UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

IL MARKETING NEL MONDO DEL CALCIO: STRATEGIE, COMUNICAZIONE E CREAZIONE DI VALORE PER I CLUB

MARKETING IN THE WORLD OF FOOTBALL: STRATEGIES, COMMUNICATION AND VALUE CREATION FOR CLUBS

Relatore:
Prof. Valerio Temperini

Rapporto Finale di:
Edoardo Gelli

Anno Accademico 2025/2026

INDICE

INTRODUZIONE **2**

CAPITOLO 1: IL MARKETING SPORTIVO **3**

1.1 DEFINIZIONE ED EVOLUZIONE 3

1.2 LE DUE DIREZIONI DEL MARKETING SPORTIVO 5

1.3 IL RUOLO DEL MARKETING NELLA CREAZIONE DI VALORE PER LE ORGANIZZAZIONI SPORTIVE 8

CAPITOLO 2: STRATEGIE DI MARKETING DEI CLUB CALCISTICI **11**

2.1 IL CLUB COME BRAND: IDENTITÀ, VALORI E BRAND EQUITY 11

2.2 SPONSORIZZAZIONI E PARTNERSHIP COMMERCIALI 13

2.3 MERCHANDISING E LICENZE 16

2.4 COINVOLGIMENTO E FIDELIZZAZIONE DEI TIFOSI 19

CAPITOLO 3: LA COMUNICAZIONE DEI CLUB NELL'ERA DIGITALE **23**

3.1 IL RUOLO DEI SOCIAL MEDIA E LA PRODUZIONE DI CONTENUTI 23

3.2 IL RUOLO DEGLI INFLUENCER E CREATOR CALCISTICI 26

3.3 IL CALCIATORE COME STRUMENTO DI COMUNICAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL BRAND 29

CONCLUSIONI **32**

BIBLIOGRAFIA **34**

SITOGRAFIA **36**

INTRODUZIONE

Il calcio rappresenta oggi un settore economico globale, capace di generare miliardi di euro di ricavi e di coinvolgere milioni di persone in tutto il mondo. I club calcistici, infatti, non competono più esclusivamente sul piano sportivo, ma operano all'interno di un ambiente nel quale diventa fondamentale costruire un'identità solida, attrarre tifosi e instaurare relazioni durature con sponsor e altri *stakeholder*. Questa trasformazione ha reso il marketing una leva strategica imprescindibile per le società sportive. In un contesto in cui il successo di un club dipende in misura crescente dalla propria capacità di generare valore anche al di fuori del campo, comprendere le logiche e gli strumenti del marketing sportivo assume quindi un'importanza centrale.

L'obiettivo della presente tesi è analizzare le principali strategie di marketing e comunicazione a disposizione delle società calcistiche, al fine di comprendere in che modo queste siano in grado di generare valore per i club. Per raggiungere tale scopo, l'elaborato si articola in tre capitoli. Il primo capitolo introduce il quadro teorico del marketing sportivo, illustrandone l'evoluzione storica e le principali distinzioni concettuali, per poi soffermarsi sul ruolo che il marketing svolge nella creazione di valore per le organizzazioni sportive. Il secondo capitolo si concentra invece sulle strategie di marketing concretamente adottate dalle società di calcio, dalla costruzione della *brand identity* alle sponsorizzazioni, dal merchandising alle attività volte a favorire il coinvolgimento e la fidelizzazione dei tifosi. Il terzo capitolo, infine, approfondisce la comunicazione digitale dei club, analizzando il ruolo sempre più rilevante dei social media, degli influencer e dei *content creator*, fino ad arrivare al calciatore stesso come strumento di comunicazione e valorizzazione del brand della società di appartenenza.

CAPITOLO 1: IL MARKETING SPORTIVO

1.1 DEFINIZIONE ED EVOLUZIONE

Il marketing sportivo rappresenta un ambito di studio e di applicazione del marketing che ha acquisito una crescente rilevanza parallelamente alla progressiva trasformazione dello sport in un settore economico caratterizzato da un'elevata dimensione commerciale e internazionale. Lo sviluppo dell'industria sportiva ha infatti determinato la necessità, per le organizzazioni operanti nel settore, di adottare strumenti e strategie finalizzati non soltanto alla promozione dell'attività sportiva, ma anche alla conoscenza dei bisogni dei consumatori, alla costruzione del valore del brand e alla gestione delle relazioni con i diversi *stakeholder*. Il marketing sportivo si colloca pertanto all'interno di un contesto nel quale attività sportive, organizzazioni, atleti, tifosi, sponsor e media risultano strettamente interconnessi.

La letteratura accademica ha prodotto negli anni numerose definizioni, non sempre tra loro coerenti, segno di una disciplina ancora in fase di consolidamento teorico. Una delle definizioni più diffuse è quella di Mullin, Hardy e Sutton, i quali descrivono il marketing sportivo come un sistema razionale e coerente in grado di collegare i consumatori sportivi ai prodotti sportivi, definendolo più precisamente come l'insieme di tutte le attività pensate per soddisfare i bisogni e i desideri dei consumatori sportivi attraverso processi di scambio (Mullin, Hardy e Sutton, 2014). Questa definizione, pur ampia, ha il merito di collocare il consumatore sportivo al centro della disciplina, in linea con l'approccio *market-oriented* tipico del *marketing management* contemporaneo. Gli stessi autori individuano due direzioni fondamentali del marketing sportivo: da un lato il marketing dei prodotti e servizi sportivi rivolto direttamente al consumatore, dall'altro il marketing di altri prodotti attraverso l'associazione con lo sport.

Ciò che distingue il marketing sportivo dal marketing tradizionale non è tanto la metodologia adottata, quanto la natura stessa del "prodotto" a cui viene applicata. Il prodotto sportivo, infatti, presenta caratteristiche del tutto peculiari rispetto ai classici beni di consumo. In primo luogo, è intrinsecamente imprevedibile: a differenza di un bene industriale, l'esito di una gara sportiva non può essere garantito né dal club né dagli organizzatori, e proprio questa incertezza rappresenta una delle leve principali del suo valore attrattivo. In secondo luogo, il consumo del prodotto sportivo è simultaneo alla sua produzione: lo spettacolo sportivo viene "consumato" nello stesso istante in cui viene generato, senza la possibilità di immagazzinarlo o correggerlo in corso d'opera come avviene invece per un prodotto industriale difettoso. Infine, e forse in modo ancora più significativo, il consumo sportivo ha una fortissima componente emotiva e identitaria (Mullin, Hardy e Sutton, 2014). Il tifoso può sviluppare nel tempo un forte senso di appartenenza nei confronti di una squadra, di un atleta o di una determinata disciplina sportiva. Tale legame influenza i comportamenti di consumo e può manifestarsi attraverso l'acquisto di biglietti e abbonamenti, il merchandising, la partecipazione agli eventi, il consumo di contenuti digitali e l'interazione con il club sui social media. Di conseguenza, le organizzazioni sportive devono sviluppare strategie finalizzate alla costruzione e al mantenimento di relazioni durature.

L'evoluzione del marketing sportivo è strettamente collegata alla progressiva commercializzazione ed internazionalizzazione dello sport. Sul piano storico, il termine "sport marketing" viene fatto convenzionalmente risalire ad un articolo pubblicato nel 1979 dalla rivista *Advertising Age*, che per prima descrisse questa nuova tendenza di aziende di beni di consumo e industriali che facevano sempre più ricorso allo sport come veicolo promozionale. Lo sviluppo dell'industria sportiva, la crescita degli investimenti, la diffusione delle sponsorizzazioni e l'espansione dei mezzi di comunicazione hanno contribuito a trasformare lo sport in un settore nel quale le competenze di marketing assumono un ruolo

strategico. In questa prospettiva, il marketing sportivo non coincide esclusivamente con la promozione di eventi o con la vendita di prodotti, ma comprende un processo più ampio di analisi del mercato, individuazione dei consumatori, pianificazione delle strategie, gestione della comunicazione e valutazione dei risultati (Shank e Lyberger, 2022). A partire dagli anni '80 si assiste a una progressiva professionalizzazione delle attività di marketing all'interno delle organizzazioni sportive, le quali iniziano a dotarsi di funzioni e dipartimenti dedicati, adottando logiche e strumenti tipici del *marketing management* applicato ai beni di largo consumo. Parallelamente, cresce in modo significativo il valore dei contratti di sponsorizzazione e, soprattutto, dei diritti televisivi, che diventano rapidamente una delle principali fonti di ricavo per le organizzazioni sportive più strutturate. Negli anni '90 questo processo si consolida ulteriormente: la diffusione capillare della copertura televisiva permette a molte leghe e società sportive di espandersi anche a livello geografico, raggiungendo pubblici sempre più ampi e diversificati al di fuori dei confini nazionali di origine. Un ulteriore salto evolutivo si registra a partire dai primi anni 2000, con la progressiva diffusione di internet e, in seguito, dei social media. Questi strumenti hanno ridefinito profondamente il rapporto tra le organizzazioni sportive e il proprio pubblico, facendo sì che possano oggi comunicare direttamente con la propria *fan base*, produrre e distribuire autonomamente contenuti e creare occasioni di interazione continua con i tifosi.

1.2 LE DUE DIREZIONI DEL MARKETING SPORTIVO

Una delle distinzioni concettuali più consolidate all'interno della letteratura sul marketing sportivo è quella tra le due direzioni fondamentali della disciplina, spesso indicate con le espressioni inglesi *marketing of sport* e *marketing through sport*. Questa distinzione permette di comprendere come lo sport possa essere tanto l'oggetto diretto di un'attività di

marketing, quanto lo strumento attraverso cui altre organizzazioni perseguono i propri obiettivi commerciali.

Il marketing dello sport (*marketing of sport*) fa riferimento alla produzione e alla promozione diretta di prodotti e servizi sportivi. In questo caso, il marketing si concentra sulle modalità attraverso cui il settore sportivo viene valorizzato, promosso e gestito con l'obiettivo di attirare consumatori, sponsor e investitori. Le attività di marketing mirano, da un lato, ad aumentare la partecipazione e l'interesse nei confronti degli eventi sportivi e, dall'altro, a consolidare il rapporto con i tifosi e a favorire la loro fidelizzazione. Parallelamente, tali strategie contribuiscono al perseguimento degli obiettivi economici delle organizzazioni sportive. Rientrano in questa categoria: la vendita di biglietti e abbonamenti, la promozione di un evento o di una competizione, il merchandising ufficiale di un club, così come la commercializzazione di attrezzature e articoli sportivi (Sky Sport deve vendere abbonamenti, Nike deve vendere calzature, la Juventus deve vendere biglietti per le proprie partite, il Campionato del Mondo di calcio deve vendere alle televisioni i diritti per le partite). In questa prospettiva, lo sport, inteso come spettacolo, esperienza o prodotto fisico, costituisce l'oggetto primario dello scambio economico (Mullin, Hardy e Sutton, 2014).

Il marketing attraverso lo sport (*marketing through sport*), al contrario, individua un utilizzo strumentale dello sport da parte di organizzazioni che operano in settori spesso del tutto estranei al mondo sportivo. Secondo questa impostazione, ripresa e discussa da Fullerton e Merz, lo sport viene impiegato come veicolo promozionale o come piattaforma di sponsorizzazione da parte di aziende che commercializzano beni di consumo o, in misura minore, prodotti industriali (Coca-Cola, sponsor olimpico da decine di anni, produce ovviamente bibite analcoliche). In questo caso, lo sport non è il prodotto oggetto di vendita, bensì un contesto ad alto potenziale comunicativo, capace di generare visibilità, notorietà di marca e associazioni valoriali positive, che aziende esterne sfruttano per raggiungere in

modo efficace un pubblico ampio e fortemente coinvolto emotivamente. Sponsorizzazioni, *naming rights* (diritti di denominazione), co-branding e pubblicità durante eventi sportivi rientrano tutti in questa seconda direzione. Fullerton e Merz, inoltre, evidenziano che gran parte della letteratura tradizionale, concentrandosi soprattutto sul marketing dello sport, ha per lungo tempo dedicato un'attenzione limitata alla componente *through sport*, nonostante quest'ultima rappresenti l'ambito in cui opera la maggior parte dei professionisti del settore, impiegati presso agenzie di sponsorizzazione, imprese di beni di consumo o società di comunicazione (Fullerton e Merz, 2008).

Le due direzioni del marketing sportivo non vanno tuttavia intese come categorie rigidamente separate, quanto piuttosto come prospettive complementari e spesso interconnesse nella pratica. Questa sovrapposizione emerge in modo ancora più evidente se si considera che le due direzioni si alimentano a vicenda: un club capace di costruire un forte legame con i propri tifosi attraverso strategie efficaci di marketing dello sport diventa, proprio per questo, un partner più appetibile agli occhi di aziende esterne interessate a comunicare attraverso lo sport. Allo stesso modo, i ricavi generati, ad esempio, dalle sponsorizzazioni permettono ai club di investire ulteriormente nel prodotto sportivo stesso, alimentando così un circolo virtuoso in cui le due direzioni si rafforzano reciprocamente anziché operare in modo indipendente. Per questo motivo, il confine tra "vendere lo sport" e "vendere attraverso lo sport" risulta sempre più sfumato.

1.3 IL RUOLO DEL MARKETING NELLA CREAZIONE DI VALORE PER LE ORGANIZZAZIONI SPORTIVE

Alla luce di quanto precedentemente illustrato, resta da approfondire un aspetto altrettanto centrale: in che modo il marketing contribuisce concretamente alla creazione di valore per un'organizzazione sportiva. Per lungo tempo, questo processo è stato interpretato secondo una logica prevalentemente "produttiva", derivata dal marketing dei beni di consumo tradizionali: l'organizzazione sportiva offre un prodotto (un evento, una competizione, un prodotto fisico) e il valore si genera nel momento in cui questo prodotto viene venduto al consumatore finale. Questa impostazione, tuttavia, si è rivelata negli anni sempre più insufficiente per descrivere la reale complessità del settore sportivo.

Un contributo fondamentale in questo senso è quello di Woratschek, Horbel e Popp, i quali hanno proposto un cambio di prospettiva radicale: il valore, nello sport, non viene semplicemente prodotto da un'organizzazione e poi trasferito al consumatore, ma viene co-creato attraverso l'interazione tra i diversi attori del mondo sportivo: club, tifosi, sponsor, media. Gli autori sottolineano come i modelli tradizionali tendano a sottovalutare il contributo attivo di tifosi e altri *stakeholder* nel processo di creazione di valore, trattandoli come semplici destinatari passivi di un prodotto finito (Woratschek, Horbel e Popp, 2014). Il tifoso che canta e sostiene la squadra allo stadio, ad esempio, non è un semplice spettatore, ma un vero e proprio co-produttore dell'esperienza sportiva stessa: senza il suo coinvolgimento attivo, il prodotto "partita di calcio" perderebbe gran parte del proprio valore, tanto per chi lo vive dal vivo quanto per chi lo segue da casa o attraverso i media. Questa prospettiva aiuta a comprendere perché il marketing, all'interno di un'organizzazione sportiva, non si limiti a "vendere" un prodotto già confezionato, ma svolga un ruolo più profondo: costruire e alimentare relazioni di valore con i diversi *stakeholder*, in modo da

massimizzare il contributo che ciascuno di essi può offrire alla creazione di valore complessivo. Un club calcistico, in questo senso, crea valore non solo quando vende un biglietto, ma ogni volta che riesce a rafforzare il legame con un tifoso o a costruire una relazione duratura con uno sponsor.

Questa evoluzione teorica trova un riscontro concreto nei dati economici del settore. Secondo il *Deloitte Football Money League 2026*, il report annuale più autorevole sui ricavi dei club calcistici professionistici, pubblicato dal 1998, i ricavi commerciali (sponsorizzazioni, merchandising, *licensing*) hanno rappresentato per il terzo anno consecutivo la principale fonte di entrate per i venti club più ricchi al mondo, superando ormai sia gli incassi da stadio sia i diritti televisivi. Nella stagione 2024/25, i venti club analizzati hanno generato complessivamente oltre 12 miliardi di euro di ricavi, con i ricavi commerciali che da soli hanno raggiunto i 5,3 miliardi di euro, beneficiando di un contesto caratterizzato da un calendario competitivo sempre più ampio, da nuove opportunità commerciali e da una maggiore capacità di monetizzare brand e *fan base* a livello globale. Questi dati sono particolarmente significativi perché dimostrano empiricamente come il valore economico di un club calcistico dipenda oggi in misura crescente dalla capacità di costruire relazioni di valore con sponsor, partner commerciali e tifosi attraverso il marketing, più che dai soli risultati sportivi o dagli incassi da stadio.

È dunque possibile affermare che, se un tempo il risultato agonistico, inteso come insieme di vittorie, titoli e posizionamento in classifica, rappresentava l'unico vero indicatore di successo per un club, oggi tale prospettiva appare parziale. Un club può essere infatti considerato "di successo" anche a prescindere dai risultati sportivi immediati, qualora dimostri di aver costruito un progetto solido sotto il profilo commerciale e relazionale.

Questa capacità di generare valore anche al di là del campo assume un'importanza particolare nei periodi in cui i risultati sportivi non sono all'altezza delle aspettative. In queste fasi, un marketing efficace, capace di mantenere solido il legame con i tifosi, di preservare relazioni durature con gli sponsor e di continuare a generare ricavi commerciali, risulta fondamentale.

Alla luce di queste considerazioni, il calcio rappresenta, per dimensione economica, portata globale e forza del legame identitario che lega i tifosi ai propri club, un caso di studio particolarmente significativo per osservare da vicino i meccanismi di creazione di valore appena descritti. È a partire da questa premessa che il capitolo seguente analizzerà più nel dettaglio le strategie di marketing concretamente adottate dai club calcistici, a partire dal modo in cui quest'ultimi costruiscono e gestiscono il proprio brand.

CAPITOLO 2: STRATEGIE DI MARKETING DEI CLUB CALCISTICI

2.1 IL CLUB COME BRAND: IDENTITÀ, VALORI E BRAND EQUITY

Il calcio non è solo uno sport; è un fenomeno globale che unisce miliardi di persone. Le squadre non sono più solo club che competono per titoli, ma veri e propri brand, in grado di raggiungere tifosi in tutto il mondo. Per questo motivo, la valorizzazione del brand è diventata un elemento fondamentale per determinare il successo di un club. Non si tratta solo di vincere partite, ma di costruire un'identità solida e riconoscibile sia dentro che fuori dal campo. L'identità di un club calcistico si costruisce attraverso un insieme di elementi materiali e immateriali. Sul piano materiale rientrano gli elementi visivi e simbolici: il nome, lo stemma, i colori sociali, lo stadio, tutti aspetti che spesso sono più rilevanti persino degli attributi direttamente legati al prodotto sportivo, come i risultati o i singoli calciatori. Loghi e colori, infatti, non solo identificano la squadra, ma giocano un ruolo cruciale nel creare un senso di appartenenza per i tifosi e nel posizionare il marchio del club a livello globale. Ad esempio, la corona reale presente nel logo del Real Madrid rappresenta una connessione storica con la famiglia reale spagnola, evocando una sensazione di prestigio e regalità che ben si sposa con il successo della squadra, rendendolo uno dei marchi sportivi più potenti al mondo. Allo stesso modo, i colori del Barcellona non sono solo un simbolo di identificazione sportiva, ma anche di appartenenza ad una regione, la Catalogna. Sul piano immateriale, invece, contribuiscono alla costruzione dell'identità la storia del club, le tradizioni, le rivalità storiche e il sistema di valori che il club comunica nel tempo attraverso le proprie azioni e la propria narrazione pubblica.

Ogni anno viene redatto da Brand Finance, la principale società di consulenza in valutazione dei marchi a livello globale, il report *Football 50*, che classifica i marchi dei club di calcio secondo due dimensioni: valore del marchio e forza del marchio. Secondo l'edizione del 2025, il valore complessivo dei primi cinquanta brand calcistici al mondo ha raggiunto 21,9 miliardi di euro, con una crescita del 5,5% rispetto all'anno precedente, a conferma dell'importanza sempre più centrale di brand solidi per il successo dei club, sia dentro sia fuori dal campo. La forza del marchio dipende da quanto il club investe in marketing, da come viene percepito dai tifosi/*stakeholder* e dai risultati economico-finanziari, mentre il valore del marchio è la traduzione economica di questa forza, calcolata stimando i ricavi futuri che il marchio stesso è in grado di generare. Le prestazioni sportive rappresentano un'ulteriore leva che incide in modo significativo sulla forza di un brand calcistico. Un andamento vincente, infatti, tende ad ampliare il bacino di tifosi e appassionati, con effetti diretti sulle vendite di prodotti ufficiali e su un interesse crescente da parte di sponsor e partner commerciali, alimentando così un progressivo rafforzamento del brand nel suo complesso.

Il concetto di *brand equity*, applicato per la prima volta in modo sistematico da David Aaker, descrive l'insieme di asset e valori, legati al nome e al simbolo di un marchio, capaci di aggiungere o sottrarre valore al prodotto o servizio a cui sono associati. Aaker individua quattro dimensioni principali attraverso cui si costruisce questo valore: la notorietà del marchio, le associazioni che il consumatore lega ad esso, la qualità percepita e la fedeltà alla marca (Aaker, 1991). Secondo quanto proposto da Risi, ci sono tre elementi principali che concorrono in modo determinante alla costruzione del valore di un brand calcistico: i tifosi, i giocatori e lo stadio. I tifosi rappresentano il primo e più diretto fattore di valorizzazione del brand, non solo per il loro contributo economico diretto (biglietti, abbonamenti, merchandising), ma anche per il livello di lealtà che dimostrano verso il club.

Non si tratta, in altre parole, di un semplice rapporto di acquisto, ma di un'identificazione che coinvolge dimensioni personali, sociali e identitarie. I giocatori costituiscono un secondo fattore determinante: con le proprie azioni dentro e fuori dal campo, possono rafforzare o indebolire l'immagine del club di cui fanno parte. Calciatori iconici come Francesco Totti o Diego Armando Maradona hanno saputo, nel corso della propria carriera, incarnare e rafforzare l'identità stessa del club a cui appartenevano, diventandone quasi un simbolo vivente. Può tuttavia accadere che il brand del giocatore sia più forte di quello della squadra, o degli eventi sportivi a cui partecipa, entrando in conflitto. Infine, lo sviluppo di infrastrutture moderne, come stadi all'avanguardia e centri sportivi ben attrezzati, è un altro elemento cruciale per la valorizzazione di un brand calcistico. Tali investimenti non solo migliorano l'esperienza dei tifosi, ma attirano anche giocatori di talento e sponsor, creando un ecosistema virtuoso che alimenta la crescita del club.

In sintesi, il valore del brand precede e condiziona direttamente la capacità di un club di generare valore economico attraverso le proprie strategie commerciali. Infatti, è proprio sulla base del patrimonio di marca (*brand equity*) che un club riesce ad attrarre sponsor disposti a investire cifre significative, a giustificare un posizionamento di prezzo più elevato sui prodotti di merchandising, e a mantenere un legame duraturo con la propria *fan base* anche nei momenti di minore successo sportivo.

2.2 SPONSORIZZAZIONI E PARTNERSHIP COMMERCIALI

La sponsorizzazione sportiva è un accordo fra due parti che prevede l'investimento in denaro o beni da parte di un soggetto (sponsor) per il finanziamento di un evento, una squadra, un singolo atleta o una federazione sportiva (sponsee). Il rapporto di sponsorizzazione si fonda su uno scambio di risorse e benefici tra le due parti. Il club mette a disposizione dello sponsor

la propria visibilità mediatica, l'accesso a una base di tifosi ampia e fortemente coinvolta dal punto di vista emotivo, e la possibilità di associare il proprio marchio ai valori positivi trasmessi dalla società. In cambio, lo sponsor fornisce al club risorse economiche dirette, ma spesso anche risorse tecniche o in natura (attrezzature, tecnologia, servizi). Il valore generato da questo scambio non è quindi unidirezionale: da un lato il club rafforza la propria sostenibilità economica e la capacità di investire nel proprio "prodotto" sportivo; dall'altro lo sponsor beneficia in termini di notorietà di marca, immagine e, potenzialmente, di un incremento delle intenzioni di acquisto verso i propri prodotti.

Il panorama delle sponsorizzazioni calcistiche si è progressivamente arricchito, andando ben oltre la semplice sponsorizzazione di maglia, la forma più visibile e riconoscibile, che garantisce esposizione durante le partite, le conferenze stampa e qualsiasi copertura mediatica. Tra le altre tipologie più diffuse si possono individuare: i *naming rights* (diritti di denominazione) sugli stadi, come nei casi di Emirates Stadium (Arsenal), Allianz Stadium (Juventus) o Spotify Camp Nou (Barcellona); la sponsorizzazione tecnica, relativa al fornitore ufficiale di materiale sportivo (Nike, Adidas, Puma); le sponsorizzazioni di settori specifici, come lo sponsor della maglia da allenamento; e, più di recente, le sponsorizzazioni legate a settori emergenti come i videogiochi e gli *e-sports*.

Nel linguaggio comune, e sempre più spesso anche in quello tecnico, i termini "sponsorizzazione" e "partnership commerciale" vengono utilizzati in modo pressoché intercambiabile. Esiste tuttavia una differenza concettuale che merita di essere richiamata: la sponsorizzazione, nella sua accezione più tradizionale, si configura come uno scambio prevalentemente economico, incentrato sulla visibilità del marchio in cambio di un corrispettivo finanziario. La partnership commerciale, invece, implica un livello di collaborazione più profondo e strutturato tra le due parti, che spesso si estende alla co-progettazione di iniziative, contenuti ed esperienze condivise, e non si limita alla semplice

esposizione del logo. Gli accordi più recenti tra club e grandi brand tendono infatti a includere elementi che superano la logica dello sponsor tradizionale: diritti di utilizzo del brand del club su scala internazionale, integrazione di campagne sui social media, attivazioni in realtà aumentata e in alcuni casi condivisione di dati e collaborazione tecnologica. Anche il modo in cui le sponsorizzazioni vengono attivate e comunicate ha conosciuto una profonda trasformazione. Una società può, ad esempio, realizzare contenuti sponsorizzati sui propri canali social, organizzare eventi dedicati alla propria *fan base* oppure coinvolgere i calciatori in campagne promozionali. I contenuti sponsorizzati sui social media rappresentano oggi una delle forme più diffuse: post, video e stories realizzati direttamente dai canali ufficiali del club, in cui il brand dello sponsor viene integrato in modo narrativo all'interno di contenuti che i tifosi seguono comunque con interesse, come il dietro le quinte, i momenti di vita quotidiana della squadra, sfide o quiz a tema. Questo approccio permette allo sponsor di raggiungere il pubblico del club in modo meno invasivo e potenzialmente più efficace rispetto alla pubblicità tradizionale. Un ruolo sempre più centrale in queste dinamiche è giocato dalle collaborazioni dirette con i calciatori, che grazie alla propria influenza sui social media diventano spesso veicolo privilegiato per la comunicazione sponsorizzata: contenuti realizzati insieme a singoli giocatori permettono allo sponsor di beneficiare non solo della visibilità del club, ma anche del seguito personale e della credibilità dell'atleta presso il proprio pubblico.

Quanto emerso in questo paragrafo dimostra come sponsorizzazioni e partnership commerciali rappresentino oggi una componente fondamentale delle strategie di marketing delle società calcistiche. Un esempio interessante in questo senso è rappresentato dalla partnership strategica tra FC Barcelona e Spotify, che periodicamente sostituisce il proprio logo sulle maglie della squadra con quello di artisti musicali di tendenza, trasformando lo spazio pubblicitario tradizionale in un'occasione di promozione incrociata e di contenuto

virale sui social media. Nata come semplice accordo di sponsorizzazione di maglia e *naming rights* dello stadio, la collaborazione si è progressivamente arricchita di contenuti digitali, campagne social ed iniziative capaci di coinvolgere attivamente i tifosi, dimostrando come, nel calcio moderno, una sponsorizzazione di successo non si misuri più soltanto in termini di visibilità del logo, ma nella capacità di costruire un'esperienza di valore condivisa tra club, sponsor e *community*.

2.3 MERCHANDISING E LICENZE

Merchandising e licenze rappresentano due strumenti fondamentali all'interno delle strategie di marketing dei club calcistici, capaci di generare entrate significative e di diversificare le fonti di ricavo al di là dei soli introiti sportivi. Al tempo stesso, questi strumenti non svolgono una funzione puramente commerciale: per i tifosi, l'acquisto di un prodotto ufficiale rappresenta anche un modo concreto per esprimere il proprio sostegno e la propria fedeltà a squadre e giocatori specifici, trasformando un semplice atto di consumo in un gesto di appartenenza e identificazione con la propria squadra del cuore.

Il merchandising può essere definito come l'insieme delle attività attraverso cui un club calcistico progetta, produce e commercializza prodotti a proprio marchio, destinati principalmente ai propri tifosi e sostenitori. La licenza, invece, si configura come un accordo contrattuale attraverso cui il club concede ad un soggetto terzo il diritto di utilizzare il proprio marchio (nome, stemma, colori) per produrre e vendere determinati prodotti, in cambio del pagamento di una *royalty* commisurata alle vendite realizzate. La distinzione tra questi due strumenti è rilevante dal punto di vista strategico: mentre il merchandising gestito direttamente dalla società garantisce un controllo più stretto sulla qualità e sul posizionamento dei prodotti, le licenze permettono di ampliare in modo molto più rapido ed

efficiente la gamma di prodotti offerti, senza che il club debba sostenere direttamente i costi e i rischi legati alla produzione. L'offerta di merchandising include numerosi prodotti, tra cui maglie da gioco, prodotti casual e collezioni *lifestyle*, insieme ad accessori come sciarpe, cappellini e gadget da collezione. A questi si affiancano categorie di prodotto molto più eterogenee: videogiochi, *action figure* e giocattoli, prodotti alimentari, oggettistica per la casa e articoli da collezione digitali. È proprio grazie agli accordi di *licensing* che le società calcistiche riescono ad estendere la propria presenza commerciale a settori merceologici molto distanti dal proprio *core business* sportivo. Al contempo, i club sono chiamati a vigilare con attenzione affinché i prodotti realizzati su licenza rispettino elevati standard qualitativi, evitando che una produzione scadente possa danneggiare la reputazione del marchio. A ciò si aggiunge la necessità di contrastare fenomeni come la contraffazione e lo sfruttamento non autorizzato del proprio marchio.

Merchandising e licenze, inoltre, contribuiscono in modo significativo alla fidelizzazione dei tifosi. Il tifoso non entra infatti in contatto con il club esclusivamente durante la partita, ma può manifestare il proprio sostegno e la propria appartenenza alla comunità sportiva attraverso il possesso e l'utilizzo quotidiano di prodotti ufficiali. L'acquisto di questi prodotti è spesso guidato da dinamiche di tipo impulsivo, strettamente legate al coinvolgimento emotivo verso la propria squadra, più che da una valutazione razionale del prodotto. Un esempio particolarmente efficace di questa dinamica è quanto accaduto in occasione del trasferimento di Paulo Dybala dalla Juventus alla Roma nel 2022: nelle ore immediatamente successive all'annuncio ufficiale, le maglie con il suo numero sarebbero andate esaurite nei negozi del club, a testimonianza di come l'entusiasmo generato da un evento sportivo possa tradursi pressoché istantaneamente in un picco di vendite di merchandising.

I negozi ufficiali situati all'interno o nelle immediate vicinanze degli impianti sportivi rimangono un canale di vendita ancora molto rilevante, soprattutto nei giorni di partita, quando l'afflusso di tifosi allo stadio si traduce naturalmente in un'occasione di acquisto diretto. Accanto a questo canale fisico, la maggior parte dei club ha tuttavia sviluppato negli anni propri negozi online, che permettono ai tifosi di acquistare i prodotti ufficiali indipendentemente dalla propria collocazione geografica, spesso beneficiando di un assortimento più ampio rispetto a quanto offerto nei punti vendita fisici. In questo scenario, la crescita dell'e-commerce ha contribuito in modo determinante all'aumento delle vendite online di prodotti su licenza, consentendo ai club di raggiungere in modo diretto consumatori collocati in mercati internazionali. La Juventus, ad esempio, ha sviluppato accordi con IMG, agenzia di marketing e management sportivo, alla quale è stata affidata la concessione in licenza del marchio per la promozione di prodotti bianconeri in Giappone, Cina, Hong Kong, Macao, Taiwan, Australia, Nuova Zelanda, Stati Uniti e Canada. La strategia è quella di raggiungere, attraverso un processo di internazionalizzazione del brand, mercati chiave che contano centinaia di milioni di potenziali consumatori.

Uno strumento capace di generare picchi di vendita significativi è rappresentato dai prodotti esclusivi e dalle edizioni limitate, pensati per stimolare un senso di urgenza e unicità nell'acquisto. Questi prodotti, disponibili spesso per un periodo di tempo ristretto o in quantità limitata, fanno leva sul desiderio dei tifosi di possedere un articolo raro e distintivo, capace di differenziarli rispetto al merchandising ufficiale "standard”. In questo contesto, le collaborazioni tra club calcistici e brand esterni al mondo dello sport rappresentano una delle strategie più efficaci per rinnovare l'attrattività del merchandising e raggiungere nuovi pubblici.

Un caso emblematico è la partnership tra il Paris Saint-Germain e Jordan Brand, avviata nel 2018: per la prima volta nella storia, una squadra di calcio veniva associata ad un marchio nato nel mondo del basket, con il celebre logo *Jumpman* che sostituiva la Torre Eiffel sulla divisa da Champions League del club parigino. La partnership ha prodotto risultati commerciali straordinari ed è tuttora attiva a distanza di diversi anni, capace di rinnovarsi costantemente con nuove collezioni. Questo caso dimostra come una collaborazione ben costruita tra un club calcistico e un brand esterno possa non soltanto generare un impatto commerciale immediato, ma anche consolidare nel tempo il posizionamento del club come autentico brand *lifestyle*, capace di dialogare con settori come moda, musica e cultura urbana.

2.4 COINVOLGIMENTO E FIDELIZZAZIONE DEI TIFOSI

In ogni settore sportivo, il coinvolgimento dei tifosi è il carburante che alimenta il successo. In un contesto dove il valore delle sponsorizzazioni e l'immagine del brand sono direttamente collegati alla fedeltà e all'attività dei fan, è fondamentale creare esperienze che spingano i tifosi ad interagire e a sentirsi parte di una comunità. Se in una logica tradizionale il tifoso veniva principalmente inteso come spettatore e consumatore finale dell'offerta sportiva, la prospettiva contemporanea lo considera sempre più un soggetto attivo, capace di contribuire in prima persona alla creazione di valore per il club. In tale prospettiva, le squadre che riescono a stimolare il coinvolgimento dei loro sostenitori possono costruire una *fan base* forte e stabile, migliorando così la propria reputazione e attrattività verso nuovi tifosi e potenziali sponsor.

Il concetto di *fan engagement* può essere definito come l'insieme delle strategie e delle attività attraverso cui un'organizzazione sportiva costruisce e alimenta una relazione profonda e duratura con i propri tifosi, coinvolgendoli su tre livelli complementari:

cognitivo, emotivo e comportamentale. Il coinvolgimento cognitivo riguarda l'attenzione e l'interesse che il sostenitore rivolge al club e alle sue attività, mentre quello emotivo fa riferimento al senso di appartenenza, identificazione e attaccamento affettivo alla squadra. Il coinvolgimento comportamentale, invece, si manifesta attraverso azioni concrete, quali la presenza allo stadio, l'acquisto di prodotti ufficiali, la partecipazione ad eventi organizzati dalla società e l'interazione sui social media.

I club calcistici hanno sviluppato negli anni un'ampia varietà di strumenti per tradurre questi principi teorici in strategie concrete di fidelizzazione. Tra i più diffusi ci sono i programmi di *membership* e fan club ufficiali, che offrono ai propri iscritti benefit come priorità nell'acquisto di biglietti, sconti sul merchandising ed accesso a contenuti e regali esclusivi. Un tifoso fidelizzato non si limita a seguire occasionalmente le attività della squadra, ma tende a sviluppare comportamenti ripetuti e una maggiore propensione a sostenere il club nel lungo periodo. Va inoltre sottolineato che, sebbene le prestazioni sportive rappresentino un fattore importante nella percezione del club, una società capace di costruire un'identità solida e di offrire un'esperienza complessivamente positiva ai propri sostenitori può mantenere un elevato livello di coinvolgimento anche nei periodi in cui i risultati sul campo non sono all'altezza delle aspettative.

Per rafforzare il coinvolgimento dei propri tifosi, una squadra sportiva deve innanzitutto saper comunicare valori autentici, in grado di generare un forte legame emotivo. Un primo elemento imprescindibile riguarda la dimostrazione costante dell'impegno sul campo: comunicare la determinazione a dare il massimo in ogni singola partita rafforza la percezione di serietà e dedizione da parte del club. A questo si affianca un secondo aspetto altrettanto rilevante, ovvero la coesione del gruppo: mostrare un'unità genuina, sia all'interno del campo che al di fuori di esso, aumenta la propensione dei tifosi a identificarsi con una squadra che appare compatta e priva di divisioni interne. Un ulteriore valore da trasmettere con efficacia

è la capacità della squadra di saper reagire alle difficoltà e di superare i momenti di crisi senza perdere coesione né determinazione: questa caratteristica contribuisce a consolidare la fiducia dei sostenitori anche nelle fasi meno favorevoli. Infine, il club deve riconoscere pubblicamente il contributo dei tifosi al successo della squadra, facendo loro percepire il proprio ruolo come parte integrante del percorso della società.

Un aspetto su cui i club calcistici investono per rafforzare la fidelizzazione riguarda la cura dell'esperienza complessiva vissuta dal tifoso, sia all'interno sia all'esterno dello stadio. Il *matchday* continua a rappresentare il momento più intenso di questo rapporto: per questo motivo, molte società investono in servizi e infrastrutture pensati per migliorare l'esperienza allo stadio, come *fan zone*, aree dedicate alle famiglie, servizi di *hospitality* e soluzioni digitali che semplificano l'accesso all'impianto. Al tempo stesso, la relazione tra club e tifoso si è progressivamente estesa, trasformandosi in un rapporto continuativo che coinvolge tutto l'arco della stagione. Rientrano in questa logica, ad esempio, le iniziative che offrono ai tifosi l'accesso a interviste esclusive, sessioni di allenamento aperte al pubblico, visite guidate agli spogliatoi. A queste si affiancano eventi pensati per favorire un contatto diretto e personale con la squadra: giornate dedicate ai tifosi, incontri organizzati con i calciatori ed iniziative benefiche. Un'evoluzione più recente riguarda infine l'utilizzo di strumenti di analisi dei dati per personalizzare i contenuti e le offerte in base alle preferenze e ai comportamenti dei tifosi, superando un approccio comunicativo indifferenziato a favore di strategie sempre più mirate.

L'avvento delle tecnologie digitali ha rivoluzionato profondamente le modalità di coinvolgimento dei tifosi, ampliando in modo significativo gli strumenti a disposizione dei club per entrare in contatto con il proprio pubblico. Siti web, applicazioni mobili e piattaforme social vengono oggi utilizzati dalle organizzazioni sportive non solo per diffondere aggiornamenti in tempo reale, ma anche per condividere contenuti e creare

occasioni di interazione diretta tra i fan e i protagonisti del mondo sportivo. A questo si aggiunge la possibilità, sempre più diffusa, di un coinvolgimento istantaneo durante lo svolgimento stesso delle partite: chat dal vivo, commenti sui social media e sondaggi in tempo reale permettono al tifoso di vivere l'evento sportivo non più come semplice spettatore passivo, ma come partecipante attivo, capace di intervenire e reagire nel momento stesso in cui l'azione si svolge. Proprio questa trasformazione digitale del rapporto tra club e tifosi apre la strada ad una riflessione più ampia sulle strategie attraverso cui le società calcistiche comunicano e gestiscono oggi la propria presenza online.

CAPITOLO 3: LA COMUNICAZIONE DEI CLUB NELL'ERA DIGITALE

3.1 IL RUOLO DEI SOCIAL MEDIA E LA PRODUZIONE DI CONTENUTI

L'avvento dei social media ha modificato in maniera sostanziale il modo in cui i club calcistici comunicano con il proprio pubblico, determinando il superamento dei tradizionali canali di comunicazione, quali televisione e stampa, a favore di un rapporto diretto e continuativo con i tifosi. Se in passato la comunicazione delle società seguiva un modello prevalentemente unidirezionale, in cui l'organizzazione trasmetteva informazioni ad un pubblico passivo, oggi le piattaforme digitali hanno reso possibile un dialogo bidirezionale e interattivo, in cui il tifoso non si limita più a ricevere contenuti, ma può commentare, condividere e partecipare attivamente alla vita del club.

Attualmente, non esiste squadra di rilievo che non faccia dei social media uno strumento imprescindibile della propria strategia comunicativa. Il loro utilizzo, tuttavia, va ben oltre la semplice promozione di prodotti e attività commerciali: i social rappresentano oggi il principale canale attraverso cui i club tengono costantemente informati i propri tifosi, ne rafforzano il coinvolgimento, costruiscono e diffondono la propria identità e i propri valori. Le organizzazioni sportive e gli stessi atleti, inoltre, possono avvalersi dei social media per intervenire tempestivamente in situazioni di crisi, smentire voci infondate e presidiare la propria immagine pubblica con una reattività difficilmente raggiungibile attraverso i canali di comunicazione tradizionali. Altrettanto rilevante è la capacità dei social network di raggiungere un pubblico globale, abbattendo le barriere geografiche che un tempo limitavano la portata della comunicazione sportiva.

L'integrazione di funzionalità di e-commerce all'interno delle piattaforme social permette inoltre ai tifosi di acquistare direttamente i prodotti visualizzati nei post e nelle inserzioni pubblicitarie, senza dover abbandonare l'applicazione.

La selezione dei canali social più adatti da parte di una società sportiva non è casuale, ma risponde a precise valutazioni legate al pubblico di riferimento, agli obiettivi comunicativi perseguiti e alla natura dei contenuti che si intende veicolare. Instagram rappresenta uno dei canali privilegiati per la condivisione di foto, video, reels e storie, mentre TikTok si è progressivamente affermato come piattaforma d'elezione per raggiungere un pubblico più giovane, attraverso contenuti brevi, dinamici e maggiormente orientati all'intrattenimento. X (ex Twitter) mantiene un ruolo centrale nella diffusione di aggiornamenti in tempo reale, come notizie riguardanti il calciomercato, andamento delle partite e condizioni fisiche dei calciatori. YouTube, invece, si presta a contenuti più lunghi e strutturati, come documentari e *highlights* delle partite, e viene talvolta utilizzato per la trasmissione in diretta di eventi sportivi e conferenze stampa. Questa segmentazione dimostra come i club calcistici abbiano sviluppato una vera e propria strategia multipiattaforma, calibrando i contenuti in funzione delle caratteristiche specifiche di ciascun canale e del target che lo utilizza prevalentemente. I sostenitori di una squadra di calcio non costituiscono infatti un pubblico omogeneo, ma possono differire per età, nazionalità, interessi e livello di coinvolgimento.

Per quanto riguarda le tipologie di contenuto prodotte sui social, una prima categoria è rappresentata dai contenuti *behind the scenes* (dietro le quinte), che offrono ai tifosi un accesso privilegiato a momenti solitamente non visibili, quali allenamenti, vita di spogliatoio, esperienze di viaggio e quotidianità dei calciatori, contribuendo ad umanizzare il club e ad avvicinare emotivamente il tifoso ai propri idoli. Una seconda categoria riguarda i contenuti in tempo reale, diffusi soprattutto durante lo svolgimento delle partite, che includono aggiornamenti su risultati, formazioni e momenti salienti dell'incontro.

Una terza categoria, sempre più diffusa, è quella dei contenuti di intrattenimento puro, quali sfide, meme e format ricorrenti, pensati per generare condivisione e viralità più che per veicolare informazioni specifiche.

La produzione di questi contenuti non risponde tuttavia ad una logica improvvisata, ma si inserisce all'interno di una strategia più ampia di *content marketing*, ovvero un approccio comunicativo basato sulla creazione e diffusione pianificata di contenuti pensati per attrarre, coinvolgere e fidelizzare il pubblico nel tempo. In questa prospettiva, lo *storytelling* assume un ruolo centrale: raccontare le storie dei calciatori, i percorsi di crescita, i momenti di difficoltà e di riscatto permette al club di creare un legame emotivo più profondo con i propri sostenitori, andando oltre la semplice comunicazione dei risultati sportivi. I contenuti che integrano una dimensione personale e narrazioni autentiche generano infatti tassi di coinvolgimento superiori rispetto ai contenuti promozionali tradizionali.

L'efficacia di queste strategie digitali viene generalmente valutata dalle società sportive attraverso l'analisi di specifiche metriche di performance, quali il numero di interazioni (like, commenti, condivisioni), il tempo di permanenza sul contenuto e la crescita del numero di follower nel tempo. Tali indicatori consentono ai club non solo di misurare il successo delle singole iniziative di comunicazione, ma anche di orientare le scelte future, individuando i format e i temi maggiormente in grado di generare coinvolgimento presso il proprio pubblico di riferimento. Grazie all'analisi dei dati, le organizzazioni sportive sono inoltre in grado di adattare contenuti, offerte e proposte alle specifiche preferenze e abitudini dei propri tifosi, restituendo un'esperienza sempre più personalizzata.

In conclusione, il valore generato dai social media per un club di calcio si articola su una pluralità di dimensioni. Sul piano della visibilità, essi consentono alla società di ampliare in maniera significativa la propria esposizione mediatica, raggiungendo un pubblico sempre

più vasto e diversificato. Sul piano identitario, rappresentano lo spazio attraverso cui il club costruisce e comunica quotidianamente i propri valori. Dal punto di vista relazionale, favoriscono un'interazione diretta e continuativa con i tifosi. Infine, sul piano economico, una gestione efficace dei canali social può tradursi in un concreto incremento dei ricavi, generato sia attraverso le funzionalità di e-commerce integrato, sia grazie al rafforzamento del legame con il pubblico. Nel loro insieme, questi elementi confermano come i social media rappresentino dunque una componente strategica della moderna gestione di un club calcistico.

3.2 IL RUOLO DEGLI INFLUENCER E CREATOR CALCISTICI

La diffusione dei social media ha favorito la nascita di nuove figure professionali e comunicative, tra cui influencer e *content creator*. Sebbene i due termini vengano spesso utilizzati come sinonimi, è opportuno distinguerli: l'influencer fa generalmente riferimento a soggetti che hanno costruito una *community* attorno alla propria persona, sfruttando popolarità e credibilità per orientare i gusti, le opinioni e i comportamenti del proprio pubblico; il *content creator* indica più specificamente chi produce contenuti originali (video, podcast, format) come attività centrale, indipendentemente dal grado di notorietà personale raggiunto. Nella realtà, le due dimensioni tendono tuttavia a sovrapporsi, poiché un soggetto che produce contenuti sui social può contemporaneamente sviluppare una forte influenza sui propri follower. Nel contesto calcistico rientrano in questa categoria profili molto eterogenei: atleti professionisti, ex giocatori, opinionisti e commentatori nati direttamente sui social senza un passato da professionisti, oltre a semplici appassionati capaci di costruire un seguito significativo grazie a contenuti originali.

Le ragioni per cui le società calcistiche scelgono sempre più spesso di affidarsi a queste figure sono molteplici. In primo luogo, influencer e creator dispongono già di una *community* consolidata e fortemente coinvolta, che il club può intercettare senza dover costruire ex novo un pubblico di riferimento. Questi soggetti riescono generalmente a instaurare un rapporto di fiducia con il proprio pubblico: i follower tendono infatti a commentare, apprezzare, condividere e interagire con maggiore frequenza in presenza di contenuti da essi proposti. In secondo luogo, il linguaggio adottato da influencer/creator risulta di norma più informale e vicino ai codici comunicativi delle fasce più giovani rispetto a quello, per sua natura più istituzionale, dei canali ufficiali del club. Un terzo elemento, forse il più rilevante, riguarda la percezione di autenticità e credibilità che queste figure sono in grado di trasmettere, aumentando l'interesse del pubblico e stimolando l'interazione.

Le società possono collaborare con influencer e creator digitali per la realizzazione di contenuti, campagne promozionali e iniziative rivolte alla propria *fan base*. Le collaborazioni possono assumere forme diverse, a seconda degli obiettivi che il club intende perseguire. Una prima tipologia riguarda la concessione di accessi esclusivi, quali interviste riservate o riprese all'interno di ambienti solitamente non accessibili al pubblico, così da offrire contenuti che i canali ufficiali del club possano poi veicolare o che lo stesso creator produca in autonomia. Una seconda modalità è rappresentata da vere e proprie sponsorizzazioni commerciali, attraverso cui la società remunera l'influencer per la promozione di prodotti di merchandising, iniziative o eventi legati alla squadra. Ulteriori forme prevedono il coinvolgimento di queste figure in grandi eventi sportivi per estenderne la portata oltre il pubblico tradizionale e l'istituzione di ruoli di *brand ambassador*, in cui il creator (spesso un ex calciatore storico) viene formalmente incaricato dal club di rappresentarne l'immagine per eventi istituzionali, commerciali e di pubbliche relazioni.

Queste collaborazioni consentono alla società sportiva di ampliare in maniera significativa il pubblico raggiunto e contribuiscono a rafforzare la notorietà del brand. Un altro beneficio riguarda la possibilità di attivare una promozione incrociata: entrambe le parti possono condividere i rispettivi contenuti con il pubblico dell'altra, ampliando reciprocamente la propria esposizione mediatica. Non mancano, tuttavia, rischi e criticità legati a questo tipo di collaborazioni, soprattutto dal punto di vista reputazionale. Trattandosi di soggetti esterni all'organizzazione, il club non ne controlla direttamente linguaggio, tono e contenuti pubblicati, esponendosi al rischio che dichiarazioni o comportamenti del creator possano risultare in contrasto con i valori che la società intende comunicare, con conseguenze negative sulla percezione del brand calcistico. A ciò si aggiunge un secondo elemento critico che riguarda la tenuta dell'autenticità percepita: se il pubblico avverte che il contenuto prodotto dal creator è eccessivamente orientato alla promozione commerciale, si rischia di comprometterne la credibilità, con un effetto controproducente rispetto agli obiettivi che la collaborazione si prefiggeva. Diventa pertanto fondamentale, per i club, selezionare con attenzione gli influencer/creator con cui collaborare, privilegiando una reale coerenza tra il pubblico, i contenuti e i valori di queste figure e quelli dell'organizzazione, piuttosto che il solo criterio della popolarità.

La crescente rilevanza di questi soggetti dimostra come la comunicazione calcistica contemporanea non sia più affidata esclusivamente ai canali ufficiali delle società, ma si sviluppi all'interno di un ecosistema nel quale diversi attori contribuiscono alla costruzione dell'immagine del club. Tra questi, una posizione particolarmente significativa è occupata dagli stessi calciatori, la cui notorietà e presenza sui social media possono trasformarsi in un'importante risorsa comunicativa e commerciale per la squadra di appartenenza.

3.3 IL CALCIATORE COME STRUMENTO DI COMUNICAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL BRAND

Il ruolo del calciatore all'interno della comunicazione sportiva ha subito, nel corso degli ultimi decenni, una trasformazione radicale. Oltre ad essere i protagonisti delle vicende sportive, i calciatori sono diventati veri e propri influencer e *brand ambassador*, si fanno promotori di nuove tendenze, ispirano stili di vita e promuovono cause sociali. Grazie a milioni di follower raccolti su piattaforme quali Instagram, Twitter e TikTok, essi hanno la capacità di raggiungere in maniera diretta un pubblico estremamente ampio ed eterogeneo. Basti pensare che, in passato, il rapporto tra i calciatori e i propri tifosi era necessariamente mediato dai canali di informazione tradizionali, come televisione e stampa, i quali restituivano spesso frammenti di vita privata degli atleti sottratti dalla loro privacy. Oggi invece, sono gli stessi sportivi a permettere ai fan di entrare nella loro quotidianità e vita privata. I calciatori tendono infatti a condividere una combinazione articolata di materiali: da un lato contenuti più propriamente sportivi, quali momenti di allenamento e retroscena della vita di squadra; dall'altro contenuti personali e di vita quotidiana, capaci di restituire al pubblico un'immagine più autentica e vicina rispetto a quella veicolata dai canali ufficiali del club. Così facendo, l'atleta stesso diventa un canale comunicativo autonomo, capace di attirare l'attenzione e generare un forte coinvolgimento emotivo.

In questo contesto si inserisce il concetto di *personal branding*, inteso come il processo attraverso cui il calciatore costruisce deliberatamente una propria identità riconoscibile al pubblico. Tale immagine pubblica si fonda oggi non soltanto sui risultati raggiunti in campo, ma anche sul comportamento al di fuori di esso, sulla presenza sui social media e sulla relazione costruita con tifosi e media, tramite un processo di comunicazione intenzionale dei propri valori, del proprio stile di vita e delle proprie posizioni personali.

Cristiano Ronaldo rappresenta, in questo senso, un caso particolarmente significativo: il calciatore portoghese ha costruito nel tempo un brand personale capace di superare ampiamente il club di appartenenza, diventando egli stesso un marchio riconoscibile a livello globale (CR7), tanto da risultare attualmente l'atleta con il maggior seguito sui social media al mondo.

Accanto alla dimensione del *personal branding*, il calciatore assume sempre più spesso anche il ruolo di *brand ambassador* e testimonial, sia per conto della squadra di appartenenza, sia attraverso accordi di sponsorizzazione personali stipulati con marchi esterni, in particolare del settore sportivo. Le società possono infatti coinvolgere i propri giocatori nella realizzazione di campagne pubblicitarie, presentazioni delle nuove divise, iniziative rivolte ai tifosi e contenuti destinati alle piattaforme digitali. Grazie alla presenza dell'atleta, il messaggio comunicativo assume una dimensione più personale ed emozionale, sfruttando il legame che il pubblico ha sviluppato nei suoi confronti. Cristiano Ronaldo, ancora una volta, costituisce l'esempio più rappresentativo di questa dinamica: il calciatore ha infatti sviluppato, parallelamente alla propria carriera sportiva, numerose partnership commerciali personali che includono marchi globali di abbigliamento sportivo, moda, cura della persona e tecnologia, generando un guadagno che si aggiunge, e in alcuni casi supera, quello derivante dal proprio contratto professionistico con il club di appartenenza.

Il valore che questa dimensione genera per la società sportiva risulta articolato su più livelli. In primo luogo, la visibilità raggiunta dal calciatore attraverso il proprio seguito personale si traduce in un'amplificazione della notorietà del club stesso, che beneficia indirettamente dell'esposizione mediatica del proprio tesserato. La sua immagine può contribuire ad aumentare la popolarità del club anche presso individui che non seguono abitualmente i canali ufficiali della società, ampliando così le possibilità di acquisizione di nuovi tifosi e consumatori.

In secondo luogo, la notorietà del calciatore può contribuire ad accrescere l'attrattività di prodotti di merchandising associati alla squadra (in particolare le maglie da gioco) e può essere sfruttata nell'ambito di campagne realizzate insieme agli sponsor e ai partner commerciali del club. Infine, il giocatore consente alla società di trasmettere un messaggio più emozionale e vicino ai tifosi rispetto a quanto potrebbe fare un canale istituzionale: la percezione di autenticità del *personal brand* del calciatore favorisce infatti un processo di identificazione più profondo da parte dei fan, confermando come il legame personale con il singolo atleta possa rafforzare quello con l'organizzazione sportiva nel suo complesso.

Gli stessi sportivi hanno tuttavia manifestato preoccupazioni legate all'invasione della propria privacy da parte dei tifosi, così come una percepita pressione esterna a condividere pubblicamente momenti di vulnerabilità personale, quali infortuni, risultati sportivi deludenti o difficoltà della vita privata, con il rischio di generare reazioni negative anziché rafforzare il coinvolgimento del pubblico. A ciò si aggiunge, dal punto di vista del club, il rischio reputazionale legato ad un'eventuale incoerenza tra i valori comunicati dal calciatore e quelli della società, oltre al pericolo di un’eccessiva esposizione mediatica, capace di distogliere attenzione ed energie dalla carriera sportiva dell'atleta. Nel complesso, la popolarità di un calciatore rappresenta una risorsa di grande valore per il club di appartenenza, a condizione che sia accompagnata da un'accurata gestione della sua immagine pubblica e del rapporto con il brand della società.

CONCLUSIONI

Nel corso di questo lavoro si è cercato di comprendere in che modo le diverse strategie di marketing e comunicazione adottate dalle organizzazioni sportive, e in particolare dai club calcistici, siano in grado di generare valore non soltanto in termini economici, ma anche sotto il profilo identitario, relazionale ed emotivo.

L'analisi condotta consente di affermare che il valore di una società di calcio non può essere ricondotto esclusivamente ai risultati ottenuti sul campo e non deriva dall'utilizzo di un singolo strumento o di una singola leva strategica, ma da un processo in cui diverse dimensioni si alimentano reciprocamente. Alla base di questo processo si colloca la costruzione di un'identità di marca solida e riconoscibile: è proprio a partire da un'identità ben definita, fatta di elementi simbolici, storia e valori condivisi, che un club riesce ad attrarre sponsor disposti a investire cifre significative, a giustificare un posizionamento di prezzo più elevato e a costruire con i propri tifosi un legame profondo e duraturo.

Sponsorizzazioni, partnership commerciali, merchandising e licenze, a loro volta, non vanno letti esclusivamente come fonti dirette di ricavo, ma come strumenti attraverso cui il tifoso stesso partecipa alla costruzione del valore della società, trasformando un semplice atto di consumo in un gesto di appartenenza. Parallelamente, una *fan base* fortemente coinvolta non si limita a sostenere economicamente la squadra, ma diventa parte integrante della sua identità, garantendo stabilità di ricavi e reputazione anche nei periodi di minore successo sportivo. La rivoluzione digitale ha inoltre moltiplicato gli strumenti e gli attori attraverso cui questo valore multidimensionale viene oggi generato: i social media hanno reso possibile un dialogo diretto e interattivo tra club e tifosi, consentendo alle società di raggiungere un pubblico globale e di rafforzare il coinvolgimento dei propri sostenitori; influencer e *content creator* hanno affiancato i canali ufficiali dei club, apportando *community* consolidate e una

credibilità percepita come più autentica; lo stesso calciatore, infine, si è affermato come vero e proprio strumento di comunicazione e valorizzazione del brand della squadra di appartenenza.

Alla luce di quanto analizzato, è dunque possibile affermare che le diverse strategie di marketing e comunicazione generano per un club calcistico un valore articolato su più dimensioni: economica, identitaria, relazionale ed emotiva. Tali dimensioni non operano in modo indipendente, ma si rafforzano a vicenda: una base di tifosi ampia e fidelizzata non produce soltanto ricavi attraverso l'acquisto di biglietti o prodotti di merchandising, ma contribuisce anche a rafforzare la reputazione e l'attrattività del club nei confronti di sponsor e partner commerciali. Allo stesso modo, le risorse generate da queste attività permettono alla società sportiva di investire ulteriormente nella cura del legame con i propri sostenitori. È proprio in questa capacità di creare valore su più piani contemporaneamente che risiede oggi la reale efficacia delle strategie di marketing e comunicazione adottate da un club di calcio.

BIBLIOGRAFIA

Aaker D. A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York.

Biscaia R., Correia A., Rosado A. F., Ross S. D., Maroco J. (2013), "Sport sponsorship: The relationship between team loyalty, sponsorship awareness, attitude toward the sponsor and purchase intentions", *Journal of Sport Management*, 27(4), pp. 288-302.

Brand Finance (2025), *Football 50 2025*, Brand Finance.

Deloitte (2026), *Deloitte Football Money League 2026: Driving Home Advantage*, Deloitte Sports Business Group.

Fullerton, S. e Merz, G.R. (2008), "The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework", *Sport Marketing Quarterly*, 17(2), pp. 90-108.

Ilievska Kostadinović M., Kostadinović G. (2025), "Personal Branding of Athletes in Digital Marketing: The Role of Communication Strategies and Their Commercial Potential", *Sport, Media and Business*, 11(1), pp. 119-130.

Kucharska W., Confente I., Brunetti F. (2020), "The Power of Personal Brand Authenticity and Identification: Top Celebrity Players' Contribution to Loyalty Toward Football", *Journal of Product & Brand Management*, 29(6), pp. 815-830.

Kwon H. H., Armstrong K. L. (2002), "Factors Influencing Impulse Buying of Sport Team Licensed Merchandise", *Sport Marketing Quarterly*, 11(3), pp. 151-163.

Massi M., Piancatelli C., Vocino A., Rojas-Méndez J. I. (2024), "Making it real on social media: exploring authenticity strategies for sport and fitness influencers", *Journal of Strategic Marketing,* 32(8), pp. 1376-1397.

McCarthy J., Rowley J., Keegan B. J. (2022), "Social media marketing strategy in English football clubs", *Soccer & Society*, 23(4-5), pp. 513-528.

Mullin, B.J., Hardy, S. e Sutton, W.A. (2014), *Sport Marketing*, 4ª ed., Human Kinetics, Champaign.

Okonkwo I., Namkoisse E. (2023), "The Role of Influencer Marketing in Building Authentic Brand Relationships Online", *Journal of Digital Marketing and Communication*, 3(2), pp. 81-90.

Romero-Jara E., Solanellas F., Muñoz J., López-Carril S. (2023), "Connecting with fans in the digital age: an exploratory and comparative analysis of social media management in top football clubs", *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), art. 858.

Shank, M.D. e Lyberger, M.R. (2022), *Sports Marketing: A Strategic Perspective*, 6ª ed., Routledge, New York.

Woratschek, H., Horbel, C. e Popp, B. (2014), "The Sport Value Framework – a new fundamental logic for analyses in sport management", *European Sport Management Quarterly*, 14(1), pp. 6-24.

Yoshida M., Gordon B., Nakazawa M., Biscaia R. (2014), "Conceptualization and Measurement of Fan Engagement: Empirical Evidence From a Professional Sport Context", *Journal of Sport Management*, 28(4), pp. 399-417.

SITOGRAFIA

https://www.calcioefinanza.it/2026/05/12/come-funziona-partnership-barcellona-spotify-sponsor/

https://www.calcioefinanza.it/2020/05/27/il-licensing-nel-calcio-elementi-di-benchmark-nel-mercato-europeo/

https://www.insidemarketing.it/brand-cr7-tra-marketing-e-storytelling/

https://www.insidemarketing.it/caratteristiche-sponsorizzazione-sportiva/

https://www.insidemarketing.it/social-media-marketing-nel-calcio/

https://leonemasterschool.it/il-branding-nel-calcio-come-le-squadre-di-calcio-costruiscono-un-marchio-forte-attraverso-loghi-colori-e-merchandising-per-attrarre-fan-a-livello-globale/

https://marketingignorante.it/calcio-branding-il-valore-del-marchio-per-le-squadre/

https://rtrsports.com/blog/marketing-dello-sport/