



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**MARKETING E MODELLI DI BUSINESS NEL CALCIO:
EVOLUZIONE E DINAMICHE ORGANIZZATIVE**

**MARKETING AND BUSINESS MODELS IN FOOTBALL:
EVOLUTION AND ORGANIZATIONAL DYNAMICS**

Relatore:

Prof. Valerio Temperini

Rapporto Finale di:

Paolo Gentili

Anno Accademico 2025/2026

INDICE

Introduzione.....	1
Capitolo 1 Il calcio professionistico come industria globale	4
1.1 Evoluzione del calcio professionistico	4
1.2 Il calcio come sistema economico e mediatico globale	8
Capitolo 2 Organizzazione e governance dei club calcistici	12
2.1 Struttura organizzativa e governance dei club	12
2.2 Assetti proprietari e modelli gestionali	15
Capitolo 3 Modello di business e sostenibilità economica	20
3.1 Struttura del business model dei club calcistici	20
3.2 Sostenibilità economica e performance dei club	24
Capitolo 4 Il caso FC Barcelona	28
4.1 Organizzazione, marketing e brand	28
4.2 Modello di business e strategie economiche	31
Conclusioni	35
Bibliografia	38
Sitografia	39

INTRODUZIONE

La presente tesi ha come oggetto l'evoluzione del marketing e dei modelli di business nel calcio professionistico, con particolare attenzione alla trasformazione dei club in organizzazioni sportive, economiche e commerciali sempre più complesse. Il calcio, nato come pratica popolare e legata al territorio, ha assunto nel tempo una dimensione globale, diventando uno dei principali settori dell'industria sportiva e dell'intrattenimento. Anche i report UEFA e Deloitte richiamati nei capitoli successivi confermano questa crescita, mostrando come il calcio europeo sia ormai un mercato maturo e molto articolato. Tale evoluzione ha modificato il ruolo delle società calcistiche, che oggi non possono essere considerate soltanto squadre impegnate in una competizione sportiva, ma soggetti capaci di generare valore attraverso brand, tifosi, media, sponsor, infrastrutture e contenuti digitali.

Per lungo tempo i club sono stati orientati soprattutto al risultato agonistico e al mantenimento del legame con la propria tifoseria locale. La gestione economica e commerciale aveva spesso un ruolo secondario rispetto alla dimensione sportiva. Con la crescita dei mezzi di comunicazione, l'aumento del valore dei diritti audiovisivi, l'espansione delle sponsorizzazioni e l'ingresso di nuovi investitori, il calcio professionistico ha però assunto caratteristiche sempre più vicine a quelle di un settore industriale. Le società calcistiche sono state quindi spinte a dotarsi di strutture organizzative più professionali e di strategie commerciali più articolate.

La letteratura sul marketing sportivo tende ormai a considerare il rapporto tra club e tifoso come una relazione continuativa, non limitata al momento della partita. Il marketing, infatti, non riguarda soltanto la promozione degli incontri o la vendita di prodotti ufficiali, ma comprende la gestione dell'identità del club, la valorizzazione del brand, lo sviluppo delle sponsorizzazioni, la comunicazione digitale e la costruzione di esperienze legate alla marca calcistica. Il tifoso contemporaneo rimane certamente sostenitore, ma è anche consumatore di contenuti, acquirente di prodotti, utente digitale e membro di una comunità globale costruita intorno al club ¹.

Ne deriva una responsabilità gestionale non marginale. La società deve dialogare con pubblici diversi: tifosi locali, sostenitori internazionali, sponsor, media, istituzioni e comunità digitali.

¹ Filo, K., Lock, D., Karg, A. (2015). Sport and social media research: A review, *Sport Management Review*, 18(2), 166-181.

Non tutti attribuiscono valore agli stessi aspetti del club. Alcuni cercano risultati, altri appartenenza, altri ancora visibilità commerciale. Il marketing deve tenere insieme queste aspettative, senza rendere artificiale l'identità della società.

Il punto centrale, che attraversa l'intero elaborato, è che il calcio moderno non può essere governato separando sport e mercato. La squadra produce emozione, ma l'organizzazione deve trasformare tale emozione in valore stabile. Il marketing interpreta e valorizza il rapporto con il pubblico; la sostenibilità economica, invece, consente al progetto di non dipendere soltanto da una stagione positiva o da un singolo risultato sportivo.

Parallelamente, anche il modello di business delle società calcistiche si è trasformato. Gli incassi da stadio e la vendita dei biglietti, pur restando importanti, non sono più sufficienti a spiegare la struttura economica dei club moderni. Diritti televisivi, sponsorizzazioni, merchandising, licensing, gestione dello stadio, piattaforme digitali e valorizzazione del parco giocatori sono diventati elementi essenziali nella composizione dei ricavi. La società calcistica contemporanea deve quindi saper diversificare le fonti di entrata e collegare la propria strategia sportiva a una più ampia strategia economica e commerciale.

La crescita del settore ha però generato anche nuove criticità. L'aumento dei ricavi non sempre ha prodotto maggiore equilibrio economico, poiché molti club hanno visto crescere in modo rilevante anche i costi, soprattutto quelli relativi a stipendi, trasferimenti e ammortamenti dei calciatori. Il tema della sostenibilità economico-finanziaria diventa quindi fondamentale: il successo sportivo e la valorizzazione commerciale del club non possono essere perseguiti ignorando la solidità gestionale della società.

L'obiettivo dell'elaborato è analizzare come il calcio professionistico si sia evoluto in industria globale, approfondendo in particolare il ruolo del marketing nella valorizzazione del brand, nel rapporto con i tifosi e nella costruzione dei modelli di business. La tesi intende mostrare come i club moderni generino valore non soltanto attraverso i risultati sportivi, ma anche mediante strategie commerciali, comunicative e relazionali capaci di trasformare la passione dei sostenitori in una risorsa economica e competitiva.

Il primo capitolo analizza il calcio professionistico come industria globale, soffermandosi sull'evoluzione storica e sulla trasformazione mediatica del settore. Il secondo capitolo esamina l'organizzazione e la governance dei club, con attenzione agli assetti proprietari e ai modelli gestionali. Il terzo capitolo approfondisce il modello di business e la sostenibilità economica, concentrandosi sulle principali fonti di ricavo e sul rapporto tra marketing e performance. Il quarto capitolo applica tali concetti al caso FC Barcelona, osservando come il club catalano integri identità, brand, strategie commerciali e sostenibilità economica.

L'impostazione adottata mantiene quindi il marketing come filo conduttore dell'elaborato. Le parti dedicate a governance, business model e sostenibilità economica non vengono considerate come temi separati, ma come strumenti necessari per comprendere in che modo il club riesca a creare, monetizzare e conservare valore nel tempo. Questa prospettiva consente di evitare una lettura puramente finanziaria del calcio e di riportare l'analisi al rapporto tra società sportiva, mercato e pubblico.

CAPITOLO 1

IL CALCIO PROFESSIONISTICO COME INDUSTRIA GLOBALE

1.1 Evoluzione del calcio professionistico

Per comprendere il calcio professionistico contemporaneo è necessario ricostruire, almeno nei passaggi essenziali, il percorso che ha portato questa disciplina a trasformarsi da pratica sportiva a fenomeno organizzato, commerciale e mediatico. Il calcio moderno nasce in Inghilterra nella seconda metà dell'Ottocento, in un contesto in cui il gioco era praticato soprattutto in scuole, università e associazioni. Le ricostruzioni storiche sulla nascita dell'association football individuano nella codificazione del 1863 un momento decisivo, perché da quel passaggio il gioco iniziò a essere riconosciuto e praticato secondo criteri comuni ².

In questa fase iniziale il calcio conservava una natura prevalentemente amatoriale. Lo sport era considerato una pratica educativa e sociale, lontana dalla logica del profitto. Tuttavia, con la progressiva diffusione del gioco e l'aumento dell'interesse del pubblico, emersero nuove esigenze organizzative. Le squadre più competitive avevano bisogno di attirare giocatori capaci, sostenere costi di spostamento, organizzare partite con regolarità e garantire una gestione più stabile. Il passaggio al professionismo fu quindi il risultato di un processo graduale, culminato in Inghilterra con la legalizzazione del pagamento dei calciatori nel 1885 ³.

Il riconoscimento del professionismo modificò profondamente il modo di intendere il calcio. Il calciatore iniziò ad assumere il ruolo di lavoratore sportivo, mentre il club si trasformò in un'organizzazione chiamata a sostenere costi, generare ricavi e programmare la propria attività nel tempo. La nascita della Football League nel 1888, fondata inizialmente da dodici club inglesi, rispose proprio alla necessità di creare competizioni regolari e prevedibili ⁴. Il campionato organizzato consentiva alle società di disporre di un calendario stabile, aumentare gli incassi e costruire un rapporto continuativo con la tifoseria.

² National Football Museum, The Laws of the Game, 1863, consultato il 25/06/2026.

³ The Football Association, storia del professionismo calcistico inglese, 1885, consultato il 25/06/2026.

⁴ English Football League, About the EFL, fondazione della Football League nel 1888, consultato il 25/06/2026.

La regolarità delle competizioni rappresentò uno dei primi elementi alla base dello sviluppo economico del calcio. I club potevano contare su partite frequenti, presenza del pubblico e incassi da biglietteria. Lo stadio divenne progressivamente un luogo centrale della vita sociale, soprattutto nelle città industriali, dove la squadra rappresentava un elemento identitario per la comunità. In questa fase il calcio era ancora legato soprattutto al territorio, ma iniziava già a configurarsi come spettacolo sportivo capace di attrarre pubblico e generare valore.

La nascita del calendario stabile rese inoltre possibile una prima forma di programmazione commerciale. Sapere quando e contro chi si sarebbe giocato consentiva ai club di organizzare meglio l'affluenza del pubblico, consolidare abitudini di consumo e rafforzare il rapporto con la tifoseria. Anche se in forma ancora elementare, il campionato creava le condizioni per una relazione ripetuta tra squadra e spettatore, elemento che diventerà centrale nel marketing sportivo moderno.

Nel corso del Novecento la diffusione dei mezzi di comunicazione modificò radicalmente il rapporto tra evento sportivo e pubblico. La radio e poi la televisione permisero di seguire le partite anche a distanza, ampliando la base degli spettatori. La partita non era più accessibile soltanto a chi si trovava fisicamente allo stadio, ma diventava un contenuto distribuibile e vendibile. È un passaggio che può sembrare tecnico, ma in realtà è decisivo: da qui nasce una parte importante del marketing calcistico moderno, perché la visibilità rende il club più interessante per sponsor, media e pubblico.

La televisione trasformò il calcio in prodotto mediatico. Il valore economico della partita non dipendeva più solo dai biglietti venduti, ma anche dalla capacità di generare audience e attenzione. Le società più visibili acquisivano maggiore attrattiva commerciale, mentre sponsor e broadcaster iniziavano a riconoscere nel calcio una piattaforma capace di raggiungere pubblici molto ampi. Il marketing sportivo trovò così un terreno di sviluppo sempre più favorevole: il club non era più soltanto una realtà locale, ma un marchio potenzialmente comunicabile a pubblici nazionali e internazionali.

Questo passaggio è rilevante perché modifica il significato economico della visibilità. Nel calcio pre-televisivo il pubblico coincideva in larga parte con gli spettatori dello stadio; con la

televisione, invece, il pubblico diventa potenzialmente nazionale e poi internazionale. La società calcistica inizia quindi a essere valutata anche per la propria capacità di attirare attenzione, generare ascolti e produrre contenuti riconoscibili. In altri termini, la visibilità smette di essere una semplice conseguenza del successo sportivo e diventa essa stessa una risorsa economica.

La crescita mediatica ha inoltre reso più importante la costruzione di un'immagine coerente. Un club molto esposto deve curare il modo in cui viene percepito, perché reputazione e riconoscibilità incidono direttamente sul valore commerciale. Da qui deriva la progressiva centralità del marketing: non basta più partecipare alla competizione, ma occorre saper comunicare identità, valori e stile in modo continuo.

Un ulteriore passaggio fu rappresentato dalla crescita delle competizioni europee. La Coppa dei Campioni, nata negli anni Cinquanta, consentì ai migliori club nazionali di confrontarsi in un contesto internazionale. La successiva trasformazione nella UEFA Champions League, avviata nei primi anni Novanta, rafforzò ulteriormente il valore commerciale e mediatico del calcio europeo ⁵. La nuova competizione rese più stabile e riconoscibile il prodotto calcistico di vertice, aumentando premi economici, visibilità internazionale e attrattività per sponsor e televisioni.

La Champions League contribuì anche ad ampliare la distanza tra i club più forti e il resto del sistema. La partecipazione alla competizione garantiva ricavi rilevanti e maggiore esposizione globale, permettendo ai club di attrarre calciatori, sponsor e tifosi. I risultati sportivi iniziarono così a produrre effetti economici sempre più marcati, alimentando un circolo nel quale il successo generava ricavi e i ricavi permettevano nuovi investimenti sportivi. Questo processo rese più evidente il legame tra performance, marketing e sostenibilità economica.

Anche il mercato dei calciatori subì trasformazioni decisive. La sentenza Bosman del 1995 modificò il sistema dei trasferimenti in Europa, incidendo sulla libertà di movimento dei giocatori e sui rapporti contrattuali con i club ⁶. La maggiore mobilità dei calciatori aumentò la competizione per i talenti e contribuì alla crescita dei costi salariali. Il calciatore divenne non solo

⁵ UEFA, UEFA Champions League History, sulla trasformazione della Coppa dei Campioni in Champions League, consultato il 25/06/2026.

⁶ Corte di giustizia dell'Unione europea, sentenza 15 dicembre 1995, causa C-415/93, Bosman.

una risorsa tecnica, ma anche un asset economico e comunicativo, capace di incidere sulla competitività sportiva e sull'immagine del club.

L'evoluzione del calcio professionistico può quindi essere letta come un processo di progressiva complessità. Il club, inizialmente legato alla gestione della squadra e alla propria comunità locale, si è trasformato in una struttura chiamata a operare in un mercato competitivo. Il risultato sportivo resta centrale, ma non è più sufficiente da solo a garantire solidità. Le società devono sviluppare competenze gestionali, commerciali e comunicative, costruendo un equilibrio tra investimenti, ricavi, identità e rapporto con i tifosi.

Questa trasformazione non ha cancellato la natura particolare del calcio. Il club non è una semplice impresa commerciale, perché il suo valore deriva anche da storia, simboli, colori, tifosi e appartenenza. La società calcistica opera sul mercato, ma mantiene una forte dimensione sociale ed emotiva. Proprio questa duplice natura rende il calcio professionistico un oggetto di analisi rilevante dal punto di vista del marketing, poiché la creazione di valore dipende dalla capacità di trasformare identità e passione in relazione economica stabile.

Il passaggio al calcio moderno non deve essere inteso come una sostituzione della dimensione popolare con quella commerciale. Piuttosto, le due componenti hanno iniziato a convivere. Il tifoso continua a vivere il club come appartenenza emotiva, ma la società deve gestire tale appartenenza anche attraverso strumenti economici e comunicativi. La forza del calcio risiede proprio in questa doppia natura, perché nessun altro prodotto sportivo riesce a combinare in modo così intenso partecipazione collettiva, consumo mediatico e valore commerciale.

Sotto questo profilo, l'evoluzione storica del calcio consente di comprendere meglio il ruolo successivo del marketing. Prima ancora di diventare marchio globale, il club era già simbolo di una comunità. Il marketing moderno non crea quindi dal nulla il valore del club, ma organizza, comunica e monetizza un patrimonio simbolico già esistente. Colori, stemmi, stadio, rivalità e memoria sportiva diventano elementi utilizzabili per costruire una relazione stabile con il pubblico.

Il processo di professionalizzazione ha inoltre modificato il rapporto tra club e calciatori. La squadra non è più composta soltanto da atleti rappresentativi del territorio, ma da professionisti

inseriti in un mercato internazionale. Questa mobilità ha reso ancora più importante la forza dell'identità societaria: quando i calciatori cambiano frequentemente, il brand del club diventa il principale elemento di continuità per i tifosi.

1.2 Il calcio come sistema economico e mediatico globale

Il calcio professionistico contemporaneo può essere definito come un sistema economico e mediatico globale. Attorno alla partita ruotano club, leghe, federazioni, broadcaster, sponsor, tifosi, agenti sportivi e investitori. Il prodotto sportivo genera valore attraverso una pluralità di canali: presenza allo stadio, trasmissione televisiva, contenuti digitali, sponsorizzazioni, merchandising e attività commerciali. La partita rimane il momento centrale, ma il valore economico del calcio si estende molto oltre l'evento sportivo.

La complessità del sistema deriva anche dal fatto che i diversi soggetti perseguono interessi non sempre coincidenti. I broadcaster cercano contenuti capaci di generare ascolti, gli sponsor ricercano visibilità e reputazione, i tifosi chiedono risultati e rispetto dell'identità, mentre i club devono combinare competitività sportiva e sostenibilità economica. Il marketing opera proprio in questo spazio, traducendo il valore emotivo del calcio in relazioni commerciali e comunicative.

La dimensione globale del calcio è confermata dalla sua diffusione geografica. La FIFA riconosce 211 associazioni nazionali, a dimostrazione del carattere universale assunto da questo sport ⁷. Tuttavia, i dati economici mostrano anche una forte concentrazione del valore. I principali campionati europei rappresentano il centro finanziario del calcio mondiale e i club di vertice dispongono di risorse molto superiori rispetto alla maggior parte delle società. Secondo Deloitte, nella stagione 2023/24 il mercato europeo del calcio ha raggiunto il valore record di 38 miliardi di euro ⁸.

La crescita economica del calcio è stata favorita dalla diversificazione delle fonti di ricavo. In passato i club dipendevano soprattutto dagli incassi da stadio; oggi assumono rilevanza anche diritti televisivi, sponsorizzazioni, merchandising, premi delle competizioni internazionali e attività digitali. Questa trasformazione ha reso il business calcistico più articolato, ma anche più

⁷ FIFA, Member Associations, riferimento alle 211 associazioni nazionali affiliate, consultato il 25/06/2026.

⁸ Deloitte (2025), Annual Review of Football Finance 2025, Deloitte Sports Business Group.

esposto alla necessità di competenze manageriali. La società calcistica contemporanea deve essere in grado di valorizzare il proprio pubblico, la propria immagine e la propria presenza mediatica.

I diritti televisivi hanno rappresentato una delle principali leve di crescita. La possibilità di trasmettere le partite a un pubblico ampio ha reso il calcio un contenuto particolarmente appetibile per televisioni e piattaforme digitali. Il valore del prodotto calcistico dipende non solo dalla qualità tecnica delle squadre, ma anche dalla capacità di generare audience e continuità narrativa. Campionati, rivalità, lotte per il titolo, qualificazioni europee e singoli calciatori alimentano un interesse costante durante l'intera stagione.

Dal punto di vista del marketing, questa continuità è essenziale. Il club comunica durante la settimana, produce contenuti, presenta sponsor, racconta allenamenti, trasferimenti e iniziative sociali. La stagione calcistica diventa un flusso comunicativo permanente. Il calcio moderno non vende soltanto la partita, ma un insieme di esperienze, simboli e narrazioni. Ogni contenuto contribuisce alla valorizzazione del brand e al mantenimento del rapporto con i tifosi.

Negli ultimi anni sono cresciuti anche i ricavi commerciali. Il report UEFA sul calcio europeo evidenzia che nel 2023 i ricavi dei club di prima divisione hanno raggiunto 26,8 miliardi di euro, con una crescita significativa rispetto all'anno precedente ⁹. Il dato non è soltanto contabile: indica che sponsorizzazioni, merchandising e attività da stadio sono ormai canali centrali nella gestione dei club. Le società cercano quindi di ridurre la dipendenza da singole entrate e di sviluppare fonti più controllabili, legate alla forza del marchio e alla relazione con i tifosi.

In questo quadro lo stadio assume una funzione nuova. Non è più soltanto il luogo della partita, ma uno spazio multifunzionale capace di generare ricavi da biglietti, abbonamenti, hospitality, musei, tour, negozi e servizi. L'esperienza allo stadio diventa parte della strategia di marketing: il tifoso non acquista soltanto l'accesso alla gara, ma partecipa a una customer experience complessiva. La qualità dei servizi e dell'ambiente incide sulla fidelizzazione e sulla disponibilità alla spesa.

⁹ UEFA (2024), The European Club Finance and Investment Landscape, UEFA.

La dimensione digitale ha ulteriormente ampliato il rapporto tra club e pubblico. Social media, app ufficiali, piattaforme video ed e-commerce permettono alle società di comunicare direttamente con tifosi in tutto il mondo. Il sostenitore internazionale può seguire quotidianamente la squadra, acquistare prodotti ufficiali e interagire con i contenuti del club. Il tifoso non è più solo spettatore, ma consumatore, utente digitale e membro di una comunità mediatica globale.

Dentro questo quadro il brand calcistico assume un ruolo centrale. Esso non coincide solo con logo e colori sociali, ma comprende storia, valori, successi, campioni, stadio e percezione complessiva del pubblico. Un brand forte permette al club di attrarre sponsor, vendere prodotti, ampliare la fan base e mantenere valore anche nei periodi di difficoltà sportiva. Le sponsorizzazioni moderne si inseriscono in questa logica: le aziende non acquistano soltanto visibilità, ma accesso a una comunità emotivamente coinvolta.

Il brand consente al club di essere riconoscibile anche fuori dal proprio territorio. Una società con forte identità può trasformare i propri simboli in prodotti, esperienze e contenuti destinati a pubblici differenti. La relazione con il tifoso internazionale si costruisce proprio attraverso questi elementi: una storia da raccontare, valori da condividere e immagini capaci di rendere il club immediatamente identificabile. Il marketing sportivo lavora su questa riconoscibilità, trasformandola in opportunità commerciali.

La forza del brand incide anche sulla resilienza economica. I club dotati di marchio globale possono mantenere elevata attrattività commerciale anche in fasi sportive non pienamente positive, perché sponsor e tifosi non valutano soltanto il risultato immediato, ma l'insieme del prestigio accumulato nel tempo. Questo non significa che la performance sportiva sia secondaria, ma che il valore di un club maturo dipende da un equilibrio tra risultati, storia, visibilità e relazione con il pubblico.

La crescita del calcio globale ha però accentuato le disuguaglianze. I club con maggiori ricavi possono investire di più nella rosa, ottenere risultati migliori, qualificarsi alle competizioni più remunerative e attrarre nuovi sponsor. Si crea così un effetto cumulativo che rafforza i club già forti. Per questo motivo la sostenibilità economica e la qualità della gestione diventano decisive.

Il capitolo successivo analizza proprio il modo in cui le società calcistiche si organizzano per affrontare questa complessità.

La dimensione globale ha ampliato anche il mercato degli sponsor. Le aziende non scelgono più un club solo per raggiungere il pubblico locale dello stadio, ma per entrare in contatto con una comunità internazionale di consumatori. La maglia, i cartelloni, i contenuti digitali e le campagne congiunte diventano strumenti attraverso cui il marchio sponsor beneficia della visibilità e dell'identità del club. La sponsorizzazione assume quindi una natura relazionale e non soltanto pubblicitaria.

La stessa logica vale per il merchandising. I prodotti ufficiali permettono al tifoso di esprimere appartenenza anche a distanza. Una maglia acquistata fuori dal paese del club non rappresenta solo una vendita, ma anche la prova della capacità del brand di superare i confini territoriali. Per questo motivo i club più importanti sviluppano strategie commerciali internazionali, canali digitali multilingue e reti distributive capaci di raggiungere mercati diversi.

Il calcio come sistema mediatico globale si fonda dunque sulla capacità di trasformare l'evento sportivo in un insieme continuo di contenuti e relazioni. La partita rimane il centro del sistema, ma non esaurisce il valore generato. Il pre-partita, il post-partita, le conferenze, i social media, il mercato dei trasferimenti e le iniziative commerciali alimentano l'attenzione del pubblico e consentono al club di mantenere attivo il rapporto con i tifosi durante tutto l'anno.

CAPITOLO 2

ORGANIZZAZIONE E GOVERNANCE DEI CLUB CALCISTICI

2.1 Struttura organizzativa e governance dei club

Dopo aver osservato il calcio professionistico come industria globale, è necessario analizzare la struttura interna dei club. La società calcistica contemporanea non è soltanto una squadra che partecipa a un campionato, ma un'organizzazione complessa composta da funzioni sportive, amministrative, finanziarie, commerciali e comunicative. Dietro il risultato sul campo si trova un sistema di decisioni che riguarda la costruzione della rosa, la gestione del bilancio, il rapporto con sponsor e tifosi, la comunicazione e la valorizzazione del brand ¹⁰.

La dimensione sportiva rimane centrale e comprende prima squadra, staff tecnico, settore giovanile, scouting e performance dei calciatori. Tuttavia, accanto a essa opera una dimensione aziendale sempre più rilevante, relativa ad amministrazione, finanza, marketing, comunicazione, legale, gestione dello stadio e rapporti con organismi nazionali e internazionali. Il club contemporaneo deve coordinare queste aree in modo coerente, poiché ogni decisione sportiva produce effetti economici e ogni scelta economica influenza la competitività della squadra.

Per lungo tempo molti club sono stati gestiti secondo logiche personali, legate alla figura del presidente o del proprietario. Tale modello poteva funzionare in un calcio meno complesso, ma risulta insufficiente nel contesto attuale. La crescita dei ricavi, l'aumento dei costi, la regolamentazione UEFA e la competizione internazionale richiedono competenze specialistiche e processi decisionali più strutturati. La governance diventa quindi uno degli elementi centrali per comprendere il funzionamento delle società calcistiche, non solo sul piano amministrativo, ma anche sul piano della loro credibilità commerciale.

Con il termine governance si indica l'insieme dei meccanismi attraverso cui una società viene diretta, controllata e orientata verso i propri obiettivi. Nel calcio essa deve tenere insieme risultato sportivo, sostenibilità economica, identità del club, rispetto delle regole e aspettative dei

¹⁰ Brinkmann, R.L., Parolini, P.L.L., Carlassara, E. de O.C., Assis, R.B. de, Moraes, I.F., Rocco Junior, A.J. (2025). Organisational models of sport organisations: analysis of professional football clubs in Brazil, *Sport, Business and Management: An International Journal*, 15(6), 633-656.

tifosi. A differenza di molte imprese tradizionali, il club non opera soltanto per generare un risultato economico, ma rappresenta anche una comunità di riferimento, con valore simbolico e sociale.

Questa caratteristica incide anche sulla dimensione di marketing. Un club non comunica solo un prodotto sportivo, ma valori, storia, appartenenza e identità. La governance non riguarda quindi esclusivamente l'organizzazione interna, ma anche la capacità di mantenere coerenza nel posizionamento del brand. Una società ben organizzata comunica in modo più stabile e risulta più credibile per sponsor e partner commerciali. Al contrario, una governance instabile può indebolire la reputazione del club anche quando la proprietà effettua investimenti rilevanti.

La governance si sviluppa attraverso proprietà, organi amministrativi e management operativo. Figure come amministratore delegato, direttore generale, direttore sportivo, responsabile finanziario, responsabile marketing e responsabile comunicazione assumono un ruolo decisivo. L'acquisto di un calciatore, ad esempio, non è soltanto una scelta tecnica, ma anche un investimento patrimoniale, un costo salariale, un possibile elemento di marketing e una decisione destinata a incidere sui bilanci futuri.

L'organigramma di un club contemporaneo, quindi, non può essere considerato un semplice aspetto amministrativo. Esso esprime il modo in cui la società interpreta la propria strategia. Un club che investe in marketing, comunicazione, analisi dati e settore giovanile dimostra di voler costruire valore oltre il risultato immediato. Al contrario, una struttura debole o incompleta rischia di rendere fragile anche la gestione sportiva, perché le decisioni non vengono sostenute da competenze adeguate.

Il coordinamento tra area tecnica e area manageriale è quindi fondamentale. Nei club più strutturati la costruzione della rosa non dipende soltanto dall'allenatore o dalla disponibilità economica della proprietà, ma da un processo che coinvolge direzione sportiva, scouting, area finanziaria e vertici societari. Il direttore sportivo rappresenta una figura di raccordo tra tecnica ed economia, occupandosi di mercato, contratti, rapporti con agenti e coerenza del progetto sportivo.

Questo coordinamento riguarda anche il modo in cui vengono presentate e valorizzate le scelte sportive. L'acquisto di un calciatore, la promozione di un giovane, il rinnovo di un capitano o la scelta dell'allenatore sono decisioni tecniche, ma producono anche effetti comunicativi. Ogni scelta contribuisce a rafforzare o indebolire la narrazione del club. Una società ben organizzata è in grado di collegare decisioni sportive, comunicazione e strategia commerciale in un progetto coerente.

La governance deve quindi evitare che le diverse aree procedano in modo isolato. Se l'area sportiva persegue obiettivi non compatibili con la sostenibilità economica, il club rischia squilibri di bilancio. Se l'area commerciale promette un'immagine non coerente con la gestione sportiva, il brand perde credibilità. La qualità organizzativa consiste proprio nella capacità di allineare interessi diversi intorno a una strategia comune.

Accanto all'area sportiva, l'area amministrativa e finanziaria deve controllare bilanci, flussi di cassa, stipendi, ammortamenti e obblighi regolamentari. Le norme UEFA sulle licenze e sulla sostenibilità finanziaria richiedono ai club che partecipano alle competizioni europee criteri sportivi, infrastrutturali, amministrativi, legali e finanziari ¹¹. Questo conferma che la gestione dei club non è più soltanto interna, ma inserita in un sistema di regole che impone standard organizzativi e trasparenza.

L'area marketing e comunicazione ha assunto una funzione strategica. Essa non si limita a promuovere la partita, ma contribuisce alla valorizzazione economica e simbolica della società. Gestisce brand, sponsorizzazioni, contenuti digitali, rapporto con tifosi, campagne commerciali e immagine internazionale del club. Qui il collegamento con la governance è evidente: non basta avere storia e tifosi, occorre una struttura capace di trasformare tali elementi in valore economico e relazionale.

La trasparenza è un altro elemento fondamentale. La provenienza dei capitali, la struttura proprietaria e la sostenibilità delle operazioni sono oggetto di crescente attenzione. Nel calcio una governance inefficiente non produce soltanto conseguenze economiche, ma anche perdita di fiducia da parte dei tifosi. Il club è percepito come parte dell'identità collettiva, non come una

¹¹ UEFA (2025), Club Licensing and Financial Sustainability Regulations, criteri organizzativi, legali e finanziari.

normale impresa. Per questo la gestione deve bilanciare interessi di proprietà, dirigenti, squadra, sponsor, organismi sportivi e comunità dei sostenitori.

In conclusione, la struttura organizzativa e la governance sono essenziali per comprendere i club di oggi. Una società calcistica deve saper integrare risorse sportive, competenze manageriali, controllo economico e strategia di marketing. Una governance efficace permette di trasformare risorse disponibili in risultati sportivi, economici e reputazionali; una governance debole può invece rendere inefficaci anche investimenti molto consistenti.

L'importanza della governance emerge con particolare evidenza quando si considera il ruolo del marketing. Una campagna commerciale, una sponsorizzazione o un progetto digitale richiedono coerenza tra comunicazione, valori del club, obiettivi economici e comportamento sportivo. Se queste aree procedono separatamente, il rischio è quello di generare messaggi contraddittori. È un aspetto spesso sottovalutato, ma decisivo: nel calcio la reputazione può essere compromessa non solo da un cattivo bilancio, ma anche da una narrazione societaria poco credibile.

Nei club più avanzati, l'area marketing non agisce in modo isolato, ma dialoga con direzione sportiva, comunicazione, amministrazione e proprietà. La presentazione di un calciatore, la scelta dello sponsor, l'organizzazione di una tournée estiva o il lancio di una nuova maglia sono decisioni che hanno contemporaneamente valore sportivo, economico e reputazionale. La struttura organizzativa deve essere capace di governare questa interdipendenza.

2.2 Assetti proprietari e modelli gestionali

Gli assetti proprietari incidono in modo diretto sulle strategie dei club. La proprietà non determina soltanto chi controlla formalmente la società, ma influenza investimenti, modello gestionale, rapporto con i tifosi, strategie commerciali e posizionamento del brand. Nel calcio contemporaneo convivono modelli differenti: proprietà individuali o familiari, società quotate, fondi di investimento, gruppi internazionali, modelli associativi e strutture multi-club. Ciascuno di essi presenta vantaggi, limiti e conseguenze sulla gestione.

Storicamente molti club europei sono nati come associazioni sportive o realtà legate al territorio. In tale modello il club era espressione della comunità locale e la sua identità dipendeva dal

rapporto con città e tifoseria. La crescita economica del settore ha favorito l'ingresso di soggetti più strutturati e dotati di maggiori risorse finanziarie. Questo passaggio ha ampliato la capacità di investimento, ma ha anche modificato il rapporto tra società, proprietà e comunità dei tifosi.

La proprietà individuale o familiare ha caratterizzato a lungo molti club, soprattutto in Italia. Può garantire rapidità decisionale e forte identificazione tra presidente e progetto sportivo, ma espone la società alla dipendenza dalle risorse e dalle scelte del proprietario. Dal punto di vista del marketing può rafforzare il legame identitario se la proprietà è percepita come vicina alla storia del club, ma può diventare problematica quando il brand si sovrappone eccessivamente alla figura personale del presidente.

Il modello societario-manageriale prevede invece una maggiore separazione tra proprietà e gestione operativa. La proprietà definisce gli indirizzi generali, mentre manager specializzati attuano strategie sportive, economiche e commerciali. Questo modello risulta più adatto alla complessità del calcio moderno, perché consente di pianificare sponsorizzazioni, merchandising, gestione del brand e sviluppo internazionale. La professionalizzazione non riguarda quindi solo il controllo dei costi, ma anche la capacità di trasformare il patrimonio simbolico del club in valore economico.

I club quotati in borsa rappresentano un ulteriore assetto. La quotazione può favorire raccolta di capitale e maggiore trasparenza, ma nel calcio incontra limiti specifici, dovuti alla volatilità dei risultati sportivi e all'influenza emotiva del tifo. Una mancata qualificazione europea o la cessione di un giocatore importante possono incidere sulla percezione del mercato. Il club quotato deve quindi comunicare con pubblici diversi: tifosi, azionisti, sponsor, istituzioni sportive e investitori.

Negli ultimi anni si è rafforzata la presenza di fondi di investimento, gruppi internazionali e soggetti statali o para-statali. In questi casi il club può essere considerato asset strategico, piattaforma mediatica o strumento reputazionale. L'ingresso di tali attori può aumentare le risorse disponibili e favorire l'espansione globale del brand, ma solleva interrogativi su trasparenza, indipendenza gestionale e rapporto con la tifoseria locale. La crescita internazionale non può infatti indebolire la storia e l'identità che rendono il club attrattivo.

La multi-club ownership introduce una logica vicina alla gestione di un portafoglio di marchi sportivi. Uno stesso gruppo controlla o partecipa al capitale di più club, creando sinergie nello scouting, nello sviluppo dei giovani e nella condivisione di competenze. Il modello può essere efficiente, ma richiede attenzione nella gestione delle identità locali. Se i tifosi percepiscono il proprio club come subordinato a interessi esterni, la relazione emotiva con la società può indebolirsi.

La gestione del portafoglio di club può generare vantaggi anche in termini di marketing, perché permette di presidiare mercati differenti e costruire reti internazionali di tifosi. Tuttavia, tale modello può entrare in conflitto con l'idea tradizionale di club come realtà autonoma e radicata nel territorio. La comunicazione deve quindi chiarire il ruolo di ciascuna società, evitando che i tifosi percepiscano una perdita di centralità della propria squadra.

La questione conferma che nel calcio il modello proprietario non è mai neutrale. Esso incide sul modo in cui il club viene raccontato, sulla fiducia dei tifosi, sulle aspettative degli sponsor e sulla credibilità del progetto. La proprietà non fornisce soltanto risorse finanziarie, ma contribuisce a definire la reputazione complessiva della società. Per questo motivo, parlare di proprietà significa parlare anche di posizionamento commerciale e non soltanto di controllo societario.

Accanto a questi modelli esistono forme associative o partecipative, in cui soci e membri mantengono un ruolo rilevante. Tali assetti rafforzano l'idea che il club non appartenga soltanto a un investitore, ma a una comunità. Questa dimensione sarà particolarmente importante nel caso del FC Barcelona, dove organizzazione, identità, marketing e appartenenza risultano strettamente intrecciati. La struttura proprietaria diventa così parte del posizionamento del brand.

I modelli gestionali si differenziano anche per il rapporto tra investimento sportivo e controllo dei costi. Alcuni club puntano su acquisti elevati per ottenere risultati immediati; altri privilegiano settore giovanile, scouting e player trading; altri ancora combinano le due strategie. Il settore giovanile può ridurre la dipendenza dal mercato e rafforzare l'identità del club, mentre la compravendita dei calciatori può generare plusvalenze ma richiede competenze avanzate e comporta rischi.

I club di vertice adottano modelli più diversificati, fondati su competizioni internazionali, diritti televisivi, sponsorizzazioni, merchandising, stadio, digitale e brand globale. In tali casi la gestione non riguarda solo la costruzione di una squadra competitiva, ma anche il mantenimento di una posizione commerciale internazionale. La disponibilità di risorse non garantisce automaticamente il successo: servono proprietà stabile, governance efficace, visione strategica e coerenza tra identità e modello economico.

La diversificazione gestionale permette ai grandi club di ridurre il rischio associato alla sola performance sportiva. Un risultato negativo può incidere sui ricavi, ma una società con brand forte, sponsor internazionali, stadio efficiente e fan base globale dispone di strumenti per assorbire meglio la flessione. Il modello gestionale deve quindi costruire stabilità, evitando che il bilancio dipenda eccessivamente da una singola competizione o da una singola operazione di mercato.

La gestione moderna deve infine rispettare le regole di sostenibilità finanziaria. La UEFA ha introdotto controlli orientati a solvibilità, stabilità e contenimento dei costi, tra cui la squad cost rule, che collega i costi della rosa ai ricavi del club ¹². Ciò impone alle società di pianificare le operazioni sportive valutandone l'impatto economico. La proprietà non deve quindi limitarsi a immettere capitali, ma costruire un modello gestionale capace di generare valore nel tempo.

In conclusione, assetti proprietari e modelli gestionali sono centrali per comprendere il calcio contemporaneo. Il club opera come impresa, ma non è percepito come impresa qualunque. La continuità del legame con i tifosi rappresenta una risorsa economica e reputazionale, ma anche un vincolo. La competitività dipende dalla capacità di combinare risorse finanziarie, governance, marketing, controllo dei costi e rispetto dell'identità societaria.

La proprietà influenza anche il modo in cui il club interpreta il rapporto con il mercato. Una proprietà locale può puntare maggiormente sull'identità territoriale; un gruppo internazionale può privilegiare espansione globale e partnership commerciali; un fondo può concentrarsi sulla valorizzazione economica dell'asset; un modello associativo può rafforzare il legame con i soci e

¹² UEFA, Financial Sustainability; UEFA (2025), Club Licensing and Financial Sustainability Regulations, artt. 93-95.

con la comunità. In ogni caso, la strategia di marketing deve essere coerente con la natura proprietaria e con le aspettative dei tifosi.

Un errore frequente consiste nel considerare il calcio moderno come settore in cui la disponibilità finanziaria sia sufficiente a garantire successo. In realtà, molte esperienze mostrano che investimenti elevati senza progetto chiaro possono produrre squilibri. La competitività richiede capitale, ma anche cultura organizzativa, capacità di comunicazione, conoscenza del mercato e rispetto dell'identità sportiva. Questo è uno dei punti più utili dell'analisi: la governance non è un tema laterale, ma un presupposto della valorizzazione del club.

CAPITOLO 3

MODELLO DI BUSINESS E SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

3.1 Struttura del business model dei club calcistici

Dopo aver analizzato organizzazione, governance e assetti proprietari, occorre approfondire il modo in cui i club generano valore. Nella letteratura sui modelli di business, tale concetto indica le modalità attraverso cui un'organizzazione crea, distribuisce e acquisisce valore. Nel calcio il discorso è più particolare, perché il prodotto non coincide con un bene ordinario, ma con un insieme di evento sportivo, competizione, identità, emozione e relazione con i tifosi.

La società calcistica contemporanea produce contenuti, esperienze e relazioni. Offre spettacolo agli spettatori presenti allo stadio, contenuti audiovisivi ai broadcaster, visibilità agli sponsor, prodotti ufficiali ai tifosi e valore reputazionale ai partner. Dal punto di vista del marketing, il business model può essere interpretato come il modo in cui il club trasforma attenzione, passione e appartenenza in valore economico. Il tifoso non è solo cliente, ma parte di una comunità continuativa.

Le principali fonti di ricavo vengono normalmente ricondotte a tre categorie: ricavi da stadio, diritti audiovisivi e ricavi commerciali, distinzione utilizzata anche nei report Deloitte sulla Football Money League. A queste si aggiungono premi delle competizioni, plusvalenze da cessione dei calciatori, attività digitali e gestione delle infrastrutture. La società più solida non è necessariamente quella che dispone di una singola fonte elevata, ma quella che riesce a diversificare le entrate e ridurre la dipendenza da risultati sportivi incerti.

I ricavi da stadio comprendono biglietti, abbonamenti, hospitality, servizi premium, tour, musei e attività commerciali connesse all'impianto. Lo stadio moderno non è soltanto il luogo della partita, ma un asset strategico. La gestione diretta dell'impianto consente di migliorare l'esperienza del tifoso, trattenere una quota maggiore dei ricavi e sviluppare attività durante tutta la settimana. L'esperienza dello stadio diventa così parte della strategia di marketing e della fidelizzazione.

La gestione dello stadio ha inoltre un forte impatto sulla segmentazione del pubblico. Accanto al tifoso tradizionale, interessato soprattutto alla partita, si sviluppano segmenti disposti a pagare per servizi aggiuntivi, comfort, hospitality e contenuti esclusivi. Questa segmentazione consente al club di differenziare l'offerta e di aumentare la redditività senza rinunciare alla funzione identitaria dello stadio.

La seconda fonte è rappresentata dai diritti audiovisivi. La vendita dei diritti ha avuto un ruolo decisivo nella crescita del calcio europeo, permettendo alle leghe e ai club di monetizzare la trasmissione delle partite. Anche questi ricavi hanno una dimensione marketing: aumentano la visibilità del club, rafforzano la notorietà dei calciatori e accrescono il valore delle sponsorizzazioni. Più un club è esposto mediaticamente, maggiore è la sua capacità di attrarre partner commerciali.

La rilevanza dei diritti audiovisivi dimostra come il calcio sia diventato un prodotto di distribuzione. Il valore della competizione cresce quando essa riesce a essere venduta a pubblici diversi, in mercati diversi e attraverso canali diversi. In questa logica, il club trae beneficio non solo dal risultato sportivo, ma anche dalla capacità della lega e della competizione di presentarsi come prodotto riconoscibile e appetibile.

I ricavi commerciali comprendono sponsorizzazioni, merchandising, licensing, partnership, sponsor tecnico, sponsor di maglia e naming rights. Questa componente è particolarmente rilevante per i club globali, perché la forza del marchio consente di attrarre aziende interessate ad associare la propria immagine a una società riconosciuta. La sponsorizzazione moderna non si limita alla visibilità del logo, ma include campagne digitali, contenuti, eventi e attivazioni rivolte ai tifosi.

La crescita dei ricavi commerciali mostra la progressiva trasformazione del club in piattaforma di marketing. Le aziende non acquistano semplicemente spazi pubblicitari, ma cercano associazione con valori, emozioni e pubblici. Il calcio offre un vantaggio rispetto ad altri settori: il tifoso segue il club con continuità e intensità emotiva. Per uno sponsor, entrare in questo spazio significa collegarsi a una relazione già forte, costruita nel tempo dalla società sportiva. È qui che il marketing calcistico si distingue dalla comunicazione commerciale ordinaria.

Per il club, tuttavia, la scelta dello sponsor deve essere coerente con la propria immagine. Accordi economicamente vantaggiosi ma percepiti come incoerenti possono generare critiche e indebolire la reputazione. Il marketing calcistico richiede quindi equilibrio tra massimizzazione dei ricavi e tutela dell'identità. La forza commerciale di una società dipende anche dalla capacità di selezionare partnership compatibili con i propri valori.

Il merchandising consente di trasformare il legame emotivo in valore economico. Maglie e prodotti ufficiali non sono semplici beni di consumo, ma strumenti di appartenenza. Il licensing amplia ulteriormente l'uso commerciale del marchio, autorizzandone l'impiego su prodotti e servizi diversi. In questo modo il brand del club entra nella vita quotidiana dei tifosi e rafforza la presenza commerciale della società anche lontano dallo stadio.

Il digitale ha modificato profondamente il modello di business. Social media, app ufficiali, piattaforme video, e-commerce e contenuti esclusivi permettono di comunicare direttamente con la fan base globale. Il fan engagement diventa una componente essenziale: un tifoso coinvolto acquista più facilmente prodotti ufficiali, interagisce con i contenuti e contribuisce alla diffusione del brand. Il marketing non opera quindi solo nella fase di vendita, ma accompagna l'intero rapporto tra società e sostenitore ¹³.

La relazione digitale non sostituisce quella tradizionale, ma la integra. Lo stadio continua a rappresentare il luogo simbolico del tifo, mentre i canali online consentono di prolungare l'esperienza nel tempo. Un tifoso può vivere il club prima, durante e dopo la partita attraverso contenuti, statistiche, interviste, prodotti e interazioni. Questa continuità rende il club una presenza costante nella quotidianità del sostenitore e aumenta le opportunità di costruire valore.

Un'altra componente rilevante è la gestione del parco giocatori. I calciatori sono risorse sportive, asset patrimoniali e strumenti di comunicazione. Possono generare valore attraverso prestazioni, trasferimenti, visibilità mediatica e vendita di prodotti. Tuttavia, il club non può dipendere esclusivamente dall'immagine di singoli campioni. Un brand solido deve saper valorizzare i giocatori mantenendo una propria identità autonoma.

¹³ Hajli, N. (2025). Exploring fan engagement and value co-creation in virtual sport communities: A comparative study of virtual sport communities over time, *Technological Forecasting and Social Change*, 212.

Le plusvalenze da cessione dei calciatori possono assumere un peso importante, soprattutto per club che fondano parte della sostenibilità su scouting, formazione e player trading. Questo modello richiede competenze avanzate e può generare ricavi rilevanti, ma presenta rischi legati al rendimento, infortuni e andamento del mercato. Anche il settore giovanile può produrre valore: riduce la dipendenza dagli acquisti e rafforza l'identità del club, soprattutto quando i giovani formati internamente vengono percepiti come espressione della storia societaria.

Le competizioni europee rappresentano una fonte di ricavo e visibilità rilevante. La qualificazione alla Champions League può generare premi, diritti televisivi, maggiore esposizione e aumento dell'attrattiva commerciale. Tuttavia, basare l'equilibrio economico su tale partecipazione è rischioso, perché il risultato sportivo resta incerto. Un modello di business sostenibile deve quindi reggere anche in presenza di stagioni sportive meno favorevoli.

In conclusione, il business model dei club calcistici si fonda sulla capacità di trasformare passione e identità in valore economico, senza ridurre il club a semplice impresa commerciale. La forza del calcio risiede nella combinazione tra competizione, emozione e mercato. La società calcistica contemporanea deve integrare ricavi diversificati, marketing, brand, relazione con i tifosi e controllo dei costi, costruendo le condizioni per la sostenibilità economica.

La relazione tra tifoso e club rappresenta la base di questo modello. In un'impresa tradizionale il cliente può cambiare marca con relativa facilità; nel calcio, invece, il rapporto con la squadra è spesso stabile e identitario. Questa fedeltà costituisce una risorsa commerciale, ma impone anche responsabilità. Il club deve monetizzare la propria fan base senza trasformare il tifoso in semplice consumatore. Quando la commercializzazione appare eccessiva, la reazione del pubblico può essere negativa, proprio perché il tifoso sente di appartenere al club e non solo di acquistare un servizio.

La customer experience diventa quindi un elemento centrale. Il tifoso valuta il club attraverso molteplici punti di contatto: stadio, biglietteria, sito, app, social media, negozi ufficiali e comunicazione istituzionale. Ogni contatto contribuisce alla percezione complessiva del brand. Una società che offre servizi efficienti, comunicazione coerente e contenuti di qualità rafforza la relazione con il pubblico e aumenta la capacità di generare ricavi ricorrenti.

La crescente disponibilità di dati rende possibile una gestione più precisa del rapporto con i tifosi. Abitudini di acquisto, interazioni digitali, preferenze sui contenuti e provenienza geografica permettono ai club di costruire offerte più mirate. Anche in questo caso, però, la raccolta e l'utilizzo dei dati devono essere coerenti con la fiducia del pubblico. Il marketing calcistico efficace non si limita a vendere, ma costruisce una relazione duratura.

3.2 Sostenibilità economica e performance dei club

La sostenibilità economica rappresenta uno degli aspetti più rilevanti del calcio professionistico contemporaneo. I dati UEFA e Deloitte confermano la crescita dei ricavi del calcio europeo, ma tale crescita non ha eliminato le difficoltà finanziarie dei club. In molti casi, infatti, le entrate sono aumentate insieme ai costi, soprattutto per stipendi, ammortamenti, commissioni agli agenti e investimenti sulla rosa. Da qui nasce una tensione costante tra ricerca del successo sportivo e necessità di preservare l'equilibrio economico.

La sostenibilità può essere intesa come capacità del club di mantenere nel tempo equilibrio tra ricavi, costi, investimenti e debito. Nel calcio tale concetto è particolare, perché la pressione competitiva spinge spesso a rischiare. La volontà di vincere, qualificarsi alle competizioni europee o evitare la retrocessione può portare a spese superiori alle reali possibilità. Il problema nasce quando il successo futuro viene considerato come mezzo per coprire squilibri presenti ¹⁴.

Il tema è particolarmente delicato perché la pressione dei tifosi e dei media spinge spesso verso decisioni di breve periodo. Una campagna acquisti importante può generare entusiasmo, aumento degli abbonamenti e maggiore attenzione commerciale, ma se non è sostenibile rischia di produrre problemi negli anni successivi. Il club deve quindi valutare non solo l'impatto immediato di un investimento, ma anche la sua compatibilità con il progetto tecnico ed economico.

La sostenibilità economica richiede anche capacità di comunicazione. Quando un club sceglie una strategia più prudente, deve saperla spiegare ai tifosi, evitando che venga interpretata come mancanza di ambizione. La trasparenza diventa parte della relazione con il pubblico. Una società

¹⁴ Fan, M., Chen, X., Liu, B., Zhou, F., Gong, B., Tao, R. (2023). An analysis of financial risk assessment of globally listed football clubs, *Heliyon*, 9(12), e22886.

che comunica con chiarezza obiettivi e limiti può mantenere fiducia anche durante fasi di transizione.

Dal punto di vista del marketing, la sostenibilità non riguarda solo il bilancio, ma anche la protezione del brand. Una società instabile finanziariamente può perdere credibilità verso tifosi, sponsor e partner commerciali. Al contrario, un club percepito come solido e coerente rafforza la fiducia del mercato e costruisce relazioni commerciali più durature. La sostenibilità economica diventa quindi condizione anche per la sostenibilità del marketing.

Uno dei principali problemi è la rigidità dei costi. Gli stipendi e gli ammortamenti dei calciatori incidono su più esercizi e non possono essere ridotti facilmente nel breve periodo. Una decisione presa in una stagione produce effetti per diversi anni. Per questo motivo la gestione della rosa deve essere valutata non solo in termini tecnici, ma anche considerando durata dei contratti, monte ingaggi e capacità futura di generare ricavi.

Performance sportiva ed economica sono collegate, ma non coincidono. Un club può ottenere risultati sportivi positivi pur avendo squilibri finanziari, oppure essere economicamente stabile senza vincere immediatamente. La gestione efficace consiste nel combinare entrambe le dimensioni. A esse si aggiunge la performance commerciale: crescita del brand, sponsorizzazioni, fan engagement, ricavi da merchandising e presenza internazionale. La società calcistica contemporanea compete quindi sul campo, nel mercato e nell'attenzione del pubblico.

L'incertezza del risultato rende questo equilibrio particolarmente complesso. Investire nella rosa aumenta le probabilità di successo, ma non lo garantisce. Infortuni, errori tecnici o maggiore competitività degli avversari possono ridurre il rendimento sportivo atteso. Nel medio periodo, tuttavia, la disponibilità economica incide sulla capacità competitiva. Per questo la gestione deve evitare sia l'immobilismo sia il rischio eccessivo, costruendo investimenti coerenti con le risorse disponibili.

Un indicatore importante è il rapporto tra costo del personale e ricavi. Se una quota eccessiva delle entrate viene destinata a stipendi, il club dispone di minore spazio per infrastrutture, settore giovanile, debito e investimenti commerciali. Anche l'indebitamento deve essere valutato con

attenzione. Può essere fisiologico se finanzia stadio o strutture, ma diventa rischioso se serve a coprire perdite operative o spese sportive non proporzionate ai ricavi.

Per limitare comportamenti rischiosi, gli organismi calcistici hanno introdotto regole di controllo economico-finanziario. In Europa il Fair Play Finanziario è stato affiancato da norme di sostenibilità più orientate a solvibilità e controllo dei costi. La documentazione UEFA sulla sostenibilità finanziaria richiama in particolare la squad cost rule, che limita il rapporto tra costi della rosa e ricavi rilevanti, includendo salari, ammortamenti e commissioni ¹⁵. La logica è collegare l'ambizione sportiva alla capacità economica effettiva del club.

Tali regole non eliminano le differenze tra società. I club con ricavi più elevati possono comunque sostenere costi maggiori, mantenendo un vantaggio competitivo. La sostenibilità riduce gli eccessi, ma non annulla la concentrazione economica. Per questo la performance deve essere valutata in modo multidimensionale: risultati sportivi, equilibrio economico, crescita commerciale, valorizzazione dei calciatori e capacità di rafforzare il brand.

La capacità di generare ricavi ricorrenti è decisiva. Entrate occasionali, come plusvalenze straordinarie o premi legati a una singola stagione, possono migliorare temporaneamente il bilancio ma non garantiscono stabilità. Sponsorizzazioni pluriennali, abbonamenti, merchandising, diritti audiovisivi e attività da stadio consentono invece una pianificazione più solida. La diversificazione permette al club di assorbire meglio eventuali risultati sportivi negativi.

La pandemia da Covid-19 ha mostrato la fragilità di molti modelli economici. La chiusura degli stadi ha colpito duramente le società più dipendenti dai ricavi da matchday, confermando l'importanza di fonti diversificate. Negli anni successivi il calcio europeo ha registrato una ripresa dei ricavi, ma i costi restano elevati. La sostenibilità non deve quindi essere considerata solo risposta alla crisi, ma condizione permanente di gestione.

L'esperienza pandemica ha evidenziato anche il valore del digitale. Quando la presenza fisica allo stadio non era possibile, i club hanno dovuto mantenere il rapporto con i tifosi attraverso contenuti online, campagne sociali e comunicazione diretta. Ciò ha confermato che la relazione

¹⁵ UEFA, Financial Sustainability; UEFA (2025), Club Licensing and Financial Sustainability Regulations, artt. 93-95.

con il sostenitore non può dipendere solo dall'evento fisico, ma deve essere costruita su più canali.

Il rapporto tra sostenibilità e performance è circolare. Buoni risultati sportivi generano ricavi, visibilità e valore del brand; una gestione economica solida permette di programmare investimenti e restare competitivi. Lo stesso vale per il marketing: un brand forte rende il club più resistente alle oscillazioni sportive, ma non può sostituire completamente la competitività della squadra. Il successo stabile nasce dall'integrazione tra dimensione sportiva, economica e commerciale ¹⁶.

In conclusione, la sostenibilità economica è una componente essenziale della performance dei club di oggi. Il successo sportivo rimane l'obiettivo principale, ma non può essere perseguito ignorando l'equilibrio finanziario. Il club deve generare ricavi, controllare costi, valorizzare asset, rafforzare il brand e pianificare investimenti coerenti. Il capitolo successivo applica questi concetti al FC Barcelona, caso significativo per identità, marketing globale e recenti strategie economiche.

La sostenibilità va quindi intesa come equilibrio dinamico. Non significa rinunciare all'ambizione sportiva, ma renderla compatibile con la struttura economica del club. Una società che investe in modo programmato può rafforzarsi nel tempo; una società che spende oltre le proprie possibilità rischia invece di dipendere da risultati incerti. Nel calcio, dove la vittoria non può essere garantita, la prudenza gestionale non dovrebbe essere letta come mancanza di ambizione, ma come protezione del progetto sportivo.

Anche dal punto di vista del marketing, la sostenibilità produce effetti positivi. Sponsor e partner commerciali preferiscono associarsi a club credibili, capaci di mantenere continuità e reputazione. I tifosi, pur chiedendo ambizione, tendono a riconoscere valore a una gestione chiara e coerente. La stabilità economica diventa quindi parte della reputazione del club e contribuisce alla sua capacità di attrarre risorse.

¹⁶ Nabli, M.A., Hamdi, H., Ben Slimane, I. (2025). Modelling systematic risk in the European football sector: Evidence from listed clubs and market indices, *International Review of Economics & Finance*, 104.

CAPITOLO 4

IL CASO FC BARCELONA

4.1 Organizzazione, marketing e brand

Il FC Barcelona rappresenta un caso particolarmente significativo per applicare i concetti analizzati nei capitoli precedenti. Il club catalano non è soltanto una delle società calcistiche più conosciute al mondo, ma anche un'organizzazione caratterizzata da forte identità, modello istituzionale peculiare e notevole capacità di valorizzazione commerciale del brand. La sua rilevanza deriva dalla combinazione tra storia sportiva, legame con la Catalogna, partecipazione dei soci, settore giovanile, comunicazione globale e strategie di marketing.

A differenza di molti club controllati da imprenditori, fondi o gruppi internazionali, il Barcellona mantiene una struttura associativa fondata sul ruolo dei soci ¹⁷. Questo elemento distingue il club all'interno del calcio contemporaneo e rafforza l'idea di una società non completamente riconducibile alla logica proprietaria tradizionale. Lo statuto del club e la documentazione istituzionale attribuiscono ai soci un ruolo rilevante nella vita dell'organizzazione, rendendo la partecipazione parte integrante dell'identità blaugrana.

La partecipazione dei soci rappresenta anche un elemento di marketing. Il Barcellona comunica infatti non solo la propria forza sportiva, ma anche appartenenza, partecipazione e radicamento. Il motto *Més que un club* sintetizza questa dimensione: il club non si presenta semplicemente come squadra vincente, ma come istituzione portatrice di valori, memoria e identità collettiva. La forza del brand blaugrana nasce dalla combinazione tra radici locali e visibilità globale.

Questa particolarità istituzionale rende il Barcellona diverso da molti concorrenti europei. Il club può presentarsi come realtà appartenente alla propria comunità, e non soltanto come società controllata da capitale privato. Dal punto di vista del marketing, ciò rafforza l'autenticità del brand, perché il rapporto con i tifosi viene collegato a un modello di partecipazione e non solo a una relazione commerciale.

¹⁷ FC Barcelona, documentazione istituzionale su modello associativo, soci e Statutes, consultato il 25/06/2026.

Tale elemento, tuttavia, non elimina la necessità di competere nel mercato globale. Il Barcellona deve attrarre sponsor, vendere prodotti e generare ricavi come gli altri grandi club. La particolarità del suo modello consiste nel dover combinare logiche associative e logiche commerciali, mantenendo equilibrio tra identità storica e sviluppo economico.

I successi sportivi degli ultimi decenni hanno contribuito a rafforzare il brand, ma non lo spiegano completamente. Il Barcellona ha costruito una narrazione più ampia, fondata su stile di gioco, valori sociali, legame territoriale e formazione dei giovani. Questa narrazione ha consentito al club di mantenere attrattività anche nei periodi di difficoltà sportiva o finanziaria. Il brand non dipende quindi solo dalla vittoria, ma dalla capacità di comunicare un'identità riconoscibile.

La Masia è uno degli elementi centrali di questa identità. Il settore giovanile non rappresenta soltanto una risorsa tecnica, ma anche un asset simbolico e commerciale. I calciatori cresciuti nel club sono percepiti come espressione della cultura sportiva blaugrana e rafforzano il legame con i tifosi. In un calcio dominato da trasferimenti milionari, la valorizzazione dei giovani comunica continuità, autenticità e coerenza con la storia societaria.

Il marketing del Barcellona si sviluppa su più livelli. Il primo è istituzionale, legato a soci, territorio e storia. Il secondo è sportivo, fondato su successi, stile di gioco e calciatori simbolo. Il terzo è commerciale, collegato a sponsorizzazioni, merchandising, licensing e partnership. Il quarto è digitale ed esperienziale, relativo alla comunicazione quotidiana con una fan base globale. Questi livelli non sono separati, ma contribuiscono insieme alla valorizzazione del brand. La forza del caso Barcellona consiste nella capacità di collegare questi livelli in una narrazione unica. La società non comunica solo vittorie o campioni, ma un modo di intendere il calcio. Questo permette al brand di avere profondità simbolica e non soltanto notorietà. La differenza è rilevante: la notorietà rende un club conosciuto, mentre la profondità del brand lo rende significativo per i tifosi e attraente per i partner commerciali.

La dimensione digitale ha assunto un ruolo crescente. Social media, piattaforme proprietarie, contenuti video, e-commerce e iniziative rivolte ai tifosi globali permettono al club di mantenere una relazione continuativa con sostenitori lontani geograficamente. Il tifoso internazionale può

seguire il club ogni giorno, acquistare prodotti ufficiali e sentirsi parte della comunità blaugrana. Le comunicazioni ufficiali su Barça Vision mostrano inoltre il tentativo di sperimentare nuove forme di contenuto digitale e di relazione con il pubblico ¹⁸.

La comunicazione digitale del Barcellona non ha soltanto finalità promozionale, ma contribuisce a mantenere una relazione quotidiana con una comunità molto ampia. Video, immagini, interviste e contenuti storici permettono al club di restare presente anche nei periodi senza partite. In questo modo il brand non viene attivato solo dall'evento sportivo, ma da una produzione continua di contenuti.

Le sponsorizzazioni rappresentano una componente essenziale della strategia di marketing. Il Barcellona può attrarre partner globali grazie alla notorietà del proprio marchio. La partnership con Spotify è significativa perché riguarda sia la maglia sia il naming right dello stadio, divenuto Spotify Camp Nou. L'accordo mostra come sport, intrattenimento, musica e digitale possano integrarsi in una strategia commerciale più ampia. Per un club con forte identità storica, però, ogni accordo deve conservare un equilibrio con la tradizione: il ricavo è importante, ma non può essere percepito come cancellazione del significato simbolico del club.

Il Barcellona si trova quindi in una tensione costante tra appartenenza e commercializzazione. Da un lato conserva una forte natura sociale e associativa; dall'altro compete in un mercato globale che richiede strategie manageriali e commerciali sofisticate. Questa tensione non è necessariamente una debolezza, ma una caratteristica del suo modello. Il club genera valore proprio perché riesce a trasformare identità, storia e comunità in risorse economiche e competitive.

Questa tensione rende il caso particolarmente utile per la tesi. Il Barcellona non può essere letto soltanto come club globale, perché la sua forza commerciale deriva anche da una narrazione locale e identitaria. Il legame con la Catalogna, la partecipazione dei soci e la tradizione della Masia alimentano un'immagine diversa da quella di società costruite prevalentemente tramite capitale esterno. Tale differenza diventa un elemento di posizionamento.

¹⁸ FC Barcelona, comunicazioni ufficiali su Barça Vision e iniziative digitali, consultato il 25/06/2026.

Allo stesso tempo, il club deve competere con società dotate di modelli proprietari più flessibili e capacità di investimento molto elevate. Per questo il marketing blaugrana non può limitarsi alla celebrazione della storia, ma deve trasformare l'identità in risorse economiche concrete. Sponsorizzazioni, contenuti digitali, merchandising e valorizzazione dello stadio diventano strumenti attraverso cui il club cerca di mantenere competitività globale.

4.2 Modello di business e strategie economiche

Il modello di business del FC Barcelona si fonda sulla combinazione di diverse fonti di ricavo: sponsorizzazioni, merchandising, diritti audiovisivi, ricavi da stadio, contenuti digitali, valorizzazione dei calciatori e partecipazione alle competizioni internazionali. La forza del brand consente al club di monetizzare una base di tifosi globale, ma negli ultimi anni il Barcellona ha dovuto confrontarsi anche con criticità economiche legate a costi elevati, indebitamento, investimenti infrastrutturali e vincoli regolamentari.

I ricavi commerciali costituiscono una componente centrale. Sponsorizzazioni, prodotti ufficiali e accordi di licensing permettono al club di trasformare la propria notorietà in valore economico. La maglia del Barcellona non è solo un capo sportivo, ma un prodotto simbolico che esprime appartenenza. E-commerce, negozi ufficiali e distribuzione internazionale consentono di raggiungere tifosi che non frequentano lo stadio e che vivono lontano dalla Catalogna.

La forza commerciale del club dipende dalla capacità di rendere il proprio marchio appetibile per settori diversi. Uno sponsor non ricerca soltanto l'esposizione durante la partita, ma l'associazione con un universo simbolico: storia, stile di gioco, tifosi, valori e reputazione. Il Barcellona offre alle aziende partner un pubblico internazionale e un'identità molto riconoscibile, due elementi essenziali per accordi commerciali di alto valore.

I diritti audiovisivi e la partecipazione alle competizioni UEFA garantiscono ulteriore visibilità e ricavi. La Champions League, in particolare, rappresenta non soltanto una competizione sportiva, ma una piattaforma di marketing internazionale. Ogni partita europea aumenta l'esposizione del brand e rafforza l'attrattiva per sponsor e tifosi globali. Tuttavia, la dipendenza dai risultati sportivi resta un rischio: eliminazioni anticipate o mancate qualificazioni possono ridurre ricavi e visibilità.

Lo stadio è un asset strategico. Il Camp Nou rappresenta uno dei simboli più riconoscibili del calcio mondiale e, secondo le comunicazioni ufficiali del club, il progetto Espai Barça mira a trasformarlo in una piattaforma moderna capace di generare maggiori ricavi da biglietteria, hospitality, eventi, museo e attività commerciali ¹⁹. L'obiettivo non è soltanto ristrutturare un impianto, ma rafforzare il modello di business attraverso una migliore esperienza del tifoso e un uso più ampio dell'infrastruttura.

Il nuovo stadio può aumentare il valore del matchday, ma anche rafforzare il posizionamento internazionale del club. Tour, museo, spazi premium e attività commerciali trasformano l'impianto in un luogo di esperienza continua. Per un tifoso internazionale, visitare lo stadio significa entrare fisicamente nella storia del club. Il marketing esperienziale assume quindi un ruolo decisivo, perché collega consumo, memoria e appartenenza.

La temporanea uscita dal Camp Nou ha mostrato quanto lo stadio sia importante non solo economicamente, ma anche simbolicamente. Spostarsi in un altro impianto significa modificare l'esperienza abituale dei tifosi e ridurre temporaneamente una parte del valore identitario. La gestione di questa fase richiede comunicazione, organizzazione e capacità di mantenere coinvolgimento nonostante il cambiamento.

Durante i lavori, il trasferimento temporaneo all'Estadi Olímpic Lluís Companys ha inciso sui ricavi da matchday, a causa della minore capacità dell'impianto. Tuttavia, il club ha cercato di gestire questa fase attraverso politiche di prezzo, miglioramento dell'offerta e mantenimento del coinvolgimento dei tifosi. Il caso dimostra che la customer experience dipende non solo dalla storia dello stadio, ma anche dalla capacità organizzativa e commerciale della società.

Sul piano economico, il Barcellona ha attraversato una fase complessa, ma ha avviato un percorso di recupero basato su crescita dei ricavi, valorizzazione del brand, controllo dei costi e sviluppo di asset strategici. Secondo comunicazioni ufficiali del club, nella stagione 2024/25 i ricavi ordinari hanno raggiunto 994 milioni di euro e il risultato ordinario è stato positivo per il

¹⁹ FC Barcelona, comunicazioni ufficiali su Espai Barça e ristrutturazione dello Spotify Camp Nou, consultato il 25/06/2026.

secondo anno consecutivo ²⁰. Il dato va letto con cautela, perché non elimina tutte le criticità, ma segnala comunque un tentativo di rafforzamento della struttura economica.

La sostenibilità rimane il tema centrale. Il club deve conciliare ambizione sportiva e vincoli economici, gestendo stipendi, ammortamenti, investimenti nella rosa e opere infrastrutturali. La forza commerciale del brand è una risorsa fondamentale, ma non può sostituire l'equilibrio finanziario. La strategia deve quindi integrare crescita dei ricavi commerciali, valorizzazione dello stadio, sviluppo digitale, attenzione alla Masia e controllo dei costi.

Il percorso del Barcellona conferma che la forza commerciale deve essere accompagnata da disciplina gestionale. Un club globale può generare ricavi molto elevati, ma tali ricavi devono essere sufficienti a sostenere costi sportivi, investimenti e debito. La sostenibilità non limita necessariamente l'ambizione: la rende più solida. Per il Barcellona, il compito principale è trasformare la propria enorme capacità di attrazione in un modello economico stabile e non dipendente da misure eccezionali.

Il caso Barcellona conferma che marketing e sostenibilità economica non sono ambiti separati. Il marketing crea valore attraverso brand, tifosi, sponsor e contenuti; la sostenibilità permette di mantenere tale valore nel tempo. Un club instabile rischia di indebolire la fiducia di partner e sostenitori, mentre una gestione coerente rafforza il posizionamento commerciale. Il Barcellona mostra quindi sia le potenzialità sia le difficoltà del calcio contemporaneo.

In conclusione, il FC Barcelona rappresenta un esempio concreto della trasformazione dei club in organizzazioni sportive globali. La sua forza deriva dall'integrazione tra identità associativa, brand internazionale, settore giovanile, marketing digitale, sponsorizzazioni e strategia infrastrutturale. Allo stesso tempo, la sua esperienza recente dimostra che anche i club più prestigiosi devono confrontarsi con vincoli economici e necessità di equilibrio. Il successo contemporaneo richiede quindi integrazione tra risultati sportivi, marketing, governance e sostenibilità.

Il progetto Espai Barça riassume bene questa logica. Lo stadio non è soltanto un luogo fisico, ma uno spazio di esperienza, consumo e comunicazione. Modernizzare il Camp Nou significa

²⁰ FC Barcelona, FC Barcelona confirms its economic recovery, risultati economici 2024/25, consultato il 25/06/2026.

aumentare la capacità di generare ricavi, ma anche aggiornare il modo in cui il tifoso vive il rapporto con il club. In questa prospettiva, l'infrastruttura diventa parte integrante del modello di marketing e non soltanto un investimento immobiliare.

Il caso mostra inoltre che il brand, per quanto forte, non elimina la necessità di equilibrio economico. La storia e la popolarità del Barcellona consentono di attrarre sponsor e tifosi globali, ma la sostenibilità richiede controllo dei costi, pianificazione e capacità di adattamento. Il valore simbolico deve quindi essere accompagnato da gestione manageriale. Solo in questo modo il club può trasformare il proprio prestigio in competitività duratura.

CONCLUSIONI

L'analisi svolta ha evidenziato come il calcio professionistico contemporaneo non possa più essere interpretato esclusivamente come attività sportiva, ma debba essere considerato come sistema economico, mediatico e commerciale complesso. La trasformazione del calcio da pratica popolare e territoriale a industria globale ha modificato profondamente il ruolo dei club, oggi chiamati a competere non solo sul campo, ma anche nella gestione del brand, nel rapporto con i tifosi, nello sviluppo delle sponsorizzazioni e nella capacità di generare ricavi sostenibili.

Il percorso storico ha mostrato che codificazione delle regole, professionismo, campionati organizzati, competizioni europee e mezzi di comunicazione hanno progressivamente trasformato la partita in prodotto sportivo e mediatico. La televisione e il digitale hanno ampliato la visibilità dei club, rendendo il calcio uno dei principali contenuti dell'intrattenimento globale. In questo scenario il marketing ha assunto una funzione centrale, perché consente di valorizzare storia, simboli, identità e relazione con il pubblico.

La tesi conferma inoltre che l'evoluzione del calcio non è stata lineare, ma il risultato di adattamenti progressivi. Ogni fase ha aggiunto un livello di complessità: il professionismo ha introdotto il lavoro sportivo, la televisione ha creato il prodotto mediatico, la globalizzazione ha ampliato il pubblico, il digitale ha reso la relazione continua. Il marketing rappresenta il filo che collega queste trasformazioni alla capacità del club di creare valore. Questa lettura appare coerente con i dati e con i report richiamati nel testo, che mostrano un settore in cui la dimensione commerciale è ormai parte strutturale del gioco.

Il tifoso contemporaneo non è soltanto spettatore, ma anche consumatore di contenuti, acquirente di prodotti ufficiali, utente digitale e membro di una comunità. Questo ha ampliato il campo d'azione del marketing sportivo, che deve mantenere attivo il rapporto con il sostenitore anche al di fuori della partita. Social media, merchandising, customer experience e sponsorizzazioni diventano strumenti essenziali per alimentare appartenenza e valore economico.

L'analisi della governance ha mostrato che i club necessitano di strutture sempre più professionali. La società calcistica contemporanea richiede competenze sportive, amministrative, finanziarie, commerciali e comunicative. Assetti proprietari e modelli gestionali incidono sulle

strategie, ma nessuna forma proprietaria garantisce automaticamente il successo. Sono decisive visione strategica, qualità manageriale, controllo dei costi, valorizzazione del brand e rispetto dell'identità del club.

Il modello di business dei club si fonda su ricavi da stadio, diritti audiovisivi, sponsorizzazioni, merchandising, licensing, digitale e valorizzazione dei calciatori. La diversificazione è necessaria perché il risultato sportivo è incerto. Una società sostenibile non può dipendere da una singola qualificazione europea o da una plusvalenza straordinaria, ma deve costruire entrate ricorrenti e un posizionamento commerciale stabile.

Il caso FC Barcelona ha confermato tali dinamiche. Il club catalano unisce identità associativa, radicamento territoriale, brand globale, Masia, sponsor internazionali e strategie digitali. Allo stesso tempo, dimostra che anche un club dotato di straordinaria forza commerciale può incontrare criticità economiche se i costi crescono eccessivamente. Il rilancio passa quindi da controllo dei costi, sviluppo dello stadio, valorizzazione del brand e rafforzamento dei ricavi commerciali.

In conclusione, marketing e sostenibilità economica devono essere considerati elementi integrati. Il marketing crea valore attraverso brand, tifosi, sponsor e comunicazione; la sostenibilità permette di mantenere quel valore nel tempo. Il successo di un club contemporaneo dipende dalla capacità di unire risultati sportivi, organizzazione manageriale, relazione con i tifosi, valorizzazione commerciale e gestione economica equilibrata. Non è una sintesi astratta: il caso Barcellona mostra concretamente quanto sia difficile tenere insieme questi elementi quando ambizione sportiva, identità e vincoli economici procedono nello stesso momento.

La tesi permette quindi di superare una visione riduttiva del marketing calcistico. Esso non è un'attività accessoria rispetto alla squadra, ma una funzione strategica che collega identità sportiva, comunicazione, ricavi e reputazione. Il marketing non sostituisce il risultato sul campo, ma contribuisce a rendere il club più forte anche quando il risultato è incerto. In questa prospettiva, rappresenta una leva di stabilità e non soltanto di promozione.

Il calcio professionistico continuerà probabilmente a muoversi in questa direzione, con club sempre più orientati alla produzione di contenuti, alla relazione digitale con i tifosi e alla

valorizzazione internazionale del brand. Tuttavia, la crescita commerciale dovrà mantenere un equilibrio con la dimensione sociale del calcio. La principale sfida sarà proprio questa: generare valore economico senza perdere autenticità, appartenenza e credibilità agli occhi dei sostenitori. In fondo, il marketing calcistico funziona davvero solo quando riesce a valorizzare la passione senza svuotarla di significato.

BIBLIOGRAFIA

Brinkmann, R.L., Parolini, P.L.L., Carlassara, E. de O.C., Assis, R.B. de, Moraes, I.F., Rocco Junior, A.J. (2025). Organisational models of sport organisations: analysis of professional football clubs in Brazil, *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 15, n. 6, 633-656. DOI: 10.1108/SBM-03-2025-0074.

Corte di giustizia dell'Unione europea (1995). Sentenza 15 dicembre 1995, causa C-415/93, Union royale belge des sociétés de football association ASBL e altri contro Jean-Marc Bosman e altri.

Deloitte (2025). Annual Review of Football Finance 2025, Deloitte Sports Business Group.

Deloitte (2025). Football Money League 2025, Deloitte Sports Business Group.

Fan, M., Chen, X., Liu, B., Zhou, F., Gong, B., Tao, R. (2023). An analysis of financial risk assessment of globally listed football clubs, *Heliyon*, Vol. 9, n. 12, e22886. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e22886.

Filo, K., Lock, D., Karg, A. (2015). Sport and social media research: A review, *Sport Management Review*, Vol. 18, n. 2, 166-181. DOI: 10.1016/j.smr.2014.11.001.

Hajli, N. (2025). Exploring fan engagement and value co-creation in virtual sport communities: A comparative study of virtual sport communities over time, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 212. DOI: 10.1016/j.techfore.2024.123934.

Nabli, M.A., Hamdi, H., Ben Slimane, I. (2025). Modelling systematic risk in the European football sector: Evidence from listed clubs and market indices, *International Review of Economics & Finance*, Vol. 104. DOI: 10.1016/j.iref.2025.104702.

UEFA (2024). The European Club Finance and Investment Landscape, UEFA.

UEFA (2025). Club Licensing and Financial Sustainability Regulations, UEFA.

SITOGRAFIA

curia.europa.eu

ecfil.uefa.com

www.deloitte.com

www.efl.com

www.fcbarcelona.com

www.fifa.com

www.nationalfootballmuseum.com

www.sciencedirect.com

www.thefa.com

www.uefa.com