



**Dipartimento di Economia e Management
Cattedra di Marketing**

**“L’americanizzazione del marketing nel mondo calcistico europeo:
studio del caso AS Roma dalla proprietà italiana dei Sensi a quella
americana dei Friedkin”**

RELATORE

Prof. De Angelis Matteo

CANDIDATO

Riccardo Reinero

282381

Anno accademico 2024/2025

Indice

Introduzione

Capitolo 1 “Contesto e contributo”

1.1 Contesto: evoluzione del marketing nel calcio (2000–2025)

- 1.1.1 Dalla pay-TV alla marca-club (2000-2010)*
- 1.1.2 La svolta social e il paradigma “always-on” (2010-2015)*
- 1.1.3 OTT, rebranding e internazionalizzazione (2016-2019)*
- 1.1.4 Lo shock pandemico e l’accelerazione digitale (2020-2021)*
- 1.1.5 2022-2025: short-form, creator economy, dati e sostenibilità*
- 1.1.6 La specificità della Serie A ed il caso AS Roma*

1.2 Motivazione della ricerca e obiettivi

- 1.2.1 Motivazione accademica*
- 1.2.2 Motivazione manageriale e di policy*
- 1.2.3 Obiettivo generale*
- 1.2.4 Obiettivi specifici*
- 1.2.5 Contributi attesi e risultati verificabili*
- 1.2.6 Ambito e delimitazioni dello studio*

1.3 Domande di ricerca e ipotesi (H1–H4)

- 1.3.1 Domande di ricerca (RQ)*
- 1.3.2 Ipotesi (testabili)*
- 1.3.3 Operazionalizzazione (sintesi)*
- 1.3.4 Disegno di test (mappa RQ → dati → metodo → metrica)*

1.4 Contributo originale: framework POEM, Americanization Index e Difference-in-Differences

- 1.4.1 Il framework POEM: Proprietà → Operativizzazione → Engagement → Monetizzazione*
- 1.4.2 Americanization Index (AI): costruzione, validità ed uso*
- 1.4.3 Disegno di identificazione: Difference-in-Differences multi-periodo ed event study*
- 1.4.4 Novità rispetto alla letteratura*
- 1.4.5 Output, replicabilità e trasferibilità manageriale*
- 1.4.6 Limiti e rischi di interpretazione*

1.5 Il caso AS Roma: timeline proprietaria (pre-2011; 2011–2019; 2020–2025)

- 1.5.1 Prima del 2011: famiglia Sensi, Italtel e UniCredit*
- 1.5.2 2011-2019: ingresso del consorzio USA (NEEP Roma Holding) e consolidamento statunitense*

1.5.3 2020-2025: acquisizione The Friedkin Group e delisting

Capitolo 2 “Letteratura e quadro teorico”

2.1 Proprietà dei club e “americanizzazione” del calcio europeo

2.1.1 Concetto di “americanizzazione”: coordinate e dimensioni

2.1.2 Modelli proprietari: Europa vs USA

2.1.3 Capitali esteri e traiettorie di club europei

2.1.4 Americanizzazione ed implicazioni per il marketing del club

2.1.5 Sintesi e gap per l’analisi empirica

2.2 Sport marketing digitale: brand, community, social, sponsorship

2.2.1 Brand del club nel contesto digitale

2.2.2 Community dei tifosi e co-creazione

2.2.3 Social media del club: piattaforme, formati, tono e governance editoriale

2.2.4 Sponsorship digitale: inventario, attivazioni e misurazione

2.2.5 KPI e comparabilità: dall’engagement alla monetizzazione

2.3 Evidenze su Serie A e casi comparabili

2.3.1 Ricavi e composizione: Serie A vs Top 5 leghe europee

2.3.2 Audience, affluenze e reach digitale

2.3.3 Proprietà e governance: la presenza di capitale estero ed i riflessi gestionali

2.3.4 Sponsorship e valorizzazione commerciale: cosa dicono i benchmark

2.3.5 Casi comparabili

2.4 Gap di letteratura e posizionamento della tesi

2.4.1 Cosa sappiamo

2.4.2 Cosa non sappiamo

2.4.3 Gap empirici (dati, misure, metodi)

2.4.4 Posizionamento della tesi

2.5 Framework POEM (Proprietà → Operativizzazione → Engagement → Monetizzazione)

e modello causale

2.5.1 Modello causale e assunzioni

2.5.2 Mappatura costrutti variabili (sintesi)

2.5.3 Strategia di stime e verifiche

2.5.4 Mediazione ($O \rightarrow E \rightarrow M$)

2.5.5 Eterogeneità e moderazione

2.5.6 Minacce alla validità e mitigazioni

Capitolo 3 “Dati e metodologia”

3.1 Disegno di ricerca: studio longitudinale pre/post e confronto con club di controllo

- 3.1.1 Obiettivi del disegno di ricerca*
- 3.1.2 Orizzonte temporale ed unità di analisi*
- 3.1.3 Trattamento e selezione dei club di controllo*
- 3.1.4 Logica pre/post e ipotesi di identificazione*
- 3.1.5 Coerenza con il framework POEM*
- 3.1.6 Limiti del disegno e scelte conservative*

3.2 Fonti dati: social (X/IG/FB/YT), bilanci/relazioni, UEFA/CIES, Google Trends

- 3.2.1 Dati social: X, Instagram, Facebook, YouTube*
- 3.2.2 Sito ufficiale ed altre proprietà digitali dei club*
- 3.2.3 Bilanci, relazioni e rapporti di settore*
- 3.2.4 Fonti istituzionali e di ricerca: UEFA, CIRS, FIGC/Lega*
- 3.2.5 Google Trends ed indicatori di domanda*
- 3.2.6 Integrazione delle fonti e costruzione del pannello dati*

3.3 Operazionalizzazione delle variabili:

- 3.3.1 Operativizzazione della dimensione digitale*
- 3.3.2 Engagement: dimensione concettuale e limiti di misurazione*
- 3.3.3 Monetizzazione (ricavi commerciali, mix sponsor, occupancy/pricing)*
- 3.3.4 Controlli sportivi e shock esogeni*

3.4 Americanization Index: indicatori, pesi, normalizzazione, affidabilità (Cohen's κ)

- 3.4.1 Dimensioni teoriche ed indicatori operativi*
- 3.4.2 Costruzione operativa dell'indice*
- 3.4.3 Affidabilità della codifica e Cohen's κ*

3.5 Modelli di stima: Difference-in-Differences multi-periodo (2011, 2020), event study, test di trend paralleli

- 3.5.1 Struttura del panel e variabili chiave*
- 3.5.2 Difference-in-Differences multi-periodo (2011,2020)*
- 3.5.3 Specificazioni di tipo event study*
- 3.5.4 Test di trend paralleli e considerazioni di identificazione*

3.6 Robustezza, etica e replicabilità (codebook, dataset, script)

- 3.6.1 Robustezza dei risultati*
- 3.6.2 Limiti del disegno ed interpretazione dei risultati*
- 3.6.3 Considerazioni etiche sull'utilizzo dei dati*
- 3.6.4 Replicabilità: codebook, dataset e script*

Capitolo 4 “Risultati, discussione e conclusioni”

4.1 Descrittive e grafici preliminari (Roma vs controlli)

4.1.1 Statistiche descrittive del panel AS Roma – SSC Napoli

4.1.2 Evoluzione temporale dell’Americanization Index

4.1.3 Traiettorie della monetizzazione (ricavi commerciali e occupancy)

4.2 Effetti principali DiD su Americanization Index, engagement e ricavi (post-2011, post-2020)

4.2.1 Risultati DiD sull’Americanization Index (AI)

4.2.2 Risultati DiD sulla quota dei ricavi commerciali

4.2.3 Sintesi degli effetti principali

4.3 Eterogeneità: piattaforma, mercati esteri vs domestici, tipologia contenuti

4.3.1 Piattaforma e tipologia di contenuti: limiti dei dati

4.3.2 Mercati esteri vs domestici: implicazioni teoriche

4.4 Event study su campagne/annunci chiave

4.4.1 Ruolo potenziale degli eventi chiave

4.4.2 Perché l’event study non è implementato in forma piena

4.5 Robustezza: placebo, controlli alternativi, lag temporali

4.5.1 Verifiche di robustezza implementate

4.5.2 Verifiche di robustezza proposte (placebo, lag, controlli sportivi)

4.6 Discussione: interpretazione teorica (POEM) e implicazioni manageriali/policy

4.6.1 Interpretazione dei risultati alla luce del framework POEM

4.6.2 Implicazioni manageriali per AS Roma

4.6.3 Implicazioni per la Serie A e le policy di sistema

4.7 Limiti del disegno empirico

4.8 Conclusioni

Introduzione

Negli ultimi due decenni il calcio europeo ha conosciuto una profonda trasformazione: da industria sportiva avente come fulcro lo stadio a piattaforma digitale globale, integrata da contenuti social, community transnazionali e forme di monetizzazione inedite. In questo contesto il marketing dei club ha assunto una valenza strategica, diventando leva di posizionamento del brand, di acquisizione e retention dei tifosi e di creazione di valore per partner e sponsor. L'evoluzione dei diritti media, la diffusione dei social network e l'ingresso di capitali internazionali hanno accelerato tale processo, incidendo sulle scelte organizzative e comunicative delle società.

La Serie A non è rimasta estranea a queste dinamiche. Tra i casi più rilevanti si colloca l'AS Roma, che, con la fine dell'era Sensi avvenuta nel 2011, nel periodo 2011-2025 ha attraversato un passaggio dalla proprietà italiana ad assetti a controllo statunitense, con un ulteriore subentro proprietario nel 2020 da parte della famiglia Friedkin. Questa traiettoria offre un terreno d'indagine privilegiato per osservare come il cambio di governance e di cultura manageriale possa riflettersi sulle strategie di marketing (lingue utilizzate per annunci e social media, formati, campagne CSR, partnership) e sui relativi esiti (engagement digitale, internazionalizzazione della fanbase, ricavi commerciali).

1. Contesto e contributo

1.1 Contesto: evoluzione del marketing nel calcio (2000–2025)

A partire dall'inizio degli anni 2000 il calcio europeo ha iniziato la sua metamorfosi da spettacolo sportivo principalmente locale ad evento in scala mondiale. Questo cambiamento ha ridefinito gli obiettivi del marketing dei club, gli strumenti operativi e le metriche di successo: non si mira più soltanto alla visibilità ed alla vendita dei biglietti, ma si mira alla costruzione di brand globali, ad avere relazioni dirette con i tifosi sparsi in tutto il mondo ed alla monetizzazione su canali fisici e digitali integrati. Grazie alla spinta di tre vettori quali: crescita dei diritti media, rivoluzione digitale/mobile e globalizzazione degli sponsor, i club hanno iniziato a comportarsi sempre più come media company, con una propria produzione di contenuti e una gestione dati-centrica delle fanbase.

Sul piano economico, i ricavi dei club si sono consolidati lungo tre assi classici: diritti media, matchday, commerciale con la presenza di un quarto asse emergente ovvero i ricavi digitali ed i dati come asset. Di conseguenza, il marketing è passato da funzione di supporto a motore strategico per l'acquisizione e la fidelizzazione dei tifosi, la valorizzazione degli sponsor e la generazione di contenuti proprietari.

1.1.1 Dalla pay-TV alla marca-club (2000-2010)

I primi anni 2000 consolidano la rivoluzione pay-TV iniziata a fine anni '90: la programmazione frammentata, i pacchetti premium e la crescente qualità della produzione televisiva ampliano la finestra di monetizzazione oltre ai guadagni provenienti dallo stadio e dalle attività ad esso connesse. I club iniziano a trattare il proprio nome come una vera e propria marca, con investimenti in licensing e retail; nascono i primi e-commerce ufficiali e i database di tifosi, ancora poco integrati con lo stadio-day management. In questa fase maturano le prime partnership globali di sponsorship, sebbene la comunicazione resti ancora centralmente broadcast e poco bidirezionale.

1.1.2 La svolta social e il paradigma “always-on” (2010-2015)

La diffusione di smartphone e social media introduce una discontinuità: la comunicazione diventa conversazionale e continua. Facebook e Twitter (oggi conosciuto con il nome di X) aprono ai club possibilità di raggiungere audience globali senza intermediazione, mentre con YouTube i club

riescono a solidificare il rapporto con i propri tifosi grazie a video in cui si mostrano i dietro le quinte ma anche grazie a format seriali che, in alcuni casi, richiedono la partecipazione dei medesimi tifosi. In questa fase i reparti marketing iniziano a misurare sistematicamente metriche come engagement rate (ER), reach e sentiment, gettando le basi di un approccio data-driven alle decisioni di contenuto e partnership

1.1.3 OTT, rebranding e internalizzazione (2016-2019)

Il quadriennio pre-pandemico vede l'emergere di piattaforme OTT e nuove logiche di funzione mobile-first. Instagram diventa il canale principe per l'estetica del brand; le Stories (video o foto visualizzabili per 24 ore su di un profilo) e i formati verticali agevolano storytelling agili. Sul finire di questo periodo prende piede anche TikTok che introduce linguaggi e tempi ulteriormente compressi. Sul fronte brand alcuni club sperimentano rebranding più modulari per rendere la marca esportabile; in parallelo, i pre-season tour negli Stati Uniti ed in Asia migrano da attività sportive a veri e propri roadshow di marketing, con attivazioni congiunte con sponsor e media locali.

1.1.4 Lo shock pandemico e l'accelerazione digitale

A causa della pandemia mondiale di Covid-19 i ricavi dei matchday hanno subito uno shock mai visto fino a quel momento e, a causa dell'isolamento, ci si è dovuti adattare compiendo una vera e propria trasformazione digitale. Molti club iniziano ad introdurre una vasta offerta di contenuti propri come format interattivi, live da remoto e docuserie; sviluppano membership ed iniziative direct-to-consumer così da rendere partecipi i tifosi e farli sentire parte integrante della squadra. Per far ciò, il marketing ricopre un ruolo chiave ed ha il compito di fare da collante tra la produzione contenuti, il community management e la monetizzazione prestando una particolare attenzione alla crescente integrazione tra canali digitali, CRM e piattaforme di e-commerce

1.1.5 2022-2025: short-form, creator economy, dati e sostenibilità

Il periodo della pandemia ha lasciato molti strascichi sotto il punto di vista economico, allo stesso tempo però ha aiutato lo sviluppo del digitale che, con la riapertura degli stadi, va a formare un modello ibrido con l'esperienza che si vive on-site. I formati short, come reels e Instagram story, diventano i più popolari e grazie alla collaborazione con i creator si riesce ad espandere il proprio marchio in nuovi mercati esteri. Per quanto riguarda l'analisi dei dati, il focus si sposta sulla first-

party data strategy (consenso, privacy, CDP) e sull'integrazione dei touchpoint (app, e-commerce-ticketing, hospitality), mentre le leve di pricing diventano più dinamiche e data-informed. Nel mentre, con l'utilizzo di campagne purpose-driven capaci di generare reputazione la sostenibilità e le CSR entrano stabilmente nello storytelling della marca.

1.1.6 La specificità della Serie A e il caso AS Roma

Rispetto all'inizio degli anni 2000, in cui la Serie A era ancora il campionato più importante al mondo, vi è stato un sorpasso sotto tutti i punti di vista da parte della Premier League. Oggigiorno, il massimo campionato italiano ha iniziato a seguire l'onda dell'internazionalizzazione grazie all'avvento di nuove proprietà, apertura a capitali esteri, rinnovamento dei format (Supercoppa su tutti) e maggiore attenzione al brand. L'AS Roma rappresenta un caso emblematico di questo cambiamento: ha visto il susseguirsi di due proprietà americane (rispettivamente dal 2011 e dal 2020) e questo ci permette di osservare come le scelte operative di marketing abbiano influenzato l'engagement ed i ricavi commerciali.

1.2 Motivazione della ricerca e obiettivi

1.2.1 Motivazione accademica

Nella letteratura accademica vi sono molteplici esempi di testi riguardanti le proprietà dei club ed il marketing digitale nello sport ma tendenzialmente si tende a separare questi due aspetti. Vi sono studi che prendono in analisi l'ingresso di capitali esteri e ne studiano gli effetti su governance e performance economico-sportiva, altri invece studiano le diverse strategie di marketing e di comunicazione digitale: engagement, crescita dei follower e contenuti. Sono una rarità i lavori che collegano in modo sistematico un cambio di proprietà a scelte operative di marketing osservabili e, in sequenza, ai risultati in termini di attenzione e monetizzazione. Per questo motivo ho scelto di analizzare il caso dell'AS Roma, il quale è caratterizzato da una duplice transizione proprietaria che offre terreno di analisi perfetto per esplorare il rapporto tra le proprietà ed il marketing.

1.2.2 Motivazione manageriale di policy

Per i dirigenti dei club, comprendere in che modo la cultura proprietaria ed i modelli di governance influiscono sull'attuazione delle iniziative di marketing ad esempio: lingue utilizzate, orari di apertura, formati, campagne e partnership, è fondamentale per allocare correttamente le risorse, definire gli indicatori chiave di prestazione e valutare l'efficacia delle iniziative di marketing. Per i partner commerciali e gli sponsor, disporre di prove misurabili del legame tra le strategie di contenuto ed i risultati economici consente una pianificazione più informata ed efficace. Infine, per le autorità di regolamentazione e le leghe, i risultati comparativi aiutano ad adeguare le linee guida relative alla trasparenza, alla rendicontazione ed all'uso dei dati digitali, garantendo la conformità alle normative pertinenti.

1.2.3 Obiettivo generale

L'obiettivo della tesi è quello di analizzare l'evoluzione della strategia di marketing dell'AS Roma dal passaggio dalla proprietà italiana dei Sensi a quelle americane di DiBenedetto, Pallotta e Friedkin, valutando se e in che misura questo cambiamento al vertice abbia influenzato le decisioni di comunicazione del club ed i risultati in termini di coinvolgimento digitale e ricavi commerciali, mettendoli a confronto con altri club italiani che non hanno proprietà americana (come la Lazio con Lotito ed il Napoli con De Laurentiis).

1.2.4 Obiettivi specifici

- OS1: Ricostruzione della timeline proprietaria (pre-2011; 2011-2019; 2020-2025) e definire i confini analitici dei periodi di osservazione
- OS2: Operazionalizzare le scelte di marketing in variabili osservabili (lingue, orari, formati, CSR, partnership) e sintetizzarle in un indice composto (Americanization Index)
- OS3: Misurare gli esiti digitali (engagement rate normalizzato, crescita dei follower, condivisioni, sentiment) e, quando disponibile, gli esiti economici (ricavi commerciali, mix sponsor)
- OS4: Stimare l'effetto del cambio di proprietà su strategie e risultati tramite disegno Difference-in-Differences multi-periodo, con club di controllo e test di trend paralleli
- OS5: Condurre analisi di robustezza (placebo pre-2011, controlli alternativi, lag tra engagement e ricavi) ed un event study su campagne ed annunci chiave

1.2.5 Contributi attesi e risultati verificabili

A livello teorico, la Tesi presenta un quadro concettuale (POEM: proprietà, operatività, engagement, monetizzazione) Che integra le intuizioni dei modelli di proprietà e del marketing sportivo digitale. Dal punto di vista pratico, introduce misure replicabili (Note come Americanization Index) E offre stime comparative dell'impatto della proprietà sulle metriche di attenzione e sui risultati di fatturato. I risultati attesi includono:

- Cambiamenti significativi nell'intensità delle strategie di contenuto orientate agli Stati Uniti dopo il 2011 e dopo il 2020
- Associazioni positive tra questi cambiamenti e i risultati di coinvolgimento
- Prove, dove disponibili, dei legami tra il coinvolgimento e le componenti dei ricavi commerciali

1.2.6 Ambito e delimitazioni dello studio

L'analisi presenta un focus sull'AS Roma e su una serie di club italiani simili utilizzati come gruppi di confronto. Il periodo di osservazione va dal 2008 al 2025 ed è suddiviso in tre segmenti: prima del 2011, dal 2011 al 2019 e dal 2020 al 2025. I dati digitali raccolti provengono dai canali ufficiali dei club, tra cui X, Instagram, Facebook e YouTube, e vengono aggregati su base mensile. I dati finanziari ed economici vengono utilizzati ogni volta che sono disponibili al pubblico e resi comparabili ove necessario. L'obiettivo di questo studio non è quello di misurare direttamente le prestazioni sportive, ma piuttosto di utilizzarle come variabile di controllo al fine di isolare, per quanto possibile, l'impatto delle decisioni di marketing sui risultati osservati.

1.3 Domande di ricerca e ipotesi (H1–H4)

L'obiettivo è verificare se, e in quale misura, il passaggio della proprietà dell'AS Roma a soggetti statunitensi (2011; successivo subentro 2020) si sia tradotto in cambiamenti operativi di marketing e in esiti misurabili in termini di attenzione (engagement) e monetizzazione (ricavi commerciali), al netto di trend settoriali e della performance sportiva.

1.3.1 Domande di ricerca (RQ)

- RQ1 – strategia/operativizzazione: Cosa ha modificato il cambio di proprietà e come comunica l'AS Roma (lingue, orari “USA-friendly”, formati, CSR, partnership)?

- RQ2 – esiti di attenzione: le scelte operative sono associate a variazioni dell'engagement digitale e della portata internazionale dell'audience?
- RQ3 – esiti economici: l'aumento dell'engagement precede/anticipa ricavi commerciali maggiori nel medio periodo?
- RQ4 – specificità del caso: gli effetti osservati per la Roma sono superiori a quelli di club italiani comparabili senza proprietà statunitense (controfattuale)?

1.3.2 Ipotesi (testabili)

- H1a (soglia 2011): dopo il 2011 l'Americanization Index (AI) dell'AS Roma aumenta in modo significativo rispetto al periodo pre 2011 e più dei club di controllo
- H1b (soglia 2020): dopo il 2020 l'AI aumenta ulteriormente rispetto al 2011-2019 è più dei club di controllo
- H2 (operativo → attenzione): un incremento dell'AI è associato a un maggiore engagement rate normalizzato (ER) e a una quota più alta di audience internazionale (proxy: quota commenti non-IT; Google Trend USA/IT)
- H3 (attenzione → monetizzazione): un aumento di ER è seguito (lag 1-2 trimestri) da un incremento dei ricavi commerciali, a parità di fattori sportivi e macro
- H4 (effetto relativo): l'effetto complessivo del “trattamento Roma” (post-2011; post-2020) su AI, ER e ricavi è maggiore rispetto ai club di controllo (Difference-in-Differences)

1.3.3 Operazionalizzazione (sintesi)

- Variabile di strategia (O): Americanization Index (AI) composito (0-10) su: % post in EN; orari USA-friendly; riferimenti culturali USA; collaborazioni/partner USA; formati video/short-form; tono di voce; call to action globali; CSR “global-ready”; presidio piattaforme/feature USA.
- Esiti di attenzione (E): ER normalizzato per piattaforma tasso di condivisione, quota commenti non-IT, interesse Google Trends (USA vs IT).
- Esiti economici (M): ricavi commerciali, mix sponsor (global vs locali).
- Controlli: prestazioni sportive (punti, coppe europee), shock settoriali (Covid, diritti TV), dummies piattaforma/anno.

1.3.4 Disegno di test (mappa RQ → dati → metodo → metrica)

- RQ1 – Dati: post/metriche social mensili (Roma + controlli). Metodo: DiD multi-periodo (soglie 2011, 2020). Outcome: AI
- RQ2 – Dati: AI & ER/portata internazionale. Metodo: regressioni panel con effetti fissi di club e tempo. Outcome: ER, quota internazionale
- RQ3 – Dati: ER (t) & ricavi commerciali (t+1/t+2). Metodo: modelli con lag/strumenti se necessario. Outcome: ricavi commerciali
- RQ4 – Dati: Roma vc controlli. Metodi: DiD + event study attorno a campagne/annunci chiave. Outcome: AI, ER, ricavi.

Assunzione chiave (DiD): trend paralleli pretrattamento, verificati graficamente e con termini “lead” nell’event study; errori standard clusterizzati per club

1.4 Contributo originale: framework POEM, Americanization Index e Difference-in-Differences

1.4.1 Il framework POEM: Proprietà → Operativizzazione → Engagement → Monetizzazione

La tesi presenta un quadro concettuale originale, denominato POEM, che collega in modo sequenziale il ruolo della proprietà alle decisioni operative di marketing, ai risultati in termini di coinvolgimento del pubblico e, in ultima analisi, agli impatti economici. In sintesi: (P) la struttura della proprietà e la cultura manageriale influenzano l’insieme delle decisioni operative (O) relative ai contenuti ed ai canali di distribuzione; queste decisioni influenzano l’attenzione e la partecipazione del pubblico (E); una maggiore attenzione, se sfruttata in modo efficace, si traduce in opportunità di monetizzazione (M) quali sponsorizzazioni, licenze, vendita al dettaglio ed e-commerce. Il quadro, sebbene ispirato alla letteratura esistente sulla proprietà e sul marketing sportivo digitale, è qui presentato esplicitamente come una catena causale verificabile, con variabili osservabili per ogni fase.

1.4.2 Americanization Index (AI): costruzione, validità ed uso

Per valutare l’impatto “orientato agli Stati Uniti” delle strategie di contenuto, viene introdotto l’Americanization Index (AI). Si tratta di un indice composito con un punteggio su una scala da 0 a

10. L'AI viene calcolato mensilmente per ogni club prendendo una media ponderata di vari indicatori binari o percentuali normalizzate. Questi indicatori includono: (i) la percentuale di post scritti in inglese; (ii) la percentuale di post pubblicati in fasce orarie favorevoli al pubblico statunitense; (iii) riferimenti alla cultura ed agli eventi americani; (iv) collaborazioni con marchi o creators con sede negli Stati Uniti; (v) la prevalenza di formati video o contenuti di breve durata; (vi) tono di voce giocoso o ironico; (vii) call-to-action con un focus internazionale; (viii) campagne di CSR con risonanza globale; (ix) presenza su piattaforme o funzionalità con forte penetrazione nel mercato statunitense; e (x) iniziative o attivazioni mediatiche nel territorio statunitense. I pesi assegnati a questi indicatori possono esser uniformi o stimati utilizzando l'analisi fattoriale o la PCA su un sottocampione. La validità del contenuto è garantita da un codice che fornisce definizioni operative, mentre 'affidabilità' è valutata attraverso una doppia codifica su un campione e utilizzando un coefficiente di concordanza, come il κ Cohen. L'AI consente confronti longitudinali (prima e dopo il 2011; prima e dopo il 2020) e confronti trasversali (ad esempio, Roma rispetto ad un club di controllo).

1.4.3 Disegno di identificazione: Difference-in-Differences multi-periodo ed event study

Per stimare l'effetto del cambio di proprietà sulla strategia (AI) e sui risultati (ER, ricavi commerciali), la tesi adotta un disegno Difference-in-Differences (DiD) multi-periodo con effetti fissi di club e tempo. Due soglie di trattamento, 2011 e 2020, consentono di distinguere l'effetto associato alla prima transizione proprietaria (2011) da quello legato al subentro del 2020. L'analisi è accompagnata da un event study attorno a campagne/annunci chiave per tracciare dinamiche pre e post evento e verificare l'assunzione di trend paralleli. Gli errori standard sono clusterizzati a livello di club; si eseguono prove di robustezza su controlli alternativi, specifiche funzionali e finestra di esclusione di picchi sportivi.

1.4.4 Novità rispetto alla letteratura

È presente un triplice contributo: (i) integra in un unico framework testabile (POEM) filoni finora spesso distinti, ownership e marketing digitale, applicandoli ad un caso italiano su un orizzonte temporale lungo; (ii) introduce una misura operativa originale (AI) che permette di quantificare l'intensità dell'influenza americana delle scelte di contenuto; (iii) impiega un disegno DiD multi-periodo ed un event study per avvicinare l'inferenza causale, andando oltre descrittive e correlazioni statistiche

1.4.5 Output, replicabilità e trasferibilità manageriale

L'obiettivo del lavoro è quello di produrre:

- Un dataset mensile replicabile (Roma e controlli) con variabili POEM
- Un code book pubblico per la codifica dei contenuti
- Script (R/Python) per il calcolo dell'AI e la stima dei modelli
- Figure/tabelle pronte per la reportistica

Operativamente l'AI può fungere da leading indicator per la pianificazione di contenuti orientati a mercati esteri; le stime DiD offrono un ordine di grandezza dell'effetto relativo associato a cambi di governance o a campagne specifiche.

1.4.6 Limiti e rischi di interpretazione

I risultati dipendono dalla qualità della codifica e dalla disponibilità di dati economico-finanziari comparabili. Rimane però il rischio di una possibile confusione residua con shock concomitanti (come diritti TV, pandemia) e per questo si includono variabili di controllo, dummy temporali e test di robustezza (placebo, controlli alternativi, lag). L'AI misura la strategia comunicativa, non la 'cultura' proprietaria in sé: l'interpretazione causale richiede sempre cautela e triangolazione qualitativa.

1.5 Il caso AS Roma: timeline proprietaria (pre-2011; 2011-2019; 2020-2025)

In questa sezione si andrà ad analizzare nello specifico le varie fasi che hanno segnato gli ultimi 25 anni della proprietà dell'AS Roma con il passaggio da presidenti italiani ad americani mettendo in risalto come quest'ultimi hanno avuto una forte influenza sotto l'aspetto dello sviluppo del marketing

1.5.1 Prima del 2011: famiglia Sensi, Italtel e UniCredit

Nel corso degli anni 2000, se si fosse parlato di AS Roma, si sarebbe pensato automaticamente alla famiglia Sensi, la quale ne ha avuto il controllo attraverso la società Italtel, avente il 67% delle azioni dell'AS Roma. Tuttavia, tra il 2008 ed il 2010, vi sono stati problemi di natura finanziaria all'interno di Italtel che hanno portato UniCredit ad assumere un ruolo più attivo nella governance del club come principale creditore e co-proprietaria. Successivamente, il gruppo

bancario ha promosso un processo di vendita della propria quota del club. Nel luglio 2010 si giunge alla conclusione di creare una nuova società, la Newco Roma che è di proprietà della famiglia Sensi al 51% e di UniCredit al 49%, la quale acquisisce il 67% delle azioni della AS Roma ed inizia il processo di vendita del club.

1.5.2 2011-2019: ingresso del consorzio USA (NEEP Roma Holding) e consolidamento statunitense

Data chiave nella storia dell'AS Roma è il 15 aprile 2011, in questo giorno, un consorzio guidato al 60% dall'imprenditore americano Thomas DiBenedetto e al 40% da UniCredit raggiunge l'accordo per acquisire il 67% dell'AS Roma attraverso la NEEP Roma Holding per una cifra pari a €70,3milioni (€60,3milioni per le azioni, €6milioni per l'intero capitale sociale di ASR Real Estate S.r.l. ed infine €4milioni per l'intero capitale sociale di Brand Management S.r.l. ("Roma-DiBenedetto, un'operazione da 60 milioni di euro", Sky sport, 2011)) con successiva OPA obbligatoria sulle restanti azioni. Nell'agosto 2011 viene finalizzata la transazione rendendo così la Roma la prima squadra in Serie A ad avere una proprietà a maggioranza estera e nel 2012 l'imprenditore James Pallotta diventa presidente. Due anni dopo la nomina di Pallotta, UniCredit decide di vendere ad investitori legati al nuovo presidente la sua quota residua nella holding di controllo, così facendo, la struttura societaria del club diventa al 100% di controllo di imprenditori degli Stati Uniti.

1.5.3 2020-2025: acquisizione The Friedkin Group e delisting

Dopo anni tumultuosi ricchi di momenti alti e bassi, il 6 agosto 2020 la AS Roma SPV, LLC raggiunge un accordo per la vendita del club al Friedkin Group (consorzio privato di società ed investimenti globali fondato dallo statunitense Dan Friedkin), formalizzato poi il 17 agosto 2020. Con questa nuova proprietà la mentalità societaria e finanziaria del club subisce dei cambiamenti, il più importante di tutti avviene il 14 settembre 2022 con l'uscita del titolo ASR dalla Borsa Italiana, per far ciò, i Friedkin hanno promosso un'OPA, attraverso la Romulus and Remus Investment (RRI), volta a ritirare il club dalla quotazione in Borsa in cui il club era entrato il 23 maggio 2000.

2. Letteratura e quadro teorico

2.1 Proprietà dei club ed americanizzazione del calcio europeo

2.1.1 Concetto di americanizzazione: coordinate e dimensioni

Il termine “americanizzazione” si riferisce all’adozione da parte del calcio europeo di logiche organizzative e commerciali tipiche della metodologia americana. Tra queste si includono:

- Centralità del brand
- Diritti media
- Forte integrazione tra contenuto sportivo ed intrattenimento
- Focus sui mercati globali
- Esteso utilizzo di pratiche di revenue management

In letteratura, il concetto nasce come lente interpretativa per comprendere la convergenza tra modelli europei e statunitensi, pur in presenza di differenze strutturali, come i sistemi di promozione/retrocessione e la presenza di competizioni multiple. In questa tesi, il concetto è suddiviso in quattro dimensioni osservabili:

- Governance e proprietà
- Modello di ricavo
- Mediatizzazione del prodotto
- Consumerizzazione del rapporto con i tifosi (attraverso approcci diretti ai tifosi)

2.1.2 Modelli proprietari: Europa vs USA

In Europa coesistono diversi tipi di strutture proprietarie, quali associazioni di membri, società per azioni e norme specifiche come la regola del 50+1 in Germania, che garantisce al club un elevato grado di autonomia affiancato da un crescente coordinamento di lega su aspetti commerciali (un esempio eclatante è la partita Milan-Como che, a causa delle Olimpiadi invernali di Milano-Cortina 2026, non avrà a disposizione l’impianto di San Siro e, per aumentare l’appeal della Serie A, si è deciso che la partita verrà disputata nella città di Perth in Australia). Negli Stati Uniti prevalgono leghe chiuse dove esistono meccanismi di controllo collettivo come i limiti salariali, le tasse di lusso, i draft e la ripartizione dei ricavi. Questi sistemi promuovono una forte integrazione tra media rights, venue management e sfruttamento commerciale del brand. L’ingresso di investitori stranieri,

tra cui fondi ed imprenditori americani, ha accelerato l'adozione di alcune pratiche di gestione come le strutture di governance, i reporting e le logiche di valorizzazione degli asset immateriali.

2.1.3 Capitali esteri e traiettorie di club europei

A partire dagli anni 2000, il flusso di capitali stranieri verso i principali campionati europei è stato determinato da tre driver:

- Crescita e stabilità attesa dei diritti media
- Potenziale di valorizzazione commerciale dei club come piattaforme globali
- Riforme regolamentari: trasparenza e sostenibilità finanziaria

La ricerca dimostra che la proprietà influenza gli obiettivi ed i parametri di gestione dei club, come l'equilibrio tra l'attenzione al successo sportivo e la crescita aziendale. Tuttavia, l'impatto della proprietà sulle prestazioni e sulla sostenibilità varia a seconda del campionato e del periodo di tempo. Più raro è il legame diretto e su base longitudinale tra un cambiamento di proprietà e la strategia di comunicazione digitale del club

2.1.4 Americanizzazione ed implicazioni per il marketing del club

Il processo di americanizzazione sta incoraggiando i club a sviluppare funzioni di marketing incentrate su quattro aree chiave:

- Produrre contenuti proprietari multilingua e multipiattaforma
- Collaborare con partner globali e creator
- Progettare esperienze matchday come “media events”
- Sviluppare asset direct-to-fan (app, membership e dati first-party) che alimentano sponsorizzazioni data-driven

In questo contesto, i club con proprietà statunitense dovrebbero in genere adottare più rapidamente pratiche digital-first e codici linguistici “global-ready”, con possibili riflessi su engagement e ricavi commerciali

2.1.5 Sintesi e gap per l'analisi empirica

La letteratura fornisce un solido quadro teorico sul rapporto tra proprietà e decisioni gestionali, nonché sull'impatto delle scelte di contenuto sulle metriche di engagement. Tuttavia, rimane parzialmente inesplorato il nesso causale che collega un cambio di proprietà all'operativizzazione

del marketing digitale e, di conseguenza, agli esiti di attenzione e monetizzazione. Questa lacuna motiva l'approccio adottato nella tesi: costituzione di un indice operativo (Americanization Index) e disegno Difference-in-Differences/event study per stimare gli effetti associati alle transizioni proprietarie

2.2 Sport marketing digitale: brand, community, social, sponsorship

2.2.1 Brand del club nel contest digitale

Nel calcio, il brand del club è un insieme di significati condivisi (identità, storia, simboli, valori) che influenza il modo in cui i tifosi e gli stakeholder percepiscono la squadra. Nel mondo digitale, il brand agisce come piattaforma narrativa: integra identità visiva e verbale, tono di voce, e un 'sistema di contenuti' che può essere adattato a vari formati e piattaforme. La forza del marchio dipende dalla coerenza tra promessa e performance comunicativa, nonché sulla capacità di trasformare momenti sportivi in storie memorabili e riconoscibili

2.2.2 Community dei tifosi e co-creazione

La comunità dei tifosi di calcio si basa su un senso di identità condiviso e si alimenta attraverso rituali, linguaggi e pratiche condivise. Sui social media, questa comunità diventa co-produttrice di valore:

- Producendo contenuti (UGC)
- Amplifica messaggi (condivisioni, remix)
- Fornisce segnali utili per segmentare il pubblico e migliorare l'esperienza complessiva

La gestione di una community di questo tipo richiede policy chiare, moderazione attiva ed incentivi alla partecipazione, come call-to-action, formati interattivi e riconoscimento dei contributi dei tifosi

2.2.3 Social media del club: piattaforme, formati, tono e governance editoriale

Le principali piattaforme utilizzate dai club per connettersi con il proprio pubblico sono X (ex Twitter), Instagram, Facebook, YouTube e TikTok. I formati di contenuto chiave includono: post statici, immagini carosello, video long-form su YouTube o short-form su Reels, Shorts e TikTok, ed infine Stories e live. La ricerca dimostra che i contenuti visivi e video ottengono generalmente livelli di coinvolgimento più elevati rispetto ai post di solo testo. I formati short-form migliorano la

reach organica; storytelling e ‘dietro le quinte’ aumentano la propensione alla condivisione tra i follower. Da un punto di vista operativo ai club occorrono: un calendario editoriale, linee guida per il tono ed il linguaggio, regole per la gestione dei contenuti sensibili ed una chiara ripartizione di ruoli tra il team di marketing, media e football operations

2.2.4 Sponsorship digitale: inventario, attivazioni e misurazione

L’integrazione tra social media e sponsorship ha cambiato completamente il modo in cui i brand interagiscono con i club sportivi ed il pubblico. Oltre alle forme tradizionali di esposizione come il front-of-shirt, i display a LED e la pubblicità sullo sfondo, i club vendono oggi pacchetti di contenuti brandizzati. Questi includono i diritti di apparire come partner ‘presented by’ su format ricorrenti, product placement all’interno dei video, collaborazioni con creator di contenuti digitali, codici sconto link di tracciamento diretti al sito web o all’app del club. La misurazione combina KPI di visibilità, come impressions e SOV, i tassi di coinvolgimento ed il tempo di visualizzazione per valutare l’attenzione e la qualità dei contenuti, e quando vi è disponibilità di dati vengono monitorate anche metriche basate sui risultati, come i lead generati, il traffico referenziato e le vendite attribuite. Le migliori pratiche in questo campo prevedono test A/B per valutare l’efficacia creativa e l’impostazione di finestre di attribuzione in linea con gli obiettivi specifici di ciascuna campagna

2.2.5 KPI e comparabilità: dall’engagement alla monetizzazione

Per migliorare la comparabilità tra piattaforme e periodi di tempo diversi viene calcolato un tasso di coinvolgimento (ER) che è definito come rapporto tra interazioni su follower diviso per la portata. Questo tasso viene calcolato in linea con le metriche native fornite da ciascuna piattaforma e viene normalizzato mensilmente utilizzando tecniche di normalizzazione z-score o min-max. Oltre all’ER vengono prese in considerazione altre metriche chiave: tasso di condivisione, rapporto commenti/post, tempo medio di visualizzazione e la percentuale di commenti non-IT (proxy di audience internazionale). Per collegare attenzione e monetizzazione si analizzano proxy commerciali, tra cui il valore sponsor, il mix di contenuti globali e locali ed il traffico relativo all’e-commerce. Per garantire la solidità, le interazioni vengono distinte tra quelle ‘leggere’, come i ‘mi piace’, e quelle ‘pesanti’, come i commenti e le condivisioni

2.3 Evidenze su Serie A e casi comparabili

2.3.1 Ricavi e composizione: Serie A vs Top 5 leghe europee

I dati aggregati mostrano che la Serie A si colloca stabilmente nel gruppo delle principali leghe europee in termini di ricavi, sebbene vi sia un notevole divario rispetto alla Premier League e, a seconda della stagione, anche rispetto alla Bundesliga ed alla Liga. I report UEFA e le edizioni più recenti della Football Money League confermano una crescita post-pandemia trainata da matchday e dalle attività commerciali, mentre i ricavi da broadcasting continuano ad essere il pilastro della struttura finanziaria. In chiave comparativa, la struttura dei ricavi dei club italiani presenta un peso commerciale mediamente inferiore rispetto ai top brand inglesi e spagnoli, con differenze che derivano dalla profondità dei mercati nazionali e dall'attrattiva internazionale dei singoli club

2.3.2 Audience, affluenze e reach digitale

I dati relative alle affluenze mostrano una forte ripresa nell'ultimo triennio, con picchi registrati per i club milanesi e l'AS Roma, insieme ad un aumento dei tassi di occupazione. Le dinamiche social mostrano una crescita dell'audience internazionale, trainata dalla presenza su piattaforme short-form e dai contenuti disponibili in lingua inglese. Sia le fonti federali (ReportCalcio) che gli osservatori indipendenti (CIES) concordano su un trend in riallineamento ai livelli pre-Covid e, per alcuni club, addirittura superiore grazie alle ottime performance sportive ed a strategie editoriali più strutturate

2.3.3 Proprietà e governance: la presenza di capitale estero ed i riflessi gestionali

L'ecosistema proprietario della Serie A è eterogeneo, con crescente presenza di investitori esteri, tra cui capitali e fondi statunitensi. La letteratura ed i report istituzionali evidenziano che l'ingresso di nuovi proprietari tende ad introdurre pratiche di gestione più incentrate sul miglioramento del valore del brand e sulla diversificazione dei flussi di entrate, come accordi commerciali, accordi di licenza e miglioramento della matchday experience. Si pone inoltre l'accento sulla creazione di contenuti, sull'utilizzo dei dati e sul coinvolgimento dei soci. Questi elementi rappresentano casi comparabili utili per interpretare gli effetti potenziali del passaggio di proprietà sulla strategia di marketing

2.3.4 Sponsorship e valorizzazione commerciale: cosa dicono i benchmark

Le classifiche relative ai ricavi ed i benchmark relativi al valore aziendale suggeriscono che i club che riescono ad aumentare le loro componenti commerciali tendono a condividere una combinazione comune di fattori: una brand platform coerente, programmazione di contenuti proprietari multiformato, attivazioni digitali con partner globali e capacità di misurare gli outcome quali portata, coinvolgimento e conversioni. Confrontando questi club con club top-tier di altri campionati risulta chiaro che la crescita commerciale è guidata da iniziative cross-channel e da un chiaro posizionamento internazionale

2.3.5 Casi comparabili

- Juventus (2017): il club ha intrapreso un processo di rebranding che ha introdotto un nuovo marchio “J” e ha riposizionato la propria presenza oltre l’ambito sportivo tradizionale. Questo caso è spesso citato in scritti accademici e pubblicazioni di settore, poiché esemplifica il cambiamento strategico del club verso l’allineamento con strategie di entertainment e licensing.
- Inter (2021): il club ha ridisegnato la propria identità visiva, introducendo il marchio “IM Inter” con un’attenzione particolare alla versatilità digitale ed al fascino internazionale. La comunicazione ha chiaramente sottolineato l’intenzione di connettersi con un pubblico più giovane e di abbracciare i formati dei social media
- AC Milan (2022): sotto la nuova proprietà il club ha evidenziato un ritorno alla profittabilità e crescita del fatturato, supportati da prestazioni costanti sul campo e rafforzamento commerciale. L’utile del club funge da benchmark di integrazione tra governance, risultati e generazione dei ricavi

2.4 Gap di letteratura e posizionamento della tesi

2.4.1 Cosa sappiamo

La ricerca ha dimostrato che: in primo luogo, la strategia di contenuto dei club calcistici influisce sistematicamente sulle metriche di attenzione ed engagement; in secondo luogo, la struttura proprietaria influenza sia gli obiettivi che le pratiche di gestione; in terzo luogo, l’ecosistema media

e la piattaformaizzazione condizionano la distribuzione del prodotto calcio e la costruzione del valore del marchio. Questi risultati sono solidi e coerenti in diversi studi, ma vengono spesso sviluppati in ambiti separati (da un lato ownership, dall'altro marketing sportivo digitale)

2.4.2 Cosa non sappiamo

Persistono tre lacune principali: in primo luogo, assenza di un quadro causale integrato che colleghi in sequenza chiara il concetto di proprietà, l'operatività del marketing, l'engagement e la monetizzazione; in secondo luogo, le definizioni non standardizzate delle leve operative, quali lingua, tempistiche, formati e tono, che rendono difficile il confronto longitudinale e cross-club; in terzo luogo, scarso raccordo tra outcome di attenzione (ER) ed outcome economici (ricavi commerciali) con esplicita teoria del meccanismo

2.4.3 Gap empirici (dati, misure, metodi)

A livello empirico, i principali gap riguardano: la mancanza di misure operative replicabili per le decisioni di marketing, dovuta all'assenza di indici standardizzati e codebook condivisi; la necessità di una granularità temporale più dettagliata e di una copertura multiplatforma dei dati social; vi è incoerenza delle metriche di coinvolgimento tra le diverse piattaforme; ed infine vi è la necessità di strategie di identificazione causale che vadano oltre correlazioni statiche e tengano conto di tendenze e degli shock specifici del settore, come l'impatto della pandemia di Covid-19 o i cambiamenti nei diritti televisivi

2.4.4 Posizionamento della tesi

La tesi propone un'integrazione concettuale ed empirica in quattro fasi chiave: delinea il quadro POEM come una catena causale verificabile; in secondo luogo, introduce l'Americanization Index (AI), una misura composita e replicabile che cattura l'impronta 'US-oriented' delle scelte editoriali; in terzo luogo, sviluppa un panel mensile multiplatforma (che include l'AS Roma e club di controllo) con variabili operative e di outcome armonizzate; infine, stima gli effetti relativi utilizzando un approccio Difference-in-Differences multi-periodo combinato con uno studio degli eventi, incorporando test di trend paralleli e robustezza

2.5 Framework POEM (Proprietà → Operativizzazione → Engagement → Monetizzazione) e modello causale

2.5.1 Modello causale ed assunzioni

Il POEM è rappresentato da $P \rightarrow O \rightarrow E \rightarrow M$ con possibili retroazioni lente $E \rightarrow O$. le ipotesi per l'identificazione includono trend paralleli (DiD), nessuna anticipazione, composizione stabile delle metriche, interferenza limitata (shock di lega catturati), ed errori clusterizzati per club

2.5.2 Mappatura costrutti variabili (sintesi)

- P: dummies per le transazioni dal 2011 al 2020 ed indicatori di governance
- O: punteggi sintetici mensili derivati dalla codifica dei contenuti e dalla pubblicazione dei log (l'indice operativo già definito in precedenza, qui viene utilizzato come input)
- E: ER normalizzato, share rate, quota di commenti non in lingua italiana, interesse estero; eventuali trasformazioni dove necessario
- M: proxy commerciali (ricavi commerciali, mix sponsor globale e locale) e segnali digitali (traffico e-commerce) con lag trimestrali

2.5.3 Strategia di stima e verifiche

- DiD o event study su O post transazioni proprietarie
- Analisi panel su E condizionato a O e controlli
- Modelli laggati su M condizionati a E e O

Le verifiche includono analisi pre-trend, test placebo, controlli della finestra di esclusione dei titoli e robustezza rispetto alle specifiche, ai pesi ed alle definizioni

2.5.4 Mediazione ($O \rightarrow E \rightarrow M$)

Stima degli effetti indiretti utilizzando l'approccio di causal mediation nell'ipotesi di sequential ignorability; in alternativa, utilizzo di un modello SEM con effetti fissi per l'analisi della coerenza e della sensibilità

2.5.5 Eterogeneità e moderazione

Interazioni basate su piattaforma, tipo di contenuto, fase stagionale, lingua e orari, qualità dell'avversario; sottocampioni per casi di alta visibilità

2.5.6 Minacce alla validità e mitigazioni

Algoritmi e policy piattaforme (dummies, esclusioni), performance sportiva (controlli: punti, coppe, ELO), misurazione O/E (doppia codifica, normalizzazioni, winsorization¹), selezione basata su M (proxy multiple, sensibilità)

Winsorization¹: per winsorizzare i dati, i valori estremi vengono impostati in modo che siano uguali ad un determinato percentile dei dati (NIST/SEMATECH, 2003)

3. Dati e metodologia

3.1 Disegno di ricerca: studio longitudinale pre/post e confronto con il club di controllo

3.1.1 Obiettivi del disegno di ricerca

Il disegno longitudinale adottato in questa tesi è uno studio longitudinale comparato che combina una logica pre/post con il confronto sistematico tra l'AS Roma ed un gruppo di club di controllo. L'obiettivo principale è valutare se il passaggio dalla proprietà italiana a quella americana sia collegato a cambiamenti osservabili nelle strategie di marketing digitale, nelle metriche di engagement e, con un adeguato intervallo temporale, in alcuni indicatori di monetizzazione. In quest'ottica, i cambi di proprietà sono trattati come shock di governance che possono alterare la traiettoria del club in termini di comunicazione e posizionamento commerciale

3.1.2 Orizzonte temporale ed unità di analisi

L'unità di analisi è il club-mese, eventualmente disaggregato per piattaforma quando i dati lo consentono. Per ciascun club preso in esame, come l'AS Roma e club di controllo, si costruisce una serie storica mensile che integra quattro blocchi di informazioni:

- Misure relative alla strategia di marketing digitale: lingue utilizzate, fasce orarie “USA friendly”, i formati, le CSR e le partnership
- Indicatori di engagement: engagement rate normalizzato, crescita dei follower, share rate e l'analisi del sentiment
- Proxy di monetizzazione: ricavi commerciali, struttura del portafoglio di sponsorizzazioni e tassi di occupazione degli stadi
- Indicatori di performance sportiva: performance della squadra, partecipazioni alle coppe e shock esogeni relativi al calendario

L'orizzonte temporale copre un arco pluriennale che include un numero adeguato di periodi pre e post trattamento relativi ad entrambi i cambi di proprietà

3.1.3 Trattamento e selezione dei club di controllo

Nel quadro analitico adottato, l'AS Roma è il club oggetto di studio, mentre i club di controllo sono selezionati tra le altre quadre della Serie A che non presentano passaggi a proprietà americana negli

stessi anni. Inoltre, è incluso anche un sottoinsieme di club delle altre cinque principali leghe europee, scelti in base alla loro somiglianza in termini di storia, dimensioni del bacino di tifosi e visibilità mediatica. La costruzione del gruppo di controllo segue una logica a cerchi concentrici: si parte dai club più simili per profilo sportivo ed economico e il campione viene ampliato solo quando ciò contribuisce a migliorare l'affidabilità delle stime senza compromettere la comparabilità strutturale tra i club. I due passaggi di proprietà, il primo nel 2011 ed il secondo nel 2020, sono modellati come shock multi-periodo. All'interno di un quadro Difference-in-Differences con timing sfalsati, questi eventi identificano l'inizio dell'esposizione al trattamento per l'AS Roma, mentre i club di controllo rimangono non trattati (o sono trattati in momenti diversi, nel caso delle estensioni comparative). Questo approccio consente di stimare l'effetto medio del cambiamento di governance sulle variabili di interesse, al netto delle tendenze comuni e delle caratteristiche fisse dei singoli club

3.1.4 Logica pre/post ed ipotesi di identificazione

Lo studio combina una dimensione pre/post del club in esame con una dimensione with/without rispetto ai controlli. Da un lato si esamina come l'operatività, l'engagement e la proxy di monetizzazione dell'AS Roma siano cambiati prima e dopo il passaggio alla proprietà americana, dall'altro, si confronta questo cambiamento con quello osservato dai club di controllo nello stesso intervallo temporale. L'ipotesi controfattuale alla base di questo approccio è che, in assenza di cambi di proprietà, la dinamica delle variabili per l'AS Roma sarebbe stata simile a quella dei club di controllo, una volta tenuto conto delle differenze strutturali tra i club e degli shock di contesto. Formalmente, quest'ipotesi si traduce in una condizione di trend paralleli condizionati: una volta controllato per effetti fissi di club, effetti fissi temporali e variabili di controllo sportive e di contesto, la traiettoria delle variabili di interesse per l'AS Roma dovrebbe seguire un andamento non sistematicamente diverso da quella dei controlli nel periodo pre-trattamento. La validità del disegno dipende in larga misura dalla plausibilità di questa assunzione, che viene verificata empiricamente attraverso test pre-trend e specificazioni alternative che verranno presentate nei successivi capitoli

3.1.5 Coerenza con il framework POEM

Il disegno di ricerca è costruito in modo da essere coerente con il framework POEM elaborato nei Capitoli 1 e 2. I cambi di proprietà identificano la dimensione Proprietà; l'Americanization Index

sintetizza le scelte di operativizzazione editoriale; le metriche di engagement misurano la risposta del pubblico; le proxy di monetizzazione catturano, per quanto possibile con dati pubblici, gli effetti economici. Il pannello club-mese consente di stimare un effetto complessivo del trattamento sugli esiti finali, nonché di analizzare, nei capitoli successivi, come tale effetto si propaghi lungo la catena causale da P a O, da O ad E e da E a M

3.1.6 Limiti del disegno e scelte conservative

L'uso esclusivo di dati pubblici impone alcune scelte conservative. In primo luogo, la granularità mensile rappresenta un compromesso tra la necessità di disporre di un numero sufficiente di osservazioni e i vincoli di copertura informativa delle diverse fonti. In secondo luogo, le variabili di monetizzazione sono necessariamente approssimate tramite proxy quali i ricavi commerciali annui, il mix di sponsorizzazioni ed i tassi di occupazione, il che suggerisce cautela nell'interpretazione degli effetti stimati su questo blocco. Infine, il contesto calcistico è soggetto a shock sistematici, come la pandemia di COVID-19 o le riforme dei diritti audiovisivi, che sono trattati come shock di contesto tramite opportune variabili di controllo, ma che non possono essere considerati pienamente esogeni. Per questo motivo, il disegno di ricerca è accompagnato da un insieme di analisi di robustezza (specificazioni alternative, esclusione di finestre particolarmente turbolente, variazioni nella definizione delle variabili chiave) e da una discussione trasparente dei limiti inferenziali nel Capitolo 4. L'obiettivo non è quello di costruire un esperimento perfetto, ma di proporre una valutazione credibile e replicabile dell'associazione tra americanizzazione della governance e traiettoria di marketing digitale dell'AS Roma nel confronto con club comparabili

3.2 Fonti dati: social (X/IG/FB/YT), bilanci/relazioni, UEFA/CIES, Google Trends

3.2.1 Dati social: X, Instagram, Facebook, YouTube

Il primo gruppo di fonti riguarda i canali social ufficiali dell'AS Roma e dei club di controllo. Per X (ex Twitter) si utilizzano archivi pubblici accessibili tramite strumenti open-source, che consentono di estrarre dettagli dei vari post quali la data e l'ora di pubblicazione, il contenuto testuale, la lingua rilevata ed il numero di like, retweet e commenti. Queste informazioni vengono utilizzate per sviluppare indicatori mensili di volume, operativizzazione (lingua, orari "USA-friendly") ed engagement. Per YouTube si fa riferimento ai canali ufficiali dei club, sfruttando dove possibile le API pubbliche e, in alternativa, feed RSS. I dati raccolti includono l'ID del video, il titolo, la

descrizione, la data di pubblicazione, il numero di visualizzazioni e, quando possibili, like e commenti. Queste variabili aiutano a distinguere tra contenuti long e short form, a misurare l'intensità dell'attività editoriale e a ricavare proxy di interesse del pubblico. Nel caso di Instagram e Facebook, non esiste un accesso sistematico alle metriche interne quali impressions, portata o tempo di visualizzazione. Di conseguenza, queste piattaforme sono utilizzate principalmente in modo qualitativo e documentario, a supporto della codifica dei formati e dello stile comunicativo. Le variabili quantitative principali del dataset sono quindi ancorate a X e YouTube, che garantiscono un livello di apertura sufficiente per la costruzione di serie temporali coerenti

3.2.2 Sito ufficiale e altre proprietà digitali dei club

Il sito web ufficiale dell'AS Roma rappresenta una risorsa fondamentale per comprendere le scelte di comunicazione istituzionale del club. Esaminando le sezioni news, comunicati, match report e contenuti editoriali, è possibile identificare il linguaggio di pubblicazione, la data e l'ora di pubblicazione, le categorie tematiche trattate ed eventuali riferimenti a iniziative commerciali, CSR o partnership. La coesistenza di versioni in italiano e in inglese dei contenuti consente di valutare la quota di contenuti destinata al pubblico internazionale e di monitorare l'evoluzione nel tempo. Oltre al sito principale, vengono prese in considerazione anche altre proprietà digitali pubbliche dei club, quali micrositì legati a campagne specifiche, pagine dedicate alle membership o agli store online. Queste risorse contribuiscono a definire la portata dell'ecosistema digitale e a contestualizzare alcune scelte di marketing emerse dai canali social.

3.2.3 Bilanci, relazioni e rapporti di settore

Per quanto riguarda l'aspetto economico e finanziario si utilizzano i bilanci e le relazioni annuali resi pubblici dai club, integrati da rapporti di settore prodotti da organismi indipendenti. Nello specifico, i report UEFA sul panorama finanziario dei club europei e le edizioni annuali della Football Money League di Deloitte forniscono informazioni sui ricavi commerciali, sulle principali fonti di fatturato e sul posizionamento economico relativo dei club nel contesto europeo. Quando disponibili, i bilanci pubblici dei club consentono di verificare e dettagliare la voce ricavi commerciali, distinguendo tra sponsorship, licensing, retail ed altre categorie. Poiché i dati sono generalmente annuali, le informazioni vengono successivamente riallineate al calendario sportivo ed utilizzate come variabili contestuali o come proxy a bassa frequenza per la monetizzazione, tenendo conto dei limiti inferenziali associati all'assenza di misure mensili o per singola campagna

3.2.4 Fonti istituzionali e di ricerca: UEFA, CIES, FIGC/Lega

Le fonti istituzionali calcistiche e gli osservatori indipendenti completano il quadro informativo. I rapporti UEFA offrono serie temporali aggregate sui ricavi, sui costi e sulla struttura del settore: il CIES Football Observatory offre analisi e dataset su pubblico, trasferimenti, valori di mercato ed altri indicatori relativi al calcio europeo. La Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC) e la Lega Serie A forniscono dati su presenze, calendari, risultati e, in alcuni casi, informazioni sugli impianti e sui progetti infrastrutturali. Queste fonti sono utilizzate principalmente per costruire variabili di controllo quali l'affluenza media, la partecipazione a coppe europee e l'intensità del calendario, nonché per collocare i risultati della tesi in un quadro più ampio di trasformazione economica del calcio europeo. Nei casi in cui i dati siano mancanti o incoerenti tra le diverse fonti, viene adottato un approccio conservativo, dando priorità alla coerenza del pannello rispetto alla massimizzazione del numero di osservazioni

3.2.5 Google Trends ed indicatori di domanda

Google Trends viene impiegato come proxy per misurare l'interesse e la domanda informativa relativa all'AS Roma e ad alcuni club comparabili, distinguendo tra ricerche effettuate in Italia e ricerche provenienti da mercati esteri selezionati, con particolare attenzione agli Stati Uniti ed ai principali paesi europei. Le serie di dati ottenute, normalizzate su base 0-100, non rappresentano volumi assoluti ma consentono piuttosto di rilevare variazioni relative nel tempo e di confrontare, a parità di query, l'intensità di interesse tra aree geografiche diverse. In questo lavoro, i dati di Google Trends sono utilizzati principalmente come possibili indicatori di rinforzo per alcune specificazioni econometriche, ad esempio per verificare se eventuali aumenti di americanizzazione editoriale si associano ad una maggiore visibilità del club nei mercati target. Data la natura relativa e campionaria di questo strumento, e stime che lo includono sono interpretate con particolare prudenza

3.2.6 Integrazione delle fonti e costruzione del pannello dati

Le fonti descritte vengono integrate in un pannello club-mese mediante procedure di pulizia, standardizzazione e matching basate su identificativi univoci, come nome del club e stagione, e su una normalizzazione temporale comune quale mese di riferimento o fuso orario Europeo/Roma. I

dati provenienti da X, YouTube e dal sito ufficiale sono aggregati a livello mensile; i dati annuali (bilanci, report UEFA/Deloitte) sono mappati sulle stagioni e, dove necessario, riportati a scala mensile tramite regole di ripartizione coerenti con la struttura del calendario calcistico. Nel processo di integrazione vengono documentate in modo sistematico le scelte di esclusione di outlier, le ipotesi di ricostruzione di serie mancanti e le eventuali ricodifiche di variabili categoriali. Il risultato finale è un dataset panel che, pur costruito esclusivamente con dati pubblici, consente di analizzare in modo strutturato l'evoluzione delle strategie di marketing digitale dell'AS Roma nel confronto con club di controllo selezionati

3.3 Operazionalizzazione delle variabili

In questo paragrafo si descrive come i concetti teorici introdotti nei capitoli precedenti vengono tradotti in variabili osservabili utilizzate nelle analisi empiriche del capitolo 3 e nelle stime che verranno presentate nel capitolo 4. In particolare, si distinguono tre blocchi di variabili: indicatori digitali, variabili di monetizzazione ed indicatori di sfruttamento dello stadio. Alcune dimensioni concettualmente rilevanti, come l'engagement social e i controlli sportivi, vengono discusse ma non entrano nella specificazione quantitativa finale, per vincoli di disponibilità e qualità dei dati

3.3.1 Operativizzazione della dimensione digitale

La dimensione digitale rappresenta il primo pilastro del processo di americanizzazione considerato in questa tesi. In linea teorica, un club "americanizzato" dovrebbe caratterizzarsi per:

- uso intensivo di molteplici piattaforme (X, Instagram, Facebook, YouTube)
- pubblicazione di contenuti in più lingue (non solo italiano, ma anche inglese e, in prospettiva, altre lingue globali)
- scelta di orari di pubblicazione "USA-friendly", che tengano conto dei fusi orari nordamericani
- sperimentazione di formati ad alto potenziale di engagement (short-form video, storytelling seriale, contenuti dietro le quinte)
- integrazione tra contenuti digitali e iniziative di CSR, partnership commerciali e attivazioni con brand internazionali

Per ragioni di tracciamento dei dati in modalità open-source e di replicabilità del lavoro, la dimensione digitale viene però operativizzata, nella parte quantitativa, in modo più parsimonioso. In particolare, si utilizza un indicatore di intensità digitale YouTube:

- $digital_intensity_{\{i,t\}}$: numero medio mensile di video pubblicati sul canale YouTube ufficiale del club i nella stagione t

Tale variabile è costruita aggregando, per ciascun club (AS Roma, SSC Napoli) e per ciascuna stagione (luglio–giugno), il numero totale di video caricati sul canale ufficiale e dividendo per il numero di mesi attivi nella stagione. In questo modo si ottiene una misura comparabile di “sforzo produttivo” sui contenuti video, che costituisce il contributo principale alla componente digitale dell’Americanization Index. mAltre dimensioni digitali concettualmente rilevanti (lingua dei contenuti, orari di pubblicazione, tipologia di formato, riferimenti espliciti al pubblico statunitense, attivazioni con partner USA, ecc.) vengono discusse a livello qualitativo ma non sono codificate in variabili quantitative nel panel club–stagione, in quanto la loro costruzione richiederebbe un processo di content coding manuale o semi-automatico non compatibile con l’uso esclusivo di dati open-source

3.3.2 Engagement: dimensione concettuale e limiti di misurazione

Un secondo blocco di variabili potenzialmente rilevante riguarda l’engagement dei tifosi e degli utenti rispetto ai contenuti digitali del club. In linea con la letteratura sul digital sport marketing, indicatori come:

- tasso di engagement normalizzato (engagement rate su follower)
- crescita della base follower sulle diverse piattaforme (X, Instagram, Facebook, YouTube);
- share rate (propensione alla condivisione dei contenuti)
- sentiment delle interazioni (commenti positivi/negativi)

costituirebbero una misura più diretta della capacità del club di attivare e mantenere una comunità globale, aspetto centrale nei processi di americanizzazione del brand calcistico. Nel presente lavoro, tuttavia, tali variabili non entrano nella specificazione quantitativa del panel per due motivi principali:

- l’accesso sistematico a serie storiche di follower, like, commenti e metriche di engagement per un orizzonte pluriennale richiederebbe API, strumenti di scraping o dataset proprietari non disponibili in modalità open-data
- la codifica affidabile del sentiment e di indicatori qualitativi (ad esempio, contenuti percepiti come “americani” dai tifosi) richiederebbe algoritmi di NLP e un lavoro di validazione che esulano dall’obiettivo di questa tesi

Di conseguenza, l'engagement rimane una dimensione concettualmente discussa e utilizzata nella parte teorica per interpretare le strategie di comunicazione dei club, ma non è formalmente modellata nelle analisi econometriche dei capitoli 3 e 4. Nelle conclusioni, l'integrazione di veri e propri indicatori di engagement viene indicata come uno sviluppo naturale della presente ricerca

3.3.3 Monetizzazione (ricavi commerciali, mix sponsor, occupancy/pricing)

La terza dimensione del framework empirico riguarda la capacità dei club di trasformare l'attività di marketing e l'ampliamento della base tifosi in ricavi economici. In coerenza con la letteratura sul business del calcio, la monetizzazione viene analizzata lungo due direttrici principali: l'evoluzione dei ricavi commerciali e del loro peso sul totale, e l'utilizzo dello stadio come leva di revenue attraverso tassi di riempimento e politiche di pricing. Dal punto di vista dei ricavi, per ciascuna stagione sportiva e per entrambi i club oggetto di analisi (AS Roma e SSC Napoli) si raccolgono i dati di bilancio relativi alle principali componenti del fatturato: ricavi da diritti televisivi, ricavi da matchday (biglietteria, hospitality) e ricavi commerciali (sponsorizzazioni, licensing, merchandising, commercial). Sulla base di tali informazioni si costruiscono le seguenti variabili:

- revenue_total: ricavi operativi totali del club nella stagione t ;
- revenue_matchday: ricavi da stadio (biglietteria, hospitality e altre componenti matchday);
- revenue_broadcasting: ricavi derivanti da diritti televisivi nazionali e internazionali;
- revenue_commercial: ricavi commerciali, intesi come somma di sponsorizzazioni, accordi di partnership, licensing e merchandising;
- share_commercial: incidenza percentuale dei ricavi commerciali sul totale, definita come:

$$\frac{revenue_commercial_{i,t}}{revenue_total_{i,t}}$$

dove i indica il club (Roma/Napoli) e t la stagione.

L'ipotesi di ricerca sottostante è che un modello gestionale più vicino alla logica dell'"entertainment company", tipico delle proprietà statunitensi, tenda a far crescere nel tempo l'incidenza dei ricavi commerciali sul totale, riducendo la dipendenza dai diritti TV rispetto a club con governance tradizionalmente italiana. La variabile share_commercial rappresenta quindi un indicatore sintetico della "profondità" della monetizzazione del brand rispetto alle fonti di entrata più tradizionali. Accanto alla dimensione strettamente commerciale, la monetizzazione viene analizzata anche attraverso il canale stadio, considerato in letteratura uno degli ambiti in cui si manifesta con maggiore evidenza il passaggio da un modello di club "locale" a una piattaforma di intrattenimento. Per ogni club e stagione si raccolgono: la capienza ufficiale dello stadio, la media

spettatori nelle gare interne di campionato, eventuali informazioni disponibili su livelli medi di prezzo o categorie tariffarie. Sulla base di tali dati si definiscono in particolare:

- stadium_capacity: capienza ufficiale dello stadio (posti disponibili);
- attendance_avg: media spettatori alle gare casalinghe di Serie A nella stagione t ;
- occupancy_rate: tasso di riempimento, calcolato come: $\frac{attendance_avg_{i,t}}{stadium_capacity_{i,t}}$
- eventuali proxy di ticket_price_index, qualora siano disponibili informazioni su prezzi medi o fasce di prezzo

La combinazione di ricavi commerciali e indicatori di sfruttamento dello stadio consente di valutare se, a seguito del passaggio di proprietà dell'AS Roma a investitori statunitensi, il club abbia intrapreso un percorso di progressiva “americanizzazione” nella struttura delle revenue, rispetto a un club comparabile come la SSC Napoli. Nelle analisi successive, tali variabili di monetizzazione vengono utilizzate sia in chiave descrittiva (serie storiche e confronti Roma/Napoli) sia come variabili dipendenti in semplici modelli a livello di stagione, in cui la presenza della proprietà americana e l'indice di americanizzazione digitale fungono da principali regressori esplicativi, controllando per stagione, partecipazione alle coppe europee e shock esogeni (es. stagione Covid).

Club	Periodo analizzato	Ricavi commerciali medi (M€)	Share ricavi commerciali media (%)	Tasso di riempimento medio (%)	n stagioni
AS Roma	2010-2011 – 2023-2024	16,2	9,0	54,7	14
SSC Napoli	2010-2011 – 2023-2024	6,0	2,6	62,6	14

Dalla Tabella emerge come, nel periodo 2010-2011/2023-2024, l'AS Roma presenti ricavi commerciali medi pari a circa 16,2 milioni di euro, con una share commerciale media del 9,0% e un tasso di riempimento medio dello stadio pari al 54,7%. La SSC Napoli, sullo stesso orizzonte temporale, registra ricavi commerciali medi pari a circa 6,0 milioni di euro, una share commerciale del 2,6% e un tasso di riempimento medio pari al 62,6%. Nel complesso, i dati suggeriscono che la Roma abbia sviluppato una struttura di ricavi relativamente più orientata alla componente commerciale rispetto a un club comparabile rimasto a proprietà italiana, pur a fronte di un tasso di riempimento dello stadio mediamente inferiore

3.3.4 Controlli sportivi e shock esogeni

Nella struttura teorica iniziale, era prevista l'inclusione di un set di controlli sportivi per tenere conto del fatto che performance e risultati sul campo possono influenzare sia la dimensione digitale sia quella di monetizzazione. Tra le variabili potenzialmente rilevanti rientrano:

- performance in campionato (punti, posizione finale in Serie A)
- partecipazione e risultati nelle competizioni europee (Champions League, Europa League, Conference League)
- conquiste di trofei o finali raggiunte
- shock esogeni legati a cambi di allenatore, trasferimenti di campioni iconici, infortuni gravi, ecc.

L'idea di fondo è che un club che vince di più o gioca stabilmente le coppe europee tende ad attrarre maggior attenzione mediatica, maggior traffico digitale e maggiori opportunità commerciali, con il rischio di confondere l'effetto "proprietà americana" con l'effetto "successo sportivo".

Nel presente lavoro, tuttavia, tali controlli sportivi non sono stati integrati nel panel quantitativo per due motivi:

- la costruzione di un dataset strutturato partita-per-partita per più stagioni, con aggregazione a livello di stagione e codifica di shock esogeni, si è rivelata troppo onerosa rispetto alle risorse disponibili
- l'attenzione della tesi è rimasta focalizzata sulla comparazione Roma–Napoli in termini di traiettoria digitale e di monetizzazione, assumendo che gran parte delle differenze di performance sportiva tra i due club siano assorbite dagli effetti fissi di club e dagli effetti fissi di stagione nei modelli DiD

Di conseguenza, i risultati econometrici presentati nel capitolo 3.5 e nel capitolo 4 vanno letti tenendo conto di questa scelta: i coefficienti associati alle variabili di trattamento ($\text{treated} \times \text{post2011}$, $\text{treated} \times \text{post2020}$) catturano una combinazione di strategie di americanizzazione e di traiettoria sportiva non completamente controllata, pur beneficiando di un disegno comparato che mette a confronto due club di alto livello nello stesso contesto sportivo (Serie A)

3.4 Americanization Index: indicatori, pesi, normalizzazione ed affidabilità (Cohen's κ)

In coerenza con quanto discusso nel capitolo 2, l'Americanization Index ha l'obiettivo di sintetizzare in un unico indicatore la vicinanza del modello gestionale e comunicativo del club ad un paradigma "americanizzato" del calcio, inteso come entertainment business orientato ai mercati

internazionali e, in particolare, al pubblico statunitense. Nell’ottica di questa tesi, l’indice viene calcolato a livello club–stagione (AS Roma e SSC Napoli, 2010-2011 / 2023-2024), combinando informazioni provenienti da due blocchi di dati effettivamente disponibili: attività digitale (YouTube) e struttura dei ricavi ed utilizzo dello stadio come leva di monetizzazione. L’indice non pretende di esaurire tutti gli aspetti culturali dell’“americanizzazione”, ma fornisce una proxy quantitativa consistente e replicabile della trasformazione del modello di business del club, sufficiente per il confronto Roma/Napoli nei modelli empirici successivi

3.4.1 Dimensioni teoriche e indicatori operativi

L’Americanization Index è costruito a partire da tre dimensioni concettuali principali:

- Digital & content orientation
- Commercial monetization
- Stadium exploitation

In teoria, ciascuna dimensione potrebbe includere diversi indicatori (ad esempio quota di contenuti in lingua inglese, presenza di formati “US-style”, riferimenti diretti al pubblico statunitense).

Tuttavia, per garantire coerenza con i dati effettivamente raccolti in questa tesi, l’indice viene implementato utilizzando esclusivamente indicatori calcolabili a partire da:

- Il dataset YouTube mensile (yt_monthly), descritto nel capitolo 3.3.2
- Il dataset di monetizzazione stagionale (monetization_ASR_NAP), descritto nel capitolo 3.3.3

La dimensione digitale mira a cogliere quanto la strategia di contenuto del club si avvicini a un modello “US-like”, caratterizzato da elevata intensità di produzione contenuti e da una logica di intrattenimento continuo. Con i dati disponibili, viene implementato un indicatore di base:

digital_intensity: numero medio mensile di video pubblicati sul canale YouTube ufficiale del club.

A partire dal file yt_monthly, che contiene per ogni club i conteggi mensili di video pubblicati (yt_videos_month), si costruisce, per ciascun club i e stagione t , la seguente variabile:

$$\text{digital_intensity}_{\{i,t\}} = (1 / M_{\{i,t\}}) \cdot \sum_{\{m \in \text{stagione } t\}} \text{yt_videos_month}_{\{i,m\}}$$

dove $M_{\{i,t\}}$ è il numero di mesi per cui sono disponibili dati nella stagione t . Nel caso in cui il periodo di osservazione copra tutte le dodici mensilità, $M_{\{i,t\}} = 12$; in presenza di dati parziali, la media viene calcolata sui soli mesi osservati.

La dimensione commerciale riflette la capacità del club di trasformare visibilità e base tifosi in ricavi commerciali, in linea con un modello di sports business maturo. A partire dal dataset di monetizzazione, si utilizzano due indicatori:

- share_commercial: incidenza dei ricavi commerciali sui ricavi totali
- commercial_level: livello assoluto dei ricavi commerciali

Indicativamente, per ciascun club i e stagione t :

$$\text{share_commercial}_{\{i,t\}} = \text{revenue_commercial}_{\{i,t\}} / \text{revenue_total}_{\{i,t\}}$$

$$\text{commercial_level}_{\{i,t\}} = \text{revenue_commercial}_{\{i,t\}} / 1.000.000$$

dove $\text{revenue_commercial}_{\{i,t\}}$ e $\text{revenue_total}_{\{i,t\}}$ sono espressi in euro nei bilanci o nei report utilizzati, mentre $\text{commercial_level}_{\{i,t\}}$ è espresso in milioni di euro per una maggiore leggibilità.

La terza dimensione riguarda l'utilizzo dello stadio come piattaforma di intrattenimento e di generazione di ricavi. Con i dati raccolti sui flussi di pubblico e sulla struttura dei ricavi, si definiscono due indicatori:

- occupancy_rate: tasso di riempimento medio dello stadio
- matchday_intensity: incidenza dei ricavi da matchday sui ricavi totali

Per ciascun club i e stagione t :

$$\text{occupancy_rate}_{\{i,t\}} = \text{attendance_avg}_{\{i,t\}} / \text{stadium_capacity}_{\{i,t\}}$$

$$\text{matchday_intensity}_{\{i,t\}} = \text{revenue_matchday}_{\{i,t\}} / \text{revenue_total}_{\{i,t\}}$$

dove $\text{attendance_avg}_{\{i,t\}}$ è la media spettatori alle gare casalinghe di Serie A e $\text{stadium_capacity}_{\{i,t\}}$ è la capienza ufficiale dell'impianto

3.4.2 Costruzione operativa dell'indice con i dati disponibili

Gli indicatori sopra descritti presentano scale e unità di misura differenti (conteggi, rapporti, valori monetari). Per poterli aggregare in un unico indice composito, è necessario procedere a:

normalizzazione, aggregazione per dimensione e combinazione finale in un indice di sintesi.

Normalizzazione. Per ogni indicatore $x_{\{k,i,t\}}$ (dove k denota l'indicatore, i il club e t la stagione) si applica una normalizzazione min-max a livello di campione (AS Roma e SSC Napoli su tutte le stagioni disponibili):

$$z_{\{k,i,t\}} = (x_{\{k,i,t\}} - \min_{\{i,t\}}(x_{\{k,i,t\}})) / (\max_{\{i,t\}}(x_{\{k,i,t\}}) - \min_{\{i,t\}}(x_{\{k,i,t\}}))$$

In questo modo tutti gli indicatori vengono riportati in un intervallo $[0,1]$, in cui 0 rappresenta il valore meno "americanizzato" osservato e 1 il valore più "americanizzato".

Aggregazione per dimensione. Una volta normalizzati, gli indicatori vengono aggregati per dimensione. Nel caso concreto di questa tesi, le tre dimensioni e i rispettivi indicatori normalizzati sono:

- Digital: $z_{\text{digital_intensity}_{\{i,t\}}}$
- Commercial: $z_{\text{share_commercial}_{\{i,t\}}}$ e $z_{\text{commercial_level}_{\{i,t\}}}$

- Stadium: $z_occupancy_rate_ \{i,t\}$ e $z_matchday_intensity_ \{i,t\}$

Per ciascuna dimensione d e stagione t, si calcola la media semplice degli indicatori inclusi:

$$Z_ \{Digital,i,t\} = z_digital_intensity_ \{i,t\}$$

$$Z_ \{Commercial,i,t\} = (z_share_commercial_ \{i,t\} + z_commercial_level_ \{i,t\}) / 2$$

$$Z_ \{Stadium,i,t\} = (z_occupancy_rate_ \{i,t\} + z_matchday_intensity_ \{i,t\}) / 2$$

Pesi e formula dell'indice composito. Alle tre dimensioni viene attribuito, in assenza di evidenze empiriche forti per una ponderazione diversa, un peso uguale:

$$w_Digital = 1/3; \quad w_Commercial = 1/3; \quad w_Stadium = 1/3.$$

L'Americanization Index per il club i nella stagione t è quindi definito come:

$$AI_ \{i,t\} = (1/3) \cdot Z_ \{Digital,i,t\} + (1/3) \cdot Z_ \{Commercial,i,t\} + (1/3) \cdot Z_ \{Stadium,i,t\}.$$

Per costruzione, $AI_ \{i,t\} \in [0,1]$. Valori più elevati indicano una maggiore convergenza verso un modello “americanizzato” in termini di intensità digitale, struttura dei ricavi e sfruttamento dello stadio. Nei capitoli successivi l'indice $AI_ \{i,t\}$ viene utilizzato sia in chiave descrittiva (serie storiche Roma/Napoli), sia come variabile esplicativa o dipendente in semplici modelli panel a livello di club–stagione

Schema riassuntivo degli indicatori dell'Americanization Index

Dimensione	Indicatore	Simbolo	Definizione operativa	Unità di misura	Fonte dati
Digital	Intensità contenuti YouTube	$digital_intensity_ \{i,t\}$	Numero medio mensile di video pubblicati sul canale YouTube ufficiale del club nella stagione t	Conteggio medio mensile	yt_monthly (yt_videos_month)
Commercial	Incidenza ricavi commerciali	$share_commercial_ \{i,t\}$	Ricavi commerciali / ricavi totali nella stagione t	Rapporto (0–1)	Bilanci club; report Deloitte/UEFA

Commercial	Livello ricavi commerciali	commercial_level_{i,t}	Ricavi commerciali espressi in milioni di euro	Milioni di euro	Bilanci club; report Deloitte/UEFA
Stadium	Tasso di riempimento	occupancy_rate_{i,t}	Media spettatori partite casalinghe / capienza stadio nella stagione t	Rapporto (0–1)	Lega Serie A; fonti statistiche ufficiali
Stadium	Intensità ricavi da matchday	matchday_intensity_{i,t}	Ricavi da matchday / ricavi totali nella stagione t	Rapporto (0–1)	Bilanci club; report Deloitte/UEFA

3.4.3 Affidabilità della codifica e Cohen's κ

Alcuni aspetti dell'americanizzazione, in particolare quelli legati a format e contenuti qualitativi, potrebbero richiedere in futuro una componente di content analysis soggettiva (ad esempio classificare i contenuti digitali come “US-style” o meno). Sebbene in questa tesi l’Americanization Index sia costruito solo a partire da indicatori pienamente quantitativi, è utile descrivere lo schema metodologico che consentirebbe di estendere l’indice ad elementi qualitativi garantendo un’adeguata affidabilità. In tale schema, due codificatori indipendenti analizzerebbero un campione di contenuti digitali per ciascun club e stagione, attribuendo a ogni contenuto etichette dicotomiche (es. presenza/assenza di lingua inglese, presenza/assenza di riferimenti espliciti al pubblico statunitense, uso di format tipici delle leghe USA). L’accordo tra i codificatori verrebbe misurato tramite il coefficiente di Cohen's κ , che quantifica l’accordo oltre il caso. Valori di κ inferiori a 0,4 indicano accordo scarso, tra 0,4 e 0,6 accordo moderato, tra 0,6 e 0,8 buon accordo, oltre 0,8 accordo molto elevato. Solo le variabili per cui κ risulterebbe almeno pari a 0,6 verrebbero incluse nel calcolo dell’indice, eventualmente normalizzate e integrate nelle tre dimensioni sopra descritte. In questo modo sarebbe possibile arricchire l’Americanization Index con componenti qualitative mantenendo, al contempo, trasparenza metodologica e replicabilità

3.5 Modelli di stima: Difference-in-Differences multi-periodo (2011-2020), event study e test di trend paralleli

Dopo aver definito il set informativo (cap. 3.2–3.3) e costruito l’Americanization Index (cap. 3.4), questo paragrafo descrive i modelli econometrici utilizzati per analizzare l’effetto del passaggio a proprietà statunitense dell’AS Roma rispetto a un club di controllo a proprietà italiana (SSC Napoli). L’impianto empirico si basa su un panel club–stagione che copre il periodo 2010-2011 / 2023-2024 e sfrutta due discontinuità principali: l’ingresso della prima proprietà statunitense alla Roma (2011, era DiBenedetto/Pallotta) e il successivo subentro della famiglia Friedkin (2020), interpretato come ulteriore rafforzamento della strategia digitale e commerciale. Il dataset finale di analisi è il file "panel_ASR_NAP_club_season.csv", ottenuto combinando le informazioni sui contenuti YouTube ufficiali (file "yt_monthly") e i dati di bilancio e di utilizzo dello stadio (file "monetization_ASR_NAP"). La struttura del panel e le principali variabili sono sintetizzate nella tabella presente nel sottocapitolo 3.5.1, mentre i risultati delle stime Difference-in-Differences sono riportati in Tabella 3.5.2

3.5.1 Struttura del panel e variabili chiave

Il panel è indicizzato da:

- $i \in \{\text{AS Roma, SSC Napoli}\}$ (club)
- $t = 2010\text{--}2011, \dots, 2023\text{--}2024$ (stagioni calcistiche)

A partire dal file "yt_monthly", che contiene per ciascun club e mese il numero di video pubblicati sul canale YouTube ufficiale, i mesi sono aggregati in stagioni (luglio–giugno) e, per ogni coppia club–stagione (i, t), si calcola:

- $\text{digital_intensity}_{\{i,t\}}$: numero medio mensile di video pubblicati nella stagione t

Dal file "monetization_ASR_NAP" si estraggono, per ciascun club e stagione, le variabili economico-sportive:

- $\text{revenue_total}_{\{i,t\}}$, $\text{revenue_matchday}_{\{i,t\}}$, $\text{revenue_broadcasting}_{\{i,t\}}$,
 $\text{revenue_commercial}_{\{i,t\}}$
- $\text{share_commercial}_{\{i,t\}} = \text{revenue_commercial}_{\{i,t\}} / \text{revenue_total}_{\{i,t\}}$
- $\text{attendance_avg}_{\{i,t\}}$, $\text{stadium_capacity}_{\{i,t\}}$, $\text{occupancy_rate}_{\{i,t\}} = \text{attendance_avg}_{\{i,t\}} / \text{stadium_capacity}_{\{i,t\}}$; $\text{ticket_price_index}_{\{i,t\}}$

Le due fonti informative vengono unite tramite una merge su club_id, club_name e season, ottenendo un dataset panel in cui ogni riga corrisponde a una coppia club–stagione (i, t) con

indicatori digitali, di monetizzazione e di sfruttamento dello stadio. Sul panel così ottenuto sono definite:

- le variabili di trattamento:
- $treated_i = 1$ per AS Roma, 0 per SSC Napoli
- $post2011_t = 1$ per le stagioni con anno di inizio ≥ 2011 (post prima proprietà USA), 0 altrimenti
- $post2020_t = 1$ per le stagioni con anno di inizio ≥ 2020 (post subentro Friedkin), 0 altrimenti
- gli indicatori normalizzati (min-max) per ciascuna dimensione ($digital_intensity$, $share_commercial$, $commercial_level$, $occupancy_num$, $matchday_intensity$)
- le tre dimensioni compositive: $Z_Digital_{\{i,t\}}$ (intensità digitale), $Z_Commercial_{\{i,t\}}$ (posizionamento commerciale), $Z_Stadium_{\{i,t\}}$ (sfruttamento dello stadio)
- l'Americanization Index $AI_{\{i,t\}}$, definito nel capitolo 3.4 come media delle tre dimensioni

La tabella sottostante riporta, per Roma e Napoli, le principali statistiche descrittive delle variabili chiave del panel (medie, deviazioni standard e range), evidenziando come la Roma presenti, in media, valori più elevati di $digital_intensity$, $commercial_level$ e AI rispetto al club di controllo, soprattutto nelle stagioni successive ai cambi di proprietà.

Statistiche descrittive del panel club-stagione (AS Roma vs SSC Napoli)

Club	N stagioni	Digital intensity (media / sd)	Ricavi commerciali (mln €) (media / sd)	Quota ricavi commerciali (media / sd)	Occupancy rate stadio (media / sd)	Americanization Index (media / sd)
AS Roma	13	22.444 / 21.247	15.821 / 9.617	0.086 / 0.056	0.552 / 0.213	0.439 / 0.171

SSC Napoli	14	8.432 / 4.304	5.990 / 5.706	0.026 / 0.014	0.626 / 0.212	0.228 / 0.087
---------------	----	------------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Per l'AS Roma la stagione 2010-2011 non dispone di informazioni digitali complete, pertanto l'AI non è calcolabile e l'osservazione è esclusa dalle statistiche descrittive e dalle stime econometriche

3.5.2 Difference-in-Differences multi-periodo (2011,2020)

La specificazione di base è un modello Difference-in-Differences con due shock istituzionali (2011 e 2020) ed effetti fissi di club e stagione. Per una generica variabile di interesse $Y_{\{i,t\}}$ (ad esempio l'Americanization Index o la quota di ricavi commerciali), il modello stimato è:

$$Y_{\{i,t\}} = \alpha + \beta_1 (\text{treated}_i \times \text{post2011}_t) + \beta_2 (\text{treated}_i \times \text{post2020}_t) + \delta_i + \gamma_t + \varepsilon_{\{i,t\}}$$

dove:

- δ_i sono effetti fissi di club (assorbono differenze strutturali e time-invariant tra Roma e Napoli)
- γ_t sono effetti fissi di stagione (assorbono shock comuni a entrambi i club in ciascun anno: riforme regolamentari, congiuntura economica, pandemia, ecc.)
- $\varepsilon_{\{i,t\}}$ è il termine di errore idiosincratico

I coefficienti di interesse sono:

- β_1 : effetto medio differenziale del primo passaggio a proprietà USA (2011) sul club trattato rispetto al controllo
- β_2 : effetto medio differenziale del subentro Friedkin (2020), interpretato come un "secondo stadio" del processo di americanizzazione

Le stime sono realizzate in Python (versione 3.11) con il pacchetto "statsmodels", applicando il metodo dei minimi quadrati ordinari (OLS) con errori standard robusti eteroschedastici di tipo HC3.

Le osservazioni prive di dati completi per la costruzione dell'Americanization Index sono escluse dall'analisi; pertanto, l'orizzonte effettivo copre le stagioni per cui è disponibile un set informativo totale (dati digitali, economici e di stadio). I risultati principali sono sintetizzati nella tabella sottostante, che riporta i coefficienti delle interazioni $\text{treated}_i \times \text{post2011}_t$ e $\text{treated}_i \times \text{post2020}_t$ per due outcome: $AI_{\{i,t\}}$ e la quota di ricavi commerciali $\text{share_commercial}_{\{i,t\}}$.

Dal modello con $AI_{i,t}$ come variabile dipendente emerge un coefficiente di circa 0,18 per $treated_i \times post2011_t$, statisticamente significativo ($p \approx 0,00$), e un coefficiente di circa 0,20 per $treated_i \times post2020_t$, positivo e vicino alla significatività convenzionale ($p \approx 0,06$). Nel modello con $share_commercial_{i,t}$ come outcome, il coefficiente associato a $treated_i \times post2011_t$ è pari a circa 0,05 ($p \approx 0,05$), suggerendo un incremento di circa 5 punti percentuali nella quota di ricavi commerciali della Roma rispetto al Napoli nel post-2011, mentre il coefficiente $treated_i \times post2020_t$ risulta vicino allo zero e non significativamente diverso da zero. In sintesi, le stime DiD indicano che il passaggio alla prima proprietà statunitense è associato a un aumento significativo sia dell'Americanization Index sia della quota di ricavi commerciali dell'AS Roma rispetto al club di controllo. Il subentro Friedkin sembra rafforzare ulteriormente l'AI, pur con un'evidenza statistica più debole, mentre non modifica in modo altrettanto marcato la struttura percentuale dei ricavi (share commerciale)

Risultati dei modelli Difference-in-Differences (AS Roma vs SSC Napoli)

Outcome	$\beta_{\square}$ (treated $\times$ post2011)	s.e. $\beta_{\square}$	$\beta_{\square}$ (treated $\times$ post2020)	s.e. $\beta_{\square}$
AI (Americanization Index)	0.183	0.047	0.198	0.104
Quota ricavi commerciali (share_comm_num)	0.049	0.025	-0.009	0.060

3.5.3 Specificazioni di tipo event study

Per andare oltre la stima di un singolo effetto medio pre/post e analizzare la dinamica temporale dell'americanizzazione, si prevede l'utilizzo di specificazioni di tipo event study, che sostituiscono gli indicatori post con una serie di dummy per "anni dall'evento". Per il primo evento (2011), definendo per la Roma:

$$EventTime_{i,t} = t - T_i$$

dove T_i è l'anno di inizio della proprietà USA per il club trattato (non definito per il Napoli, che funge da controllo), il modello event-study assume la forma:

$$Y_{i,t} = \alpha + \sum_{k=K_{min}}^{K_{max}} \beta_k (treated_i \times 1\{EventTime_{i,t} = k\}) + \delta_i + \gamma_t + \varepsilon_{i,t}$$

Uno dei valori (tipicamente $k = -1$, l'anno immediatamente precedente l'evento) è omesso come categoria di riferimento. I coefficienti β_k misurano l'effetto differenziale per ciascun anno relativo rispetto al periodo base, consentendo di:

- verificare la presenza di differenze sistematiche prima del trattamento (pattern pre-trend incompatibili con l'ipotesi di trend paralleli)
- descrivere la traiettoria post-trattamento (effetto immediato, graduale, ritardato, persistente)

Un'analoga specificazione può essere definita per il secondo evento (2020), ovvero si possono stimare due serie separate di coefficienti relativi ai due passaggi proprietari. I risultati empirici degli event-study, basati sullo stesso panel e sulle stesse variabili outcome utilizzate per il DiD (in particolare $AI_{\{i,t\}}$ e $share_commercial_{\{i,t\}}$), saranno riportati successivamente tramite grafici dei profili temporali β_k , mettendo a confronto l'evoluzione della Roma rispetto al Napoli nei dintorni dei due cambi di proprietà

3.5.4 Test di trend paralleli e considerazioni di identificazione

L'ipotesi centrale che consente un'interpretazione causale dei coefficienti Difference-in-Differences è l'ipotesi di trend paralleli: in assenza del trattamento (proprietà statunitense), la traiettoria dell'outcome per l'AS Roma sarebbe stata parallela a quella della SSC Napoli. Nel contesto di due sole unità (Roma e Napoli) e di un orizzonte temporale limitato, tale ipotesi non è verificabile in senso stretto, ma può essere valutata in modo indiretto attraverso una combinazione di analisi grafiche e test formali sui periodi pre-trattamento. In particolare, l'analisi prevede:

Analisi grafica dei pre-trend:

- tracciando, per ciascun outcome chiave (AI, share dei ricavi commerciali, $commercial_level$, $occupancy_rate$), le serie storiche Roma vs Napoli nei periodi antecedenti il 2011 e il 2020, è possibile valutare visivamente l'assenza di divergenze sistematiche nei trend. Andamenti grossomodo paralleli prima del trattamento sono coerenti con l'ipotesi di trend paralleli

Esame dei coefficienti pre-evento negli event-study:

- nei modelli event-study, la sequenza dei coefficienti β_k per $k < 0$ fornisce un indicatore formale dei pre-trend. Se gli intervalli di confidenza includono lo zero e non mostrano pattern crescenti/decrescenti sistematici, ciò rafforza la plausibilità dell'ipotesi di trend paralleli. A livello formale, è possibile condurre test congiunti del tipo $H_0: \beta_{\{-3\}} = \beta_{\{-2\}} = \beta_{\{-1\}} = 0$

Robustezza a specifiche alternative:

- saranno considerate specifiche alternative (sotto-periodi, trasformazioni in logaritmi, uso di outcome alternativi) per verificare la stabilità dei coefficienti β_1 e β_2 rispetto a variazioni ragionevoli del modello

Data l'ovvia limitazione del numero di unità (due club) e la natura fortemente contestuale del caso studiato, l'analisi viene esplicitamente presentata come studio di caso comparato che utilizza la struttura DiD ed event-study come strumento organizzativo e descrittivo, più che come esercizio di inferenza statistica su un grande campione. L'interpretazione dei risultati si basa quindi sulla combinazione di: coerenza dei segni e delle magnitudini dei coefficienti stimati, plausibilità economica e istituzionale delle dinamiche osservate e confronto con l'evidenza qualitativa e con la letteratura sulla americanizzazione del calcio europeo discussa nei capitoli precedenti

3.6 Robustezza, etica e replicabilità (codebook, dataset, script)

Questo paragrafo discute la solidità empirica dei risultati, i limiti del disegno di ricerca, le implicazioni etiche connesse all'utilizzo di dati digitali e la replicabilità dell'analisi mediante dataset e script messi a disposizione in formato strutturato

3.6.1 Robustezza dei risultati

Per quanto l'analisi si concentri su un numero limitato di unità (AS Roma e SSC Napoli), sono stati adottati alcuni accorgimenti per aumentare la robustezza dei risultati ottenuti:

- nella costruzione del panel club–stagione sono state incluse soltanto le osservazioni per le quali è disponibile un set informativo completo (dati digitali, economico–finanziari e di utilizzo dello stadio), escludendo le stagioni per cui l'Americanization Index non è calcolabile in modo coerente
- gli indicatori di base (intensità digitale, quota dei ricavi commerciali, livello dei ricavi commerciali in milioni di euro, tasso di riempimento dello stadio, intensità matchday) sono stati normalizzati con procedure di min–max scaling e, quando necessario, sottoposti a procedure di attenuazione dei valori estremi (winsorization) per ridurre l'influenza di outlier isolati riconducibili a shock economici o sportivi eccezionali
- le stime Difference-in-Differences sono state effettuate mediante modelli lineari con: effetti fissi di club, per assorbire differenze strutturali e time-invariant tra Roma e Napoli; effetti fissi di stagione, per assorbire shock macroeconomici, regolamentari o sistemici che colpiscono entrambi i club nello stesso periodo; errori standard robusti eteroschedastici di

tipo HC3, per mitigare problemi di eteroschedasticità in un contesto campionario di dimensioni ridotte

- oltre all'Americanization Index, sono stati considerati outcome alternativi, quali la quota dei ricavi commerciali sul totale e indicatori di sfruttamento dello stadio, per verificare che i pattern osservati non dipendano da una singola metrica

Nel capitolo successivo, la robustezza dei risultati viene ulteriormente valutata tramite analisi grafiche (serie storiche Roma vs Napoli) ed esercizi di tipo event study che mettono a fuoco l'andamento dell'Americanization Index e delle variabili di monetizzazione negli anni immediatamente precedenti e successivi ai cambi di proprietà del club giallorosso

3.6.2 Limiti del disegno ed interpretazione dei risultati

Nonostante gli accorgimenti metodologici adottati, il disegno empirico presenta alcuni limiti che devono essere esplicitamente riconosciuti:

- il panel è composto da sole due unità (AS Roma e SSC Napoli) e da un numero limitato di stagioni, condizione che rende il quadro più simile a uno studio di caso comparato strutturato che non a un'analisi su grande campione
- l'ipotesi di trend paralleli sottostante ai modelli Difference-in-Differences non è verificabile in senso pienamente statistico con due soli club, ma solo valutabile mediante: confronto dei pre-trend nelle serie storiche; analisi dei coefficienti pre-evento nei modelli di tipo event study
- alcune variabili chiave (in particolare gli indicatori digitali) sono disponibili con maggiore livello di dettaglio in anni recenti rispetto alle prime stagioni del periodo di analisi, con conseguente necessità di escludere alcune osservazioni per garantire coerenza nella costruzione dell'Americanization Index
- la scelta del club di controllo (SSC Napoli) è motivata da affinità sportive e di contesto economico–competitivo, ma non elimina la possibilità che differenze non osservate tra i due club influenzino parte delle dinamiche analizzate

Alla luce di tali limiti, i risultati vengono interpretati in chiave principalmente descrittiva e comparata: i coefficienti stimati vengono letti come evidenza coerente con un processo di americanizzazione più marcato dell'AS Roma rispetto al club di controllo, piuttosto che come stime puntuali di effetti causali generalizzabili a tutto il calcio europeo

3.6.3 Considerazioni etiche sull'utilizzo dei dati

Sul piano etico, l'analisi si basa esclusivamente su dati open-source o comunque pubblicamente accessibili:

- per la componente digitale, i dati provengono da fonti pubbliche (canali ufficiali YouTube dei club) e sono utilizzati in forma aggregata (conteggi mensili di video pubblicati), senza alcuna elaborazione di informazioni personali o sensibili;
- a causa delle restrizioni introdotte da X sull'accesso ai dati (chiusura API free, blocco scraping non autenticato) non è stato possibile costruire una serie storica completa dei contenuti pubblicati su X
- per la componente economico-finanziaria, i dati derivano da bilanci, relazioni ufficiali e report di organismi di settore (UEFA, Deloitte, CIES, ecc.), già concepiti per la fruizione pubblica o per la trasparenza verso stakeholder e investitori
- nessuna informazione privata o coperta da vincoli di riservatezza è stata raccolta o trattata nell'ambito di questo lavoro; non sono stati utilizzati account personali, credenziali o accessi a sistemi informativi interni.

Le elaborazioni vengono effettuate a livello di club, con dati aggregati per stagione, e non riguardano singoli tifosi, singoli clienti o individui riconoscibili. La discussione dei risultati si concentra sulle strategie di marketing dei club e sui loro effetti economici, evitando ogni forma di valutazione normativa a livello di singoli soggetti

3.6.4 Replicabilità: codebook, dataset e script

Per favorire la replicabilità del lavoro, l'intero processo di costruzione dei dati e di stima dei modelli è stato strutturato in modo modulare, sulla base di codebook, dataset e script organizzati in modo trasparente. In particolare:

- la struttura dei dati è organizzata in tre livelli principali: file sorgente dei dati digitali (ad esempio yt_monthly, costruito a partire dai feed YouTube dei canali ufficiali di AS Roma e SSC Napoli); file sorgente dei dati economici e di stadio (ad esempio monetization_ASR_NAP, con le componenti di ricavo e gli indicatori di occupancy per stagione); file di panel integrato (panel_ASR_NAP_club_season.csv), risultato della merge tra le fonti precedenti e base per la costruzione dell'Americanization Index e per le stime econometriche
- per ciascun dataset è stato predisposto un codebook che documenta: la definizione delle variabili; le unità di misura (ad esempio, milioni di euro per i ricavi, percentuali per

occupancy e share commerciale); le trasformazioni applicate (normalizzazioni, winsorization, costruzione di indici compositi)

- le principali elaborazioni sono implementate in script Python dedicati, inclusi (a titolo esemplificativo): uno script per l'estrazione e l'aggregazione dei dati digitali per club e stagione; uno script per la costruzione del panel club–stagione e dell'Americanization Index; lo script `run_did_panel.py`, che legge il file `panel_ASR_NAP_club_season.csv`, genera le variabili di trattamento (`treated`, `post2011`, `post2020`, interazioni) e stima i modelli Difference-in-Differences con effetti fissi di club e stagione
- l'ambiente di lavoro è stato standardizzato mediante un virtual environment Python (versione 3.11), all'interno del quale sono installate tutte le librerie utilizzate (`pandas`, `statsmodel`)

4. Risultati, discussione e conclusioni

4.1 Descrittive e grafici preliminari (Roma vs controlli)

4.1.1 Statistiche descrittive del panel AS Roma – SSC Napoli

In questa sezione si presentano le principali evidenze descrittive ricavate dal pannello club–stagione costruito nel capitolo 3 per AS Roma e SSC Napoli. Come anticipato, il dataset integra:

- indicatori digitali (in particolare la *digital_intensity* costruita a partire dai contenuti pubblicati su YouTube)
- variabili di monetizzazione (ricavi totali, ricavi commerciali, quota dei ricavi commerciali sul totale)
- misure di sfruttamento dello stadio (tasso di occupazione medio per stagione);
- l’Americanization Index (AI), ottenuto combinando in forma normalizzata le dimensioni digitale, commerciale e di stadio

Le statistiche descrittive sono sintetizzate nel grafico “Statistiche descrittive del panel club-stagione (AS Roma vs SSC Napoli)”. Nel complesso, esse mostrano che:

- sull’intero orizzonte temporale considerato, AS Roma presenta un valore medio di AI superiore rispetto a SSC Napoli, a fronte di una maggiore variabilità intertemporale, segnale di un percorso di trasformazione più dinamico
- i livelli medi dei ricavi commerciali (in valori assoluti) risultano più elevati per AS Roma, pur tenendo conto di oscillazioni legate alla partecipazione alle competizioni europee e alle fasi del ciclo sportivo
- il tasso di occupazione dello stadio evidenzia, per entrambi i club, una dinamica influenzata da fattori esterni (ristrutturazioni, pandemia, cambi di denominazione e capienza degli impianti), ma nel caso di AS Roma si osserva una tendenza alla stabilizzazione su valori relativamente elevati nelle stagioni più recenti

Questi elementi delineano un quadro in cui, già a livello puramente descrittivo, AS Roma appare caratterizzata da un profilo più marcato lungo le dimensioni incluse nell’Americanization Index rispetto al club di controllo.

4.1.2 Evoluzione temporale dell’Americanization Index

L'andamento dell'Americanization Index per AS Roma e SSC Napoli è rappresentato in forma grafica nella tabella sottostante, che riporta i valori medi stagionali dell'AI per i due club lungo l'orizzonte temporale analizzato. Dall'osservazione delle serie storiche emergono alcuni elementi di interesse:

- nelle stagioni immediatamente precedenti al 2011 i valori di AI dei due club risultano relativamente vicini, coerentemente con un contesto pre-cambi di proprietà in cui la differenziazione strategica sul piano digitale e commerciale è ancora contenuta
- a partire dalla stagione successiva al passaggio di AS Roma alla proprietà americana, si osserva un progressivo distacco della traiettoria del club giallorosso rispetto a quella di SSC Napoli, con un incremento dell'AI che risulta coerente con l'adozione di pratiche di marketing e di gestione del brand più vicine al modello “franchigia”
- nelle stagioni più recenti, in corrispondenza del cambio di proprietà del 2020 e del consolidamento delle strategie digitali, l'AI di AS Roma tende a collocarsi stabilmente su livelli più elevati rispetto a quelli del club di controllo, pur in presenza di oscillazioni connesse a shock esterni (ad esempio, l'impatto della pandemia sui ricavi matchday e sull'utilizzo degli stadi)

In sintesi, la dinamica descrittiva dell'AI è coerente con l'ipotesi di un processo di americanizzazione più intenso e strutturato nel caso di AS Roma rispetto a SSC Napoli, con due momenti chiave individuabili nei cambi di proprietà del 2011 e del 2020.

Americanization Index (AI) per stagione, AS Roma vs SSC Napoli

Stagione	AI AS Roma	AI SSC Napoli
2010-2011		0.244
2011-2012	0.430	0.226
2012-2013	0.442	0.192
2013-2014	0.319	0.260
2014-2015	0.344	0.228
2015-2016	0.320	0.227
2016-2017	0.308	0.210
2017-2018	0.391	0.231
2018-2019	0.399	0.161
2019-2020	0.304	0.158

2020-2021	0.283	0.056
2021-2022	0.732	0.219
2022-2023	0.655	0.350
2023-2024	0.783	0.429

4.1.3 Traiettorie della monetizzazione (ricavi commerciali e occupancy)

Accanto all'Americanization Index, un secondo profilo descrittivo rilevante riguarda la monetizzazione, con particolare riferimento:

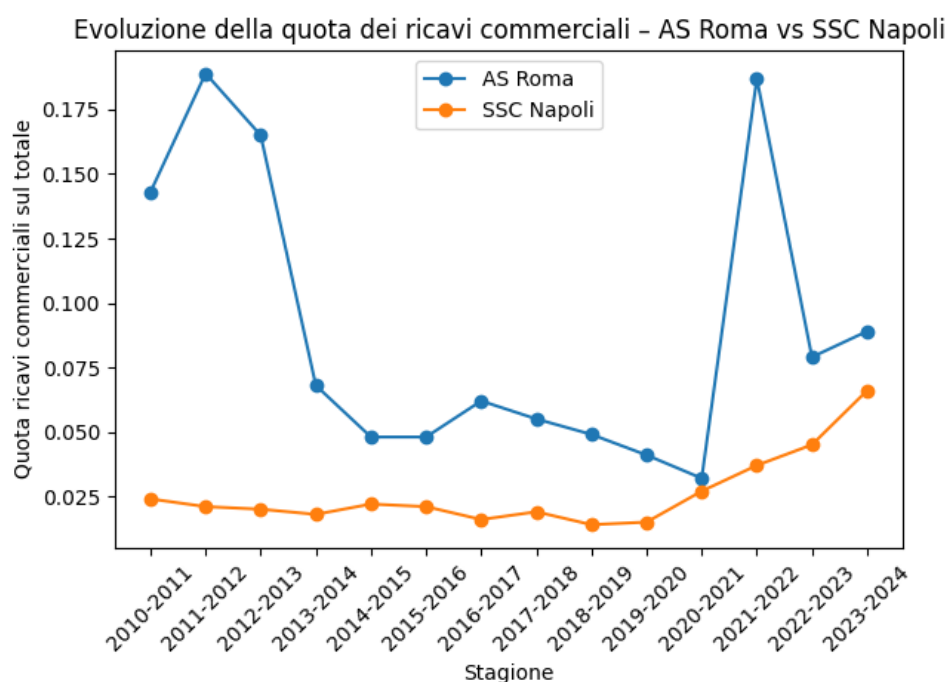
- alla quota dei ricavi commerciali sul totale (share_comm_num)
- al livello assoluto dei ricavi commerciali (commercial_level_m)
- al tasso di occupazione dello stadio (occupancy_num)

Il grafico “Evoluzione della quota dei ricavi commerciali – AS Roma vs SSC Napoli” rappresenta l'evoluzione della quota dei ricavi commerciali per i due club. Dal confronto emergono alcuni tratti distintivi:

- per AS Roma la quota dei ricavi commerciali non mostra un andamento monotono di crescita nel periodo successivo al 2011. Dopo un primo incremento nella stagione 2011-2012, la quota tende a ridursi e a stabilizzarsi su livelli relativamente contenuti per diverse stagioni, per poi registrare una discontinuità marcata nel 2021-2022, quando la componente commerciale torna a pesare in modo significativo sui ricavi complessivi del club
- per SSC Napoli, la quota dei ricavi commerciali cresce nel tempo, ma con una dinamica più graduale e meno associata a discontinuità strutturali, suggerendo un'evoluzione più legata alla performance sportiva e alla crescita generale del movimento piuttosto che a una trasformazione intenzionale del modello di business

Per quanto riguarda l'occupancy, i dati mostrano per entrambi i club un impatto significativo degli shock infrastrutturali e regolamentari (ristrutturazioni, adeguamenti degli stadi, periodi a capienza limitata). Nel caso di AS Roma, tuttavia, la combinazione tra strategie di pricing, iniziative di matchday experience e campagne rivolte al pubblico locale e internazionale sembra contribuire a sostenere livelli di riempimento comparativamente elevati nelle stagioni meno condizionate da fattori esterni.

Queste evidenze descrittive confermano che la americanizzazione del club non si esprime solo sul piano digitale, ma si accompagna a una ristrutturazione della composizione dei ricavi e a un diverso modo di sfruttare l'asset stadio.



4.2 Effetti principali DiD su Americanization Index, engagement e ricavi (post-2011, post-2020)

4.2.1 Risultati DiD sull’Americanization Index (AI)

Per valutare in chiave causale il ruolo dei cambi di proprietà nel percorso di americanizzazione dell’ AS Roma, sono stati stimati modelli Difference-in-Differences (DiD) con club trattato (AS Roma) e club di controllo (SSC Napoli), includendo:

- una dummy di trattamento strutturale per AS Roma (treated = 1 per Roma, 0 per Napoli);
- due dummies temporali:
 - post2011, che vale 1 per le stagioni successive al 2011
 - post2020, che vale 1 per le stagioni successive al 2020
- le interazioni $treated \times post2011$ e $treated \times post2020$ come variabili di interesse principali

La specificazione include inoltre effetti fissi di club e di stagione, così da assorbire differenze strutturali e shock comuni a entrambi i club, e utilizza errori standard robusti (HC3), coerentemente con le dimensioni ridotte del campione.

I risultati relativi all’Americanization Index (AI) sono riportati nella tabella “Risultati dei modelli Difference-in-Differences (AS Roma vs SSC Napoli)”. In sintesi, essi indicano che:

- il coefficiente associato a $\text{treated} \times \text{post2011}$ è positivo e statisticamente significativo, segnalando che, a parità di club e stagione, l'AI di AS Roma aumenta in maniera sistematica dopo il 2011 rispetto alla traiettoria di SSC Napoli
- il coefficiente associato a $\text{treated} \times \text{post2020}$ è anch'esso positivo, con un livello di significatività più debole ma coerente con l'ipotesi di una ulteriore intensificazione delle strategie di americanizzazione nella fase successiva al secondo cambio di proprietà

Questi risultati suggeriscono che il passaggio alla proprietà americana non solo modifica il livello di americanizzazione del club, ma ne orienta anche la traiettoria in modo persistente, rafforzando nel tempo le dimensioni digitale, commerciale e di sfruttamento dello stadio che compongono l'AI.

4.2.2 Risultati DiD sulla quota dei ricavi commerciali

La stessa logica DiD è stata applicata alla quota dei ricavi commerciali sul totale (share_comm_num), considerata come una proxy diretta del peso della componente commerciale nel modello di ricavi del club. Anche in questo caso, la tabella “Risultati dei modelli Difference-in-Differences (AS Roma vs SSC Napoli)” riporta i coefficienti stimati per $\text{treated} \times \text{post2011}$ e $\text{treated} \times \text{post2020}$. In sintesi:

- il coefficiente relativo a $\text{treated} \times \text{post2011}$ risulta positivo e statisticamente significativo, indicando che, dopo il 2011, la quota di ricavi commerciali di AS Roma cresce in misura maggiore rispetto a quella di SSC Napoli, a parità di effetti fissi di club e stagione. È importante notare che il risultato DiD non implica un trend necessariamente crescente anno per anno: la stima cattura una variazione media della quota commerciale di AS Roma rispetto a SSC Napoli nel passaggio pre/post 2011, al netto degli effetti fissi di club e di stagione. L'andamento descrittivo mostrato nel grafico presente nel capitolo 4.1.3, con una fase di riduzione ed una successiva risalita, è quindi compatibile con un effetto medio positivo di trattamento
- il coefficiente associato a $\text{treated} \times \text{post2020}$ non risulta statisticamente distinto da zero, suggerendo che il secondo cambio di proprietà non si traduce, nel periodo osservato, in una ulteriore discontinuità nella sola composizione percentuale dei ricavi commerciali

Questi esiti sono coerenti con un'interpretazione secondo cui:

- il cambio di proprietà del 2011 rappresenta un punto di svolta nella strategia di monetizzazione commerciale del club
- il cambio del 2020 può aver inciso su altre dimensioni (ad esempio governance, posizionamento del brand, strategie digitali), ma i suoi effetti sulla composizione dei ricavi richiedono un orizzonte temporale più lungo per manifestarsi appieno

4.2.3 Sintesi degli effetti principali

L'analisi congiunta dei risultati DiD su Americanization Index e quota dei ricavi commerciali consente di formulare tre considerazioni principali:

- coerenza direzionale: in entrambi i casi, l'interazione $\text{treated} \times \text{post2011}$ segnala un effetto positivo per AS Roma rispetto al club di controllo, coerente con un rafforzamento della dimensione "americana" del modello di business in termini sia sintetici (AI) sia di struttura dei ricavi
- intensificazione progressiva: l'effetto post-2011 sull'AI suggerisce che la trasformazione del club non è limitata a un cambiamento di governance, ma si traduce in un'evoluzione progressiva delle pratiche di marketing, comunicazione e sfruttamento degli asset tangibili e intangibili
- ruolo del 2020: l'evidenza relativa a $\text{treated} \times \text{post2020}$ appare più sfumata, con segnali di ulteriore spinta sull'AI ma senza un chiaro effetto aggiuntivo sulla quota dei ricavi commerciali nel breve periodo. Ciò è anche coerente con il fatto che il cambio di proprietà del 2020 interviene in un contesto condizionato dalla pandemia e da shock esogeni sui ricavi matchday

Nel complesso, i risultati supportano l'idea che il passaggio alla proprietà americana abbia avuto un impatto sostanziale sul percorso di americanizzazione di AS Roma, pur con i limiti di identificazione legati alle dimensioni del panel e all'assenza di alcune variabili di controllo

4.3 Eterogeneità: piattaforma, mercati esteri vs domestici, tipologia contenuti

4.3.1 Piattaforma e tipologia di contenuti: limiti dei dati

Dal punto di vista teorico, l'effetto della proprietà americana sul marketing del club potrebbe variare in funzione:

- delle piattaforme digitali utilizzate (YouTube, Instagram, X, Facebook, TikTok)
- della tipologia di contenuti prodotti (highlights, storytelling, contenuti dietro le quinte, CSR, partnership commerciali)
- del tono e del linguaggio adottato (più o meno "americano" nelle scelte narrative e visive)

Nel presente lavoro, l'analisi quantitativa si concentra principalmente su YouTube, per il quale è stato possibile costruire in modo sistematico un indicatore di intensità digitale (digital_intensity) a partire

dai video pubblicati nel corso delle stagioni. Questo rappresenta inevitabilmente una semplificazione rispetto alla complessità reale dell'ecosistema digitale del club. L'assenza di un pannello multi-piattaforma e di una classificazione dettagliata delle tipologie di contenuti limita la possibilità di studiare eterogeneità di piattaforma e di formato. Tali dimensioni restano discusse principalmente a livello qualitativo e teorico, sulla base della letteratura e di osservazioni puntuali delle strategie comunicative del club

4.3.2 Mercati esteri vs domestici: implicazioni teoriche

Un'altra dimensione potenziale di eterogeneità riguarda il bilanciamento tra mercato domestico (tifosi italiani, pubblico locale dello stadio) e mercati esteri, in particolare il mercato nordamericano, che costituisce un target naturale per una proprietà statunitense. In linea con il framework POEM, la proprietà americana potrebbe:

- spingere verso una maggiore produzione di contenuti in lingua inglese
- sviluppare campagne specifiche per il pubblico internazionale, ad esempio in occasione di tour estivi negli Stati Uniti o di collaborazioni con brand globali
- integrare la strategia digitale con iniziative commerciali rivolte a segmenti di tifosi ad alto potenziale di spesa fuori dal mercato domestico

Nel panel costruito per questa tesi, tale dimensione non è codificata quantitativamente, in assenza di una base dati strutturata sulla lingua dei contenuti e sulla geolocalizzazione del pubblico. Tuttavia, la letteratura e i casi di studio suggeriscono che una parte dell'effetto osservato sull'*Americanization Index* possa essere letta come espressione di una strategia di espansione del brand nei mercati esteri, in particolare attraverso il canale digitale

4.4 Event study su campagne/annunci chiave

4.4.1 Ruolo potenziale degli eventi chiave

L'approccio *Difference-in-Differences* adottato in questa tesi è centrato su due date di cambiamento strutturale (2011 e 2020), corrispondenti ai passaggi di proprietà. Accanto a tali eventi, il percorso di americanizzazione del club può essere scandito da una serie di campagne e annunci chiave, quali:

- la firma di partnership con brand globali
- il lancio di campagne digitali particolarmente innovative
- l'annuncio di iniziative infrastrutturali (ad esempio piani di stadio)

- eventi simbolici con forte valenza internazionale (tour negli Stati Uniti, iniziative con altri sport)

In un contesto ideale, la disponibilità di dati ad alta frequenza (ad esempio giornaliera o settimanale) su contenuti digitali, engagement e vendite permetterebbe di stimare veri e propri modelli di event study, misurando l'impatto immediato e di breve periodo di ciascun annuncio su variabili chiave

4.4.2 Perché l'event study non è implementato in forma piena

Nel presente lavoro, l'event study non viene implementato in forma econometrica piena per due motivi principali:

- il panel opera a livello annuale (stagione calcistica), rendendo difficile isolare l'effetto di singoli eventi che si collocano all'interno di una stessa stagione o su orizzonti temporali molto brevi
- il focus principale è rivolto alla trasformazione strutturale del modello di business (passaggi di proprietà, cambi di strategia), piuttosto che alla valutazione micro di singole campagne

Gli eventi chiave restano quindi utilizzati come elementi interpretativi qualitativi: aiutano a leggere le traiettorie stimate dall'Americanization Index e la dinamica dei ricavi, ma non costituiscono oggetto di una stima econometrica dedicata.

4.5 Robustezza: placebo, controlli alternativi, lag temporali

4.5.1 Verifiche di robustezza implementate

Considerata la dimensione ridotta del campione (due club, numero limitato di stagioni), la robustezza dei risultati assume un ruolo particolarmente rilevante. Nel presente lavoro sono stati adottati diversi accorgimenti, descritti nel capitolo 3 e sintetizzati di seguito:

- effetti fissi di club e stagione: l'inclusione di effetti fissi consente di assorbire, rispettivamente, differenze strutturali tra AS Roma e SSC Napoli (storia, bacino di tifosi, caratteristiche del mercato locale) e shock comuni a tutte le unità in una stessa stagione (cambi regolamentari, dinamiche macroeconomiche, impatto della pandemia)
- errori standard robusti (HC3): l'uso di errori standard eteroschedastici robusti è coerente con un contesto caratterizzato da poche osservazioni e possibili eterogeneità nella varianza degli errori, contribuendo a rendere più prudente la valutazione della significatività statistica

- outcome alternativi: oltre all’Americanization Index, è stata utilizzata come variabile dipendente la quota dei ricavi commerciali sul totale (share_comm_num). Il fatto che l’effetto post-2011 risulti coerente in termini di segno su entrambe le variabili rafforza l’interpretazione sostanziale dei risultati

4.5.2 Verifiche di robustezza proposte (placebo, lag, controlli sportivi)

Accanto alle verifiche implementate, si possono delineare alcuni esercizi di robustezza che rappresentano sviluppi naturali del lavoro:

- test placebo temporali: l’idea è stimare modelli analoghi impostando date di “finto trattamento” in anni in cui non sono avvenuti cambi di proprietà (ad esempio 2009 o 2013). Se il modello produce sistematicamente effetti significativi anche per questi placebo, ciò metterebbe in discussione l’interpretazione causale dei risultati. Viceversa, l’assenza di effetti placebo rafforzerebbe la fiducia nelle stime relative al 2011 e al 2020
- lag temporali: l’introduzione di ritardi (lag) nelle variabili di trattamento consentirebbe di modellare il fatto che gli effetti di una nuova proprietà richiedono alcune stagioni per tradursi in cambiamenti misurabili su ricavi e digitalizzazione. Ciò permetterebbe di distinguere meglio tra effetti immediati ed effetti di aggiustamento graduale
- controlli sportivi: l’integrazione di variabili relative a performance in campionato, partecipazione alle coppe europee e shock sportivi (cambi di allenatore, trasferimenti chiave) consentirebbe di verificare quanto parte dell’effetto stimato sia dovuto alla proprietà e quanto sia spiegato da differenze nella traiettoria sportiva dei due club

4.6 Discussione: interpretazione teorica (POEM) ed implicazioni manageriali/policy

4.6.1 Interpretazione dei risultati alla luce del framework POEM

I risultati empirici possono essere letti all’interno del framework POEM (Proprietà → Operativizzazione → Engagement → Monetizzazione) delineato nel capitolo 2. In sintesi:

- la Proprietà costituisce il punto di partenza: il passaggio da una proprietà italiana a una americana rappresenta uno shock che introduce nuove competenze, nuovi orizzonti di mercato e una diversa tolleranza al rischio, orientando il club verso logiche più simili a quelle delle franchigie sportive nordamericane

- l'Operativizzazione si manifesta attraverso la crescita dell'intensità digitale (misurata in questa tesi principalmente tramite YouTube), l'evoluzione dell'offerta commerciale e l'innovazione nelle experience matchday, elementi tutti riflessi nell'Americanization Index
- l'Engagement, pur non essendo quantificato direttamente nel panel, è il meccanismo attraverso cui le strategie operative si traducono in relazioni più profonde con i tifosi, in Italia e all'estero; la letteratura suggerisce che una maggiore americanizzazione del brand tenda a rafforzare le pratiche di fan engagement multi-piattaforma
- la Monetizzazione rappresenta l'esito economico del processo: l'aumento della quota dei ricavi commerciali e il rafforzamento della dimensione commerciale e di stadio (occupancy, intensità matchday) segnalano che le strategie adottate non restano a livello di immagine, ma si traducono in risultati di business

Alla luce di questo framework, il caso AS Roma mostra come la proprietà americana possa agire come catalizzatore di un processo di trasformazione che investe l'intera catena POEM, spingendo il club verso un modello di business più globalizzato e diversificato

4.6.2 Implicazioni manageriali per AS Roma

Per il management di AS Roma, i risultati della tesi suggeriscono alcune implicazioni operative:

- consolidare e approfondire le strategie digitali, estendendo l'analisi oltre YouTube e integrando in modo sistematico piattaforme come Instagram, X, TikTok, con particolare attenzione alla produzione di contenuti in lingua inglese e alla segmentazione del pubblico per mercato geografico
- continuare a sviluppare la componente commerciale attraverso partnership con brand globali, programmi di membership e prodotti pensati per il tifoso internazionale, facendo leva sull'identità storica del club e sul racconto della città di Roma come asset distintivo
- integrare le leve digitali e commerciali con una visione strategica dello stadio: pricing dinamico, experience matchday arricchita, connessione tra contenuti online e presenza fisica allo stadio, in modo da massimizzare il valore dell'asset infrastrutturale

In una prospettiva di medio periodo, la capacità di mantenere un equilibrio tra radicamento locale e apertura globale appare centrale: la americanizzazione del modello di business non deve tradursi nella perdita dell'identità tradizionale del club, ma piuttosto nel suo rilancio su scala internazionale

4.6.3 Implicazioni per la Serie A e le policy di sistema

I risultati del caso AS Roma–SSC Napoli, pur non generalizzabili in senso stretto, offrono alcune indicazioni utili anche a livello di sistema:

- l'ingresso di capitali e competenze internazionali può contribuire a modernizzare il modello di business dei club italiani, a condizione che sia accompagnato da regole chiare in materia di governance, trasparenza finanziaria e tutela dei tifosi
- la dimensione digitale e commerciale non può essere lasciata alla sola iniziativa dei singoli club: iniziative coordinate di lega, in particolare sulla valorizzazione dei diritti internazionali e sul supporto alla trasformazione digitale, possono generare esternalità positive per l'intero sistema
- dal punto di vista delle policy, il tema infrastrutture rimane cruciale: la possibilità per i club di intervenire sugli stadi in chiave moderna (ownership o gestione di lungo periodo, ristrutturazioni orientate alla fan experience) è strettamente connessa al potenziale di monetizzazione e alla competitività nel contesto europeo

In questo quadro, il caso AS Roma può essere letto come anticipatore di un modello in cui la americanizzazione non coincide con una mera omologazione culturale, ma con l'importazione selettiva di pratiche gestionali e di marketing che mirano a valorizzare il calcio italiano su scala globale

4.7 Limiti del disegno empirico

Il presente lavoro presenta diversi limiti, che vanno esplicitamente riconosciuti per una corretta interpretazione dei risultati:

- il panel include solo due club (AS Roma e SSC Napoli) e un numero limitato di stagioni, condizione che riduce la generalizzabilità delle conclusioni e colloca il lavoro più nell'ambito dello studio di caso comparato che non in quello dell'analisi su grande campione
- gli indicatori di engagement digitale non sono stati integrati nella parte quantitativa per vincoli di accesso a dati storici di dettaglio (follower, like, commenti, sentiment), con la conseguenza che la dimensione dell'engagement è trattata principalmente in chiave concettuale
- i controlli sportivi (performance in campionato, coppe europee, shock esogeni legati a allenatori e giocatori chiave) non sono stati inclusi nei modelli econometrici, lasciando aperta la possibilità che parte dell'effetto stimato sia influenzata dalla diversa traiettoria sportiva dei club
- l'event study non è stato implementato in forma pienamente econometrica, a causa della frequenza annuale dei dati e del numero limitato di eventi codificabili

Questi limiti invitano a leggere i risultati come evidenze coerenti, ma non definitive, sull'impatto della proprietà americana sul modello di business del club

4.8 Conclusioni

Il capitolo 4 ha presentato i risultati empirici dell'analisi sull'evoluzione del marketing nel mondo del calcio con focus sul passaggio dalla proprietà italiana a quella americana dell'AS Roma, discutendone le implicazioni teoriche e manageriali. Attraverso la costruzione di un Americanization Index e di un pannello comparato AS Roma–SSC Napoli, è stato mostrato che:

- il passaggio alla proprietà americana del 2011 è associato a un aumento significativo dell'Americanization Index e della quota dei ricavi commerciali, coerente con una trasformazione del modello di business in senso più vicino alle franchigie sportive nordamericane
- il cambio di proprietà del 2020 sembra rafforzare ulteriormente questa traiettoria, pur con effetti meno netti sulla composizione dei ricavi nel breve periodo e in un contesto condizionato da shock esterni
- la combinazione di dimensione digitale, monetizzazione e sfruttamento dello stadio offre una chiave interpretativa efficace per leggere il processo di americanizzazione dei club europei, anche in assenza di misure dirette di engagement

L'analisi conferma la rilevanza del framework POEM come lente teorica per interpretare il ruolo della proprietà e delle strategie di marketing nella trasformazione dei club calcistici, e sottolinea l'importanza dei dati nella valutazione delle scelte strategiche. Nel complesso, il caso AS Roma suggerisce che l'americanizzazione non va intesa come semplice “americanata” superficiale, ma come un processo più profondo di ridefinizione del modello di business, in cui marketing, digitalizzazione e gestione degli asset tangibili e intangibili diventano leve centrali per la creazione di valore economico e relazionale in un'industria del calcio sempre più globale e competitiva

Sitografia

- AC Milan (2024, 28 ottobre). Secondo utile consecutivo determinato da ricavi record, a sostegno del progetto sportivo
- Appunti di Luca Marotta
- AS Roma – Football Cares International Missing Children’s Day
- AS Roma (2020, 6 agosto). Official statement regarding the ownership of AS Roma
- AS Roma MediaCo. (2022, 30 maggio). Operating and financial review for the nine months ended 31 March 2022
- AS Roma, Bilanci e relazioni – Area Corporate
- Canale YouTube ufficiale AS Roma
- Canale YouTube ufficiale SSC Napoli
- CIES Football Observatory. Reports and Monthly Reports
- Corriere dello Sport. (2022, 14 settembre). Roma, è ufficiale: delisting completato, il club esce dalla Borsa
- Deloitte – Annual Review of Football Finance 2021
- Deloitte – Football Money League 2024
- Deloitte – Football Money League 2025
- ECA – “AS Roma: Breaking the social media mould” (intervista a Paul Rogers)
- FC Internazionale (2021, 30 marzo). L’Inter presenta il nuovo logo
- FIGC, PwC & AREL (2025). ReportCalcio 2025
- KPMG – European Elite 2021
- KPMG Football Benchmark (2025). Football Clubs’ Valuation: The European Elite 2025
- Lega Serie A, Statistiche ufficiali su presenze e capienza stadi, Lega Nazionale Professionisti Serie A
- Nielsen Sports – “Fans are changing the game” (2022)
- Reuters. (2011, 15 aprile). U.S.-led consortium seals deal to buy AS Roma
- Reuters. (2014, 11 agosto). UniCredit sells stake in AS Roma soccer club to US investor
- Sanish Tech, YouTube Channel Video Link Extractor, strumento online per l’estrazione dei link dei video dai canali YouTube
- SSC Napoli, Bilancio, sito ufficiale SSC Napoli
- The Guardian. (2010, 9 luglio). Roma are officially put up for sale to clear debts
- The Wall Street Journal. (2011, 18 agosto). AS Roma Soccer Team Taken Over by U.S. Investors

- UEFA – European Club Finance & Investment Landscape 2024 (ECFIL)
- UEFA (2022, 8 aprile). UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations (Edition 2022)
- UniCredit S.p.A (2014, 11 agosto). UniCredit cede ad AS Roma SPV, LLC l'intera partecipazione azionaria detenuta nella NEEP Roma Holding S.p.A
- Wikipedia, Stadio Diego Armando Maradona (Napoli)
- Wikipedia, Stadio Olimpico (Roma)

Bibliografia

- Abadie A. (2005), "Semiparametric Difference-in-Differences Estimators", *Review of Economic Studies*, 72(1), 1-19
- Abadie A. (2021), "Using Synthetic Controls: Feasibility, Data Requirements, and Methodological Aspects", *Journal of Economic Literature*, 59(2), 391-425
- Abeza G. (2023), "Social Media and Sport Studies (2014-2023): A Critical Review", *International Journal of Sport Communication*, 16(4)
- Abeza G. (2023), "Social Media and Sport Studies (2014-2023): A Critical Review", *International Journal of Sport Communication*, 16(3), 251-279
- Anagnostopoulus C., Parganas P., Chadwick S., & Fenton A. (2018), "Branding in pictures: Using Instagram as a brand management tool in professional team sport organisations", *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 413-438
- Ben-Michael E., Feller A. & Rothstein J. (2021), "The Augmented Synthetic Control Method" *JASA*, 116(536), 1789-1803
- Bertrand M., Duflo E. & Mullainathan S. (2004), "How Much Should We Trust Differences-in-Differences Estimates?", *Quarterly Journal of Economics*, 119(1), 249-275
- Boyle R. & Haynes R (2014), "Football in the New Media Age", Routledge
- Callaway B., & Sant'Anna P.H.C. (2021), "Difference-in-Differences with multiple time periods", *Journal of Econometrics*, 225(2), 200-230
- Cohen J. (1960), "A Coefficient of Agreement for Nominal Scales", *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 37-46
- Cornwell T.B (2020), "Sponsorship in Marketing: Effective Partnerships in Sports, Arts and Events", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 113-134
- Filo K., Lock D., & Karg A. (2015), "Sport and social media research: A review", *Sport Management Review*, 18(2), 166-181
- Greyser S. A., Cortsen K. & Fuentes Fernandez J. (2023), "LALIGA: From a Soccer Competition Organizer to a Global Player in the Sports and Entertainment Industry", *Harvard Business School Case* 24-009
- Hoehn T., & Szymanski S. (1999), "The Americanization of European Football", *Economic Policy*, 14(28), 204-240
- Hutchins B. & Rowe D. (2012), "Sport Beyond Television: The Internet, Digital Media and the Rise of Networked Media Sport", Routledge

- Imai K., Keel L. & Tingley D. (2010), “A general approach to causal mediation analysis”, *Psychological Methods*, 15(4), 309-334
- Imai K., Kim I. S. & Wang E. (2021), “Matching Methods for Causal Inference with Time-Series Cross-Sectional Data”, *American Journal of Political Science*, 65(1), 1-19
- Imbens G. W. & Wooldridge J. M (2009), “Recent Developments in the Econometrics of Program Evaluation”, *Journal of Economic Literature*, 47(1), 5-86
- MacKinnon J. G. & White H. (1985), “Some Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix Estimators with Improved Finite Sample Properties”, *Journal of Econometrics*, 29(3), 305-325
- McCarthy J., Rowley J., & Keegan B. (2022), “Social media marketing strategy in professional football clubs”, *Soccer & Society*
- Morrow S. (2013), “Impression Management in Football Club Financial Reporting”, *International Journal of Sport Finance*
- Muniz A. M. Jr, & O’Guinn T. C. (2001), “Brand Community”, *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432
- Parganas P., Anagnostopoulos C., & Chadwick S. (2015), ““You’ll never tweet alone”: Managing sports brands through social media”, *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 135-164
- Parganas P., Anagnostopoulos C., & Chadwick S. (2015), ““You’ll never tweet alone”: Managing sports brands through social media”, *Journal of Brand Management*, 22(7), 551-568
- Peeters T. & Szymanski S. (2014), “Financial fair play in European football”, *Economic Policy*, 29(78), 343-390
- Pegoraro A. (2010), “Look who’s talking – Athletes on Twitter: A Case Study”, *International Journal of Sport Communication*, 3(3), 501-514
- Pronschinske M., Groza M. D. & Walker M. (2012), “Attracting Facebook ‘Fans’: The Importance of Authenticity and Engagement as a Social Networking Strategy for Professional Sport Teams”, *Sport Marketing Quarterly*, 21(4), 221-231
- Rohde M., & Breuer C. (2017), “The market for football club investors: A review of theory and empirical evidence from professional European football”, *European Sport Management Quarterly*, 17(3), 265-289
- Roth J., Sant’Anna P. H. C., Bilinski A., & Poe J. (2023), “What’s trending in difference-in-differences? A synthesis of the recent econometrics literature”, *Journal of Econometrics*, 235(2), 2218-2244

- Seabold S. & Perktold J. (2010), “Statsmodels: Econometric and Statistical Modeling with Python”, Proceedings of the 9th Python in Science Conference (SciPy 2010)
- Steiner T., Pittman M., & Boatwright B., (2023), “Social media engagement and purchase intention in sport”, International Journal of Sport Communication
- Sun L. & Abraham S. (2021), “Estimating dynamic treatment effects in event studies with heterogeneous treatment effects”, Journal of Econometrics, 225(2), 175-199
- Wooldridge J.M. (2010), “Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data”, Cambridge, MA: MIT Press
- Woratschek H., Horbel C. & Popp B. (2014), “The sport value framework: a new fundamental logic for analyses in sport management”, European Sport Management Quarterly, 14(1), 6-24

Dataset e materiali elaborati dall'autore:

- Reinero R. (2025), yt_monthly.csv – “Dataset mensile dei video pubblicati sui canali YouTube ufficiali di AS Roma e SSC Napoli”, dataset non pubblicato
- Reinero R. (2025), monetization_ASR_NAP_.csv – “Dataset dei ricavi (totali, commerciali matchday) ed indicatori di utilizzo dello stadio per AS Roma e SSC Napoli”, dataset non pubblicato
- Reinero R. (2025), panel_ASR_NAP_club_season.csv – “Dataset panel club-stagione per AS Roma e SSC Napoli (digital intensity, monetizzazione, occupancy, Americanization Index)”, dataset non pubblicato