



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

L'efficacia della comunicazione nel calcio italiano

I casi di Inter, Juventus e Milan

Relatore

Ch. Prof. Pietro Lanzini

Laureando

Lorenzo Maulu
888474

Anno Accademico

2022/2023

Sommario

Capitolo 1: La comunicazione social e istituzionale di Inter, Juventus e Milan..	4
1.1 Perché Inter, Juve e Milan.....	4
1.2 Periodo preso in considerazione	8
1.3 I numeri delle tre società e i canali di comunicazione utilizzati	11
1.4 Tipologia di comunicazione adottata, analogie e differenze tra i club.....	20
1.4.1 Campagne abbonamenti.....	20
1.4.2 Le nuove maglie e le campagne di merchandising	22
1.4.3 Annuncio di acquisto di un giocatore.....	26
1.4.4 Annuncio della cessione di un giocatore	29
1.4.5 I contenuti in base al risultato.....	31
1.4.6 Conquista di un trofeo	36
1.5 Le collaborazioni all'estero delle tre società	40
Capitolo 2: Rebranding delle società.....	48
2.1 Lo stemma come brand.....	48
2.2 Una fotografia dei principali brand del calcio europeo	48
2.2.1 Le società più antiche e importanti ad aver mantenuto il proprio stemma.	49
2.2.2 I club europei che hanno effettuato un cambiamento.....	51
2.3 La situazione del campionato italiano: i casi di Juventus e Inter	53
2.3.1 Juventus.....	54
2.3.2 Inter.....	56
2.4 Il Milan e il mantenimento dello stemma.....	59
2.4.1 L'esperimento della stagione 2014/15.....	60
Capitolo 3: Successo della comunicazione nel periodo 2017-2023	62
3.1 I risultati in campionato italiano e risultati internazionali	62
3.2 Affluenza allo stadio	63
3.3 Numero di abbonamenti venduti.....	66
3.4 Ricavi commerciali e ricavi totali.....	68
3.5 La crescita sul social Instagram	70
3.6 La letteratura del consumatore-tifoso	74
3.7 Gli effetti della comunicazione su affluenza, abbonamenti, ricavi e risultati sportivi.....	85
3.7.1 Inter.....	85

3.7.2 Juventus.....	90
3.7.3 Milan	94
3.8 La correlazione tra i parametri precedenti	98
Capitolo 4: Questionario, analisi e implicazioni dei risultati	102
Conclusioni	125
Bibliografia.....	129
Sitografia	130

ABSTRACT

L'elaborato seguente tratta la comunicazione, nel senso più ampio del termine, delle tre società più importanti del campionato italiano di calcio. La comunicazione, per le squadre di calcio, è diventata negli ultimi anni, grazie alla diffusione dei social network e di nuovi canali comunicativi, sempre più importante. I social network in particolare sono il mezzo più efficace che hanno a disposizione le società sportive per entrare in contatto con i propri tifosi e per ottenere feedback importanti.

Lo scopo è quello di analizzare, confrontare e decifrare, le strategie e i contenuti della comunicazione delle società, prendendo in considerazione la comunicazione social (protagonista assoluta della nostra epoca), istituzionale (come i comunicati stampa), tradizionale (canali televisivi). Il periodo oggetto dell'elaborato inizia dalla stagione calcistica 2016-17 fino ad arrivare a quella appena conclusa 2022-2023, includendo anche la campagna acquisti dell'estate 2023.

Oltre alla comunicazione e alle strategie di marketing intraprese dalle società, verrà analizzato anche il rapporto che queste hanno con i propri tifosi, tramite il questionario previsto all'interno dell'elaborato. In questo modo, non verranno solo esaminati i rapporti tra i tifosi e le società, ma anche le reazioni che questi hanno nei confronti delle comunicazioni effettuate dalle società stesse, esaminando le emozioni provate e i valori percepiti dagli appassionati.

Capitolo 1: La comunicazione social e istituzionale di Inter, Juventus e Milan

1.1 Perché Inter, Juve e Milan

La scelta delle tre società in questione, ovvero FC Internazionale Milano, Juventus Football Club e AC Milan, si basa sulla popolarità, sull'importanza sportiva e sulla rilevanza storica di queste tre squadre nel panorama calcistico internazionale e soprattutto italiano, rappresentando le tre società maggiormente vincenti nella storia del calcio nostrano. Dalla nascita del campionato italiano di calcio, con il primo torneo svolto nel 1898, le tre società scelte hanno vinto la competizione per un totale di 74 volte, in particolare, dall'introduzione del girone unico, nel 1929-30, sono stati disputati 92 campionati, vinti per 67 volte da una delle tre squadre scelte.

Per quanto riguarda il secondo trofeo nazionale per importanza, ovvero la Coppa Italia, questa è stata disputata 77 volte nel corso della storia, vedendo la vittoria di una tra Inter, Juventus, o Milan, ben 28 volte.

A livello internazionale, le tre società in questione sono le uniche vincitrici della competizione europea più prestigiosa, ovvero la Uefa Champions League (prima Coppa dei Campioni). Rendendo il loro appeal e la loro importanza a livello europeo e mondiale nettamente superiore rispetto alle altre compagini del campionato italiano. Infine, sono anche le uniche società italiane ad aver trionfato a livello mondiale nella Coppa Intercontinentale, più recentemente denominata Mondiale per Club.

Oltre alla sopracitata importanza a livello nazionale, europeo e mondiale, le tre società sono particolarmente attive e floride dal punto di vista della comunicazione e del marketing, in particolare tramite i canali istituzionali e tramite i social network, utilizzati in maniera massiva e in costante crescita negli anni.

Si inizia con l'Inter:

“Questa notte splendida darà i colori al nostro stemma: il nero e l'azzurro sullo sfondo d'oro delle stelle. Si chiamerà Internazionale, perché noi siamo fratelli del mondo”¹

L'FC Internazionale Milano, meglio conosciuta come Inter, nasce la notte del 9 marzo 1908 presso il ristorante milanese L'Orologio da un gruppo di 44 soci dell'eterna rivale,

¹ Giorgio Muggiani, 9 marzo 1908. Riportato anche nel libro di Pierangelo Brivio, Stefano Christian Peron, Gian Paolo Rosi (a cura di), intitolato “Un amore sulla pelle: La storia dell'Inter attraverso le sue maglie RCS” Mediagroup S.p.A. Divisione Quotidiani, 2014

l'AC Milan, che decisero di separarsi dalla società rossonera. Nel corso della propria storia, l'Inter ha collezionato successi fin da subito, vincendo il primo campionato nella stagione 1909-1910. Ha conquistato il primo titolo internazionale nella stagione 1963-1964, con la vittoria nell'allora Coppa dei Campioni, diventando la seconda squadra italiana a riuscire nell'impresa. Al giorno d'oggi, con la stagione 2023-2024 in corso, l'Inter vanta il seguente palmares: 19 campionati italiani, 9 coppe italia, 7 supercoppe italiane, 3 coppe uefa, 3 champions league (o coppe dei campioni), 2 coppe intercontinentali e un mondiale per club, per un totale di 44 trofei.

A livello societario, tra le presidenze che hanno avuto maggiore successo nella storia del club bisogna ricordare senza dubbio quella del petroliere Angelo Moratti, che ha acquisito la società nel 1955 e con allenatore l'argentino Helenio Herrera, plasmò la squadra ricordata come "La Grande Inter", che negli anni '60 collezionò una serie di vittorie consecutive affermandosi tra le migliori non solo d'Italia, ma anche d'Europa. La squadra collezionò tre scudetti tra il 1963 e il 1966 (1962-63, 1964-65, 1965-66) e due consecutive vincite della Coppa dei Campioni (1963-64, 1964-65) e della Coppa Intercontinentale (1964, 1965).² Nel 1995 si verificò una svolta epocale per la storia dell'Inter, quando Massimo Moratti decise di rilevare il club da Pellegrini, riportando, ventisette anni dopo il padre Angelo, un membro della famiglia Moratti al timone della società. Il club dovette attendere fino al 2004 per tornare a primeggiare in Italia, con l'arrivo in panchina di Roberto Mancini, il quale aprì un nuovo ciclo di vittorie. Chiusa l'esperienza di Mancini, Moratti ingaggiò il portoghese José Mourinho, che condusse la squadra alla vittoria in Supercoppa italiana nel 2008 e in campionato nel 2008-09. La stagione 2009-10 fu una tra le più gloriose nella storia del club: vincendo scudetto, Coppa Italia e Champions League, quest'ultima nella finale di Madrid contro il Bayern Monaco, i nerazzurri divennero la prima squadra italiana e tuttora unica a realizzare il treble. Nella stagione 2010-11, nella quale sedettero in panchina prima Rafael Benítez e poi Leonardo, il club vinse la Supercoppa italiana, la Coppa del mondo per club FIFA centrando un inedito quintuple per il calcio italiano nel corso del 2010 e la Coppa Italia. Nel 2013 termina anche la seconda era Moratti, e, dopo la breve parentesi indonesiana con la presidenza di Erick Thohir, si arriva, a partire dal 2016, all'assetto societario attuale. All'avvio della stagione 2023-24, la società è gestita dalla holding cinese

² https://it.wikipedia.org/wiki/Grande_Inter

Suning Holdings Group, di proprietà dell'imprenditore cinese Zhang Jindong, il figlio, Steven, è l'attuale presidente della squadra.

Tocca ora alla Juventus:

*"Alla Juventus vincere non è importante, è l'unica cosa che conta"*³

La Juve, com'è colloquialmente abbreviata, venne fondata nell'autunno del 1897 a Torino con il nome di Sport-Club Juventus per iniziativa di un gruppo di studenti del liceo classico Massimo d'Azeglio; tra essi Luigi Forlano e i fratelli Eugenio ed Enrico Canfari. La Juventus è la squadra italiana con il maggior numero di trofei nazionali, ben 59, di cui 36 campionati italiani e 14 coppe italia. Il primo ciclo vincente della società, grazie all'apporto di elementi come Giovanni Ferrari, Raimundo Orsi, Luis Monti e il trio difensivo Combi-Rosetta-Caligaris, giunse tra il 1930-1931 e il 1934-1935, quando arrivarono cinque scudetti consecutivi. Nel secondo dopoguerra, sotto la presidenza di Gianni Agnelli e in seguito di suo fratello Umberto la Juventus tornò alla ribalta dopo tre lustri conoscendo un secondo ciclo di vittorie. Sivori divenne inoltre nel 1961 il primo calciatore proveniente dalla Serie A a vincere il Pallone d'oro. Nel 1971 l'ex giocatore Giampiero Boniperti diventò presidente del club e il suo primo scudetto in tale nuova veste giunse immediatamente alla prima stagione, nel 1971-1972, bissato da quello successivo del 1972-1973: furono i primi di un terzo vittorioso ciclo che nei successivi quindici anni, portarono a Torino nove scudetti, due Coppe Italia e diverse vittorie internazionali che fecero della Juventus la prima italiana a vincere tutte le competizioni dell'UEFA e, a seguire, la prima al mondo a conquistare tutte le competizioni ufficiali per club. Nel 1994 l'arrivo in panchina di Marcello Lippi fu il preludio al quarto ciclo vincente dei bianconeri: nel giro di dieci stagioni la squadra vinse ben cinque scudetti e una Coppa Italia, raggiunse quattro finali di Champions League vincendo quella del 1996 a Roma e conquistò una Coppa Intercontinentale, una Supercoppa UEFA e quattro Supercoppe di Lega. Dopo lo scandalo di Calciopoli e la conseguente retrocessione in Serie B, la Juventus tornò ai fasti di un tempo dal 2010 fino al 2020, sotto la presidenza di Andrea Agnelli infatti, con le guide tecniche di Antonio Conte, poi Massimiliano Allegri e infine Maurizio Sarri, i bianconeri danno vita a un quinto ciclo di successi superando la squadra del Quinquennio d'oro e inanellando

³ Giampiero Boniperti

nove scudetti consecutivi dal 2012 al 2020. Attualmente, il presidente in carica è Gianluca Ferrero succeduto a gennaio 2023 al sopraccitato Andrea Agnelli.

È il turno del Milan:

“Saremo una squadra di diavoli. I nostri colori saranno il rosso come il fuoco e il nero come la paura che incuteremo agli avversari!”⁴

Il Milan Football & Cricket Club nacque il 16 dicembre 1899 grazie all'iniziativa di un gruppo di inglesi e italiani, riuniti all'hotel Du Nord e des Anglais, tra i quali Alfred Edwards, il primo presidente, Edward Nathan Berra, il vicepresidente e capitano della squadra di cricket, il segretario Samuel Richard Davies, e diversi soci. Ha partecipato a 90 campionati di Serie A a girone unico su 92. A livello nazionale, ad oggi, la sua bacheca è arricchita da 31 trofei: 19 scudetti, 5 Coppe Italia e 7 Supercoppe italiane. È la terza squadra al mondo e prima in Italia per numero di titoli internazionali ufficiali vinti: 18. Nella sua bacheca figurano, a livello internazionale, 7 Coppe dei Campioni/UEFA Champions League, 2 Coppe delle Coppe, 5 Supercoppe europee, 3 Coppe Intercontinentali e un Mondiale per club. Complessivamente, con 49 trofei ufficiali vinti (31 nazionali e 18 internazionali), è il secondo club italiano più titolato dietro alla Juventus. Grazie ai numerosi successi a livello internazionale, la squadra può contare su un sostegno molto numeroso anche all'estero, che ne fanno il club italiano con più tifosi al mondo.

Nella sua storia, gli anni '50 furono il primo decennio che vide la squadra rossonera dominare a livello nazionale e internazionale, nel 1950-1951 arrivò il quarto scudetto grazie ai gol del celebre trio svedese Gre-No-Li (Gren, Nordahl e Liedholm) sotto la guida tecnica dell'ungherese Lajos Czeizler. Il primo successo a livello europeo arriva nella stagione 1962-1963, trionfando per 2-1, grazie a una doppietta di Altafini, nella finale di Wembley contro il Benfica e Cesare Maldini fu il primo capitano di una squadra italiana a sollevare la Coppa dei Campioni.

Dopo il periodo buio dei primi anni '80 e due retrocessioni, il Milan vide la propria sorte migliorare il 20 febbraio 1986, quando la società, sull'orlo del fallimento, venne rilevata dall'imprenditore milanese Silvio Berlusconi. L'anno successivo il Milan scelse di puntare sul giovane tecnico Arrigo Sacchi e ingaggiò i due fuoriclasse olandesi Marco van Basten e Ruud Gullit, pallone d'oro 1987 dando avvio a un triennio d'oro in cui i

⁴ <https://www.milannews.it/news/il-papa-del-milan-33884>

rossoneri si aggiudicarono due Coppe dei Campioni (1989, 1990), due Supercoppe europee (1989, 1990), due Coppe Intercontinentali (1989, 1990) e la Supercoppa italiana 1988. Negli anni '90, sotto la guida di Fabio Capello, la squadra riuscirà nell'impresa di vincere quattro scudetti in cinque anni, raggiungendo la finale di Champions League per tre anni consecutivi, sollevando il trofeo nella stagione 1993-1994. Negli anni 2000 il Milan ebbe nuovamente successo in campo europeo con l'allenatore Carlo Ancelotti, che portò i rossoneri a vincere la Champions League nelle stagioni 2002-2003 e 2006-2007. Gli ultimi grandi successi della società sono lo scudetto della stagione 2010-2011, e, dopo anni difficili, il recentissimo scudetto della stagione 2021-2022.

1.2 Periodo preso in considerazione

Trattandosi di più di cento anni di successi per tutte e tre le società raccontate nei paragrafi precedenti, era necessario selezionare un periodo di tempo limitato per l'analisi che questo elaborato si propone di fare.

Il lasso di tempo selezionato è relativamente breve se paragonato ai secoli di storia attraversate dai giganti calcistici scelti, tuttavia per poter effettuare un'analisi mirata è stato necessario ridurre a 5-6 anni la durata dell'arco temporale selezionato.

Il periodo va infatti dalla stagione 2016-2017, fino ad arrivare a quella in corso 2023-2024. Le motivazioni diverranno evidenti nei paragrafi seguenti, ma, trattandosi di un lavoro che si concentra sulla comunicazione e sul marketing delle squadre soprattutto dal punto di vista dei social network e dei canali mediali in generale, appare evidente come il periodo scelto sia senza dubbio il migliore per porre l'accento su tali tematiche. Inoltre, dal punto di vista sportivo, le stagioni incluse nel periodo considerato, rappresentano momenti di grande cambiamento per tutte e tre le squadre scelte, dal punto di vista sportivo, societario e mediatico.

La stagione 2016-2017 si apre con diversi cambiamenti, primo tra tutti l'acquisizione da parte della Suning Group della maggioranza delle quote dell'Inter, prendendone il controllo, ma senza assumerne la presidenza, che rimane in capo al precedente proprietario Erick Thohir. La conclusione definitiva del passaggio societario avverrà solamente il 26 ottobre 2018, quando Thohir lasciò la carica di presidente a Steven Zhang, figlio ventisettenne del proprietario di Suning, che divenne così il presidente più giovane dell'Inter. Il 25 gennaio 2019 il fondo d'investimento LionRock Capital ha

rilevato le quote dell'imprenditore indonesiano per circa 150 milioni di euro, diventando così il nuovo azionista di minoranza del club. La squadra milanese, così come la compagine rossonera, arrivano da un'annata complicata dal punto di vista sportivo, e sono in cerca di rilancio. La stagione procede a rilento per entrambe, con l'Inter che chiuderà fuori dalla zona Europa per la seconda volta in tre anni, al settimo posto, a un punto dai rivali cittadini, qualificati ai play-off di Europa League. Se per l'Inter il cambio societario è avvenuto prima dell'inizio della stagione, per il Milan il cambiamento avviene a stagione in corso, con l'acquisto della società da parte di Li Yonghong il 13 aprile 2017, dopo una lunga trattativa annunciata ufficialmente il 5 agosto 2016 con la firma di un preliminare di compravendita e proseguita attraverso il versamento di tre caparre del valore rispettivamente di 100, 100 e 50 milioni di euro. Il giorno seguente l'assemblea dei soci elegge il nuovo consiglio d'amministrazione, nominando lo stesso Li presidente del club rossonero. Il cambiamento avvenuto nel 2017 è soltanto temporaneo, infatti, il 10 luglio 2018 la Elliott Management Corporation comunica di aver assunto il controllo del club a seguito dell'inadempimento da parte di Li Yonghong delle proprie obbligazioni verso il fondo d'investimento statunitense (Elliott aveva prestato 303 milioni a Li affinché onorasse gli impegni assunti verso Fininvest e completasse il closing). Il 21 luglio, dopo l'assemblea dei soci del Milan, l'imprenditore cinese viene sollevato per giusta causa dall'incarico di presidente del club rossonero. Da quel momento in poi il 21 luglio 2018, a seguito del passaggio del Milan al fondo d'investimento americano Elliott Management Corporation, viene nominato presidente Paolo Scaroni. È stato amministratore delegato ad interim della società rossonera fino al 5 dicembre 2018, quando è stato nominato nuovo amministratore delegato Ivan Gazidis. Il 14 settembre 2022 a seguito dell'acquisto del Milan da parte del fondo RedBird Capital Partners, Scaroni viene confermato nel suo ruolo di presidente.

I frutti di queste scosse societarie si vedranno solo nel giro di qualche anno: a seguito del quarto posto conseguito nella stagione 2017-2018, l'Inter tornerà finalmente in Champions League dopo un'assenza di 6 anni, mentre il Milan dovrà attendere la stagione 2019-20 per festeggiare un piazzamento sufficiente a far tornare la squadra rossonera nella competizione europea più prestigiosa. Per attendere il ritorno sul tetto d'Italia, entrambe le società dovranno attendere ancora, l'Inter riuscirà nell'impresa nella stagione 2020-2021, sotto la guida di Antonio Conte e una squadra nettamente

superiore alle compagini del campionato. Il Milan otterrà lo stesso risultato, proprio a discapito dei cugini, l'anno successivo, nella stagione 2021-2022.

Per quanto riguarda la terza squadra presa in considerazione, la Juventus, nel periodo preso in considerazione non ha subito cambiamenti societari rilevanti, se non quello avvenuto a inizio 2023, con l'uscita dalla società da parte di Andrea Agnelli, il presidente, e Pavel Nedved, vice. Il nuovo assetto societario prevede Gianluca Ferrero come presidente e Maurizio Scanavino come nuovo CEO.

Il motivo della scelta della Juventus all'interno di questo elaborato risiede però non tanto nel cambio societario, avvenuto troppo recentemente per poterne valutare gli effetti, quanto nella scelta di rebranding avvenuto nel 2017. Il 16 gennaio 2017 infatti, nella suggestiva cornice del Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia "Leonardo Da Vinci" di Milano, la Juventus, attraverso il presidente Andrea Agnelli, ha presentato al pubblico il risultato della sua importante operazione di rebranding, definita da molti come una delle più coraggiose di sempre: il nuovo logo societario, le cui implicazioni verranno raccontate successivamente, nel capitolo dedicato al rebranding. Circa un anno più tardi, inoltre, nell'estate del 2018, la Juventus effettuerà l'acquisto forse più importante nella storia del calcio italiano, ingaggiando per la cifra record di 117 milioni di euro, il calciatore portoghese Cristiano Ronaldo, ritenuto universalmente uno dei calciatori più forti nella storia dello sport. L'acquisto del fuoriclasse del Real Madrid rappresenta un punto di svolta per la storia bianconera, non solo per ciò che concerne l'aspetto sportivo, ma anche e forse soprattutto per ciò che il calciatore rappresenta a livello di immagine, in tutto il mondo anche al di fuori dello sport. Come verrà analizzato nel dettaglio più avanti, il ritorno dell'investimento bianconero avverrà a tutti i livelli, dal punto di vista dei risultati sportivi e dal punto di vista della popolarità del brand Juventus, con un aumento significativo dei seguaci della squadra su tutti i social, del merchandising venduto in tutto il mondo e un incremento della diffusione del nuovo logo, introdotto soltanto un anno prima.

Per concludere, anche l'Inter ha eseguito un importante rebranding all'interno del periodo considerato, andando a modificare il proprio logo nel corso del 2021.

Come per la Juventus, gli effetti e le conseguenze del nuovo logo verranno analizzate nel dettaglio più avanti.

1.3 I numeri delle tre società e i canali di comunicazione utilizzati

Come anticipato in precedenza, le tre società sono le più importanti a livello nazionale e tra le più importanti a livello mondiale, per titoli vinti, calciatori del passato e del presente e seguito locale e internazionale.

Per quanto riguarda i titoli vinti, sono già stati evidenziati ad inizio elaborato, così come i giocatori più importanti ad aver vestito le maglie delle tre squadre. Per sottolineare, dati alla mano, il seguito nazionale e internazionale, è necessario raccontare qualche numero. Al 2023, sono 24.480.000 i tifosi delle squadre del campionato di Serie A di calcio, dato sostanzialmente invariato rispetto alla stagione 2021/2022, con un assestamento dello 0,33% dopo la decrescita di oltre 2 punti percentuali in piena pandemia, tra il 2020 e il 2021. Analizzando le performance dei singoli club emerge il sostanziale dominio della Juventus, che si conferma la squadra con più seguito (7.897.000 tifosi) ma con un calo del 2% rispetto alla scorsa stagione. Seguono l'Inter (finalista di Champions League) che supera i cugini del Milan: i nerazzurri salgono al secondo posto con un bacino di tifo di 4.017.500 unità ed una crescita del 2,5% mentre il Milan è ora terzo (3.943.000 tifosi ed un calo di 5,4 punti percentuali). Il Napoli Campione d'Italia è al quarto posto con 3.010.000 sostenitori ed una crescita del 14,2%. Il numero di tifosi totale tiene conto delle squadre retrocesse dalla serie A nella stagione scorsa, mentre per le neopromosse si tratta di stime.⁵

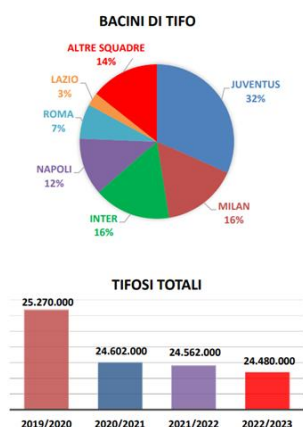


FIGURA 1: DATI IPSOS E STAGEUP

Dai dati espressi in precedenza e raccontati in figura, appare evidente il dominio delle società scelte, con quasi 2/3 dei tifosi italiani che parteggiano per una delle tre, per un

⁵ <https://www.calcioefinanza.it/2023/08/16>

totale di quasi 16 milioni di tifosi in tutto il Paese. Il tifo espresso dalla popolazione italiana, si riflette quasi allo stesso modo nell'affluenza allo stadio dei tifosi, considerando infatti tutte le gare del massimo campionato italiano nella stagione 2022-2023, Inter, Milan e Roma hanno concluso la stagione in vetta in termini di numero di spettatori allo stadio e come media spettatori a partita, riproponendo lo stesso podio della stagione 2021-2022, influenzata da alcuni paletti a causa del covid. I nerazzurri conquistano di nuovo lo Scudetto del pubblico, con un dato complessivo superiore di 25mila spettatori rispetto ai cugini rossoneri. Questi dati confermano dunque la predominanza delle squadre milanesi, con Inter e Milan rispettivamente prima e seconda in entrambe le classifiche. Potrebbe trarre in inganno il dato riguardante la Juventus, solamente sesta in graduatoria, ma bisogna prendere in considerazione il fatto che l'Allianz Stadium, ovvero la struttura che ospita le partite della squadra torinese, ha una capienza di "soli" 41.507 posti⁶, che giustifica dunque il minor afflusso complessivo allo stadio.

Tra gli ultimi dati da prendere in considerazione, ci sono quelli relativi al valore del brand e quello della squadra. Per calcolare il valore monetario del marchio Brand Finance, società leader mondiale nel determinare la brand valuation, tiene conto delle performance finanziarie e della forza con cui il marchio influenza le scelte dei tifosi. Il tutto sulla base di una competitive analysis che mette a confronto la gestione degli investimenti che impattano su immagine e reputazione, il ritorno di immagine e reputazione e infine il relativo ritorno in business performance. Con una crescita del 33% il valore del brand Milan è per il secondo anno consecutivo il club cresciuto più velocemente al mondo riuscendo a raggiungere il valore di 358 milioni di euro e posizionandosi in questo modo dal 17esimo al 15esimo posto nella classifica 2023. Per quanto riguarda la Juventus, con un valore di 631 milioni di euro dovuti ad una perdita del 10%, si conferma all'undicesimo posto nella classifica di Brand Finance e prima tra le italiane. L'Inter si conferma al 14° posto con un valore del brand pari a 509 milioni di euro grazie ad un incremento del 3 per cento.⁷

Per quanto riguarda il valore della rosa delle squadre, facendo un confronto con le altre società italiane, ad eccezione del primo posto, occupato dal Napoli, le restanti primissime posizioni sono ad appannaggio delle squadre oggetto di questo elaborato:

⁶ Fonte: juventus.com

⁷ Dati Brand Finance

#	Società	Campionato	Valore 01/nov/2023 ↓
1	 SSC Napoli	Serie A	587,75 mln €
2	 Inter	Serie A	563,35 mln €
3	 AC Milan	Serie A	543,25 mln €
4	 Juventus FC	Serie A	420,20 mln €
5	 AS Roma	Serie A	362,15 mln €
6	 Atalanta	Serie A	324,60 mln €
7	 SS Lazio	Serie A	280,28 mln €
8	 ACF Fiorentina	Serie A	255,15 mln €
9	 Torino FC	Serie A	186,10 mln €
10	 Bologna FC	Serie A	166,45 mln €

FIGURA 2. FONTE: TRASNFERMARK.IT

A questo punto, è necessario addentrarsi nell'aspetto comunicativo delle squadre, analizzando i numeri comunicativi delle società e i canali utilizzati.

Per quanto riguarda i numeri riguardanti i social network, verranno presi in considerazione i dati relativi alle seguenti piattaforme: Facebook, Instagram, X, Youtube. In questo paragrafo verranno analizzati i dati riguardanti il seguito dei club sui vari social e il numero di interazioni ricevute dalla loro fanbase. Dal punto di vista del seguito sui social, le tre società sono quelle posizionate più in alto tra i club italiani a livello mondiale, dimostrando ancora una volta non solo la loro supremazia sul resto del panorama nazionale, ma anche sottolineando la concretezza della propria fanbase.

A partire dalla squadra con il maggior numero di follower, partiamo dunque con l'analizzare i dati social della Juventus. Come racconta la tabella sottostante, la squadra bianconera raggiunge quasi i novanta milioni di follower complessivi a novembre 2023, con Facebook in testa tra i social utilizzati per numero di seguaci.

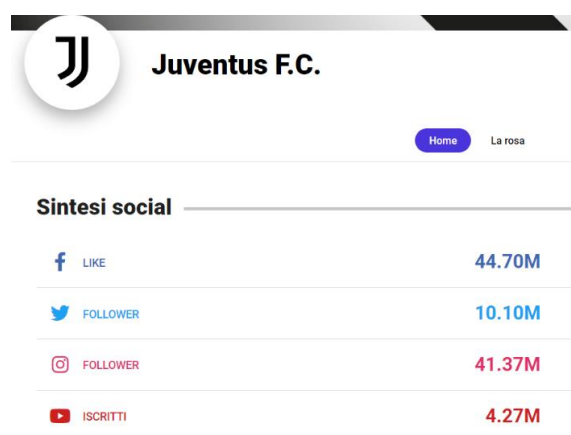


FIGURA 8. DATI SOCIALMEDIASOCCER.COM

Al secondo posto tra le squadre italiane si posiziona il Milan, con oltre 40 milioni di follower complessivi. Anche nel caso del Milan Facebook è il social con il maggiore seguito, ma a differenza della Juventus incide maggiormente (in percentuale) sul totale dei follower della squadra. Una peculiarità nel caso dei rossoneri è il peso di X (Twitter), che supera, per numero di follower, Instagram.

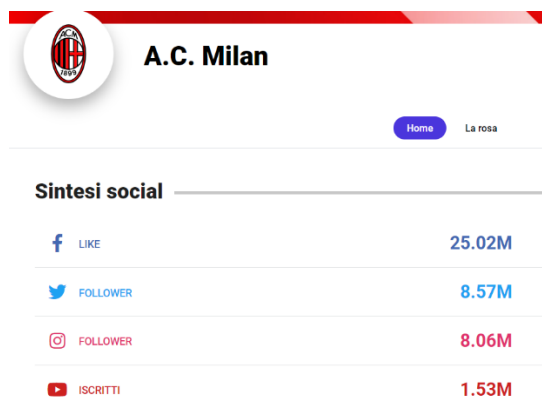


FIGURA 9. DATI SOCIALMEDIASOCCER.COM

In fondo a questa particolare classifica si posiziona l'Inter, con un totale di "solo" 37 milioni di follower complessivi. Anche nel caso dei nerazzurri Facebook rappresenta una fetta importante del proprio seguito, superando addirittura i cugini rossoneri, che primeggiano negli altri social.



FIGURA 3. DATI SOCIALMEDIASOCCER.COM

Le differenze così nette tra i vari social sono riconducibili anche ai risultati sportivi della squadra. Negli anni di nascita ed espansione di Facebook, ovvero dal 2008 (arrivo in Italia) e i primissimi anni successivi, l'Inter era la squadra più vincente in Italia e vincitrice della Champions League nel 2010, attirando le attenzioni di tutto il mondo.

La Juventus, già di per sé riconosciuta come la squadra con più tifosi in Italia, ha dominato dal 2012 al 2020, approfittando non solo dell'espansione senza limiti (o quasi) di Facebook, ma anche della nascita di Instagram, diffusosi a partire del 2013 in tutto il mondo. Come verrà illustrato più avanti, la Juventus ha avuto poi un enorme ritorno di immagine con l'operazione Cristiano Ronaldo.

Nonostante il loro primato a livello nazionale, urge mettere in chiaro la differenza con gli altri club europei, come Real Madrid e Barcelona, distanti ancora centinaia di milioni di follower. Come si evince dalla tabella sottostante, i club italiani sono surclassati da molte delle grandi squadre europee, nonostante queste possano vantare un palmares nettamente inferiore, sia a livello locale che europeo. È il caso, ad esempio, del Paris Saint Germain, dominatore del campionato francese da diversi anni, ma mai vincente in Europa. Eppure, grazie a campagne acquisti fenomenali, condite da nomi altisonanti, ha un seguito enorme su tutti i social, trascinato proprio dai calciatori che ne fanno parte, più che dai risultati della squadra o dalla propria storia sportiva.



FIGURA 4. DATI FOOTBALL BENCHMARK

Per concludere la questione social, la Roma è l'unica altra squadra italiana nella classifica mostrata. Oltre ad essere una delle prime squadre più seguite in Italia, è la prima dal 2010 ad aver conquistato un trofeo europeo, con la vittoria nella Conference League del 2022, chiaramente questo risultato l'ha posta in risalto a livello internazionale issandola al ventesimo posto in classifica.

Parlando dei siti web, questi hanno lo scopo, per le società di calcio, di mostrare tutto ciò che ruota attorno alla squadra, i trofei vinti, le partite giocate e da giocare, i calciatori, il merchandising. Vale dunque la pena confrontare rapidamente i contenuti offerti da ciascuna squadra. Partendo dal sito dell'Inter, la homepage varia a seconda del periodo dell'anno, al momento, il centro della scena viene preso dalla collezione invernale di prodotti nerazzurri, come i maglioni o i cappelli natalizi/invernali.



FIGURA 5 HOMEPAGE SITO INTER

Scorrendo verso il basso all'interno della homepage, è possibile cliccare su link che portano alle ultime notizie riguardanti la squadra, video degli allenamenti, i precedenti della prossima avversaria e altro. Scendendo più in basso, c'è un'intera sezione dedicata ad Inter Tv, il canale televisivo ufficiale della squadra, successivamente viene mostrata la possibilità di acquistare il biglietto per la prossima partita in programma nello stadio di casa. Infine, nelle ultime sezioni, sono presenti un accenno dello shop della squadra e il palmares stilizzato della squadra. Per maggiori informazioni a riguardo si rimanda al link: <https://www.inter.it/it>

Passando al sito del Milan, il primo contenuto che appare riguarda il prossimo match in programma, scorrendo la scheda che appare in prima battuta, è possibile visualizzare le news riguardanti la primavera, le ultime conferenze stampa dell'allenatore, i precedenti del prossimo avversario e la messa in vendita dei biglietti della prossima partita casalinga.

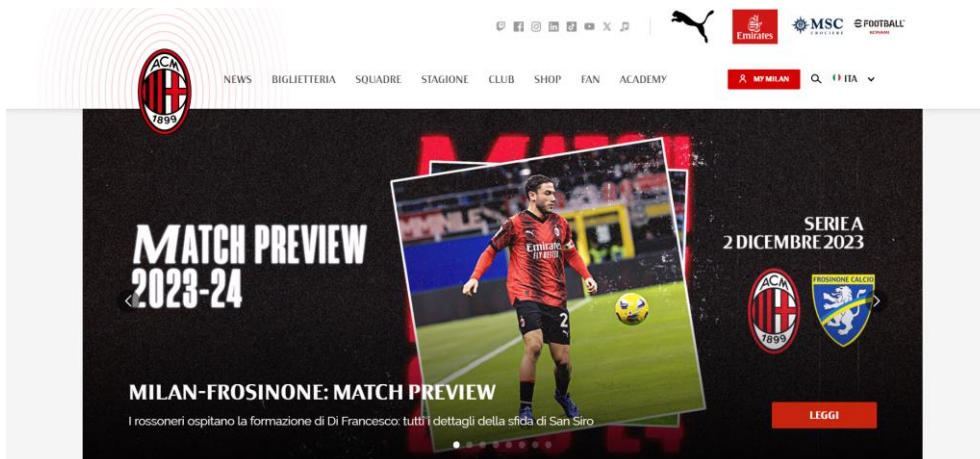


FIGURA 6 HOMEPAGE SITO MILAN

Scorrendo verso il basso, vengono riproposti in primis i contenuti elencati in precedenza, per poi proporre contenuti video riguardanti anniversari di eventi o partite importanti, highlights di partite recenti sia della prima squadra che della primavera. Infine, viene proposto lo shop, le statistiche e curiosità della rosa, il palmares, l'Hall of fame e l'academy (le giovanili) della squadra.

Per ulteriori informazioni, di seguito il link: <https://www.acmilan.com/it>

Per concludere, prendiamo in considerazione il sito della Juventus. La home risulta impostata in maniera differente rispetto a quella delle squadre milanesi, non è presente una barra orizzontale in alto con le varie sezioni su cui cliccare, ma la stessa è posta lateralmente in verticale, con delle immagini stilizzate al posto delle parole. Sul lato opposto ci sono i link diretti per collegarsi con i diversi social utilizzati dalla squadra. La centralità della home è formata da foto della squadra dell'ultimo match che scorrono senza che l'utente abbia bisogno di cliccare per vederle in successione.

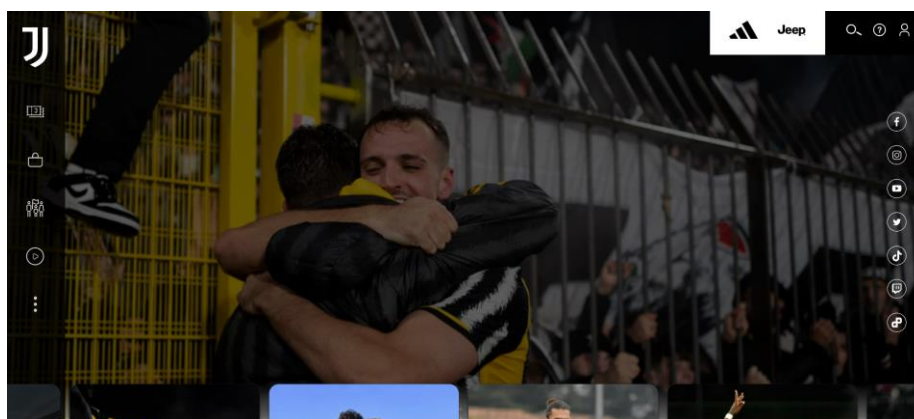


FIGURA 7 HOMEPAGE SITO JUVENTUS

Scorrendo in basso, è presente una prima sezione di schede riguardanti gli ultimi risultati della prima squadra e della primavera, includendo interviste e statistiche. Scendendo ancora, è possibile visualizzare le ultime partite della squadra, il calendario dei prossimi incontri, la campagna abbonamenti per il girone di ritorno, lo shop, i biglietti per le partite casalinghe in programma, le immagini di Juventus Tv. Vale la pena sottolineare come, scorrendo verso il basso, il sito diventi molto simile a quello delle altre due squadre prese in considerazione, con la barra verticale sopracitata che si sposta nella stessa posizione delle squadre milanesi, per facilitare un eventuale clic.

Per ulteriori informazioni, di seguito il link: <https://www.juventus.com/it/>

Tutte e tre le squadre in considerazione possiedono dei canali televisivi che trasmettono ventiquattro ore al giorno, sette giorni su sette, rappresentando (soprattutto in passato, prima della diffusione dei social network) un importante mezzo di comunicazione per raggiungere i propri tifosi.

Inter TV è un canale televisivo tematico a pagamento di proprietà della società nerazzurra. Noto precedentemente come Inter Channel, dal 28 settembre 2017 ha assunto il nome attuale. È il secondo canale tematico italiano interamente dedicato ad una squadra di calcio dopo Milan TV. Nasce il 20 settembre 2000 con il nome "Inter Channel", come Option della piattaforma TELE+ Digitale: per vedere il canale, infatti, era necessario pagare un importo aggiuntivo sul prezzo dell'abbonamento alla pay TV. Il 31 luglio 2003, in concomitanza della fusione tra TELE+ Digitale e Stream TV, il canale diventa disponibile al numero 232 del neonato Sky Italia, sempre come Option. Il canale trasmette le interviste esclusive agli allenatori e ai giocatori dell'Inter, nonché le repliche di tutte le partite giocate dalla squadra sia in campo nazionale che internazionale con collegamenti dagli stadi in diretta, pre e post gara. In aggiunta ai contenuti relativi alle singole partite, si aggiungono le dirette degli allenamenti, le conferenze stampa in versione integrale, notiziari giornalieri, una panoramica sul settore giovanile nerazzurro, e vari programmi di approfondimento sulle diverse tematiche riguardanti il club: tra questi ultimi, non mancano spazi dedicati alla tifoseria interista, o al ricordo e all'analisi degli anni passati della squadra. La struttura mediatica dei contenuti proposti risulta in qualche modo simile a quella del sito web analizzato nel paragrafo precedente. In occasione della creazione della struttura Inter Media House e del rebrand dei contenuti multimediali del club, il 28 settembre 2017 Inter

Channel diventa Inter TV. Dal 14 settembre 2019 il canale diventa disponibile sulla piattaforma DAZN.

Parlando dei rossoneri, il canale televisivo nasce il 16 dicembre 1999 con il nome di Milan Channel, in concomitanza con il centesimo anniversario della fondazione della squadra meneghina, anch'esso come Option sulla piattaforma televisiva a pagamento TELE+ Digitale. Il canale si presenta al pubblico come una sorta di memoria storica della squadra, trasmettendo la raccolta delle partite e le immagini dell'universo rossonero. Inoltre, trasmette anche le interviste agli allenatori e ai giocatori del Milan, tutte le partite giocate dalla squadra (in differita), tra cui quelle della Serie A, della Coppa Italia e delle competizioni europee, tutti gli allenamenti dal centro sportivo di Milanello e le notizie. Come nel caso dell'Inter, anche il canale milanista ricalca le orme del sito web per contenuti proposti. Il 1° luglio 2016 il canale diventa Milan TV, rinnovando logo e grafiche e trasferendo gli studi e la redazione all'interno di Casa Milan. Dal 13 dicembre 2019 anche il canale rossonero diventa disponibile sulla piattaforma DAZN in HD, dove è tutt'ora presente per gli abbonati.

Passando infine alla squadra torinese, Juventus tv è un servizio di streaming a pagamento di proprietà della società bianconera. Fino al 1° luglio 2018 è stato un canale televisivo a pagamento della piattaforma Sky Italia. È stato, in ordine cronologico, il quarto canale tematico italiano interamente dedicato a una squadra di calcio, dopo Milan TV, Inter TV e Roma TV. Nasce il 1° novembre 2006 con il nome Juventus Channel, in concomitanza con il centonovesimo anniversario della fondazione della squadra bianconera, come Option al numero 231 della piattaforma televisiva a pagamento Sky Italia. Il canale era un progetto multimediale in collaborazione con Rai Com: in quell'anno, infatti, la squadra aveva acquistato dalla Rai l'archivio audiovisuale delle partite disputate a partire dal 1954. Il palinsesto del canale prevede, durante la settimana, la trasmissione quotidiana delle immagini della prima squadra, le interviste ai giocatori, oltre alle conferenze stampa prima delle partite; a ciò si aggiungevano, nei fine settimana, i collegamenti di rito del pre e dopo gara. Vari spazi erano dedicati alla riproposizione di sfide del passato e ad altre retrospettive storiche curate ad hoc, così come programmi riservati alla tifoseria e al settore giovanile del club. Non mancavano trasmissioni dall'aspetto più tecnico, che analizzavano e svisceravano questioni prettamente tattiche, assieme ad altri appuntamenti più legati al filone culturale, sempre con la Juventus al centro delle

vicende. Proprio quest'ultimo aspetto differenzia il canale da quelli milanesi sopra descritti, in quanto l'aspetto tattico viene quasi del tutto trascurato nelle trasmissioni delle altre due squadre analizzate. Il 12 luglio 2013, nell'ambito di un profondo rinnovamento del palinsesto, il canale cambia nome in Juventus TV, la rinnovata programmazione del canale offre interviste agli allenatori e ai giocatori juventini, la riproposizione di partite disputate nel passato e delle competizioni in cui si è impegnata la prima squadra del club.

1.4 Tipologia di comunicazione adottata, analogie e differenze tra i club

In questa sezione dell'elaborato, verranno analizzati i prodotti della comunicazione delle tre società, utilizzando i contenuti condivisi sui social, il mezzo più sfruttato dalle squadre di calcio per mettersi in contatto con i propri tifosi.

1.4.1 Campagne abbonamenti

Partiamo dunque con il confronto delle campagne abbonamento, uno dei primi contenuti prodotti dalle società, in quanto le campagne iniziano poco dopo la fine della stagione, per promuovere la vendita di abbonamenti per la partite casalinghe della stagione successiva. Iniziando dall'Inter, l'immagine scelta per la campagna abbonamenti è molto semplice, due posti vuoti al centro della scena coperti da un cuscinetto neroazzurro, in sovrapposizione, la scritta "Una nuova storia ti aspetta" e "Rinnova", in basso, in piccolo "Abbonamenti 2023/24".



FIGURA 8 CAMPAGNA ABBONAMENTI INTER 2023-24

L'ambiente ripreso è lo stadio San Siro, in particolare, il settore specifico è il verde, ovvero quello appartenente alla curva Nord, quella interista. Non è un caso che sia stato scelto proprio questo settore, la campagna abbonamenti interista parte infatti con una prima fase di vendita riservata esclusivamente a chi è già possessore dell'abbonamento per la stagione appena conclusa, poi una seconda fase riservata a

chi possiede già l'abbonamento e vuole cambiare posto all'interno dello stesso settore, una terza fase rivolta a chi vuole cambiare anche il settore, infine la quarta e quinta fase di vendita libera per gli abbonamenti non rinnovati dai precedenti possessori. Ogni anno gli abbonamenti a disposizione vengono venduti interamente, questo spiega il perché della scritta "rinnova" e non "abbonati", la scelta del settore non è casuale ovviamente, in quanto la curva rappresenta lo zoccolo duro del tifo per ogni società, è la voce della maggior parte dei tifosi, è nell'interesse del club avere un occhio di riguardo nei suoi confronti. Infine, il club, con questa immagine, rimanda a "una nuova storia", una pagina di storia del calcio da scrivere, insieme ai tifosi e ai calciatori, nel futuro imminente.

Passando ai cugini rossoneri, anche in questo caso lo sfondo scelto è lo stadio di casa, a differenza dell'Inter però, il Milan sceglie una propria bandiera al centro dell'immagine, fotografata plausibilmente da una posizione più o meno centrale all'interno dello stadio.



FIGURA 9 CAMPAGNA ABBONAMENTI MILAN 2023-24

La scritta in sovrapposizione è "Noi, voi, Milan", oltre alla scritta in piccolo con la stessa dicitura di quella interista. A differenza dell'Inter, che "offre" ai tifosi una nuova storia a cui assistere, vista però dall'esterno, il Milan vede i tifosi come forza trainante della squadra, affermando che solo insieme la squadra e i tifosi formano il Milan, sono perciò due entità profondamente legate.

Per quanto riguarda la Juventus, infine, la scritta in sovrapposizione segue la stessa linea dei rivali rossoneri, recita infatti "Stronger Together", ovvero "Più forti insieme", volendo sottolineare come la forza della squadra è direttamente correlata alla presenza dei propri tifosi.



FIGURA 10 CAMPAGNA ABBONAMENTI JUVENTUS 2023-24

Il font scelto è ovviamente lo stesso del nuovo logo, usato dalla società in tutte le comunicazioni di questo tipo da quando è stato introdotto nel 2017. Guardando lo sfondo, anche la Juventus ha scelto una sezione dello stadio, protagonista indiscusso della scena, caratterizzato dalla forte presenza dei colori sociali della squadra.

Le tre campagne presentano dunque diversi elementi in comune, come la scelta dello sfondo che ricade nello stadio di casa per tutte le squadre, o i colori sociali dei club che pervadono lo sfondo. Si può dire che il messaggio dell'Inter sia più diretto, in quanto viene inquadrato direttamente il seggiolino libero della curva che il tifoso deve occupare, mentre le altre inquadrano "genericamente" lo stadio. Per quanto riguarda il messaggio testuale, il Milan e la Juventus sottolineano come la forza dei tifosi sia parte integrante della squadra, l'unione di squadra e tifo permette e anzi sembra l'unico modo per raggiungere gli obiettivi prefissati.

1.4.2 Le nuove maglie e le campagne di merchandising

Il 13 Luglio 2023 l'Inter annuncia la nuova maglia ufficiale per la stagione successiva, con una comunicazione da parte della società sul proprio sito e sui social: "In una città in cui le discipline si fondono, le comunità sono fluide e le icone vengono reinventate, una squadra di calcio storica mira a coinvolgere e ispirare le nuove generazioni attraverso lo sport e lo stile, dentro e fuori dal campo. Abbattere le barriere, ridefinire i confini, abbracciare la diversità, fare leva su qualcosa di nuovo: l'Inter Home Kit, l'ultima tela in cui Nike gioca sul filo dei colori iconici del Club, confondendo le linee e creando modelli mai visti prima. La maglia Inter 2023/24 Home sfuma i famosi colori nero e blu, creando nuove tonalità che rappresentano le diverse influenze della città. Nessuna etichetta stretta. Nessuna linea retta. Nessuna distinzione netta. Questo

design rende omaggio alle anime eclettiche che mantengono l'influenza su una Milano in continua evoluzione.”⁸



FIGURA 11 ANNUNCIO NUOVA MAGLIA INTER, PROFILO INSTAGRAM DELLA SQUADRA

Il giocatore scelto per la copertina è Lautaro Martinez, uno dei giocatori presenti in rosa da più tempo, oltre ad essere il capitano a partire dalla stagione 2023/24, scelta non casuale evidentemente. Insieme alla nuova maglia, vengono comunicati i nuovi sponsor della squadra, oltre allo sponsor tecnico storico.

La sponda rossonera di Milano annuncia la nuova maglia con largo anticipo rispetto ai cugini, proponendola sui social e sul proprio sito il 1° Giugno 2023, giocando una gara di campionato con la nuova maglia, così che i tifosi la possano già vedere indosso ai propri idoli. “La maglia rossonera è da sempre l'emblema del Dna del nostro Club e dei nostri tifosi. Un simbolo di passione capace di andare oltre il campo da gioco, esprimendo un senso di appartenenza e di stile in campo, sugli spalti e nella vita di tutti i tifosi, trascendendo in un'icona di lifestyle. Oggi più che mai, con il lancio di questo nuovo Home kit, riaffermiamo il nostro legame con la città di Milano, celebrando la sua vibrante energia e l'atteggiamento dei suoi cittadini, che incarnano lo spirito innovativo e progressista di questa fantastica città.”⁹

⁸ Sito Nike

⁹ Casper Stylvig, Chief Revenue Officer del Milan, in occasione del lancio della maglia



FIGURA 12 ANNUNCIO NUOVA MAGLIA MILAN, PROFILO INSTAGRAM DELLA SQUADRA

La nuova maglia risulta da subito disponibile sul sito della squadra e su quello dello sponsor tecnico, in cooperazione con cui viene pubblicato il post su Instagram. I soggetti del post promozionale sono tre componenti della prima squadra maschile e uno della squadra femminile, sono stati scelti i giocatori più rappresentativi a livello nazionale, come il capitano Davide Calabria, insieme a quelli più rappresentativi a livello internazionale, come Olivier Giroud e Maignan, in particolare il primo vanta una carriera piuttosto longeva in Europa ed è stato uno dei simboli dello scudetto dell'anno precedente, insieme al portiere Maignan, uno dei calciatori più amati dai tifosi.

Per quanto riguarda la Juventus, infine, tra le società scelte è stata la prima ad aver annunciato la prima maglia per la stagione 2023/24, avendola presentata il 12 maggio 2023 e indossata in campo il 14 dello stesso mese in campionato. "Adidas presenta oggi il nuovo Home Kit della Juventus per la stagione 2023/24. Creata per la nuova generazione di tifosi della squadra, la maglia rivisita in chiave moderna il suo iconico design con una grafica inaspettata e tecnologie all'avanguardia, pur rimanendo fedele al dna distintivo della Juventus. Ispirato ad alcune leggendarie divise del passato, questo colore (il giallo, ndr) è presente in tutti gli elementi chiave dei capi: dallo scudetto ai loghi degli sponsor, fino alle tre strisce che adornano le spalle."¹⁰

¹⁰ Comunicato Adidas il giorno del lancio



FIGURA 13 ANNUNCIO NUOVA MAGLIA JUE, PROFILO INSTAGRAM DELLA SQUADRA

Per la promozione della nuova maglia, la Juventus ha scelto uno dei giocatori più amati dai tifosi, come Federico Chiesa, Paul Pogba, forse il giocatore con più risalto a livello internazionale di tutta la rosa, poi giocatori giovani di grandi prospettive come Nicolò Fagioli e Fabio Miretti.

In contemporanea al lancio della nuova maglia, tutte e tre le società hanno espresso dei comunicati in maniera diretta o indiretta, l'Inter e la Juventus tramite i propri sponsor tecnici che hanno annunciato le maglie sui propri siti mettendole contestualmente in vendita, il Milan invece tramite uno dei propri dirigenti. L'obiettivo finale però è lo stesso per tutti i club: trasmettere un messaggio che aggiunga un valore aggiuntivo intangibile al prodotto annunciato e da quel momento messo in vendita.

Partendo dall'Inter, l'annuncio della maglia coincide con una rivisitazione delle solite linee orizzontali neroazzurre, che si confondono come si confondono e si mischiano le mille culture che popolano la città di Milano, l'Inter nasce per accomunare i popoli, per essere la squadra composta non solo da italiani, ma da *tutti*, perciò la nuova maglia identifica perfettamente questa volontà e questo spirito di inclusione.

Il Milan pone l'accento sul legame tra la squadra e i tifosi, puntando a riaccenderlo dopo una stagione non all'altezza della precedente, almeno in campionato. Anche il Milan sottolinea la forza della città, fondamentale per il successo della squadra in quanto casa dei propri tifosi più fedeli. Si possono notare delle forti analogie tra il messaggio trasmesso in occasione del lancio della maglia e la campagna abbonamenti analizzata nel paragrafo precedente, entrambi puntano infatti sul rapporto e l'importanza dei tifosi.

La Juventus, infine, si concentra sui tifosi, in particolar modo sulla fascia di tifosi più giovani, che saranno un giorno i supporter del futuro. Lo fa proponendo una maglia molto diversa dalle precedenti, con un design decisamente moderno, inserendo al contempo degli elementi che ricordano le divise delle squadre iconiche del passato, in modo da ricordare sempre la storia leggendaria che appartiene al proprio club. Non è un caso che siano prevalentemente dei giocatori giovani quelli scelti dal club per l'annuncio, ricalcando così quanto espresso nel comunicato.

1.4.3 Annuncio di acquisto di un giocatore

La campagna acquisti è uno dei periodi più intensi per le squadre di calcio, rappresenta infatti l'occasione di ingaggiare giocatori non solo con lo scopo di migliorare la propria squadra, ma cercando anche di accendere l'entusiasmo dei tifosi. In questo paragrafo verrà valutata la comunicazione dei nuovi acquisti avvenuti nella campagna estiva del 2023, preludio della stagione 2023-24.

Partendo dall'Inter, la campagna acquisti dell'estate 2023 è stata piuttosto fitta, con ben 13 giocatori acquistati (escludendo i giocatori al rientro da prestiti) per un totale di 64,75 milioni di euro spesi¹¹. Ogni nuovo giocatore è stato annunciato sui social della squadra, le grafiche hanno seguito una linea "cinematografica", in cui ogni giocatore veniva annunciato come il manifesto di un film.

Di seguito, il caso dell'austriaco Marko Arnautovic:



FIGURA 14 ANNUNCIO DI MARKO ARNAUTOVIC

¹¹ Fonte: transfermarkt.it

Ogni annuncio viene seguito da un breve video di presentazione del nuovo acquisto, il cui volto viene svelato in primo piano, sullo sfondo rimane la scenografia mostrata negli annunci precedenti. Successivamente, viene postato un video saluto del calciatore ai suoi nuovi tifosi, oltre alle foto di rito nella stanza dei trofei e della firma del contratto. Tutti i contenuti sopracitati sono creati da Inter Media House, a cui verrà dedicato un paragrafo più avanti nella tesi.

Passando alla sponda rossonera di Milano, anche in questo caso la campagna acquisti è stata piuttosto intensa, con un totale di 10 nuovi giocatori acquistati per ben 116,40 milioni di euro¹². L'annuncio dell'acquisto avviene con l'immagine del giocatore in primo piano con la maglia rossonera, sullo sfondo invece appare una figura cartonesca che sembra corrispondere al giocatore. Di seguito il caso di Christian Pulisic.



FIGURA 15 ANNUNCIO DI CHRISTIAN PULISIC

Nei giorni successivi la scena che fa da sfondo al giocatore viene animata, alternando il giocatore reale al personaggio cartoon, mantenendo un'ambientazione a tinte rossonere. Tra l'annuncio e il video appena citato, vengono postate le immagini di rito del calciatore al momento della firma del contratto, nella sala trofei e con la propria maglia in vista.

Terminando con la squadra bianconera, bisogna sottolineare come la campagna estiva del 2023 sia una delle più povere di giocatori della storia recente juventina, con un totale di 5 nuovi giocatori (escludendo i giocatori al rientro dal prestito) nelle proprie file, per un totale comunque elevato di spesa (dato soprattutto dal riscatto di giocatori acquistati in precedenza), pari a 79,60 milioni di euro.¹³

¹² Fonte: transfermarkt.it

¹³ Fonte: transfermarkt.it

Per la Juventus bisogna fare un discorso diverso, in quanto la squadra, non disputando le coppe europee a causa di una squalifica, non ha potuto fare un mercato dai nomi altisonanti, molti giocatori sono rientrati dal prestito o sono stati promossi dalla squadra under 23. Di seguito, perciò, vengono riportati i soli due casi, l'acquisto di Timothy Weah e il rinnovo di contratto di Adrien Rabiot.



Il primo rappresenta l'unico acquisto di rilievo della squadra bianconera, la grafica è piuttosto semplice, con il giocatore ripreso su uno sfondo nero. Prima di questo post il club ha postato un video del giocatore stilizzato su uno sfondo formato da alcune immagini di tifosi allo stadio, successivamente, i post ritraggono il nuovo calciatore che veste la maglia della Juventus e manda un messaggio ai tifosi. Il secondo post scelto rappresenta invece il vero grande acquisto della squadra, ovvero il rinnovo del calciatore Adrien Rabiot, il miglior calciatore dello scorso campionato per la compagine bianconera, omaggiato tramite un video dedicato in cui appaiono delle giocate del campione francese alternate ad immagini di cavalli, chiaro riferimento al soprannome affibbiatogli dai tifosi: "cavallo pazzo".

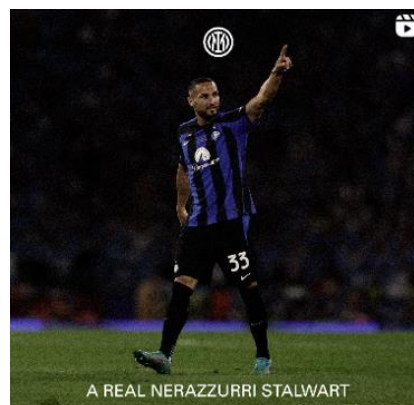
Confrontando gli stili scelti dalle tre squadre, Inter e Milan hanno prodotto contenuti complessi, originali, con grafiche senza dubbio interessanti e che si differenziano dai soliti contenuti prodotti sul proprio profilo social. L'Inter in particolare, si differenzia per la scelta tematica delle grafiche che ricordano i manifesti cinematografici, non scelti a caso, ma seguendo una linea guida dettata dalle caratteristiche del giocatore, Marko Arnautovic faceva parte dell'Inter nel 2010, questo spiega il titolo scelto "The long way home", facendo riferimento alla storia del calciatore e ispirandosi al film Interstellar. Il Milan produce anch'esso delle grafiche originali, in cui ogni giocatore diventa un cartone animato entrando a far parte di una realtà alternativa, in cui si passa dal calcio

ai supereroi, ma sempre mantenendo la presenza del rosso e del nero sullo sfondo, a differenza dell'Inter che abbandona quasi completamente la propria identità cromatica. Come detto in precedenza, per la Juventus si tratta di un anno anomalo, in cui gli acquisti sono stati pochi e molto meno eclatanti rispetto alle altre squadre, l'unico vero affare è stato il rinnovo di contratto di Adrien Rabiot, il video condiviso è piuttosto semplice, con dei cavalli bianconeri che si alternano ad immagini del calciatore, il significato è già stato spiegato in precedenza. La particolarità che vale la pena sottolineare di questo video è che la Juventus si è basata sul soprannome del giocatore affibbiatogli dai tifosi, andando ancora una volta a strizzare l'occhio alla tifoseria, come nei casi precedentemente raccontati della campagna abbonamenti e dell'annuncio della nuova maglia.

1.4.4 Annuncio della cessione di un giocatore

L'altra faccia della medaglia del mercato estivo sono le cessioni dei giocatori. A volte sono cessioni necessarie, per ottenere un ricavo monetario importante per la sopravvivenza della società, altre volte si tratta di cessioni dettate dall'età del giocatore, non più giovanissimo e funzionale alla squadra come una volta. In ogni caso, i tifosi reagiscono quasi sempre in maniera negativa all'addio dei propri campioni, per questo motivo, la comunicazione di tali operazioni è molto delicata da gestire.

Iniziando dall'Inter, nel corso dell'estate del 2023 ha ceduto 11 giocatori a titolo definitivo per un totale di 129,95 milioni di euro, oltre a diversi giocatori a cui non è stato rinnovato il contratto e hanno lasciato la squadra a titolo gratuito. La grafica scelta per salutare i giocatori in partenza è la stessa per tutti, un video che raccoglie i momenti più importanti vissuti dal calciatore con la maglia nerazzurra, come copertina del video è stata scelta una foto del giocatore in campo e una breve scritta in basso in sovrapposizione.



Passando al Milan, nel corso dell'estate 2023 ha ceduto a titolo definitivo solamente 4 giocatori per un totale di 69 milioni. La cessione più remunerativa e sicuramente la più dolorosa per tutta la tifoseria, è stata quella di Sandro Tonali per ben 64 milioni di euro. La grafica scelta per salutare il giocatore italiano ricorda quella utilizzata dalla squadra interista, con il calciatore immortalato all'interno dello stadio e intento a salutare i propri tifosi. Successivamente al primo post di addio la pagina social milanista procede a pubblicare un video di addio dedicato al calciatore.



FIGURA 16 POST DI ADDIO PER SANDRO TONALI

Terminando con la Juventus, nel corso della campagna di calciomercato estiva del 2023 ha ceduto a titolo definitivo 3 giocatori, per un totale di 58 milioni di euro, ma si tratta di giocatori già in prestito nel corso della stagione precedente, riscattati dalle squadre in cui hanno militato. Gli addii più rilevanti hanno riguardato giocatori arrivati al termine del proprio contratto, per cui non è stato trovato un accordo per il rinnovo e che hanno dovuto abbandonare la strada. Tra questi, i più importanti sono senza dubbio Leonardo Bonucci, capitano della squadra, in rosa dal 2010 con più di 500 presenze in bianconero, e Juan Cuadrado, in squadra dal 2015 e con più di 200 presenze. Per l'addio di questi due giocatori fondamentali negli ultimi anni, è stata creata una grafica ad hoc, che ritrae i calciatori mentre salutano i propri tifosi o i propri ex compagni. Successivamente al primo post di addio, la società ha pubblicato diversi video che ripercorrono i momenti più significativi della propria carriera all'interno della squadra.



FIGURA 17 POST PER L'ADDIO DI LEONARDO BONUCCI

Confrontando le grafiche proposte dalle tre squadre, si possono notare alcune analogie e sostanziali differenze. Inter e Milan propongono dei contenuti semplici, un'immagine del giocatore nel proprio stadio e una scritta di ringraziamento. L'Inter ha un tono più cupo, la foto è "invecchiata" artificialmente, la scritta in basso ha lo scopo di riassumere in una frase ciò che ha rappresentato il giocatore per il club, o semplicemente di salutare il giocatore in procinto di lasciare la squadra. L'immagine scelta è solo la copertina del video di addio, che racconta la storia del calciatore all'interno del club, dall'inizio alla fine. Il Milan propone una grafica dai colori più accesi, in cui il rosso e il nero della maglietta del giocatore si fondono con lo stadio e i tifosi che fanno da sfondo, in forte contrasto con la grafica nerazzurra, in cui i colori dello sfondo sono spenti, tendenti al grigio e al nero. Il Milan poi, omaggia il giocatore con un video celebrativo degli anni o mesi passati insieme, in un post a parte, successivo a quello qui analizzato. Per quanto riguarda la Juventus, infine, propone un contenuto totalmente diverso rispetto alle rivali milanesi, creando un'immagine ad hoc, modificata artificialmente e diversa per ogni giocatore che lascia la squadra. Bonucci viene ritratto per esempio all'interno dello spogliatoio di cui è stato capitano e simbolo, addobbato dalle magliette indossate dal giocatore durante i suoi anni alla Juventus.

1.4.5 I contenuti in base al risultato

I club sono molto attivi sui social, pubblicando diversi post ogni giorno, riguardanti allenamenti, interviste, anniversari o compleanni. Il giorno della partita però tutta l'attenzione è rivolta al match, che sia campionato o coppa, i tifosi vengono aggiornati costantemente durante la partita, tramite le stories e i post. L'attenzione maggiore

viene rivolta dai tifosi ai post di fine partita, in quanto, nel momento in cui la partita finisce, sia in modo positivo che negativo, i tifosi entrano nei propri social network, che sia per commentare a favore o contro i propri giocatori, per mettere mi piace o condividere i post della squadra, o semplicemente per leggere i commenti di altri tifosi. In questo paragrafo, verranno presi in considerazione i post delle tre squadre in caso di vittoria, pareggio, o sconfitta.

Iniziando dall'Inter, i post condivisi dopo una vittoria sono tutti molto simili, con i calciatori immortalati in un abbraccio di gruppo al momento di festeggiare un gol, in basso il risultato della partita. Nei giorni successivi il club condivide ulteriori video e immagini della partita con i propri tifosi per continuare a celebrare il successo recente.



FIGURA 18 POST VITTORIA INTER

In caso di pareggio o di sconfitta invece, l'immagine scelta rappresenta solo uno o due giocatori, in base a chi sono stati i protagonisti in positivo della partita. La scelta non è casuale, viene infatti scelto come uomo immagine il migliore giocatore in campo per la squadra nerazzurra, colui che nella mente dei tifosi è il meno meritevole di ricevere critiche. L'obiettivo è dunque quello di distogliere l'attenzione dei tifosi dal risultato deludente, sottolineando invece ciò che di buono la partita ha potuto offrire.

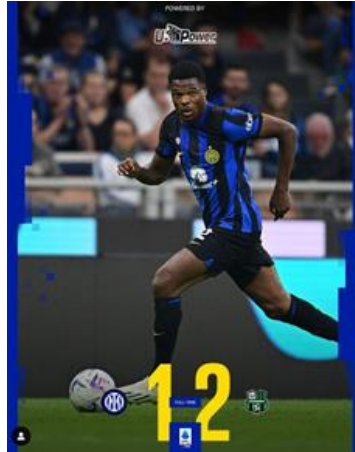


FIGURA 19 POST SCONFITTA INTER

Una menzione d'onore va fatta per il post pubblicato dopo la sconfitta in finale di Champions avvenuta a maggio 2023. L'Inter è arrivata in finale di Champions in maniera totalmente inaspettata, 13 anni dopo l'annata leggendaria del 2010, contro una delle squadre più forti dell'ultimo decennio, la squadra inglese del Manchester City. La partita è terminata con il punteggio di 1-0, con diverse occasioni fallite dalla squadra italiana, a fine partita molti giocatori sono stati inquadrati in lacrime, delusi per il risultato finale. Il post pubblicato dalla squadra non vuole nascondere tali emozioni, sottolineando come il percorso fatto fosse meritevole di lode e motivo di orgoglio, non era il tempo di piangersi addosso, ma di guardarsi indietro e ricordare quanto di buono è stato fatto per raggiungere quella finale.

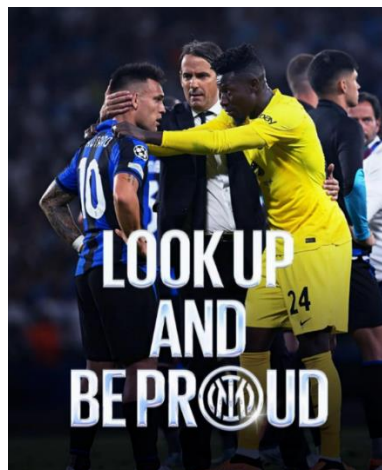


FIGURA 20 POST SCONFITTA IN FINALE DI CHAMPIONS INTER

Per quanto riguarda il Milan, in caso di vittoria viene postata una foto dei giocatori al momento dell'esultanza per il gol segnato, che sia un abbraccio collettivo o un solo

giocatore che esulta verso i propri tifosi. A differenza dell'Inter, non viene mai mostrato il risultato di fine partita.



FIGURA 21 POST VITTORIA MILAN

Come per le vittorie, anche nel caso di pareggio o sconfitta il risultato finale non viene mai mostrato. I giocatori vengono mostrati in momenti di scuse verso la propria curva o più genericamente verso i propri tifosi, oppure in un momento di consolazione a fine partita. In ogni caso, vengono mostrati in momenti di disappunto per il risultato maturato nel corso dei novanta minuti. Immortalati in questo modo, i giocatori riflettono i sentimenti dei tifosi, mostrandosi delusi e dispiaciuti almeno quanto lo sono i propri fan. Vengono scelti giocatori simbolo della squadra, come il capitano (Davide Calabria, al centro) o comunque i più amati dai tifosi.



FIGURA 22 POST SCONFITTA MILAN

Terminando con la Juventus, in caso di vittoria il club bianconero propone delle immagini che ritraggono i giocatori in un momento di abbraccio collettivo,

immortalando la squadra mentre festeggia il gol segnato. La foto è accompagnata da una grafica che ricorda il risultato finale.



FIGURA 23 POST VITTORIA JUVENTUS

In caso di pareggio o sconfitta, vengono mostrati i giocatori in campo, uno alla volta, mentre esultano per un gol segnato o mentre combattono per la conquista del pallone. Se ci sono stati dei gol e la sfida è terminata in pareggio, viene scelto uno dei marcatori della partita, in caso di 0-0, la scelta ricade su uno dei giocatori più amati dai tifosi, per evitare di fomentare le critiche. In caso di sconfitta, i giocatori vengono mostrati in lotta all'interno del campo, per mostrare come nessuno all'interno della squadra voglia gettare la spugna anche nei momenti più complicati.



FIGURA 24 POST SCONFITTA JUVENTUS

Confrontando la produzione delle tre squadre, in caso di vittoria il contenuto proposto è sostanzialmente lo stesso, tutta la squadra, o comunque diversi giocatori che esultano e si abbracciano. In questo modo, il club vuole dare un'idea di unione della squadra e di coesione dei giocatori, che lottano per lo stesso obiettivo e

festeggiano tutti insieme quando riescono a raggiungerlo. Le differenze maggiori si riscontrano nei contenuti postati in caso di pareggio e sconfitta, se l'Inter e la Juventus propongono praticamente lo stesso tipo di immagini, con i giocatori immortalati singolarmente durante la partita, il Milan invece ritrae uno o più giocatori a fine partita, mentre si rivolgono ai propri tifosi con un cenno di scusa, delusi dalla propria prestazione. La Juventus e l'Inter affrontano dunque un risultato deludente con maggiore distacco, con i giocatori che vengono ripresi in situazioni di gioco, lontani dai propri tifosi. Il Milan, al contrario, si rivolge direttamente ai tifosi, volendo raffigurare i giocatori il più possibile simili a loro, mostrandoli in sofferenza e dispiaciuti almeno quanto i propri fan, cercando di avvicinarsi il più possibile all'anima vera della squadra.

1.4.6 Conquista di un trofeo

La conquista di un trofeo rappresenta l'obiettivo principale di ogni squadra, per le società di alto livello poi, diventa quasi un obbligo avere almeno un trofeo in più alla fine di ogni stagione; a prescindere dal momento storico, infatti, ogni tifoso si aspetta un trionfo in una competizione della propria squadra. In questo paragrafo, verranno analizzati i primi contenuti condivisi dalla squadra dopo la conquista dell'ultimo trofeo che la squadra ha in bacheca, con particolare attenzione al primo post condiviso dopo la vittoria, considerando anche ciò che viene postato durante la partita.

Partendo dall'Inter, l'ultimo trofeo conquistato è la Coppa Italia a maggio 2023, un trofeo nazionale di minore importanza rispetto al campionato o la Champions League, ma per una squadra che non ha avuto voce in capitolo nella lotta scudetto, rappresenta una vittoria importante e un'aggiunta tutto sommato prestigiosa al proprio palmarés.

La partita si conclude con il 2-1 in favore dell'Inter, grazie alla doppietta di Lautaro Martinez. Proprio il giocatore argentino è il soggetto dei post della società interista durante la partita, viene omaggiato, infatti, con un post celebrativo dei 100 gol segnati con la maglia nerazzurra e un post per il secondo gol siglato. Vengono inoltre esaltati anche Marcelo Brozovic e Barella, autori degli assist per il centravanti della squadra. A metà partita, viene un condiviso un post che ricorda il punteggio e fino alla fine della partita il profilo dell'Inter non condivide altro. Finita la partita, terminata con la vittoria, viene postata la seguente grafica:



FIGURA 25 POST VITTORIA COPPA ITALIA INTER

La grafica riporta la scritta “Back to back” (in quanto l’Inter è la squadra detentricessa della Coppa e ci tiene a ribadire la propria conferma) e i giocatori scesi in campo durante la competizione appaiono intorno alla scritta, il trofeo è incluso tra le lettere. Successivamente, il club condivide immagini e video dei festeggiamenti in campo, successivamente immagini e video degli spogliatoi con i giocatori intenti ad esultare con canzoni e balletti, dando una visione più intima e personale dei calciatori. Infine, viene documentato il ritorno a Milano della coppa, con immagini dei giocatori che portano il trofeo in aereo in direzione San Siro.

Cambiando sponda di Milano, l’ultimo trofeo vinto dalla squadra rossonera è lo scudetto della stagione 2021-22, conquistato all’ultima giornata, il 22 maggio 2022. Lo scudetto arriva al termine di un’annata in cui l’Inter è stata per larghi tratti prima in classifica, con il sorpasso arrivato a non molte giornate dalla fine. La vittoria rossonera è apparsa sorprendente per molti tifosi, sia rossoneri che nerazzurri, ma l’unione della squadra nei momenti difficili ha permesso di raggiungere questo grande obiettivo. Nella valutazione dei contenuti, bisogna considerare che la vittoria dello scudetto è infinitamente più importante rispetto alla conquista di un trofeo minore come la Coppa Italia, perciò tutto ciò che viene postato sui vari social è proporzionale all’importanza del trofeo. Durante il match, vengono postate le immagini dei marcatori, già a primo tempo la squadra rossonera è avanti per 3-0, grazie alla doppietta di Olivier Giroud e il gol di Franck Kessié. Il legame coi tifosi è parte integrante della società:

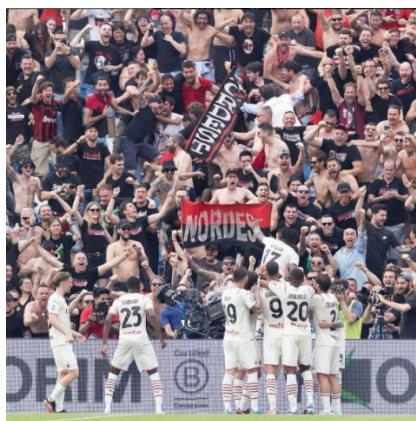


FIGURA 26 POST MILAN DURANTE IL MATCH

La partita continua senza ulteriori acuti e al novantesimo il Milan è campione d'Italia, dando via ai festeggiamenti. Di seguito, il post celebrativo pubblicato al termine del match:



FIGURA 27 POST VITTORIA SCUDETTO MILAN

La grafica celebrativa vede al centro la scritta “We the champi19ns”, il 19 è un chiaro riferimento al diciannovesimo titolo appena vinto. Intorno alla scritta vengono raffigurati i protagonisti della cavalcata vincente, i giocatori titolari, le riserve e l'allenatore Stefano Pioli, intorno a loro, delle istantanee di alcuni momenti chiave del campionato. In basso, è necessario sottolineare l'hashtag “alwayswithyou”, che rimarca ancora una volta come la squadra e i tifosi siano sempre insieme, fianco a fianco in tutte le battaglie del campo. Finito il match, vengono pubblicate le immagini dei festeggiamenti in campo, il sollevamento del trofeo al centro del terreno, interviste e reazioni a caldo di giocatori e dirigenti. Successivamente, vengono mostrate foto e video dei festeggiamenti dei tifosi a Milano, ricoperta dai colori rossoneri, quando la squadra ritorna a Milano, è il turno dei giocatori di sfilare per la città con il trofeo in mano, tutto

viene documentato con video e immagini. I festeggiamenti procedono per giorni sui social, con un totale di più di 70 post condivisi su Instagram.

Terminando con la squadra torinese, l'ultimo trofeo vinto risale al 2021, con la vittoria della Coppa Italia il 19 maggio 2021 contro l'Atalanta per 2-1. Durante il match viene postato il marcatore del primo tempo, Dejan Kulusevski, un post che certifica la fine del primo tempo e un'immagine di Federico Chiesa che esulta per il gol del definitivo 2-1. Al termine della partita, viene condiviso il post celebrativo per la vittoria:

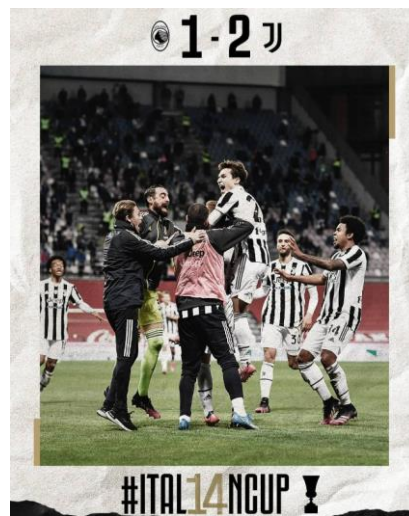


FIGURA 28 POST VITTORIA COPPA ITALIA JUVENTUS

Il fulcro della grafica è la foto che ritrae la squadra mentre festeggia per il gol vittoria precedentemente citato, in basso, l'hashtag "ital14ncup", che sottolinea la quattordicesima vittoria nella competizione per la squadra bianconera, record assoluto per il calcio italiano. Successivamente, vengono mostrate le immagini dei festeggiamenti della squadra prima in campo, poi negli spogliatoi e infine sull'aereo in direzione Torino, con la coppa tenuta stretta dai giocatori nel viaggio di rientro a casa.

Facendo un confronto tra i tre club, appare evidente come il maggior sforzo produttivo sia quello del Milan, ma bisogna considerare il peso del trofeo conquistato, la vittoria dello scudetto è un evento quasi leggendario, basti considerare che l'ultimo scudetto vinto dal Milan risale al 2011, più di 10 anni prima della vittoria qui raccontata. Il vero confronto si può effettuare tra l'Inter e la Juve, in quanto il trofeo vinto è lo stesso. I contenuti condivisi dalle due squadre sono piuttosto simili, riguardo la grafica celebrativa, risulta più elaborata quella nerazzurra (tra l'altro simile alla grafica scelta dal Milan per lo scudetto), la Juventus si limita infatti a "incorniciare" un'immagine presa dal campo. Al di là delle grafiche, per tutte e tre le squadre la cronaca via social della

partita è la stessa, seguendo uno stile che viene normalmente adottato in tutte le partite, che siano finali di coppa o semplici partite di campionato. Anche le immagini dei festeggiamenti risultano simili, l'Inter ha condiviso qualche post in più rispetto alla Juventus, ma la sostanza rimane la stessa. È importante considerare come la vittoria della Juventus e quella dell'Inter avvengano a due anni di distanza l'una dall'altra, ma le differenze nella produzione social sono quasi inesistenti.

1.5 Le collaborazioni all'estero delle tre società

Come ampiamente raccontato in precedenza, le tre squadre in questione rappresentano l'eccellenza italiana nel mondo, come dimostrano i loro trofei e i loro risultati in campo internazionale. Per questo motivo, la fama di queste squadre non si limita solo al territorio italiano, ma si estende in Europa e nel mondo. In questa sezione dell'elaborato, verrà presa in considerazione la popolarità delle tre squadre all'estero e le eventuali strategie di comunicazione intraprese nei diversi paesi

Partendo dall'Inter, i forti rapporti della squadra nerazzurra con la Cina sono facilmente spiegabili dalla presidenza cinese della società, ma in realtà il rapporto tra l'Inter e il colosso asiatico ha radici ben più profonde. La società milanese ha visitato il paese per la prima volta nel giugno del 1978, quando l'Inter di Eugenio Bersellini diventò il primo club della storia del calcio italiano a visitare il territorio cinese, superando un confine che fino a quel momento nessuno aveva mai valicato. In anni più recenti l'Inter è tornata a visitare il paese nel 2015, con una tournée asiatica, poi nel 2017 e più recentemente nel 2019, anno dell'ultimo viaggio della squadra nerazzurra in Cina. A causa della pandemia da COVID-19 e le incertezze legate ai viaggi verso il paese asiatico, non sono state programmate ulteriori tournée negli anni successivi con destinazione Cina, ma il rapporto con la squadra meneghina non si è certamente interrotto. Per continuare a espandere il proprio marchio in tutto il mondo, l'Inter (come d'altronde le altre big d'Europa) ha fondato 20 academy in diversi paesi del globo e, a settembre 2023, ha annunciato l'apertura della terza Inter academy cinese. Il nuovo progetto, che rappresenta la prima apertura in Cina dopo la pandemia COVID-19, è operativo da inizio ottobre e andrà ad aggiungersi a Inter Academy Hong Kong, aperta nel 2018, e Inter Academy Yihai-Beijing, inaugurata nel 2016. Una rete, a contatto con il mondo scolastico locale, che coinvolge più di 1.000 ragazzi, di età compresa tra i 6 e i 15 anni. La nuova Academy, della durata quinquennale, sarà supervisionata da allenatori nerazzurri provenienti da Milano, che si occuperanno di portare nella nuova

struttura il know-how del Settore Giovanile interista. “La nascita di questa nuova partnership rappresenta un passo importante nel percorso di espansione di Inter Academy in Cina e testimonia la grande attrattiva dei nostri colori in un mercato per noi di rilevanza strategica. La Cina è la casa dei nostri azionisti, siamo stati il primo Club italiano a giocare nel Paese e oggi i nostri supporter cinesi traggono quota 150 milioni.”¹⁴ Lo scopo di fondare diverse academy in tutto il globo non è solamente quello di trovare nuovi talenti e costruire una rete internazionale che raccoglie tutti i settori giovanili nel mondo, ma è anche e soprattutto quello di espandere il più possibile il marchio Inter, ramificando la propria influenza in tutto il mondo. Infine, la mossa che forse più di tutte ha unito il mondo nerazzurro e quello cinese, è quella di creare e promuovere, nella settimana del Capodanno cinese, delle magliette ad hoc in cui i nomi dei giocatori vengono riprodotti con gli ideogrammi.



FIGURA 29 CAMPAGNA DI COMUNICAZIONE INTER PER IL CAPODANNO CINESE

I calciatori ogni anno giocano una partita con questa speciale maglia celebrativa, che attira l'attenzione del pubblico cinese e strizza l'occhio ai 150 milioni di tifosi interisti presenti in Cina. Sui canali social del club è stato pubblicato un video costruito appositamente per celebrare il Capodanno cinese, in cui nulla è stato lasciato al caso: Durante una normale seduta d'allenamento, il difensore italiano Alessandro Bastoni scopre un coniglio, che lo trascina nella sua tana. Da qui, il difensore parte per un emozionante viaggio alla scoperta delle tradizioni e dei festeggiamenti tipici del paese per il Capodanno: "Ogni anno è un mondo da esplorare" si legge. Come detto in precedenza, non è certamente un caso che sia proprio Bastoni il volto scelto dall'Inter: il difensore campione d'Europa in carica con la Nazionale di Roberto Mancini è nato infatti nel 1999, ovvero l'anno del Coniglio, che sarà appunto l'anno celebrato nel 2023. Infine, sul sito dell'Inter viene pubblicato un comunicato stampa che annuncia la nuova

¹⁴ Alessandro Antonello, CEO dell'Inter

collezione: “Nell'ambito delle celebrazioni per il Capodanno cinese, come da consuetudine l'Inter scenderà in campo con una maglia speciale. Una Special Jersey celebrativa, con i nomi dei giocatori scritti in caratteri cinesi, i numeri in colore giallo con un pattern personalizzato e una patch dedicata sulla manica. La frase beneaugurante sulla patch contiene un gioco di parole costruito con il carattere 兔, in cinese “coniglio”. La maglia verrà indossata dai giocatori della Prima Squadra in occasione di Inter-Empoli, in programma lunedì 23 gennaio alle 20.45. La maglia sarà inoltre in vendita, in edizione limitata e con le personalizzazioni di Alessandro Bastoni, Hakan Calhanoglu, Edin Dzeko e Nicolò Barella, su store.inter.it e nei negozi di Galleria Passarella e San Siro.”¹⁵Come si evince dagli esempi mostrati in precedenza, l'obiettivo della società nerazzurra è chiaramente quello di conquistare anno dopo anno il cuore dei tifosi cinesi, che superano di gran lunga il numero di quelli italiani, rappresentando da soli la metà dei tifosi interisti sparsi per il mondo. Si tratta dunque di un bacino enorme dalle potenzialità infinite, che l'Inter non vuole farsi scappare.

Continuando l'analisi con il Milan, con l'ingresso nella società rossonera del fondo statunitense Elliot Management Corporation, il club ha seguito nel corso degli ultimi 5 anni una tendenza che punta al rafforzamento della propria immagine, dell'espansione del marchio Milan e dello sviluppo sostenibile economicamente della società. Uno dei mezzi per raggiungere tali obiettivi è la diffusione del marchio rossonero non solo fuori dai confini nazionali, ma anche oltreoceano, con gli Stati Uniti che rappresentano un mercato quasi inesplorato per il calcio italiano, nonostante la crescita importante che sta vivendo il calcio americano. Questa strategia di ingresso nel mercato statunitense è stata ulteriormente rafforzata dall'acquisto delle quote societarie del Milan da parte della società RedBird Capital Partners nel 2022. Gli effetti di questa acquisizione sono stati immediati, la nuova società ha costruito infatti una collaborazione con un gigante dello sport americano: i New York Yankees: “AC Milan e i New York Yankees uniscono le forze per un'innovativa collaborazione tra due dei brand sportivi più iconici in tutto il mondo. Attraverso questo accordo, il merchandise AC Milan è stato messo in vendita allo Yankee Stadium questo martedì, quando gli Yankees hanno iniziato la propria post-season, mentre il merchandise New York Yankees sarà presto disponibile a Milano. Si tratta di una collaborazione tra brand la cui influenza valica i confini dei rispettivi terreni di gioco. AC Milan e i New York Yankees, due tra i brand sportivi più

¹⁵ <https://www.inter.it/it/notizie/capodanno-cinese-maglia-speciale-inter-empoli>

popolari al mondo, sono stati capaci nel corso degli anni di affermarsi come modelli di riferimento anche oltre il mondo sportivo, in settori quali l'entertainment, il fashion e il lifestyle.”¹⁶

La squadra di baseball newyorkese ha iniziato la propria post-season martedì 11 ottobre e il Milan era presente allo Yankee Stadium Team Store per l'occasione con una sezione dedicata allestita con i prodotti ufficiali rossoneri disponibili per l'acquisto. A New York è stata esposta la vera essenza del club rossonero: dai kit gara 2022/23 a collezioni riguardanti il lifestyle, passando per collaborazioni illustri, capi vintage ed accessori, fino ad arrivare a una nuova inedita collezione ispirata ai college statunitensi, unendo la cultura made in USA allo stile rossonero. Nell'ambito dell'accordo, all'interno degli store ufficiali del Milan si potranno acquistare i prodotti ufficiali New York Yankees, oggetti di culto per gli appassionati di baseball ma non solo, essendo entrati ormai da anni a far parte di una più ampia cultura di moda che dagli Stati Uniti è arrivata in tutto il mondo, facendo degli Yankees uno dei brand sportivi più riconoscibili in assoluto. La collaborazione con i New York Yankees si inserisce all'interno di un percorso che vede il Milan rafforzare sempre di più la propria presenza negli Stati Uniti, un mercato, come detto in precedenza, chiave per il club. Uno studio pubblicato nel 2022 dalla società di analisi e ricerche di mercato YouGov rivela come AC Milan sia il brand calcistico più apprezzato negli USA, mentre per Nielsen quello rossonero è il Club italiano più seguito negli Stati Uniti con oltre 24 milioni di fan. Inoltre, il Milan ha firmato un accordo con Yankees Entertainment and Sports Network (YES Network) appena un mese dopo l'acquisizione. Questo ha permesso al club italiano di trasmettere ore di contenuti settimanali sul Milan nel mercato televisivo numero 1 degli Stati Uniti, comprese le repliche delle partite. La sinergia tra il mercato statunitense e il club rossonero è stata rafforzata nel corso dell'estate 2023, grazie innanzitutto alla partecipazione del club rossonero al Soccer Champions Tour 2023, una tournée americana che vede la squadra esibirsi a Los Angeles e Las Vegas contro altre squadre dell'élite europea. Durante il torneo, sono stati intercettati più di 120mila spettatori, oltre a cinque eventi dedicati esclusivamente ai tifosi, con un fan village in ogni gara ufficiale, oltre a numerose attivazioni per i partner, incontri istituzionali e di business, per effettuare decine di interviste e incontri stampa. Sono state enormi occasioni di comunicazione che hanno generato oltre

¹⁶ AC MILAN E NEW YORK YANKEES: UNA COLLABORAZIONE RIVOLUZIONARIA, 13 ottobre 2022

1.000 articoli, a cui bisogna aggiungere le collaborazioni con influencer e media, che hanno partecipato a match e iniziative extra calcistiche, condividendo contenuti esclusivi o rilasciando dichiarazioni sul marchio Milan, tra cui LeBron James (ala dei L.A. Lakers/NBA), Paolo Banchemo (Orlando Magics/NBA), Gary Payton jr. (Golden State Warriors/NBA), Angels FC (team di calcio femminile di Los Angeles), Bleacher Report (sito web, con sede a San Francisco, dedicato allo sport), l'emittente tv ESPN, la rivista maschile Esquire e molti altri soggetti¹⁷. Inoltre, il rapporto con il pubblico americano si è enormemente irrobustito grazie all'acquisto del giocatore Christian Pulisic nel luglio del 2023, non a caso uno dei primi giocatori acquistati nel corso della campagna estiva. Il calciatore americano ha oltre 9 milioni di follower sui social media tra Instagram, TikTok e Twitter ed è senza dubbio il giocatore più popolare della nazionale maschile. È stato uno dei motivi principali per cui l'account Twitter del Borussia Dortmund negli Stati Uniti è passato da 30.000 follower nel 2018 ai 2,4 milioni di follower del 2023. E dopo una sola settimana al Milan, Pulisic ha già fatto la differenza dal punto di vista economico per il club. Il Milan ha infatti ricevuto 46 milioni di impressioni e 17 milioni di visualizzazioni video sui suoi post sui social media relativi all'arrivo di Pulisic al club. Il negozio della squadra ha registrato un aumento delle vendite del 266%, con un incremento della quantità venduta negli Stati Uniti dal 9% del totale al 43%. Il 90% di tutte le maglie da gioco personalizzate "Pulisic 11" sono state vendute negli Stati Uniti¹⁸. Per concludere, è necessario riportare le parole di Tania Moreno, Chief Marketing Officer del Milan: "Il numero totale di unità (tutto il merchandising dell'AC Milan) vendute negli Stati Uniti, che è aumentato del 110% rispetto all'anno scorso: un enorme aumento anno su anno. Infine, dal luglio 2023, la percentuale di maglie vendute negli Stati Uniti ammonta al 20% del totale. Per quanto riguarda le nostre piattaforme digitali, abbiamo osservato un picco di visualizzazioni provenienti dagli Stati Uniti su piattaforme come YouTube, dove le visualizzazioni video dagli Stati Uniti stanno crescendo a ritmi impressionanti. Nel complesso, 3 dei 10 video con maggiore engagement della stagione finora vedono protagonista Pulisic. Per quanto riguarda l'app, essa ha registrato un aumento del +266% nei nuovi download dal mercato US rispetto all'anno scorso, e sul sito web abbiamo ottenuto un aumento del +154% nel numero di utenti statunitensi."¹⁹ L'impatto del nuovo acquisto

¹⁷ Halajie Barjje, responsabile comunicazione corporate Ac Milan

¹⁸ Dati luglio 2023

¹⁹ Periodo di riferimento luglio-novembre 2022 e luglio-novembre 2023

e dell'interesse riservato dal Milan al mercato USA ha dunque prodotto i risultati sperati, iniziando una tendenza che sarà necessario seguire nei prossimi anni per continuare a espandere il marchio in tutto il mondo.

Per quanto riguarda la Juventus, il mercato che è stato deciso di aggredire è quello orientale, in particolare il mercato cinese. A partire dal 2019, l'attenzione riservata a tale settore è aumentata in maniera significativa, così come gli sforzi profusi dalla società per entrare efficacemente nel territorio cinese. Come evidenziato nei casi delle squadre milanesi, le tournée estive sono un ottimo modo per interfacciarsi con mercati nuovi, per far conoscere la squadra all'estero ed esporsi a un pubblico sconosciuto, ma esperto di calcio, grazie agli investimenti della propria federazione calcistica per migliorare il livello del campionato e delle squadre di casa. La Juventus ha dunque deciso, nell'estate del 2019, anche in virtù della presenza in squadra di Cristiano Ronaldo e della fama che quest'ultimo porta con sé, di svolgere una tournée estiva chiamata "Juventus Summer Tour 2019 Powered by Jeep" in Asia. Questa operazione ha riscosso un successo significativo; è stato infatti registrato un sold-out in quasi tutte le partite, oltre 165000 spettatori²⁰ hanno assistito ai match ed i tifosi asiatici sugli spalti e fuori dallo stadio hanno dimostrato grande interesse e passione per la maglia bianconera. Prima dell'inizio della tournée in Asia, la Juventus ha preparato il terreno presentando la nuova seconda maglia da gara bianco-rossa, in omaggio proprio allo Stato e al popolo cinese. La maglia biancorossa è stata presentata a Shanghai, nello Juventus Village ideato dal club in concomitanza con l'arrivo della squadra. Nei giorni successivi è stata lanciata la "Shanghai edition", un'edizione limitata della divisa da trasferta: 500 copie in vendita nelle store online del club e altre 500 sul mercato cinese. Le particolarità erano i nomi dei giocatori scritti in ideogrammi e una grafica all'interno dei numeri che rimandava allo zodiaco cinese e associato all'anno di nascita di ciascun giocatore.

²⁰ <https://www.calciomercato.com/news/juve-record-di-spettatori-nella-tournee-in-asia-16813>



FIGURA 30 MATTHIJS DE LIGT E LA SUA MAGLIA

L'omaggio alla Cina non si ferma ai segni del calendario e alle scritte in ideogrammi dei nomi dei giocatori, anche il colore scelto non è casuale. Nel paese asiatico, infatti, il rosso è il colore più popolare, in quanto è quello associato alla fortuna: rossa è la bandiera del Paese, come pure la maglia della Nazionale. Non è un caso poi che la Juventus abbia esibito il biancorosso in una partita delle 15, vale a dire la fascia oraria primetime per il mercato asiatico. Uno scenario che si ripeterà: la Juve ha infatti chiesto per quella stagione di scendere in campo nel primo pomeriggio italiano molto spesso, proprio per accrescere la propria esposizione in Oriente. L'impegno della Juventus non si ferma qui, nel corso del 2019 sono state lanciate due nuove Academy, a Shanghai e a Suzhou, portando a sei il numero delle strutture bianconere. Infine, per proseguire lo sviluppo in Oriente, ad agosto il club ha aperto una branch²¹ a Hong Kong, che "esprime la forte volontà di essere più a stretto contatto con 171 milioni di fan potenziali e di porre le basi per una pianificazione di attività a lungo termine. La possibilità di conoscere in modo più approfondito la cultura e i mercati orientali, cinesi in particolare, e allo stesso tempo l'opportunità di avvicinare gli appassionati alla storia, ai valori e all'unicità di Juventus, permetterà al club di incrementare la propria fan base e di potenziare la riconoscibilità del brand".²² La branch di Hong Kong è diventato così un punto di riferimento per comprendere più chiaramente le necessità, le passioni, le aspirazioni dei fans bianconeri nell'area dell'Asia del pacifico, oltre ad essere anche uno strumento per conoscere meglio le aziende e i brand che investono in sport e comunicazione, avere un rapporto più ravvicinato con i media tradizionali e social locali e soprattutto con gli enti governativi interessati nello sviluppo del calcio. La forte sinergia creata nel 2019 sembra momentaneamente accantonata dalla società

²¹ Branch-Filiale

²² <https://www.juventus.com/it/club/hong-kong-branch>

bianconera, complice la pandemia da covid 19 del 2020 nata proprio in Cina, che ha contribuito fortemente a congelare i rapporti con il colosso asiatico. Le basi per un rapporto proficuo sono state poste, resta da vedere se nei prossimi anni la Juventus riuscirà a raccogliere i frutti del proprio lavoro.

Capitolo 2: Rebranding delle società

2.1 Lo stemma come brand

Le società calcistiche, rappresentano ormai non solo un punto di riferimento per i tifosi, o un mero mezzo per intrattenere il pubblico, ma sono diventate delle vere e proprie aziende. Dal punto di vista del fatturato, dei lavoratori coinvolti (esclusi i calciatori) e della rilevanza sociale. Per questo motivo, come mostrato nel paragrafo finale dello scorso capitolo, è diventata sempre più importante l'immagine che il club trasmette di sé, non solo grazie alle azioni che compie, ma anche come si presenta visivamente al pubblico. Per i club di calcio, il proprio biglietto da visita è rappresentato dallo stemma della società, che è la prima immagine che rimane impressa nella mente degli appassionati, che siano simpatizzanti o tifosi avversari. In questo capitolo, verranno dunque analizzate le operazioni di rebranding dell'Inter e della Juventus, le due società italiane più importanti ad aver effettuato un cambio di stemma negli ultimi 5 anni. Prima di questo però, vale la pena dare uno sguardo alle rivali europee.

2.2 Una fotografia dei principali brand del calcio europeo

Per avere un'istantanea dei rapporti di forza tra i club europei, è utile prendere in considerazione la classifica annuale redatta da Brand Finance, che ordina le società calcistiche del vecchio continente in base al valore di brand.

2023	2022	Logo	Name	Country	2023	2022	2023	2022
1 ^	2		Manchester City FC		\$1,562M	\$1,539M	AAA	AAA
2 v	1		Real Madrid CF		\$1,513M	\$1,768M	AAA+	AAA+
3 =	3		FC Barcelona		\$1,425M	\$1,536M	AAA+	AAA+
4 ^	5		Manchester United FC		\$1,412M	\$1,450M	AAA+	AAA+
5 v	4		Liverpool FC		\$1,411M	\$1,475M	AAA+	AAA+
6 ^	7		Paris Saint-Germain		\$1,174M	\$1,191M	AAA-	AAA-
7 v	6		FC Bayern Munich		\$1,140M	\$1,286M	AAA	AAA
8 ^	10		Arsenal FC		\$940M	\$919M	AAA	AAA
9 v	8		Tottenham Hotspur FC		\$931M	\$1,012M	AAA-	AAA-
10 v	9		Chelsea FC		\$893M	\$991M	AAA-	AAA
11 =	11		Juventus FC		\$655M	\$818M	AAA-	AAA
12 =	12		Club Atletico de Madrid		\$570M	\$672M	AAA-	AAA-
13 =	13		Borussia Dortmund		\$562M	\$600M	AAA-	AAA-
14 =	14		FC Internazionale Milano		\$528M	\$574M	AAA-	AAA-
15 ^	17		AC Milan		\$371M	\$312M	AAA-	AA+

FIGURA 31 CLASSIFICA BRAND FINANCE

Per calcolare il valore monetario del marchio, la società leader mondiale nel determinare la brand valuation, Brand Finance, tiene conto delle performance finanziarie e della forza con cui il brand influenza le scelte dei tifosi. Il tutto sulla base di una competitive analysis che mette a confronto la gestione degli investimenti che impattano su immagine e reputazione, il ritorno di immagine e reputazione e infine il relativo ritorno in business performance. Con una crescita del 33% il valore del brand Milan è per il secondo anno consecutivo il club che cresce più velocemente al mondo raggiungendo il valore di 358 milioni di euro e posizionandosi così dal diciassettesimo al quindicesimo posto nella classifica 2023. La Juventus, con un valore di 631 milioni di euro a seguito di una perdita del 10%, si conferma all'undicesimo posto nella classifica di Brand Finance e prima tra le italiane. L'Inter si conferma al quattordicesimo posto con un valore del brand pari a 509 milioni di euro grazie ad un aumento del 3%.

2.2.1 Le società più antiche e importanti ad aver mantenuto il proprio stemma

Analizzando brevemente i maggiori club europei, in pochi hanno effettuato un cambio di stemma radicale rispetto al passato, almeno in epoca recente. In questo paragrafo, verranno visualizzati gli stemmi di Bayern Monaco, attuale dominatore del calcio tedesco, Barcellona e Real Madrid, attori principali del calcio spagnolo, e infine verrà analizzata l'evoluzione stilistica del Manchester United, la squadra inglese più titolata. Partendo dalla squadra tedesca del Bayern Monaco, si possono apprezzare cambiamenti radicali dalla fondazione fino al 1970, che ha posto le basi per lo stemma attuale. Negli ultimi 50 anni lo stemma ha subito dei cambiamenti minimi, fino ad arrivare al risultato attuale, che ha subito l'ultima modifica nel 2017, in cui è stato inscurito il colore dello stemma.



FIGURA 32 EVOLUZIONE DELLO STEMMA DEL BAYERN MONACO

Passando ai club spagnoli, la stabilità stilistica degli stemmi rappresentativi delle società è persino maggiore di quella del Bayern Monaco. Il Barcellona ha praticamente lo stesso stemma dal 1910 ad oggi, i cambiamenti che ha subito nel corso di più di un secolo sono minimi, si tratta sostanzialmente di accorgimenti stilistici volti a “snellire” lo stemma, eliminando gli elementi superflui.



FIGURA 33 EVOLUZIONE DELLO STEMMA DEL BARCELONA

Passando all'altra squadra spagnola scelta, ovvero il Real Madrid, si può notare un percorso molto simile a quello appena visto. Dopo i primi 40 anni di stemmi estremamente semplici e privi di una vera e propria componente artistica, viene introdotto lo stemma attualmente in uso, ravvivato nei colori e nei lineamenti nel corso del Novecento.



FIGURA 34 EVOLUZIONE STEMMA REAL MADRID

Passando infine al club inglese, si tratta di una società molto antica, fondata nel 1878, i primi decenni vedono stemmi molto lontani da quello attuale, fino al 1940, anno in cui viene introdotto un simbolo molto simile a quello attuale. Dopo una breve parentesi, viene nuovamente introdotto lo stemma che dal 1973 ad oggi viene adottato dai “Red Devils”, ravvivato nel 1998 nella forma e nei colori.



FIGURA 35 EVOLUZIONE STEMMA MANCHESTER UNITED

Oltre agli esempi sopra citati, bisogna considerare anche altre squadre di caratura internazionale, come Chelsea, Arsenal, Liverpool e Borussia Dortmund, che hanno mantenuto i propri stemmi praticamente invariati da almeno venti anni a questa parte, senza apportare modifiche rilevanti di recente. La tendenza a livello europeo sembra dunque essere quella di lasciare invariati i marchi delle società più vincenti nella storia del calcio, ci sono tuttavia delle eccezioni.

2.2.2 I club europei che hanno effettuato un cambiamento

I cambiamenti più rilevanti negli ultimi anni riguardano in particolare due club tra i più vincenti e iconici degli anni '10 e '20 di questo secolo. Da una parte il Manchester City, club storico del calcio inglese, oscurato per anni dai rivali del Manchester United, è tornato alla ribalta negli ultimi 15 anni grazie agli investimenti della nuova proprietà araba, arrivando a vincere la Champions League nella stagione 2022-23. La svolta definitiva per il club arriva nel 2016, con l'ingaggio dell'allenatore spagnolo Pep Guardiola, considerato uno dei migliori della storia del calcio. Contestualmente, il club adotta un cambiamento radicale per quello che riguarda il proprio stemma, stravolgendolo nell'aspetto e tornando alle forme e ai simboli di vent'anni prima. Le motivazioni risiedono da una parte nella scaramanzia dei tifosi verso il vecchio stemma, in quanto la sua introduzione, nel 1997, coincide con il periodo più buio del club, che scivolò in quell'anno in terza divisione inglese.



FIGURA 36 EVOLUZIONE STEMMA MANCHESTER CITY

D'altra parte, il Manchester City è di proprietà della City Football Group, una holding finanziaria fondata con l'intento di creare un network di squadre sotto l'egida del Manchester City. Attualmente il gruppo, oltre a detenere il 100% del City e del Melbourne City, controlla le quote di maggioranza del New York City FC e, attraverso quote di minoranza, rientra anche tra i proprietari della giapponese Yokohama F. Marinos. Il nuovo logo, oltre che ricucire uno strappo con il passato del club, ha anche il compito evidente di riportare i mancuriani in linea con l'estetica del gruppo finanziario. Le squadre "sorelle" New York City FC e Melbourne City FC, infatti, già presentavano un'estetica coordinata a cui si sottraevano finora solo i Citizens.



FIGURA 37 LE TRE PROPRIETÀ DEL CITY FOOTBALL GROUP

Oltre alla società mancuriana, vale la pena citare il caso dell'Atletico Madrid, squadra spagnola che negli ultimi 10-15 anni ha interrotto sporadicamente il dominio di Barcellona e Real Madrid nel calcio iberico. Come si può notare dalla figura sottostante, l'Atletico Madrid ha mantenuto praticamente lo stesso stemma dal 1917 al 2017, con leggeri cambiamenti nel corso del Novecento dal punto di vista della forma e dei colori. La modifica maggiore è dunque avvenuta recentemente, nel 2017, quando è stato scelto di smussare i bordi dello stemma e utilizzare il blu scuro come colore dominante, escludendo il marrone e il verde. Tuttavia, la tifoseria non ha accettato di buon grado questo cambiamento e, a seguito di una votazione avvenuta il 28 giugno 2023, è stato deciso di tornare al vecchio stemma. A renderlo noto è un comunicato

ufficiale della stessa società spagnola che spiega come nella votazione i soci potessero scegliere tra lo scudetto attuale e quello precedente per decidere quale dei due dovesse rappresentare il club nel prossimo futuro. 68.894 iscritti, l'88,68% di coloro che hanno partecipato e che rappresenta il 49,61% del totale dei soci, hanno optato per lo stemma precedente mentre 8.796 iscritti, l'11,32% di coloro che hanno partecipato e che rappresenta il 6,33% del totale, lo hanno fatto per quello attuale. Visto il risultato, quindi, il 1° luglio 2024 lo stemma precedente sarà nuovamente quello ufficiale del club.



FIGURA 38 EVOLUZIONE STEMMA ATLETICO MADRID

Come si può notare, anche i club che hanno effettuato dei cambiamenti, come il Manchester City e l'Atlético Madrid, si sono trovati a tornare sui propri passi, oppure hanno cambiato per omaggiare il passato, sostanzialmente senza rinnovare in maniera effettiva la propria immagine. La tendenza del calcio europeo è dunque quella di mantenere le proprie tradizioni, gli stemmi centenari rimangono nonostante i tempi cambino e il linguaggio con cui si comunica si evolve continuamente. Non emerge una necessità di svecchiamento del proprio brand, di distacco dalla propria storia, di comunicare nuovi valori o esaltare quelli già comunicati attualmente. Come si vedrà nel prossimo paragrafo, non si può dire lo stesso delle squadre italiane.

2.3 La situazione del campionato italiano: i casi di Juventus e Inter

A differenza di quanto visto finora, con i maggiori club europei che hanno mantenuto in larga parte i propri stemmi, nel calcio italiano ci sono diversi casi di rebranding, c'è stato infatti un cambiamento radicale da parte di due degli attori principali del nostro campionato, ovvero Juventus e Inter.

2.3.1 Juventus

Il 16 gennaio 2017 è stata una data importantissima per tutti gli appassionati di sport e calcio, in quanto è stato presentato il nuovo piano di sviluppo della Juventus: “Black & White and More” e, soprattutto, il nuovo logo. Un atto di rebranding in piena regola, comunicato tramite la propria pagina Facebook e il proprio sito web.

Prima di analizzare l’operazione in sé della squadra bianconera, bisogna specificare brevemente cosa si intende per “rebranding”. Innanzitutto, per portare a termine la strategia di marketing del rebranding è necessario conoscere il cosiddetto “rebranding mix”, suddiviso in: repositioning, renaming, redesign e relaunch. Modificando tutte e quattro le “R” del rebranding mix, si ha il caso del rebranding rivoluzionario, modificando una sola leva del rebranding mix si parla invece di rebranding evolutivo.

- **Repositioning:** Quando si vuole dare una nuova immagine del proprio brand, si cerca di fare in modo che i potenziali clienti si facciano una nuova idea su dove posizionarlo. È un processo che prima di arrivare al consumatore deve partire dall’azienda stessa.
- **Renaming:** ha lo scopo di imporre il cambiamento nella mente dei clienti, ovvero mostrare le modifiche apportate, che non riguardano solo il nome ma anche la struttura organizzativa e la strategia della società.
- **Redesign:** si associa al renaming, in quanto il nuovo nome deve essere accompagnato da un logo nuovo, con uno stile differente.
- Tutto avviene tramite il processo di Relaunch che ha lo scopo di comunicare agli investitori e al mercato tutte le novità immediatamente apprezzabili, come il restyling del sito internet, tramite conferenze stampa, campagne pubblicitarie ed eventi.

Nel caso della Juventus, l’obiettivo che il club si è prefissato è stato chiarito dalle parole dell’allora presidente del club Andrea Agnelli: “A cosa pensa la bambina di Shanghai, il millennial di Mexico City, la ragazza di New York? Per questo vogliamo avere un linguaggio meno tecnico e più evocativo.” Il nuovo logo ha l’obiettivo di espandere il brand Juventus in tutto il mondo, per farlo è stato necessario renderlo maggiormente evocativo, snellendolo il più possibile e rendendo la J di Juventus il protagonista indiscusso.

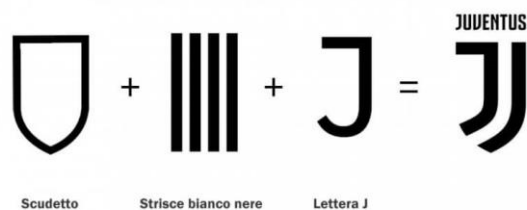


FIGURA 39 COMPONENTI NUOVO STEMMA JUVENTUS

In sostanza, è una J molto minimal, ha ovviamente aperto grosse discussioni in quanto sono scomparsi i simboli della città di Torino, gli unici legami con il passato sono lo scudetto e le strisce bianconere. È stato deciso che tutto il mondo Juve deve ruotare attorno alla lettera “J”; essa è così la protagonista del nuovo stemma, con l’obiettivo che chiunque guardi una qualsiasi “J” debba pensare direttamente alla Juventus. All’interno del logo sono presenti i tre elementi che costituiscono il DNA della società e che vengono fusi in un unico simbolo universale. Ma l’intenzione che preme il mondo Juve è quella di far sì che la lettera “J” sia riconoscibile e ricollegabile immediatamente alla Juventus. L’idea della Juventus è quella di seguire lo stesso felice percorso fatto da multinazionali come Google e la sua “G” o McDonald’s con la “M”. Quello della Juventus è un rebranding evolutivo, in quanto non modifica tutte le quattro leve del rebranding mix. Infatti, non c’è stato un renaming o una modifica della brand identity, ma si tratta comunque di un forte redesign del brand e un importante repositioning che ha portato ad una diversa percezione della società. L’obiettivo, dunque, è quello di passare da società italiana di calcio a icona dello sport mondiale. Il responsabile della direzione marketing della società bianconera Federico Palomba ha dichiarato, riguardo ai diversi traguardi e strategie che una società deve porsi, sfruttando il potenziale del web: “Con l’arrivo di internet e delle nuove tecnologie è cambiato tutto, nel calcio, che prima era un fenomeno mediaticamente esposto ma in modo passivo. Il percorso fatto negli ultimi quattro anni ci ha portato nella classifica dei dieci club sportivi, non solo di calcio ma anche degli sport americani, che hanno sul digitale le audience maggiori a livello mondiale.” Oltre al logo la novità è rappresentata dalla nuova campagna di rebranding denominata “Black&White and More”, che ha l’obiettivo di valorizzare al meglio il brand bianconero soprattutto nel mercato statunitense e in quello asiatico. Una delle iniziative maggiormente iconiche è stata la “Juventus Night”, il 7 dicembre 2018 al Barclays Center di Brooklyn, un evento facente parte della sopracitata campagna nella quale venne trasmessa la partita Juventus-Inter. Erano in vendita tutti

i gadget della squadra torinese e l'interno del Barclays Center era colorato di bianconero, incluse le cheerleaders. In questo modo tutti coloro che arrivavano nella struttura, potevano entrare in contatto col mondo juventino. Secondo Luca Montesion, Licensing Executive di Juventus Football Club, intervistato da "licensingitalia.com": "Black and White and More è un piano di ampio respiro volto a concretizzare la ricerca dell'eccellenza senza compromessi con iniziative, progetti ed esperienze innovative. Il tentativo è quello di dare al proprio brand un significato più ampio e profondo puntando a trasformarlo in una vera e propria identità ed uno stile".



FIGURA 40 EVOLUZIONE STEMMA JUVENTUS

Nel caso della società torinese la brand identity e la brand image devono trasmettere il senso di juventinità inteso come famiglia, come un posto dove stare uniti, rappresentato ad esempio dal JVillage, che permette di creare un ambiente in cui giocatori, dirigenti e tifosi possano essere vicini e a contatto l'un l'altro. Juventus vuol dire tradizione e nonostante il radicale cambio del logo, i valori fondanti del marchio sono ancora presenti. In sostanza quello che vuole trasmettere Juventus, nonostante l'apertura verso l'internazionalizzazione, è il principio di appartenenza.

2.3.2 Inter

Il nuovo logo dell'Inter è stato presentato sui canali social del club il 30 Marzo 2021, attraverso un video raffigurante i campioni nerazzurri del passato e del presente utilizzando il nuovo slogan "My name is my story. I M Fc Internazionale Milano". Viene adoperato ufficialmente a partire dalla stagione 2021/22, ha lo scopo di esaltare i valori fondanti del club, ovvero inclusione, stile e innovazione, cercando di rafforzare i legami con la città di Milano e con la storia del club. Secondo quanto riferito dall'ex capitano dell'Inter, ed ora vice presidente, Javier Zanetti, in un'intervista ai microfoni del quotidiano argentino "La Nacion": "Puoi innovare perché non devi ignorare che il

mondo sta cambiando, però non puoi mai allontanarti dalla tradizione, non puoi mai dimenticare la tua storia. Non puoi permettere che il passato scompaia. La tua identità e i tuoi valori non possono mai andare perduti”. Anche la dirigenza, tramite uno dei giocatori più rappresentativi del club milanese, ha voluto ribadire il forte legame con la tradizione della squadra, nonostante l’innovazione apportata con la realizzazione del nuovo logo.



FIGURA 41 EVOLUZIONE STEMMA INTER

Come si può vedere dalla storia dei loghi della squadra, il team Bureau Borsche, che ha curato la realizzazione del nuovo stemma, ha svolto una rivisitazione in chiave moderna dello storico simbolo ideato da Giorgio Muggiani. Il nuovo logo, più moderno, innovativo e minimal, si focalizza sulle lettere “I” e “M”, tradotte dall’inglese in “Io sono”, e che allo stesso tempo corrispondono alle iniziali del nome del club “Internazionale” e “Milano”. Proprio le lettere I e M sono poste al centro della narrazione della “nuova” Inter, in quanto si prestano facilmente a nuove campagne comunicative, come, ad esempio, quella svolta in occasione delle celebrazioni dello scudetto, utilizzando il claim “IM SCUDETTO”. L’esclusione delle lettere “F C” dal nuovo logo non è casuale, le due lettere stanno infatti per Football Club, eliminarle dallo stemma è una chiara intenzione di imporre la società nerazzurra come un marchio internazionale che prescinde dal calcio, in quanto icona a sé stante.

Dal 2021, contemporaneamente all’ultimo cambio del logo, si avvia dunque il rebranding a tutti gli effetti dell’Inter. Lo slogan “IM Inter” nasce dalla vittoria del diciannovesimo scudetto, dopo dieci anni dall’ultimo titolo iridato. Per il lancio del nuovo logo, l’Inter si è avvalsa dei volti più conosciuti e amati dai tifosi. Hanno fatto infatti parte della campagna di comunicazione il vicepresidente Javier Zanetti, Marco Materazzi, Nicola Berti e altri ex giocatori. Tra gli altri volti della campagna invece, vi erano i giocatori della rosa 2020-2021, tra cui Nicolò Barella, Lautaro Martinez e Edin

Dzeko. Sono stati utilizzati i volti e i nomi dei giocatori del passato e del presente della squadra per creare un legame tra tradizione e innovazione: gli ex giocatori come simbolo della tradizione interista, mentre i nuovi come simbolo del futuro e delle nuove generazioni di tifosi. Il logo è stato studiato per risultare stilisticamente più minimal e anche meno invasivo sul merchandising. Insieme allo sponsor Nike, infatti, l'Inter ha creato una linea di abbigliamento che va oltre l'aspetto calcistico. Sono state create t-shirts, felpe ed accessori che non sono strettamente legati al calcio ma che sono indossabili come abbigliamento quotidiano. Ma non finisce qui il rebranding dell'Inter, oltre al logo è cambiato infatti anche l'inno della squadra. L'inno più famoso dell'Inter è "Pazza Inter – Amala" che divenne così famoso perché furono gli stessi calciatori ad inciderla, su un'idea dell'ex presidente Moratti. Il nuovo inno si intitola "Yes IM" pronunciato "Yes I am" ed è una dichiarazione d'amore per la squadra; infatti, l'inno inizia con le frasi "senza te non ci sò stare, di neroazzurro batte il cuore", nonché una dichiarazione di scelta dei tifosi che decidono di unirsi alla famiglia neroazzurra con il ritornello "Yes I'm Inter". Un'altra importante novità sta nel fatto che, per la prima volta, l'inno di una squadra di calcio è cantato anche da una donna. La scelta è stata fatta per sottolineare l'uguaglianza di genere e per andare contro le discriminazioni perpetrate sui campi da calcio. L'utilizzo di parole inglesi nel ritornello è ancora una volta una scelta che si basa sull'internazionalizzazione del brand. In questo modo è infatti più semplice che la canzone raggiunga anche i tifosi all'estero e che anch'essi possano unirsi al coro dei tifosi italiani. Nel caso dell'Inter, oltre a parlare del concetto di rebranding, ampiamente espresso nel paragrafo precedente, è necessario fare un riferimento alla brand identity. Quando si parla di brand identity, si fa riferimento direttamente al logo di una società o, come in questo caso, allo stemma di una squadra di calcio, ma il logo non è tutto. Quando si discute di brand identity tutto porta a quello che traspare appena pensiamo al marchio, nel caso aziendale ci si riferisce ai valori grafici e visivi come lo stemma (nel caso calcistico), il sito web, l'advertisement, ecc.; ma non è sufficiente, poiché bisogna tenere in considerazione anche altri fattori come la brand Image, la brand Awareness, e la brand Reputation.

- Brand Image: è il modo in cui il consumatore intende e percepisce il brand, ha il compito di intervenire strategicamente per l'immagine del brand, facendo attenzione all'identità del brand poiché potrebbe non coincidere con l'immagine che si vuole trasmettere.

- Brand Awareness: ci si riferisce alla presenza del marchio all'interno del proprio mercato e come è percepita la consapevolezza del brand.
- Brand Reputation: è la reputazione che il brand si è guadagnato nel mercato e nella mente dei consumatori passando prima attraverso la brand identity, image e awareness. In sostanza, si tratta dell'opinione su tutto il pacchetto rappresentato dall'azienda.

Nel caso della società milanese la brand identity e la brand Image hanno lo scopo di trasmettere un senso di famiglia allargata, senza limiti spaziali o di nazionalità, in quanto il nuovo marchio creato vuole porsi come riferimento dell' "Interismo" in tutto il mondo. Tutto ciò mantenendo invariato il rapporto con la propria città d'origine, il nome Milano, rimane infatti all'interno del nuovo logo, conservando dunque un forte legame con il passato e il presente del club, i valori fondanti del marchio sono ancora ben presenti.

2.4 Il Milan e il mantenimento dello stemma

A differenza delle due squadre italiane sopracitate, il Milan ha deciso di non apportare alcun cambiamento al proprio stemma da diversi decenni a questa parte. I cambiamenti che lo stemma rossonero ha subito dal 1987 ad oggi sono minimi, riguardanti per lo più i contorni del logo e la colorazione dello stesso. In generale, nel corso della storia del club, lo stemma ha avuto delle variazioni significative negli anni '60 e '80, ma hanno avuto vita breve. La strategia attuata dal Milan sta risultando vincente nel lungo periodo, come visto all'inizio del paragrafo, infatti, con una crescita del 33% il valore del brand Milan è per il secondo anno consecutivo il club che cresce più velocemente al mondo raggiungendo il valore di 358 milioni di euro e posizionandosi così dal diciassettesimo al quindicesimo posto nella classifica 2023. La crescita del Milan è il frutto delle operazioni di incremento della Brand Awareness attuate dalla nuova dirigenza rossonera, tra cui quella riguardante il mercato americano trattata in precedenza.



FIGURA 42 EVOLUZIONE STEMMA MILAN

La squadra rossonera può essere considerato il club più “internazionale” del campionato italiano, grazie ai suoi enormi successi in campo europeo e mondiale. Il marchio Milan è ampiamente conosciuto in tutto il mondo, un cambio di logo nel breve periodo potrebbe non essere considerato necessario dalla dirigenza, data l’enorme popolarità di cui gode il brand. Anche Juventus e Inter godono di una certa popolarità all’estero, come dimostrato nei paragrafi precedenti, ma il marchio Milan è rimasto intatto nel corso dei decenni, il logo è sostanzialmente rimasto lo stesso per tutta la storia del club e, come nel caso dei maggiori club europei, non viene percepita la necessità di modificare una certezza granitica come il proprio stemma. Al momento, non sembra essere previsto un nuovo logo del Milan: quello in vigore oggi, infatti, incarna perfettamente le origini, la storia, le tradizioni e i colori del club milanese ed è ormai un simbolo consolidato e conosciuto a livello internazionale. Anche la figura del Diavolo milanista, nonostante sia comparsa in una sola versione del logo per pochi anni, continua a essere un simbolo a cui i tifosi sono estremamente affezionati, diventando la mascotte ufficiale della squadra.

2.4.1 L’esperimento della stagione 2014/15

Tuttavia, anche la squadra rossonera ha sperimentato, nel corso di due stagioni, un cambio di logo “parziale”. Il cambiamento ha interessato infatti solamente la prima e la seconda maglia nella stagione 2014/15, in cui è stato introdotto un nuovo stemma:



FIGURA 43 DETTAGLIO PRIMA MAGLIA 2014-15

Non è la prima volta che il simbolo di Milano viene posto sulla maglia del Milan, essendo stato utilizzato agli albori della squadra milanese e nell'anno del centenario del club. Ma l'operazione più importante è quella riguardante la scelta dello stemma nella seconda maglia della stagione.



FIGURA 44 SECONDA MAGLIA STAGIONE 2014-15

In questo caso, viene utilizzato come stemma il logo ufficiale di Casa Milan, la nuova sede della squadra rossonera inaugurata ad aprile 2014. Il cambio di stemma rappresenta un'operazione di marketing fondamentale per diffondere la novità della nuova sede della squadra rossonera, che ha il compito di rappresentare un punto di riferimento per tutto l'universo Milan, che include tifosi e stakeholder in tutto il mondo. Tutto ciò avviene a discapito dello stemma storico della squadra, che viene relegato solo alla terza maglia, che è tra l'altro un omaggio ai mondiali in Brasile del 2014. Ancora una volta, il Milan dimostra la forza del proprio brand, la consapevolezza che può rinunciare ad uno degli stemmi più iconici del calcio mondiale senza subire ripercussioni evidenti.

Capitolo 3: Successo della comunicazione nel periodo 2017-2023

Nel corso di questo capitolo, verranno in un certo senso tirate le somme di quanto detto fino a questo momento. Verranno analizzati i risultati delle tre società nel periodo considerato, mostrando i risultati di tutti gli sforzi comunicativi delle società mostrati finora, rappresentati dalla produzione sui social, dalle partnership instaurate con agenti nazionali ed esteri, i comunicati stampa riguardanti qualsiasi azione del club che abbia un interesse verso una determinata fascia di tifosi o di stakeholder, o in generale da tutto quanto evidenziato nei capitoli precedenti. Saranno presi in considerazione i seguenti parametri: affluenza allo stadio, abbonamenti venduti (in rapporto alla capacità della struttura), le vendite di prodotti di merchandising, i risultati sportivi.

3.1 I risultati in campionato italiano e risultati internazionali

Al di là di ogni considerazione riguardante la comunicazione o il marketing, le squadre più popolari e amate sono da sempre quelle più vincenti. Per questo motivo, prima di affrontare i risultati nel campo della comunicazione, dei ricavi e dell'affluenza allo stadio, è utile fornire un quadro dettagliato dell'andamento di Inter, Juventus e Milan all'interno del campionato italiano, sottolineando anche la conquista di trofei e i risultati maggiormente rilevanti ottenuti in campo europeo.

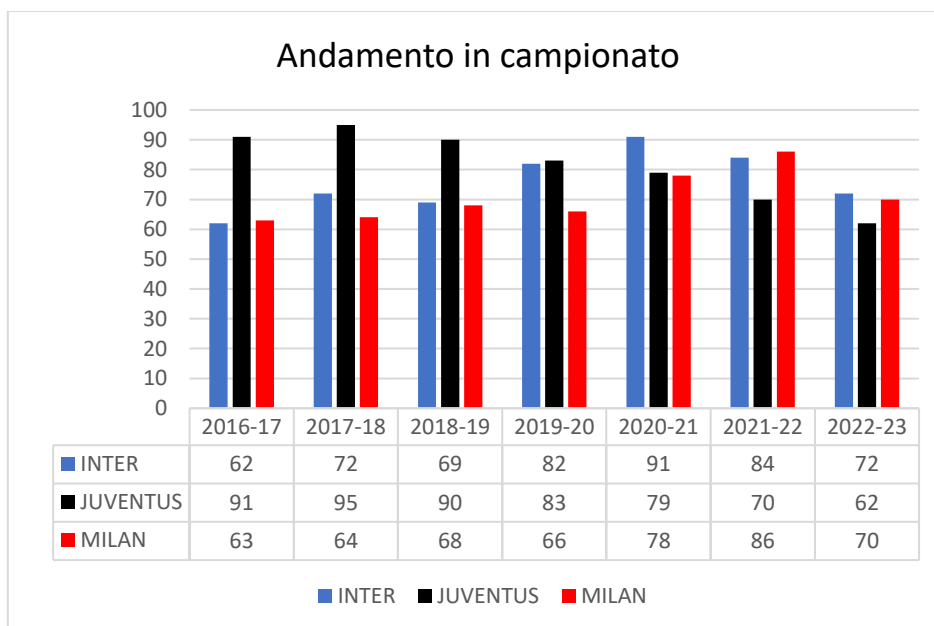


FIGURA 45 DATI: TRANSFERMARKT.IT

Come si può evincere dal grafico in alto, le tre squadre hanno vissuto momenti molto diversi nel corso di questi anni presi in considerazione. Se la Juventus ha assunto un ruolo di primo piano nei primi quattro anni, conquistando lo scudetto in tutte le occasioni e vincendo anche due coppe Italia, le squadre di Milano hanno invece faticato molto senza ottenere risultati soddisfacenti. L'Inter, dopo il settimo posto nella stagione 2016-17, ha iniziato a migliorare la propria classifica e, dopo due quarti posti consecutivi, è arrivata al secondo posto nella stagione 2019-20 a un solo punto dalla Juventus. Il Milan, dopo il sesto posto nella prima stagione considerata, non è riuscito a risalire la classifica come i cugini nerazzurri, arrivando al sesto, quinto e ancora sesto posto nella stagione 2019-2020. La svolta per le squadre milanesi arriva nella stagione 2020-21, in cui l'Inter torna campione d'Italia dopo 11 anni e il Milan arriva al secondo posto. Nella stagione seguente i ruoli si invertono ed è la squadra rossonera a vincere lo Scudetto davanti ai nerazzurri che trionfano tuttavia in coppa Italia. La Juventus al contrario, in queste due stagioni vive i suoi anni peggiori del decennio, arrivando in entrambe le occasioni a malapena al quarto posto, conquistando tuttavia una coppa Italia nella stagione 2020-21. Nella scorsa stagione le tre squadre hanno ottenuto risultati simili, l'Inter si è classificata al terzo posto (vincendo la coppa Italia) e il Milan al quarto, la Juventus ha terminato la stagione al settimo posto ma con una penalizzazione di 10 punti in classifica, altrimenti sarebbe stata alla pari dell'Inter. A livello internazionale, sono sostanzialmente tre i risultati più importanti ottenuti da queste squadre nel periodo considerato: la finale di Champions League della stagione 2016-17, raggiunta dalla Juventus e terminata con la sconfitta per 4-1 contro il Real Madrid; la finale di Europa League della stagione 2019-20 raggiunta dall'Inter e terminata con la sconfitta per 3-2 contro il Siviglia; infine, la finale di Champions League raggiunta nella stagione 2022-23 dall'Inter e terminata con la sconfitta per 1-0 contro il Manchester City.

3.2 Affluenza allo stadio

Uno dei parametri per misurare il successo e la popolarità di un club è rappresentato dall'affluenza allo stadio dei tifosi. Spesso si dice che per una squadra i propri tifosi rappresentano il dodicesimo uomo in campo, contribuendo in maniera attiva ai risultati del club grazie al loro supporto. Tuttavia, non tutti i tifosi vanno allo stadio, alcuni per questioni lavorative, altri per motivi economici, di lontananza dallo stadio e per mille altri motivi. Ciò che spinge le persone ad andare allo stadio è il desiderio di vedere la

propria squadra del cuore e i propri beniamini dal vivo, la gente frequenta gli stadi per divertimento, per passione, per sfogare le tensioni di una settimana lavorativa. Se la squadra però non soddisfa le aspettative dei tifosi, è possibile assistere a un calo dell'affluenza dei tifosi che, frustrati dai risultati deludenti della propria squadra, potrebbero decidere che il club non merita il loro supporto fisico ed economico. Il rapporto tra le squadre e i loro tifosi può essere definito "ciclico"; i tifosi tendono a frequentare lo stadio quando la loro squadra gioca bene ed è vincente (questo discorso vale soprattutto per i top club, come quelli analizzati in questo elaborato), ma è la presenza stessa dei tifosi ad alimentare le vittorie del club, in quanto ogni squadra ha una percentuale di vittorie nettamente maggiore in casa piuttosto che quando gioca fuori dalle mura amiche. Quando dunque le cose vanno male, bisogna essere in grado di richiamare i tifosi a partecipare attivamente alle partite del club. Questo ruolo viene assunto dai canali di comunicazione della società, che deve essere in grado di toccare i giusti tasti dei propri tifosi per spingerli ad assistere alle partite dal vivo. I prodotti della comunicazione sui social sono stati ampiamente analizzati nel primo capitolo dell'elaborato, vediamo a questo punto i risultati che sono stati ottenuti dal punto di vista dell'affluenza allo stadio per Inter, Juventus e Milan dalla stagione 2016-17 a quella in corso (2023-24).

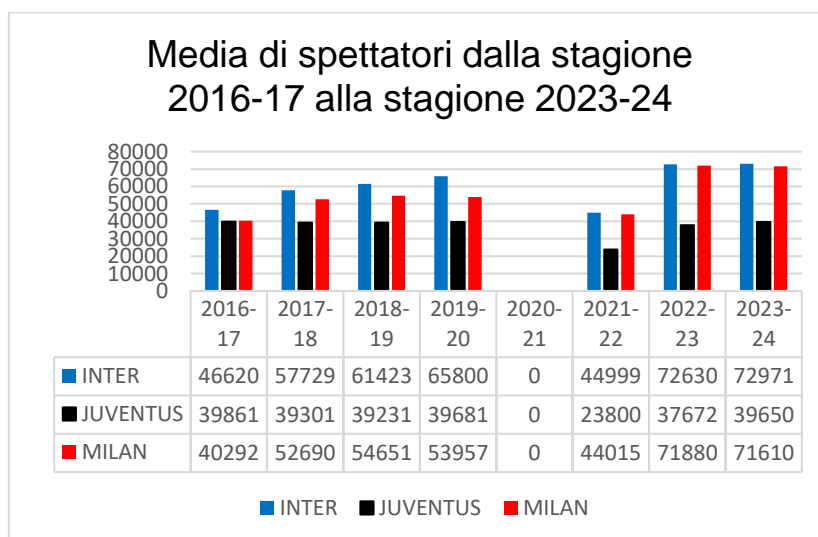


FIGURA 46 FONTE DATI: TRANSFERMARKT.IT

Occorre innanzitutto fare alcune precisazioni. I dati per le stagioni 2019-20 e 2023-24 sono dati parziali, nel primo caso a causa della pandemia da covid-19 gli stadi sono stati chiusi a partire dalla ventisettesima giornata, nel secondo caso invece i dati sono aggiornati alla diciannovesima giornata, essendo il campionato ancora in corso. Inoltre, nella stagione 2020-21, gli stadi sono rimasti chiusi per gran parte del

campionato, salvo subire una parziale riapertura da mille spettatori per alcune partite. Infine, anche la stagione 2021-22 ha subito parzialmente gli effetti delle chiusure del covid, con gli stadi parzialmente chiusi per parte della stagione. Osservando i dati nel grafico, si nota come tutte e tre le società partano più o meno dallo stesso punto di partenza a livello numerico. C'è però una differenza importante che va sottolineata, mentre Milan e Inter giocano nello stesso stadio di casa, la Juventus gioca in un proprio stadio con una capienza nettamente inferiore (nel prossimo grafico si noterà maggiormente l'impatto dei tifosi), con 41507 posti disponibili, contro i 75817 dello stadio delle milanesi. Se la Juventus mostra un andamento piuttosto lineare nel corso degli anni, le milanesi mostrano un'evoluzione importante col passare del tempo. L'Inter, partendo da un dato di circa 46 mila tifosi, ha avuto una crescita costante e rapida che ha portato il club neroazzurro ad arrivare ad una media di quasi 66 mila tifosi già nella stagione 2019-20. Il picco è stato raggiunto nella stagione in corso, con numeri molto simili a quelli dello scorso campionato. Negli anni la squadra si è notevolmente rafforzata e la prospettiva di lottare ogni anno per conquistare il titolo ha certamente invogliato i tifosi a partecipare attivamente ai successi del club di Milano. Per quanto riguarda la sponda rossonera della città lombarda, si nota un andamento simile, seppur con risultati leggermente inferiori rispetto ai cugini nerazzurri. Il Milan infatti, dopo aver superato quota 50 mila tifosi, si è assestato per diverse stagioni intorno a quei livelli. Il boom vero e proprio lo ha sperimentato nel corso della stagione 2022-23, certamente frutto dell'entusiasmo scaturito dallo scudetto conquistato nell'annata precedentemente.

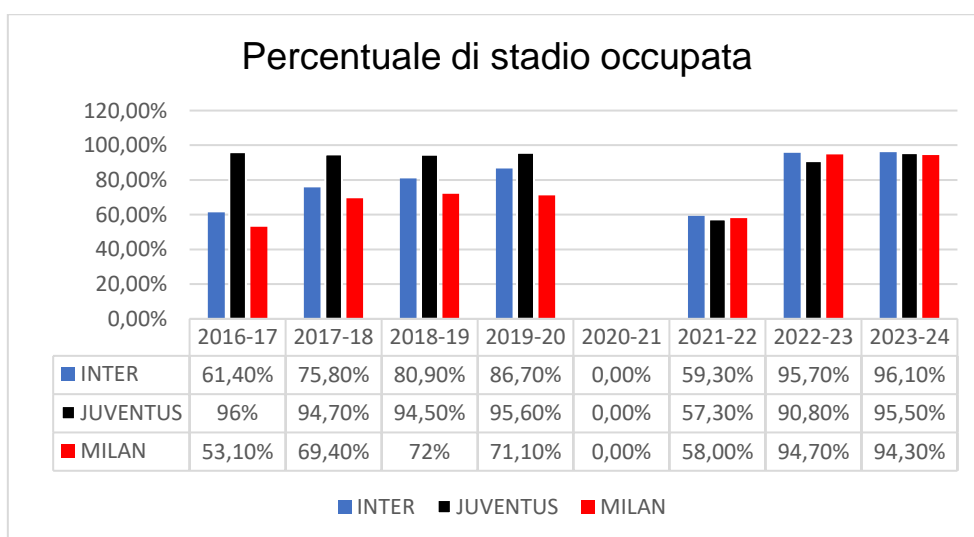


FIGURA 47 FONTE DATI: TRANSFERMARKT.IT

Per concludere, i dati delle ultime due stagioni (compresa quella in corso) testimoniano un afflusso allo stadio importante per tutte e tre le squadre prese in considerazione; la Juventus, se consideriamo la percentuale di riempimento dello stadio, non è mai scesa sotto il 90%, complice anche la minor capienza e i risultati di prestigio ottenuti nel corso degli anni presi in considerazione. Le milanesi invece hanno mostrato una crescita tale da arrivare alle stesse percentuali della rivale bianconera, seppur con uno stadio nettamente più grande.

3.3 Numero di abbonamenti venduti

Un discorso simile a quello del paragrafo precedente può essere fatto per gli abbonamenti, puntualizzando però alcuni aspetti peculiari. A differenza dei singoli biglietti che possono essere acquistati a ridosso delle partite e con un anticipo massimo di circa un mese, gli abbonamenti possono essere acquistati solo prima dell'inizio della stagione e anzi vengono messi in vendita solitamente prima dell'inizio dell'estate. Il quantitativo di abbonamenti venduti non è dunque suscettibile dall'andamento della squadra nella stagione di riferimento come per i biglietti, ma può dipendere piuttosto dai risultati ottenuti nella stagione appena conclusa, che incideranno in modo rilevante sull'umore dei tifosi e sulle loro scelte di acquisto. Inoltre, un ulteriore fattore che può incidere nelle scelte dei tifosi è la campagna abbonamenti messa in atto dalle società, composta da molti messaggi promozionali rivolti ai tifosi. I contenuti che i club rivolgono ai fan sono certamente di tipo informativo, indicando ad esempio le fasce di prezzo a seconda dei settori dello stadio, informazioni senz'altro utili, ma che nel tempo gli appassionati imparano a conoscere e prevedere, in quanto le variazioni sono quasi trascurabili, con oscillazioni di prezzo positive o negative per i portafogli dei tifosi, a seconda delle politiche intraprese dalle società. Oltre a contenuti riguardanti i prezzi e i settori in vendita, le comunicazioni dei club si stanno evolvendo sempre di più, puntando a creare dei contenuti che riescano a trasmettere ai tifosi sensazioni, emozioni e i valori che il club si pone di rappresentare. Un esempio di quanto detto è stato espresso largamente nel paragrafo 1.4.1., in cui sono stati analizzati proprio i messaggi trasmessi dai club ai propri tifosi.

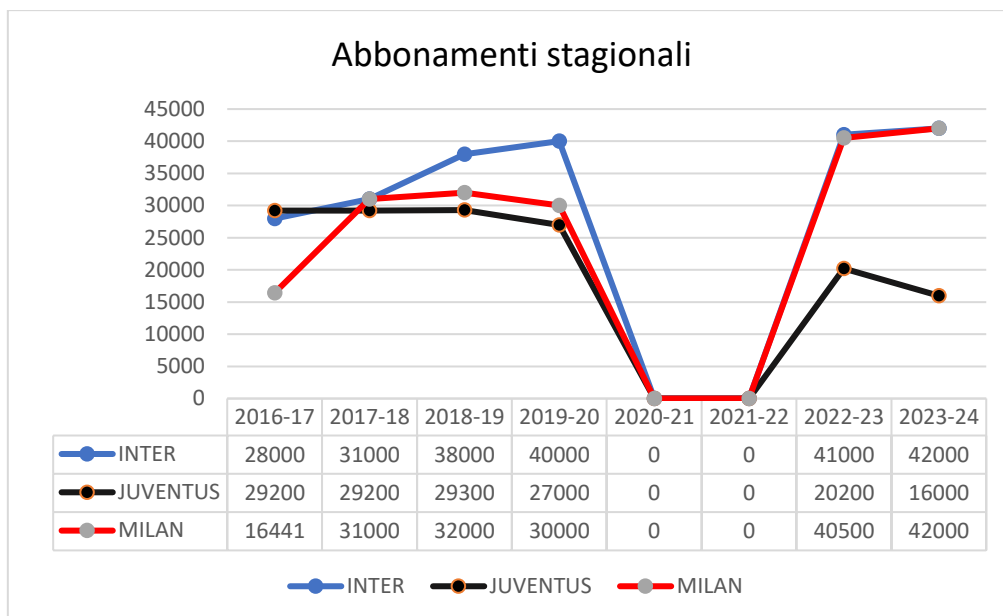


FIGURA 48 DATI: CALCIOEFINANZA.COM

Prima di analizzare il grafico in alto, bisogna precisare che nelle stagioni 2020-21 e 2021-22 le società hanno deciso di non mettere in vendita abbonamenti, in quanto gli stadi erano ancora parzialmente chiusi a causa della pandemia. L'andamento del grafico presenta ancora una volta una situazione piuttosto stabile per la Juventus, seppure in netto peggioramento nelle ultime due stagioni, che coincidono con due delle peggiori annate per rendimento degli ultimi 10 anni della squadra bianconera. Questi dati discordano leggermente da quanto visto nel paragrafo precedente, in cui l'affluenza dei tifosi all'Allianz Stadium è praticamente invariata nel corso degli anni. La differenza può essere spiegata dall'enorme bacino di tifosi di cui gode la Juventus che, come evidenziato nel corso del primo capitolo, è la squadra col maggior numero di tifosi in Italia. Coloro che decidono di abbonarsi sono solitamente i tifosi più appassionati, che difficilmente rinunciano ad assistere alle partite della propria squadra, ma in momenti di crisi del club possono decidere di "protestare" verso la società decidendo di non comprare biglietti e abbonamenti, pur continuando a supportare il club, mettendo in atto una sorta di micro-boicottaggio. I posti lasciati liberi dagli abbonati possono essere dunque facilmente riempiti non solo dai tifosi che risiedono a Torino, ma anche dagli appassionati in visita nella città piemontese. Per quanto riguarda le squadre milanesi, i loro percorsi hanno traiettorie per alcuni tratti simili, ma le differenze sono significative e dicono molto. L'Inter mantiene una crescita costante nel corso degli anni, forte dei risultati in crescendo ottenuti; il picco è stato raggiunto con gli abbonamenti venduti per la stagione in corso, l'entusiasmo per la

finale di Champions League ha contribuito a convincere molti appassionati ad acquistare un abbonamento, così come la speranza di rivedere la squadra neroazzurra in cima al campionato italiano, ancora una volta considerata tra le favorite dai pronostici. Il Milan ha raggiunto anch'esso il picco con la stagione in corso, grazie ai risultati in campo europeo e l'attesa dei tifosi di assistere ai diversi nuovi giocatori ingaggiati. La variazione maggiore però, è avvenuta dopo la stagione 2016-17, in cui il Milan non ha ottenuto un grande piazzamento in campionato, arrivando soltanto sesta. Il motivo di tale aumento è collegabile alla campagna acquisti intrapresa nel corso dell'estate 2017, sottolineata all'interno del paragrafo 1.5.3. L'eccezionalità dell'aumento è inoltre testimoniata dall'andamento degli anni successivi, in cui gli abbonamenti non solo non sono aumentati, ma sono anche leggermente diminuiti, di pari passo con i risultati deludenti ottenuti in campionato (nonostante i possessori di abbonamento siano avvantaggiati in caso di riacquisto).

3.4 Ricavi commerciali e ricavi totali

Un importante indicatore del successo e della crescita di un club è rappresentato dai ricavi che quest'ultimo consegue all'interno di una stagione, intesa come l'arco temporale che va dal primo luglio di un anno al trenta giugno dell'anno successivo. In questo paragrafo verranno prima presi in considerazione i ricavi commerciali e delle licenze, in quanto riguardanti la vendita di prodotti legati alla società, come gli oggetti di merchandising. Successivamente, verranno analizzati i ricavi totali conseguiti dalle società, secondo i dati disponibili nei conti economici condivisi dalle società stesse.

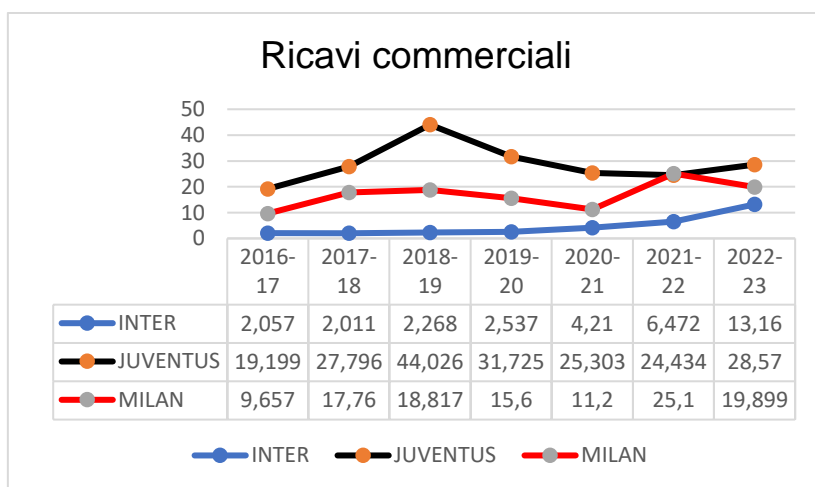


FIGURA 49 DATI: BILANCI SOCIETARI DELLE TRE SQUADRE

Come mostrato dal grafico in alto, le differenze sono notevoli tra le diverse società. La Juventus è nettamente la squadra con il maggior numero di ricavi provenienti da vendite di prodotti a marchio J, con un picco di 44 milioni raggiunto nella stagione 2018-19, la prima con Cristiano Ronaldo tra le fila bianconere. Il Milan si è attestato a livelli piuttosto bassi rispetto alla squadra bianconera, riuscendo però a superarla nella stagione 2021-22, quella dello scudetto. L'Inter, al contrario dei precedenti grafici, rappresenta il fanalino di coda in questa speciale classifica, ottenendo però degli importanti miglioramenti nelle ultime stagioni, raddoppiando i propri incassi dalla stagione 2021-22 alla stagione 2022-23.

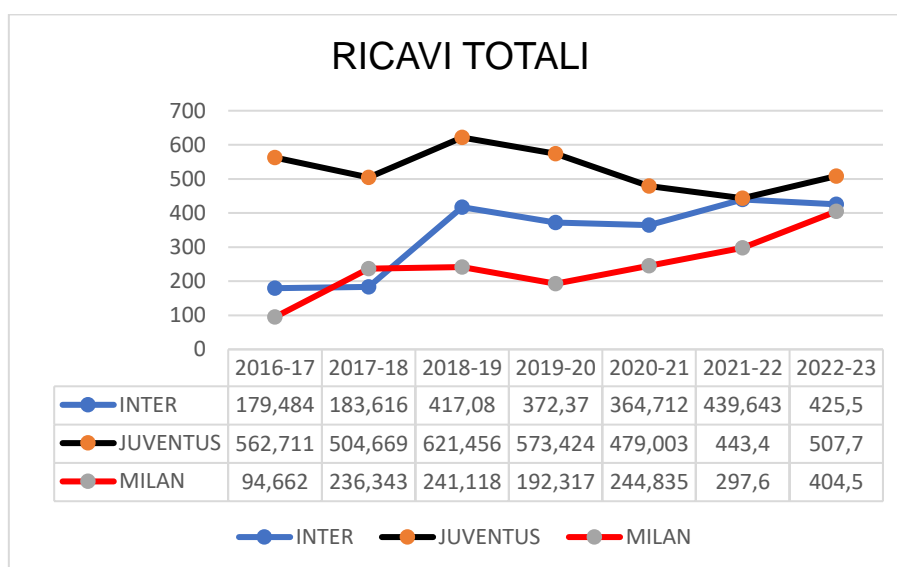


FIGURA 50 DATI: BILANCI SOCIETARI DEI TRE CLUB

Considerando infine i ricavi totali, si nota una tendenza diversa rispetto al grafico precedente. L'Inter risulta essere la società con i ricavi più alti nell'ultima stagione, con la Juventus e il Milan ad inseguire. Il Milan è la squadra con i ricavi minori tra le tre nel corso degli anni, nonostante un netto miglioramento rispetto al punto di partenza. La Juventus, al contrario, ha subito una decrescita significativa a partire dalla stagione 2019-20 in poi, venendo infine scavalcata dall'Inter. Le ragioni dietro alle grandi differenze che si notano tra queste grafiche sono dovute a diversi fattori. I ricavi totali sono composti infatti, oltre che dai ricavi commerciali, anche da ricavi derivanti da sponsorizzazioni, diritti tv, dalla vendita di giocatori. Tutta una serie di parametri che influiscono in maniera determinante sui conti del club, in maniera nettamente maggiore rispetto alla vendita di merchandising e di licenze associate.

3.5 La crescita sul social Instagram

In quest'ultima sezione del terzo capitolo, verrà mostrata l'evoluzione che i club hanno subito a partire dalla stagione 2017-2018 fino alla stagione in corso sul social network Instagram. È stato scelto questo social network in particolare in quanto uno dei più utilizzati dagli italiani, circa il 77%, inoltre è il secondo social preferito al 2023, subito dopo Whatsapp.²³ Il social in questione è poi altamente versatile, permette la condivisione di foto, video, dirette social, messaggistica istantanea, raccogliendo dentro di sé molte funzionalità utili per l'utente e per i club che lo utilizzano. Considerando solo gli appartenenti alla generazione Z, Instagram risulta essere la piattaforma social maggiormente utilizzata dopo Youtube, con una penetrazione pari al 60% tra coloro di età compresa tra i 18 e i 24 anni. La gen Z è un punto di riferimento importante per questa scelta, in quanto rappresentano i futuri consumatori nel brevissimo periodo, saranno coloro che influenzeranno le scelte d'acquisto delle società e saranno la base della tifoseria del domani (e del presente, in parte). I dati a disposizione partono dal 2018 ad oggi, nel primo grafico viene mostrato l'incremento stagionale (dal primo luglio di un anno a quello successivo) dei follower, nel secondo, l'incremento complessivo.

Partendo dall'Inter, ciò che salta subito all'occhio è l'incremento avvenuto dalla stagione 2018-19 a quella successiva. L'aumento è certamente dovuto a cambiamenti societari importanti avvenuti all'interno del club, primo fra tutti l'ingaggio dell'allenatore Antonio Conte in panchina, che ha portato entusiasmo alla piazza nerazzurra e curiosità in tutto l'ambiente. Inoltre, l'Inter, per accontentare il tecnico italiano, ha acquistato giocatori importanti nel corso del mercato estivo, primo fra tutti l'attaccante belga Romelu Lukaku, oggetto del questionario che verrà analizzato nel quarto capitolo. L'acquisto di giocatori con grande appeal internazionale e un gran numero di seguaci sui social, permette all'Inter di crescere moltissimo su Instagram, con una crescita di oltre due milioni di follower nel giro di una sola stagione; in percentuale, si tratta di una crescita del 71,50%, un dato altissimo per un club come l'Inter che con un grande sforzo economico cerca di risalire la classifica del calcio italiano.

²³ Fonte: WeAreSocial

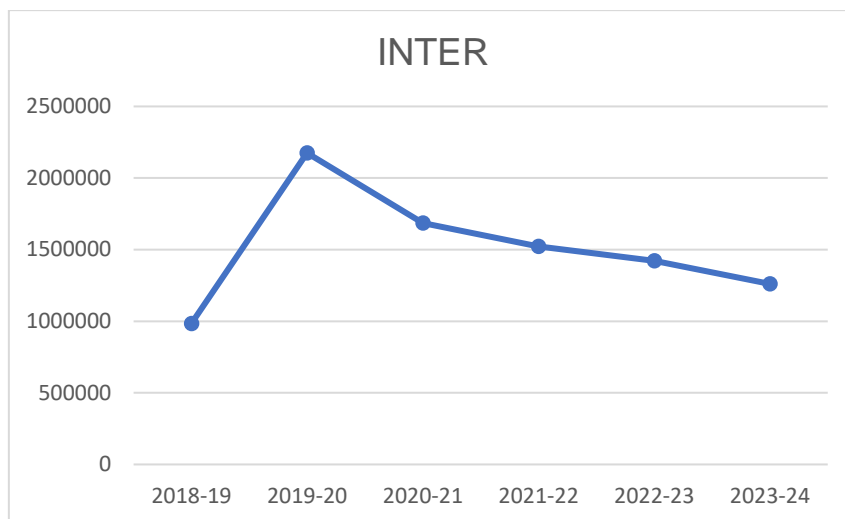


FIGURA 51 FONTE DATI: INSTRACK

Nel complesso, dopo il boom appena descritto, la crescita dell'Inter è costante e si attesta intorno al milione e mezzo di follower all'anno, il calo di quest'anno dovrebbe essere compensato entro fine stagione dato che mancano ancora cinque mesi al termine. Fa pensare tuttavia la crescita attestata nel corso della stagione 2022-23, nonostante una stagione deludente dal punto di vista del campionato italiano, il club nerazzurro ha ottenuto un grandissimo risultato in Champions League, raggiungendo la finale dopo aver eliminato i rivali del Milan in semifinale. Questo risultato ha dato certamente molto risalto a livello internazionale per il club nerazzurro, ma gli effetti di questa grande vetrina non si sono tuttavia visti dal lato social del club.

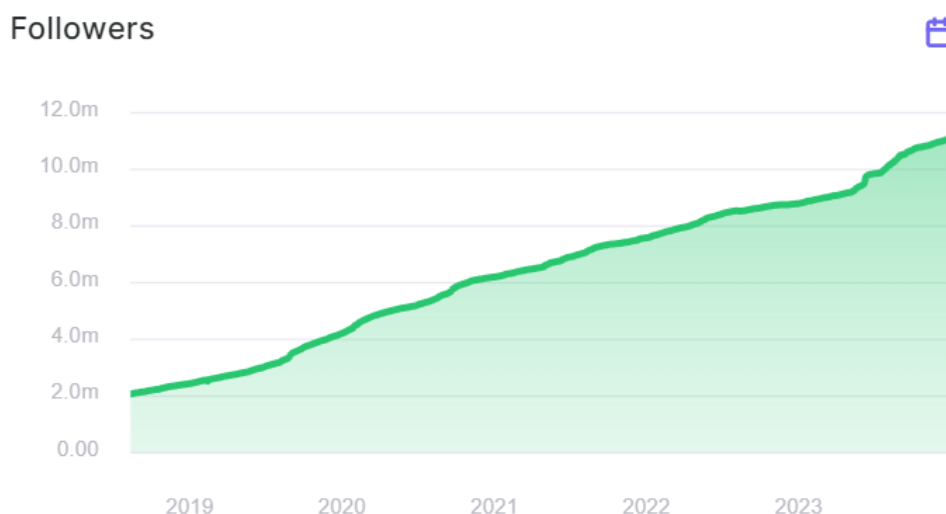


FIGURA 52 FOLLOWER INTER INSTAGRAM

Passando al club bianconero, i numeri sono molto diversi, almeno fino alla stagione in corso. Il picco si ha nel corso della stagione 2018-19, non a caso, è l'anno della prima

stagione in bianconero del fenomeno portoghese Cristiano Ronaldo e gli effetti del suo acquisto sono stati ampiamente descritti nel secondo capitolo. C'era dunque da aspettarsi una crescita così importante nel corso della stagione dell'acquisto di Ronaldo, l'aumento si protrae anche nell'anno successivo, con un aumento superiore ai dodici milioni di follower, in diminuzione rispetto al dato clamoroso della prima stagione di Cristiano Ronaldo in bianconero: oltre quattordici milioni e mezzo di follower in più. Nel terzo anno di Ronaldo l'aumento diminuisce, rimanendo tuttavia consistente, intorno ai nove milioni di follower annui in più rispetto all'anno precedente. All'inizio della stagione 2021-22 il calciatore portoghese lascia la Juventus e l'aumento di follower ne risente particolarmente, con circa 4 milioni di follower guadagnati nelle due stagioni successive, il dato attuale appare leggermente inferiore in proporzione, ma eventuali valutazioni possono essere fatte solo a fine stagione.

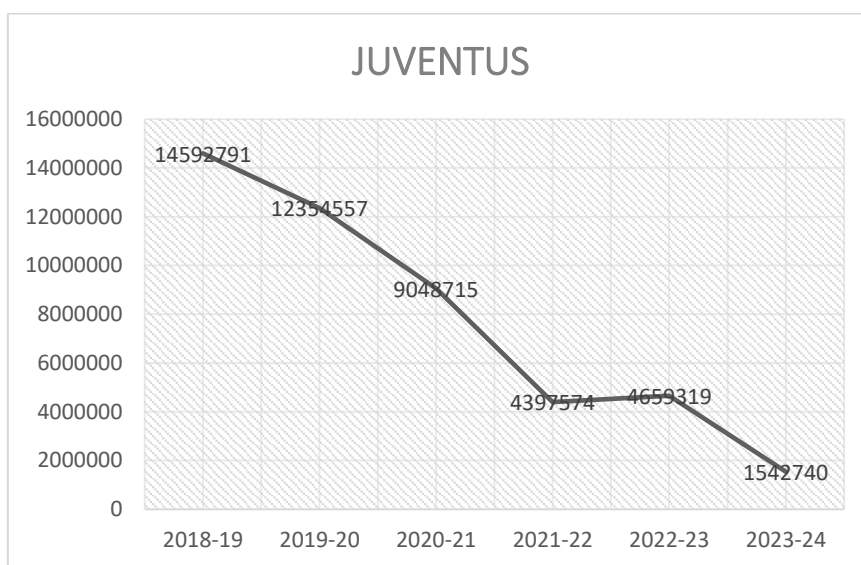


FIGURA 53 FONTE DATI: INSTRACK

Il peso dell'aumento di follower negli anni di Ronaldo è maggiormente visibile considerando il "peso" di questo aumento: nel primo anno la percentuale di crescita è pari al 107,30%, questo vuol dire che i follower juventini su Instagram sono più che raddoppiati nel corso di una stagione, nella stagione successiva ovviamente il dato scende, ma la crescita rimane comunque pari al 43,80%, un numero molto alto se consideriamo l'aumento dell'anno precedente. Guardando al grafico sottostante, infine, ciò che salta all'occhio è che nel corso degli ultimi tre anni il livello di crescita si è normalizzato a un livello relativamente basso rispetto agli anni precedenti, se nella

stagione 2023-24 il dato dovesse essere simile a quello delle due annate, avremmo un aumento complessivo negli ultimi 3 anni inferiore a quello del primo anno di Cristiano Ronaldo.

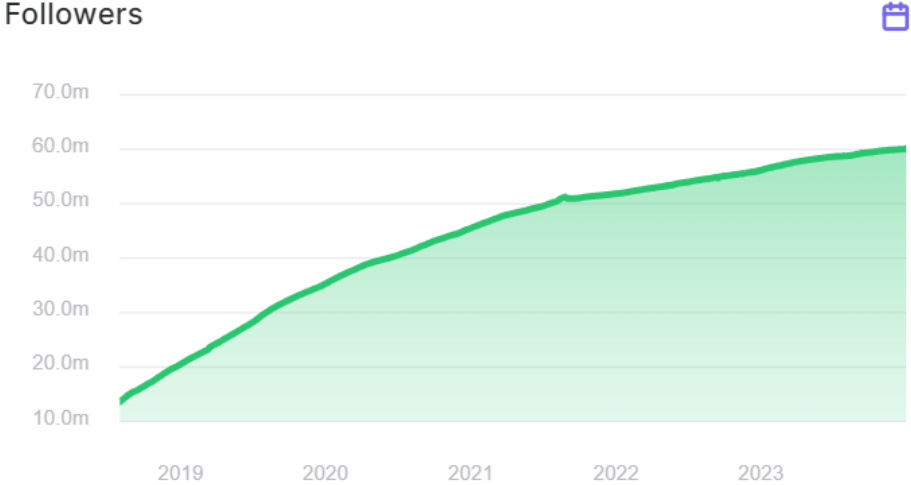


FIGURA 54 FOLLOWER JUVENTUS INSTAGRAM

Concludendo con il club rossonerio, lo schema di crescita stagionale ricorda quello interista, ma con molta più costanza. Non casualmente, il picco di crescita si nota nella stagione in cui il club conquista lo scudetto, ma è solo l'apice di un aumento costante che parte da anni prima. Dopo il picco raggiunto nella stagione 2021-22, la crescita diminuisce sensibilmente, a causa anche del deludente andamento in campionato, mitigato parzialmente dalla semifinale di Champions League raggiunta.

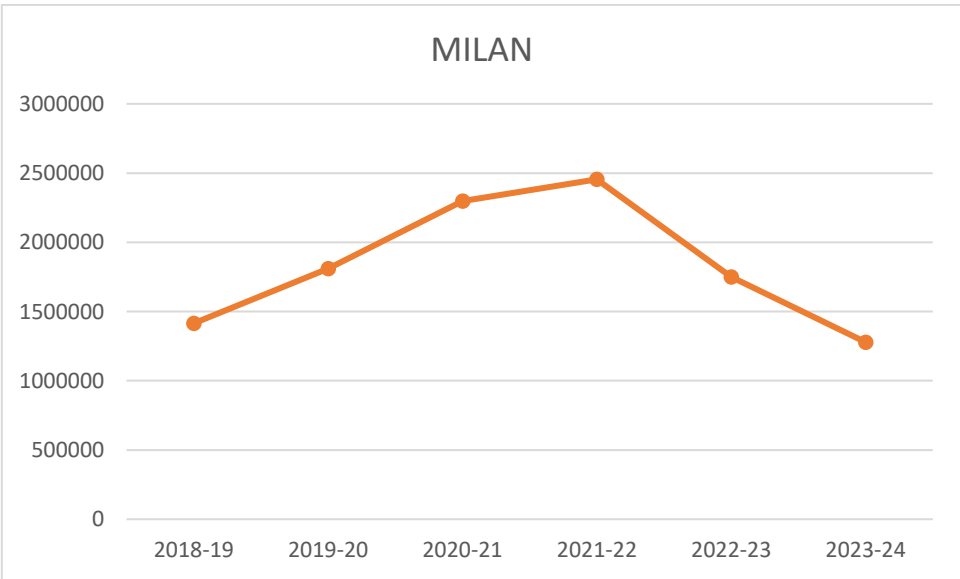


FIGURA 55 FONTE DATI: INSTRACK

Se guardiamo i dati in percentuale rispetto al valore totale di follower, la crescita ottenuta nella stagione 2022-23 corrisponde solo al 24,20% del totale, non si tratta dunque di una percentuale particolarmente alta, ma è significativo il fatto che tale aumento avviene durante la stagione dello scudetto. Guardando il grafico sottostante, si nota come la squadra rossonera sia quella cresciuta di meno nel periodo considerato, in percentuale.



FIGURA 56 FOLLOWER INSTAGRAM MILAN

3.6 La letteratura del consumatore-tifoso

Prima di addentrarci nell'analisi degli effetti della comunicazione, è fondamentale approfondire la figura del tifoso, inquadrato in questo elaborato e dalle società calcistiche come consumatore, potenziale e attuale. Innanzitutto, distinguiamo il tifoso dallo spettatore: secondo Funk, il tifoso sportivo è colui che esprime delle emozioni positive nei confronti di una determinata squadra, mostrando un livello di coinvolgimento che varia da "debole" (quando il tifoso esprime una semplice preferenza verso una squadra) a "forte" (quando il tifoso sente una connessione psicologica con una squadra) (Funk, Alexandris, & McDonald, 2016, p.46). Secondo gli autori Wann, Melnick, Russell, & Pease (2001) il tifoso sportivo è un seguace entusiasta di una squadra, un atleta, uno sport o un prodotto sportivo, mentre per Hunt, Bristol, & Bashaw (1999, p.440) un tifoso è un devoto entusiasta di alcuni oggetti di consumo sportivo in particolare, come una squadra, una lega, uno sport. I tifosi sportivi sono inoltre individui che spendono cospicue risorse di tempo, sforzi e denaro (Funk, Alexandris, & McDonald, 2016, p.6) per supportare la propria squadra del cuore.

È possibile riportare alcune caratteristiche che accomunano la maggior parte dei tifosi sportivi:

- La fedeltà: il tifoso per eccellenza presenta un grande attaccamento alla squadra che sostiene e ha una fede incrollabile in essa (Nufer & Bühler, 2010). Nonostante molte ragioni che possono spingere un individuo a tifare una squadra piuttosto che un'altra, il legame affettivo che si viene a creare tra un tifoso e una squadra è intrinseco e duraturo. Il concetto di loyalty, molto approfondito nella letteratura di marketing, è stato oggetto di studi anche nel contesto sportivo, nel quale viene anche definito come “una fedeltà o devozione a una squadra in particolare, basata su un interesse dello spettatore nei confronti della squadra che si è accresciuto nel tempo” (Byers, 2016).
- Il legame emotivo: Tale legame è superiore a qualsiasi altro legame e il tifoso deve accettare il rischio di sopportare delle “sofferenze” derivanti da risultati negativi della propria squadra. Secondo Appelbaum et al. (2012) “un tifoso è generalmente legato a uno sport o a una squadra da un legame emotivo”. In pratica, il tifoso trova nello sport un trasporto emotivo, delle sensazioni ed esperienze intense che non può trovare nella propria quotidianità extra-sportiva.
- Irrazionalità: il tifoso è spesso mosso (e scosso) da motivazioni irrazionali (entusiasmo, sconforto, gioia, tristezza, ecc.). Questo aspetto è tenuto in grande considerazione dalle società sportive in quanto potrebbe portare ad acquisti senza tener conto del prezzo.
- Identificazione: “un tifoso è un essere umano che si identifica con un particolare club sportivo su un livello cognitivo, affettivo e comportamentale” (Nufer & Bühler, 2010, p.65). Secondo alcuni studi, un tifoso si identifica a tal punto con la propria squadra da ritenere che il proprio comportamento possa aver inciso su un'eventuale vittoria della squadra nonostante non abbia fatto concretamente nulla per realizzarla: questa manifestazione comportamentale si chiama Basking in Reflected Glory (BIRGing) ed è correlata all'autostima personale. È spiegata dal fatto che l'associazione al successo di qualcun altro viene vissuta dall'individuo in modo molto simile al successo raggiunto personalmente (Campbell, Aiden, & Kent, 2004). Al contrario, in caso di insuccesso della squadra, accade il fenomeno opposto: il supporter, per difendere la propria autostima, indebolita dal risultato della squadra, tende a prendere le distanze dagli insuccessi ottenuti da questa, manifestando il proprio disappunto con atteggiamenti di distacco e di allontanamento. Questa tendenza è conosciuta come Cutting Off

Reflected Failure (CORFing). Altri fenomeni indagati in letteratura sono il CORSing (Cutting Off Reflected Success) – l'allontanamento del tifoso dal club sebbene i successi della squadra) e il BIRFing (Basking In Reflected Failure) ossia l'atteggiamento positivo assunto dai tifosi che, nonostante gli insuccessi sportivi ottenuti sul campo, confermano il proprio livello di fandom e manifestano con convinzione il proprio attaccamento al club (Campbell, Aiden, & Kent, 2004).

- Co-producer: il tifoso contribuisce ad accrescere lo spettacolo a cui assiste.
- Senso di appartenenza ad una comunità: i fan possono provenire da strati e contesti sociali differenti, ma la fede per la stessa squadra li accomuna e li pone sullo stesso piano emotivo e sensoriale. Inoltre, l'avvenimento sportivo, dal vivo o da casa, rappresenta un momento di socializzazione che crea nuovi legami tra tifosi o mantiene e rafforza legami già in essere.
- Conoscenza: i tifosi, in genere, hanno una conoscenza storica e statistica del proprio club degna di un esperto del settore (The Social Issues Research Centre, 2008, p.17). I tifosi si ricordano per molti anni gli eventi sportivi che hanno caratterizzato la storia del proprio club, nel bene e nel male.

L'engagement del tifoso è fondamentale per le performance gestionali delle società sportive. La crescita di un club, sia commerciale che finanziaria, è indissolubilmente legata al livello di engagement dei tifosi. Quando si parla di fan engagement, si fa riferimento alle iniziative intraprese dalle società sportive per gestire le relazioni con i propri tifosi, con lo scopo di massimizzare sia il valore offerto ai supporters, sia il valore generato dalla relazione in cui l'esperienza individuale di ogni appassionato ne rappresenta il cuore pulsante. Se un marchio migliora il modo in cui raggiunge i suoi fan e riesce a garantirgli istanti memorabili, come diretta conseguenza gli stessi tifosi vorranno vivere nuovamente l'esperienza e questo comporterà un tangibile incremento delle performance per il brand.

Nello studio del fan engagement all'interno del contesto sportivo, ci sono diverse dimensioni da prendere in considerazione:

1. La dimensione comportamentale: "I fan manifestano il proprio legame ed il proprio attaccamento alla squadra preferita attraverso specifici comportamenti" Hunt et al. (1999) quali acquistare i biglietti o gli abbonamenti per seguire le partite, guardarle in televisione, commentare e condividere con altri tifosi post

su Instagram relativi al proprio club. In riferimento al comportamento di un tifoso, va chiarito che si intende un output osservabile in risposta a un dato sport object²⁴ (Funk, 2008): un output può essere rappresentato anche da una semplice azione, come un like su una pagina social o un comportamento che potrebbe portare beneficio o danno alla squadra, tutto slegato da un comportamento effettivo di acquisto. I comportamenti del tifoso, per Yoshida, Gordon, Nakazawa & Biscaia (2014) sono i seguenti:

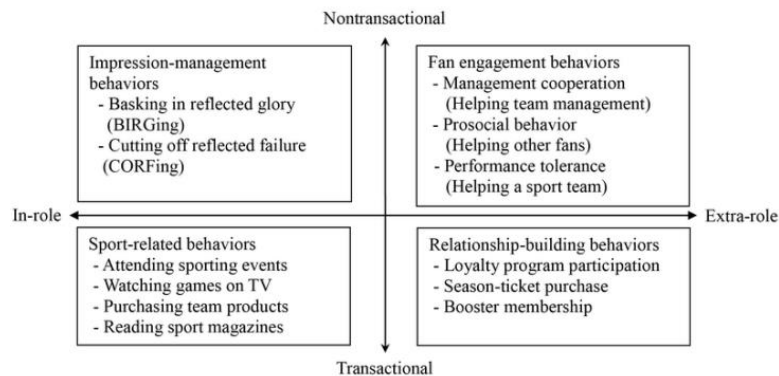


FIGURA 57 I COMPORAMENTI COLLEGATI AL COINVOLGIMENTO DEL TIFOSO

I non transactional behaviours sono i “comportamenti non transazionali”, ovvero che non comportano l’impiego di denaro. Possono essere online o offline: gli online fan engagement behaviours sono comportamenti, scelte e azioni quali la creazione, il consumo o la condivisione di contenuti multimediali tramite le più innovative piattaforme digitali (come il social media) e l’interazione con altri tifosi attraverso esse. Gli “offline fan engagement in-role behaviours” includono BIRGing, CORFing, BIRFing e CORSing (visti in precedenza). Inoltre, all’interno della matrice, gli autori individuano degli extra-role behaviours: management cooperation (helping team management), in cui i fan adottano dei comportamenti costruttivi nei confronti del management della propria squadra d’appartenenza, contribuendo a creare un legame ancora più col proprio club. Prosocial behaviour (helping other fans): è riferito alle interazioni che i tifosi instaurano con altri tifosi e con tutti gli spettatori presenti all’evento sportivo, sia in modo diretto, tramite la partecipazione alla partita, sia tramite la partecipazione sui social media. Ciò al fine di costruire delle forti relazioni tra i supporters che sono poi utili per condividere informazioni riguardo al club e per attrarre nuovi supporters. Passando ai transactional behaviours, ci si riferisce ai “comportamenti transazionali”,

²⁴ L’oggetto viene individuato nella disciplina sportiva, nella squadra, nel campionato, nella specifica competizione, o ancora può riferirsi ad una personalità come un giocatore

che prevedono dunque un investimento in denaro del tifoso che intende interagire con la squadra, tramite l'acquisto di biglietti, abbonamenti o merchandising della squadra. In-role behaviours: sono i comportamenti che vengono assunti per soddisfare un interesse personale, incrementare la propria autostima o la propria immagine pubblica. Extra-role behaviours: sono i comportamenti assunti dal tifoso verso il club e verso altri tifosi. Nonostante i non transactional behaviours non abbiano una manifestazione economica diretta e palese, esiste (ed è documentato in letteratura) un collegamento tra questi e i comportamenti d'acquisto dei consumatori, in grado di impattare sulla performance economica del club (Yoshida, Gordon, Nakazawa, & Biscaia, 2014). I comportamenti con manifestazione transazionale sono stati maggiormente indagati in ambito accademico ed esiste un'ampia letteratura su indicatori e misure da adottare per rilevare il loro impatto sulla performance economica (es: ripetizioni d'acquisto). Tuttavia, anche la dimensione non transazionale ha un impatto considerevole "in una società in rete nella quale i consumatori possono interagire facilmente con altri consumatori e aziende attraverso internet ed altri nuovi media" (Yoshida, Gordon, Nakazawa, & Biscaia, 2014).

2. La dimensione psicologica e relazionale: le società sportive devono riuscire a fidelizzare i tifosi al club, cercando di capire qual è il processo di costruzione di questo rapporto, con lo scopo di generare elevati tassi di fedeltà (Funk, 2008, p.168). Un modello che può aiutare a comprendere la connessione psicologica che lega un tifoso al proprio club è il Psychological Continuum Model (PCM). Secondo questo modello, un individuo può sviluppare una connessione psicologica verso uno sport object che può modificarsi ed evolversi nel corso del tempo (Funk, 2008). Questa connessione viene rappresentata come una progressione nel tempo che si sviluppa attraverso quattro livelli gerarchici, a cui corrispondono connessioni psicologiche diverse: awareness, attraction, attachment, allegiance. La linearità di questo modello mostra che l'individuo avanza nelle varie fasi all'aumentare della connessione psicologica che lega il supporter al suo club. 1) Awareness: è il livello del consumatore tifoso che conosce per la prima volta un dato sport object senza alcuna preferenza, la connessione è dunque solo superficiale. 2) Attraction: in questo livello aumenta l'intensità emotiva del legame tra il tifoso e la società sportiva. L'individuo ha esperienze pregresse con lo sport object, ha più informazioni in suo possesso ed è ora in grado di scegliere quale squadra supportare. Tutto ciò che il tifoso

ha appreso è ora interiorizzato e proiettato sull'immagine che l'individuo ha di sé. In questa fase, la connessione psicologica non è ancora consolidata e instabile, alla mercé di possibili esperienze negative compromettenti dal punto di vista dell'engagement. 3) Attachment: in questo stadio il legame tra il supporter e la squadra assume più importanza per il tifoso, la connessione psicologica si rafforza notevolmente ed inizia a fortificarsi, l'individuo può definirsi a tutti gli effetti un supporter e si identifica con una squadra. L'individuo attribuisce allo sport object un significato emozionale, simbolico e funzionale; decide di assistere ad una partita perché ha rilevanza sul piano emozionale, sul piano funzionale e sul piano simbolico. Il consumatore inizia ad identificarsi con il club e con l'immagine che rispecchia, la connessione psicologica è caratterizzata da una maggiore stabilità e gli input psicologici e personali hanno maggiore influenza rispetto agli stimoli provenienti dall'esterno. 4) Allegiance: secondo Funk (2008, p.168), il PCM definisce la fedeltà ("allegiance") come la lealtà o devozione ad un certo sport object. Questo stadio rappresenta l'apice della connessione psicologica tra il tifoso e il club. A questo livello, le manifestazioni comportamentali diventano più durature, frequenti e complesse, le associazioni mentali che nello stadio precedente erano state interiorizzate ora sono state consolidate ulteriormente in una struttura mentale complessa, permanente e durevole, tale da sovrapporsi ulteriormente all'immagine che l'individuo ha di sé, influenzando in modo ancor più significativo anche i comportamenti.

Le forze esterne (input) che condizionano i livelli di psychological e behavioural engagement sono:

- Marketing and communications actions: intraprese dai club per espandere la fan base e consolidare quella attuale, viste finora all'interno dell'elaborato e che verranno analizzate più avanti nel capitolo.
- Sociological and cultural influences: sono le informazioni e raccomandazioni che ciascuno riceve dai gruppi di riferimento, come amici, familiari, gruppi sportivi online e offline.

In relazione allo studio che si vuole effettuare all'interno dell'elaborato, analizzare la connessione psicologica che lega un tifoso alla propria squadra del cuore può essere fondamentale per le squadre per mettere a punto le strategie più idonee per influenzare

i diversi livelli di awareness, attraction, attachment e allegiance. Le società devono avere la capacità di adottare un approccio “service centred” e “consumer-oriented”, dando ai supporters la possibilità di far sentire la propria voce, evidenziando eventuali problematiche, utili al club per migliorare il proprio operato ed offrire prodotti e servizi migliori, creando valore per il club. Per fare questo, i club necessitano di effettuare i giusti investimenti al fine di conoscere, studiare ed ascoltare la propria fan base, sviluppando prodotti e servizi in grado di incontrare e soddisfare i bisogni e le aspettative dei diversi segmenti di tifosi. Un esempio è rappresentato dalle nuove piattaforme digitali che consentono, attraverso le Web TV, di superare le limitazioni geografiche e dare la possibilità anche a tifosi fisicamente lontani di seguire la propria squadra del cuore. Da questo punto di vista, l'approccio di marketing più esauriente è quello del Relationship Marketing, che sottolinea l'importanza per un'organizzazione di accrescere il valore della relazione con il cliente attraverso la sua fidelizzazione nel tempo.

3. La dimensione emozionale: viene indagata nelle discipline classiche del marketing; ad esempio, in ambito di sport management sono state studiate le emozioni dal punto di vista del consumatore, considerando ovviamente le implicazioni manageriali per le società di calcio e le federazioni nazionali e non. Le emozioni sono soggettive, in quanto variano da individuo a individuo, ogni tifoso reagisce in maniera differente alla vittoria e alla sconfitta. Sono condivisibili tra tutti i tifosi, che esultano e si disperano simultaneamente. Le emozioni sono peculiari del contesto in cui hanno luogo, un'esultanza a casa è estremamente differente rispetto ad un'esultanza allo stadio. Per quanto riguarda il management dello sport, lo studio sulle emozioni percepite dagli spettatori che sembra essere più esauriente è quello condotto da Lee e colleghi (2017). Questi autori hanno infatti costruito la SporTERS, Sport Team Emotion Recall Scale, una scala di misurazione delle emozioni nel contesto dei brand sportivi, utile per identificare le emozioni che provano i fan nei confronti delle squadre preferite. Le emozioni individuate dagli autori sono: connessione (appassionato, nostalgico, solidale e connesso), euforia (felice, eccitato, lieto, orgoglioso, ottimista e divertito), competitività (competitivo e aggressivo), sorpresa (sbalordito, meravigliato e attonito), rabbia (infastidito, frustrato e arrabbiato), infelicità (sofferente, triste e abbattuto) e preoccupazione o ansia (Lee, Kim, & Heere, 2017, p.7). Una classificazione alternativa è quella proposta

da Yim, Byon, and Baker, che costruiscono la “sport fan emotion scale” considerando invece: hopelessness (la mancanza di speranza, 6 elementi), triumph (il trionfo, 5 elementi), serenity (la serenità, 3 elementi), anger (la rabbia, 6 elementi), joy (la gioia, 9 elementi), and tension (la tensione, 4 elementi) (Yim, Byon, & Baker, 2014). Le società sportive che decidono di orientarsi al servizio nel costruire la propria offerta, hanno come primo scopo quello di influenzare il legame emotivo tra il tifoso e il club attraverso tutta l’esperienza di consumo nel suo complesso, e non solo dalla performance sul campo della squadra. L’attenzione va dunque dirottata soprattutto sulla relazione fra emozioni e comportamenti d’acquisto, che infatti sono in grado di agire sui fan influenzandone i comportamenti e modificandone le decisioni. Nello sport, le emozioni hanno diversi ruoli: possono agire come informazioni (Kwak, Kim, & Hirt, 2011, p.230) influenzando il processo decisionale del consumatore e costruendo valori e preferenze personali. Possono agire come fonte di motivazione (Kwak, Kim, & Hirt, 2011): la “ricompensa” emotiva ottenuta da un fan allo stadio o a casa potrebbe spingerlo ad acquistare il biglietto di un evento sportivo. La soddisfazione del tifoso non è solo legata all’esito dell’evento a cui assiste, ma anche dal contesto in cui ciò avviene ed è qui che le società di calcio possono intervenire. È il caso dell’Allianz Stadium di Torino, citato nel questionario che si vedrà nel quarto capitolo, che, offrendo una struttura dotata di tutti i comfort, massimizza la soddisfazione del tifoso. Questi sono solamente alcuni degli impatti che le emozioni generano sull’engagement psicologico e comportamentale dei supporters, ma bastano a far capire l’importanza che le organizzazioni sportive devono attribuire all’aspetto emozionale della relazione con i tifosi. In un contesto di crescente competizione intersettoriale, le società sportive hanno la necessità di indirizzare le proprie strategie di marketing verso la creazione di una varietà di prodotti, servizi ed esperienze in grado di generare emozioni positive nei tifosi, indipendentemente dal risultato sportivo. La dimensione emozionale può e deve trovare spazio nelle pratiche di marketing di una società sportiva e può essere valorizzata tramite iniziative e leve differenti: le società sportive devono avere infatti la capacità di trasformare lo stadio in un luogo tanto emozionale da garantire esperienze positive che a loro volta generano emozioni piacevoli per contribuire a migliorare le percezioni avvertite dai supporters e incentivare l’acquisto di un biglietto per una gara

successiva. I managers dovrebbero utilizzare tecniche di comunicazione idonee ad influenzare positivamente lo stato emotivo dei destinatari, sfruttando le opportunità offerte dai social network per incentivare la relazione con il brand, ad esempio tramite lo storytelling.

4. La dimensione relazionale: i club, per poter contare su una fan base che dimostri livelli di attaccamento e fedeltà sempre più elevati, devono sviluppare e mantenere relazioni positive (e di conseguenza redditizie). Sia nell'ambito accademico che in quello manageriale, si è da tempo fatto largo la necessità di adottare un cambio di paradigma che si allontani dal tradizionale approccio al marketing di tipo transazionale, a favore di un approccio maggiormente relazionale (Nufer & Bühler, 2010, p.19), focalizzato sulla gestione delle relazioni con i clienti ed altri stakeholders. Questo tipo di approccio è particolarmente adatto in ambito sportivo, in cui le relazioni costruite non riguardano solo i tifosi, ma tutti gli stakeholders coinvolti. Le società sportive devono adottare un orientamento a lungo termine, gestendo la relazione con il consumatore-tifoso nelle tre fasi di "customer acquisition, customer development, customer retention"¹² (Bijmolt, et al., 2010, p.342). I club devono poi creare delle relazioni bidirezionali, in cui i tifosi assumono un ruolo proattivo di "co-creatori di valore", contribuendo a creare le esperienze reali o virtuali che vogliono vivere. La gestione delle relazioni con i vari stakeholders, inoltre, rappresentano per le società sportive una duplice opportunità: da un lato, il club può arrivare ad individuare sia nuovi segmenti di tifosi sia accrescere le occasioni di consumo con i fan attuali. Ne sono un esempio le collaborazioni tra due società sportive che praticano discipline differenti, utili per avvicinare nuovi tifosi potenziali tramite il coinvolgimento diretto. Dall'altro, la società ha la possibilità di valorizzare ulteriormente queste relazioni grazie a collaborazioni e progetti di marketing in grado di incrementare il valore dei prodotti/servizi offerti ai tifosi e di aumentare ulteriormente l'engagement fisico e/o virtuale del tifoso. L'approccio fan relationship management, proposto dagli autori Nufer e Bühler (2010, p.71-82), sintetizza le sei fasi più importanti per costruire relazioni positive con la propria fan base e rafforzare la relazione con i propri supporters:
 1. Conoscere i tifosi ("consumer research: understanding the fans")
 2. Segmentare la fan base ("segmentation: building relevant consumer groups")per creare strategie adatte ai segmenti individuati e modellando le strategie su

di essi. 3. Differenziare l'offerta: ("serving different fan segments and offering the extraordinary") creare strategie e contenuti sia per i fan attuali che per quelli futuri. 4. Coinvolgere i tifosi e riconoscerne la fedeltà ("involving fans and rewarding loyalty"), premiando i tifosi più fedeli e appassionati, oppure facendoli partecipare a scelte societarie come, ad esempio, la scelta del nome della mascotte. 5. Prestare ascolto e attenzione ai reclami ("taking fans' complaints seriously"). 6. Valutare e controllare il processo ("Evaluating and controlling the relationship marketing process"). A tal fine, è utile usufruire di piattaforme di Customer Relationship Management (CRM) per: conoscere al meglio il cliente acquisendo e archiviando dati; trasformare i dati, analizzandoli, in informazioni utili a studiare il cliente, i suoi comportamenti e le sue necessità; elaborare opportune strategie; automatizzare i processi di business rivolti one-to-one ai tifosi (inviti, newsletter, mail, ecc.); integrare queste informazioni con tutti gli altri canali di comunicazione del club.

5. La dimensione esperienziale: l'esperienza è parte integrante dello sport, la partecipazione, la passione e il coinvolgimento dei fan fanno parte della quotidianità non solo dei tifosi ma anche dei praticanti. La sport experience è un tipo di esperienza particolare, unica, legata non solo all'evento in sé, ma anche all'esito dell'evento, al palcoscenico in cui prende vita. Le esperienze sportive creano delle risposte psicologiche, in relazione anche al rapporto tra le società sportive e i tifosi, che non vengono osservate in nessun altro contesto (Funk, Alexandris, & McDonald, 2016, p.11). L'immersione totale dell'utente a livello fisico, mentale, emozionale, sociale o spirituale è uno degli elementi principali dell'approccio di experience marketing e diventa fondamentale per ottenere le risposte migliori dagli appassionati. Nel contesto sportivo, così come nel marketing classico, assumendo che il core business di una società è costituito dalla vendita di un evento (la gara) il cui esito non è sotto il controllo della società, va considerato che: il focus della gestione aziendale non può essere centrato solo sull'area tecnica e sportiva; il club deve strutturarsi in modo tale da offrire prodotti, servizi ed esperienze correlate all'evento sportivo, in grado di fornire un valore aggiunto a quello dell'evento sportivo in sé, che comunque deve essere strutturato in base ai criteri dell'unicità e dell'esclusività. Creare esperienze avvincenti e accattivanti (virtuali o reali) per tifosi o appassionati, consente alle società sportive di aumentare e ampliare la

partecipazione attiva, utilizzandola come stimolo per migliorare l'awareness e l'attraction dei tifosi potenziali. Permette inoltre di rafforzare la brand loyalty nei tifosi e negli spettatori già acquisiti, contribuendo allo sviluppo della brand image del club. Una pratica diffusa è quella di diffondere la popolarità dello sport e del proprio marchio in paesi diversi e fra nuovi segmenti di domanda, come visto all'interno del primo capitolo, con la collaborazione tra Milan e NY o con le campagne asiatiche di Inter e Juventus.

I club devono accettare il proprio ruolo di experience provider e di conseguenza rivolgere il proprio approccio di marketing non solo all'aspetto relazionale ma anche a quello esperienziale, decisivo per ottenere un importante vantaggio competitivo e valorizzare ulteriormente la propria offerta. Applicando correttamente i principi del marketing esperienziale, il club riesce a creare esperienze di successo per i tifosi sportivi in grado di formare una connessione con la propria fan base che influisce progressivamente sui livelli di engagement (psicologico, comportamentale ed emozionale) dei supporters. Uno degli ultimi approcci che spiega come costruire in maniera ottimale le esperienze nel contesto sportivo è lo Sport Experience Design (S-X Design). Si tratta di un approccio che integra la visione manageriale e quella del consumatore, ponendo attenzione sulla qualità della relazione che l'organizzazione è tenuta a sviluppare (Funk D., 2017). La sport user experience è costituita da una serie di interazioni reali e virtuali che avvengono fra club e supporters, in un contesto fornito dall'organizzazione sportiva. Nel corso di questa esperienza, il fan interagisce con il club tramite diversi "touchpoints", punti di contatto diretti ed indiretti, e tale interazione avviene tramite strumenti e canali reali e/o virtuali (Funk, 2017). Per riuscire a creare esperienze di valore è fondamentale per i club conoscere i propri tifosi (sport user), le loro caratteristiche, i loro bisogni, le loro aspettative e motivazioni. È necessario quindi controllare e ottimizzare tutti i touchpoint che caratterizzano l'esperienza vissuta dai fans. Secondo l'approccio S-X Design, per le società sportive diventa estremamente utile studiare ed analizzare il customer (in questo caso fan) journey, individuando tutte le interazioni che si verificano prima, durante e dopo l'attività di consumo, suddividendo l'esperienza in vari step successivi (a partire ad esempio dall'acquisto del ticket online per partecipare all'evento sportivo fino all'esperienza di rientro a casa). Scomponendo l'esperienza complessiva in una "serie di esperienze multiple" (Funk, 2017), il club riesce, almeno in teoria, a controllare al meglio l'esperienza vissuta dal tifoso, raccogliere informazioni sul suo grado di soddisfazione, controllare le sue percezioni

e sensazioni in ogni segmento, individuando così le azioni di marketing da intraprendere per intervenire positivamente sull'esperienza vissuta dal tifoso ed incrementare il suo livello di coinvolgimento. In conclusione, nella prospettiva della teoria appena raccontata, l'obiettivo delle società sportive non è più solamente quello di massimizzare i ritorni economici, ma anche di aumentare il fan engagement migliorando e valorizzando le esperienze offerte ai tifosi.

3.7 Gli effetti della comunicazione su affluenza, abbonamenti, ricavi e risultati sportivi

Dopo aver chiarito e fornito diverse prospettive sulla figura del consumatore e ciò che lo spinge a cambiare le proprie abitudini e i propri comportamenti e dopo l'analisi riguardante diversi parametri calcistici e la crescita su Instagram delle diverse società, verrà di seguito valutata l'effetto della comunicazione analizzando alcuni casi peculiari per ciascun club, con lo scopo di valutare un'effettiva corrispondenza tra la crescita sui social e i risultati dei club.

3.7.1 Inter

Partendo dall'affluenza dell'Inter, si nota, nel paragrafo dedicato, un repentino aumento dalla stagione 2016-17 a quella successiva, spiegabile non tanto dai risultati sportivi, piuttosto deludenti, quanto piuttosto dal cambiamento promesso dalla nuova presidenza cinese. Tuttavia, bisogna precisare che il cambio di società è iniziato a giugno 2016, prima dell'inizio della stagione 2016-17, non è dunque strettamente correlabile all'aumento di spettatori allo stadio della stagione 2017-18. Nel corso della stagione la squadra milanese ha ottenuto dei buoni risultati in campionato e gli sforzi profusi hanno infine portato ad una qualificazione in Champions League che mancava da molti anni. Certamente l'acquisto di alcuni giocatori ha contribuito a riportare entusiasmo tra i tifosi, ma tra di essi nessuno era sufficientemente conosciuto all'epoca da generare tale entusiasmo, l'unico vero top player ingaggiato è stato probabilmente Luciano Spalletti nel ruolo di allenatore della squadra. Ciò che ha guidato il successo al botteghino della squadra di Milano è stato l'ottimo inizio di stagione culminato con il raggiungimento del primo posto a dicembre, un evento a cui i tifosi interisti non assistevano da anni e che certamente li ha spinti a tornare maggiormente allo stadio ed a supportare i propri beniamini. Negli anni successivi, il dato relativo all'affluenza è continuato a salire, grazie ai miglioramenti ottenuti in campionato e all'evidente

rafforzamento della squadra, che ha contribuito ad alimentare le speranze di vittoria dei tifosi e li ha spinti ad andare più spesso allo stadio. La comunicazione, negli anni successivi, ha contribuito certamente alla creazione di questo processo, l'Inter ha infatti creato "Inter Media House":

"Sei anni di Inter Media House. Sei anni durante i quali i tifosi nerazzurri hanno viaggiato al fianco della squadra accompagnati dai contenuti prodotti da Inter Media House, progetto nato nel settembre 2017.

Un percorso iniziato con 13 milioni di follower e 9 social network interessati e che ora conta una fanbase totale di 67 milioni di fan, con 25 global channel interessati, per una produzione di oltre 55mila contenuti stagionali. Numeri che riassumono la connessione naturale tra le prestazioni della squadra in campo, le attività off-pitch del Club e l'ingaggio sui social network dei tifosi nerazzurri in tutto il mondo."²⁵ Il club ha effettuato un grande passo in avanti sulla comunicazione e sul digital marketing a partire dal 30 settembre 2017, quando la società ha creato Inter Media House, ovvero un team di comunicazione e marketing che si occupa della gestione dei social media, nonché della gestione delle comunicazioni con la stampa ed i giornalisti, l'obiettivo finale è quello di internazionalizzare il brand ed ampliare il mercato del club in tutto il mondo, superando i confini italiani ed europei. La società, creando una divisione a parte all'interno del proprio organico avente "solo" lo scopo di creare contenuti digitali, ha puntato molto sulla comunicazione digitale, con l'obiettivo di attuare efficacemente una strategia di social media marketing. Inter Media House è uno spazio fisico e digitale, situato nel cuore del rinnovato Suning Training Center, dotato di una vasta area stampa dedicata all'incontro tra società e giornalisti e finalizzato alla produzione di contenuti di vario genere per Inter Tv, il sito web, l'app ufficiale e i social network. Lo slogan lanciato alla nascita della nuova sede digitale dell'Inter è "Always with you", simbolo di una vicinanza e di un coinvolgimento totale di tifosi e appassionati presenti in tutto il mondo. Il senso della creazione di Inter Media House può essere riassunto dalle parole di Robert Faulkner (Chief Communications Officer) il giorno del lancio: "Oggi competiamo per il tempo delle persone e per fare questo dobbiamo essere rilevanti, creando esperienze e contenuti sempre più ingaggianti e ispirazionali per valorizzare il senso di appartenenza, la fede, che le persone hanno nei confronti del

²⁵ <https://www.inter.it/it/notizie/compleanno-inter-media-house-2023>

nostro Club.”²⁶ Il lavoro di Inter Media House si sviluppa e coinvolge tutti i social utilizzati dalla società, anche se, grazie alla propria versatilità e alla maggiore diffusione, soprattutto tra i più giovani, ha scelto soprattutto Instagram come piattaforma di punta per i contenuti digitali della società. La pagina ufficiale dell’Inter, che conta al giorno d’oggi quasi undici milioni di follower, come visto nei paragrafi precedenti, pubblica foto e video delle partite della squadra, oltre ad occuparsi anche di promuovere e pubblicizzare il merchandising del team e di annunciare i nuovi acquisti della società, pensando e pubblicando i post in modo da coinvolgere i tifosi in ogni fase della stagione, che sia più o meno importante. Come si può notare dal paragrafo sull’annuncio dell’acquisto di un giocatore, il lavoro più evidente della Media House interista lo si apprezza nei video di presentazione dei nuovi calciatori. In questi contenuti, il calciatore viene estromesso dalla solita realtà in cui i tifosi sono abituati a vederlo, proiettandolo in una nuova dimensione in cui interpreta i ruoli più disparati, mai casuali, ma direttamente collegati alla storia del calciatore, personale o sportiva. Ad esempio:



FIGURA 58 NELL'ANNUNCIO DI CHRISTIAN ERIKSEN, IL CALCIATORE DIVENTA UN DIRETTORE D'ORCHESTRA

Il lavoro di Inter Media House si è sempre più evoluto, creando video di presentazione dei giocatori, ma anche video emozionali su partite del passato che hanno fatto la storia, o raccontando partite importanti del presente quali i derby di Milano o la finale di UEFA Champions League, che ricordano quasi dei cortometraggi. Il passo avanti definitivo è stato compiuto nell'estate del 2023, grazie alla collaborazione con Paramount Plus, nuovo main sponsor dell'Inter. Si tratta di una società di streaming statunitense che fa guadagnare alla società 15 milioni di euro annuali più eventuali bonus e che, grazie alla Media House, ha creato per la stagione 2023/2024 una miniserie su Instagram e su YouTube con i video delle presentazioni dei nuovi acquisti,

²⁶ <https://www.wired.it/attualita/media/2017/09/29/inter-media-house/>

di cui si è parlato nei paragrafi precedenti con i manifesti cinematografici a cui sono seguiti dei cortometraggi che riprendono la storia accennata nel manifesto di acquisto del giocatore. Inter Media House rappresenta un esempio vincente di “content marketing”, grazie ai propri contenuti è riuscita a ritagliarsi uno spazio importante nella mente dei tifosi, che ormai aspettano sempre con grandi aspettative gli annunci dei nuovi giocatori, sapendo la qualità dei contenuti che li aspetta. Si può dire che rappresenti un’anomalia nel panorama calcistico italiano, un passo verso il futuro cominciato 6 anni fa e che ha permesso all’Inter di crescere vertiginosamente su tutti i social, di pari passo con la crescita sul campo, culminata con lo scudetto nella stagione 2020-21 e la finale di Champions League nel 2023.

La neonata Inter Media House non si è lasciata scappare l’occasione di creare qualcosa di unico per promuovere la campagna abbonamenti dell’anno successivo:



FIGURA 59 CAMPAGNA ABBONAMENTI INTER 2018-19

Gli effetti di tale comunicazione sono immediatamente visibili nella stagione successiva, come si nota dal grafico riguardante il dato degli abbonamenti venduti, l’Inter ottiene, per la stagione 2018-19, 7000 abbonamenti in più, raggiungendo quota 38000, quota che verrà superata nelle stagioni seguenti fino ad arrivare al numero attuale di 42000. Per l’Inter la stagione 2018-19 ha rappresentato un punto di svolta, da lì in poi il club ha continuato a crescere e due stagioni dopo ha finalmente conquistato lo scudetto.

Gli effetti della comunicazione dal punto di vista sportivo sono difficilmente valutabili, l’effetto non può certamente essere diretto, ma per arrivare a una conclusione a riguardo è necessario partire da un po’ più lontano. Nel caso dell’Inter, abbiamo visto come la comunicazione abbia svolto un ruolo chiave nella riuscita della campagna

abbonamenti, questo ha portato, oltre ad un aumento nello specifico del numero di abbonati, anche ad un aumento dell'affluenza del pubblico nelle partite di casa, un dato che è cresciuto di pari passo con il numero degli abbonati. L'impatto di tale crescita diventa valutabile, dal punto di vista dei risultati sportivi, nelle vittorie ottenute dalla squadra nelle partite in casa. Nel grafico sottostante, viene calcolata la percentuale di punti ottenuti in casa sul totale dei punti ottenibili tra le mura amiche.

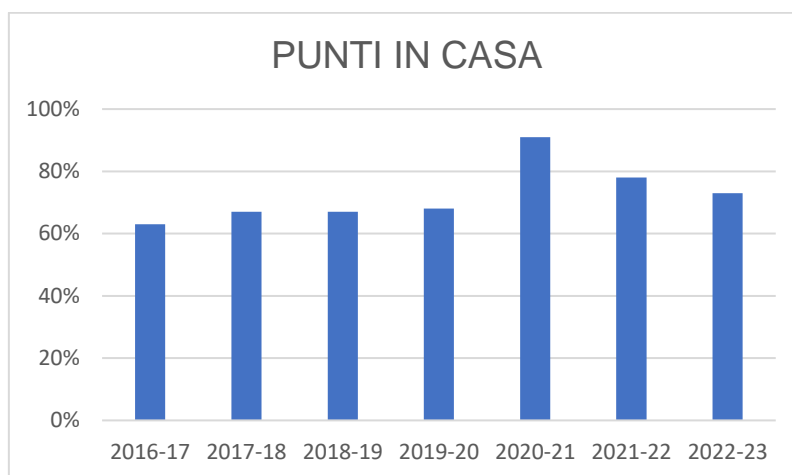


FIGURA 60 PERCENTUALE DI PUNTI CONQUISTATI IN CASA

In base ai risultati del grafico in alto, l'aumento dell'affluenza del pubblico e l'aumento degli abbonati non vengono seguiti da un miglioramento del rendimento casalingo, che rimane stabile fino al 2019-20 e sale nettamente proprio nella stagione in cui il pubblico era assente a causa della pandemia da covid 19. Non c'è dunque correlazione tra la comunicazione e i risultati sportivi. Dal punto di vista dell'aumento dei ricavi, la comunicazione può impattare da diversi punti di vista: dal lato degli incassi al botteghino, delle vendite di merchandising, delle vendite dei giocatori e dall'aumento delle sponsorizzazioni. Le ultime due variabili sono strettamente correlate ai risultati sportivi: se una squadra vince vuol dire che i suoi giocatori sono i migliori, di conseguenza tali giocatori saranno ambiti dai club economicamente più importanti che produrranno degli sforzi economici notevoli per strapparli alla società che ne detiene il cartellino. Anche le sponsorizzazioni sono fortemente legate alla forza della squadra, in quanto, come intuibile, una squadra vincente risulta più attraente per possibili investitori e sponsor potenziali.

Per quanto riguarda l'Inter, come visto in precedenza l'impatto sulle ultime due variabili è minimo, se non nullo, in quanto i risultati sportivi sembrano non correlati alla grande produzione comunicativa di Inter Media House. Osservando i dati relativi ai ricavi

commerciali, l'Inter ha avuto un miglioramento costante nel tempo, che segue di pari passo i risultati che la squadra nerazzurra ha ottenuto sul campo. L'incidenza della comunicazione, nel discorso portato avanti finora, si apprezza "soltanto" nei ricavi ottenuti al botteghino, con un aumento di ben 11 milioni di euro dalla stagione 2017-18 alla stagione 2018-19.²⁷

3.7.2 Juventus

Passando alla Juventus, considerata la solidità nei risultati sportivi e i numeri raggiunti dal punto di vista dei ricavi e dell'affluenza di pubblico, trovare una correlazione tra comunicazione e i parametri appena elencati è un compito senza dubbio arduo. Il caso di partenza per osservare gli effetti della comunicazione è ovviamente l'acquisto di Cristiano Ronaldo: avvenuto il 10 luglio 2018, rappresenta uno degli acquisti più importanti nella storia del calcio italiano. Il calciatore portoghese in carriera ha vinto cinque campionati nazionali, cinque Champions League, cinque palloni d'oro, un Europeo e svariate coppe minori nazionali e internazionali. Il fenomeno lusitano è costato alla Juventus 115 milioni di euro (record per il campionato italiano), tra parte fissa e oneri accessori, in più il club bianconero ha corrisposto al calciatore un ingaggio da 30 milioni annui, con un contratto da quattro anni. Analizzando l'operazione da un punto di vista sportivo, i risultati non stati quelli sperati. La Juventus ha concluso la stagione 2017-2018 al primo posto in campionato (per il sesto anno consecutivo), ha vinto la Coppa Italia (per il quarto anno consecutivo) ed è arrivata ai quarti di finale in Champions League. Nei tre anni di permanenza di Cristiano Ronaldo alla Juventus, la squadra ha conquistato altri due scudetti e una Coppa Italia, mantenendo un certo dominio sul calcio italiano fino alla stagione 2020-21, anno dello scudetto dell'Inter. Il vero fallimento per la squadra bianconera è stata la campagna europea in questi anni. Cristiano Ronaldo è recordman di gol nella competizione, oltre ad avere nel proprio palmarès ben 5 Champions League, tre in più della stessa Juventus, l'acquisto del campione portoghese aveva lo scopo di riportare la squadra torinese sul tetto d'Europa o almeno a contendere il trofeo agli grandi club europei. I risultati sono stati invece piuttosto deludenti: nel 2018-19 la Juventus è uscita ai quarti di finale contro gli olandesi dell'Ajax perdendo in casa la partita decisiva; nel 2019-20 la sconfitta è arrivata agli ottavi di finale contro il meno blasonato Lione; infine, nel 2020-21, i

²⁷ Dati: calcioefinanza.it

bianconeri perdono ancora una volta agli ottavi di finale contro i lusitani del Porto. Dal punto di vista sportivo, l'acquisto di Cristiano Ronaldo non ha dunque prodotto i risultati desiderati, anzi, la striscia di scudetti consecutivamente si è paradossalmente interrotta proprio durante la permanenza del giocatore portoghese. L'operazione Ronaldo ha avuto tuttavia un impatto clamoroso dal punto di vista mediatico. Il 10 luglio, (giorno dell'annuncio) e il giorno successivo si è registrato un aumento di circa 80 mila followers sull'account Twitter della Juve²⁸. Dal 10 fino al giorno della presentazione ufficiale del calciatore, ovvero il 16 luglio, i vari social del club hanno giovato enormemente di questo trasferimento ed hanno registrato un aumento totale di più di tre milioni di followers; in particolare, Twitter ha registrato un aumento di un milione e centomila followers, Facebook di cinquecento mila e Instagram, social sul quale la pagina ufficiale del club ha avuto la maggiore crescita, di oltre un milione e mezzo di seguaci²⁹. La giornata del 16 luglio è stata una giornata ricca di contenuti a partire dal video di presentazione, che è riuscito a totalizzare 9 milioni di visualizzazioni su tutti i canali digitali il giorno stesso; nel giro di due giorni, invece, i canali della Juventus hanno registrato 40 milioni di visualizzazioni.³⁰ Secondo ulteriori indagini, allargando l'intervallo di tempo fino al 25 luglio, i seguaci sui canali digitali della Juventus sono aumentati in totale di 4,7 milioni, traguardo raggiunto in soli 15 giorni dall'acquisto del calciatore; altri dati che vale la pena sottolineare sono il tasso di engagement del post di annuncio ufficiale del trasferimento sui profili della società e del calciatore che hanno ottenuto rispettivamente il 30,71% e il 9,02% di engagement rate (pari al rapporto tra numero di interazioni con il post e ammontare di persone che hanno visualizzato il contenuto).³¹

²⁸Diamanti, 2018

²⁹ Sport thinking 2018-b

³⁰ Diamanti, 2018

³¹ IQUII Sport

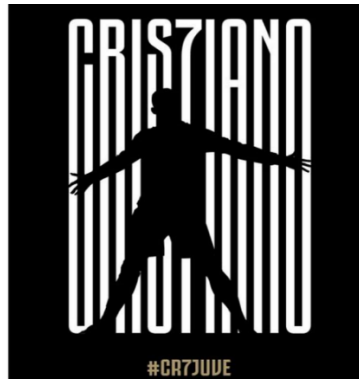


FIGURA 61 IL POST DI ANNUNCIO DELL'ACQUISTO DEL GIOCATORE

L'annuncio stesso dell'acquisto del giocatore è diventato a sua volta iconico, ricordato negli anni a venire più di qualsiasi altra grafica celebrativa di altre squadre. La grafica scelta è composta dalla scritta "Cris7iano" e la silhouette del giocatore in primo piano mentre esegue la sua esultanza caratteristica. Il font scelto dal club ricalca quello del logo della squadra, introdotto solo un anno prima, legando in modo indissolubile il calciatore portoghese al rebranding della società, di cui diventa ambasciatore nel mondo dello sport e non solo. La comunicazione dell'acquisto del giocatore è stata piuttosto intensa da parte della Juventus, che ha sfruttato al massimo l'enorme visibilità di cui ha iniziato a godere dal momento dell'ufficialità della trattativa. L'obiettivo della squadra è stato fin da subito quello di coinvolgere il più possibile i propri tifosi, inizialmente tramite un conto alla rovescia durante il quale quotidianamente veniva postato su Facebook un video regolarmente alle sette di sera, nel quale i fan venivano invitati a raccontare la loro attesa e, successivamente, portandoli a vivere in prima persona, attraverso le piattaforme sociali, ogni momento dell'atteso arrivo di Cristiano Ronaldo a partire dallo sbarco in aeroporto fino alla prima conferenza stampa ufficiale. In un secondo momento, la società bianconera ha promosso l'iniziativa "Welcome Cristiano" con la quale i tifosi, dopo aver inserito i propri dati sopra la piattaforma juventina, avevano la possibilità di condividere una card di benvenuto al calciatore portoghese sui propri profili social fino ad arrivare al cosiddetto "CR7day", un evento multimediale con l'hashtag appositamente creato "#CR7DAY" durante il quale i vari social della Juventus hanno raccontato in tempo reale i diversi avvenimenti della giornata in cui il calciatore è arrivato a Torino.³²

³² <https://sportthinking.it/2018/07/27/cristiano-ronaldo-juventus/>



FIGURA 62 CAMPAGNA #CR7DAY

Questo tipo di promozione da parte della Juventus, può essere considerata un esempio di “inbound marketing”, in cui il cliente (in questo caso i tifosi) cambia il proprio ruolo e passa ad essere promotore del brand, tramite dei contenuti proposti dalla squadra bianconera, come le card sopradescritte. Inoltre, il club è riuscito ad ottenere importanti dati riguardanti i propri tifosi, sfruttando la popolarità di tale iniziativa.

L’acquisto di Ronaldo non è dunque solamente un’operazione di tipo sportivo, ma una vera e propria manovra di marketing. L’obiettivo della società non era soltanto quello di conquistare un trofeo a livello europeo, ma di portare il club allo stesso livello delle big europee, secondo altri parametri, come i ricavi dalle sponsorizzazioni o i ricavi commerciali. La comunicazione, come visto fin qui, è stata curata nei minimi dettagli e il club bianconero non ha lasciato nulla al caso per la promozione di questo grande acquisto, contribuendo in maniera sostanziale all’ottima riuscita dell’operazione dal punto di vista mediatico, come dimostrato da quanto detto in precedenza. Se l’Inter per migliorare la propria comunicazione e aumentare i propri numeri sui social ha creato Inter Media House, la Juventus ha optato per una soluzione più rapida, quasi istantanea, seppur molto più dispendiosa.

Dal punto di vista dell’affluenza allo stadio e degli abbonamenti, era impossibile aumentare i numeri del club bianconero, che sono rimasti stabili per tutto il triennio di permanenza di Ronaldo alla Juventus. Come detto all’inizio, inoltre, anche dal punto di vista sportivo l’effetto è stato minimo, con due scudetti e una Coppa Italia conquistata e anzi, la Juventus, per la prima volta dopo 9 stagioni consecutive, non è riuscita a conquistare lo scudetto. Il vero impatto che ha avuto tutta la campagna di comunicazione relativa all’acquisto di Cristiano Ronaldo è riconducibile all’impennata nei ricavi commerciali del club, passati da 27 a 44 milioni di euro nel corso della

stagione 2018-19, oltre ad un aumento di circa 20 milioni di euro derivanti da accordi di sponsorizzazione, così come i ricavi totali, passati da 504 a 621 milioni. Numeri altissimi che hanno portato la Juventus tra i primi 10 club al mondo per fatturato, centrando l'obiettivo che la dirigenza bianconera si era posta. Maggiori livelli di fatturato portano a maggiore capacità di spesa per i club, che possono dunque permettersi giocatori più importanti e in grado di vincere più partite, anche se la correlazione non è sempre così immediata, anzi. Nella stagione seguente, infatti, la Juventus ha ulteriormente rafforzato la squadra, complici i maggiori ricavi ottenuti grazie all'impatto di Ronaldo nei parametri sopraelencati. Sono stati acquistati giocatori per oltre 230 milioni di euro, una cifra record per il campionato italiano, superata solo dalla campagna acquisti delle "cose formali" del duo milanista Fassone e Mirabelli. I nuovi acquisti, così come Ronaldo stesso, non hanno tuttavia portato al risultato sperato dal punto di vista sportivo e la Juventus non è riuscita neanche ad avvicinarsi alla vittoria della Champions League. In conclusione, per il club bianconero si può dire come la comunicazione avvenuta intorno all'operazione Ronaldo sia stata un enorme successo dal punto di vista della crescita sui social, come mostrato dal grafico riguardante i follower su Instagram, dal punto di vista dei ricavi commerciali, legati al merchandising, dal punto di vista delle sponsorizzazioni e dei ricavi totali. Tuttavia, si è dimostrata fallimentare dal punto di vista sportivo, indissolubilmente legato alle prestazioni dei giocatori.

3.7.3 Milan

Un importante caso di studio riguardante il Milan, è quello che ha come protagonista il duo di dirigenti composto da Marco Fassone e Massimiliano Mirabelli. Il Milan, nel corso del mercato estivo che precede la stagione 2017-18, è l'assoluto protagonista del campionato italiano, grazie ad una campagna acquisti faraonica. In totale, la squadra rossonera ha speso circa 240 milioni in questa sessione, una cifra molto elevata per il calcio italiano, la più alta nella storia del Milan.

Una campagna acquisti di questo tipo avviene dopo il passaggio societario che ha visto Li Yonghong assumere la carica di presidente, che ha dunque voluto dare immediatamente un messaggio di forza economica ai propri tifosi, un segnale di rinascita di una squadra che nelle ultime stagioni non ha avuto molto successo, anzi. Coloro che hanno messo in atto materialmente l'idea della presidenza sono Marco Fassone, amministrato delegato e Massimiliano Mirabelli, direttore sportivo della

società. La particolarità di questa campagna acquisti non è solo legata all'ammontare monetario dei trasferimenti e alla popolarità di alcuni giocatori ingaggiati, ma è anche data dall'introduzione del motto "Passiamo alle cose formali" da parte di Marco Fassone al momento della firma di un nuovo giocatore.



FIGURA 63 LA CAMPAGNA SOCIAL DELLE "COSE FORMALI"

La frase viene pronunciata ad ogni presentazione di un nuovo giocatore, prima della firma del contratto e, in breve tempo, diventa virale su tutte le piattaforme social, fino ad arrivare ad essere utilizzata dall'account ufficiale dello stesso Milan per presentare il nuovo acquisto ai propri tifosi. La creazione di un motto ha contribuito ad aumentare l'attesa e la curiosità dei tifosi milanisti verso i nuovi calciatori, che hanno iniziato a riempire i social di immagini, video e meme riguardanti Fassone e i nuovi acquisti, contribuendo a creare un sistema di condivisione ed esaltazione per i calciatori ingaggiati nettamente superiore a quello delle altre squadre, riportando soprattutto un entusiasmo che nella Milano rossonera mancava da molto tempo. Gli effetti di tale campagna di comunicazione sono immediatamente visibili se si osserva il dato degli abbonamenti presentato pochi paragrafi fa. Il numero di abbonati passa da 16441 della stagione 2016-17 a ben 31000 nella stagione successiva, un aumento quasi del 100%. In maniera similare, anche il dato sull'affluenza racconta un maggior numero di tifosi presenti allo stadio, che passano da 40292 a 52690. Per valutare l'impatto di questa maggiore affluenza sui risultati del club, bisogna analizzare i risultati ottenuti in casa dal Milan nelle due stagioni considerate e in quelle successive:



Controvertendo l'ipotesi iniziale, il Milan nella stagione 2017-18 vede addirittura scendere la propria percentuale di vittorie in casa. Si tratta di una stagione molto travagliata per la squadra rossonera, che si trova in difficoltà per la maggior parte del campionato e non regala particolari gioie ai numerosi tifosi che hanno riempito lo stadio. L'andamento del Milan nel corso dell'anno successivo, tuttavia ha risentito dell'aumento di pubblico allo stadio che, come si evince dai dati nei dei paragrafi precedenti, ha continuato a frequentare San Siro nonostante la stagione fallimentare. Gli abbonati della stagione 2018-19 sono infatti aumentati a 32000, mentre l'affluenza media ha toccato 54651 e i risultati in casa dimostrano quanto il Milan abbia giovato di tale supporto. Ciò che sottolinea ancora di più il contributo del pubblico sono i risultati dell'anno in cui lo stadio è rimasto vuoto a causa del covid: nella stagione 2020-21 infatti, il club non ha messo in vendita alcun abbonamento e gli stadi sono rimasti praticamente vuoti per tutta la stagione e infatti il Milan ha ottenuto la minore percentuale di vittorie in casa di tutto il periodo considerato. Nell'anno successivo, al contrario, con gli stadi che sono tornati alla loro massima capienza da metà stagione in poi, il Milan ha visto nuovamente il numero di vittorie in casa aumentare, per poi toccare il picco massimo nella stagione 2022-23, che coincide con il numero più alto di abbonamenti e di spettatori allo stadio di tutta l'analisi (esclusa la stagione in corso). È pretenzioso forse dire che questo processo di crescita sia partito da quella campagna acquisti dell'estate 2017, ma bisogna considerare che un salto così in alto a livello numerico ha certamente posto le basi per il futuro. Infatti, i possessori di un abbonamento sono incentivati nella stagione successiva a riacquistare il proprio posto allo stadio, con la possibilità di accedere in anteprima agli abbonamenti messi a disposizione. A sostegno di quanto appena detto, nonostante i risultati deludenti, nelle

stagioni successive il numero degli abbonati è rimasto stabile, confermando il dato record della stagione 2017-18.

Vale infine la pena prendere in considerazione il rapporto con l'agenzia di marketing internazionale WePlay. La nuova era del club rossonero passa anche dall'innovazione digitale e nel marketing digitale ed è iniziata subito dopo la scelta di WePlay come global digital marketing agency all'avvio della stagione 2019/2020. L'impegno di WePlay riguarda la crescita della base di appassionati del Milan sui social media, l'app ufficiale del club e i profitti derivanti dalle attività direct-to-consumer. Fin dal lancio nell'agosto 2019, questa partnership si è concentrata sull'attuazione di iniziative di marketing digitale basate sui dati pertinenti per raggiungere, coinvolgere e trasformare in modo efficace sia i fan già attivi che quelli latenti, oltre a invitare potenziali appassionati all'acquisto dei biglietti per le partite di casalinghe del Club nello Stadio di San Siro. Il turismo, nei piani di WePlay, gioca un ruolo significativo: Milano è tra le prime cinque città più visitate in Europa, questo enorme bacino di potenziale utenza deve essere sfruttato per estendere il marchio rossonero. La strategia per attirare il pubblico potenziale e quello internazionale è stata pensata per presentare il Club e il suo brand a un gruppo di nuovi consumatori e proporre le partite del Milan come un'esperienza imperdibile proprio per i turisti e i viaggiatori che arrivano nella città. Dopo sei mesi, questa strategia ha già evidenziato una certa efficacia, generando un aumento del 7,5% nelle vendite dei biglietti rispetto all'anno precedente, soprattutto con il 25% di queste vendite proveniente da nuovo pubblico. La strategia di WePlay viene così definita dalla stessa agenzia:

- Utilizzare il CRM, sfruttare i "first-party data" (i dati di proprietà della società), approfondire l'engagement dei social e dei motori di ricerca, creare contenuti visivi con una forte CTA (call to action) per spingere i tifosi a interagire con il proprio club
- Portare i fan di Facebook, Instagram e TikTok sullo store online tramite inserzioni a pagamento, per aumentare l'engagement, il traffico sul proprio sito e le vendite del merchandising
- Incrementare i segmenti di consumatori commercialmente rilevanti tramite la crescita del club su Facebook, Instagram e TikTok

- Amplificare i contenuti del club tramite canali diversificati come MilanTv su Amazon e il podcast Racconti Rossoneri, utilizzando paid media (contenuti a pagamento come annunci pubblicitari su un sito web o annunci tradizionali sul giornale) come mezzo per portare maggiore traffico nelle pagine social e sul sito della squadra.³³

L'utilizzo di una collaborazione come quella appena descritta ha certamente avuto un effetto positivo sui ricavi della società, seppure in maniera marginale. Non è certamente sufficiente a giustificare un aumento dell'affluenza o della crescita sui social, ma quest'ultima è stata particolarmente evidente e tale collaborazione ha contribuito al risultato ottenuto.

3.8 La correlazione tra i parametri precedenti

Infine, per ogni squadra, è stata costruita una matrice di correlazione comprendente tutti i parametri finora analizzati (numero dei follower in più per ogni anno, spettatori medi, abbonati totali, ricavi totali, ricavi commerciali, punti in campionato)³⁴. Si tratta, in sostanza, di un prospetto che permette di valutare, nell'insieme, il grado di interdipendenza delle serie di parametri appena elencati. Prima di procedere ad analizzare i risultati di ogni matrice, bisogna fare alcune precisazioni: innanzitutto, i dati presi in considerazione partono dalla stagione 2018-19 fino a quella attuale. Per i numeri riguardanti ricavi commerciali, ricavi totali, follower e punti conquistati, i dati del 2023-24 sono delle stime, ottenuti ipotizzando un +10% sui ricavi, raddoppiando i dati sui follower disponibili dopo metà stagione e raddoppiando i punti ottenuti dalle squadre nel girone d'andata. Per rendere la matrice più plausibile, per gli anni 2020-21 e 2021-22 in cui i dati di abbonamenti e covid sono stati influenzati dalla pandemia, sono stati ipotizzati dei numeri simili a quelli della stagione precedente. Per concludere le premesse, è corretto sottolineare come una matrice di correlazione, per risultare più veritiera possibile, debba contenere una grande quantità di dati, nel caso in questione vengono presi in considerazione solo 6 stagioni calcistiche, in quanto i dati a disposizione sui follower partono dal 2018-19. Per questo motivo, le matrici costruite con queste informazioni producono dei risultati certamente interessanti, ma da utilizzare con cautela, per tutte le motivazioni appena dette.

³³ <https://weplay.co/work/ac-milan/>

³⁴ Legenda matrice: indice di correlazione min -1, max 1, all'aumentare dell'intensità del colore rosso, aumenta la correlazione rilevata. All'aumentare dell'intensità del colore blu, la correlazione diminuisce.

Finite le premesse, partiamo con la matrice di correlazione dell'Inter:

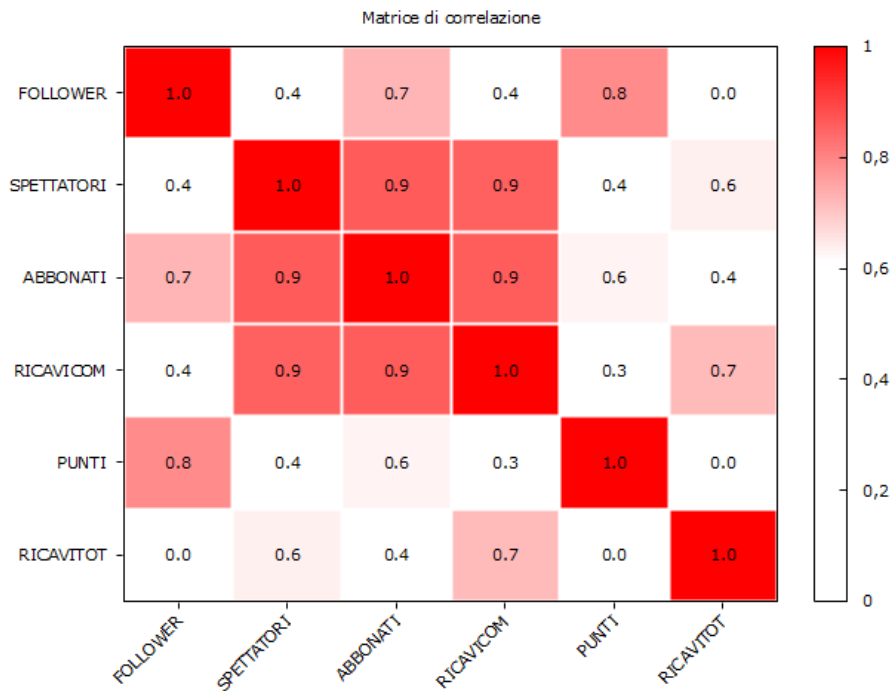


FIGURA 64 MATRICE DI CORRELAZIONE INTER

Partendo dal parametro della crescita dei follower, nel caso dell'Inter ha una forte correlazione con i punti ottenuti dalla squadra in campionato, a dimostrazione che un maggiore successo porta ad un maggiore seguito. Il dato degli spettatori, risulta invece in forte correlazione non solo con il numero degli abbonati, com'era d'altronde facilmente pronosticabile, ma anche con i ricavi commerciali ottenuti dalla squadra, lo stesso discorso vale per gli abbonati. Questo ci racconta dunque che se più persone seguono la squadra nello stadio di casa e assistono dunque alle performance dei propri beniamini, maggiore è la propensione di queste ad acquistare poi oggetti di merchandising della squadra. Il numero di spettatori è poi debolmente correlato anche con i ricavi totali, in quanto sicuramente la vendita di biglietti incide economicamente, ma in maniera inferiore rispetto, ad esempio, a sponsorizzazioni o diritti tv. In riferimento al dato degli abbonati, oltre alla già citata correlazione con il numero degli spettatori, c'è un altro importante indizio di correlazione con la crescita sul social scelto; sempre più persone seguono la squadra sui social, la maggiore visibilità ha un effetto anche sulle campagne abbonamento che si rivolgono a un pubblico sempre più vasto, con effetti positivi apprezzabili già nel breve periodo. La matrice dell'Inter, con tutte le dovute premesse fatte ad inizio paragrafo, racconta dunque uno scenario che conferma quanto detto finora.

È dunque il turno della Juventus:

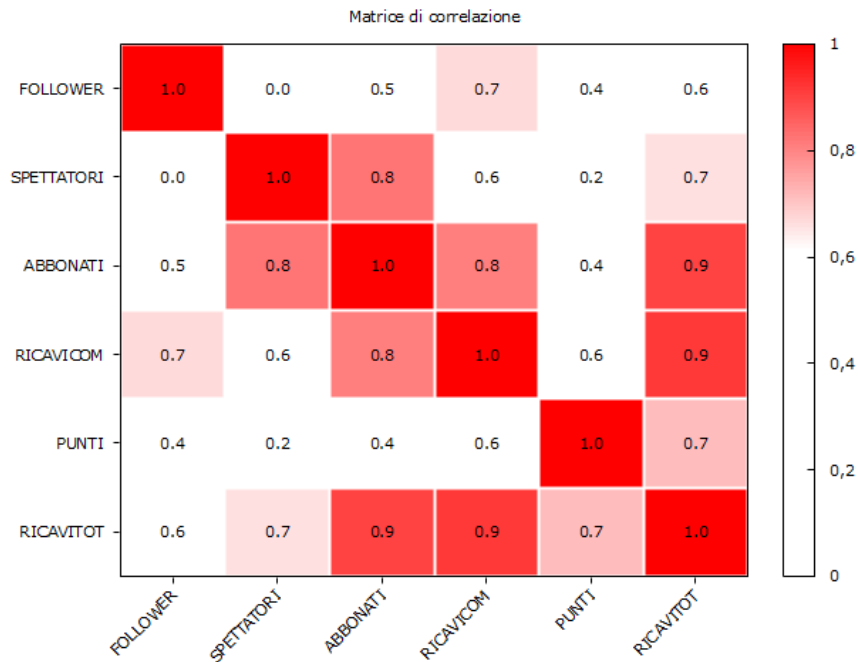


FIGURA 65 MATRICE DI CORRELAZIONE JUVENTUS

Nel caso della matrice bianconera, esiste un indizio di correlazione tra i follower e un solo altro parametro, quello dei ricavi commerciali. Ciò può essere spiegato dalla stessa ipotetica probabilità di acquisto distribuita su un pubblico molto ampio, che porta dunque ad un aumento della vendita di prodotti a marchio bianconero. Lo stesso discorso può essere fatto per il dato degli abbonati, molto correlato con i ricavi totali e commerciali, grazie alle vendite di abbonamenti e incassi al botteghino (buona correlazione anche tra spettatori e ricavi totali). Il dato più interessante di questa matrice è senza dubbio fornito dalla correlazione tra i punti e i ricavi totali. La correlazione tra i punti e i ricavi totali può essere spiegata in modo molto semplice; maggiori punti vuol dire maggior successo per la squadra, maggior successo vuol dire maggiore visibilità, quindi più possibilità di stringere collaborazioni o contratti con sponsor. Inoltre, quando una squadra ottiene dei buoni risultati in campionato vuol dire che i propri giocatori hanno performato bene nel corso della stagione e dunque il loro valore è aumentato, se la squadra rivende i propri giocatori al momento giusto può ottenere dei ricavi molto importanti e questo certamente influisce sui conti. Infine, più in alto arriva la squadra in campionato, maggiore sarà l'incasso dei diritti tv.

Concludiamo con la matrice del Milan:

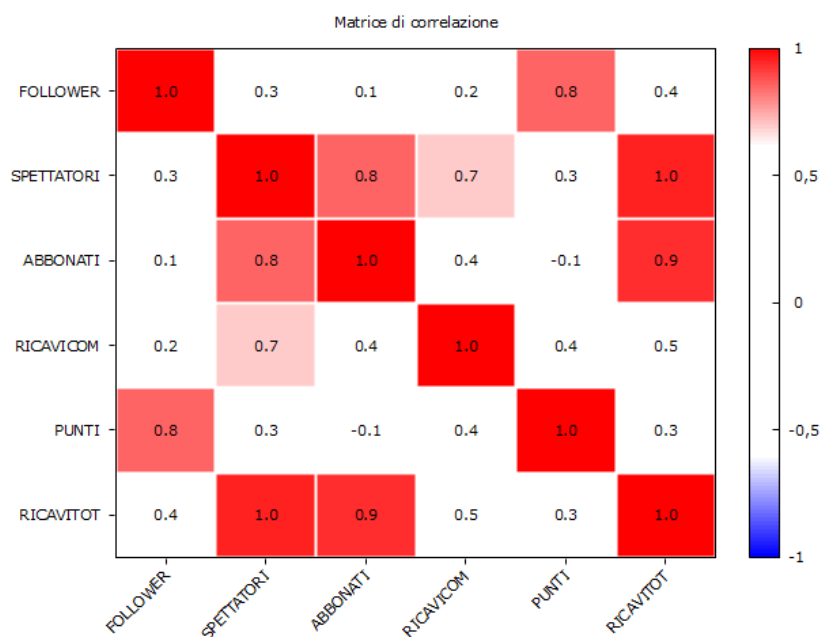


FIGURA 66 MATRICE DI CORRELAZIONE MILAN

Analizzando la matrice milanista, ciò che appare evidente fin da subito è la forte correlazione rilevata tra alcune variabili. Innanzitutto, è possibile notare una correlazione piuttosto intensa tra i follower e i punti ottenuti in campionato, che dunque aumentano di pari, con i successi della squadra che vengono confermati da una crescita sui social sempre più importante. È poi presente un forte legame tra spettatori e ricavi commerciali, confermando il discorso fatto in precedenza per le altre due squadre, assistiamo poi a una correlazione pari a 1 tra la variabile degli spettatori e quella dei ricavi totali, che sembrano dunque crescere di pari passo, anche se dobbiamo considerare i dati degli spettatori come delle stime per gli anni del covid, per questo motivo il dato appena descritto è assolutamente da prendere con le pinze. Per quanto riguarda il numero degli abbonati, risulta correlato positivamente in particolare ai ricavi totali, confermando il presunto rapporto di causalità tra questi due parametri: maggior abbonati vuol dire maggior incasso al botteghino, più abbonati rendono più attrattivo e stabile il brand per gli sponsor e così via.

Ciò che emerge da queste matrici è che effettivamente esistono delle correlazioni tra i parametri considerati, basta solo trovarle e analizzarle in modo appropriato. Ovviamente, queste matrici rappresentano solo dei piccoli esempi e certamente non rappresentano in maniera fedele l'effettiva correlazione tra i parametri considerati, ma hanno comunque fornito degli spunti interpretativi molto interessanti, che in parte confermano quanto detto in precedenza.

Capitolo 4: Questionario, analisi e implicazioni dei risultati

Per l'elaborato, è stato predisposto un questionario con lo scopo di indagare le abitudini, le opinioni e le preferenze degli amanti del calcio. La domanda di apertura non poteva che essere: "Segui il calcio?"

Oltre il 95% di coloro che hanno partecipato al questionario ha affermato di seguire il calcio, di questi, il 20,8% ha affermato di essere tifoso dell'Inter, il 21% tifa Juventus e il 22,1% tifa Milan. I dati confermano dunque quanto detto nel primo capitolo riguardano le preferenze dei tifosi italiani. Successivamente, sono state analizzate le abitudini e l'intensità del tifo dei partecipanti, è emerso che il 37,3% guarda tutte le partite in televisione o da remoto, mentre solo il 10,2% guarda la propria squadra allo stadio ogni settimana. Inoltre, il 21,3% ha affermato di non aver mai visto la propria squadra dal vivo, mentre il 58,7% frequenta lo stadio almeno una volta l'anno. Infine, quasi la metà dei partecipanti ha affermato di possedere più di tre oggetti di merchandising della propria squadra, mentre circa il 12% ha risposto di non possedere alcun oggetto con riferimenti al club tifato. Per concludere le domande sulle abitudini dei tifosi, è stata indagata la parte social a riguardo. Dalle risposte risulta che l'89% dei tifosi segue la propria squadra su Instagram, l'80% su Facebook, il 30,7% su Twitter e il 29% su TikTok, confermando la tendenza vista nel terzo capitolo. La quasi totalità dei partecipanti (98,6%) interagisce mettendo mi piace ai post condivisi dagli account social, il 22,6% condivide a sua volta i post, mentre solo il 19,5% commenta sulle pagine social della propria squadra. Per concludere la sezione dedicata ai social, il 98,3% dei tifosi oltre a seguire la propria squadra, segue almeno uno dei giocatori della rosa, il 27,5% segue l'allenatore e il 19,5% segue il presidente (bisogna considerare che non tutti gli allenatori/presidenti hanno una pagina social).

Finite le domande di "presentazione", si passa direttamente all'indagine sull'apprezzamento dei contenuti condivisi dalle tre squadre. Il primo quesito è il seguente:

Campagna abbonamenti Inter 2017-18, la prima dopo il ritorno in Champions-League.
Cosa ne pensi di questa grafica? Esprimi il tuo gradimento in una scala da 1 (non mi piace affatto) a 5 (mi piace molto)



A questa domanda, il 68% esprime un gradimento superiore alla mediana (3), mentre il 13,2% esprime un gradimento inferiore a tale valore. Inoltre, il 42,8% dei rispondenti è invogliato da tale grafica a guardare una partita della in tv o da remoto, mentre il 40% è invogliato ad acquistare un biglietto per assistere ad una partita allo stadio. Se consideriamo solo coloro che tifano Inter, il 92% dei tifosi ha un gradimento superiore al valore mediano, il 76% è invogliato a guardare una partita da casa, mentre il 68% è invogliato ad acquistare un biglietto per assistere una partita dal vivo. Se consideriamo al contrario solo coloro che non tifano Inter, che hanno il difficile compito di mostrarsi neutrali, i risultati sono in alcuni casi ben diversi: il 60% esprime un gradimento superiore al valore mediano, mentre il 15,2% esprime un valore pari a 1 o 2. Inoltre, il 33% è invogliato da questa grafica a guardare una partita della squadra, mentre il 32,6% è invogliato ad acquistare un biglietto per assistere ad una partita dal vivo. Da questi dati, come prevedibile emerge una preferenza nettissima per quanto riguarda i tifosi interisti, che si dimostrano entusiasti di fronte alla grafica scelta, inoltre, più della metà si dice invogliata dalla grafica a guardare una partita in tv o addirittura dal vivo. La grafica sortisce quindi l'effetto voluto, i tifosi dell'Inter sono convinti nel supportare maggiormente la propria squadra solo guardando la grafica scelta dal club, ma non solo, la grafica ha conquistato anche i tifosi delle squadre avversarie, con meno di 2 tifosi su 10 che affermano di non gradire l'immagine proposta. Gli effetti di tale campagna abbonamenti si apprezzano anche a livello pratico: gli abbonamenti dei tifosi interisti aumentano infatti da 31mila a 38mila dalla stagione 2017-18 alla stagione

2018-19, grazie senza dubbio ai risultati sportivi (la qualificazione in Champions League dopo diversi anni di assenza), ma anche grazie a una comunicazione molto efficace messa in campo dal club nerazzurro. Non solo, l'effetto è apprezzabile anche dal punto di vista della semplice affluenza allo stadio, passata da circa 57mila tifosi a oltre 61mila. Su instagram, infine, il club è cresciuto di circa il 50% a livello di follower.

Passiamo ora alla grafica scelta dal Milan:

Campagna abbonamenti Milan 2022-23, la prima dopo la vittoria dello scudetto. Cosa pensi di questa immagine? Esprimi il tuo gradimento in una scala da 1 (non mi piace affatto) a 5 (mi piace molto)



1 2 3 4 5

A questa domanda, coloro che hanno risposto al questionario hanno apprezzato, con un valore pari a 4 o a 5, solo nel 5% dei casi, mentre ben il 77% ha espresso un gradimento pari a 1 o 2. Come prevedibile dai dati precedenti, il 5% dei rispondenti si è detto invogliato da tale grafica a seguire le partite in tv del Milan, mentre circa il 6% è spinto ad acquistare un biglietto per assistere a una partita dal vivo della squadra. Se consideriamo solo i tifosi rossoneri, il dato ovviamente sale, ma senza toccare dei livelli soddisfacenti: solo il 13,6% apprezza la grafica proposta, circa il 15% è invogliato a guardare una partita in tv, mentre ancora il 13,6% è invogliato ad assistere ad una partita allo stadio. Dati i risultati di questa indagine, diventa pleonastico verificare il dato riguardante coloro che non sono tifosi, logica vuole che siano più bassi di quelli riguardanti solo i tifosi milanisti. L'esito di tale campagna è decisamente deludente, soprattutto tenendo conto che è una delle campagne più importanti degli ultimi anni per il club rossonero, dato che viene prodotta a seguito della vittoria dello scudetto, con l'entusiasmo dei tifosi alle stelle e una propensione al supporto economico e fisico

del club decisamente superiore agli altri anni. Tuttavia, l'entusiasmo dei tifosi è tale da rispettare le attese e lo stadio ha raggiunto nella stagione 2022-23 i livelli di affluenza più alti da molti anni, così come gli abbonamenti che toccano quota 40500.

Concludiamo l'analisi sulle campagne abbonamento con la grafica del club bianconero:

Campagna abbonamenti Juventus 2017-18, la prima dopo il cambio di logo. Cosa ne pensi di questa immagine? Esprimi il tuo gradimento in una scala da 1 (non mi piace affatto) a 5 (mi piace molto)



1 2 3 4 5

Le reazioni a questa grafica sono così distribuite: circa il 27% ha espresso un gradimento superiore al valore mediano, mentre poco meno del 45% ha espresso un gradimento inferiore ad esso. In linea con questi risultati, circa il 22% si è detto invogliato da questa grafica a guardare una partita della Juventus, mentre il 19% esatto è spinto dalla grafica ad assistere ad una partita dal vivo. Come negli altri casi, consideriamo solo i tifosi della squadra interessata: il gradimento della grafica aumenta sensibilmente, con il 43% dei tifosi che ha apprezzato l'immagine proposta, la stessa percentuale è confermata nella domanda successiva, mentre il 36% dei tifosi si dicono invogliati da tale grafica ad assistere ad una partita dal vivo. Vale la pena dunque considerare anche le opinioni dei tifosi rivali: circa il 22% ha espresso un gradimento superiore a 3, mentre quasi la metà ha espresso un gradimento inferiore. Infine, il 16% è invogliato da questa grafica ad assistere ad una partita in tv e il 14% a comprare un biglietto per lo stadio. La campagna juventina non è un fallimento paragonabile a quella milanista, ma non si può certo dire che sia un successo, dato che meno del 50% dei

tifosi bianconeri ha apprezzato la grafica proposta. I risultati al botteghino però non risentono di questa comunicazione non efficace, con gli abbonamenti che infatti restano stabili tra una stagione e l'altra. La chiave di questa campagna sta nelle parole utilizzate: "La leggenda è solo l'inizio"; come spiegato nel secondo capitolo, l'obiettivo della squadra bianconera, con il cambio di logo, è quello di rendere la J un simbolo universale che dovrebbe far pensare immediatamente alla Juventus in qualsiasi parte del mondo. La centralità della J è il vero obiettivo della campagna abbonamenti, il messaggio è l'unica cosa che conta, grafiche, animazioni, tutto questo è inutile in quanto la società sa che in ogni caso lo Stadium sarà sempre pieno.

Nella sezione successiva del questionario, viene valutato l'apprezzamento da parte degli appassionati riguardo le grafiche scelte dalle società per alcuni degli acquisti più importanti effettuati negli ultimi anni. Per questa indagine, sono stati scelti i seguenti giocatori: Romelu Lukaku per l'Inter, si tratta dell'acquisto più costoso nella storia del club nerazzurro e ha avuto un ruolo fondamentale per la conquista dello scudetto nel suo secondo anno di permanenza nella squadra. È stato scelto poi Cristiano Ronaldo per la Juventus, l'acquisto più importante degli ultimi vent'anni di calcio italiano, il motivo è stato specificato nel paragrafo dedicato proprio all'ingaggio del fenomeno portoghese. Infine, è stata scelta la grafica riguardante l'acquisto di Zlatan Ibrahimovic per il Milan; l'acquisto del calciatore svedese ha rappresentato un ritorno fondamentale per il club rossonero, non solo dal punto di vista delle prestazioni sul campo, ma anche e soprattutto per la mentalità che il giocatore porta con sé e che riesce a trasmettere ai propri compagni di squadra. Come di consueto, l'analisi parte con la grafica utilizzata dall'Inter:

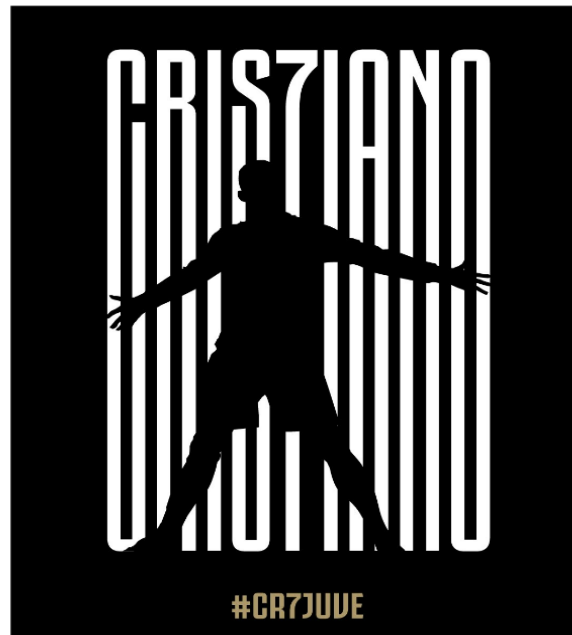
Cosa ne pensi della grafica scelta dalla società per comunicare questo acquisto? Esprimi la tua preferenza in una scala da 1 (non mi piace affatto) a 5 (mi piace molto)



Bisogna specificare che questo tipo di grafica è stata utilizzata per tutti i giocatori acquistati nell'estate del 2019-20, la particolarità che ha portato a scegliere questo annuncio risiede più nell'importanza del giocatore che nell'eccezionalità della grafica in sé. I risultati del quesito posto sono dunque i seguenti: il 29,6% dei rispondenti ha apprezzato l'immagine proposta, esprimendo un valore pari a 4 o 5, mentre il 31,8% ha espresso un valore inferiore a 3, sostenendo quindi di non aver apprezzato la grafica. Tra coloro che hanno risposto al questionario, il 24% si dice invogliato ad assistere ad una partita dell'Inter in tv, circa il 20% è invogliato a comprare un biglietto e il 23% è spinto ad acquistare del merchandising relativo al giocatore oggetto della grafica. Considerando solo i tifosi interisti, osserviamo come variano i dati: il 46% ha apprezzato la grafica contro il 14,5% che ha detto di non averla apprezzata. Il 47% si dice invogliato ad assistere ad una partita in tv, il 43% è spinto a comprare un biglietto e il 42% è invogliato a comprare magliette o simili. Le risposte positive sostanzialmente raddoppiano se consideriamo solo i tifosi interisti e si può dire che la grafica sortisce l'effetto voluto per quanto riguarda gli appassionati di parte nerazzurra che, se escludiamo il valore mediano, risultano aver apprezzato quanto mostrato dalla società. D'altra parte, la società ha fallito nell'attirare l'attenzione e la curiosità dei tifosi ostili, secondo le risposte del questionario, infatti, il 36% ha detto di non aver apprezzato la grafica, solo il 17% si dice invogliato ad assistere ad una partita in tv, circa il 13% è invogliato a comprare un biglietto e il 17% è spinto ad acquistare un oggetto di merchandising del giocatore in questione.

Passiamo dunque alla grafica della società juventina:

Cosa ne pensi della grafica scelta dalla società per comunicare questo acquisto? Esprimi la tua preferenza in una scala da 1 (non mi piace affatto) a 5 (mi piace molto)



Le risposte al quesito sono profondamente diverse rispetto al caso precedente: il 74% dei partecipanti ha apprezzato la grafica proposta e solo il 12% non sembra apprezzare questa immagine. Inoltre, il 51,8% è invogliato a guardare una partita in tv della squadra in questione, ben il 54% è spinto ad acquistare un biglietto e quasi il 60% è invogliato a comprare del merchandising targato Ronaldo. Se consideriamo solo i tifosi juventini, i dati sono ancora più sbilanciati: l'89% ha espresso un gradimento pari a 4 o 5, il 79% è spinto ad assistere ad una partita in tv e il 76% ad assistere ad una partita dal vivo, mentre il 77% è invogliato ad acquistare del merchandising. Vale la pena isolare i dati relativi ai tifosi non juventini: il 73% ha apprezzato la grafica proposta e solo il 14% ha espresso un valore pari a 1 o 2, inoltre, il 52% è invogliato a guardare una partita in tv e il 50% ad assistere ad una partita dal vivo, il 56% poi, è spinto ad acquistare del merchandising targato Ronaldo. Il successo della campagna juventina è dunque trasversale, i tifosi bianconeri sono stati quasi totalmente conquistati da tale grafica e si sono detti molto invogliati sia ad assistere alle partite della propria squadra che ad acquistare magliette e pantaloncini del loro nuovo giocatore, mostrando quindi un coinvolgimento a tutti i livelli. L'aspetto interessante da considerare è che i tifosi delle altre squadre non solo hanno apprezzato la grafica proposta, ma circa la metà di essi sono invogliati da questa ad assistere alle partite della Juventus, sia in tv che allo stadio, ed anche a comprare del merchandising relativo al giocatore scelto. Se l'effetto

di tale campagna non è riscontrabile dal punto di vista degli abbonamenti e dell'affluenza allo stadio, in quanto tali valori sono già "al massimo", l'effetto di tale acquisto si può riscontrare dal punto di vista dei ricavi commerciali, aumentati da 27 milioni a 44 nella stagione immediatamente successiva all'acquisto di Cristiano Ronaldo.

Concludiamo l'analisi degli acquisti con la grafica riguardante Zlatan Ibrahimovic del Milan:

Cosa ne pensi della grafica scelta dalla società per comunicare questo acquisto? Esprimi la tua preferenza in una scala da 1 (non mi piace affatto) a 5 (mi piace molto)



Il 69,6% dei partecipanti ha apprezzato la grafica proposta, mentre solo l'11% ha scelto un valore pari a 1 o 2. Inoltre, il 50,6% si è detto invogliato a guardare una partita da casa, il 45,9% ad assistere ad una partita dal vivo e il 50,3% a comprare del merchandising relativo al giocatore in questione. Se consideriamo solo i dati sui tifosi milanisti i risultati sono i seguenti: l'85,6% dei partecipanti rossoneri ha gradito l'immagine proposta e solo 1 tifoso milanista sul totale dei rispondenti (0,8%) non ha gradito questa grafica. Inoltre, il 66% si è detto invogliato a guardare una partita da casa, il 60% si è detto spinto a comprare un biglietto per un match dal vivo e ben il 67% a comprare del merchandising dedicato ad Ibra. I risultati per i tifosi milanisti ci dicono che l'entusiasmo per il giocatore supera quello relativo alla squadra, in quanto i tifosi sono maggiormente invogliati ad acquistare il merchandising del giocatore piuttosto che ad assistere alle partite della propria squadra. Le motivazioni possono essere diverse; il giocatore è sicuramente tra i più amati dai tifosi milanisti, per ciò che ha rappresentato più di dieci anni fa e per essere stato il simbolo della rinascita della

squadra nel momento in cui è tornato a giocare per la squadra nel corso della stagione 2019-20. Inoltre, al giorno d'oggi, nel corso della stagione 2023-24, il Milan non sta attraversando un buon periodo di forma, per questo motivo è più probabile che i tifosi esprimano delle preferenze maggiori per un giocatore iconico come il campione svedese. Per concludere l'analisi, verifichiamo le risposte dei tifosi delle altre squadre: ben il 66,7% ha apprezzato la grafica proposta e circa il 13% ha scelto un valore inferiore a 3. Inoltre, il 47% si è detto invogliato a guardare una partita in tv, il 43% ad assistere ad una partita allo stadio e il 48% a comprare del merchandising associato ad esso. I dati confermano quanto visto nel caso dei tifosi milanisti, anche i tifosi avversari sono invogliati maggiormente ad acquistare dei prodotti dedicati al calciatore, segno che la sua grandezza è riconosciuta anche dai rivali.

I quesiti successivi riguardano i rebranding oggetto di studio all'interno del secondo capitolo. Verranno quindi presi in considerazione i vecchi e i nuovi loghi di Inter e Juventus, oltre a quello attuale del Milan. È stato valutato il gradimento dei tifosi per i nuovi e per i vecchi loghi, indagando sulle conseguenze dei cambiamenti che sono stati apportati.

Partendo, come per gli altri quesiti, dalla squadra nerazzurra, la prima indagine riguarda il logo "vecchio", in uso fino al 2021 e frutto di diversi ammodernamenti avvenuti nel corso degli ultimi tre decenni di storia nerazzurra:

Quantifica il tuo gradimento di questo logo in una scala da 1 (non mi piace affatto) a 5 (mi piace molto)



A questa domanda, i rispondenti hanno risposto affermando di gradire il vecchio logo nel 49,7% dei casi, mentre il 21,6% dei partecipanti ha espresso una preferenza pari a 1 o 2. Isolando solo coloro che tifano il club nerazzurro, le preferenze sono così distribuite: l'81% ha affermato di apprezzare il vecchio logo e solo il 2% (tre partecipanti) ha espresso una preferenza negativa rispetto ad esso. Se consideriamo invece solo i "non tifosi dell'Inter", le preferenze sono le seguenti: il 40% ha detto di

apprezzare il vecchio logo e il 25% ha affermato di non apprezzarlo particolarmente. Le preferenze sono dunque in linea con quanto ci si potesse aspettare; il logo nerazzurro è rimasto praticamente lo stesso dagli anni '90 fino al 2021, comprensibilmente si sono affezionati ad esso non solo i tifosi interisti, ma anche gli appassionati di calcio, in quanto simbolo univoco della squadra nerazzurra.

Vediamo le risposte per quanto riguarda il nuovo logo:

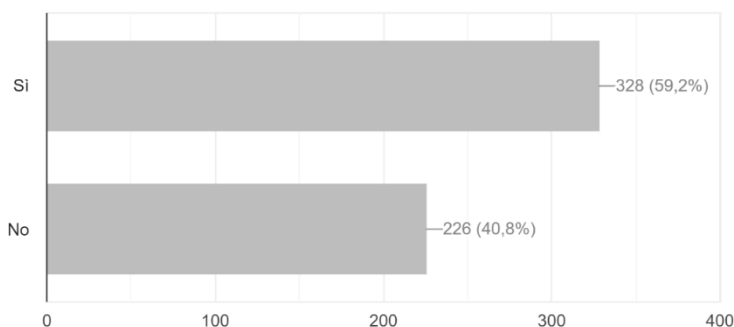
Quantifica il tuo gradimento di questo logo in una scala da 1 (non mi piace affatto) a 5 (mi piace molto)



In questo, le preferenze espresse sono le seguenti: il 36,2% ha apprezzato il nuovo logo, mentre al 40,1% non è piaciuto il nuovo logo introdotto. Restringendo il campo ai soli tifosi interisti: il 71% ha apprezzato questo cambiamento, d'altra parte, solo il 7% ha espresso un gradimento inferiore a 3. Considerando solo i tifosi ostili, i dati cambiano sensibilmente: solo il 26% apprezza il nuovo logo mentre ben il 47,4% non lo ha apprezzato. Il cambiamento di logo apparentemente non sembra aver riscosso un grande successo per la società nerazzurra, in quanto è stato sì apprezzato dai propri tifosi (anche se in misura minore rispetto al logo precedente), ma se volgiamo lo sguardo al di fuori di "Appiano Gentile" vediamo come gli apprezzamenti sono stati decisamente inferiori. Le prossime indagini aiutano tuttavia a chiarire alcuni aspetti relativi al cambio di logo:

Pensi che il cambiamento dello stemma fosse necessario per adattarsi ai tempi moderni?

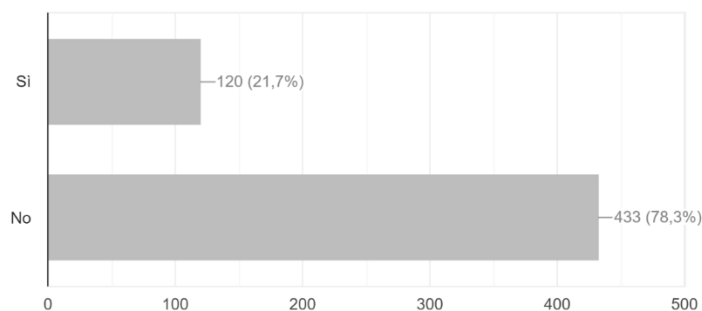
0/554 risposte corrette



Per poter fare delle valutazioni accurate in merito alle risposte che si vedono nel grafico in alto, bisogna scindere ancora una volta i partecipanti tra tifosi dell'Inter e tifosi delle altre squadre. Per quanto riguarda i tifosi dell'Inter, essi sono d'accordo al 75% con la domanda precedente, mentre i tifosi delle altre squadre sono d'accordo al 54% con il quesito posto. Le risposte sono in linea con le preferenze riguardanti il nuovo logo, coloro che lo hanno apprezzato, coerentemente, credono anche che fosse necessario per modernizzare la società interista e restare al passo con i tempi.

Pensi che la tradizione della squadra abbia subito un danno da questo cambiamento?

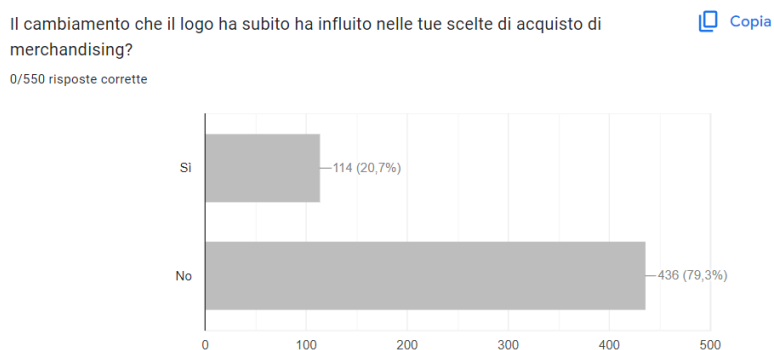
0/553 risposte corrette



La domanda successiva viene da sé, un cambiamento così radicale rischia di intaccare la tradizione del club, rendendolo irriconoscibile agli occhi del mondo. È fondamentale, dunque, per la società nerazzurra veicolare i giusti valori tramite il nuovo logo, da quanto visto nel secondo capitolo, il lavoro è stato svolto in maniera corretta e la vittoria dello scudetto è stata uno strumento vincente per riuscire a trasmettere tutti i valori connessi all'interismo. Dalle risposte dei partecipanti sembra che il cambiamento sia entrato a tutti gli effetti della tradizione nerazzurra, senza sporcarla con la modernità rappresentata dal nuovo stemma. Considerando solo i tifosi interisti, coloro che

sicuramente tengono di più alla tradizione nerazzurra, la percentuale di chi pensa che la tradizione non sia stata intaccata dal cambiamento è pari all'88%.

Il cambiamento del logo incide visivamente sul merchandising in maniera decisamente invasiva ed è la novità più facilmente apprezzabile dai tifosi, per questo motivo la domanda conclusiva è la seguente:



Ancora una volta, scindiamo tra interisti e non: per i tifosi nerazzurri il cambiamento ha influito per il 22% dei partecipanti, in linea con i risultati complessivi. Il dato è abbastanza esemplificativo e dice che il cambiamento di logo nella maggior parte non ha influito nelle scelte d'acquisto dei tifosi. Per concludere il discorso relativo al nuovo stemma dell'Inter, i tifosi interisti sono soddisfatti del nuovo logo, lo ritengono indispensabile per la crescita del club e pensano che possa integrarsi alla perfezione nella tradizione del club; si può dire quindi che la società ha fatto la scelta giusta.

È il momento di fare la stessa analisi per il cambio di logo della Juventus:

Quantifica il tuo gradimento di questo logo in una scala da 1 (non mi piace affatto) a 5 (mi piace molto)



Come per l'Inter, l'analisi parte dal vecchio logo, rimasto in uso dal 2004 al 2017, ma la cui forma e gli elementi essenziali sono rimasti simili in tutta la storia juventina. In

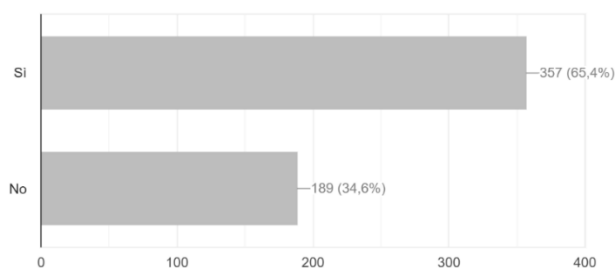
questo caso, i partecipanti hanno apprezzato il vecchio logo nel 36,8% dei casi, mentre il 34,6% ha espresso un gradimento inferiore a tre. Se consideriamo solo i tifosi juventini, i voti pari a 4 o 5 praticamente raddoppiano (72%), mentre solo il 6% dice di non apprezzare il vecchio logo, i dati sono molto simili a quelli visti nel caso del vecchio logo dell'Inter. Se consideriamo solo i risultati dei non tifosi juventini, le preferenze sono le seguenti: il 26% gradisce il vecchio logo e ben il 40% non lo apprezza. In questo caso i risultati sono l'opposto di quanto visto con la compagine nerazzurra, se l'obiettivo della società torinese era quello di espandere il marchio Juventus in tutto il mondo e aumentare i consensi attorno ad esso, forse la scelta di operare un cambiamento era quella corretta. Vediamo dunque i risultati concernenti il nuovo logo in uso dal 2017:

Quantifica il tuo gradimento di questo logo in una scala da 1 (non mi piace affatto) a 5 (mi piace molto)



In questo caso, il 37,8% dei partecipanti ha valutato positivamente il nuovo logo e la stessa percentuale lo ha valutato negativamente, i dati sono dunque molto simili a quelli analizzati in precedenza con l'Inter. Per rompere questo equilibrio, bisogna analizzare i soliti due cluster: tifosi juventini e tifosi delle altre squadre. I tifosi della Juventus hanno apprezzato il nuovo stemma nel 57% dei casi, mentre solo il 18% dei tifosi non ha particolarmente gradito il cambiamento. Passando ai tifosi ostili, il 31% ha apprezzato il nuovo logo, mentre al 41% dei rispondenti non piace il nuovo stemma. I risultati di tale cambiamento sembrano dunque essere in contraddizione; se da un lato l'effetto voluto è stato raggiunto in quanto i tifosi non juventini apprezzano maggiormente il nuovo logo (31% contro il 26% del vecchio stemma), dall'altro si è ottenuto l'effetto opposto con i propri tifosi (57% contro il 72% precedente). Con i prossimi quesiti cerchiamo di fare chiarezza dal punto di vista pratico:

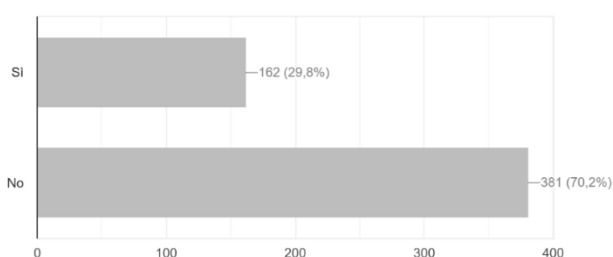
Pensi che il cambiamento dello stemma fosse necessario per adattarsi ai tempi moderni?
0/546 risposte corrette



I risultati sono leggermente più sbilanciati rispetto alla società nerazzurra, vediamo dunque nel dettaglio le solite due casistiche. Secondo i tifosi juventini, il cambiamento era necessario per il 66% dei rispondenti, in linea con il dato complessivo. Per i non tifosi juventini, come prevedibile, il risultato è simile: il “sì” vince con il 63% delle preferenze. Tutti gli appassionati di calcio sono dunque d'accordo sull'importanza del cambiamento, a prescindere dalla propria fede calcistica. Il risultato differisce leggermente da quanto visto con il club nerazzurro, probabilmente perché sono passati quasi sette anni dal cambio di logo della squadra juventina e tutti gli appassionati hanno potuto notare gli effetti di questo cambiamento, riuscendo ad avere un'idea più chiara dell'impatto che tale cambiamento, a prescindere dal tifo.

Passiamo ora alla questione riguardante la tradizione bianconera:

Pensi che la tradizione della squadra abbia subito un danno da questo cambiamento?
0/543 risposte corrette

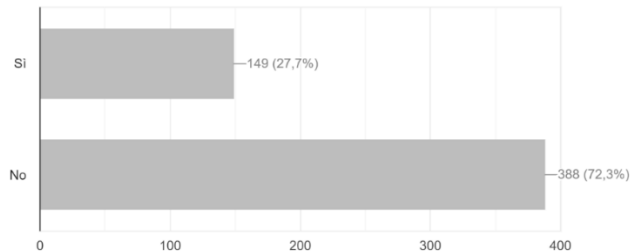


In questo caso, coloro che pensano che la tradizione abbia subito un danno sono superiori quasi del 10% rispetto al caso interista, ma vediamo nel dettaglio. Per il 74% dei tifosi juventini, il cambio di logo non ha rappresentato un danno per la storia della società, rafforzando la percezione di gradimento complessivo del nuovo logo da parte dei tifosi bianconeri. Tuttavia, il dato risulta ancora inferiore rispetto al caso dell'Inter, probabilmente anche in questo caso bisogna considerare come gli effetti del cambiamento dell'Inter potrebbero essere ancora non visibili del tutto e per questo

motivo i tifosi “ingenuamente” sono convinti che il cambiamento non intacchi la tradizione del club, ma si tratta solo di supposizioni.

Infine, consideriamo gli effetti sul merchandising:

Il cambiamento che il logo ha subito ha influito nelle tue scelte di acquisto di merchandising?
0/537 risposte corrette



I risultati sono simili a quelli del club nerazzurro, vediamo dunque se ci sono cambiamenti rilevanti suddividendo le risposte tra juventini e altri. Considerando solo i bianconeri, la percentuale di coloro la cui scelta non è stata intaccata è pari al 64%, in leggera diminuzione rispetto al dato complessivo.

Confrontando i cambiamenti di Inter e Juventus e le risposte dei rispettivi tifosi, sono più le analogie che le differenze. In entrambi i casi i tifosi sembrano apprezzare maggiormente i loghi vecchi rispetto ai nuovi, ma ciò che risalta è la maggior preferenza dei tifosi interisti per il loro nuovo logo in confronto ai rivali juventini. Il cambiamento che ha subito il logo juventino è sicuramente più radicale rispetto a quello dell'Inter e questo certamente ha contribuito a rendere più scettici i bianconeri nei confronti del cambiamento. Inoltre, i tifosi interisti sono maggiormente convinti che il loro nuovo logo si integri perfettamente nella tradizione del club, mostrando una fiducia incrollabile nelle scelte della società.

Concludiamo l'analisi sugli stemmi analizzando il gradimento del logo milanista, in uso dal 1987 ad oggi:

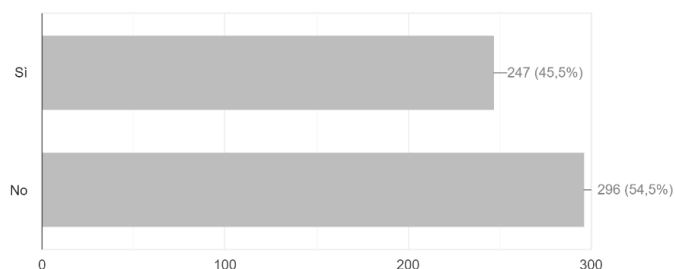
Quantifica il tuo gradimento di questo logo in una scala da 1 (non mi piace affatto) a 5 (mi piace molto)



I partecipanti al questionario hanno espresso delle preferenze comprese tra 4 e 5 nel 61,9% dei casi, mentre solamente l'11,9% non apprezza particolarmente il logo storico del Milan. Prima di giungere alle conclusioni su questi dati, vediamo le differenze tra tifosi milanisti e non. Tra coloro che hanno a cuore la squadra milanese, il logo è giudicato positivamente nel 90% dei casi mentre solo 3 rispondenti di fede milanista (2,4%) hanno giudicato negativamente lo stemma del proprio club. Considerando invece tutti gli altri appassionati di calcio, il 52% apprezza il logo milanista e solo al 14% invece non piace particolarmente. I gradimenti del logo del Milan sono superiori a tutti i loghi precedentemente mostrati, ad ogni livello e considerando ogni tipo di tifoseria. La decisione di non cambiare nulla nel logo attuale sembra dunque essere quella vincente per la società meneghina, ma vediamo nelle domande successive se le idee dei tifosi sono chiare a riguardo.

Considerato il gradimento appena analizzato, la domanda successiva pone un interrogativo interessante:

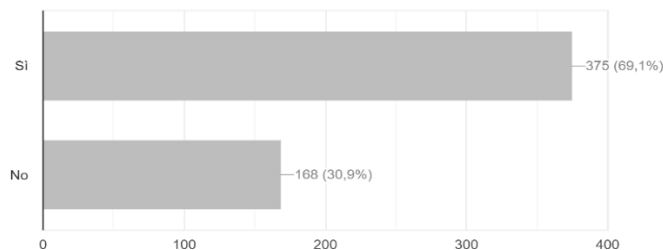
Saresti favorevole a cambiare questo logo in un modo simile a quanto accaduto ai loghi precedentemente mostrati?
0/543 risposte corrette



Il risultato è leggermente a favore di chi non vuole cambiare il logo attuale del Milan. Nonostante la maggior parte dei rispondenti abbiano apprezzato molto lo stemma rossonero, la curiosità e la voglia di cambiamento prende il sopravvento in molto dei tifosi, equilibrando le risposte del quesito appena mostrato. Considerando solo i tifosi milanisti, solo il 36% di questi è disposto a cambiare il logo ammodernandolo come le sue rivali storiche. Se analizziamo le risposte di tutti gli altri tifosi, il dato sale fino al 49%. Comprensibilmente, non trattandosi direttamente del proprio club, gli appassionati di calcio non milanisti sono maggiormente disposti a cambiare il logo. I tifosi milanisti, al contrario, preferirebbero mantenere il loro stemma attuale (gradito dal 90% di loro), anche se il dato è nettamente inferiore rispetto a quello iniziale delle preferenze.

L'ultimo quesito chiede di fare una previsione nel breve termine:

Pensi che questo logo possa subire dei cambiamenti significativi entro i prossimi cinque anni?
0/543 risposte corrette



Sostanzialmente, si chiede se le necessità del mercato possano prevalere sulla tradizione del club e (come ci dicono i dati del questionario) sulle preferenze dei tifosi. La maggior parte dei tifosi (quasi il 70%) crede che nel futuro prossimo anche il logo del Milan possa essere ritoccato in maniera simile a quanto visto nei casi precedenti. Se prendiamo in considerazione solo i tifosi milanisti, il dato scende al 61%, contro il 72% dei tifosi avversari. I tifosi milanisti, dunque credono (o forse sperano) maggiormente che il logo possa restare lo stesso, tuttavia coloro che hanno questa convinzione sono in minoranza rispetto a chi crede che lo stemma verrà cambiato in futuro, rassegnandosi a un cambiamento inevitabile. In conclusione, nonostante lo stemma milanista sia quello più amato tra quelli proposti e la maggioranza dei partecipanti non vuole cambiarlo, la spinta del cambiamento si fa sentire e i casi di Juventus e Inter sembrano aver preparato la strada all'ammodernamento anche al club rossonero.

Gli ultimi quesiti riguardano gli stadi delle tre società. Milan e Inter condividono praticamente da sempre lo stadio San Siro di Milano, mentre la Juventus ha trovato nell'Allianz Stadium la propria casa a partire dalla stagione 2011-12, coincidendo con l'inizio del suo dominio sul calcio italiano. La prima indagine riguarda le preferenze degli appassionati per lo stadio di casa della Juventus:

Cosa ne pensi dello stadio della Juventus? Esprimi la tua preferenza con un valore da 1 (non mi piace affatto) a 5 (mi piace molto)

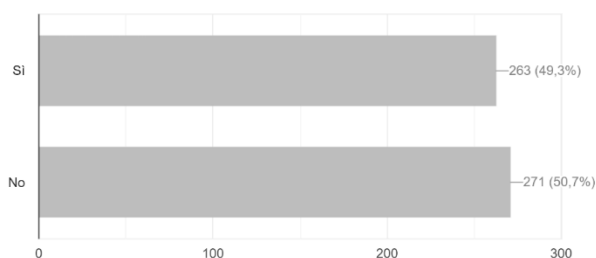


Lo stadio Juventino ha raccolto una grande quantità di apprezzamenti, con circa il 70% che ha detto di apprezzare il nuovo stadio della Juventus e solo il 10% che ha affermato di non apprezzarlo particolarmente. Considerando solo i tifosi juventini, il dato degli apprezzamenti diventa pari al 97%, era prevedibile ma non scontato: nessun tifoso bianconero ha affermato di non apprezzare il proprio stadio di casa. Rivolgendo l'attenzione solo agli appassionati non-juventini, il risultato è il seguente: il 62% ha detto di apprezzare l'Allian Stadium, contro il 14% che ha detto di non apprezzarlo particolarmente. L'affetto che i tifosi juventini provano per il loro stadio non è spiegabile solamente dall'estetica della costruzione o dall'importanza economica che ha rappresentato negli anni (nelle prossime due domande si porrà l'accento su tale questione). Il fattore veramente decisivo nel far sì che i tifosi si innamorassero di questo stadio è la continuità di vittorie che la Juventus ha trovato dal momento in cui l'allora Juventus Stadium è stato eretto. Dal 2011-12 il club torinese ha vinto lo scudetto per 9 anni di fila e lo stadio di casa è stata una roccaforte inespugnabile per tutti gli avversari incontrati, sia in campo nazionale che internazionale. I tifosi juventini vedono nel proprio stadio un punto di riferimento e un simbolo delle vittorie che per

anni sono arrivate inesorabili e che per ora sembrano mancare, aumentando la nostalgia e l'intensità dei ricordi felici che associano a questo stadio.

La prossima domanda riguarda l'affluenza allo stadio:

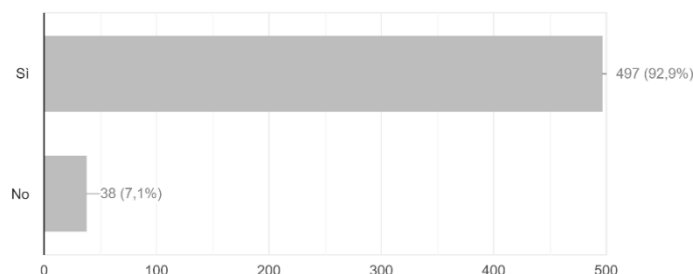
La costruzione del nuovo stadio ti ha invogliato a comprare un biglietto/abbonamento per assistere alle partite dal vivo?
0/534 risposte corrette



In questo caso le risposte sono quasi del tutto bilanciate, una terza risposta “le mie abitudini non sono cambiate” avrebbe senza dubbio avuto la meglio. Considerando solo i tifosi Juventini, i dati cambiano in maniera consistente: ben l’85% dei “bianconeri” ha risposto che la costruzione del nuovo stadio ha avuto un effetto positivo sulle intenzioni d’acquisto di biglietti e abbonamenti. Oltre al fattore “vincente”, gioca quindi un ruolo importante la modernità rappresentata dal nuovo stadio, insieme alla consapevolezza che la costruzione presenti tutti i comfort e i vantaggi di una struttura finalmente al passo coi tempi (un’eccezione insieme a poche altre nel calcio italiano).

La domanda successiva indaga sulla percezione dei tifosi rispetto all’importanza di uno stadio di proprietà come quello juventino:

Pensi sia stato un fattore decisivo per la crescita della società?
0/535 risposte corrette



La quasi totalità dei tifosi crede che la costruzione di uno stadio di proprietà come l’Allianz Stadium sia un fattore fondamentale per un club per crescere a tutti i livelli. Uno stadio di proprietà garantisce infatti maggiori entrate, maggiore libertà di scelta

per sponsorizzazioni e pubblicità, il nome “Allianz Stadium” nasce proprio da un accordo stipulato dalla società bianconera e il colosso assicurativo per una cifra superiore ai cento milioni di dollari. Inoltre, un altro fattore da considerare è che il nuovo stadio, a differenza del precedente, presenta le tribune e le curve quasi a ridosso del campo, un’innovazione che può sembrare banale, ma che permette ai tifosi di essere ancora più vicini ai propri giocatori e permette loro di far sentire il proprio supporto con maggiore forza.

In conclusione, la costruzione dello “Stadium” ha certamente rappresentato una svolta per la società bianconera. I risultati sportivi sono sotto gli occhi di tutti e hanno portato il club torinese tra le grandi d’Europa dopo anni di assenza, ma il successo juventino non è limitato al solo aspetto sportivo; la scalata bianconera parte dal 2012 per arrivare ai livelli di ricavi e di valore del brand illustrati nel corso dell’elaborato, il tutto culminato con l’acquisto di Cristiano Ronaldo nel 2018, un’operazione che ha fatto la storia del calcio mondiale. Inoltre, il grande cambiamento attuato con la costruzione del nuovo stadio è stato accolto con grande entusiasmo dal pubblico di fede bianconera, lo stadio è sempre pieno (si vedano le analisi del capitolo 3) e la novità, 10 anni dopo l’inaugurazione, è considerata come necessaria da parte di tutti i tifosi, non solo quelli juventini. Infine, come visto nel questionario, i tifosi sono spinti ancora di più ad andare allo stadio proprio dalla costruzione dell’Allianz Stadium, dando via a un circolo vincente che si alimenta da solo.

Conclusa l’analisi sulla società bianconera, passiamo ora allo stadio di Inter e Milan.

Cosa ne pensi dello stadio di Inter e Milan? Esprimi la tua preferenza con un valore da 1 (non mi piace affatto) a 5 (mi piace molto)



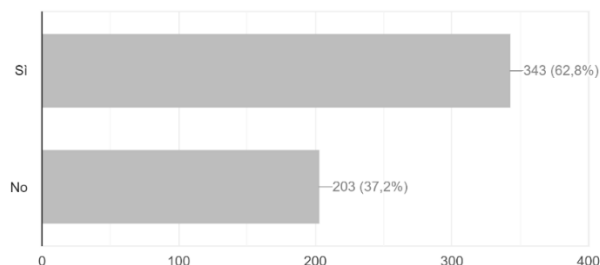
Per quanto riguarda il leggendario stadio San Siro, i risultati sono i seguenti: l’80% dei rispondenti apprezza particolarmente la casa di Inter e Milan, mentre poco più del 7%

ha espresso una preferenza bassa per tale struttura. Considerando il dato riguardante solo i tifosi di Inter e Milan, il dato appare ancora più polarizzato: l'87% ha un'opinione più che positiva di San Siro, mentre circa il 5% non lo apprezza particolarmente. Tra i non-tifosi, il 69% ha apprezzato lo stadio milanese, contro l'8% a cui non è piaciuto. Il livello di apprezzamento è certamente molto alto, superiore nel complesso al gradimento dell'Allianz Stadium, ma se si osserva solo il dato dei tifosi dello stadio di riferimento, si nota come per l'Allianz Stadium il gradimento sia pressoché totale, un vero plebiscito e i motivi sono stati già elencati in precedenza. È plausibile che alcuni tra i tifosi interisti e milanisti si siano "stancati" di San Siro? Proviamo a considerare solo i dati di chi è andato almeno una volta allo stadio di Milano: l'89% ha una valutazione pari a 4 o 5, un dato leggermente più elevato di quello riguardante tutti i tifosi interisti/milanisti, ma che dice comunque che l'amore per lo stadio San Siro non è del tutto incondizionato e gli anni e la mancata modernizzazione della struttura incidono.

La prossima domanda dice molto sui desideri dei tifosi:

Cambieresti San Siro per uno stadio più moderno come ha fatto la Juventus?

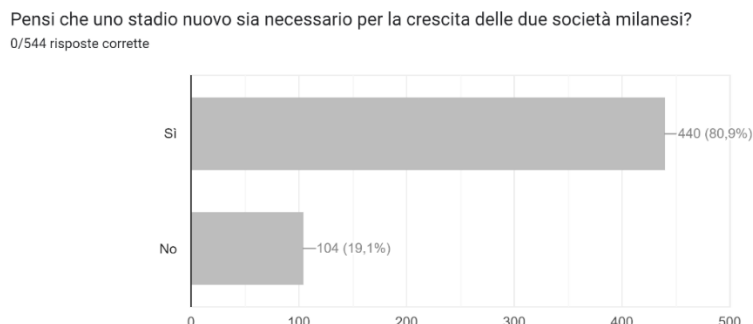
0/546 risposte corrette



Nonostante San Siro sia lo stadio più amato, il cambiamento appare inevitabile. D'altronde i club da anni provano a smuovere le acque per la costruzione di un nuovo stadio, con i tempi che continuano a dilungarsi e con progetti approvati e altri da approvare. Sembra che l'inizio della costruzione del nuovo stadio sia tra 18/24 mesi, ma i tempi restano incerti. Quello che appare chiaro è la volontà da parte degli appassionati di cambiare San Siro con un nuovo stadio, seguendo la strada tracciata dalla Juventus (seguita da Udinese, Atalanta e Frosinone) che ha portato a grandi successi ed enormi soddisfazioni per i tifosi. Se nell'analisi consideriamo solo i tifosi di Inter e Milan, il dato di chi vuole cambiare lo stadio addirittura aumenta, arrivando al

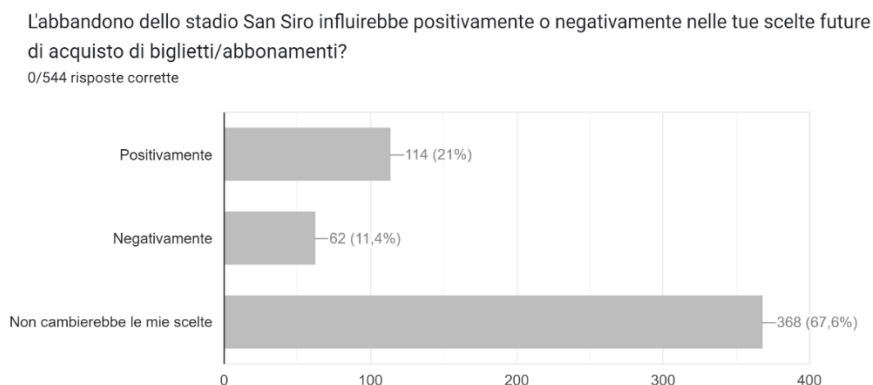
68% ed esprimendo dunque una volontà ancora maggiore di abbandonare la propria casa.

La domanda successiva viene da sé:



Coerentemente, la maggior parte dei rispondenti pensa che un nuovo stadio sia necessario per la crescita delle due società. Le motivazioni risiedono in quanto detto precedentemente con la Juventus, l'esempio è troppo luminoso per essere ignorato e la crescita della Juventus è troppo grande per non credere che un nuovo stadio possa essere una fonte di stabilità per le due società milanesi. Considerando solo i tifosi interisti e milanisti, coloro che più di tutti possono sentire la necessità di migliorare la propria società, i sì sono pari all'89% del totale. Il dato, come nel caso precedente, aumenta ancora se consideriamo solo i tifosi delle due squadre considerate, sottolineando maggiormente che la necessità percepita dal pubblico esterno non è solo apparenza.

Infine, valutiamo le scelte di acquisto in caso di abbandono dello stadio di San Siro:



In questo caso vale la pena considerare direttamente i tifosi interisti e milanisti, i quali dicono che un eventuale abbandono influirebbe positivamente nel 25% dei casi e

negativamente nel 9% dei casi, confermando il trend visto nelle precedenti domande del questionario. Considerando solo i tifosi non di parte, il 16% sarebbe influenzato positivamente da un cambio di stadio. In effetti, coloro che sono direttamente interessati da tale cambiamento sono principalmente i tifosi di Inter e Milan, infatti sono loro ad essere maggiormente invogliati ad andare allo stadio in caso di abbandono di San Siro. Inoltre, i tifosi milanesi sono anche quelli che accoglierebbero meno negativamente il cambio di stadio. Ciò che emerge da questa sezione, è che San Siro è certamente lo stadio più amato rispetto all'Allianz Stadium, ma non al punto da essere considerato intoccabile, anzi. I tifosi interisti e milanisti sono più che pronti ad abbandonare la propria casa, in ragione del successo e della modernità, considerati prioritari rispetto alla tradizione e alla storia rappresentate da San Siro, divenuto ormai simbolo di tutta la città di Milano.

Ciò che emerge dai risultati del questionario, è che effettivamente le operazioni di marketing e le strategie comunicative delle società influiscono sulle scelte dei tifosi. Lo abbiamo visto con i risultati sulle comunicazioni dei tre acquisti più importanti degli ultimi 10 anni per ciascuna delle squadre prese in considerazione. Le conseguenze di ciò che i club comunicano con le loro strategie e le loro produzioni social sono ancora più visibili nelle analisi delle campagne abbonamenti, da cui si evincono i comportamenti innescati nei consumatori a seguito delle "opere comunicative" condivise e promosse dai club. Gli appassionati si dicono più o meno invogliati a seguire la propria squadra in televisione o dal vivo non solo in base alla propria fede calcistica, ma anche in base a ciò che le società propongono loro come esperienza, rappresentata dalle immagini e dalle grafiche scelte per le proprie campagne abbonamento. Il concetto di esperienza torna nuovamente nella sezione del questionario dedicata agli stadi, in cui non è solo il fascino e la storia della struttura ad influire sulle scelte dei consumatori, ma anche i servizi inclusi nell'esperienza del tifoso che vede la propria squadra dal vivo. Ciò influisce chiaramente nei risultati dei quesiti relativi all'Allianz Stadium, uno stadio moderno che include al suo interno tutto ciò che un tifoso può desiderare, oltre ai risultati sportivi, quest'ultimi sono indipendenti dalle azioni del management, ma la costruzione dello stadio e la realizzazione di tutti i comfort e dei servizi al suo interno dipendono interamente dalle scelte manageriali. Questo ovviamente incide anche sulla propensione a cambiare il proprio stadio da parte dei tifosi interisti e milanisti, innamorati certamente della propria casa calcistica, ma consapevoli che per raggiungere il livello delle squadre ai vertici del calcio europeo

bisogna stare al passo coi tempi, a partire proprio dallo stadio. Anche nel caso dei cambiamenti subiti dai loghi, ciò che emerge non è solo una preferenza dettata dal puro fattore estetico, ma anche e soprattutto dall'abitudine del tifoso allo stemma della propria squadra, unita ai significati che egli attribuisce ad esso, ai ricordi e alle emozioni che trasporta. Il nuovo stemma della Juventus è comunque un simbolo di successo, a cui il tifoso associa facilmente trofei, vittorie, l'arrivo di Ronaldo; insomma, molte emozioni positive che contribuiscono al giudizio positivo nonostante il cambiamento radicale. Lo stesso discorso vale per lo stemma del Milan, che da quando adopera lo stemma attuale ha vinto non solo in Italia ma soprattutto in Europa, con risultati difficilmente raggiungibili dalle rivali nazionali e che sono indissolubilmente legati allo stemma che rappresenta la squadra da decenni e che si pone come lo stemma più amato dai tifosi di tutte le squadre. Tutte le considerazioni appena fatte ci raccontano un quadro complessivo da cui emerge senza dubbio l'importanza della comunicazione (oltre al contenuto proposto), che diventa fondamentale, nei tempi e nell'esecuzione, per coinvolgere i tifosi e spingerli a partecipare attivamente alla vita societaria, a spendere tempo e denaro per la propria squadra del cuore.

Conclusioni

Ciò che emerge da tutto quanto detto finora nel corso dell'elaborato, è che il ruolo della comunicazione è centrale nella realizzazione delle strategie societarie. Ogni azione messa in atto dai club deve essere comunicata in maniera adatta, il modo in cui club comunicano ha infatti un effetto diretto sui risultati delle varie campagne comunicative. Come afferma Funk (2008, pag.168) l'allegiance dei consumatori tifosi è un fattore fondamentale da tenere in considerazione per le società, che devono coltivare incessantemente la fedeltà dei propri tifosi, utilizzando gli strumenti che hanno a disposizione nel migliore dei modi. Quanto visto nel corso del primo capitolo è l'esempio più chiaro di ciò che le società devono fare per mantenere alto il livello di interesse dei propri tifosi nei confronti del club. Le società devono continuamente rinnovare i propri contenuti, costruendo dei prodotti pensati ad hoc per attirare l'attenzione del tifoso e dell'utente social, che devono essere colpiti dalla particolarità e dall'unicità del prodotto comunicativo delle squadre. Per questo motivo vediamo delle comunicazioni di acquisto dei giocatori diverse passando da una squadra all'altra, il tifoso deve essere colpito da ciò che la squadra comunica per annunciare un nuovo

acquisto. Le squadre, nei loro “prodotti comunicativi”, vogliono sorprendere i propri tifosi con grafiche e video che cambiano di stagione in stagione, basta vedere i casi di Inter e Milan, che condividono delle grafiche di acquisto di un giocatore che seguono uno stile ben definito e che dura per tutta la campagna acquisti. Oppure basti pensare ai post pubblicati a seguito delle vittorie o delle sconfitte delle squadre, che hanno l’obiettivo e vengono pensati per accrescere l’euforia delle vittorie e per addolcire le sconfitte subite (compito arduo). Nulla è casuale nei contenuti condivisi e lo studio effettuato in questo elaborato lo conferma; tutto ciò che la squadra pubblica riguardo una partita o un giocatore contribuisce ad accrescere e a consolidare i livelli di psychological e behavioural engagement, andando ad impattare nella dimensione comportamentale dei tifosi. I fan, infatti, saranno maggiormente propensi ad acquistare biglietti, abbonamenti o merchandising se il loro engagement nei confronti della società è solido e concreto, per questo motivo il club non può permettersi errori nella gestione dei propri canali comunicativi. Un’errata comunicazione dopo una sconfitta, per esempio, potrebbe accrescere sentimenti negativi come la frustrazione, portando il tifoso a non voler assistere alla partita successiva della propria squadra, memore dell’ultima esperienza e delle emozioni negative provate, come ci dice la letteratura nel caso del CORfing (vedi cap.3). Tutto ciò si riscontra anche nel questionario proposto nel quarto capitolo. I fan apprezzano un determinato tipo di prodotto comunicativo, come la campagna abbonamenti interista presa a riferimento nel questionario, perché in grado non solo di raccontare un fatto compiuto (ovvero la messa in vendita imminente degli abbonamenti), ma di costruire attorno ad esso dei significati profondi, come l’immagine nella mente dei tifosi di tornare finalmente a vedere le stelle. Questo tipo di prodotti contribuiscono a rendere l’appassionato partecipe della vita della squadra, riesce a sentirsi parte integrante del proprio club ed è maggiormente propenso a investire le proprie risorse nella società calcistica di appartenenza. Come visto nel questionario, i tifosi si sono detti più o meno propensi ad acquistare prodotti di merchandising o biglietti a seconda dell’immagine che avevano davanti. Ciò che colpisce maggiormente sono i risultati negativi che emergono dai quesiti proposti, come il caso della campagna acquisti del Milan, non apprezzata nemmeno dai tifosi milanesi. D’altra parte, sono i casi estremamente positivi che possono fornire uno spunto interessante per i club, come i risultati sullo stemma del Milan. È lo stemma più apprezzato tra quelli proposti ed è l’unico che non è stato modificato da moltissimi anni a questa parte, eppure i tifosi di tutte le squadre si aspettano che questo cambi in un

futuro prossimo (cinque anni), che strada deve dunque prendere la società milanese? Dall'analisi dei rebranding, unita con i risultati del questionario, emerge che il rebranding è stato tutto sommato un successo per entrambi i club interessati. La Juventus ne ha guadagnato in distintività ed iconicità, legando il proprio logo, tra l'altro, alla figura vincente di Cristiano Ronaldo. Inoltre, nonostante il profondo cambiamento subito, i risultati del questionario ci dicono che il logo è ormai molto apprezzato da tutte le tifoserie ed è ormai parte integrante della storia juventina. Per quanto riguarda il rebranding dell'Inter, il discorso è simile, anche se il cambiamento avvenuto non è dirimpente come quello juventino. Anche nel caso dell'Inter il tempismo è stato perfetto, infatti la presentazione del nuovo logo è coincisa con la vittoria dello scudetto, trofeo che mancava da undici anni nella bacheca interista. La campagna costruita attorno al logo e raccontata nel secondo capitolo aveva lo scopo di far immedesimare i tifosi non solo con il club, cosa abbastanza scontata data la fedeltà che questi comunemente hanno, ma soprattutto con il nuovo logo, che rappresentava un cambiamento quasi radicale per i tifosi. Questa comunicazione relativa al rebranding, unita alla campagna abbonamenti analizzata nel questionario, rappresentano due importanti operazioni di marketing messe in atto dalla società nerazzurra. Come si evince dall'analisi effettuata nel terzo capitolo, l'effetto della campagna abbonamenti dell'Inter appena citata è stato fondamentale per aumentare sensibilmente gli abbonati e contribuire alla crescita societaria. L'effetto immediato sui risultati sportivi non c'è stato, ma l'entusiasmo generato nei tifosi è stato fondamentale per mettere le basi a una crescita del club costante che è culminata nello scudetto della stagione 2020-21. In modo simile, le operazioni di comunicazione della Juventus dell'acquisto di Ronaldo e dell'introduzione del nuovo logo sono state messe in atto con grande cura da parte della società bianconera, portando i risultati sperati e visibili nel terzo capitolo: i ricavi complessivi e quelli commerciali sono aumentati e i trofei sono arrivati a Torino quasi regolarmente. L'andamento negativo nel lungo periodo certifica tuttavia un trend difficilmente ribaltabile nell'immediato e la comunicazione può solo limitare i danni a proposito delle reazioni dei tifosi post-gara. Per quanto riguarda il Milan, il successo della comunicazione della campagna acquisti dell'estate del 2017 si è ripercossa clamorosamente sugli abbonamenti e sull'affluenza allo stadio, con il primo dato che è praticamente raddoppiato nel giro di un anno. Il ruolo della comunicazione risulta ancora più importante se si considera poi l'effettivo andamento della squadra nella stagione successiva. Ciò vuol dire che i giocatori acquistati non erano evidentemente

così “forti” da giustificare l’attesa creatasi attorno ad essi, costruita da una campagna acquisti da manuale, soprattutto dal punto di vista comunicativo piuttosto che sportivo. Anche nel caso del Milan, così come per l’Inter, si può dire che questo episodio rappresenti il punto di rinascita del club, che non è praticamente mai sceso al di sotto del dato conquistato dopo la stagione citata, contribuendo a costruire la base necessaria a risalire la china negli anni a venire, fino ad arrivare allo scudetto conquistato nella stagione 2021-22. Si nota poi come nella stagione senza pubblico il Milan abbia faticato notevolmente, fino a conquistare il successo nella stagione del ritorno del pubblico allo stadio, tra l’altro con una striscia di vittorie finale proprio nelle gare con tutto il pubblico tornato in presenza allo stadio: il fattore casa è dunque risultato necessario per il club rossonero per riuscire al conquistare l’agognato scudetto, con tale fattore influenzato a partire dalla campagna acquisti citata. In conclusione, ciò che emerge da questo elaborato è che la comunicazione ha avuto certamente un impatto in tutte e tre le società analizzate, portando a miglioramenti in tutti e tre i casi, nel caso dell’Inter e del Milan ha contribuito anche dal punto di vista sportivo, coincidendo con il ritorno alla vittoria di entrambe le squadre. Nel caso della Juventus la decrescita del club dal punto di vista dei ricavi è coincisa con lo scoppio della pandemia da covid-19, contribuendo fortemente al progressivo declino della società bianconera, che ne ha risentito anche dal punto di vista dei risultati sportivi, complice la risalita dei club milanesi al vertice del calcio italiano. La comunicazione, per la società torinese, ha avuto sì un effetto positivo, ma piuttosto marginale rispetto alle altre due squadre analizzate, complice anche il minor margine di miglioramento a disposizione del club bianconero, già ai vertici del calcio italiano da anni, in una condizione difficilmente migliorabile. Ciò che emerge da tutto quello che è stato visto, analizzato e commentato nel corso dell’elaborato, è che le società ormai dipendono inevitabilmente da ciò che condividono, i risultati di una buona comunicazione sono evidenti e le società ne sono certamente a conoscenza e agiscono ormai di conseguenza. Il problema principale è che l’asticella per i club è sempre più alta e ormai ogni club di serie A è costretto ad avere social media manager e grafici di livello sempre più elevato per stare al passo non solo con i club più importanti, ma soprattutto con un pubblico ormai assuefatto alle decine di contenuti social quotidiani da cui vengono bombardati. In questo contesto, il ruolo dei responsabili della comunicazione è cruciale per indirizzare le risorse e gli sforzi nei contenuti giusti per aumentare l’engagement e l’interesse di una tifoseria, quella calcistica, sempre più esigente.

Bibliografia

- Appelbaum, L. G., Cain, M. S., Darling, E. F., Stanton, S. J., Nguyen, M. T., & Mitroff, S. R. (2012). What is the identity of a sports spectator?. *Personality and Individual Differences, 52*(3), 422-427.
- Bijmolt, T. H., Leeflang, P. S., Block, F., Eisenbeiss, M., Hardie, B. G., Lemmens, A., & Saffert, P. (2010). Analytics for customer engagement. *Journal of service research, 13*(3), 341-356.
- Campbell Jr, R. M., Aiken, D., & Kent, A. (2004). Beyond BIRGing and CORFing: Continuing the Exploration of Fan Behavior. *Sport Marketing Quarterly, 13*(3).
- Funk, D. C., Alexandris, K., & McDonald, H. (2022). Perceptions of service quality and customer satisfaction. In *Sport Consumer Behaviour* (pp. 246-270). Routledge.
- Funk, D. C., Alexandris, K., & McDonald, H. (2022). Sport team identification. In *Sport Consumer Behaviour* (pp. 229-245). Routledge.
- Funk, D. C., Alexandris, K., & McDonald, H. (2022). Sport consumer involvement. In *Sport Consumer Behaviour* (pp. 157-177). Routledge.
- Funk, D. C., Alexandris, K., & McDonald, H. (2022). Sport consumer motivation. In *Sport Consumer Behaviour* (pp. 133-156). Routledge.
- Karg, A., & Funk, D. (2020). *Strategic sport marketing*. Routledge.
- Kwak, D. H., Kim, Y. K., & Hirt, E. R. (2011). Exploring the role of emotions on sport consumers' behavioral and cognitive responses to marketing stimuli. *European Sport management quarterly, 11*(3), 225-250.
- Lee, S., Kim, Y., & Heere, B. (2018). Sport team emotion: Conceptualization, scale development and validation. *Sport Management Review, 21*(4), 363-376.
- Nufer, G., & Bühler, A. (2010). Establishing and maintaining win-win relationships in the sports sponsorship business. *Journal of Sponsorship, 3*(2).
- Yim, B. H., Byon, K. K., & Baker, T. A. (2014). Conceptualization and empirical verification of the sport fan emotional experience. *International Journal of Asian Society for Physical Education, Sport and Dance, 12*, 19-39.

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), 399-417.

Sitografia

<https://www.acmilan.com/it>

<https://www.acmilan.com/it/club/sostenibilita/sostenibilita-milan>

<https://www.acmilan.com/it/news/articoli/sponsor/2022-10-13/ac-milan-e-new-york-yankees-una-collaborazione-rivoluzionaria>

<https://brandirectory.com/rankings/football/table>

<https://brand-news.it/brand/tempo-libero/sport/la-strategia-del-milan-tra-usa-e-versatilita-del-brand-parla-la-chief-marketing-officer-tania-moreno/>

<https://www.buzzsports.it/cristiano-ronaldo-e-juventus-un-matrimonio-social/>

<https://www.calciofinanza.it/2019/03/21/inter-tournee-asia-2019/>

<https://www.calciofinanza.it/2023/06/30/atletico-madrid-vecchio-logo/>

<https://www.calciofinanza.it/2023/07/13/ufficiale-inter-nuova-maglia-home/>

<https://www.calciofinanza.it/2023/08/16/squadre-con-piu-tifosi-in-italia-juventus-intermilan/#:~:text=Quali%20sono%20le%20squadre%20con,il%202020%20e%20il%202021>

<https://www.calciomercato.com/news/redbird-la-strategia-per-i-ricavi-milan-piu-internazionale-boom->

<https://www.calciomercato.com/news/juve-record-di-spettatori-nella-tournee-in-asia-16813>

https://www.eurosport.it/calcio/serie-a/2020-2021/calcio-inter-ecco-la-nuova-maglia-fatta-con-bottiglie-riciclate_sto8416400/story.shtml

<https://www.fanpage.it/sport/calcio/fuga-dalla-juventus-cristiano-ronaldo-si-porta-via-i-follower-su-instagram/>

https://www.footballbenchmark.com/data_analytics/starter/social_media

<https://www.gqitalia.it/article/maglia-milan-2023-24>

<https://www.hdblog.it/mercato/articoli/n543304/juventus-social-follower-cristiano-ronaldo-cr7/>

https://www.ilsole24ore.com/art/calcio-e-marketing-ecco-classifica-club-europei-valore-brand-AEBy4uaD?refresh_ce&nof

<https://instrack.app/instagram/acmilan>

<https://instrack.app/instagram/juventus>

<https://instrack.app/instagram/inter>

<https://www.inter.it/it>

<https://www.inter.it/it/notizie/compleanno-inter-media-house-2023>

<https://www.inter.it/it/notizie/capodanno-cinese-maglia-speciale-inter-empoli>

<https://www.juventus.com/it>

<https://www.juventus.com/it/club/hong-kong-branch>

<https://www.juventus.com/it/sostenibilita/i-nostri-report>

<https://www.lastampa.it/economia/2019/08/21/news/la-juve-apre-una-filiale-a-hong-kong-1.37367129/>

<https://www.milannews.it/primo-piano/ricavi-e-utile-i-conti-del-milan-volano-40-puliscifiore-all-occhiello-per-il-mercato-usa-500960>

<https://www.milannews.it/primo-piano/moreno-cmo-ac-milan-con-redbird-il-milan-cresce-dentro-e-fuori-dal-campo-negli-usa-e-il-club-piu-apprezzato-io-nata-in-una-famiglia-rossonera-514851>

<https://www.nssmag.com/it/sports/31998/inter-cina-jersey-font>

<https://www.nssmag.com/it/sports/33493/squadre-calcio-piu-sostenibili>

<https://www.passionemaglie.it/nuovo-stemma-manchester-city-circolare/>

<https://quifinanza.it/lifestyle/fotonotizia/cristiano-ronaldo-juventus/521905/>

<https://www.rivistaundici.com/2019/09/16/motivi-della-juve-in-biancorosso/>

<https://www.socialmediasoccer.com/it/team/milan.html>

<https://www.socialmediasoccer.com/it/team/juventus.html>

<https://www.socialmediasoccer.com/it/team/inter.html>

<https://www.sportbusinessmanagement.it/2020/02/la-nuova-strategia-di-marketing.html>

<https://sportthinking.it/2018/07/27/cristiano-ronaldo-juventus/>

<https://tg24.sky.it/sport/2023/05/12/juve-maglia-2023-2024#05>

<https://univda.unitesi.cineca.it/bitstream/20.500.14084/523/1/TESI.%20pdfa.pdf>

<https://weplay.co/work/ac-milan/>

https://it.wikipedia.org/wiki/Statistiche_della_Serie_A

https://it.wikipedia.org/wiki/Statistiche_della_Coppa_Italia#Partecipazioni_complessie

https://it.wikipedia.org/wiki/Football_Club_Internazionale_Milano

https://it.wikipedia.org/wiki/Associazione_Calcio_Milan

https://it.wikipedia.org/wiki/Juventus_Football_Club#Palmar%C3%A8s

https://it.wikipedia.org/wiki/Milan_TV

https://it.wikipedia.org/wiki/Inter_TV

https://it.wikipedia.org/wiki/Juventus_TV

<https://www.wired.it/attualita/media/2017/09/29/inter-media-house/>