei ricavi si basa sulla conquista di nuovi tifosi in luoghi come Asia, Americhe e Africa. Le strategie global, documentate attraverso i casi di Manchester United, Liverpool, Bayern Monaco e Juventus, aiutano i club a consolidare la propria presenza sul mercato mondiale, pur mantenendo un numero elevato di tesserati regionali. In un'ulteriore dimensione abbiamo sottolineato gli investimenti esteri e i loro effetti sul rinnovamento del calcio.

L'afflusso di proprietari stranieri, molti dei quali di origine americana, mediorientale e asiatica, ha portato capitali e accentuato la concentrazione del modello di business a livello mondiale, costringendo i club a innovare nelle attività commerciali e televisive. Questa situazione ha creato un divario sempre più ampio tra club più grandi e quelli meno dotati, spingendo allo stesso tempo l'intera azienda a migliorare la propria gestione e i propri punti di forza in termini di marketing.

Un'altra importante area di interesse di questa ricerca riguarda l'intelligenza artificiale e le nuove tecnologie che stanno rivoluzionando l'interazione con i tifosi e i processi decisionali. Abbiamo

esaminato l'analisi dei dati e gli algoritmi e il loro potenziale per prendere decisioni più intelligenti, che vanno dalla creazione di alleanze alla personalizzazione delle comunicazioni, creando così nuove esperienze tra gli sportivi. L'intelligenza artificiale ha la capacità di diventare l'elemento competitivo di un'organizzazione se utilizzata con successo, ma richiede estrema cautela negli investimenti e nell'utilizzo per evitare di diluire l'autenticità degli eventi sportivi. Questa ricerca ha intrapreso un'analisi approfondita dell'evoluzione dell'identità e del comportamento dei consumatori nel contesto del tifo sportivo globale. La visione di eventi sportivi moderni è cresciuta sia in termini di estensione che di diversità, segnata da una crescita della percentuale di donne e giovani come spettatori, insieme a una varietà di pratiche di consumo attraverso i media tradizionali.

Le organizzazioni sportive globali esercitano una notevole influenza sul mercato perché identificano e reagiscono efficacemente a questi cambiamenti. Adottano nuovi formati, dai social media agli spazi virtuali, promuovono valori che trovano riscontro nella loro base di fan in particolare inclusività e responsabilità sociale e sostenibilità e offrono esperienze coinvolgenti e autentiche che trasformano gli spettatori passivi in sostenitori appassionati dei loro marchi.

Giunti al termine di questa analisi è necessario offrire alcune osservazioni generali in merito ai risultati ottenuti. È possibile intuire che il contesto approfondito costituisce chiaramente un meccanismo di auto-sostentamento per i club d'élite in quanto essi dispongono delle risorse necessarie, dell'appeal del marchio e delle reti di tifosi essenziali per attrarre investimenti e sponsorizzazioni globali. I flussi finanziari risultanti supportano quindi ulteriori iniziative di sviluppo ad esempio, sviluppo del mercato, ingaggi di star internazionali, infrastrutture all'avanguardia e progressi tecnologici, rafforzando il predominio commerciale e competitivo di tali club. Questo meccanismo di auto-sostentamento spiega perché, nei contesti moderni, una manciata di club d'élite di alto profilo rappresenta una quota sproporzionata dei ricavi globali e dell'attenzione mediatica.

Allo stesso tempo, tuttavia, questo modello pone sfide in termini di sostenibilità e di concorrenza leale. Se analizzato rigorosamente, è possibile che il divario tra super club e club di piccole e medie dimensioni possa solo aumentare, riducendo così la competitività dei campionati e l'imprevedibilità delle partite, qualità che contribuiscono in modo significativo all'attrattiva dello sport.

Organismi come la UEFA e le leghe nazionali, sempre più incaricate di elaborare strategie come il fair play finanziario, la redistribuzione delle risorse e nuovi formati volte a moderare l'impatto di una promozione spietata e delle aspirazioni al mercato internazionale, corrono il rischio di creare un'esperienza sportiva polarizzata e controversa che vada contro gli ideali dei tifosi.

Inoltre, per gli stessi grandi club, la sfida che ne deriverà consisterà nel bilanciare la dimensione globale con l'identità locale. Un eccessivo approfondimento sulla globalizzazione rischia di allontanare una parte della tifoseria tradizionale. Si valuti quindi l'esempio della discussa Superlega europea del 2021, una proposta sostenuta dai club leader per massimizzare i ricavi globali, ma percepita come elitaria e osteggiata dalla stragrande maggioranza dei tifosi tradizionali dimostra che ignorare le opinioni della base può comportare costi reputazionali considerevoli.

A questo punto il suggerimento che ne deriva ai club di successo è quello di continuare a riaffermare i propri valori fondamentali, dialogare con i propri tifosi più fedeli e mantenere i principi sportivi e sociali che hanno portato alla loro grandezza, espandendo al contempo la propria popolarità a un pubblico internazionale in continua crescita.

Un altro fattore importante, citato nell'elaborato, riguarda la dipendenza dalle tendenze tecnologiche. Il tasso di innovazione è rapido e le organizzazioni che attualmente sono all'avanguardia grazie a particolari punti di forza sono costrette a continuare a impegnarsi per evitare di rimanere indietro. La storia aziendale recente fornisce molti esempi di marchi che non riescono a tenere il passo con i nuovi media o le nuove tecnologie, perdendo così rapidamente slancio. Applicato al campo del marketing sportivo questo significa che le organizzazioni devono continuare a sperimentare, utilizzando la realtà virtuale e aumentata, per sviluppare esperienze immersive, utilizzando NFT e oggetti da collezione virtuali per monetizzare finanziariamente l'interesse dei fan e predisporre analisi sempre più sofisticate per prendere decisioni informate e basate su prove concrete.

La tecnologia, pur offrendo un potenziale straordinario, espone anche a pericoli tipo l'indebolimento dell'attenzione dei tifosi, la minaccia di allontanare i legami interpersonali con un utilizzo invasivo e la potenziale indignazione dei tifosi se utilizzata e vista più come un'attività commerciale che sportiva. Pertanto un marketing sportivo di successo nei prossimi anni richiederà un duplice approccio, basato su innovazione e responsabilità. Occorre una mente innovativa nell'anticipare le tendenze e nel posizionare l'organizzazione per sfruttarle efficacemente e allo stesso tempo la responsabilità di dare priorità al genuino interesse dei tifosi e di aderire all'integrità etica del marchio sportivo.

Per concludere questo ultimo capitolo, la tesi chiarisce il modo in cui i club calcistici di successo si assicurano la leadership di mercato attingendo a un patrimonio condiviso e a nuove pratiche di innovazione. Queste organizzazioni sfruttano un patrimonio profondo, storie vincenti e una passione condivisa, ma a loro volta rimodellano il panorama attraverso sofisticate pratiche di marketing, identificando nuovi mercati geografici, lanciando campagne virali di successo sui social network e utilizzando algoritmi per migliorare la comprensione della demografia dei tifosi.

Tuttavia tale leadership non è mai assoluta né garantita, ma viene costantemente riconquistata e ridefinita in un contesto mondiale in continua evoluzione. In un mondo in cui lo sport offre un'arena di competizione e una di svago globale, le organizzazioni che bilanciano queste sfide attraverso intelligenza e inventiva hanno maggiori probabilità di migliorare. Debbono interagire efficacemente con un pubblico diversificato ma, allo stesso tempo, mantenere la capacità di interagire personalmente con i singoli individui, generare livelli di fatturato finora inimmaginabili senza sacrificare il loro mandato sportivo e comunitario e innovare in un contesto moderno senza sacrificare la loro essenza profonda.

Il marketing sportivo emerge da questo contesto come un'area strategica indispensabile che presuppone l'unione di economia, tecnologia e sociologia e che influenza la sostenibilità futura di un club, ma come ogni strumento utile, richiede un impiego delicato, governato da prudenza ed equilibrio. La chiave principale di questa equazione è il tifoso con la sua passione e affiliazione basata sulla fiducia che lo lega al club. Sviluppare questa affiliazione posizionando i tifosi in stakeholder affettivi all'interno dell'organizzazione continua a essere fondamentale per trasformare gli sforzi di marketing in un dominio duraturo all'interno del mondo sportivo. Occorre però salvaguardare l'essenza stessa dello sport in quanto rappresenta un fenomeno culturale eccezionale e incomparabile.

Bibliografia

- Accademia Del Valore. (s.d.). *accademiadelvalore.it*. Tratto da <https://accademiadelvalore.it/strategie-brand-di-successo-just-do-it-nike/>
- ACI Sport. (2022). Tratto da <https://www.acisport.it/it/acisport/licenze-e-servizi/come-ottenere-una-licenza#:~:text=La%20licenza%20è%20un%20certificato,titolo%20a%20delle%20manifestazioni%20sportive>.
- Adidas. (s.d.). *Adidas.it*. Tratto da <https://www.adidas.it>
- Alain Ferrand, L. T. (2007). *Routledge Handbook of Sports Sponsorship*.
- Bernard, M. S. (2014). *Sports Marketing*.
- BMJ journals. (2014). Tratto da [bmj.com: https://tobaccocontrol.bmj.com/content/21/6/529](https://tobaccocontrol.bmj.com/content/21/6/529)
- Brand Finance. (2023). *Global 500 2023 Report Published*. Tratto da <https://brandfinance.com/insights/global-500-2023-report-published>
- Businessday. (2025). Tratto da <https://businessday.ng/bd-weekender/article/top-10-football-clubs-with-over-2-billion-social-media-fans-in-2025/#:~:text=Football%20clubs%20continue%20to%20expand,by%20Barcelona%20and%20Manchester%20United>.
- calcio e finanza. (2022). Tratto da <https://www.calcioefinanza.it/2022/03/16/barcellona-spotify-cifre-accordo/>
- Calcio e Finanza. (2022). *I club inglesi dovranno ottenere l'ok dalla FA per cambiare stadio, logo o colori*. Tratto da <https://www.calcioefinanza.it/2022/02/27/club-inglesi-dovranno-ottenere-lok-dalla-fa-per-cambiare-stadio-logo-o-colori/>
- calcio e finanza. (2023). Tratto da <https://www.calcioefinanza.it/2023/09/13/eventi-sportivi-come-funzionano-i-diritti-televisivi-dal-vivo-in-italia-e-in-europa/>

Calcio e Finanza. (s.d.). *CalcioeFinanza*. Tratto da <https://www.calcioefinanza.it/2022/06/02/milan-prestito-elliott-redbird-dettagli/>

Cardinali, M. G. (2009). *Shopper Marketing: creare valore nei luoghi di acquisto*.

Caselli, G. P. (2003). *Economia dello sport nella società moderna*.

Chaffey, C. (2022). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practise*.

Ciarrapico, A. M. (2019). *economia e sport*.

Comitato Olimpico Nazionale Italiano. (2021). *coni.it*. Tratto da https://lazio.coni.it/images/molise/CR_Molise/SRdS/2015/Management_FOR_15_07/Dispense/Buccione/Marketing_dello_sport.pdf

Community soccer report. (2024). *il Liverpool e la sua Red Way verso la sostenibilità*. Tratto da <https://www.communitysoccerreport.it/2024/04/11/eurorivali-il-liverpool-e-la-sua-red-way-verso-la-sostenibilita/>

CONI. (2023). *Sport sostenibile. Le iniziative di federazioni e club*. Tratto da <https://www.alternativasostenibile.it/articolo/sport-sostenibile-le-iniziative-di-federazioni-e-club>

Dave Chaffey, E. C. (2020). *Digital Marketing*.

Deloitte. (2025). Tratto da <https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/analysis/deloitte-football-money-league.html>

Doisz Z. (s.d.). *doisz.com*. Tratto da <https://doisz.com/it/blog/super-bowl-e-roi/>

Dunkest. (2024). *Dunkest.com*. Tratto da <https://www.dunkest.com/it/nba/notizie/167578/expansion-draft-come-nasce-una-franchigia-nba>

ec.europa.eu. (2005). Tratto da https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_05_1013

ESPN. (2023). Tratto da https://www.espn.com/soccer/story/_/id/39623699/barcelona-manchester-united-top-earning-uefa-clubs-2023-kit-sales

euronews.com. (2023). Tratto da <https://www.euronews.com/2023/06/01/meet-the-football-clubs-growing-their-brand-through-the-media>

Fedele, M. (2019). La storia dello slogan Nike. "*just do it*".

FIA. (2001). *fiafoundation.org*. Tratto da <https://www.fiafoundation.org/media/zb3iofil/20th-anniversary-spreads.pdf>

finance football. (2023). *top 10 Biggest Shirt Sponsorship Deals*. Tratto da https://financefootball.com/en/2024/08/26/top-10-biggest-shirt-sponsorship-deals-2024-2025/#google_vignette

forbes. (2016). Tratto da <https://www.forbes.com/sites/simonogus/2016/05/25/fc-barcelona-and-nike-announce-landmark-partnership/>

Forbes. (2023). *Forbes.com*. Tratto da <https://www.forbes.com/sites/matissa/2023/02/02/how-nfts-are-changing-the-game-for-professional-athletes/>

fortune italia. (2025). *Lo sport globale corre veloce: nuove sfide e opportunità per brand e diritti media*. Tratto da <https://www.fortuneita.com/2025/06/13/lo-sport-globale-corre-veloce-nuove-sfide-e-opportunita-per-brand-e-diritti-media/#:~:text=Il%20calcio%20si%20conferma%20lo,più%20ampia%20a%20livello%20globale>

Frontiers. (2025). *Algorithmic fandom: how generative AI is reshaping sports marketing, fan engagement, and the integrity of sport*. Tratto da <https://www.frontiersin.org/journals/sports-and-active-living/articles/10.3389/fspor.2025.1597444/full>

Fullerton, S. (2021). *Sports Marketing*.

Gazzetta Dello Sport. (2017). Tratto da <https://regoledelgioco.gazzetta.it/2017/11/08/la-sponsorizzazione-degli-impianti-sportivi-e-i-naming-rights-dagli-u-s-a-allitalia-imparando-da-germania-e-inghilterra/>

Gazzetta Dello Sport. (2025). *report capgemini sull: ia*. Tratto da <https://www.gazzetta.it/Calcio/21-07-2025/intelligenza-artificiale-nello-sport-piu-della-meta-dei-tifosi-la-usa.shtml>

Gilmore, C. M. (2004). *British American Tobacco's sponsorship of formula one racing*.

Il Sole 24 Ore. (2024). *ilSole24ore.it*. Tratto da <https://www.ilsole24ore.com/art/sport-calcio-basket-investimenti-fondi-continuano-crescere-AGkNGh8>

Il Sole 24 Ore. (s.d.). *IlSole24.com*. Tratto da <https://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2024/03/21/dal-governo-inglese-un-organo-indipendente-di-controllo-sul-calcio/>

IlSole24ore. (2020). *Il “dynamic pricing” sfida gli stadi semideserti e il ticketing tradizionale*. Tratto da https://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2016/05/15/il-dynamic-pricing-sfida-gli-stadi-semideserti-e-il-ticketing-tradizionale/?refresh_ce=1

inside marketing. (2023). Tratto da <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/partnership/>

- insidemarketing.com. (2018). Tratto da <https://www.insidemarketing.it/caratteristiche-sponsorizzazione-sportiva/>
- InsideWorld Football. (2025). *LaLiga tech to launch dynamic ticket pricing system*. Tratto da <https://www.insideworldfootball.com/2024/09/05/valencia-use-laliga-tech-launch-dynamic-ticket-pricing-system/#:~:text=The%20club's%20ticket%20website%20says%3A,support%20and%20technology%20of%20LALIGA>
- Ioli, A. (2020). *Sport digital marketing*.
- James P. Quirk, R. D. (2012). *Pay Dirt: The Business of Professional Team Sports*.
- Kotler. (2020). *Marketing Managment*.
- Kotler, K. C. (2022). *Marketing Managment*.
- Kotler, P. (2019). *Marketing Managment*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketin Managment*.
- Kroll. (2024). Tratto da <https://www.kroll.com/en/insights/publications/valuation/european-stadium-naming-rights-report-2024>
- La Gazzetta dello sport. (s.d.). *gazzetta.it*. Tratto da <https://www.gazzetta.it/Calcio/Ligue-1/08-10-2020/ligue-guai-mediapro-non-paga-172-milioni-chiede-sconto-3802632645086.shtml>
- Leevia blog. (s.d.). *blog.leevia.com*. Tratto da <https://blog.leevia.com/web-marketing/marketing-sportivo-tecniche-di-fidelizzazione/>
- Mancity Editorial. (2024). *MANCHESTER CITY AND SONY REVEAL 'MAN CITY VIRTUAL ETIHAD STADIUM' INTERACTIVE FAN EXPERIENCE*. Tratto da <https://www.mancity.com/news/club/manchester-city-sony-virtual-etihad-stadium-fan-experience-63859393#:~:text=Manchester%20City%20has%20today%20announced,for%20the%20fans%20to%20enjoy>
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*.
- Master SBS. (2024). *Realtà aumentata negli stadi: migliorare l'esperienza dei fan attraverso la tecnologia*. Tratto da <https://mastersbs.it/news/realta-aumentata/#:~:text=>
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: a Managerial Approach*.
- Microsoft. (2023). *Connecting with 500 million passionate fans worldwide*. Tratto da <https://www.microsoft.com/en/customers/story/709597-real-madrid#:~:text=global%20digital%20sports%20platform%20that,about%20the%20club's%20digital%20future>

- New York Post. (s.d.). *NewYorkPost.com*. Tratto da <https://nypost.com/2025/02/21/sports/inside-the-sonny-vaccaro-michael-jordan-meeting-that-changed-nike-and-sports-forever/>
- Nielsen. (2022). Tratto da <https://www.nielsen.com/it/insights/2022/fans-are-changing-the-game/>
- nielsen. (2025). *Il calcio femminile entrerà nella top 5 mondiale degli sport entro il 2030 con oltre 800 milioni di fan - Il rapporto di Nielsen Sports e PepsiCo rivela un'opportunità non sfruttata per i brand*. Tratto da <https://www.nielsen.com/it/news-center/2025/womens-football-set-to-enter-global-top-5-sports-by-2030-with-over-800m-fans-nielsen-sports-and-pepsico-report-reveals-untapped-opportunity-for-brands/#:~:text=I%20risultati%20principali%20includono%3A>
- Nielsen. (s.d.). *Nielsen.com*. Tratto da <https://www.nielsen.com/it/insights/2023/womens-sports-viewership-on-the-rise/#:~:text=L'interesse%20per%20la%20Super,del%20Mondo%20femminile%20del%2020193>.
- Nss Sport. (2024). *Which were the most sustainable football clubs in the last season?* Tratto da <https://www.nss-sports.com/en/lifestyle/33493/most-sustainable-football-club/#:~:text=of%20belonging%20between%20clubs%20and,the%20fight%20against%20climate%20change>
- O'Neill. (2015). *Branding Speed: the history of tobacco sponsorship in formula one*.
- Prunesti, A. (2020). *Sport e Marketing*.
- PWC. (2022). *The internationalization of sports: Franchises go global*. Tratto da <https://www.pwc.com/us/en/industries/tmt/library/sports-internationalization-playbook.html#:~:text=>
- ranktracker. (2024). *marketing sportivo*. Tratto da <https://www.ranktracker.com/it/blog/the-role-of-ai-in-sports-marketing/#:~:text=marketing%20a%20comprendere%20i%20fan,a%20un%20livello%20completamente%20nuovo>
- Rivista di Diritto Sportivo. (s.d.). *rivistadidirittosportivo.it*. Tratto da https://www.rivistadidirittosportivo.it/Article/Archive/index_html?ida=122&idn=10&idi=-1&idu=-1
- RTR Sports Marketing. (2023). *Esplorare le tendenze emergenti del marketing sportivo*. Tratto da <https://rtrsports.com/blog/esplorare-i-trend-emergenti-del-marketing-sportivo-per-il-2023/#:~:text=Coinvolgimento%20personalizzato%20dei%20fan%20con,i%20chatbot%20AI>

- RUEN. (s.d.). *ruen.com*. Tratto da <https://ruen.it/cose-lo-sport-marketing-e-come-funziona/#:~:text=Il%20marketing%20per%20lo%20sport,sportive%2C%20abbigliamento%20tecnico%20o%20accessori>.
- Ruen. (s.d.). *Ruen.it*. Tratto da <https://ruen.it/cose-lo-sport-marketing-e-come-funziona/>
- salute, s. e. (2024). *sportesalute.com*. Tratto da <https://www.sportesalute.eu/primo-piano/sport-e-salute-e-icsc-presentano-il-rapporto-sport-2024-cresce-il-contributo-dello-sport-al-pil-italiano-sono-oltre-37milioni-gli-italiani-attivi.html#:~:text=PIL%20dello%20Sport,dell'1%2C38%25>.
- SBM. (2024). *internazionalizzazione: club calcistici sempre più global*. Tratto da <https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/11/internazionalizzazione-club-sempre-piu-glocal.html#:~:text=L%27internazionalizzazione%20è%20oggi%20per%20le,di%20crescita%20del%20proprio%20business>
- Scholz, T. M. (2019). *eSports is business: managment in the world of competitive gaming*.
- skysport. (2018). Tratto da <https://sport.sky.it/calcio/liga/2018/01/17/barcellona-mes-que-un-club-origine-del-motto>
- skysport. (2019). *Camera approva legge su azionariato popolare nello sport*. Tratto da <https://sport.sky.it/calcio/2024/04/23/azionato-popolare-societa-sportive-proposta-di-legge-camera#:~:text=Camera%20approva%20legge%20su%20azionariato,al%20capitale%20delle%20società%20sportive>
- SkySport. (2021). *Crowdfunding per lo sport*. Tratto da <https://skysport.it/crowdfunding-sport/>
- SkySport. (2022). *Camera approva legge su azionariato popolare nello sport*. Tratto da <https://sport.sky.it/calcio/2024/04/23/azionato-popolare-societa-sportive-proposta-di-legge-camera#:~:text=Camera%20approva%20legge%20su%20azionariato,al%20capitale%20delle%20società%20sportive>
- Skysport. (s.d.). *Skysport.it*. Tratto da <https://sport.sky.it/calcio/serie-a/napoli-maglie-scudetto-stagione-2022-2023>
- Smith. (2011). *Selling Speed: The role of tobacco sponsorship in motor racing*.
- Social Media Soccer. (2022). *Tutti i proprietari stranieri del calcio italiano*. Tratto da <https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/tutti-i-proprietari-stranieri-del-calcio-italiano.html>
- Sport Business Strategies. (2025). *Sostenibilità nello sport: strategie per ridurre l'impatto ambientale degli eventi sportivi*. Tratto da <https://mastersbs.it/news/sostenibilita-nello->

Theguardian. (2025). *Premier League clubs ban gambling sponsors on front of shirts from 2026-27*. Tratto da <https://www.theguardian.com/football/2023/apr/13/premier-league-clubs-ban-gambling-sponsors-on-front-of-shirts-from-2026-27#:~:text=A%20groundbreaking%20agreement%20under%20which,2026%20has%20provoked%20mixed%20reactions>

Treccani. (s.d.). Tratto da Treccani.it: <https://www.treccani.it/enciclopedia/sport/>

Vogue Business. (s.d.). *Voguebusiness.com*. Tratto da <https://www.voguebusiness.com/story/companies/nike-announces-multi-year-deal-with-fc-como-women>

wearesocial. (2022). *IL FUTURO DELLE FANDOM SPORTIVE: IN CHE MODO I BRAND POSSONO COINVOLGERE I FAN DELLO SPORT?* Tratto da <https://wearesocial.com/it/blog/2022/10/il-futuro-delle-fandom-sportive-in-che-modo-i-brand-possono-coinvolgere-i-fan-dello-sport/#:~:text=nel%20quale%20più%20gli%20utenti,ricresce%20-%20come%20gancio%20perfetto>

Wired. (s.d.). *La Juventus è diventata molto più “social”*. Tratto da <https://www.wired.it/article/juventus-creator-lab/>

Yiapanas, G. (s.d.). *Sports Marketing; big data analytics*.

Zimbalist, A. (2003). *May The Best Team Win*.

Figura 1 inside marketing: marketing sportivo	13
Figura 2 Napoli, tutte le maglie dello scudetto	15
Figura 3 Calcio e Finanza: Marketing Sportivo	19
(Motorbox.com Marlboro continua la sua partnership con Ferrari nonostante il divieto di pubblicizzare i marchi di tabacco). Figura 4 Ferrari e Marlboro.....	23
Figura 5 logo del A.C. Milan.....	41
Figura 6 logo S.S. Lazio	46