



Università
Ca' Foscari
Venezia

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE
IN MARKETING E COMUNICAZIONE

TESI DI LAUREA

**L'impatto dei social network nelle società calcistiche europee.
Come generare valore nel calcio del XXI secolo.**

RELATORE CH. PROF. MORENO MANCIN

LAUREANDO LUCA MORLIN

MATRICOLA 890322

ANNO ACCADEMICO

2022 / 2023

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO I – L’INDUSTRIA DEL CALCIO	8
1.1 Il valore del calcio in Italia	8
1.2 La nascita del fenomeno del calcio	10
1.2.1 <i>Calcio e rugby, una rivalità storica</i>	10
1.2.2 <i>Il calcio in Italia</i>	12
1.3 L’obiettivo delle squadre di calcio: il passaggio da attività ricreativa a società a scopo di lucro	14
1.4 Le società calcistiche dal punto di vista economico e finanziario	16
1.4.1 <i>Il bilancio sociale</i>	17
1.4.2 <i>Il bilancio sportivo</i>	19
1.4.3 <i>Il bilancio economico</i>	20
1.5 Le principali fonti di ricavo delle squadre di calcio	21
1.5.1 <i>I diritti televisivi</i>	22
1.5.2 <i>Le sponsorizzazioni</i>	23
1.5.3 <i>Il merchandising</i>	23
1.5.4 <i>Il ticketing</i>	24
1.5.5 <i>Il calciomercato</i>	24
CAPITOLO II – IL MARKETING E LE AZIENDE	26
2.1 Introduzione al concetto di marketing	26
2.1.1 <i>L’evoluzione del marketing</i>	27
2.1.2 <i>Un nuovo marketing: focus sul cliente</i>	29
2.2 Online e offline	31
2.2.1 <i>La nascita del web marketing</i>	32
2.2.2 <i>L’importanza della digitalizzazione del Paese</i>	36
2.3 Il caso di rebranding del Venezia FC	39
2.3.1 <i>L’importanza del marchio</i>	39
2.3.2 <i>Lo storytelling come vetrina</i>	41
2.3.3 <i>Social media management</i>	43
CAPITOLO III – L’IMPORTANZA DEL MARKETING NELLE SOCIETA’ CALCISTICHE DEL XXI SECOLO	46
3.1 Aziende e società calcistiche, un parallelismo lecito?	46
3.2 Dal marchio alla brand identity	49

3.2.1. <i>La brand identity nel calcio</i>	57
3.2.2. <i>La brand equity nel calcio</i>	57
3.3 Il concetto di brand nelle squadre calcistiche	59
3.3.1 <i>Ingresso in un mercato estero</i>	61
3.4 I tifosi del club	64
3.4.1 <i>I fattori che influenzano le preferenze dei tifosi</i>	67
3.4.2 <i>L'impatto della notorietà di un club</i>	70
3.5 Considerazioni conclusive	72
CAPITOLO IV – LA CORRELAZIONE TRA FOLLOWER E RISULTATI ECONOMICI DELLE	
SQUADRE DI CALCIO	73
4.1 Introduzione e scopo della ricerca	73
4.2 La selezione dei dati	74
4.2.1 Il numero di followers nei principali social network	75
4.2.2 I ricavi commerciali delle società calcistiche	77
4.2.3 Il valore economico del brand e del club	81
4.2.4 I risultati sportivi	84
4.3 Analisi dei dati	86
4.3.1 Risultati sportivi e valore economico di brand e club in relazione ai follower sui social network.....	87
4.3.2 Un maggior numero di followers è sinonimo di incremento dei ricavi?	92
4.4 Come sfruttare il numero di followers per incrementare i ricavi	98
4.4.1 <i>Il problema</i>	98
4.4.2 <i>L'impatto dei followers</i>	100
4.4.3 <i>Potenziali strategie</i>	102
4.4.4 <i>Il caso AZ Alkmaar</i>	106
CONCLUSIONI	109
APPENDICE	115
BIBLIOGRAFIA	124
SITOGRAFIA	130

INTRODUZIONE

Oggigiorno il calcio è caratterizzato da una crescente commercializzazione che ha portato l'obiettivo di profitto a prevalere sullo spettacolo. Negli ultimi anni si è compreso come anche i social network, nati per riunire e far comunicare le persone, possono avere un'enorme influenza sulla vita delle imprese. Pertanto, il presente elaborato si propone di verificare la presenza o meno di una correlazione tra il numero di followers nei social network ed i ricavi commerciali dei principali club europei di calcio.

L'elaborato si concentra inizialmente sull'evoluzione del calcio, trasformatosi da semplice attività fisica a sport di rilevanza globale, fino a divenire un vero e proprio business capace di catturare l'interesse di milioni di persone in tutto il mondo. Il calcio, a livello internazionale, rappresenta il 40% del mercato sportivo con un fatturato che sfiora i 200 miliardi di euro. Ne è stata un esempio emblematico la FIFA World Cup del 2022 svoltasi in Qatar, che ha raggiunto un'audience televisiva di 5 miliardi di spettatori.

Il primo capitolo prosegue, in secondo luogo, con un'analisi del contesto calcistico italiano, esplorando la transizione verso un modello "*business oriented*" che ha permesso alle società una liberalizzazione delle attività commerciali oltre l'ambito puramente sportivo e competitivo. I club hanno così potuto diversificare le proprie fonti di reddito includendo aree come i diritti televisivi, le sponsorizzazioni, il merchandising, il ticketing e le operazioni di calciomercato. Tale analisi offre una visione complessiva su come il calcio sia diventato un'industria multimiliardaria, sottolineando l'importanza delle strategie commerciali e di marketing nel moderno panorama calcistico.

L'elaborato continua, nel secondo capitolo, concentrandosi sull'evoluzione del marketing, delineando come questo sia mutato in risposta ai cambiamenti storici e culturali. In questo scenario moderno, emerge l'importanza di focalizzarsi sui bisogni del consumatore, puntando a instaurare rapporti di lunga durata, vista la maggiore complessità e i costi associati all'acquisizione di nuovi clienti rispetto alla fidelizzazione. Pertanto, l'adattamento alle esigenze del cliente diventa cruciale, promuovendo la creazione di prodotti che rispondano direttamente alle necessità anziché il contrario. Inoltre, la digitalizzazione del marketing assume un ruolo preponderante, riflettendo il cambiamento nel *targeting* e l'impatto delle nuove

tecnologie. Grazie a queste innovazioni, si sono sviluppate metodologie più sofisticate per identificare, raggiungere e appagare i desideri dei consumatori, segnando una transizione verso tecniche di marketing digitale integrate a quelle tradizionali.

Le aziende, pertanto, sfruttano le tecnologie emergenti, come i *big data* e i canali digitali, per affinare la comprensione e l'interazione con i clienti, stabilendo connessioni autentiche e personalizzate. Punto focale è l'avvento dei social network e altre piattaforme digitali che emergono come strumenti fondamentali per amplificare le strategie di marketing, permettendo di raggiungere il consumatore in modo diretto e significativo. Il capitolo introduce, inoltre, concetti chiave come marchio, *brand identity*, *brand equity*, *storytelling* e gestione dei social media, illustrati attraverso lo studio del caso del Venezia FC, evidenziando come questi elementi contribuiscano efficacemente alla costruzione di una relazione solida e significativa con il pubblico.

Come definito in precedenza, l'industria sportiva, ed in particolar modo il calcio, hanno attraversato un'evoluzione significativa, trasformandosi in un settore di primaria importanza economica. Questa trasformazione ha indotto le società calcistiche a adottare modalità gestionali simili a quelle delle aziende tradizionali, abbracciando scelte strategiche, operative e finanziarie supportate dall'*expertise* di professionisti qualificati, le quali verranno approfondite nel corso del terzo capitolo. Un elemento chiave di questa evoluzione è la gestione del marchio, che assume un ruolo cruciale nel distinguere e valorizzare un club nel contesto competitivo, attraverso la *brand equity*, la *brand awareness* e la *brand loyalty*.

Il concetto di brand awareness, in particolare, si rivela fondamentale per accrescere la conoscenza e la passione verso un club, stabilendo un legame emotivo tra i tifosi e la loro squadra del cuore. Pertanto, nel corso di tale capitolo ci si interroga sulle motivazioni che spingono le società calcistiche ad investire in attività di marketing, specialmente in ambito digitale, e sul ritorno economico di tali investimenti. Il terzo capitolo fonde quindi i concetti di calcio e marketing, evidenziando il ruolo fondamentale del tifoso, paragonabile al cliente nel contesto aziendale.

Si è poi osservato il parallelismo tra azienda e società calcistica e la conseguente importanza del marketing nel mondo sportivo. L'obiettivo delle strategie societarie s'identifica nella comunicazione di valori, al fine di accomunare i tifosi che

“indossano” la stessa maglia, siano essi tifosi occasionali o fedelissimi, vivano essi a stretto contatto con la squadra o si trovino dalla parte opposta del mondo.

Da ultimo, si sviluppa un’analisi empirica osservando i principali club europei e rapportando introiti commerciali, risultati sportivi e valore del club al numero di followers sui social network, essendo questo un dato arbitrario e tangibile, sottolineando come la presenza digitale possa essere indicativa del successo commerciale e sportivo di un club.

Mediante l’esame di un ampio *dataset* comprendente oltre 1000 dati, tra cui la performance finanziaria (Deloitte Football Money League), i successi sportivi e il numero di follower sui principali canali social (IQUII Sport) relativi agli ultimi cinque anni, si persegue l’obiettivo di verificare l’esistenza di una relazione tra il seguito online dei club sui social media ed i ricavi commerciali.

Successivamente, l’attenzione si sposta sulle problematiche emerse da tale analisi, esplorando le sfide e delineando le possibili strategie di ottimizzazione che i club possono adottare per valorizzare i dati a loro disposizione. Questo comprende l’elaborazione di metodologie innovative per l’interpretazione dei dati, con l’intento di massimizzare l’impatto economico e la portata del coinvolgimento digitale dei sostenitori.

CAPITOLO I – L'INDUSTRIA DEL CALCIO

1.1 Il valore del calcio in Italia

Il presente capitolo si propone di indagare il valore del calcio a livello mondiale, concentrando poi la ricerca nel Paese Italia. Partendo dalle origini di questo fenomeno, verranno approfonditi gli aspetti socio-culturali ed economici che hanno trasformato questa attività ricreativa in un fenomeno che muove miliardi di euro annualmente, impattando sull'economia dei principali Paesi europei. Approfondiremo poi la composizione finanziaria delle società calcistiche italiane focalizzandoci sulle diverse fonti di ricavo che permettono di sostenere l'economicità di questo mondo.

Annualmente PwC Italia (PricewaterhouseCoopers), FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio) e AREL (Agenzia di Ricerche e Legislazione) analizzano l'andamento del calcio italiano ed internazionale. Da quanto emerso dallo studio, negli ultimi 15 anni, a fronte di una contribuzione erogata da CONI e FIGC di 891,6 milioni di euro, il rientro fiscale e previdenziale del calcio professionistico italiano è stato pari a 16,8 miliardi di Euro. Questo significa che l'Italia ha ottenuto un ritorno fiscale di 18,9€ per ogni Euro investito nel calcio dal governo.¹

Ma questo è solo uno dei dati che permettono di comprendere l'impatto che questo sport ha nell'economia italiana e mondiale.

Il solo calcio, a livello mondiale, ha un giro d'affari che incide per quasi il 40% rispetto al totale dello sport, con un fatturato vicino ai 200 miliardi di dollari. Questi numeri sono da ricercare principalmente all'influenza mediatica delle competizioni. Basti pensare che la FIFA World Cup del 2022 in Qatar ha generato un'audience di 5 miliardi di telespettatori.

Per quanto riguarda il mercato dei diritti televisivi sportivi, troviamo ancora una volta il calcio in testa agli sport che, con quasi 21,9 miliardi di dollari di ricavi, supera nettamente il football americano fermo a 8,5 miliardi ed il basket a 4,4 miliardi.

¹ PwC Italia, FIGC, AREL, (2023), *Report Calcio 2023*.

Connesso a questo troviamo gli accordi di sponsorizzazione che nel calcio hanno un valore di 31,5 miliardi di dollari, contribuendo per il 44.3% del totale.

Osservando poi il periodo relativo all'emergenza sanitaria del biennio 2020-2021, il calcio europeo è stato impattato in maniera importante, con perdite superiori alla media degli altri settori economici. Rispetto al 2019 i ricavi delle società hanno visto una riduzione di 4,2 miliardi di Euro, dovuta alla mancanza di pubblico negli stadi, e sopperita solamente tramite introiti provenienti da altre fonti quali diritti televisivi e merchandising. In aggiunta, il rapporto ricavi/salari di calciatori ed addetti al settore sono aumentati dell'8% incrementando così anche i costi di gestione².

Risulta chiaro che eventi che possono influire sull'economia globale abbiano una forte rilevanza anche nel settore calcio, un chiaro esempio è stata la pandemia.

Per questo motivo FIGC e UEFA hanno avviato un programma di studio che analizza il cd. SRON - Social Return On Investment - ossia il valore creato dal calcio. L'obiettivo è quello di incentivare gli investimenti a lungo termine puntando a valorizzare i benefici derivanti dalla pratica calcistica non solo a livello economico ma anche sociale e collettivo per il sistema Paese.

Figura 1. Il modello SROI – immagine tratta da “Report Calcio 2023” di PwC Italia, FIGC, AREL.



² Anonimo (2022), *Calcio e Covid: come influisce sul bilancio delle squadre nel report SkySport*, disponibile a < <https://sport.sky.it/calciomercato/2022/01/12/calcio-covid-squadre-bilancio-report-kpmg#10>>

1.2 La nascita del fenomeno del calcio

Il business calcistico che vediamo al giorno d'oggi e che appassiona milioni di persone in tutto il mondo è molto diverso dal gioco, o meglio dire, allenamento, che veniva praticato migliaia di anni fa all'origine dei "giochi con la palla".

Il protocalcio infatti è comparso più di 25 secoli prima della nascita di Cristo come allenamento militare voluto dall'imperatore cinese Xeng Ti per i suoi uomini.³ Il nome di questa pratica era "tsu-chu".

Quasi due millenni più tardi, intorno al 1000 a.C. arrivò per la prima volta una disciplina molto più simile al calcio moderno, ma ancora vicina al mondo militare. A Roma diversi legionari, tra cui Giulio Cesare, praticavano questo insegnamento dai modi brutali – come detto in precedenza si trattava ancora di un allenamento per la battaglia – importato dalla Grecia. Ed è proprio all'Impero Romano che viene riconosciuto il merito di aver fatto arrivare questo sport fino all'oltre manica durante l'invasione dei territori britannici.

1.2.1 Calcio e rugby, una rivalità storica

Dopo una fase di declino del fenomeno la successiva tappa della storia del calcio è nel Rinascimento. Il famoso calcio fiorentino, giocato ancora oggi, è proprio uno dei precursori del calcio moderno e del rugby. Nel ventennio fascista venne attribuito proprio a questa disciplina il rinomato appellativo di unico precursore del football, in contrapposizione al popolo inglese che invece dichiara di aver dato i natali a quello che oggi chiamiamo calcio.⁴

La realtà è che è proprio grazie al contributo inglese se oggi possiamo sederci di fronte al televisore a guardare novanta minuti di calcio. Una delle più autorevoli testimonianze del fatto che il fenomeno arrivi dall'oltremanica è quella di

³ Bortolotti A., (2002), *Il calcio dalle origini a oggi*, Treccani, disponibile a <https://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio_%28Enciclopedia-dello-Sport%29/>

⁴ Ghirelli A., (1990), *Storia del calcio in Italia*, Einaudi.

Shakespeare che fa pronunciare, ad uno dei suoi personaggi, la frase “Beccati questa, cattivo giocatore di calcio!”⁵

Fu però il XIX secolo quello della vera svolta per il mondo calcistico. Grazie alla diffusione tra i nobili del Paese inglese, che videro in questo sport un mezzo di aulica competizione, la disciplina si espanse all'interno del mondo aristocratico nei campus dei college. Ed è in questo momento che si sviluppano due correnti di pensiero differenti.

Nel college di Rugby era consentito manovrare la palla con le mani, e, secondo la tradizione, quando nel 1823 uno studente percorse tutto il campo con il pallone tra le mani raggiungendo la linea di fondo avversaria, nacque il gioco del rugby che nel 1845 varò il suo primo regolamento ufficiale.⁶

Una linea di gioco differente era quella seguita nei college di Harrow e Charterhouse, in cui non era permesso l'utilizzo delle mani. Anche qui si svilupparono due correnti differenti che al giorno d'oggi convivono per regalarci uno spettacolo unico. Ad Harrow si giocava undici contro undici ai piedi di una collina ponendo attenzione alla manovra collettiva, il cosiddetto “passing game”; mentre a Charterhouse era più diffuso il “dribbling game”, in cui un singolo giocatore cercava di evitare quanti più avversari possibili prima di depositare la palla in rete.

Nel 1848 un gruppo di studenti dell'Università di Cambridge scrisse una serie di undici regole per accordarsi sul modo di giocare. Inchiodato agli alberi che circondano Parker's Piece, fu la prima volta che il calcio come lo conosciamo ebbe delle leggi formalizzate.

Quasi vent'anni più tardi, il 26 Ottobre 1863 alla Freemason's Tavern di Londra, la Football Association decise di riunirsi per uniformare le regole del gioco del calcio. Tale decisione provocò la definitiva scissione tra calcio e rugby. Alcune squadre partecipanti alla riunione, come Blackheath Football Club, la Charterhouse School e Richmond, infatti decisero di non aderire al nuovo regolamento.

⁵ Shakespeare W., (1605), *Re Lear*.

⁶ Bortolotti A., (2002), *Il calcio dalle origini a oggi*, Treccani, disponibile a <https://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio_%28Enciclopedia-dello-Sport%29/>

La prima competizione di calcio moderno venne disputata il 20 Luglio 1871, in occasione della F.A. Challenge Cup. Questo fu il punto di svolta che permise la diffusione a livello europeo del calcio che, partendo dai Paesi limitrofi come Scozia, Galles ed Irlanda, fece nascere le federazioni calcistiche di ogni Paese, prendendo ad esempio il modello inglese. Lo step successivo fu la nascita, nel 1881, della I.F.A.B. (International Football Association Board) che aveva come obiettivo quello di unificare i regolamenti delle diverse federazioni.

1.2.2 *Il calcio in Italia*

In Italia il calcio arrivò nell'ultimo decennio del XIX secolo. Non sono presenti documenti che attestino con precisione i primi incontri di calcio nel nostro Paese ma sappiamo che uno dei promotori fu un commerciante di articoli ottici di origine svizzera, Edoardo Bosio. Dopo diversi soggiorni d'affari in Gran Bretagna, ebbe l'idea di costituire, tra gli impiegati della sua fabbrica torinese, una squadra di *football* che sfidò un'altra squadra, composta invece da aristocratici della città.⁷

Ed è proprio in questi anni, rispettivamente nel 1891 e 1893, che le prime due società italiane vedono la luce: l'International Football Club di Torino e il Genoa Cricket and Athletic Club, la più antica società ancora in attività.

Il primo campionato italiano si disputò in una singola giornata, il 6 maggio del 1898. Il torneo coinvolse quattro squadre e portò il Genoa a conquistare la vittoria. Da quel momento in poi i praticanti aumentarono a vista d'occhio e diverse società nacquero per iscriversi al torneo. Nacque così la F.I.F., attualmente conosciuta come F.I.G.C. – Federazione Italiana Giuoco Calcio – che aveva l'obiettivo di regolamentare lo sport nell'intero territorio nazionale.

Nel periodo che seguì la fondazione della Federazione Italiana Giuoco Calcio nel 1898, tre elementi caratterizzarono il giovane calcio italiano.

Innanzitutto, i praticanti del calcio in Italia, come nel modello britannico, erano per lo più provenienti dall'aristocrazia liberale, dalla borghesia e dai ceti medi e agiati.

Il secondo aspetto riguarda l'ubicazione del fenomeno, che ha visto uno sviluppo prevalentemente urbano nel nostro Paese, a differenza del fenomeno francese e

⁷ Milza P. (1991), *Il football italiano. Una storia lunga un secolo*, Traduzione dal francese di Prezzo R.

inglese in cui il calcio veniva praticato in modo più omogeneo all'interno del territorio.

Inoltre, in Italia, i principali centri cittadini si trovavano nel nord della Penisola e questo comportò uno sviluppo eterogeneo all'interno del Paese. Al contrario, nello stesso periodo, in paesi quali Gran Bretagna, Francia, Svizzera e Germania la diffusione sul territorio era già molto più avanzata. Fino agli anni trenta, infatti, il titolo nazionale italiano – chiamato 'scudetto' – veniva disputato solo tra le grandi squadre del triangolo industriale (Milano-Torino-Genova).

All'indomani della prima guerra mondiale inizia però una rivoluzione, che portò due importanti cambiamenti, strettamente connessi fra loro.

Da un lato il calcio assunse la connotazione di un'attività sportiva di massa, praticata da decine e poi centinaia di migliaia di adepti. Connesso a questo, la pratica si estese a tutte le regioni italiane trasformandosi in pochi anni in un vero e proprio sport nazionale, grazie anche al fascismo che se ne servirà ai fini di propaganda e di "fabbrica del consenso".⁸

Negli anni a venire, in seguito ad una diffusione globale del gioco, era necessaria una regolamentazione a livello internazionale. Fu così che nel 1904 sette associazioni nazionali si incontrarono a Parigi: i rappresentanti di Francia, Belgio, Olanda, Svizzera, Danimarca, Svezia e Spagna diedero vita alla "Fédération Internationale de Football Association", oggi conosciuta come F.I.F.A. Venne non solo definito un regolamento unico a livello mondiale, in grado di risolvere le principali controversie, ma anche creato un organismo strutturato e centralizzato che diede un impulso ed una credibilità senza precedenti al calcio.

Iniziarono da questo momento le prime partite tra le rappresentative delle diverse Nazioni. In una prima fase si trattava di match amichevoli per il diletto del pubblico, a partire dal 1930 invece venne disputato il primo campionato Mondiale in Uruguay, più precisamente a Montevideo, che venne conquistato proprio dalla squadra padrona di casa.⁹

⁸ Milza P. (1991), *Il football italiano. Una storia lunga un secolo*, Traduzione dal francese di Prezzo R.

⁹ Ghirelli A., (1990), *Storia del calcio in Italia*, Einaudi.

1.3 L'obiettivo delle squadre di calcio: il passaggio da attività ricreativa a società a scopo di lucro

Tutte le prime società calcistiche furono costituite come associazioni. Questa scelta infatti consentiva la pratica atletico-agonistica dei propri tesserati. Si trattava di vere e proprie associazioni mutualistiche, in quanto le esigenze economiche necessarie per il sussistere dell'attività si limitavano alla copertura degli esigui costi di gestione.¹⁰

Tale forma è assunta ancora oggi dalle società dilettantistiche con il nome di "associazione non riconosciuta". Questo è lo strumento giuridico ideale per lo svolgimento dell'attività sportiva in quanto permette una discreta facilità di gestione.¹¹

Con il passare degli anni e l'aumentare della complessità degli enti dell'epoca, la gestione e soprattutto l'amministrazione necessitavano di una maggiore regolamentazione, oltre che di norme in termini di chiarezza, correttezza e trasparenza.

La crescente importanza economica e finanziaria dell'attività, connessa alla diffusione dei mezzi di informazione e all'esponentiale interesse da parte del pubblico, richiedevano un'evoluzione dal punto di vista economico. Contemporaneamente anche la figura del praticante iniziò a trasformarsi in quella di un atleta professionista che, legato da un contratto, diventava soggetto autonomo rispetto all'associazione.

L'articolo 25 del Regolamento della Coni disciplinava che *"le società e le associazioni sportive non devono avere scopo di lucro"*, ma nonostante questo, verso la fine degli anni 50 e primi anni 60 alcune società iniziarono a rivestire la forma della società per azioni, modello che risultava essere più adeguato ai nuovi connotati imprenditoriali che stava assumendo il gioco del calcio. I primi casi di squadre divenute S.p.a. sono il Torino Spa costituito nel 1959 e il Calcio Napoli Spa del 1964. Unica peculiarità di queste particolari società per azioni era il fatto di non poter perseguire uno scopo di lucro, proprio per non risultare in contrapposizione con il

¹⁰ Manni F., (1991), *Le società calcistiche. Problemi economici, finanziati e di bilancio*, Giappichelli.

¹¹ Rubino F., (2009), *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, FrancoAngeli.

suddetto articolo 25. Era evidente che fosse necessaria una modifica normativa che permettesse alla veste giuridica delle squadre di seguire l'evoluzione che aveva preso il gioco del calcio dal punto di vista economico. In Inghilterra tale rivoluzione era già cominciata al termine della prima guerra mondiale, nel Paese britannico ormai tutte le squadre erano diventate società a responsabilità limitata.

Fu il 16 Settembre 1966, in Italia, la data in cui la F.I.G.C decise di adottare una struttura giuridica adatta al contesto socio-economico che si era venuto a formare. Si decise che la forma della società per azioni fosse la più corretta per le associazioni professionistiche. Tale costituzione, che prevedeva l'assunzione della personalità giuridica in quanto società commerciali, fu condizione fondamentale per l'iscrizione al campionato dell'anno successivo.¹²

Emerse però un problema in quanto per la F.I.G.C. non era possibile costituire una S.p.a. dopo lo scioglimento di un ente privato. Per ovviare al problema il Ministero del Turismo e dello Spettacolo costituì un mutuo ad interesse agevolato per il risanamento delle associazioni calcistiche e la successiva dell'assunzione della forma societaria precedentemente definita, la S.p.a.¹³

L'obiettivo di tale processo era sempre stato quello di assicurare un'amministrazione trasparente e sicura, che avrebbe garantito un maggiore controllo da parte delle autorità sportive competenti.

La svolta avvenne quando fu chiara la distinzione tra attività sportiva professionistica e dilettantistica, con la legge n. 91 del 23 Marzo 1981 in cui si stabilì che la prima aveva la possibilità di svolgere anche attività con scopo di lucro, ma tale utile sarebbe dovuto essere interamente reinvestito per il perseguimento dell'attività sportiva.

Infine, le società come le conosciamo tutt'oggi, nascono grazie alla Legge n.586 del 18 Novembre 1996 che sanciva il passaggio ad un sistema *business oriented*. In questo modo, le società erano libere di operare in aree esterne a quelle strettamente sportive ed agonistiche, diversificando il business che da quel momento poteva comprendere segmenti contigui come quello delle sponsorizzazioni e servizi legati

¹² Martella D., (1991), *Riflessioni sulla natura giuridica delle società sportive*, Impresa.

¹³ FIGC, (21 Dicembre 1966), Comunicato Ufficiale n. 551.

al merchandising, della vendita dei diritti televisivi e gli spazi pubblicitari. Fu così favorita la raccolta del capitale di rischio anche tra il pubblico.

Lo step successivo si raggiunse nel 1997, anno in cui venne approvato un nuovo regolamento per l'ammissione al mercato azionario. Un problema in tal senso fu l'obbligo di presentare gli ultimi tre bilanci in utile, regola che venne sostituita con la richiesta di dimostrare che gli assetti organizzativi e patrimoniali sarebbero stati in grado di assicurare ricavi stabili nel tempo.

Di lì a pochi anni le prime società iniziarono a quotarsi anche in Italia, seguendo l'esempio britannico. La prima fu il Tottenham Hotspur nel 1983, che venne ammesso nel listino del London Stock Exchange, seguito nel 1991 dal Manchester United che ottenne un notevole successo grazie a questa quotazione.

In Italia il primo club quotato fu la S.S. Lazio S.p.A. nel Maggio del 1998, a cui seguirono Juventus Football Club nel 2001 e la Roma fino al 2022.

1.4 Le società calcistiche dal punto di vista economico e finanziario

Come abbiamo avuto modo di osservare nei precedenti paragrafi la crescita del fenomeno calcistico nel XX secolo è stata esponenziale. Nonostante questo, con il passare del tempo, la situazione, soprattutto per le società quotate in borsa, ha visto una rapida discesa del valore a causa di tre principali motivazioni:

- a. Incremento dei costi;
- b. Conflittualità nel management;
- c. Instabilità dovuta alla dipendenza dai risultati in campo.

Al giorno d'oggi, il contesto nel quale si trovano le squadre necessita di una gestione assimilabile a quella delle società tradizionali. Questa similitudine si può ritrovare nell'utilizzo di strumenti quali budget, *reporting*, gestione del *cash flow* ed informatizzazione dei processi, che sono entrati a far parte del mondo del calcio.¹⁴

Questa metodologia di approccio, legata a logiche aziendali, sembra essere la struttura più efficace per la gestione delle funzioni finanziarie di una società calcistica.

¹⁴ Rubino F., (2004), *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, FrancoAngeli.

Fino agli anni Sessanta la maggior parte delle società era finanziata attraverso due canali principali: i tifosi tramite la biglietteria e i sussidi degli enti governativi nazionali e locali.

La fase successiva ha visto la nascita del cosiddetto “SSSI”, ossia Spectators Subsidies, Sponsor e Local.¹⁵ Tale fenomeno, presente in tutta Europa, è legato alle entrate pubblicitarie e alle sponsorizzazioni che hanno subito un notevole incremento. Inoltre, a partire dagli anni Ottanta, iniziarono a fare il loro ingresso nei bilanci delle società i finanziamenti derivanti dai diritti tv.

Se da un lato il valore delle entrate delle società cresceva con il passare degli anni, dall'altro anche i costi legati alla gestione aumentavano rapidamente e per questo era necessario trovare delle strategie per sopperire al problema.

Per valutare l'operato di una società calcistica possiamo quindi definire tre aspetti che, in ogni squadra, devono essere strettamente correlati tra loro.

- L'aspetto sociale, veicolato dall'attività sportiva grazie alla diffusione di valori umani, sociali e ambientali;
- L'aspetto sportivo, interconnesso agli obiettivi agonistici ed ai risultati sportivi che la società si pone di raggiungere;
- L'aspetto economico, in termini di risultati reddituali, finanziari e patrimoniali della società.

1.4.1 *Il bilancio sociale*

Il bilancio sociale di una società sportiva è dato dalla diffusione dei valori umani e sociali veicolati dallo sport e prende ispirazione dalla pratica aziendale delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle operazioni commerciali.

Tale orientamento si pone come obiettivo quello di perseguire diverse finalità istituzionali, dalla promozione della disciplina sportiva e la formazione di talenti, all'educazione dei giovani grazie allo sport e alla facilitazione dell'incontro tra persone provenienti da differenti culture. Affiancata alla responsabilità sociale

¹⁵ Andreff W., Szymanski S., (2006), *Team sports and finance*, Handbook on the Economics of Sport, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 689-699.

possiamo trovare quella ambientale, tema sempre più rilevante e impattante al giorno d'oggi.¹⁶

Il bilancio sociale ha bisogno di seguire una rigida e chiara scaletta in modo da facilitare il raggiungimento degli obiettivi. Il principio guida su cui si basa, e che esprime ciò che l'organizzazione vuole perseguire è la "Dichiarazione esplicita della mission" ed i principi guida su cui è fondata. A seguire individuiamo la "Carta dei valori" che indirizza una cultura comune attraverso elementi di riferimento del club sportivo. Successivamente vengono stilati il "codice etico e di condotta" rivolto a tutti i facenti parte del club, dai dirigenti agli impiegati ma soprattutto agli atleti, incorporando anche i principali stakeholder e partner che devono seguire un atteggiamento consono a quello definito in precedenza.¹⁷

L'obiettivo della responsabilità ambientale è invece quello di comunicare in maniera dettagliata l'approccio e l'impegno su queste tematiche. Tale atteggiamento porta benefici non solo per l'ambiente, ma anche per l'immagine societaria che può vantare un incremento in termini di interesse da parte sia dei tifosi più sensibili al tema sia dei principali sponsor.

Il bilancio vede riportati alcuni indicatori chiave, necessari per misurare e confrontare i risultati che anno dopo anno vengono migliorati al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati dal management.

Nonostante il bilancio sociale sia un elemento estremamente importante per dimostrare l'efficacia del progetto societario, ad oggi, soltanto il 15% dei club della Serie A hanno pubblicato tale documento, in quanto non obbligatorio. Questo dimostra una certa arretratezza di pensiero nel nostro Paese, soprattutto se confrontato con campionati esteri in cui questo dato è prontamente comunicato da quasi tutte le società.¹⁸

¹⁶ Marano, M., (2019), *La responsabilità sociale e il bilancio sociale delle organizzazioni sportive dilettantistiche*.

¹⁷ Esposito G., (2015), *La responsabilità sociale delle organizzazioni sportive. Condividere valori per creare valore*, CONI.

¹⁸ Community Soccer Report, (2022), *Il Bilancio Sociale nel calcio: l'esempio del Cagliari*, disponibile a <<https://www.communitysoccerreport.it/2022/02/10/il-bilancio-sociale-nel-calcio-lesempio-del-cagliari-intervista-a-daniele-barone/>>

1.4.2 Il bilancio sportivo

Quando parliamo di bilancio sportivo o agonistico di una squadra calcistica facciamo riferimento ai risultati sportivi ottenuti in una determinata stagione o competizione. Tale indicatore rappresenta un aspetto fondamentale per valutare la performance ed il rendimento nel contesto competitivo. E' essenziale per misurare non solo il successo, ma quanto più il progresso e l'efficacia dell'organizzazione nel raggiungere gli obiettivi prefissati.

I vantaggi di un bilancio agonistico positivo sono molteplici, e impattano in modo rilevante nella gestione della squadra.

- Prestigio e visibilità. L'attenzione attirata nei confronti di tifosi, media e sponsor aumenta il valore del brand, consolidando la reputazione della squadra e la sua visibilità a livello nazionale ed internazionale.
- Sostenibilità finanziaria. Il successo porta ad una maggiore affluenza di tifosi allo stadio ed un connesso aumento delle vendite di merchandising. Inoltre, anche in questo caso, le opportunità commerciali e i nuovi sponsor garantiscono una migliore stabilità finanziaria.
- Miglioramento della rosa. Non solo dal punto di vista economico, ma anche grazie al prestigio delle vittorie, il management avrà minore difficoltà nell'attrarre giocatori di alto livello e giovani talenti, permettendo di costruire una rosa in grado di competere anche nelle stagioni future.
- Motivazioni e spirito di squadra. I risultati positivi aumentano la coesione nel gruppo squadra, stimolando senso di appartenenza e complicità tra giocatori, staff tecnico e dirigenti migliorando così i rapporti e le prestazioni di ogni componente.

Possiamo notare come il bilancio agonistico sia un obiettivo cruciale per ottenere diversi vantaggi, che, se gestiti correttamente, permettono di continuare la costruzione societaria ottenendo risultati positivi ed incentivando la crescita. Una gestione oculata connessa ai risultati, oltre a permettere di raggiungere il successo sportivo, consente di ottenere un vantaggio anche strategico in ambito finanziario e commerciale.

1.4.3 Il bilancio economico

Come tutte le società, anche quella calcistica ha l'obbligo di redigere il bilancio d'esercizio, osservando però alcune differenze rispetto ad una società tradizionale.

Per quanto riguarda le fonti, le principali sono:¹⁹

- Il Codice Civile ed i principi contabili nazionali dell'OIC (Organismo Italiano di Contabilità);
- Gli standard internazionali dell'IASB (International Accounting Standard Board);
- Le Norme Organizzative Interne della Federcalcio (N.O.I.F.);
- Il Piano dei conti unificato e le Raccomandazioni contabili predisposti dalla FIGC.

Oltre alle norme generali per le società calcistiche troviamo norme peculiari. L'articolo 84 del N.O.I.F. disciplina *“La contabilità deve essere tenuta dalle società in osservanza delle norme di legge e utilizzando esclusivamente il piano dei conti approvato dalla F.I.G.C.”*, dovendo quindi depositare il bilancio comprensivo di Stato Patrimoniale, Conto Economico, Rendiconto Finanziario e Nota Integrativa, ma con alcune osservanze specifiche.

La prima riguarda il periodo amministrativo che coincide con il periodo relativo alla stagione agonistica, dal 1 Luglio dell'anno X fino al 30 giugno dell'anno X+1, a differenza di un'impresa ordinaria per cui il periodo rilevante coincide con l'anno solare.

Possiamo poi individuare, nello Stato Patrimoniale di una società calcistica, determinate voci tipiche relativamente all'attivo. Si tratta delle immobilizzazioni immateriali, che comprendono i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, concessioni, licenze, marchi e le immobilizzazioni materiali ossia stadio, strutture, terreni, impianti, macchinari di proprietà. La voce principale riguarda i “diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori”, all'interno della quale troviamo il valore

¹⁹ Girardino M., *Il bilancio d'esercizio delle società di calcio professionistiche*, disponibile a <<https://www.valoreassociati.it/articoli/6/il-bilancio-desercizio-delle-societa-di-calcio-professionistiche>>

d'acquisto del cartellino del calciatore, comprensivo di commissioni all'agente, eventuali premi e bonus.²⁰

Una grande differenza tra le aziende tradizionali e le società di calcio professioniste riguarda poi ovviamente la fonte principali degli introiti, che per queste ultime sono dovuti principalmente agli incassi da botteghino, merchandising e diritti televisivi. Esiste poi il tema delle plusvalenze, relative alla compravendita di giocatori e talvolta illecitamente utilizzato per gonfiare i conti di bilancio a seconda delle esigenze societarie.

Passando ai costi, quello relativo al calciatore ed il suo ammortamento a bilancio è comprensivo non solo dello stipendio ma anche dell'ammortamento del suo cartellino. Sono presenti poi i costi della produzione comprensivi degli stipendi di calciatori, ma anche di staff e dipendenti, oltre che l'affitto dello stadio e delle strutture di allenamento che tendenzialmente in Italia non sono di proprietà, oltre alla gestione passiva dei giocatori relativa alle minusvalenze dettata dalle cessioni di mercato.

La scelta che una società dovrebbe fare, per mantenere una gestione sana senza ricorrere alle plusvalenze per finanziare l'attività è quella di finanziare i costi caratteristici con le spese caratteristiche. Questo permetterebbe anche alla società di esporsi ad un minor rischio legato ai risultati sportivi, tema importante e fondamentale per la sopravvivenza ma allo stesso tempo aleatorio e imprevedibile che potrebbe causare problemi nella programmazione delle stagioni a venire.²¹

1.5 Le principali fonti di ricavo delle squadre di calcio

Come definito da Luigi E. e Marchini P., nonostante le società di calcio siano sempre più simili a delle tradizionali aziende queste continuano a mantenere determinate peculiarità. Un esempio è il riferimento ai profitti, i quali non dipendono solamente

²⁰ Gruppo F.C. Internazionale Milano, (2020), *Relazione sulla Gestione 01/07/2019 - 30/06/2020*, disponibile a <https://static.inter.it/media/downloads/2021/2021_00_13_18_31_35Gruppo%20FC%20Inter%20-%20Fascicolo%20bilancio%2030.06.2020.pdf>

²¹ Nicolliello M., (2014), *Il monitoraggio di FIGC e UEFA sulle società di calcio italiane: scenario attuale e possibili evoluzioni*, Rivista dei Dottori Commercialisti.

dalla gestione da parte del management ma anzi sono in buona parte connessi ai risultati sportivi ottenuti nel campo, variabile alquanto aleatoria ed incontrollabile. Una squadra vincente, per i tifosi ha sicuramente un appeal maggiore nel momento in cui bisogna acquistare il bene, sia esso il biglietto per la partita, la maglia da gioco o il tour del museo.²²

Allo stesso tempo, come definisce Pezzoli A., se nell'industria tradizionale la concorrenza è vista come un fattore che porta svantaggio, nel mondo calcistico e sportivo si tratta di una componente positiva. L'incertezza del risultato e la difficoltà nel raggiungere l'obiettivo sono elementi che stimolano gli spettatori permettendo di apprezzare con maggiore interesse lo spettacolo. Una squadra nettamente più forte delle altre porterebbe il risultato della competizione ad essere scontato calando quindi il coinvolgimento.²³

Possiamo dunque definire che più alta è la competizione tra le imprese del settore calcistico e più elevate sono le performance dello stesso, motivo questo che ha spinto la UEFA alla creazione del Financial Fair Play quando questo equilibrio stava iniziando a diminuire.

Si approfondiscono ora, una ad una, le principali fonti di ricavo.

1.5.1 I diritti televisivi

I diritti televisivi rappresentano un fattore chiave, soprattutto per i club di prima fascia. Le cifre spese dalle emittenti televisive per ottenere i diritti per trasmettere i match sono tra le voci più alte dei palinsesti; questo denaro viene distribuito ai club sia in relazione alle performance sportive che all'indice di visibilità della partita. Per questo motivo i club più acclamati, che partecipano alle competizioni con maggiore seguito, come le coppe europee, sono quelli a beneficiare maggiormente dei diritti TV.²⁴

²² Lugli, E., Marchini, P., (2018), *Risultati economici, ricapitalizzazioni e indebitamento nelle società di calcio professionistiche italiane*.

²³ Pezzoli, A., (2000), *Il calcio visto dal divano, Mercato concorrenza regole*.

²⁴ Anonimo, (2023), *Come guadagnano le squadre di calcio?*, disponibile a <<https://www.calciofinanza.it/2023/04/26/come-guadagnano-le-squadre-di-calcio/>>

1.5.2 Le sponsorizzazioni

Le sponsorizzazioni rappresentano un'altra importante voce di bilancio dei club, che grazie alla visibilità mediatica e all'appeal delle squadre di calcio attirano l'interesse di aziende provenienti da ogni settore. Gli sponsor sono una delle principali fonti di ricavo e comprendono non solo quelli più in evidenza sulle maglie da gioco, ma tutte le varie partnership che vanno dalla pubblicità allo stadio a quella sulle pagine web. Osservando il caso dell'AC Milan possiamo notare come siano più di 30 le società che hanno deciso di associarsi al club Lombardo:²⁵

- *Principal partner*: Puma, Emirates, MSC Crociere, Konami
- *Premium partner*: Banco BPM, BitMEX, BMW, Kumho Tire, Krill, SNaifun, Socios, Sorare, wefox
- *Partner*: A2A, Afinna, BOEM, Casillo, Celly, Clivet, Corpay, eBay, Eneos, Fanblock, Getorade, Hally & Son, Idealista, La Molisana, Lete, Off-White, Siro
- *Supplier*: Axitea, Technogym

Nonostante gli allettanti guadagni, la scelta degli sponsor deve essere oculata da parte dei club, che potrebbero rischiare di associarsi a marchi che nuocciono all'immagine dello stesso.

1.5.3 Il merchandising

Un'altra fonte di reddito dei club è quella del merchandising, ossia i prodotti ufficiali della squadra di calcio. Che si tratti di magliette, cappellini, sciarpe o bandiere, tutti questi prodotti sono alquanto apprezzati dai tifosi, e talvolta sono acquistati anche dai turisti in visita alla città. Ma non solo, i club più acclamati a livello globale, anche grazie agli e-commerce, riescono a vendere i loro prodotti a tifosi che probabilmente non si recheranno mai allo stadio ma che vogliono comunque sostenere la loro squadra.

Il rischio più grande di questo mercato è però la contraffazione, che non solo danneggia l'immagine del club con prodotti di scarsa qualità, ma causa anche annualmente milioni di perdite per le casse della squadra. Un modo per sopperire a questo comportamento è stato individuato nella creazione di programmi di fedeltà

²⁵ Anonimo, (2023), *I nostri Partner*, Milan, disponibile a <<https://www.acmilan.com/it/club/sponsor>>

personalizzati e la possibilità di vivere esperienze uniche, come l'incontro con i calciatori più famosi, al momento dell'acquisto negli store ufficiali.

1.5.4 Il ticketing

Come visto in precedenza la vendita di biglietti ed abbonamenti, soprattutto per quanto riguarda le società in possesso dello stadio di proprietà, contribuisce in modo consistente al fatturato della squadra. Il vantaggio non è solo dal punto di vista economico, ma anche in termini di coinvolgimento diretto dei tifosi grazie all'esperienza unica vissuta, elemento sempre più apprezzato in ogni settore.

Molte società europee hanno trovato nello stadio di proprietà la via migliore per aumentare i profitti della squadra, che possono successivamente essere reinvestiti nel miglioramento dello stesso o come reddito a favore del proprietario. In particolar modo in Gran Bretagna, nel campionato che al giorno d'oggi è il più ricco e famoso a livello mondiale, sta cambiando il concetto di stadio integrando nello stesso negozi in cui vendere merchandising ufficiale ma non solo: ristoranti e bar per i tifosi, attrazioni come il museo della squadra e la creazione di una zona per tutta la famiglia.

1.5.5 Il calciomercato

Un'ultima fonte di guadagno dei club è il calciomercato. Questa attività comprende l'acquisto e la vendita di giocatori con un duplice obiettivo:

- Ottenere un rendimento soddisfacente da parte del giocatore per portare la squadra a raggiungere gli obiettivi sportivi stagionali;
- Incrementare il valore del giocatore e venderlo ottenendo una plusvalenza.

Dai diritti televisivi alle sponsorizzazioni, dal merchandising alla vendita dei biglietti, esistono molte fonti di reddito che permettono ai club di calcio di generare entrate sempre più consistenti. La gestione del denaro e delle attività commerciali di aziende di questo genere può comportare anche sfide e rischi. Per questo motivo, i club devono trovare il giusto equilibrio tra le esigenze economiche e quelle sportive e sociali, cercando di proteggere la propria immagine e la propria reputazione, ma

anche di soddisfare le aspettative dei propri tifosi e della comunità locale senza incappare in spiacevoli inconvenienti.

Come abbiamo avuto modo di osservare il calcio si conferma come un pilastro culturale, sociale ed anche economico a livello nazionale e mondiale, un fenomeno in grado di unire comunità e suscitare passioni senza tempo.

L'analisi seguirà ora con un focus sul marketing e sui social network, strumenti sempre più utilizzati nello sport per aumentare l'engagement dei tifosi garantendo così alla società una maggiore costanza di ricavi anche nei momenti più duri da affrontare, siano essi dovuti alle prestazioni altalenanti nel campo da gioco o a fattori esterni.

CAPITOLO II – IL MARKETING E LE AZIENDE

2.1 Introduzione al concetto di marketing

Il concetto di marketing, nel corso del tempo, è cambiato e si è evoluto adattandosi al contesto storico e modificando i suoi orientamenti ed obiettivi.

Durante la prima fase, venne definito *marketing verticale o transazionale*, il cui obiettivo era la pura vendita di prodotti e servizi ai clienti. Successivamente assunse una diversa sfaccettatura, il cosiddetto *marketing orizzontale o relazionale*, con l'obiettivo di fornire alle persone ciò di cui realmente avevano bisogno, creando un legame duraturo con i clienti e stimolando una reiterazione degli acquisti. Infine, nella terza e ultima fase, il focus fu la collaborazione tra impresa e consumatore per sviluppare prodotti sempre più affini alle richieste specifiche dei consumatori.²⁶

Analizzando la definizione di marketing da parte dei più grandi esperti del settore possiamo notare come, seppur con termini ed approcci differenti, venga sempre ricondotto ad un concetto simile.

Secondo Kotler²⁷, uno dei più acclamati studiosi in materia, il punto cardine del marketing è soddisfare e rispondere ai bisogni delle persone, siano essi umani o sociali. Sempre Kotler, in un altro passo, definisce il marketing come uno strumento mutevole e variabile, che può essere ridefinito a seconda del contesto. All'interno della società, infatti, afferma essere *“il processo sociale mediante il quale gli individui e i gruppi ottengono ciò di cui hanno bisogno attraverso la creazione, l'offerta e lo scambio di prodotti e di servizi di valore”*.

Un altro spunto interessante è quello individuato da Seth Godin sulla concezione di marketing da parte del pubblico. Secondo il teorico i meno esperti del settore riconducono questa parola a quella della pubblicità, commettendo un errore. La pubblicità è una delle tante espressioni che il marketing assume, ma è solamente *“un sintomo, una tattica, ma il marketing è molto più di questo”*.

Un altro errore riguarda il pensiero secondo cui lo scopo sia quello di convincere il pubblico ad acquistare beni che non desiderano, ingannandolo mediante stratagemmi. Il fine ultimo risulta invece essere l'esatto opposto: è responsabilità di chi si occupa di marketing garantire all'impresa che gli acquirenti si fidelizzano al

²⁶ Kotler P., Kartajaya H., Setiawan H., (2010), *Marketing 3.0. Dal prodotto al cliente all'anima*, Il Sole 24 Ore Editore.

²⁷ Kotler P., Keller K. L., (2007), *Marketing Management*, Paravia Bruno Mondadori Editori.

brand, garantendo nel lungo periodo una ripetizione degli acquisti. Affinché questo sia possibile, è necessario individuare specifici clienti realmente interessati a prodotti o servizi, oltre a garantire un'ottima qualità offerta per la loro soddisfazione nel lungo periodo.²⁸

Come si evince da uno studio dell'Harvard Business Review, l'acquisizione di un nuovo cliente risulta essere dalle sei alle sette volte più costosa rispetto alla fidelizzazione di quest'ultimo. Se da un lato i venditori puntano all'acquisizione di nuovi clienti, il responsabile di marketing ha come obiettivo l'investimento nella fidelizzazione dei vecchi acquirenti, in quanto le chance di concludere la vendita sono ben maggiori rispetto alle possibilità che si avrebbero con uno nuovo.²⁹

Prima di trarre le conclusioni è fondamentale però analizzare altre due definizioni del termine. Lo studio britannico dell'UK Chartered Institute of Marketing definisce il marketing come un processo di management che individua, anticipa e soddisfa le esigenze dei clienti in modo efficace e redditizio; mentre l'American Marketing Association vede il marketing come un processo per pianificare e progettare la politica di prezzi e promozioni, con l'obiettivo di creare un mercato che sia in grado di soddisfare individui e organizzazioni.³⁰

Come si può osservare dalle definizioni sopra riportate, vengono richiamati i due principali focus sulla questione: la soddisfazione dei bisogni dei clienti e la creazione di una relazione di lungo periodo, strettamente interconnessi tra loro, tale per cui il soddisfacimento di uno influenza positivamente l'altro, creando un circolo e spiegando il vero obiettivo della materia.

2.1.1 *L'evoluzione del marketing*

L'interpretazione del marketing ha vissuto fasi diverse adattandosi al contesto economico del periodo. Durante i cicli di crescita, quindi in una situazione in cui la domanda supera l'offerta, si individuano periodi di bassa concorrenza, in cui l'obiettivo delle aziende è migliorare i processi produttivi. Al contrario, nei periodi in cui i mercati sono saturi e l'offerta eccede la domanda le imprese cercano di

²⁸ Blythe J., Cedrola E., (2013), *Fondamenti di marketing*, Terza Edizione, Pearson Italia.

²⁹ Frederick F., Reichheld and Phil Schefter (2000), *The Economics of E-Loyalty*, disponibile a <<https://hbswk.hbs.edu/archive/the-economics-of-e-loyalty>>

³⁰ Blythe J., Cedrola E., (2013), *Fondamenti di marketing*, Terza Edizione, Pearson Italia.

fidelizzare la clientela per mantenere una certa costanza nelle vendite. Questo concetto sta alla base delle diverse teorie che si sono sviluppate nella storia del marketing.

Possiamo dunque osservare quattro differenti orientamenti.³¹

Nel XIX secolo, con l'introduzione della produzione su larga scala ed il conseguente abbassamento dei prezzi dei prodotti rispetto a quelli artigianali, le persone erano disposte a comprare qualunque tipo di prodotto. Tale fenomeno ha portato i produttori a concentrarsi su una maggiore efficienza dei processi produttivi per aumentare la capacità e simultaneamente abbassare i costi di produzione. Il marketing ha assunto un ruolo passivo in quest'epoca, presentando un forte *orientamento alla produzione*, ossia lo smercio dei prodotti tramite l'organizzazione dei punti vendita e un processo di distribuzione capillare. I bisogni dei clienti sono conosciuti e stabili nel tempo, non conviene investire nell'innovazione.

Lo step successivo è stato quello *dell'orientamento al prodotto*, i clienti sono disposti a pagare un prezzo maggiore in quanto sono alla ricerca di un elevato livello di qualità e prestazione, oltre che di caratteristiche differenziali. Il problema di questo concetto sta nella convinzione che i buoni prodotti richiedano un modesto sforzo commerciale. La concentrazione è tutta sul prodotto, a discapito dell'uso effettivo che il consumatore ne farà. In questo contesto, sorge però il rischio di trascurare talune mutevoli dinamiche di mercato che potrebbero portare all'introduzione di prodotti sostitutivi. Tale fenomeno è stato definito da Levitt nel 1960 come "*miopia del marketing*", e nasce da un presunto innamoramento del management per i propri prodotti, che tralasciano tutto ciò che avviene nell'ambiente esterno.

A partire dagli anni '50 fino alla metà degli anni '60, si osserva un surplus dell'offerta rispetto alla domanda di mercato. Si assume una visione di *orientamento alla vendita*, in quanto, prodotti e servizi non erano più in grado di vendersi "da soli" ma, al contrario, necessitavano di personale persuasivo per convincere i clienti ad acquistare mediante azioni promozionali e di vendita. In questo contesto, il focus e l'attenzione sono rivolti alle esigenze del venditore o produttore piuttosto che a quelle dell'acquirente e l'aggressiva attività commerciale richiede ingenti investimenti. I consumatori sono portati a non acquistare facilmente i prodotti non

³¹ Blythe J., Cedrola E., (2013), *Fondamenti di marketing*, Terza Edizione, Pearson Italia.

essenziali ed hanno quindi bisogno di essere stimolati. Il problema di questo approccio risulta evidente quando viene adottato in modo continuativo dalle aziende, cercando di vendere ciò che producono invece che produrre ciò che il mercato richiede. L'eccessiva concentrazione sulla massimizzazione delle vendite a breve termine, a scapito della soddisfazione e della fidelizzazione a lungo termine del cliente, mostra i principali problemi di questo orientamento.

Nel contesto attuale è chiaro ormai che i consumatori possiedono una sufficiente consapevolezza che permette loro di saper riconoscere il valore di ciò per cui pagano, mostrando quindi interesse a comprare solamente i prodotti o servizi per i quali ricevono effettivamente un valore almeno pari al prezzo pagato. Sono proprio questi concetti a costituire la base del marketing del giorno d'oggi. L'obiettivo diviene quello di creare prodotti adatti ai clienti, e non il contrario. Quindi, per raggiungere gli obiettivi aziendali il management deve essere in grado di distinguersi, creando un valore aggiunto. Implementare il concetto di marketing è una sfida complessa, poiché, a differenza dell'orientamento alle vendite, che cerca di adattare i clienti agli obiettivi aziendali, il marketing cerca di adattare gli obiettivi dell'azienda a gruppi specifici di clienti con esigenze simili. Già nel 1960 Keith affermò che il consumatore e la sua soddisfazione sono le motivazioni che spingono il marketing dell'impresa.

2.1.2 Un nuovo marketing: focus sul cliente

Come si è avuto modo di osservare in precedenza, il marketing non fa riferimento soltanto a promozione e pubblicità di un prodotto, di un servizio o di un brand. Studia le decisioni che devono essere prese prima della commercializzazione, a partire dalla creazione della propria identità di marca, delle caratteristiche e dei prezzi dei prodotti, ma anche assortimento, canali, potenziali clienti e tanto altro. Punto focale del marketing del nuovo millennio risulta essere il consumatore, che assume una veste sempre più importante nelle decisioni dei brand.³²

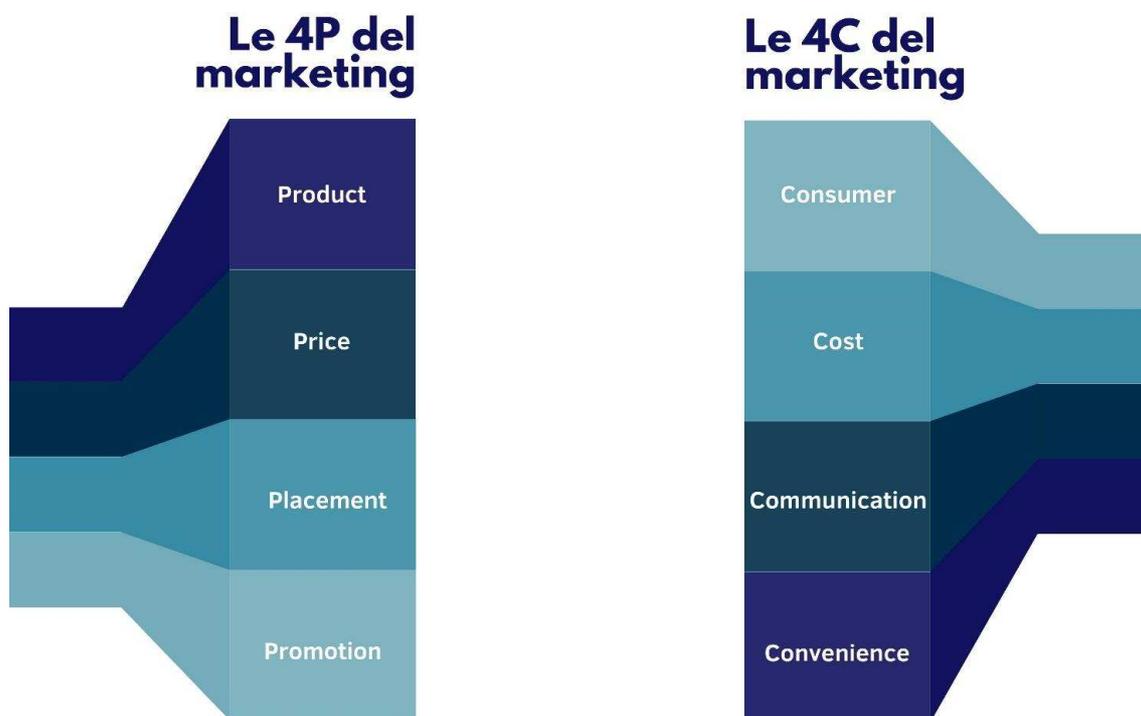
Il concetto di marketing mix fa invece riferimento alle scelte compiute dall'azienda nel creare e commercializzare il proprio prodotto o servizio, con l'obiettivo di offrire ai clienti ciò che è adatto a loro, mediante il canale più corretto e al giusto prezzo.

³² McCarthy J., (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*, R.D. Irwin

Le 4P del marketing vengono enunciate all'inizio di ogni manuale in materia e "scolpiscono" i quattro punti del marketing mix: prodotto, prezzo, distribuzione e promozione.

Tali concetti sono da sempre uno dei punti cardine del marketing e sono stati fondamentali nello sviluppo delle strategie d'impresa, ma nel contesto moderno necessitano di una rivisitazione.

Figura 2. Le 4P vs le 4C del marketing



Fu così che nei primi anni '90 Lauterborn decise di spostare il punto d'interesse sul consumatore. Tale riflessione ha portato alla definizione del concetto delle 4C che si poneva l'obiettivo di integrare e riflettere su chi il marketing "lo subisce": il consumatore.

- *Da Prodotto a Consumatore.* Si sposta l'attenzione sulle esigenze di quest'ultimo, ponendole in primo piano rispetto a quelle del prodotto commercializzato. Da questa nuova ottica è facile intuire che l'obiettivo sia rivolgersi ad una clientela specifica, che ha la necessità ed il desiderio di

acquistare un prodotto o servizio, rendendolo qualcosa di unico e desiderabile.

- *Da Prezzo a Costo.* Si tratta di un concetto più complesso che porta a ragionare sul potere d'acquisto e sull'integrazione dei diversi costi che anche l'acquirente deve sostenere: da ricerca e confronto tra prodotti, al trasporto, alla consegna...
- *Da Punto vendita a Convenienza.* Il punto vendita, anche grazie all'avvento dell'era digitale e del servizio a domicilio ha perso sempre più importanza. Al giorno d'oggi infatti, non è più necessario raggiungere nel luogo fisico i clienti, ma è sufficiente essere presenti sul web e sui social media mantenendosi sempre il più possibile vicini al consumatore.
- *Da Promozione a Comunicazione.* La trasformazione di un fattore manipolativo in un "luogo" in cui è possibile stabilire un contatto bilaterale avvicinandosi al cliente e creando un rapporto più personale e intimo.

2.2 Online e offline

La visione di marketing delle aziende ha visto un'evoluzione che è passata dal prodotto al cliente, influenzata dalla visione sul target di riferimento e dell'impatto tecnologico. Mediante queste innovazioni si sono sviluppate tecniche più precise ed accurate per comprendere come raggiungere i consumatori e soddisfare i loro bisogni.

Il *marketing 1.0*, nato durante il periodo della produzione di massa, si poneva come obiettivo la soddisfazione delle esigenze più basiche dei consumatori utilizzando come canali i mass-media, tramite quindi una comunicazione unidirezionale.

Con l'aumento di consapevolezza e potere dei consumatori, nel periodo post industriale, si sviluppa il *marketing 2.0*. La principale caratteristica risulta essere la comunicazione che si crea grazie ai social network che permettono un maggior coinvolgimento e uno spostamento verso una comunicazione bidirezionale.

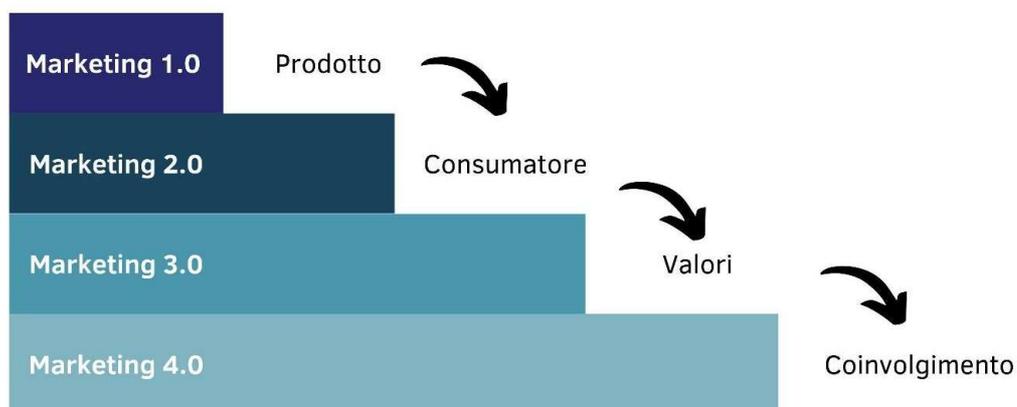
Successivamente si è entrati in una fase di stretta relazione tra clienti ed impresa, il cosiddetto *marketing 3.0*, sempre grazie all'utilizzo dei social media che garantiscono una maggiore emotività e legame che si trasformano nella condivisione di valori. Per le imprese diventa sempre più importante esprimere

concetti quali *mission* e *vision* con l'obiettivo di spiegare quale sia il fine ultimo aziendale e coinvolgere i propri clienti nell'impresa.³³

Come si è potuto notare le differenze tra prodotti e servizi sono diventate così impercettibili da passare in secondo piano, ed i clienti oramai ricercano legami con i brand e la condivisione di valori comuni. E' in questo momento che le moderne tecnologie hanno permesso l'ultima evoluzione del marketing permettendo di migliorare ed approfondire i legami tra azienda e cliente.

Nel mondo attuale i brand provano a creare una connessione emotiva sensibile e profonda grazie all'utilizzo di big data e canali di comunicazione personalizzati: questo è il *Marketing 4.0*. Le aziende vengono umanizzate e gli obiettivi principali riguardano la trasmissione di valori e la creazione e condivisione di una relazione sincera. Il cliente viene sempre più coinvolto nelle scelte aziendali, rendendolo parte integrante del processo.

Figura 3. Dal marketing 1.0 al marketing 4.0



2.2.1 La nascita del web marketing

Occorre innanzitutto prendere in considerazione che l'avvento del marketing digitale non ha come obiettivo quello di sostituire i tradizionali canali, ma anzi quello di definire una strategia che sia in grado di coesistere con essi per raggiungere i consumatori nel luogo, nel momento e nelle modalità più consone. Talvolta questi

³³ Ferrera A, (2019), *Dal marketing 1.0 al marketing 4.0: il brand come un amico*, disponibile a <<https://cimoinfo.com/2019/05/04/dal-marketing-1-0-al-marketing-4-0-il-brand-come-un-amico/>>

nuovi strumenti possono permettere di snellire determinate fasi, ma il fine non deve mai essere quello di sostituirle completamente.³⁴

Dal lato cliente, la connettività e l'internet mobile hanno permesso di divenire più informati ed intelligenti nelle scelte d'acquisto rispetto al passato. Dal lato azienda, relazionarsi con un consumatore consapevole significa mantenere le promesse fatte per non rischiare di rovinare il rapporto instaurato.

Tale processo di trasformazione del marketing è iniziato a partire dagli anni '90, con la nascita dei primi siti web aziendali. Nel periodo che va dal 1991 al 1997 la rete crebbe velocemente, superando ogni più rosea previsione ad un ritmo incredibile. Per le imprese si trattava di una nuova opportunità per raccontare prodotti e servizi offerti, un nuovo canale da affiancare ai tradizionali sistemi. Questo portò anche ad una rivoluzione dal punto di vista del marketing in quanto, nonostante il cosiddetto Web 1.0 fosse composto da siti che non permettevano l'interazione con i clienti, garantiva l'opportunità di avere una nuova vetrina per mostrare prodotti e servizi. Inoltre, il web permetteva di raggiungere i consumatori senza preoccuparsi delle barriere geografiche, rendendo la competizione globale. In tal senso, quest'opportunità risulta essere anche un punto di debolezza, in quanto, talune aziende, che fino a quel momento non erano nemmeno potenziali concorrenti, divennero in grado di competere da ogni angolo del mondo.³⁵

Il passo successivo è stato reso possibile grazie alla forza dei motori di ricerca, ed in particolare all'affermazione di Google e tutte le sue funzionalità. A partire dai primi anni del nuovo millennio, nasce il cosiddetto Web 2.0 e gli utenti diventano parte integrante di questo nuovo sistema. Ogni persona che avesse avuto accesso ad internet poteva diventare un possibile creatore di contenuti, dai blog ai forum, passando per sistemi come Wikipedia e WordPress, fino ai più moderni siti di confronti ed i social network. Nel 1998 inizia il boom del marketing online, con la nascita delle prime forme di pubblicità digitale. Il traffico generato da questi siti si prestava alla comparsa degli ADV – *advertising*, ossia gli annunci pubblicitari del web - delle aziende, che pagavano per essere presenti nelle pagine in questione.

³⁴ Garofalo A., (2021), *Marketing 4.0: significato dell'unione tra marketing offline e online*, disponibile a <https://everythinx.it/marketing-40/>

³⁵ Damian R., (2020), *Understanding Digital Marketing: A Complete Guide to Engaging Customers and Implementing Successful Digital Campaigns*, Kogan Page Ltd

Google ne approfittò creando Google Adwords che permise, a seconda delle ricerche dell'utente e delle *keywords* inserite, di mostrare banner e pubblicità mirate.³⁶

Questo fu l'inizio del fenomeno della pubblicità online, che al giorno d'oggi prosegue anche nei social network. Queste piattaforme infatti seguirono il medesimo percorso delle pagine web. Grazie ad internet a portata di mano, questi "luoghi virtuali" vennero rapidamente popolati da persone che potevano condividere in modo semplice ed immediato notizie, foto e aggiornamenti. Tale interesse portò un numero sempre crescente di utenti, e suscitò l'interesse delle aziende che erano pronte a pagare per essere presenti costantemente nella vita delle persone.³⁷

Vengono così a crearsi delle community globali, che permettono agli acquirenti di confrontarsi ed esprimere le proprie opinioni sui diversi brand che, se stanno lavorando in modo pulito e trasparente, potranno giovare di questi scambi d'opinione. In questo modo anche aziende medio piccole diventano capaci di presentarsi sul mercato dei grandi player, mediante valori e promesse rispettate che sempre più sono apprezzate dai clienti 4.0.

In questo nuovo mercato chi ha saputo approfittare e consolidare il proprio rapporto con i propri clienti ne è uscito vincitore. E' il caso di operatori come Airbnb o Uber che, offrendo prodotti e servizi accessibili e trasparenti, hanno sconvolto i loro rispettivi settori: tutto questo grazie ovviamente anche all'avvento di internet negli smartphone di tutti.³⁸

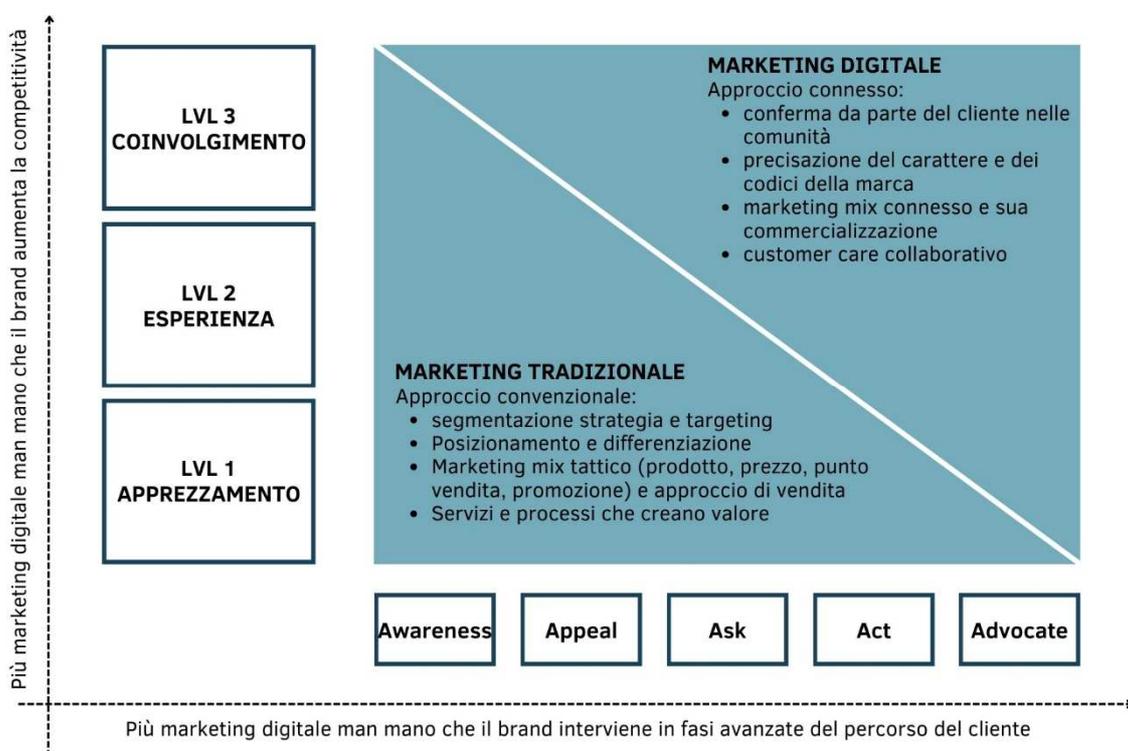
Risulta ben chiara quindi l'importanza di un rapporto solido e duraturo tra azienda e cliente, frutto di promesse mantenute e trasparenza sotto ogni punto di vista.

³⁶ Levine R., Locke C, Searls D., (1999), *Cluetrain Manifesto*, Cambridge.

³⁷ Targa L, *Web & digital marketing: dalla definizione agli strumenti*, disponibile a <<https://blog.insidecomunicazione.it/strumenti-e-strategie-digital-marketing#:~:text=Possiamo%20affermare%20che%20il%20marketing,nel%20corso%20degli%20anni%20'90.>>

³⁸ Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., (2017). *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons

Figura 4. Marketing tradizionale vs marketing digitale – immagine tratta da “Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital” di P. Kotler



Come osservato in precedenza il marketing tradizionale si basava sul concetto delle 4P di Kotler. Il nuovo e più moderno marketing digitale ha un approccio differente, basato sui bisogni del cliente e sulla creazione di una reale e sincera narrazione che permetta il formarsi di una comunità tra la clientela.

Sempre Kotler definisce il modello delle 5A, sviluppato per spiegare l'importanza sempre maggiore delle interazioni digitali. Queste interazioni però non sono in grado di permettere, da sole, di mantenere una posizione solida nel mercato. Sarà l'azienda che infatti dovrà lavorare tramite canali offline e online per rimanere competitiva sotto ogni aspetto.

Il modello delle 5A è così formato:

- *Aware* (scoperta), il consumatore è esposto ad una grande varietà di interazioni da parte dei diversi marchi di cui sente parlare;
- *Appeal* (attrattiva), il consumatore, che ha raccolto le informazioni nella prima fase, le processa diminuendo il numero di brand dei quali è interessato;

- *Ask* (ricerca), il consumatore cerca nuove informazioni riguardanti i brand che l'hanno attratto da parte di persone fidate o addirittura ricercando online il brand stesso;
- *Act* (azione), deciso su quali brand puntare il consumatore fa i suoi acquisti e inizia a valutare in prima persona il brand a 360 gradi;
- *Advocate* (passaparola), il consumatore è talmente soddisfatto da riacquistare altri prodotti presso lo stesso brand e da consigliarlo alla sua cerchia sociale e alla community.

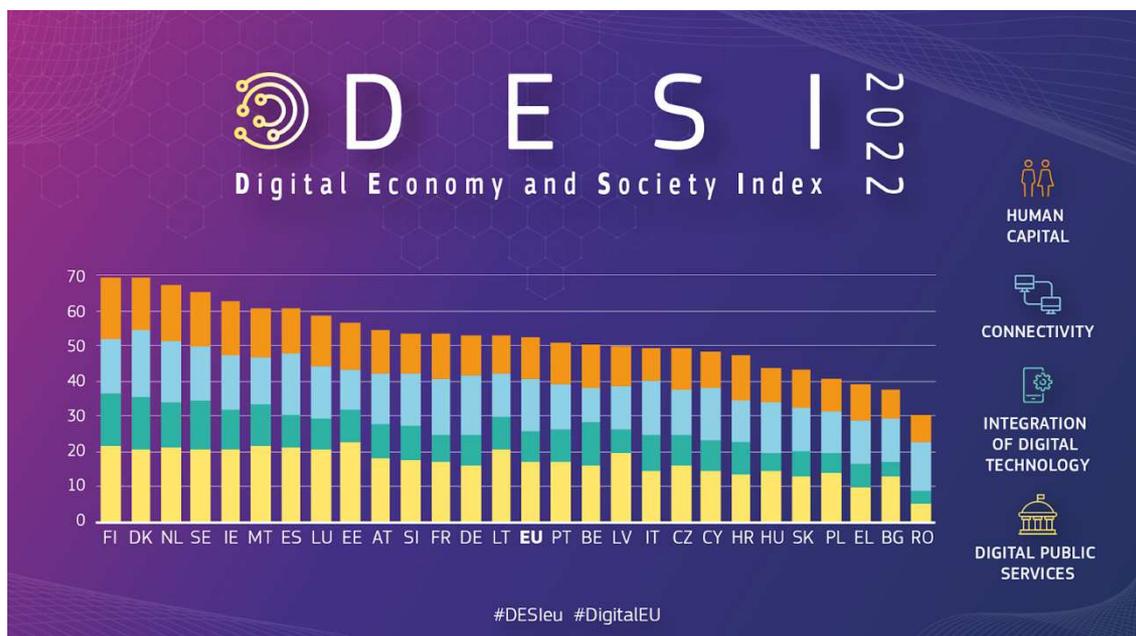
Come si può notare il processo, suddiviso in 5 step, permette al nuovo cliente di diventare un *ambassador*, grazie ai valori e alle promesse fatte e rispettate dall'azienda.

2.2.2 L'importanza della digitalizzazione del Paese

Affinché tale cultura di marketing digitale si diffonda è necessario che nel mercato sussistano due condizioni: il Paese in questione sia digitalizzato e siano presenti imprese e aziende sviluppate che siano interessate a far parte di questo mondo.

Per quanto concerne il livello di digitalizzazione risulta utile analizzare l'indice DESI (Digital Economy and Society Index) che misura appunto la performance dei Paesi europei in quest'ambito. Tale indice viene stilato annualmente dalla Commissione europea con l'intento di monitorare i progressi compiuti in ambito digitale dagli Stati membri, in modo da individuare i settori che richiedono azioni prioritarie di intervento.

Figura 5. Indice DESI paesi europei – Immagine tratta da “Digital Economy and Society Index (DESI) 2022” della Commissione Europea.



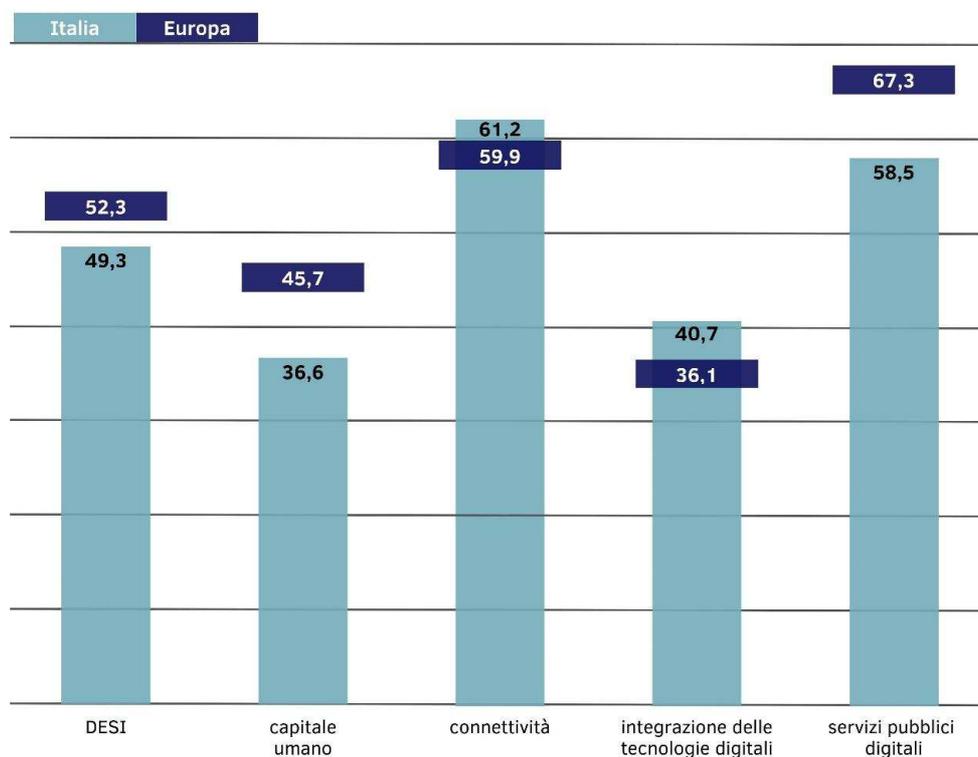
Negli ultimi anni l’Unione Europea ha stanziato risorse ed incentivi agli Stati membri per una maggiore digitalizzazione. Inoltre la pandemia da COVID-19 ha dato una spinta positiva ai Paesi per progredire ed aggiornarsi. Eppure, sono ancora presenti lacune nelle competenze digitali, nella trasformazione digitale delle PMI e nell’introduzione di reti 5G che devono essere colmate per restare al passo con il livello mondiale.

Dall’altro lato, la progressione compiuta da determinati Paesi, che si trovavano negli ultimi posti della classifica, è stata interessante. E’ il caso dell’Italia che, seppur risultando ancora sotto alla media europea, è passata da un punteggio DESI di 29.2 nel 2017 al 49.3 del 2022 dimostrando di aver saputo sfruttare le opportunità fornite dalla comunità europea³⁹.

L’indice DESI basa il proprio punteggio su quattro variabili: capitale umano, connettività, integrazione delle tecnologie digitali e servizi pubblici digitali.

³⁹ Commissione Europea, (2022), *Digital Economy and Society Index (DESI) 2022*.

Figura 6. Indice DESI Italia vs Europa - - Immagine tratta da “Digital Economy and Society Index (DESI) 2022” della Commissione Europea.



Analizzando singolarmente ogni indice possiamo osservare carenze nel capitale umano, in cui l'Italia si trova al terzultimo posto, questo a causa del gap nelle competenze digitali di base e al basso numero di laureati nel settore ICT nel nostro Paese. Inoltre questo comporta una bassa occupazione di specialisti del settore.

Per quanto riguarda la connettività, indice che raccoglie i valori di copertura, velocità e prezzi della rete internet mobile, l'Italia si trova nella top 10, mentre ha lacune nei medesimi valori della rete fissa. Nonostante questo, con un punteggio di 61,2 è superiore alla media europea.

Anche per quanto riguarda l'integrazione delle tecnologie digitali, merito dell'ampia diffusione della fatturazione elettronica e del cloud, l'Italia si trova in ottima posizione. Punteggio che potrebbe essere ulteriormente incrementato mediante lo sviluppo e l'utilizzo di *big data* e dell'intelligenza artificiale.

Infine, l'ultimo indice riguarda i servizi pubblici digitali in cui paga l'inutilizzo da parte dei cittadini di questi servizi. Infatti, i medesimi strumenti sono

frequentemente utilizzati da parte delle aziende che hanno un indice in linea con quello dell'UE.⁴⁰

2.3 Il caso di rebranding del Venezia FC

Una storia affascinante è quella che sta vivendo la società calcistica Venezia FC, che dopo una solo anno in serie A e la retrocessione in B del 2022 vuole ripartire da una nuova identità visiva. Loghi, racconti, *jersey* e molto altro per raccontare la storia del Venezia e di Venezia.

Investimenti importanti per ottenere il risultato: da un lato il *rebranding* affidato ad uno degli studi di design più importanti al mondo come quello di Bureau Borsche, dall'altro la collaborazione con Audiencerate per sfruttare i dati online e offline dei *supporter* con l'obiettivo di migliorare la conoscenza e il rapporto con i tifosi.

E alla fine, la società veneta è stata in grado di sviluppare uno *storytelling* coerente e impattante facendo leva sulla notorietà di Venezia e legandola a moda, cultura e arte.

Successivamente si approfondiranno le strategie utilizzate in questo *case of study*, per unirle ai concetti teorici alla base del marketing.

2.3.1 L'importanza del marchio

L'analisi storica del marchio ha dimostrato che inizialmente esso costituiva il principale mezzo attraverso il quale un'azienda poteva differenziare il proprio prodotto o servizio in termini di qualità e performance, e soprattutto garantire una tutela legale in caso di contraffazione o imitazione di qualsiasi tipo.⁴¹

L'American Marketing Association, basandosi sulla definizione di Philip Kotler, descrive il marchio come "un nome, un termine, un simbolo, un logo o una combinazione di essi, utilizzato per identificare i prodotti o servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e per distinguerli da quelli offerti dai concorrenti". Questa

⁴⁰ Assolombarda, (2022), *Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) – 2022*, disponibile a <[⁴¹ Kotler, P., Keller, K.L., Cunningham, P.H., \(2006\), *Marketing management \(12th ed.\)*, Pearson Education](https://www.assolombarda.it/centro-studi/indice-di-digitalizzazione-dell2019economia-e-della-societa-desi-2022#:~:text=Infatti%2C%20l'Italia%20%2C%20il,%2C%20a%2049%2C3.></p></div><div data-bbox=)

definizione del marchio implica che esso identifichi un particolare prodotto o servizio con caratteristiche che permettono una differenziazione rispetto alla concorrenza, pur avendo l'obiettivo di soddisfare gli stessi bisogni e necessità.⁴²

La visione del marchio inizia dalla definizione di una strategia e di una visione coerente ed integrata: logo, design, imballaggio e pubblicità sono solamente ciò che è visibile ad un primo livello di analisi. Il complesso di questi elementi risulta invece essere proprio la *Brand Identity*, ossia il breve messaggio che il marchio prova a trasmettere ai propri clienti. Se a questo concetto aggiungiamo il valore di conoscenze, brevetti, *know-how* di cui l'azienda vanta la paternità intellettuale otteniamo la *brand equity*, teorizzata all'inizio degli anni '90.⁴³

Impegnarsi nel potenziamento del proprio marchio implica la concezione e l'esecuzione di strategie per la gestione e la promozione del brand. Tuttavia, tali iniziative devono essere fondate su una comprensione approfondita delle potenzialità intrinseche del marchio, vale a dire del suo valore sul mercato. Solo attraverso questa consapevolezza è possibile massimizzare i benefici derivanti dalle trattative concernenti diritti televisivi, sponsorizzazioni e altre partnership commerciali.

Il rebranding del Venezia FC è iniziato proprio da qui: l'ideazione di una strategia di gestione e commercializzazione del brand.

L'obiettivo era quello di connettere la storia della città ed i suoi canali, famosi in tutto il mondo, con la squadra calcistica. Il primo passo è stato la reinterpretazione del logo, rendendolo moderno ma facilmente ricollegabile allo scudetto storico della squadra del capoluogo veneto.

⁴² Duncan, Tom; Moriarty, Sandra(1998). *It's Role in Managing Relationships and Building Brands. In: Proceedings of the 6th International Colloquium in Relationship Marketing.*

⁴³ Aaker D., (1996), *Building Strong Brands.*

Figura 7. Vecchio e nuovo logo Venezia FC.



La nuova grafica si basa su 3 elementi, reinterprestando i concetti storici in chiave moderna al fine di conferire una nuova identità.⁴⁴

- Il nome Venezia FC, viene sintetizzato da una grande “V” in grado di contenere tutti gli elementi per un rapido collegamento;
- I colori arancio e verde, da sempre simbolo della squadra calcistica, con classe e stile minimale sono ripresi anche nella nuova immagine;
- Il Leone di San Marco, è ancora presente ma in una nuova veste più stilizzata. A sinistra il volto dell'animale, mentre a destra il richiamo alle ali che ricordano le prue delle gondole veneziane.

2.3.2 Lo storytelling come vetrina

Al fine di comprendere al meglio lo storytelling, in primo luogo occorre introdurre i due filoni teorici senza i quali il concetto risulterebbe privo di significato.

In primo luogo, lo *storytelling management*, implica l'utilizzo dell'arte di raccontare storie come espediente in grado di rendere la comunicazione più coinvolgente e accattivante. In suddetta ottica diviene utile qualsiasi oggetto che possa essere utilizzato per finalità narrative e che sia in grado di dar vita a dialoghi differenti con pubblici differenti.

In secondo luogo, invece, l'*organizational storytelling*, basato sull'idea che saghe, miti, storie e narrazioni possano abbracciare valori ed espressioni profonde di una determinata cultura organizzativa. Si vengono così a creare narrazioni che coinvolgono i membri interni dell'organizzazione, legando le storie alla loro

⁴⁴ Anonimo, (2022), *Il Venezia ha un nuovo logo e una nuova identità visiva*, disponibile a <<https://www.rivistaundici.com/2022/07/01/veneziah-rebranding/>>

esperienza lavorativa con l'intento è quello di instillare nel personale un senso di appartenenza e di collegamento con la storia aziendale.⁴⁵

Uno storico caso di successo è la campagna “Our City” del Manchester City, basata sulla contrapposizione tra i tifosi locali del club e la mercificazione degli storici rivali del Manchester United.

La campagna del Venezia FC mira allo stesso obiettivo, ossia avvicinare i tifosi alla città natale, ma in un modo completamente diverso. Si tratta di uno storytelling coerente con Venezia, una città storica che si lega a moda e cultura, passando per l'arte e i progetti solidali. E questo è lo stesso percorso seguito dalla società calcistica per entrare in sintonia ed unirsi alla città.⁴⁶

Tale percorso è sicuramente facilitato dal fatto che Venezia sia una *key city*, ossia un sito turistico mondiale, ma il plauso al management è stato quello di riconoscere questo fattore ed averlo saputo sfruttare a loro vantaggio e nel modo corretto. Eleganza, colori, ed arte si uniscono e riflettono nel nuovo brand anche grazie alle nuove maglie da gioco presentate dalla società.

Questa nuova realtà ha creato un binomio squadra-città che si era già visto in altre realtà ma mai per club di “seconda fascia”. Il tifoso, ma anche il calciatore, si sentono in un ambiente più esaltante che attenua il fatto che - almeno per ora - il club militi in Serie B e lo presenta agli occhi del pubblico come un club di fama mondiale.

Un altro richiamo storico del club, visibile chiaramente, sono le maglie da gioco della stagione 2023/24. Il design scelto per la Home Jersey rimanda ad un mix impeccabile di tradizione e modernità apprezzato dalle nuove generazioni. La cura del dettaglio e la sensibilità artistica si fondono preservando però l'eleganza di Venezia. L'Away Jersey richiama invece uno stile vintage degli anni '90, unito alla scritta “Città di Venezia” posizionata centralmente. Infine la terza maglia è un tributo ad una delle figure più storiche e caratteristiche di Venezia: il gondoliere. In aggiunta i dettagli rossi del colletto richiamano la bandiera di San Marco.

⁴⁵ Qualizza G., (2009). *Lo Storytelling nella comunicazione d'impresa*, Rivista di Scienze della Comunicazione.

⁴⁶ Belardinelli R., (2023), *La nuova estetica del Venezia FC*, disponibile a <<https://www.nssmag.com/it/sports/24632/nuova-estetica-del-venezia-fc>>

Figura 8. Maglie da gioco Venezia FC stagione 2023/24.



2.3.3 Social media management

Dopo aver compreso il concetto di centralità del consumatore nel marketing moderno e la crescente importanza delle tecnologie digitali è necessario approfondire come le imprese possano sfruttare questi pilastri per aumentare il proprio appeal.

Il bacino di utenti presente nei social network consentono di comunicare raggiungendo il pubblico target a costi inferiori rispetto ai media tradizionali.

Questi strumenti inoltre permettono di creare una community intorno al brand o al prodotto, ossia persone che conoscono i valori, apprezzano le attività, condividono i contenuti.

Il vantaggio competitivo offerto dai social network dipende dalle strategie e le scelte del management, ma è possibile individuare alcuni dei benefici che l'utilizzo di questi strumenti porta.

- *Dimensione del pubblico.* Non solo con i social network, ma anche grazie a strumenti quali i motori di ricerca, i siti web, le email, il bacino di clienti potenzialmente raggiungibile è enorme: tutti gli utilizzatori di Internet che secondo lo studio WeAreSocial di datareportal.com corrispondono a 5 miliardi di persone, ossia il 63% della popolazione mondiale.⁴⁷

⁴⁷ Simon Kemp, 2023, *Digital 2023 Global Overview Report*, WeAreSocial

- *Targeting del pubblico.* Grazie a strumenti quali *cookies*, iscrizioni ai siti web e pagine seguite nei social network, è possibile, non solo raggiungere le persone, ma anche ottenere dati e informazioni su di loro. Questi strumenti permettono di segmentare e profilare il pubblico in relazione ad interessi su prodotti o servizi specifici. Tutto ciò si trasforma in un aumento dell'efficacia delle campagne e una riduzione di costi e sprechi.
- *Misurabilità dei dati.* Per la prima volta nella storia del marketing, grazie al digitale, esiste la possibilità di misurare oggettivamente e con precisione i risultati delle campagne. Inoltre queste si possono modificare e correggere per migliorare le prestazioni in tempo reale.
- *Costi inferiori.* Il pubblico targettizzato permette di raggiungere con molta più precisione i clienti obiettivo e questo si traduce in costi più bassi rispetto ai media tradizionali come quelli televisivi e a mezzo stampa.
- *Interazione con i clienti.* Grazie al marketing digitale e ai social media è più semplice costruire una relazione con i clienti, migliorandone la fiducia e aumentando il coinvolgimento con il brand.

Con l'obiettivo di potenziare l'engagement con i tifosi e gli altri attori coinvolti attraverso i mezzi pubblicitari digitali, il Venezia FC mira a ottimizzare le modalità di monitoraggio, interazione e connessione online con i sostenitori con cui entra in contatto tramite aggiornamenti sulla squadra, vendita di biglietti e merchandising. L'azienda farà uso dei dati di prima parte attraverso la nuova piattaforma Customer Data Platform (CDP) fornita da Audiencerate nelle sue campagne pubblicitarie digitali.⁴⁸

Lo scopo è soddisfare i bisogni dei clienti - in questo caso definiti tifosi - e instaurare con loro una relazione più reale e genuina.⁴⁹

Come si può dunque notare, la realtà dei social network si presta alla perfezione alla comunicazione di una società calcistica, che raccoglie migliaia di persone

⁴⁸ Skarabot C, (2023), *Investire in Digital marketing: un settore che cerca sempre nuovi professionisti*, disponibile a <<https://www.biancolavoro.it/investire-digital-marketing-vantaggi/>>

⁴⁹ Leone F. (Gennaio 2023), *Venezia F.C. Sceglie Audiencerate Per Sviluppare La Strategia Sui Canali Pubblicitari Digitali*, disponibile a <<https://www.engage.it/programmatic/-venezia-fc-sceglie-audiencerate-per-sviluppare-la-strategia-sui-canali-pubblicitari-digitali.aspx>>

accomunate dalla loro passione per lo sport e per la stessa squadra creando una community attiva e connessa.

Nel capitolo analizzato si è osservato quali sono i principali focus del marketing, partendo dalla soddisfazione dei bisogni del cliente alla conseguente creazione di un rapporto sincero e reale mirato all'instaurazione di un rapporto di lungo periodo. Il marketing del giorno d'oggi punta quindi al consumatore, che assume una veste nuova, sempre più centrale nelle decisioni assunte dall'azienda.

Il consumatore del nuovo millennio, risulta essere inondato e saturato da offerte simili tra loro. Questo lo spinge ad una costante ricerca di una motivazione che lo possa spingere a fidarsi di un brand: la creazione di una relazione e la condivisione di valori comuni. Le aziende, attraverso il *branding*, cercano di creare quindi una connessione emotiva sensibile e profonda, approfittando delle innovazioni tecnologiche a loro disposizione. *Big data*, nuovi canali di comunicazione digitali e informazioni sono i principali strumenti utilizzati per affinare il controllo sulle necessità del cliente, coinvolgendolo nelle scelte aziendali e instaurando un rapporto reale.

Anche i social network sono un potentissimo strumento per implementare una strategia di marketing digitale a quello tradizionale, raggiungendo i consumatori nel luogo, nel momento e nelle modalità più consoni. Nel corso del capitolo sono poi stati introdotti concetti come marchio, *brand identity*, *brand equity*, *storytelling* e *social media management*, che verranno approfonditi successivamente per trovare i punti di contatto con la realtà calcistica.

**CAPITOLO III – L'IMPORTANZA DEL MARKETING NELLE SOCIETA'
CALCISTICHE DEL XXI SECOLO**

3.1 Aziende e società calcistiche, un parallelismo lecito?

Negli ultimi decenni l'industria dello sport, ed in particolare quella degli sport di squadra, come il calcio, ha registrato uno sviluppo notevole acquisendo un'importanza sempre maggiore dal punto di vista economico. Questo ha portato le società, come abbiamo avuto modo di osservare in precedenza, a sviluppare caratteristiche del tutto affini alle tipiche aziende.

Club e imprese si accomunano anzitutto per i processi di gestione adottati. Sono le scelte strategiche, operative, finanziarie e personali ad accomunare questi due mondi, le quali richiedono altresì il coinvolgimento di professionisti. Tali similitudini sono messe a confronto nella *Tabella 1*.

Tabella 1. Confronto tra società calcistica e azienda

Società calcistica	Azienda
L'orientamento al profitto è importante ma non cruciale	L'orientamento al profitto è uno degli obiettivi principali
Crea interesse per un evento sportivo per attrarre gli spettatori.	Crea servizi o prodotti per attrarre nuovi clienti.
Ha l'obiettivo di trionfare, dal punto di vista sportivo, contro le altre squadre.	Ha l'obiettivo di ottenere un vantaggio competitivo nei confronti delle altre aziende.
Lo staff e l'allenatore preparano la strategia sul mercato e sul settore giovanile, la controllano e fanno cambiamenti quando necessario.	Il management prepara la strategia aziendale, monitora i dati e fa cambiamenti ove necessario.
L'allenatore è responsabile durante la partita e sceglie le sostituzioni nel campo.	Il direttore risponde ai cambiamenti nel mercato con modifiche di compiti di staff e colleghi.

Viene fatta un'analisi delle partite giocate e sui match degli avversari.	Vengono condotte analisi sull'andamento aziendale proprio e su quello dei concorrenti.
Sono necessari equipaggiamento e oggetti per giocare ed allenarsi.	Sono necessari software e materiali consoni per performare al meglio nell'attività.
Vengono analizzati i risultati della stagione sportiva.	Vengono analizzati i risultati finanziari aziendali.
Gli osservatori ricercano nuovi talenti da ingaggiare e far crescere.	Il dipartimento di HR ricerca talenti da assumere.
Delle condizioni amichevoli assicurano un fattore positivo per i giocatori, soprattutto dovuto allo stress quotidiano degli alti livelli, che permette migliori prestazioni.	Lavorare in condizioni che garantiscono una positività individuare permette di raggiungere un maggiore potenziale e contribuire alla crescita dell'azienda.

Come notato da Sloane⁵⁰ nel 1971 la massimizzazione del profitto per le squadre sportive non è l'obiettivo principale. Mentre un'azienda fissa obiettivi basati sull'ottimizzazione dei profitti, il club viene valutato in base alle prestazioni nel campo da gioco, che hanno precedenza rispetto ad un vincolo di pareggio economico. Questo non significa che i club non debbano tenere in considerazione utili e perdite al termine dell'anno, ma che spesso tale risultato corrisponde alla stagione agonistica della squadra. La massimizzazione delle percentuali della vittoria, infatti, impatta sul benessere dei sostenitori che si sentono più o meno invogliati a continuare il loro tifo nel proseguo della stagione. Questo ovviamente risulta essere correlato ai profitti della società che potrà contare su diverse entrate, oltre che per i premi dovuti ai risultati, anche in termini di incremento dei biglietti venduti, merchandising e interesse da parte degli sponsor. Conferma tale teoria

⁵⁰ Sloane, Peter J. (1971) *Scottish journal of political economy: the economics of professional football: the football club as a utility maximiser*. *Scottish journal of political economy*

altresì lo studio condotto da Leach e Szymanski⁵¹ che, dopo aver esaminato le performance di 16 club inglesi che si sono quotati in borsa negli anni '90, hanno riscontrato come questi non abbiano modificato il loro comportamento in direzione di massimizzazione del profitto. Il motivo è il reinvestimento in nuovi giocatori dei fondi ottenuti emettendo azioni, con l'obiettivo di ottenere performance di gioco migliori, fenomeno che non corrisponde necessariamente anche ad un incremento dei profitti.

Si può dunque quindi affermare che i club professionistici non siano gestiti secondo il principio della massimizzazione del profitto.

Riguardo al collegamento tra finanza e social media, invece, si ritiene che il successo finanziario di un'azienda dipenda in gran parte da questi strumenti. Uno studio sul Manchester United⁵² afferma che i social media sono una parte molto importante della strategia per le organizzazioni in quanto contribuiscono alla crescita dei ricavi per molte imprese.

Osservando ora più da vicino il mercato a cui si rivolgono le società calcistiche possiamo notare due macro categorie differenti tra loro. Cherubini individua il *mass market* ed il *business market*.⁵³ Il primo è costituito da tifosi, praticanti e appassionati. Con questa tipologia di stakeholder le società instaurano rapporti emotivi basati sull'*attachment* – ossia l'attaccamento. Al contrario, nel business market, vengono ad instaurarsi rapporti professionali. In questo bacino si collocano editor televisivi, agenzie pubblicitarie ed aziende, e gli sponsor.

Come si può osservare si tratta di due mercati contrapposti e caratterizzati da differenze sostanziali, a partire dalla comunicazione, che rendono particolarmente impegnativo il lavoro del management nella divulgazione dei messaggi.

Un'altra particolarità dell'ambito sportivo è la concorrenza tra i diversi club. Nell'industria tradizionale la cattiva performance dei rivali è un vantaggio ed un elemento da sfruttare per incrementare le quote di mercato. Al contrario, come

⁵¹ Leach S., Szymanski S., (2015), *Making money out of football*, Scottish Journal of Political Economy

⁵² Guzmán, Erick M., Zhang Z., Wasim A., (2021). *Towards understanding a football club's social media network: an exploratory case study of Manchester United*, Information Discovery and Delivery

⁵³ Cherubini, S. (1997) *Il Marketing Sportivo. Analisi, Strategie e Strumenti*. FrancoAngeli, Milano

osserva Pezzoli⁵⁴, nel calcio – così come negli altri sport - è necessaria la competitività degli avversari per mantenere alta l'attenzione da parte del pubblico. Se così non fosse anche la società con andamento positivo sarebbe danneggiata dalle cattive performance degli avversari: una squadra che vince facilmente le partite è meno interessante da seguire per il mass market, con conseguente impatto sullo share e quindi sulla relazione con il business market. Dall'altro lato il club deve trovare un equilibrio, in quanto risultati altalenanti e negativi causano la perdita di consenso da parte del pubblico e, a lungo andare, anche il supporto degli sponsor. Al fine di affrontare questa problematica e ridurre al minimo il rischio di subire perdite economiche, le società si avvalgono della strategia di "*brand extension*", che nelle aziende comuni si definisce come l'utilizzo di un marchio già esistente per lanciare un nuovo prodotto.⁵⁵ Nel mondo del calcio tale strategia è utilizzata per la vendita di servizi affini e connessi alla squadra. Inoltre, l'importanza di diversificare l'offerta di beni e servizi, è stata notata e si è dimostrata efficace a seguito della pandemia da COVID-19, che ha spinto le società a cercare fonti di reddito alternative. Proprio per questo motivo il marketing, che ha radici nel mercato e si è diffuso in tutti i settori da circa un secolo, è stato introdotto nel mondo calcistico per la prima volta tra gli anni '70 e '80 del 1900, con l'avvento ufficiale degli sponsor sulle divise dei club europei. Attualmente, il marketing nel calcio è una pratica comune per tutte le società, comprese quelle di livello amatoriale, che si dedicano a cercare nuove opportunità per generare entrate finanziarie diverse.

3.2 Dal marchio alla brand identity

La definizione del concetto di marchio rappresenta, indubbiamente, uno degli aspetti più cruciali per consentire ad un'azienda, non solo di competere nel suo settore, ma soprattutto di distinguersi e primeggiare.

La funzione del marchio è fondamentale nella costituzione di tre concetti imprescindibili per le società calcistiche:

⁵⁴ Pezzoli A., (2000), *Il calcio visto dal divano, Mercato concorrenza regole*

⁵⁵ Kotler P., Keller K, (2022), *Marketing Management*

- La *brand equity*, ossia il valore quantitativo e qualitativo di un brand dal punto di vista intangibile, il quale dipende dalla notorietà, dalla qualità percepita dal consumatore e dalla fedeltà di quest'ultimo.
- La *brand awareness*, ossia la conoscenza da parte dei consumatori di un determinato brand e della sua importanza. Tale concetto esce dal pensiero comune di parallelismo con il logo e si amplia con tutto ciò che sta attorno. Vedendo una bottiglia di Coca Cola, o la confezione di patate fritte del McDonald's, siamo in grado di riconoscere l'azienda anche senza bisogno di vederne il logo.
- La *brand loyalty*, ossia la fedeltà che nel calcio B2C assume un ruolo fondamentale, essendo il tifo per migliaia di appassionati non una semplice passione, bensì una vera e propria fede. Il tifoso si sente infatti parte di una famiglia che non abbandonerebbe mai nonostante i momenti di difficoltà che si possono attraversare. Conferma di questo dato c'è lo studio di Sport Business Management il quale afferma che l'84% dei tifosi ha tifato soltanto per la squadra attuale.⁵⁶

In seguito si analizzeranno due differenti teorie sulle funzioni e caratteristiche di un marchio. La ricerca effettuata da De Chernatony Leslie e McDonald Malcolm⁵⁷ individua otto differenti funzioni che il marchio assume:

1. Segno di proprietà
2. Dispositivo di differenziazione
3. Comunicatore di capacità funzionale
4. Dispositivo che consente agli acquirenti di esprimere qualcosa su se stessi
5. Dispositivo di riduzione del rischio
6. Dispositivo di comunicazione abbreviata
7. Dispositivo legale
8. Dispositivo strategico

⁵⁶ Mele D., (2014), *L'importanza del brand nelle società calcistiche: analisi delle sue determinanti e delle modalità di valorizzazione*, disponibile a <<https://www.sportbusinessmanagement.it/2014/11/limportanza-del-brand-nelle-societa.html>>

⁵⁷ De Chernatony L., McDonald M., (1992), *Creating Powerful Brands. The Strategic Route to Success in Consumer, Industrial and Service Markets*, Butterworth-Heinemann: Oxford

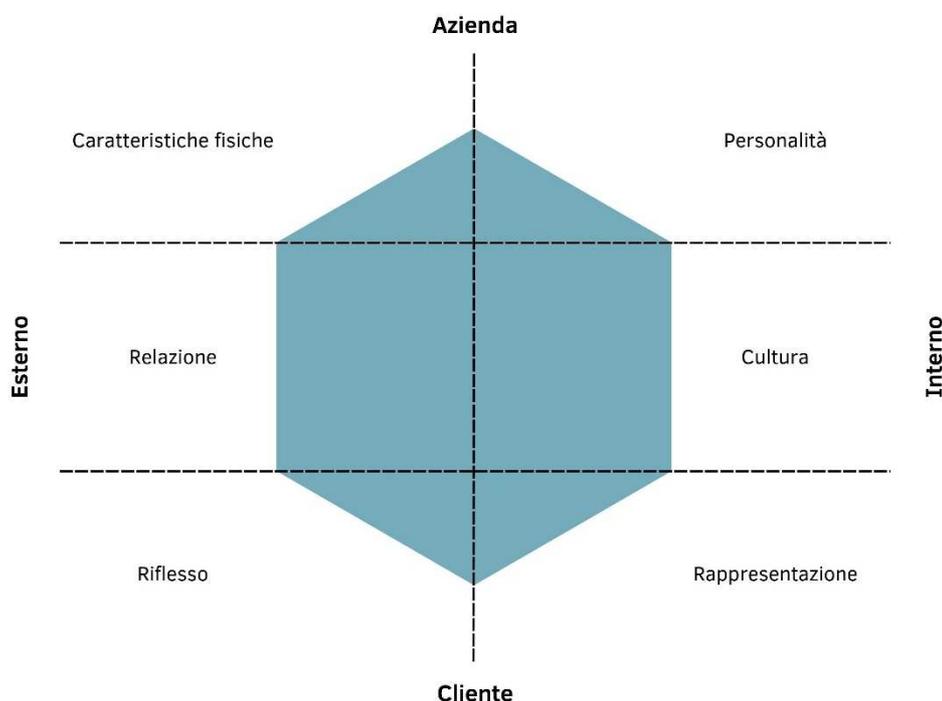
Nel medesimo articolo gli autori sostengono che tale visione risulta però offuscare il focus reale della sua funzione. Non si tratta solamente di un concetto di nome, logo, design e imballaggio, in quanto riduttivo, ma la gestione del brand inizia da una fase antecedente di studio e prosegue con un processo integrato e coerente nel lungo termine.

Da preferire infatti vi è la cosiddetta *brand identity*, ossia il messaggio che il marchio vuole inviare ai propri clienti,⁵⁸ la quale può essere analizzata e presentata tramite il modello piramidale del marchio osservabile in *Figura 9*. I brand fanno sempre più parte della vita delle persone, relazionandosi e “vivendo” i medesimi luoghi, comportandosi e mostrando una personalità, o addirittura prendendo decisioni in grado di veicolare valori e atteggiamenti. Tale processo ha come obiettivo la costruzione di una forte identità di marca e, affinché comportamenti, atteggiamenti e scelte siano coerenti con i valori di cui il brand è portavoce, è essenziale un’accurata pianificazione di marketing e commerciale.

Sono sempre di più i brand che hanno compreso questi concetti e che sfruttano empatia e carattere per farsi scegliere. Si tratta quindi di creare un’identità decisa e studiata dal management in grado di raggiungere il pubblico target.

⁵⁸ Kapferer J., (1992), *Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Kogan Page: London.

Figura 9. Il prisma di Kapferer – immagine tratta da “Marketing Management and Strategy” di Doyle, Peter



Da una prima analisi del prisma si osserva che nella parte alta vengono segnalati gli elementi più strettamente legati al brand, mentre in basso i fattori che coinvolgono i consumatori. A sinistra è presente ciò che arriva direttamente ai consumatori, mentre a destra quello che l'azienda vuole sia percepito.

Si analizzano ora nel dettaglio i sei elementi che compongono il prisma:⁵⁹

- *Caratteristiche fisiche*. L'aspetto fisico di un marchio, secondo Kapferer, costituisce principalmente un elemento di natura visiva. Vengono categorizzati tutti gli elementi che consentono ai consumatori di identificare un marchio, ossia logo, packaging e colori.

Tale aspetto va oltre la dimensione puramente visiva e considera le caratteristiche fisiche nel loro insieme, comprendendo tutti gli attributi che permettono a un marchio di essere riconoscibile, siano essi di natura visiva, percettiva o funzionale. Possono essere integrati in questa visione anche nome e *payoff* del marchio, insieme a elementi come un logo sonoro o

⁵⁹ Gandolfi C, (2022), *Un'identità di marca forte e distintiva: il prisma della brand identity*, disponibile a <<https://www.balenalab.com/identita-di-marca/>>

- olfattivo e un motto. Chiari esempi sono il “Just do it”, che ci fa tornare subito alla mente il brand Nike, o la forma unica della bottiglia di Coca Cola che anche senza la scritta ci permette di riconoscere cosa si sta per bere.
- *Relazione*. Questa caratteristica riguarda il rapporto tra il brand e i clienti: è l'incontro, lo scambio, la partecipazione, la conversazione, proprio come enunciato in precedenza. È su questo terreno che si gioca la partita più importante tra la marca e il consumatore: si definisce il tipo di connessione che si vuole creare. Si tratta, in particolare, delle qualità di ascolto e di attenzione di cui dà prova il brand. Si traduce in una *user experience* pensata, nel prevedere punti di contatto che risolvono problemi, in un'assistenza clienti che permetta di creare fiducia, in comunicazioni mirate a far percepire la relazione proprio come la si vuole impostare. Per esempio l'esclusività di Rolex, la fiducia di Darty, la serenità della famiglia Barilla, il divertimento di Martini.
 - *Riflesso*. L'immagine proiettata dalla marca verso il cliente rappresenta uno specchio che riflette le aspirazioni del pubblico di riferimento, preparate attentamente dal brand e adottate come modello dal pubblico stesso. Ad esempio, l'uomo coraggioso che sceglie di indossare l'orologio Sector o la donna elegante, personificata da Natalie Portman, testimonial di Dior. La percezione dell'identità del brand nella mente del pubblico è costituita da rappresentazioni mentali, cognitive e affettive. È il pubblico a plasmare la marca, conferendole valore attraverso il riconoscimento della qualità del prodotto e una condivisione di intenzioni. Tale quadrante è quindi dedicato alla reputazione del marchio. Viene analizzato ciò che il pubblico pensa, dice e prova nei confronti del brand.
 - *Personalità*. La personalità di un brand si configura in modo analogo a quella di un individuo, attraverso l'emanazione di specifici tratti e caratteristiche distintive. I due sistemi più comunemente utilizzati per definire la personalità sono i "Big Five" e i dodici archetipi di Carl Gustav Jung,⁶⁰ che permettono di attribuire al brand caratteristiche come serietà, divertimento o ribellione.

⁶⁰ Jung C. G., (2014), *Gli archetipi e l'inconscio collettivo*, Opere vol. 9/1, Bollati Boringhieri.

La manifestazione tangibile della personalità di un brand si realizza principalmente attraverso il suo tono di voce. Ad esempio, la personalità di Starbucks emerge come estroversa, socievole e accogliente, caratteristiche che si riflettono nel modo in cui il brand comunica con il pubblico.

La conseguenza naturale della definizione della personalità di un brand è la definizione del pubblico di destinazione che avrà voglia di relazionarsi.

- *Cultura.* Il prisma di Kapferer sottolinea l'importanza dell'universo valoriale trasmesso dal brand, un aspetto che si collega strettamente alla cultura in cui la marca si evolve e si sviluppa. Questo include innanzitutto i valori radicati nel paese d'origine del brand, come l'esaltazione della diversità per Benetton, l'importanza della famiglia per Barilla o le profonde radici nella "napoletanità" per Voiello.

Nell'ambito culturale, si affrontano tematiche relative alle scelte aziendali legate a valori e ideali, alla missione aziendale e al modo in cui l'azienda interagisce con i dipendenti. Questo spazio rappresenta l'opportunità di identificare gli universi simbolici, i codici condivisi con il pubblico di riferimento e il contratto semiotico proposto dal brand, al quale i clienti possono aderire.

- *Rappresentazione.* La rappresentazione, in termini di brand, può essere intesa come il sentimento che il cliente percepisce durante l'acquisto o l'utilizzo di un prodotto, un concetto che oggi risulta più appropriato definire come esperienza.

Come il brand influisce sullo stato emotivo? Il consumatore sceglie una marca non solo per la sua capacità di soddisfare bisogni pratici, ma anche per la sua capacità di contribuire al raggiungimento degli ideali di vita del consumatore. Ad esempio, un cliente che acquista una felpa TwoThirds, potrebbe provare un senso di orgoglio nel possederla. Questa soddisfazione è derivata dal piacere di indossare un capo di qualità proveniente da un marchio con un'impronta sostenibile.

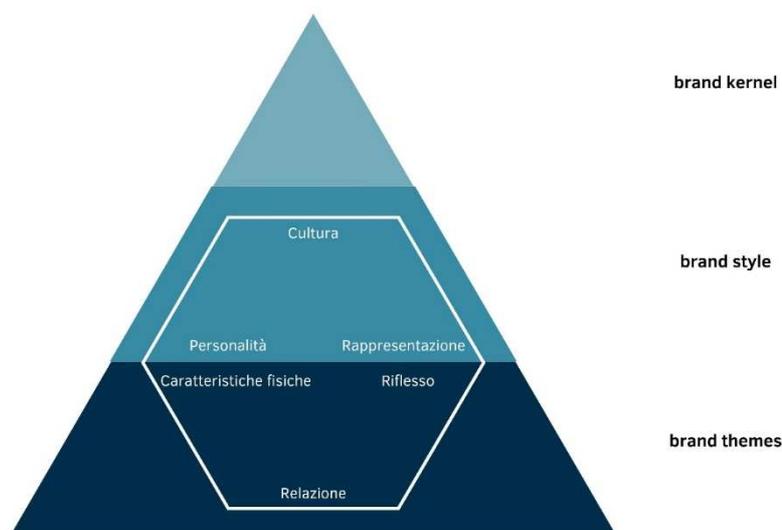
La rappresentazione in questo contesto si traduce in una sorta di "mentalizzazione": come il cliente si vede e si sente quando acquista e utilizza un brand. Si tratta di un'esperienza che va oltre la mera funzionalità del prodotto, influenzando il legame emotivo tra il consumatore e il marchio.

Le prime tre dimensioni, ossia caratteristiche fisiche, relazione e riflesso, conferiscono al brand la sua manifestazione esterna, mentre le altre, vale a dire personalità, cultura e rappresentazione, sono intrinsecamente integrate nel tessuto stesso del marchio. Pekka Tuominen, tuttavia, argomenta⁶¹ che fra tutti questi elementi, quelli di natura emotiva e relazionale risultano essere i più preziosi per la costruzione e gestione del brand. La componente fisica, infatti, rappresenta solamente il primo passo nella formazione dell'identità del marchio, mentre gli aspetti intangibili e simbolici, tra cui la personalità del marchio e il modo in cui esso rafforza la propria immagine e significati nella mente dei consumatori, emergono come elementi chiave. È attraverso questi elementi che i consumatori possono identificarsi e sentirsi rappresentati in termini di valori e ideali.

Come si è osservato in precedenza, alla parte superiore del prisma corrispondono gli elementi più legati al brand e non facilmente modificabili, mentre nella parte inferiore la visione di quest'ultimo da parte dei consumatori. Da questi concetti si è sviluppata la piramide del marchio e la strutturazione della brand identity che può essere suddivisa in tre differenti livelli, due dei quali si sovrappongono al prisma di Kapferer analizzato in precedenza.

⁶¹ Pekka Tuominen, (1999). *Managing Brand Equity. Turku School of Economics and Business Administration.*

Figura 10. La piramide della brand identity – immagine tratta da “Marketing Management and Strategy” di Doyle, Peter



Al vertice della piramide si colloca il *brand kernel*, questo rimane fisso nel tempo non subendo modifiche degne di nota. Contrariamente, alla base si trovano i *brand themes* ossia le caratteristiche fisiche del marchio, la tipologia di voce utilizzata e la relazione di prestigio che possono cambiare facilmente nel corso del tempo. Tra i due livelli è presente il *brand style*, suddiviso in termini di cultura, personalità e rappresentazione.⁶²

La piramide permette all'azienda di comprendere pienamente il brand, partendo dai suoi punti di forza e le opportunità. Risulta altresì essere d'aiuto per formulare e realizzare strategie di posizionamento del marchio nel mercato di riferimento. Infine, seguendo i concetti al suo interno, permette di sviluppare un ideale coerente e unico nei messaggi trasmessi ai clienti, soprattutto in casi e strategie di *brand extension* che potrebbero allontanare dal focus principale.⁶³

Si approfondiscono ora dei concetti nel mero campo calcistico riferito ai club e come questi devono comportarsi di fronte a concetti di marketing e brand.

⁶² Doyle, Peter, (1998), *Marketing Management and Strategy*. Prentice Hall: London

⁶³ Doyle, Peter, (1998), *Marketing Management and Strategy*. Prentice Hall: London

3.2.1. *La brand identity nel calcio*

Nello studio condotto da Richelieu, André e Breuer nel 2010⁶⁴ si osserva come brand sportivi e brand commerciali sono più simili di quanto si possa pensare. Per dimostrare ciò si sono paragonati il club ed il prodotto, notando che anche un club calcistico è in grado di portare sia *benefici tangibili* all'utilizzatore - il risultato della partita di calcio - sia *benefici intangibili* - le emozioni che vengono provate seguendo il match - proprio come avviene con prodotti e servizi di un'azienda.

Dal punto di vista visivo e grafico l'identità di una squadra è invece in continua evoluzione. Come punto di contatto con l'*heritage* storico si osservano i colori sociali. E' impensabile che un club possa cambiare questi colori: Milan o Inter non hanno motivo né interesse a modificare i loro colori rappresentativi, ma ciò vale anche per società meno blasonate come il rosso granata dell'AS Cittadella o il rosanero del Palermo FC. Dall'altro lato la moda attuale porta ad un design minimalista che viene ricercato sempre di più anche nel mondo calcistico. Quanto appena osservato lo si può osservare nel nuovo logo della Juventus, che è riuscita a mantenere e addirittura incrementare la connessione emotiva con i propri tifosi, aumentando la riconoscibilità del marchio, in tutto il mondo. La scelta di basare il nuovo logo sulla lettera "J" proviene da una visione dell'avvocato Agnelli, motivata dal fatto che ogni volta in cui leggeva una parola contenente la J si emozionava ripensando alla sua squadra. Inoltre la strategia aveva come obiettivo quello di issare una bandiera sull'alfabeto, come fatto da Amazon con la lettera A e Google con la G. In una fase iniziale però tale *rebranding* non ha avuto i risultati sperati, molti tifosi infatti sui social hanno reagito in modo critico nei confronti di questo nuovo logo, lamentando la perdita di tutti i riferimenti alla tradizione e alla città di appartenenza.

3.2.2. *La brand equity nel calcio*

La brand equity risulta essere il concetto sul quale si basa il patrimonio stesso del brand. Per comprendere meglio il concetto si segue la ricerca sul brand di Aaker⁶⁵ che individua quattro parametri da analizzare: *brand loyalty* (fedeltà alla marca), *brand awareness* (conoscenza della marca), *perceived quality* (percezione di qualità) e *brand association* (associazione con la marca).

⁶⁴ Richelieu A., Pawlowski T, Breuer C, (2010), *Football brand management: Minor league versus Champions League*, Journal of sponsorship Vol. 4

⁶⁵ Aaker D., (1996), Building Strong Brands.

Osservandoli singolarmente si può notare come, nell'ambito di una squadra di calcio, come la *perceived quality* sia la più difficile da controllare, in quanto strettamente connessa al risultato sportivo. Il management deve essere in grado di coordinare e gestire situazioni impreviste, come un'annata con risultati negativi, o addirittura una società che per la sua storia e la composizione della rosa ha scarse possibilità di alzare un trofeo al termine della stagione. In quest'ambito è quindi importante osservare la possibilità di inserire attività aggiuntive al match nei momenti antecedenti o posteriori a quest'ultimo con l'obiettivo di migliorare la qualità percepita dal tifoso. Va inoltre tenuto in considerazione il fatto che questo parametro risulta talvolta distorto nella mente dei consumatori.

Il secondo parametro è la *brand awareness*, fenomeno che si approfondirà in seguito. Il vantaggio di tale criterio nell'ambito calcistico è da rivedere nel fatto che, soprattutto per i club più blasonati, è relativamente semplice raggiungere i tifosi di tutto il mondo. L'incertezza del risultato stimola le persone a tenersi informate e grazie all'avvento di internet il calcio risulta essere accessibile e in grado di arrivare velocemente a chiunque.

Per quanto riguarda la *brand association*, può essere rivista come la connessione mentale che il tifoso realizza nei confronti di un determinato club. Tale associazione rimanda a un'esperienza, a un'attività o a un particolare interesse e può assumere un connotato positivo o negativo, per questo bisogna riporvi particolare attenzione.⁶⁶ Se si chiedesse ad un tifoso quale club associa alla parola "calcio" probabilmente risponderebbe con la sua squadra del cuore. Se si aggiungessero aggettivi come "calcio e soldi", lo stesso soggetto potrebbe iniziare a pensare a qualche club che ha raggiunto importanti risultati sportivi grazie all'acquisto senza remore di campioni con ingaggi faraonici, o "calcio e giovani" potrebbe far riaffiorare alla mente del tifoso un club che secondo lui è in grado di scovare i migliori talenti e lanciarli nel mondo agonistico.

L'ultimo parametro è la *brand loyalty*, ossia la fedeltà verso una squadra. Come già enunciato le probabilità che un tifoso cambi il club del cuore sono estremamente basse. Il motivo può essere individuato alle origini di questo fenomeno: la squadra infatti molto spesso viene scelta in tenera età, seguendo l'esempio dei propri

⁶⁶ Enrica, (2022), *Brand association: cos'è davvero l'associazione di marca*, disponibile a <<https://www.mailsenpai.com/brand-association-cose-davvero-lassociazione-di-marca/>>

familiari o il luogo geografico di appartenenza. In questi casi possiamo osservare una brand loyalty molto alta. Contrariamente, il tifo nei confronti di un club per fattori come un giocatore o un allenatore ammirati sono prospettici di una fedeltà più bassa. Nel momento in cui tale campione cambierà club infatti, è probabile che sarà metaforicamente seguito anche dal tifoso.

3.3 Il concetto di brand nelle squadre calcistiche

Grazie al concetto di brand awareness, che mira ad aumentare la consapevolezza e la passione nei confronti di un marchio, è possibile trovare un punto di contatto ideale tra la passione e l'amore dei tifosi per la propria squadra di calcio.

Hatch e Schultz⁶⁷ propongono in "The Dynamics of Organizational Identity", il concetto sull'identità organizzativa "in relazione sia alla cultura sia all'immagine, al fine di comprendere come le definizioni interne ed esterne dell'identità organizzativa interagiscano". Il modello introduce quattro distinti processi attraverso i quali l'identità interagisce con la cultura e con l'immagine organizzativa:

- *Mirroring*, in che modo l'identità viene specchiata nell'immagine che hanno gli altri dell'organizzazione
- *Reflecting*, comprendere come l'identità riflette i significati culturali
- *Expressing*, ossia come il brand si esprime mediante le sue dichiarazioni di identità
- *Impressing*, se e come le espressioni di identità impattano e lasciano un ricordo nelle persone.

Tali processi vennero successivamente rivisitati da Schilhanek⁶⁸, che li contestualizzò nella realtà calcistica teorizzando il modello seguente:

1. *Brand as a product*: nonostante design e packaging del prodotto vengano tralasciati, in quanto i servizi offerti dai club calcistici sono prevalentemente intangibili, si possono valutare caratteristiche differenti. Si tratta di forza e successi della squadra, poiché in grado di influenzare il seguito dei tifosi, legami geografici in grado di affiliare il club in una determinata zona⁶⁹ e le

⁶⁷ Hatch, M., Schultz, M. (2002), *The Dynamics of Organizational Identity*, Human Relations

⁶⁸ Schilhanek M., (2008), *Brand Management in the professional sports setting*, European Journal for Sport and Society

⁶⁹ Gladden J. M., Milne G. R., (1999). *Examining the importance of brand equity in professional sports*, Sport Marketing Quarterly

politiche di marketing che vanno dal merchandising al *customer relationship management* che, se ben ottimizzate, migliorano la percezione del club da parte dei consumatori.⁷⁰

2. *Brand as a symbol*: anche questa dimensione vede soltanto una minima variazione rispetto al modello analizzato in precedenza, apparendo nome e logo appaiono come elementi essenziali per rispecchiare l'identità del brand. Vengono però affiancati da nuovi elementi riferiti all'*heritage* quali la storia e le tradizioni del club, ma anche lo stadio e le infrastrutture vista la loro capacità di contribuire alla costruzione di un'identità e a ricordi del passato. Ultimo passaggio è la comunicazione del club, che è un elemento in grado di trasmettere, mediante l'instaurarsi di una relazione, di un'identità coerente e unica.⁷¹
3. *Brand as an organization*: questa dimensione, nel mondo calcistico, fa riferimento al comportamento detenuto dai calciatori facenti parte della squadra, sia durante le competizioni che nella vita privata, ma anche di allenatori e dirigenti associati al club. Inoltre anche i partner di servizi esterni devono essere efficienti nella gestione e nella soddisfazione dei bisogni dei clienti.⁷² Infine, risulta opportuno considerare l'apporto delle sponsorizzazioni poste in essere dal club, in quanto contribuiscono alla definizione delle associazioni di club, dalle quali anche il tifoso ne confronta la rispettiva identità.⁷³
4. *Brand as a person*: elementi tipici della realtà calcistica risultano essere la connessione culturale e la percezione dell'utente tipico (che può risultare evidente dall'abbigliamento) che concorrono alla percezione del club. Vengono inoltre aggregati a questi fattori anche il capitale umano, formato

⁷⁰ Gladden J. M., Irwin L. R., Sutton W. A., (2001), *Managing North American Major Professional Sport Teams in the New Millennium: A Focus on Building Brand Equity*, Journal of Sport Management

⁷¹ Gladden J. M., Funk D. C. (2001), *Understanding Brand Loyalty in Professional Sport: The Link Between Brand Associations and Brand Loyalty*, International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 3, 67-91

⁷² Welling M. (2005). *Markenführung im professionellen Ligasport*. Markenmanagement

⁷³ Gladden J. M., Irwin L. R., Sutton W. A., (2001), *Managing North American Major Professional Sport Teams in the New Millennium: A Focus on Building Brand Equity*, Journal of Sport Management

non solo dai giocatori e allenatori in grado di modellare l'identità del club, ma anche dai tifosi e le comunità che si vengono a creare vista la loro capacità di influenzare l'atmosfera dello stadio e l'immagine del club.⁷⁴

L'obiettivo del club deve essere quindi quello di ampliare la propria fan-base attraverso strategie pensate con l'intento principale di incentivare i singoli tifosi ad una maggiore ed attiva partecipazione agli eventi attorno al club, ma soprattutto di mutare, seppur lentamente, le usanze e le abitudini di un pubblico che, all'interno del panorama calcistico italiano, confina troppo spesso la fede calcistica entro le mura di casa propria.

3.3.1 *Ingresso in un mercato estero*

Una delle domande che si pone l'elaborato è quella di valutare, non solo le motivazioni che spingono le squadre ad investire ingenti somme nel marketing, in particolare quello digitale, ma anche il ritorno che queste possono avere dall'investimento.

Tale area di ricerca è relativamente nuova, ma una prima motivazione si individua indubbiamente nella capacità dei social media di raggiungere molto rapidamente le persone in tutto il globo, e ancora oggi sono diversi i Paesi nei quali il gioco del calcio non è diffuso e seguito al massimo del suo potenziale. In questi posti si possono trovare potenziali tifosi, ma soprattutto clienti, che rappresentano una grande occasione per i club in termini di affermazione e consolidazione del brand grazie allo sfruttamento di questi buchi del mercato attraverso operazioni commerciali.

Affinché il club ed il brand in questione possano entrare in un nuovo mercato è necessario che adempia a diverse funzioni fondamentali come la definizione di *valori e la mission*: tali concetti sono essenziali, soprattutto a lungo termine, in quanto consentono alla società di creare un'immagine chiara e positiva basata su principi come sostenibilità, sportività ed educazione.

- Condividere la *storia del brand*: Il "brand storytelling" rappresenta un potente strumento per i club, in grado di attirare tifosi e giocatori. La maggior parte dei club più prestigiosi e influenti del mondo vanta una storia ricca di

⁷⁴ Gladden J. M., Funk D. C., (2002), *Developing an Understanding of Brand Associations in Team Sport: Empirical Evidence from Consumers of Professional Sport*, Journal of Sport Management

trofei e successi, narrata con passione nel corso degli anni. Attualmente, lo storytelling del brand costituisce un potente strumento di attrazione che può supportare la società calcistica anche durante momenti difficili, sia dal punto di vista economico che sportivo.

- *Instillare fiducia* nei confronti dei consumatori finali (i tifosi) e degli stakeholder, che devono avere sempre la certezza del corretto funzionamento della società calcistica.
- Garantire ai clienti la *qualità dei prodotti* associati al brand: questo aspetto riveste grande importanza nel contesto calcistico, specialmente per quanto riguarda il merchandising, i servizi offerti nello stadio prima, durante e dopo le partite, nonché altri servizi come i *camp* estivi e le accademie di formazione, anche all'estero.
- *Espandere* la presenza in nuovi segmenti di mercato a livello globale.
- *Differenziare* i prodotti e i servizi offerti dal venditore rispetto alla concorrenza.

Le strategie di internazionalizzazione sono iniziate a cavallo degli anni 2000 grazie al percorso intrapreso da Perugia e Reggina. Il club umbro, che nel 1998 militava in Serie A, vide un boom nei guadagni del merchandising per merito della “Nakata-mania”. Durante l’estate, invero, il club era riuscito a strappare un contratto al centrocampista giapponese Hidetoshi Nakata che era cercato anche da grandi club spagnoli ed inglesi. L’esordio fu da favola, con una doppietta alla Juventus che portò su tutti i giornali italiani - e non solo - il nome del giocatore. La notizia arrivò anche nel lontano oriente, che inviò fotografi, tecnici e giornalisti per documentare l’avventura italiana di Nakata, facendo schizzare il suo nome sulla bocca di tutti. Il risultato fu la vendita di oltre 200.000 maglie del Perugia che portavano il nome di Hidetoshi con un conseguente incremento dei ricavi.

Un caso molto simile successe alla Reggina nel 2002 che decise di puntare tutto sul centrocampista nipponico Shunsuke Nakamura con l’obiettivo principale di aumentare i ricavi delle vendite delle maglie e di sponsorizzazioni.⁷⁵ Il risultato sperato venne ottenuto, e di qui in avanti furono sempre di più i club italiani ed

⁷⁵ Giangreco, E. (2013), *Il Marketing e la Comunicazione nello Sport*, FrancoAngeli

europei che cercarono questa via per aumentare la loro presenza nel mondo orientale.

Talune strategie vennero perseguite non solo dalle singole società, ma anche a livello nazionale da enti come la FIGC che iniziarono ad organizzare eventi e partite in tutto il mondo. E' il caso della Supercoppa Italiana, partita giocata dal vincitore della Serie A contro il vincitore della Coppa Italia che negli ultimi anni, per accordi commerciali, si sta giocando in Arabia. Ma già nel 1993 questo trofeo venne assegnato all'estero, a Washington (USA). Dopo un decennio di ritorno della competizione giocata in casa, agli inizi del nuovo millennio tornò di moda la scelta di disputarla lontano dal territorio italiano per motivi economici. Nel 2001 a Tripoli in Libia, nel 2002 di nuovo negli States a East Rutherford nel New Jersey per poi spostarla per un periodo in Cina, appena prima delle Olimpiadi ma anche Doha e Shanghai fino a raggiungere un accordo quadriennale a partire dal 2018 con l'Arabia⁷⁶.

Infine, la terza e più complessa strategia di ingresso in mercati esteri è quella dell'acquisizione della società da parte di un investitore estero. Opportunità per gli investitori che possono poi sfruttare la fama per aumentare in modo consistente i ricavi, ma anche per i club del nostro Paese, che riescono a vendere la società ad un prezzo più alto grazie alle opportunità di crescita che questa strategia offre. L'incremento di popolarità nel panorama cinese dell'Internazionale Football Club, ad oggi Inter Milano, è dovuto proprio al passaggio di proprietà dalla famiglia Moratti alla "Suning Holding Group" di origine asiatica.

È facile comprendere come, a seguito di tali eventi, un numero sempre crescente di club calcistici europei abbia cercato di superare i confini geografici e culturali nazionali per approdare in nuovi continenti tanto redditizio quanto impegnativi.

⁷⁶ Ozbot, M. (2023), *Perché la Supercoppa italiana si gioca in Arabia Saudita?*, disponibile a <[63](https://www.wired.it/article/supercoppa-milan-inter-arabia-saudita-perche-incassi/#:~:text=Successivamente%2C%20Supercoppa%20%20C3%A8%20tornata%20a,East%20Rutherford%2C%20nel%20New%20Jersey.>></p></div><div data-bbox=)

3.4 I tifosi del club

Il seguente paragrafo si focalizzerà sulla relazione tra brand, o club, e il tifoso nel settore del calcio.

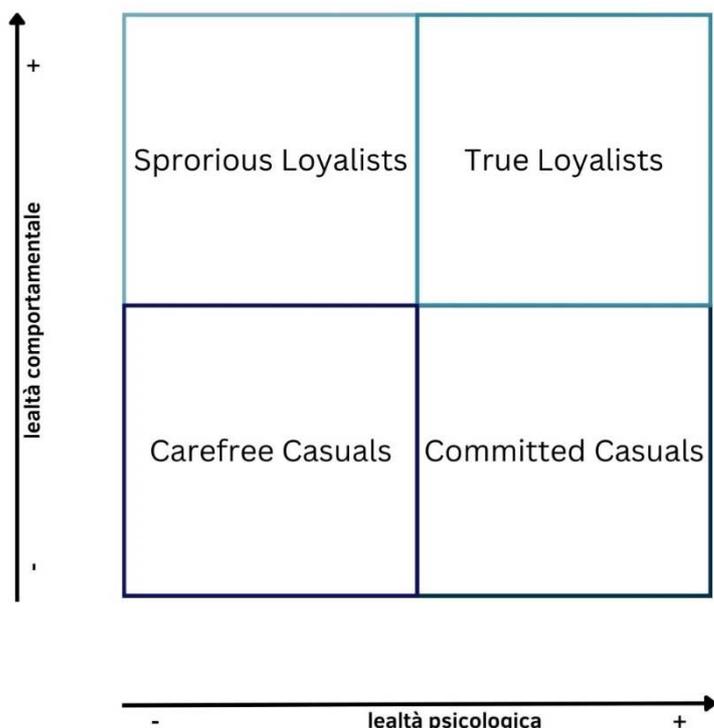
Innanzitutto, risulta fondamentale osservare come, nello sport, il concetto di fedeltà sia spesso associato al termine “identificazione”. La priorità del club quindi risulta essere identificare le diverse tipologie di cliente, o meglio tifoso, e conseguentemente comprenderne il livello di fedeltà. Si è osservato che esiste un processo attraverso il quale i consumatori sviluppano la loro lealtà e si identificano nel brand di riferimento:

- *Stadio cognitivo*, raccolta e valutazione delle informazioni relative al brand, fase che segna l’inizio del processo di familiarizzazione;
- *Stadio affettivo*, coinvolge la sfera emotiva e l’associazione al brand di sentimenti ed emozioni;
- *Stadio conativo*, è la fase di azione in cui viene manifestata la lealtà nei confronti del brand.

Una volta raggiunta la fase finale, appare generalmente difficile che i consumatori abbandonino un brand o, in questo caso, il loro team di riferimento. Al contrario, tramite il passaparola positivo è probabile che coinvolgano altri potenziali clienti.

Come menzionato in precedenza, la fedeltà del consumatore di una squadra è decisamente più forte rispetto a quella di altri settori, qualunque essi siano. Nonostante questo, appare ovvio che i tifosi si dividano in sottocategorie con passioni e coinvolgimento differenti. Conseguentemente, queste persone gestiranno il loro tifo in modo diverso, generando entrate differenti.

Figura 11. Modello di fedeltà – immagine tratta da “Using the psychological commitment to team (PCT) scale to segment sport consumers based on loyalty” di Mahony e Madrigal



Sulla base degli studi di Mahony⁷⁷ è possibile individuare due tipologie di lealtà che spingono gli appassionati di sport.

Con lealtà comportamentale vengono incluse le persone che partecipano alle partite, acquistano i prodotti del club e possono essere coinvolti nella squadra. Di questo segmento fanno parte anche i cosiddetti “tifosi occasionali”, coloro che acquistano una maglietta per fare un regalo, o che partecipano alle partite per adattarsi ai comportamenti degli amici ma senza sviluppare un legame psicologico. Al contrario la lealtà psicologica – o attitudinale – è comprensiva dei sentimenti che il soggetto prova nei confronti del brand. Questi, anche nei periodi di difficoltà, sosterranno il team risultando quindi i tifosi di maggior valore per il club.

In relazione a queste due tipologie di tifosi si possono così classificare, in base alla loro lealtà, gli appassionati di sport:

⁷⁷ Mahony D., Madrigal R., (2000), *Using the psychological commitment to team (PCT) scale to segment sport consumers based on loyalty*, Sport Marketing Quarterly

- *True Loyalists*, ossia i fan con una forte lealtà sia psicologica che comportamentale;
- *Carefree Casuals*, sono i fan con una bassa lealtà sia psicologica che comportamentale, attualmente di scarso interesse per il club ma per i quali serve comprendere in che modo renderli fan più impegnati e appassionati;
- *Sporious Loyalists*, ossia fan con una forte lealtà comportamentale ma un basso livello di lealtà attitudinale;
- *Committed Casuals*, fan con scarso impegno comportamentale ma forte impegno attitudinale, ossia tifosi fedeli ma che non partecipano frequentemente, per motivi lavorativi e familiari, o per la distanza geografica e vincoli finanziari.

Con ognuna di queste categorie di tifosi il club deve comportarsi in modo differente, creando delle strategie ad hoc per evitare di perderli.

I *sporious loyalist*, che assistono alle partite ma non hanno un forte attaccamento verso il club, dovrebbero essere “trasformati” in true loyalist. Le ragioni che li portano allo stadio sono generalmente la vicinanza a famigliari e amici appassionati, o la passione per il calcio ma la squadra del cuore è distante dal luogo in cui vivono. L’idea migliore risulta quella di trovare tecniche affinché si affezionino maggiormente al club, con eventi unici che permettano di legarli emotivamente alla squadra magari con l’ingaggio di un grande campione in cui identificarsi.

Al contrario, per i *committed casuals* – ossia tifosi molto legati ma che per diversi motivi si ritrovano impossibilitati a seguire i match allo stadio e spesso seguono le partite in televisione - una strategia vincente potrebbe essere quella di abbassare il prezzo in determinate partite, o offrire sconti per famiglie e abbonamenti a prezzo ridotto.

Infine si trovano i *true loyalist*, il nucleo dei tifosi senza i quali la sussistenza del club sarebbe messa a dura prova. Tali tifosi acquistano non solo il merchandising e gli abbonamenti delle gare casalinghe, ma sarebbero disposti anche a contribuire di loro tasca – ovviamente in relazione alle loro capacità economiche – per la creazione di un nuovo stadio, per l’acquisto di giocatori o per risollevere il club in momenti bui. Il club deve quindi avere particolare cura di questi fan, e allo stesso tempo incentivare la ricerca di nuovi tifosi che possano entrare a far parte di tale gruppo. Alcune strategie, oltre ad importanti sconti per i tifosi che acquistano biglietti

stagionali, prevedono la creazione di esperienze personalizzate come eventi unici e l'incontro con gli idoli del club.

3.4.1 *I fattori che influenzano le preferenze dei tifosi*

La principale caratteristica e il vero punto di forza del brand sportivo risiede nella fedeltà totale e duratura del proprio pubblico, assimilabile alla fede religiosa. Pertanto, è essenziale implementare una serie di strategie, in molti aspetti simili a quelle adottate dalle aziende tradizionali, mirate a valorizzare il proprio marchio al fine di espandere la propria base di fan e renderla sempre meno suscettibile alle fluttuazioni dei risultati sportivi.

Sono di seguito elencati i principali fattori in grado di influenzare le preferenze dei tifosi, visti in quest'ambito come consumatori:

- *I risultati sportivi.* E' indubbio il fatto che prestazioni sportive positive e soprattutto vittorie aiutino ad aumentare la notorietà del club. Che si tratti di vittorie a livello nazionale o internazionale questo permette ai tifosi di unirsi incrementando la voglia di indossare le maglie e mostrarsi tifosi della squadra vincente.
- *La composizione della rosa.* Avere in squadra calciatori di fama mondiale non solo permette, con maggiore probabilità, di ottenere ottimi risultati sportivi, ma anche di incrementare il prestigio della squadra con una conseguenza diretta sulla vendita di maglie e merchandising. Tale strategia è stata perseguita dal PSG che, una volta acquisita da Al-Khelaïfi, ha fondato la propria squadra su campioni del calibro di Neymar, Mbappe e molti altri ottenendo un rapido clamore mediatico.
- *La storia del club.* Alcune società, come Milan e Real Madrid, possono contare su un heritage fondato sulla storia di successi ottenuti nel corso della loro storia. Questo porta un vantaggio sia quando si tratta di acquistare nuovi giocatori che sono richiamati dalla fama della squadra, sia su una fan base radicata nel tempo che risulta essere molto più fedele.
- *Il brand.* Un aspetto che per molti anni è stato sottovalutato e che invece rappresenta un fattore molto importante nella scelta dei consumatori. Il design è costituito non solo dal logo ma anche dai colori della società, lo stile della divisa e ciò che rappresenta. Squadre di prim'ordine, come il PSG, hanno

saputo creare collezioni uniche come quella con Jordan per creare abbigliamento unico ed utilizzabile anche al di fuori del campo da gioco. Ma anche altre società, come il Venezia FC, grazie alla scelta oculata di colori e grafiche uniche sono state in grado di ricreare capi unici e desiderati dai tifosi di tutto il mondo.

Due di questi fattori non sono sotto il controllo diretto del management societario. Si tratta dei risultati sportivi e della storia del club, essendo frutto di un lavoro di lungo periodo. Al contrario, gli altri due elementi - composizione della rosa e branding - sono controllabili tramite studiate scelte societarie.

Va considerato il fatto che, se da un lato l'investimento in giocatori top player dovrebbe portare a risultati positivi sul campo, e conseguentemente, con il passare del tempo, anche a creare una storia di successi e riconoscimenti, nella realtà dei fatti non è sempre così. Molte squadre, soprattutto club che hanno l'ambizione di ottenere risultati nel breve termine, preferiscono comprare nomi altisonanti preferendoli a calciatori funzionali al gioco. In minima parte, inoltre, l'investimento viene compensato dalla vendita di merchandising e maglie del calciatore, oltre che da un incremento della fama del club.

Si ritiene opportuno analizzare ora il fenomeno del *player attachment*, ossia l'attaccamento ai giocatori. Una porzione degli appassionati di calcio non tifa un club, ma piuttosto ama un determinato calciatore. Le emozioni provate da questi tifosi sono le medesime di una persona che segue un club particolare, ma trasferite al loro giocatore di riferimento. Tale connessione può essere per ragioni di nazionalità, si pensi al caso di Mohamed Salah grazie al quale l'intero popolo egiziano ha iniziato a seguire e a comprare le maglie dei club in cui il giocatore ha giocato, dalla Roma al Liverpool. Ma, esempi di questa tipologia se ne possono osservare continuamente, in particolar modo riferiti a giocatori che appartengono ad un Paese che, in ambito calcistico, non ha mai ottenuto importanti riconoscimenti internazionali.

Dall'altro lato, invece, si possono osservare appassionati che si affeziono ad un particolare giocatore in quanto, grazie alle sue abilità e al suo carattere, è in grado di suscitare emozioni uniche. E' il caso di calciatori come Cristiano Ronaldo e Lionel Messi, seguiti con costanza dai loro tifosi in qualunque club giochino, siano essi Real Madrid e Barcellona, o Inter Miami e Al-Nassr.

In virtù delle motivazioni sopra considerate, si ritiene opportuno procedere ora ad un'analisi di questi due trasferimenti dall'importante impatto mediatico. Nei giornali di tutto il mondo si è parlato dell'ingaggio faraonico riconosciuto a Cristiano Ronaldo senza contestualizzare però quale fosse la sua missione, e, ad un anno dall'arrivo del campione portoghese è sbarcato in Arabia Saudita, si possono già osservare i primi risultati.

Grazie a questa mossa di marketing oggi giorno sono sempre di più i campioni europei che sbarcano nel paese mediorientale. Un ritorno d'immagine clamoroso che è stato subito chiaro al momento della firma. Il profilo social dell'Al-Nassr aveva, il 30 dicembre 2022, 1,2 milioni di followers, mentre due giorni dopo è passato a 5,8 milioni con uno sbalorditivo +4,6 milioni in 48 ore. A fine 2023, il profilo conta ben 20,9 milioni di followers.⁷⁸

Il medesimo impatto sui canali social è avvenuto con il trasferimento di Messi in MLS, campionato nord americano di calcio. L'Inter Miami, club per cui ha firmato il campione Lionel Messi, ha visto un boom di followers che sono passati dal milione ai 4,8 milioni nei giorni successivi all'ufficialità della firma. Fenomeno contrapposto a quello del PSG, club lasciato da Messi, che ha visto calare i suoi followers da 69,9 milioni a 67,8 milioni, dato che in percentuale non farà preoccupare il club parigino ma che comunque ci spiega come molte persone fossero più tifose del campione argentino che della squadra della capitale francese.⁷⁹

L'altro aspetto di cui si è parlato è il branding. Negli ultimi anni sono diverse le squadre che scelgono di rinnovare il brand per puntare ad un maggiore riconoscimento da parte del pubblico. Si prendano in considerazione, a titolo esemplificativo, due squadre italiane. In primo luogo, la Roma che ha scelto, nel 2013, di modificare il proprio stemma sostituendo la scritta ASR (Associazione Sportiva Roma) con la parola Roma in modo da aumentare l'appeal internazionale,

⁷⁸ Anonimo, (2022), *CR7 è sempre un fenomeno: in 48 ore "regala" 4 milioni di follower all'Al-Nassr!* Disponibile a <<https://www.gazzetta.it/Calcio/Campionati-Esteri/01-01-2023/effetto-ronaldo-follower-al-nassr-passano-12-58-milioni-4501769375170.shtml>>

⁷⁹ Anonimo, (2023), *Effetto Messi, boom di follower per l'inter Miami e calo al Psg*, disponibile a <https://www.sportmediaset.mediaset.it/calcio/effetto-messi-boom-di-follower-per-l-inter-miami-e-calo-al-psg_65801164-202302k.shtml#:~:text=L'account%20Instagram%20del%20Paris,misurazione%20dell'audience%20su%20Instagram.>>

semplificando il riconoscimento e rendendo maggiormente diretto l'accostamento alla capitale italiana. Negli ultimi anni, invece, è stato il momento della Juventus, che ha lavorato non solamente sul logo, sostituito con una "J" stilizzata che richiama le strisce della maglia e l'unicità di questa lettera nel nome del club, ma altresì lavorando per conquistare nuovi mercati come il pubblico femminile e quello dei bambini di tutto il mondo.

Sono quindi molte le strategie messe in atto dai club per consolidare l'immagine del marchio e ottimizzare la vendita dei propri prodotti, soprattutto nei mercati emergenti come gli Stati Uniti, gli Emirati Arabi o la Cina, dove il calcio sta guadagnando terreno in modo significativo e in cui milioni di persone sono pronte a affollare i negozi della propria città per acquistare le ultime magliette della loro squadra del cuore.

3.4.2 L'impatto della notorietà di un club

L'enciclopedia Treccani definisce la notorietà come l'essere pubblicamente noto, ossia indica la fama acquisita, per meriti reali o presunti, in un luogo, in un ambiente ed in un periodo. Risulta però complesso individuare un parametro univoco per la misurazione della notorietà di un club calcistico, per questo è opportuno analizzarla attraverso differenti indici.

Un primo importante indicatore da considerare è, indubbiamente, il numero di tifosi. Non esistendo un censimento certo si osserva la ricerca condotta dal portale Zeelo⁸⁰ che ha analizzato dati provenienti da social, ascolti tv, merchandising e altro e stimato il numero dei tifosi dei club mondiali: domina il Manchester United con 650 milioni di tifosi, seguito dalle spagnole Barcellona e Real Madrid. Si prosegue nuovamente con la Premier League rappresentata da Chelsea, Arsenal, Manchester City e Liverpool. La top 10 si chiude con le milanesi Milan e Inter e il Bayern Monaco a rappresentare la Germania con 45 milioni di supporter.

Un ulteriore dato da considerare è certamente il numero di maglie da calcio vendute annualmente. Occorre tenere in considerazione il fatto che tale dato possa però essere condizionato dalla creazione di una collaborazione che ha invogliato anche

⁸⁰ Anonimo, (2023), *Le squadre più tifate al mondo: comanda lo United, tra le prime 15 anche 4 italiane*, disponibile a <<https://www.transfermarkt.it/le-squadre-piu-tifate-al-mondo-comanda-lo-united-tra-le-prime-15-anche-4-italiane/view/news/423590>>

persone non tifose del club ad acquistare una jersey unica. Pur considerando tale variabile, la classifica delle prime 10 squadre rimane pressoché invariata. Si modifica in parte l'ordine e vi fanno ingresso PSG e Juventus, a discapito delle due milanesi.⁸¹

Ulteriori indici che si possono considerare sono il valore del brand, gli incassi stagionali e molti altri dati, dei quali si condurrà una più approfondita analisi nel capitolo seguente. Ad ora, dopo aver individuato le principali squadre che fanno parte dell'élite del calcio, risulta interessante osservare come la fama e la notorietà possono influire sui ricavi.

Sfruttando la notorietà del marchio le società calcistiche svolgono un'attività secondaria che è nettamente differente dal core business: il *licensing*. Le società calcistiche danno in licenza il loro marchio, che viene utilizzato da imprese terze per vendere prodotti brandizzati con colori ed richiami alla storia della squadra, generando ingenti introiti che sono poi utilizzati nel core business principale della società.

Il merchandising non è rappresentato soltanto dalla vendita di magliette da gioco, seppur questo sia la principale fonte di guadagno di questo mercato, ma altresì prodotti quali agende o portachiavi, e molto altro.

Il mercato del merchandising negli ultimi anni sta assumendo una valenza sempre maggiore, in quanto si tratta di un finanziamento che permette di raccogliere grandi quantità di denaro. Inoltre tale mercato non è influenzato solamente dal risultato sportivo della squadra, che potrebbe alternare stagioni e periodi positivi ad altri molti negativi.

Altra opportunità per i club di sfruttare la propria notorietà deriva dalla possibilità di strappare i migliori contratti con gli sponsor. Una squadra con più tifosi, più seguito e in grado di raggiungere palcoscenici internazionali è sicuramente più interessante per un'azienda che desidera ottenere visibilità ed è disposta a pagare per essere presente nelle maglie da gioco o nello stadio.

⁸¹ Anonimo, (2023), *La Top 10 delle maglie di calcio più vendute al mondo: c'è solo un'italiana*, disponibile a <<https://www.dazn.com/it-IT/news/calcio/maglie-di-calcio-piu-vendute-top-10-juventus/8boy3s2t3s781gzcums92hdbv>>

Si osservi ora l'esempio di due club con grande blasone internazionale, Milan e Real Madrid, che hanno come *main sponsor* la stessa società: la compagnia aerea Fly Emirates. Il Milan da questo accordo riceve annualmente 30 milioni di euro⁸², il Real Madrid, dallo stesso sponsor, incassa 70 milioni di euro,⁸³ più del doppio. Come si è avuto modo di osservare in precedenza e meglio si approfondirà in seguito, il Real Madrid risulta essere sempre ai vertici di qualunque classifica si osservi, dai tifosi ai follower sui social, passando per vendita di maglie, risultati nazionali e internazionali, ma anche valore percepito del brand, dati che motivano tale differenza negli accordi tra lo sponsor ed il club

3.5 Considerazioni conclusive

In questo terzo capitolo si sono uniti i fenomeni analizzati nei primi due: il calcio ed il marketing. Si è osservato il parallelismo tra azienda e società calcistica e la conseguente importanza del marketing nel mondo sportivo. Ancora una volta si è notata la rilevanza di quello che nelle aziende è definito cliente o consumatore, che nel mondo calcistico assume il nome di tifoso. Le strategie societarie hanno come obiettivo quello di raggiungere e comunicare valori accumulando i tifosi che "indossano" la stessa maglia, siano essi tifosi occasionali o fedelissimi, vivano a stretto contatto con la squadra o si trovino dalla parte opposta del mondo.

Per comprendere l'importanza di tali concetti, nel quarto e ultimo capitolo si svilupperà un'analisi empirica osservando i principali club europei e riportando introiti commerciali e risultati sportivi al numero di followers sui social network, essendo questo un dato arbitrario e tangibile.

⁸² Anonimo, (2022), *Il Milan pronto a chiudere il rinnovo con Emirates*, disponibile a <<https://www.calciofinanza.it/2022/10/26/il-milan-pronto-a-chiudere-il-rinnovo-con-emirates/>>

⁸³ Anonimo, (2022). *Il Real Madrid rinnova con Emirates fino al 2026*, disponibile a <<https://www.sporteconomy.it/il-real-madrid-rinnova-con-emirates-fino-al-2026>>

CAPITOLO IV – LA CORRELAZIONE TRA FOLLOWER E RISULTATI ECONOMICI DELLE SQUADRE DI CALCIO

4.1 Introduzione e scopo della ricerca

Come osservato nei precedenti capitoli, oggi, i social network influenzano la quasi totalità dei settori industriali in tutto il mondo, risultando così un importante canale di comunicazione per individui e organizzazioni. Di fronte a tale opportunità, le società hanno iniziato a definire delle *social media strategy* da implementare nella propria comunicazione.⁸⁴

I tifosi sono il cuore pulsante delle squadre di calcio e nel XXI secolo il più grande bacino di tifosi può essere ricercato nei social network. Dati recenti affermano che gli utenti attivi sui social hanno raggiunto i 4,88 miliardi nel 2023, pari al 60,6% della popolazione mondiale, con una crescita del 3,7% rispetto all'anno precedente.⁸⁵

È dunque evidente che anche società ed organizzazioni sportive non possano esimersi dall'ingresso in questo mercato. Il motivo principale risulta essere la promozione delle squadre e la possibilità di comunicare con i fan, aggiornandoli ovunque essi si trovino. Inoltre, una comunicazione frequente e studiata permette di aumentare l'*engagement* – ossia il livello di coinvolgimento emotivo – tra tifosi e club. Al fine di perseguire i due obiettivi sopracitati è necessario creare e mantenere una comunicazione costante e costruire un marchio riconoscibile e presente nella mente dei consumatori-tifosi.⁸⁶

⁸⁴ Namisango, Fatuma, e Kang, Kyeong, (2019), *Organization-public relationships on social media: The role of relationship strength, cohesion and symmetry*. Computers in Human Behavior, 22-29.

⁸⁵ Santamato T, (Luglio 2023), *Nel mondo più del 60% delle persone è sui social media*, disponibile a <https://www.ansa.it/canale_tecnologia/notizie/web_social/2023/07/21/nel-mondo-piu-del-60-delle-persone-sono-sui-social-media_d0303998-ae8e-49d0-ae4f-8bd407a8bc6b.html#:~:text=Il%20numero%20degli%20utenti%20dei,%2C5%25%20della%20popolazione%20globale.>>

⁸⁶ Filo k., Lock D., Karg A., (2015), *Sport and social media research: A review*, Sport management review, 166-181.

McNary e Hardin⁸⁷ affermano che lo sport e i media si sono evoluti e sono cresciuti soprattutto con l'avvento di Internet, in particolare del Web 2.0. Nel 2007, grazie all'ingresso nel mercato di massa dell'iPhone, le società sportive hanno ideato nuove tipologie di contenuti online che potessero fornire informazioni aggiornate minuto per minuto.⁸⁸

L'impatto dei social media nell'economia sportiva è un'area di ricerca relativamente nuova, per questo motivo l'elaborato si pone l'obiettivo di analizzare in che modo reddito e i cosiddetti followers siano correlati.

Tale studio intende mostrare la relazione tra l'uso dei social media da parte dei club calcistici e le loro finanze. Lo scopo di è fornire una risposta a tale quesito: i social media hanno un impatto sulla finanza dei club sportivi?

4.2 La selezione dei dati

Come precedentemente definito, l'obiettivo dell'elaborato è di verificare se ed in che modo i social network impattino sui ricavi di una società calcistica.

Pertanto, lo scopo del presente capitolo è di analizzare empiricamente la presenza - o meno - di una relazione tra il numero di followers ed i ricavi dei maggiori club calcistici europei.

Per dare supporto allo studio si è deciso di raccogliere i dati relativi ai principali venti club del panorama europeo, i quali sono stati selezionati prendendo in considerazione il valore del brand con riferimento all'anno 2022 di Brand Finance.⁸⁹

Per ognuno di questi club si sono analizzati i seguenti dati:

- La posizione ottenuta nel corso dell'anno in tre diverse competizioni: il campionato nazionale, la coppa nazionale, la coppa europea - Champions League o Europa League;
- Il numero di followers nei diversi social network: Instagram, Twitter, Facebook, YouTube, TikTok;

⁸⁷ McNary E., Hardin M., (2013), *Subjectivity in 140 Characters*, Routledge handbook of sport communication, 238

⁸⁸ Clavio G, (2013), *Emerging social media and applications in sport*, Routledge handbook of sport communication, 259-268.

⁸⁹ Brand Finance (Maggio 2022), *Football 50 2022*. The annual report on the most valuable and strongest football brands.

- Il valore economico del brand e del club;
- I ricavi commerciali totali, ottenuti sommando i ricavi dalle partite (matchday), i ricavi dai diritti tv (broadcast) e i ricavi dal merchandising (commercial).

Ognuno di questi dati è stato ricercato per ogni anno a partire dal 2018 sino al 2022, ottenendo così una matrice contenente più di 1.000 dati sui club in analisi, consultabile in *Appendice 1*.

I venti club scelti per la ricerca sono i seguenti:⁹⁰

Real Madrid CF, Manchester City FC, FC Barcelona, Liverpool FC, Manchester United FC, Chelsea FC, Arsenal FC, Juventus FC, Club Atlético de Madrid, Borussia Dortmund, FC Internazionale Milan, West Ham United FC, Leicester City, AC Milan, RasenBallsport Leipzig, Everton FC, Wolverhampton Wanderers FC.

Da questi venti club sono stati esclusi RasenBallsport Leipzig e Wolverhampton Wanderers FC, in quanto non è stato possibile reperire la totalità dei dati necessari per condurre l'analisi.

4.2.1 Il numero di followers nei principali social network

Il dato relativo al numero dei followers nei principali social network è stato estrapolato dalla ricerca di IQUII Sport⁹¹ che dal 2017, mensilmente, analizza e riporta dati riguardanti i followers di oltre trecento club del panorama internazionale.

Le principali piattaforme social prese in analisi sono le seguenti: Instagram, Facebook, YouTube, TikTok e Twitter (attualmente X).

⁹⁰ Brand Finance (Maggio 2022), *Football 50 2022*. The annual report on the most valuable and strongest football brands.

⁹¹ Iquii sport (2022), *The European Football Club Report*. A data-driven digital analysis focused on football.

Tabella 2. Numero di followers

	SQUADRA	ANNO	FOLLOWER (milioni)					
			Instagram	Twitter	Facebook	YouTube	TikTok	TOT.
	Real Madrid	2018	55,9	29,3	106,9	2,8	0	194,9
		2019	81,4	33,4	110,7	5,3	0	230,8
		2020	85,5	33,9	111,4	5,6	1,8	238,2
		2021	95,9	36,3	111	6,3	4,7	254,2
		2022	123	43,7	112,4	8,3	19	306,4
	Manchester City	2018	6,4	6	31,7	1,1	0	45,2
		2019	16,5	7,5	38,3	2,2	0	64,5
		2020	18	7,8	39,6	2,4	0,807	68,607
		2021	22,8	9,3	40	3,1	2,9	78,1
		2022	33,7	13,1	40,9	4,6	8,7	101
	FC Barcelona	2018	55,3	28	103,4	3,9	0	190,6
		2019	80,7	31,4	103,2	8,6	0	223,9
		2020	84,4	32,2	103,3	9,2	3	232,1
		2021	94,5	35,8	103,5	11,2	7,8	252,8
		2022	111,2	43	103,6	13,8	18,5	290,1
	Liverpool	2018	5,7	9,8	30,6	0,83	0	46,93
		2019	21,9	13,1	35,5	3,5	0	74
		2020	24,8	14,1	36,2	4,4	2	81,5
		2021	30,2	16,7	37,9	5,6	4	94,4
		2022	39,8	21,7	39,4	7,5	9,9	118,3
	Manchester United	2018	21	17,5	73,7	0,659	0	112,859
		2019	32,8	20,7	73,2	2,3	0	129
		2020	34,6	21,4	73,3	2,7	0	132
		2021	39,6	24,8	73,4	3,9	1,9	143,6
		2022	59,5	32,2	75,3	6,4	16,4	189,8
	Bayern Monaco	2018	11,9	4,4	44,6	0,825	0	61,725
		2019	19,3	4,8	50	1,3	0	75,4
		2020	20,6	4,9	49,7	1,4	1,4	78
		2021	25,7	5,4	52,2	2	4,3	89,6
		2022	33,7	6,3	55	2,8	10,7	108,5
	Paris Saint-Germain	2018	11,8	6,2	33,7	0,808	0	52,508
		2019	26,3	7,5	39,1	2,1	0	75
		2020	28,2	7,7	40,8	2,2	0,53	79,43
		2021	33,9	8,8	42,4	2,9	5,7	93,7
		2022	61,8	12,5	46	6,3	28,9	155,5
	Tottenham Hotspur	2018	1,9	2,8	9,5	0,252	0	14,452
		2019	6,7	4	13,3	0,88	0	24,88
		2020	7,7	4,2	15,5	1,1	0,249	28,749
		2021	10	5,7	21,2	1,7	1,8	40,4
		2022	13,2	7,7	24,1	2,3	18,9	66,2
	Chelsea	2018	11,1	11,7	47,9	0,758	0	71,458
		2019	19,9	13,7	48,2	1,5	0	83,3
		2020	21,2	14,1	48,1	1,7	0,575	85,675
		2021	25,5	16,3	48,6	2,6	1,7	94,7
		2022	35,2	21,6	49,9	3,8	10,9	121,4
	Arsenal	2018	10,8	13,3	38	0,78	0	62,88
		2019	16,4	15,3	37,7	1,6	0	71
		2020	17,2	15,7	37,7	1,7	0	72,3
		2021	19,1	17,2	37,9	2,4	0,874	77,474
		2022	22,4	19,7	37,8	2,9	1,8	84,6
	Juventus	2018	8,9	5,9	31,2	0,644	0	46,644
		2019	34,7	7,6	40	2,4	0	84,7
		2020	38	7,9	40,8	2,6	0,6	89,9
		2021	47,4	9	44,1	3,4	2,6	106,5
		2022	54,4	10	40,5	3,7	13,6	122,2

	Atletico Madrid	2018	4,1	3,9	13,8	0,126	0	21,926
		2019	8,7	4,5	13,7	0,24	0	27,14
		2020	9,4	4,6	13,7	0,252	0,56	28,512
		2021	11,1	4,9	13,8	0,294	2,1	32,194
		2022	14,5	5,4	13,8	0,334	4	38,034
	Borussia Dortmund	2018	5	3,2	15,4	0,28	0	23,88
		2019	8,8	3,4	15,1	0,527	0	27,827
		2020	10	3,5	15,2	0,584	0,742	30,026
		2021	12,4	3,8	15,2	0,757	2,2	34,357
		2022	16,6	4,1	15,1	1	5,9	42,7
	FC Internazionale Milano	2018	1,8	1,6	8,6	0,26	0	12,26
		2019	4,1	2	19	0,559	0	25,659
		2020	4,8	2,2	21,9	0,603	0,269	29,772
		2021	6,4	2,3	27,9	0,75	1	38,35
		2022	8,5	2,7	30,2	0,949	5,8	48,149
	West Ham	2018	0,509	1,4	2,3	0,065	0	4,274
		2019	1	1,6	2,3	0,136	0	5,036
		2020	1,1	1,6	2,3	0,141	0	5,141
		2021	1,4	1,8	2,5	0,214	0	5,914
		2022	2,1	2,4	2,9	0,337	0	7,737
	Leicester City	2018	1,9	1,1	6,6	0,065	0	9,665
		2019	3,6	1,5	6,7	0,16	0	11,96
		2020	4	1,6	6,7	0,185	0,251	12,736
		2021	4,9	1,8	6,7	0,32	1,4	15,12
		2022	6,8	2,6	6,9	0,468	2,4	19,168
	AC Milan	2018	4,1	6,5	24,9	0,391	0	35,891
		2019	6,7	7,2	24,6	0,556	0	39,056
		2020	7,5	7,3	24,7	0,598	0,117	40,215
		2021	9,6	7,7	25,1	0,8	1,4	44,6
		2022	12,7	8,4	26	1,2	7,5	55,8
	Everton	2018	0,595	1,5	3,1	0,073	0	5,268
		2019	1,4	2	3,2	0,175	0	6,775
		2020	1,6	2,1	3,2	0,217	0,1	7,217
		2021	2,3	2,4	3,7	0,494	0,3	9,194
		2022	2,7	2,9	3,7	0,64	0,5	10,44

I club, negli anni in esame, hanno osservato un notevole incremento del numero totale di follower. Sia le squadre di vertice che quelle presenti nel fondo della classifica possono vantare indicativamente un raddoppio nel numero dei seguaci – il Real Madrid ed il Manchester City sono passate rispettivamente da 194,9 milioni e 45,2 milioni a 306,4 milioni e 101 milioni, osservando un +57% e +123%. Il medesimo discorso può essere osservato anche per i club che si trovano nella parte bassa della classifica, si vedano l'Inter passata da 12,26 milioni di followers a 48,15 milioni – con un incremento del 293%, o l'Everton passato da 5,27 a 10,44 milioni, ossia ottenendo un incremento del 98%.

4.2.2 I ricavi commerciali delle società calcistiche

Il principale dato di cui si è tenuto conto nell'analisi è il ricavo commerciale delle società calcistiche, per il reperimento aggiornato del quale ci si è affidati allo studio

condotto dall'azienda di consulenza e revisione statunitense Deloitte Touche Tohmatsu.⁹²

Tale studio, ormai giunto alla sua XXVI edizione - a dimostrazione dell'interesse che lo circonda - classifica i club in base ai ricavi operativi distribuiti su tre parametri: matchday, broadcast e commercial.

Nel prosieguo si approfondiranno singolarmente le tre voci in questione.

Il matchday corrisponde principalmente agli incassi del botteghino, ossia biglietti stagionali e membership degli appassionati del club. A queste si aggiungono i ricavi ottenuti nella vendita dei biglietti per la singola partita e altresì tutte le vendite effettuate allo stadio, siano essi prodotti, cibo o bevande.

Ovviamente ad influenzare tale valore non è solamente il blasone della squadra, grazie al quale è possibile alzare il prezzo dei biglietti in seguito ad un maggior numero di richieste, ma quanto più la capienza dello stadio. Si pensi a San Siro, "casa" di Inter e Milan che può contenere oltre 75 mila persone in rapporto al Gewiss Stadium dell'Atalanta che ha una capacità poco superiore a 21 mila tifosi.⁹³

Gli incassi del *broadcast* dipendono, invece, dai contratti stipulati con le società che hanno acquistato i diritti della lega, poi distribuiti tra le squadre partecipanti. Ogni campionato ha regole differenti, in Premier League le differenze tra prima e ultima società sono nettamente minori rispetto alla Serie A in cui solo il 50% dei ricavi è distribuito in parti uguali mentre il restante è distribuito per il 30% in relazione ai risultati sportivi ed il 20% in base al bacino d'utenza.⁹⁴

Infine, il *commercial income* include tanto i ricavi derivanti dal merchandising quanto quelli delle sponsorizzazioni. Si può osservare che tali ricavi, negli ultimi anni, sono cresciuti, in quanto i club si sono resi conto che la fanbase ha un valore molto alto e può essere sfruttata per attirare nuovi brand e sponsor.

Nel complesso gli accordi di sponsorizzazione possono essere gestiti in modi differenti, alcuni marchi accostano semplicemente il loro nome a quello del club,

⁹² Deloitte Sports Business Group, (2022), *Football Money League*

⁹³ Anonimo, (2024), *Panoramica degli stadi*, disponibile a <<https://www.transfermarkt.it/serie-a/stadien/wettbewerb/IT1>>

⁹⁴ Anonimo, (Giugno 2024), *Classifica Serie A 2022-23, quanto vale ogni posizione*, disponibile a <<https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2023/06/05/classifica-serie-a-quanto-vale-posizione>>

alcuni inseriscono il logo nella maglia o sono essi stessi i fornitori dell'abbigliamento come Nike e Adidas, altri denominano lo stadio, come accaduto nel caso dello Juventus Stadium, divenuto nel 2017 Allianz Stadium.⁹⁵

Tale capacità di negoziare accordi vantaggiosi dipende in larga parte dal successo sul campo da gioco, ma non solo. Infatti, un club storico che vanta una grande fanbase, seppure non in grado di ottenere risultati sportivi positivi, può puntare su una vetrina ampia e internazionale con gli sponsor.

Tabella 3. Ricavi commerciali

	SQUADRA	ANNO	RICAVI COMMERCIALI (mln di €)			
			matchday	broadcast	commercial	TOT.
	Real Madrid	2018	143,4	251,3	356,2	750,9
		2019	144,8	257,9	354,6	757,3
		2020	108,2	224	382,7	714,9
		2021	8,6	310,5	321,6	640,7
		2022	88	308	318	714
	Manchester City	2018	63,9	238,8	266,7	569,4
		2019	62,4	287,2	261	610,6
		2020	47,6	217	284,6	549,2
		2021	0,8	335,9	308,2	644,9
		2022	64	294	373	731
	FC Barcelona	2018	144,8	223	322,6	690,4
		2019	159,2	298,1	383,5	840,8
		2020	126,4	248,5	340,2	715,1
		2021	15,9	289,6	276,6	582,1
		2022	103	251	284	638

⁹⁵ Redazione Calcio Finanza, (Febbraio 2021), *Allianz o Juventus Stadium? Quando e perché cambia nome*, disponibile a <<https://www.calcioefinanza.it/2021/02/09/allianz-juventus-stadium-nomi-stadi-uefa/>>

	Liverpool	2018	91,5	251,3	170,8	513,6
		2019	94,5	299,3	210,9	604,7
		2020	82,7	232,5	243,4	558,6
		2021	8,3	303,7	238,4	550,4
		2022	112	314	275	701
	Manchester United	2018	119,5	230,4	316,1	666
		2019	120,6	273,7	317,2	711,5
		2020	98,8	159,9	321,7	580,4
		2021	8	287,8	262,2	558
		2022	126	254	309	689
	Bayern Monaco	2018	103,8	176,7	348,7	629,2
		2019	92,4	211,2	356,5	660,1
		2020	70,3	203,3	360,5	634,1
		2021	11,7	254,5	345,2	611,4
		2022	68	207	378	653
	Paris Saint-Germain	2018	100,6	127,8	313,3	541,7
		2019	115,9	156,6	363,4	635,9
		2020	92,4	149,6	298,6	540,6
		2021	17	201,8	337,4	556,2
		2022	132	139	383	654
	Tottenham Hotspur	2018	85,2	226,6	116,5	428,3
		2019	92,5	276,7	151,9	521,1
		2020	107,7	155	183	445,7
		2021	2,1	233,3	170,8	406,2
		2022	125	182	215	522
	Chelsea	2018	83,4	230,5	191,8	505,7
		2019	75,6	227,1	210,4	513,1
		2020	62,1	208,2	199,4	469,7
		2021	8,6	309	175,5	493,1
		2022	82	277	209	568
	Arsenal	2018	111,6	206,9	120,7	439,2
		2019	109,2	210,6	125,8	445,6
		2020	89,7	136	162,3	388
		2021	4,3	208,2	154	366,5
		2022	94	172	167	433
	Juventus	2018	51,2	200,4	143,3	394,9
		2019	65,6	208,5	185,6	459,7
		2020	42,3	166,7	188,9	397,9
		2021	7,8	237	188,7	433,5
		2022	32	175	194	401
	Atletico Madrid	2018	56,8	158,2	89,4	304,4
		2019	58,6	209,4	99,6	367,6
		2020	50,4	198,5	82,9	331,8
		2021	4,2	230,5	98,1	332,8
		2022	61	225	108	394

	Borussia Dortmund	2018	57,1	122,3	137,8	317,2
		2019	59,6	167,3	150,2	377,1
		2020	46,3	169,8	149,6	365,7
		2021	1,4	186,7	149,5	337,6
		2022	38	145	174	357
	FC Internazionale Milano	2018	35,3	97,7	147,8	280,8
		2019	50,9	159,2	154,5	364,6
		2020	56,9	136	98,6	291,5
		2021	2,2	216	112,7	330,9
		2022	44	177	87	308
	West Ham	2018	27,7	133,8	36,4	197,9
		2019	30,8	144,5	41,1	216,4
		2020	26	94	38	158
		2021	0,6	184,2	36,7	221,5
		2022	49	193	59	301
	Leicester City	2018	15	140	25	180
		2019	17	145	41	203
		2020	15	123	33	171
		2021	0,7	208,4	46,4	255,5
		2022	25	177	50	252
	AC Milan	2018	36,9	100,6	70,2	207,7
		2019	36	105	65	206
		2020	24	72	58	154
		2021	0	147,2	69,1	216,3
		2022	32	146	87	265
	Everton	2018	18,9	160	34	212,9
		2019	16,6	151,7	44,7	213
		2020	13,6	111,7	86,7	212
		2021	0,3	165,3	52,5	218,1
		2022	18	136	59	213

4.2.3 Il valore economico del brand e del club

KPMG, annualmente, stila una classifica delle trentadue squadre più importanti in base al loro Enterprise Value – ossia il risultato dato dal rapporto tra il valore di una società e il fatturato della stessa. Nel 2022 questo documento denominato “Football Clubs’ Valuation: The European Elite”, ha raggiunto la sua settima edizione.⁹⁶

Un ulteriore dato preso in considerazione in questa fase dello studio è il valore del brand dei club analizzati, come esposto nel report annuale “Football 50” di Brand Finance che raggruppa e analizza i migliori cinquanta club analizzati sotto tale variabile.⁹⁷

⁹⁶ Football Benchmark, (2023), *Football Clubs’ Valuation: The European Elite 2023*. 8th edition

⁹⁷ Brand Finance 2022, (2022), *FOOTBALL 50 2022*. The annual report on the most valuable and strongest football brands.

Tabella 4. Valore economico di brand e club

	SQUADRA	ANNO	VALORE ECONOMICO (milioni di €)	
			del brand	del club
	Real Madrid	2018	1297	2920
		2019	1646	3224
		2020	1419	3478
		2021	1276	2909
		2022	1525	3184
	Manchester City	2018	1097	2160
		2019	1255	2460
		2020	1124	2606
		2021	1118	2170
		2022	1327	2483
	FC Barcelona	2018	1246	2783
		2019	1393	2676
		2020	1413	3193
		2021	1266	2869
		2022	1325	2814
	Liverpool	2018	992	1580
		2019	1191	2095
		2020	1262	2658
		2021	973	2284
		2022	1272	2556
	Manchester United	2018	1562	3255
		2019	1472	3207
		2020	1315	3342
		2021	1130	2661
		2022	1250	2883
	Bayern Monaco	2018	1159	2552
		2019	1314	2696
		2020	1056	2878
		2021	1068	2621
		2022	1109	2749
	Paris Saint-Germain	2018	753	1142
		2019	914	1315
		2020	967	1911
		2021	887	1754
		2022	1027	2132
	Tottenham Hotspur	2018	630	1286
		2019	758	1679
		2020	784	2067
		2021	723	1708
		2022	873	1912

	Chelsea	2018	985	1765
		2019	968	2227
		2020	949	2218
		2021	769	1875
		2022	855	2179
	Arsenal	2018	893	2102
		2019	885	2008
		2020	719	1852
		2021	675	1445
		2022	793	1584
	Juventus	2018	499	1302
		2019	700	1548
		2020	673	1735
		2021	565	1480
		2022	705	1597
	Atletico Madrid	2018	357	900
		2019	500	1004
		2020	468	1197
		2021	445	1133
		2022	579	1234
	Borussia Dortmund	2018	481	1060
		2019	650	1085
		2020	467	1281
		2021	544	1220
		2022	517	1226
	FC Internazionale Milano	2018	389	491
		2019	550	692
		2020	466	983
		2021	381	877
		2022	495	996
	West Ham	2018	265	531
		2019	300	578
		2020	250	561
		2021	232	550
		2022	294	541
	Leicester City	2018	241	596
		2019	300	633
		2020	380	558
		2021	240	424
		2022	272	526
	AC Milan	2018	258	514
		2019	400	555
		2020	260	526
		2021	153	427
		2022	269	578
	Everton	2018	266	512
		2019	350	543
		2020	360	533
		2021	300	455
		2022	205	450

Al fine di calcolare il valore del brand uno dei principali dati nel calcolo per le squadre di calcio risulta essere il flusso di reddito prospettico che il marchio è in grado di generare negli anni a venire. Tale dato viene utilizzato anche nel calcolo del valore del club, al quale però si aggiungono altre componenti quale il valore dei giocatori in rosa, il valore dei diritti televisivi, la presenza o meno di uno stadio di proprietà.

A dominare la classifica per quanto riguarda il valore del brand è il Real Madrid, in testa da 5 anni ed in lotta con l'altra squadra della Liga – il Barcellona – e il Manchester City. Si denota però che al comando della top ten siano presenti principalmente squadre della Premier League britannica, oltre al Manchester City ci sono Liverpool, Manchester United, Chelsea, Tottenham Hotspur, Chelsea e Arsenal. Anche per quanto riguarda il valore del club troviamo le due spagnole in testa – Real Madrid nel 2022 valeva 3184 milioni e il Barcellona 2814 milioni di euro – seguiti questa volta dal Manchester United a quota 2883. Anche in questo caso si osserva come nelle prime 10 posizioni sia la Premier League a farla da padrona, riuscendo a posizionare ben sei club. Oltre alle spagnole si osservano le regine di Francia – PSG – e Germania – Bayern Monaco.

4.2.4 I risultati sportivi

L'ultima, ma non per importanza, variabile presa in considerazione per la costruzione della tabella di partenza, è il risultato sportivo delle squadre in esame. Oltre al campionato domestico (Serie A, Premier League, Bundesliga...) la *Tabella 5* contiene il riferimento alla posizione ottenuta nella coppa nazionale che viene giocata in ogni Paese ed i risultati a livello di competizioni europee – Champions League ed Europa League.

Relativamente alle squadre che hanno partecipato alle coppe europee, nella *tabella 5* il numero seguito dall'asterisco indica la posizione raggiunta in Europa League, l'assenza di asterisco invece indica la posizione raggiunta in Champions League.

Tabella 5. Risultati sportivi

	SQUADRA	ANNO	POSIZIONE		
			campionato	coppa europea*	coppa nazionale
	Real Madrid	2018	3	1	5
		2019	3	9	3
		2020	1	9	5
		2021	2	3	17
		2022	1	1	5
	Manchester City	2018	1	5	9
		2019	1	5	1
		2020	2	5	3
		2021	1	2	3
		2022	1	3	3
	FC Barcelona	2018	1	5	1
		2019	1	3	2
		2020	2	5	5
		2021	3	9	1
		2022	2	17	9
	Liverpool	2018	4	2	17
		2019	2	1	33
		2020	1	9	9
		2021	3	5	17
		2022	2	2	1
	Manchester United	2018	2	9	2
		2019	6	5	5
		2020	3	2*	3
		2021	2	17	5
		2022	6	9	17
	Bayern Monaco	2018	1	3	2
		2019	1	9	1
		2020	1	1	1
		2021	1	5	17
		2022	1	5	17
	Paris Saint-Germain	2018	1	9	1
		2019	1	9	2
		2020	1	2	1
		2021	2	3	1
		2022	1	9	9
	Tottenham Hotspur	2018	3	9	3
		2019	4	2	17
		2020	6	9	9
		2021	7	9*	9
		2022	4	NA	9
	Chelsea	2018	5	9	1
		2019	3	1*	9
		2020	4	9	2
		2021	4	1	2

	Juventus	2018	1	5	1
		2019	1	5	5
		2020	1	9	2
		2021	4	9	1
		2022	4	9	2
	Atletico Madrid	2018	2	17	5
		2019	2	9	9
		2020	3	5	17
		2021	1	9	33
		2022	3	5	9
	Borussia Dortmund	2018	4	17	9
		2019	2	9	9
		2020	2	9	9
		2021	3	5	1
		2022	2	17	9
	FC Internazionale Milano	2018	4	NA	5
		2019	4	17	5
		2020	2	17	3
		2021	1	17	3
		2022	2	9	1
	West Ham	2018	13	NA	9
		2019	10	NA	17
		2020	16	NA	17
		2021	6	NA	9
		2022	7	3*	9
	Leicester City	2018	9	NA	5
		2019	9	NA	33
		2020	5	NA	5
		2021	5	17*	1
		2022	8	33*	17
	AC Milan	2018	6	9*	2
		2019	5	33*	3
		2020	6	NA	3
		2021	2	9*	5
		2022	1	17	3
	Everton	2018	8	33*	33
		2019	8	NA	17
		2020	12	NA	33
		2021	10	NA	5
		2022	16	NA	5

Risulta evidente come a dominare la classifica siano i club che riescono ad ottenere i migliori risultati anche nel campo da gioco, più scendiamo infatti e peggiori sono i risultati sia nella lega nazionale sia per quanto riguarda il posizionamento nelle coppe europee – ammesso e non concesso che i club riescono a parteciparvi.

4.3 Analisi dei dati

Nel presente paragrafo verrà analizzato il numero di followers in relazione alle variabili precedentemente selezionate per osservare, mediante tabelle e grafici, se

siano presenti correlazioni e andamenti che possano dare informazioni sui dati presi in considerazione.

4.3.1 Risultati sportivi e valore economico di brand e club in relazione ai follower sui social network

Per quanto concerne l'analisi dei risultati sportivi e del valore economico in relazione ai followers sui social network è stata costruita una nuova tabella consultabile integralmente in *Appendice 2* e riportata parzialmente in *tabella 6*. A tale tabella sono state aggiunte tre colonne che permettono di evidenziare la variazione di ciascun dato rispetto all'anno precedente:

- Variazione % nel valore del brand rispetto all'anno precedente;
- Variazione % nel valore del club rispetto all'anno precedente;
- Variazione % nel numero di followers rispetto all'anno precedente.

Al fine di analizzare la relazione che intercorre tra i followers e le suddette variabili, si è quindi scelto di osservare in che modo i risultati sportivi impattano sulle variazioni di valore e sull'incremento, più o meno importante, del numero totale di followers.

La tabella è stata formattata in modo tale da evidenziare in rosso l'eventuale decrescita di un dato valore inferiore al -20% e in verde la crescita del valore o dei seguaci superiore al 20%, cosicché i numeri più rilevanti possano essere facilmente osservati.

Tabella 6. Incremento valore economico del brand e del club e del numero di followers

SQUADRA	ANNO	POSIZIONE			VAL ECONOMICO		FOLLOWER		
		Campionato	Coppa Europea	Coppa Nazionale	del brand	del club	TOT.		
	2018	3	1	5	1297	2920	194,9		
	2019	3	9	3	1646	3224	21%	230,8	16%
	2020	1	9	5	1419	3478	-16%	238,2	3%
	2021	2	3	17	1276	2909	-20%	254,2	6%
	2022	1	1	5	1525	3184	9%	306,4	17%
	2018	1	5	9	1097	2160	45,2		
	2019	1	5	1	1255	2460	13%	64,5	30%
	2020	2	5	3	1124	2606	-12%	68,607	6%
	2021	1	2	3	1118	2170	-1%	78,1	12%
	2022	1	3	3	1327	2483	16%	101	23%
	2018	1	5	1	1246	2783	190,6		
	2019	1	3	2	1393	2676	11%	223,9	15%
	2020	2	5	5	1413	3193	1%	232,1	4%
	2021	3	9	1	1266	2869	-12%	252,8	8%
	2022	2	17	9	1325	2814	4%	290,1	13%
	2018	4	2	17	992	1580	46,93		
	2019	2	1	33	1191	2095	17%	74	37%
	2020	1	9	9	1262	2658	6%	81,5	9%
	2021	3	5	17	973	2284	-30%	94,4	14%
	2022	2	2	1	1272	2556	24%	118,3	20%

	Manchester United	2018	2	9	2	1562		3255		112,859	
		2019	6	5	5	1472	-6%	3207	-1%	129	13%
		2020	3	2*	3	1315	-12%	3342	4%	132	2%
		2021	2	17	5	1130	-16%	2661	-26%	143,6	8%
		2022	6	9	17	1250	10%	2883	8%	189,8	24%
	Bayern Monaco	2018	1	3	2	1159		2552		61,725	
		2019	1	9	1	1314	12%	2696	5%	75,4	18%
		2020	1	1	1	1056	-24%	2878	6%	78	3%
		2021	1	5	17	1068	1%	2621	-10%	89,6	13%
		2022	1	5	17	1109	4%	2749	5%	108,5	17%
	Paris Saint-Germain	2018	1	9	1	753		1142		52,508	
		2019	1	9	2	914	18%	1315	13%	75	30%
		2020	1	2	1	967	5%	1911	31%	79,43	6%
		2021	2	3	1	887	-9%	1754	-9%	93,7	15%
		2022	1	9	9	1027	14%	2132	18%	155,5	40%
	Tottenham Hotspur	2018	3	9	3	630		1286		14,452	
		2019	4	2	17	758	17%	1679	23%	24,88	42%
		2020	6	9	9	784	3%	2067	19%	28,749	13%
		2021	7	9*	9	723	-8%	1708	-21%	40,4	29%
		2022	4	NA	9	873	17%	1912	11%	66,2	39%
	Chelsea	2018	5	9	1	985		1765		71,458	
		2019	3	1*	9	968	-2%	2227	21%	83,3	14%
		2020	4	9	2	949	-2%	2218	0%	85,675	3%
		2021	4	1	2	769	-23%	1875	-18%	94,7	10%
		2022	3	5	2	855	10%	2179	14%	121,4	22%
	Arsenal	2018	6	3*	33	893		2102		62,88	
		2019	5	2*	17	885	-1%	2008	-5%	71	11%
		2020	8	17*	1	719	-23%	1852	-8%	72,3	2%
		2021	8	3*	17	675	-7%	1445	-28%	77,474	7%
		2022	5	NA	33	793	15%	1584	9%	84,6	8%
	Juventus	2018	1	5	1	499		1302		46,644	
		2019	1	5	5	700	29%	1548	16%	84,7	45%
		2020	1	9	2	673	-4%	1735	11%	89,9	6%
		2021	4	9	1	565	-19%	1480	-17%	106,5	16%
		2022	4	9	2	705	20%	1597	7%	122,2	13%
	Atletico Madrid	2018	2	17	5	357		900		21,926	
		2019	2	9	9	500	29%	1004	10%	27,14	19%
		2020	3	5	17	468	-7%	1197	16%	28,512	5%
		2021	1	9	33	445	-5%	1133	-6%	32,194	11%
		2022	3	5	9	579	23%	1234	8%	38,034	15%
	Borussia Dortmund	2018	4	17	9	481		1060		23,88	
		2019	2	9	9	650	26%	1085	2%	27,827	14%
		2020	2	9	9	467	-39%	1281	15%	30,026	7%
		2021	3	5	1	544	14%	1220	-5%	34,357	13%
		2022	2	17	9	517	-5%	1226	0%	42,7	20%
	FC Internazionale Milano	2018	4	NA	5	389		491		12,26	
		2019	4	17	5	550	29%	692	29%	25,659	52%
		2020	2	17	3	466	-18%	983	30%	29,772	14%
		2021	1	17	3	381	-22%	877	-12%	38,35	22%
		2022	2	9	1	495	23%	996	12%	48,149	20%
	West Ham	2018	13	NA	9	265		531		4,274	
		2019	10	NA	17	300	12%	578	8%	5,036	15%
		2020	16	NA	17	250	-20%	561	-3%	5,141	2%
		2021	6	NA	9	232	-8%	550	-2%	5,914	13%
		2022	7	3*	9	294	21%	541	-2%	7,737	24%
	Leicester City	2018	9	NA	5	241		596		9,665	
		2019	9	NA	33	300	20%	633	6%	11,96	19%
		2020	5	NA	5	380	21%	558	-13%	12,736	6%
		2021	5	17*	1	240	-58%	424	-32%	15,12	16%
		2022	8	33*	17	272	12%	526	19%	19,168	21%
	AC Milan	2018	6	9*	2	258		514		35,891	
		2019	5	33*	3	400	36%	555	7%	39,056	8%
		2020	6	NA	3	260	-54%	526	-6%	40,215	3%
		2021	2	9*	5	153	-70%	427	-23%	44,6	10%
		2022	1	17	3	269	43%	578	26%	55,8	20%
	Everton	2018	8	33*	33	266		512		5,268	
		2019	8	NA	17	350	24%	543	6%	6,775	22%
		2020	12	NA	33	360	3%	533	-2%	7,217	6%
		2021	10	NA	5	300	-20%	455	-17%	9,194	22%
		2022	16	NA	5	205	-46%	450	-1%	10,44	12%

Si inizia l'analisi osservando le migliori performance ottenute dai club in questione, individuando principalmente due fattori che hanno permesso ai club di ottenere un incremento del valore e del numero dei followers. Il primo elemento s'identifica con gli avvenimenti extra-campo, come la firma di un calciatore blasonato o di un allenatore di prima fascia; mentre, il secondo con i risultati sportivi.

Per quanto riguarda i grandi campioni, si osserva quanto accaduto nel 2019 al Tottenham che, grazie alla firma di Jose Mourinho, raggiunse la finale di Champions League incrementando il valore del brand del 23% e i followers totali del 42%. Caso simile, riguardante però un calciatore, risulta essere quello della Juventus, che ingaggiando il campione Cristiano Ronaldo nel 2018, ha visto aumentare i followers del 45%, nonché il valore del brand del 29%, raggiungendo i 700 milioni di euro.

Dall'altro lato, gli esempi di risultati sportivi che hanno avuto un impatto positivo su valore e followers sono nettamente maggiori. Si pensi all'Inter che nel 2019 ha raggiunto il quarto posto ottenendo così, dopo 7 anni, l'accesso alla Champions League, che ha portato con sé un +29% del valore di club e brand e un +52% dei followers passati da poco più di 12 milioni a 25,7 milioni. Caso simile per il Milan, che vincendo la serie A nel 2022 ha visto incrementare il valore del brand da 153 milioni a 269, registrando un +43%, e i followers aumentati del 20% raggiungendo gli oltre 55 milioni. Sulla stessa scia si colloca altresì il Chelsea, che dopo la vittoria della Champions League nel 2021, ha visto un incremento del 22% dei followers sui profili social della squadra.

Il valore ed i followers sembrano infatti muoversi nella medesima direzione. Dopo ogni annata positiva o segnata da ingaggi particolari, il numero di followers sale in modo importante, registrando picchi superiori al 30%. Nel 2019 è stato il caso della Juventus premiata non particolarmente per aver vinto la Serie A quanto più per l'ingaggio di un campione come Cristiano Ronaldo. Il valore del brand ha raggiunto i 700 milioni, registrando un +29% rispetto all'anno precedente. Valore del club che incrementa del 16% e followers totali nei social network che registrano un +45% in un solo anno.

Tabella 7. Juventus

	Juventus	2018	1	5	1	499		1302		46,644	
		2019	1	5	5	700	29%	1548	16%	84,7	45%
		2020	1	9	2	673	-4%	1735	11%	89,9	6%
		2021	4	9	1	565	-19%	1480	-17%	106,5	16%
		2022	4	9	2	705	20%	1597	7%	122,2	13%

Sempre il 2019 segna un anno particolarmente positivo anche per l'FC Internazionale Milano, che dopo aver raggiunto la qualificazione in Champions League dopo 7 anni dall'ultima volta osserva incrementi sotto tutti i punti di vista. Valore del brand e del club salgono cadauno del 29% passando rispettivamente a 550 milioni e 629 milioni. Ma è nei social network che si osserva il vero passo in

avanti con uno scatto che porta i followers a superare i 25 milioni, mentre nell'anno precedente erano poco più di 12.

Tabella 8. Inter

	FC Internazionale Milano	2018	4	NA	5	389		491		12,26	
		2019	4	17	5	550	29%	692	29%	25,659	52%
		2020	2	17	3	466	-18%	983	30%	29,772	14%
		2021	1	17	3	381	-22%	877	-12%	38,35	22%
		2022	2	9	1	495	23%	996	12%	48,149	20%

Come si è avuto modo di osservare dai dati precedentemente osservati, sembrano pertanto essere queste le due variabili che impattano sul numero di followers e sul valore del brand o del club: i risultati sportivi e l'ingaggio di allenatori o calciatori di un determinato livello.

Il valore ed i followers sembrano infatti muoversi nella medesima direzione. Dopo ogni annata positiva o segnata da ingaggi particolari – come nei casi di Juventus ed Inter appena osservati – il numero di followers sale in modo importante, registrando picchi anche superiori al 30% come nel caso del PSG che nel 2022, dopo l'ingaggio di Lionel Messi, ha visto salire i followers del 40%, il Tottenham che nel 2019 dopo aver affidato la guida tecnica a Jose Mourinho ha osservato un incremento del 42% o ancora il Liverpool che dopo aver conquistato la Champions League nel 2019 ha visto un incremento dei follower del 37% - come consultabile in *Tabella 6* - conseguentemente aumentano anche il valore del club e del brand. Per converso, un'annata negativa o senza eventi degni di nota provocano un aumento decisamente minore del numero di followers – indicativamente tra il 3% ed il 10% - nonché un valore del club e del brand che decresce o cresce di pochi punti percentuali.

Tali dati sono osservabili ad esempio nell'incremento del 6% nei follower del Manchester City nel 2020 che ha ottenuto “solamente” la seconda posizione in campionato e i quarti di finale in Champions League, o nello stesso anno il Liverpool che nonostante la vittoria della Premier League, in Champions League – dopo la vittoria del 2019 – è uscito ai sedicesimi di finale, ottenendo un +9% nei followers totali. Ma ancora si può osservare il caso del Real Madrid che in un'annata senza trofei come quella del 2021 ha incrementato i follower soltanto del 6%.

Si osservano ora invece le peggiori performance nel valore economico del brand e del club dei principali club in analisi. Il primo elemento che balza all'occhio è che, negli anni del Covid – 2020 e 2021 – gran parte delle squadre hanno visto un drastico calo del valore del brand e del club.

Tabella 9. Andamento negli anni del COVID

Squadra	Anno	Posizione			Val economico			Follower		
		Campionato	Coppa europea	Coppa Nazionale	del brand	variazione anno precedente	del club	variazione anno precedente	totale	variazione anno precedente
 Manchester City	20	2	5	3	1124	-12%	2606	6%	68,607	6%
	21	1	2	3	1118	-1%	2170	-20%	78,1	12%
 Manchester United	20	3	2*	3	1315	-12%	3342	4%	132	2%
	21	2	17	5	1130	-16%	2661	-26%	143,6	8%
 Bayern Monaco	20	1	1	1	1056	-24%	2878	6%	78	3%
	21	1	5	17	1068	1%	2621	-10%	89,6	13%
 Arsenal	20	8	17*	1	719	-23%	1852	-8%	72,3	2%
	21	8	3*	17	675	-7%	1445	-28%	77,474	7%
 Milan	20	6	NA	3	260	-54%	526	-6%	40,215	3%
	21	2	9*	5	153	-70%	427	-23%	44,6	10%

L'impatto negativo della pandemia risulta essere quasi l'unica causa di diminuzione del valore economico del brand e del club. Invero, analizzando gli anni non influenzati dal lockdown, i risultati si dimostrano quasi totalmente positivi con talune piccole eccezioni:

- Il Chelsea nel 2018 ha ottenuto un -2% nel valore del club, compensato però dal +21% nel valore del brand grazie alla vittoria dell'Europa League;
- L'Arsenal invece, che nel 2019 ha ottenuto rispettivamente -1% e -5% in valore di club e brand ma un +11% nel numero di followers;
- Il Manchester United, che dopo l'uscita di scena di Alex Ferguson fatica a tornare il club che era un tempo collezionando diversi risultati negativi;
- L'Everton tra il 2021 e il 2022 ha perso il 46% del valore del club passando da 300 milioni di euro a 205 milioni di euro, a causa della 16° posizione in Premier League e il conseguente rischio di retrocessione.

Risulta quindi evidente quali siano i principali fattori che influenzano le finanze di una squadra e, conseguentemente, l'andamento sportivo e la possibilità di ingaggiare calciatori e tecnici di livello internazionale. Ovviamente questo fatto impatta in seguito sul numero complessivo di followers nei social network, indicatore utilizzato per comprendere la stima dei tifosi nei confronti del club. Un incremento dei followers infatti è una conseguenza ed un apprezzamento nei confronti delle azioni compiute dal management e dalla squadra.

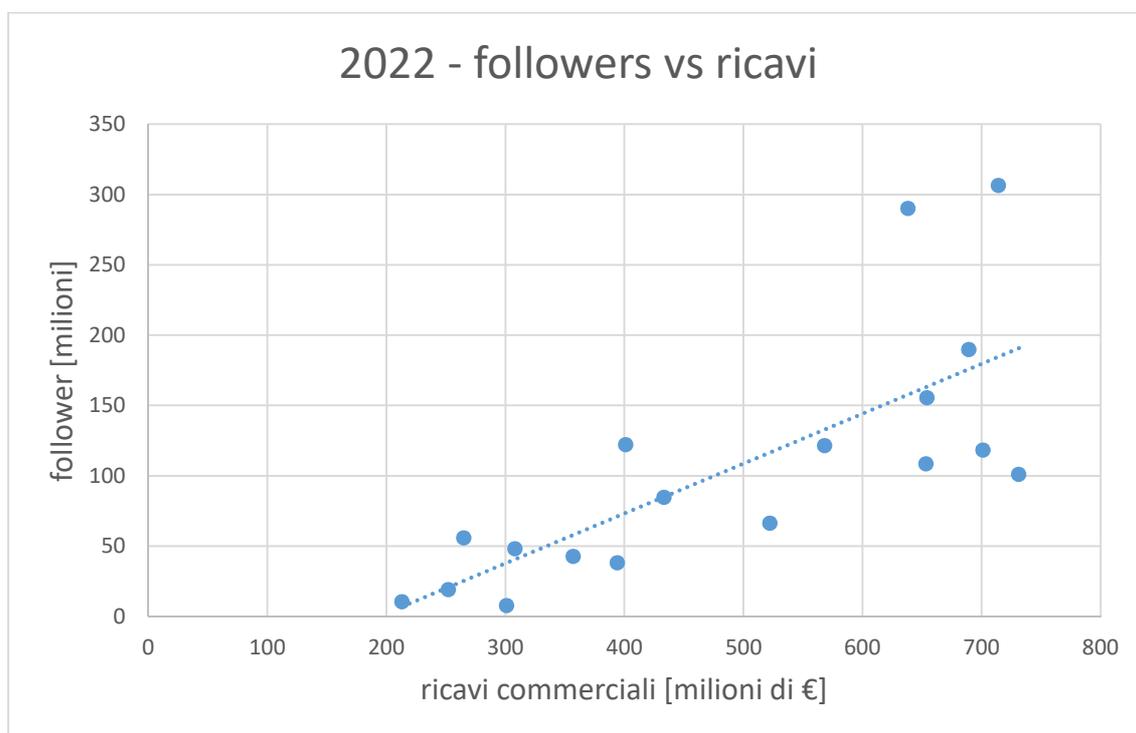
4.3.2 Un maggior numero di followers è sinonimo di incremento dei ricavi?

Si osservano ora i due dati principe di questa ricerca: il numero di followers ed i ricavi.

4.3.2.1 Rapporto followers - ricavi

Tale primo dato preso in considerazione permette il confronto tra i followers totali nei social network ed i ricavi commerciali totali – ossia la somma di matchday, broadcast e commercial.

Grafico 1 – follower vs ricavi 2022



Dalla linea di tendenza che si viene a creare si evince come all'aumentare del numero di followers anche i ricavi commerciali siano maggiori. Si prendano in considerazione tre club della Premier League rientranti in queste prime diciotto posizioni della classifica. Il Manchester City, posizionato in 2° posizione, ha dei ricavi commerciali pari a 731 milioni di euro e 101 milioni di followers nei vari social network, al di sotto osserviamo l'Arsenal, in 10° posizione, che ha un minor numero sia di ricavi, pari a 433 milioni di euro che di follower, ossia 84,6 milioni. Proseguendo fino alla 16° posizione si incontra il Leicester City con un ulteriore abbassamento sia di ricavi che di followers, pari rispettivamente a 252 milioni di euro e 19,2 milioni di followers.

Pertanto, si evince l'esistenza di una correlazione. Le squadre ai vertici della classifica in termini di ricavi commerciali sono le stesse che comandano la classifica per numero di followers.

Tale linearità può essere individuata anche negli altri anni in analisi – osservabili in *Appendice 3* – ed i relativi dati saranno analizzati nel corso del successivo paragrafo.

4.3.2.2 Statistiche nel rapporto followers - ricavi

Si osservano ora i dati riguardanti la correlazione tra i ricavi commerciali ed i followers in ogni anno a partire dal 2018 al 2022 nella seguente Tabella 10.

L'indice di correlazione – ossia la relazione statistica che indica se e quanto queste variano insieme – è utilizzato per comprendere se esiste correlazione tra ricavi e numero di follower. Un indice vicino a 1 indica una forte correlazione positiva – ossia che quando una aumenta incrementa anche l'altra – al contrario un indice vicino a -1 indica una forte correlazione negativa – all'aumentare di una l'altra variabile diminuisce –, mentre un indice vicino a 0 dimostra l'assenza di correlazione lineare tra le variabili.

Tabella 10. Indice di correlazione ricavi-followers

anno	matchday	broadcast	commercial	totale
2018	0,8502	0,5738	0,7604	0,8251
2019	0,8595	0,6008	0,7906	0,8305
2020	0,7379	0,6539	0,8017	0,8221
2021	0,7022	0,6479	0,7082	0,7488
2022	0,5808	0,5748	0,6921	0,7493

Considerando il totale dei ricavi commerciali, ultima colonna della *Tabella 10*, la correlazione risulta essere positiva e costante, i valori ottenuti sono infatti 0,82, 0,83, 0,82, 0,74 e 0,74 in ordine cronologico. Questo significa che, dato l'aumento annuale del numero dei followers – è infatti improbabile che da un anno all'altro una squadra di calcio di questa portata perda dei followers – anche i ricavi complessivi sono in aumento. Ovviamente il dato risulta in diminuzione in prossimità dei due anni di pandemia, a partire dal 2020, visto che, come si è avuto modo di osservare

in precedenza, gli stadi chiusi hanno ridotto notevolmente i ricavi del matchday impattando nei ricavi totali.

Indagando sulle tre singole voci in tabella si possono trarre differenti conclusioni. Per quanto riguarda la correlazione matchday-followers questa risulta essere stata impattata in primis dalla pandemia di Covid-19 che, con la chiusura degli stadi, ha portato prossimo allo 0 il ricavo di questa sezione, ma altresì dalla capienza degli stadi. Se infatti, come enunciato in precedenza, il numero dei followers cresce annualmente, la capienza ed il numero dei tifosi che si recano a vedere la partita non può farlo in egual misura. Tale analisi ci permette quindi di comprendere il motivo per cui nonostante i followers possano aumentare, se lo stadio risulta essere sold-out ad ogni partita casalinga, la correlazione diminuirà anno dopo anno.

Relativamente al broadcast si verifica invece un fenomeno differente: l'aumentare dei seguaci impatta positivamente sul numero di tifosi che seguono le partite da remoto, non esistendo una capienza massima di persone che si possono collegare contemporaneamente per assistere al match – differentemente rispetto a quanto avviene negli stadi. Si osserva infatti che la correlazione tende ad aumentare, con un picco maggiore nei due anni in cui gli stadi sono stati chiusi, visto che gli “abbonati” sono stati costretti ad utilizzare questa modalità per seguire la propria squadra.

Infine, si osservano i ricavi commerciali che seguono tendenzialmente quanto enunciato in precedenza dai ricavi totali, con impatti positivi e negativi dovuti alla pandemia, ma comunque tendenzialmente lineari.

Si procede ora ad osservare il coefficiente di determinazione – chiamato anche R^2 – per misurare in che proporzione la variazione nei ricavi può essere spiegata dal numero di follower.

Tale valore può assumere una valenza che va da 0 a 1. In questo caso un R^2 vicino a 1 indica che il numero di followers spiega una grande parte della variazione nei ricavi della squadra. Questo significa che il numero di followers è una buona indicazione dei ricavi della squadra calcistica. D'altra parte, un R^2 più vicino a 0 indica che il numero di followers non spiega molto della variazione nei ricavi, suggerendo che altri fattori potrebbero influenzare maggiormente i ricavi della squadra.

Tabella 11. Coefficiente di determinazione ricavi-followers

	anno	matchday	broadcast	commercial	totale
	2018	0,7228	0,3293	0,5782	0,6808
	2019	0,7388	0,3609	0,6251	0,6898
	2020	0,5445	0,4275	0,6427	0,6758
	2021	0,4931	0,4198	0,5015	0,5606
	2022	0,3373	0,3303	0,4790	0,5426

Anche per quanto riguarda il coefficiente di determinazione sul totale dei ricavi, possiamo osservare come siano in larga parte influenzati al numero di followers – i valori dell’ultima colonna in Tabella 11 infatti oscillano tra 0,54 e 0,68. Analizzando più nello specifico le singole componenti risulta evidente che lo stesso discorso non può essere fatto per matchday e broadcast. Il primo coefficiente infatti è passato da 0,72 nel 2018 a soli 0,33 nel 2022, discorso differente per il coefficiente relativo ai ricavi derivanti dal broadcast che restituiscono valori bassi, 0,32 nel 2018 e 0,33 nel 2022 indicando una minima influenza dal numero di follower.

4.3.2.3 Ricavo unitario per follower

Si è successivamente scelto di calcolare il ricavo per ogni singolo followers sui social network.

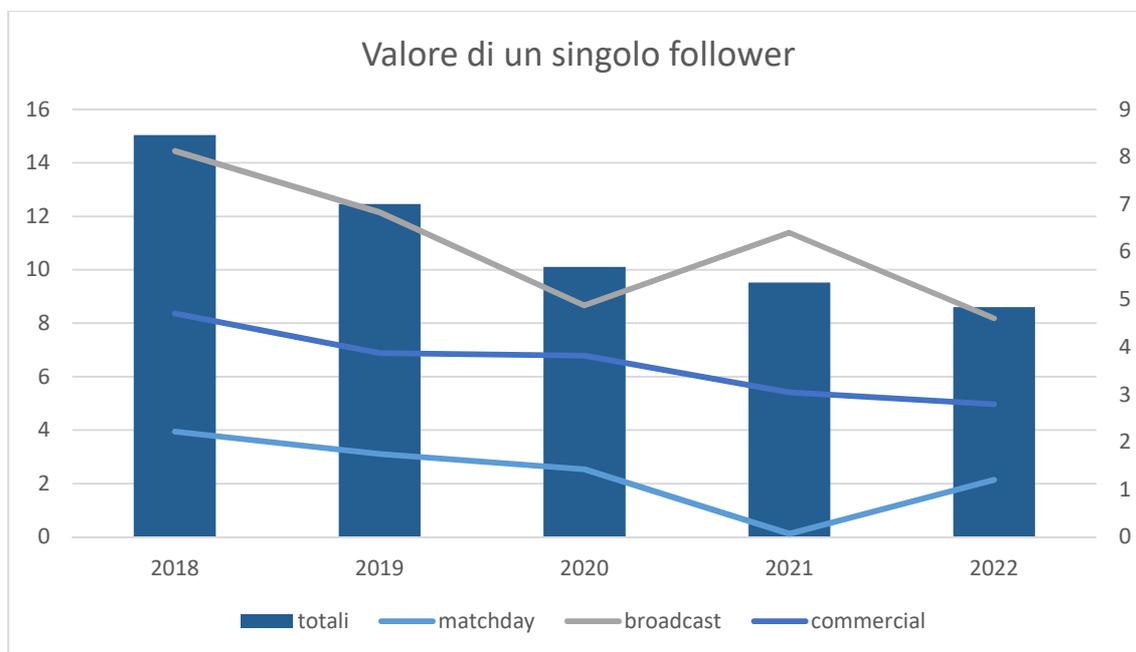
Il dato si è ottenuto dividendo i ricavi totali per il numero complessivo di followers, come consultabile nella tabella in Appendice 4. Successivamente, per avere un quadro complessivo sull’andamento nei diversi anni, è stata calcolata la media del valore unitario dei followers di ogni club in ogni anno ottenendo la *Tabella 12*.

Tabella 12. Valore unitario medio dei followers

	anno	matchday	broadcast	commercial	totale
	2018	2,22	8,12	4,70	15,04
	2019	1,75	6,84	3,87	12,46
	2020	1,42	4,87	3,82	10,11
	2021	0,07	6,40	3,05	9,52
	2022	1,20	4,60	2,79	8,60

A partire dalla tabella risulta evidente come ogni anno che passa il valore aggiunto di ogni singolo follower risulti sempre meno significativo. Ancor più chiaro è il dato osservando il seguente grafico ottenuto dalla precedente tabella.

Grafico 2. Valore unitario dei followers



Risulta evidente che la crescita annuale del numero di followers non sia proporzionale ai ricavi totali che, seppur crescenti, non riescono a mantenere il ritmo dei seguaci, di conseguenza annualmente diminuisce il valore unitario che questi portano al club.

Tale andamento può essere rivolto anche per gli altri club, come osservabile nei grafici presenti in *Appendice 5*, i quali mostrano che, anno dopo anno, ogni club osserva un minor ricavo unitario per follower, seppur questi siano in costante crescita.

Si prende ora in esempio il club del Real Madrid al fine di analizzare più nello specifico le singole componenti in un caso concreto. Tale approfondimento potrebbe altresì essere condotto esaminando una qualsiasi tra le squadre analizzate.

Grafico 3. Valore unitario dei followers del Real Madrid



Tabella 13. Valore unitario dei followers del Real Madrid

squadra	anno	follower TOT.	RICAVI				matchday /follower	broadcast /follower	commercial /follower	ricavi /follower
			matchd	brodcast	commercial	TOT.				
	2018	194,9	143,4	251,3	356,2	750,9	0,74	1,29	1,83	3,85
	2019	230,8	144,8	257,9	354,6	757,3	0,63	1,12	1,54	3,28
	2020	238,2	108,2	224	382,7	714,9	0,45	0,94	1,61	3,00
	2021	254,2	8,6	310,5	321,6	640,7	0,03	1,22	1,27	2,52
	2022	306,4	88	308	318	714	0,29	1,01	1,04	2,33

Come osservabile nel *Grafico 3* nonché in *Tabella 13*, il numero di followers, anno dopo anno, è in crescita. Per quanto riguarda i ricavi totali, invece, il valore risulta essere altalenante, ma pur sempre intorno ad uno specifico range che va da un minimo di 640,7 milioni di euro del 2021 al picco di 757,3 milioni di euro del 2019. Già da questi dati risulta evidente che i ricavi portati da ogni singolo follower siano in diminuzione anno dopo anno e a confermarlo è altresì l'analisi sulle singole componenti. Si nota come, per quanto riguarda il matchday, il valore del singolo follower nel 2018 fosse di 0,74 euro, mentre nel 2022 è diminuito a 0,29 euro. Anche per quanto riguarda il broadcast si nota una diminuzione da 1,29 euro a 1,01 euro, e allo stesso modo i ricavi commercial vedono una riduzione da 1,83 euro a 1,04 euro.

Risulta quindi evidente che l'incremento da 194,9 milioni di seguaci – nel 2018 – a 306,4 – nel 2022 – non sia ancora stato sfruttato dalla società per incrementare

conseguentemente anche i ricavi commerciali totali, e nemmeno di una singola componente.

Pertanto, si osserva come in tutti i club si sia verificata una diminuzione del ricavo medio relativo ad ogni singolo follower. Ciò significa che la maggior parte dei club ha ancora molta strada da fare per essere in grado di sfruttare al massimo il potenziale di tutti i tifosi che ha.

La tendenza dei club è quella di puntare ai numeri, e dunque ad un maggior numero di seguaci. Ma il focus del management dovrebbe modificarsi, cercando di comprendere i bisogni dei tifosi e di strutturare campagne ad hoc per incrementare il valore in grado di ottenere da ognuno di loro.

4.4 Come sfruttare il numero di followers per incrementare i ricavi

Il dilemma nell'ambito calcistico risiede nel fatto che, pur credendo di abbracciare l'innovazione e l'approccio basato sui dati, i club si trovano in una situazione critica nel generare valore digitale e capitalizzare gli sforzi nel mondo digitale. Questa incapacità di successo può essere attribuita a diversi fattori.

4.4.1 Il problema

Innanzitutto va notato che i club calcistici erroneamente considerano i canali dei social media come il loro focus nella digitalizzazione. Essi si focalizzano esclusivamente sull'incremento di coinvolgimento e di contenuti su tali piattaforme. Nonostante la presenza di milioni di followers, i club spesso ignorano l'identità di questi seguaci – che non necessariamente sono appassionati - e si scontrano con la sfida del coinvolgimento di massa, pubblicando contenuti senza comprenderne appieno il pubblico e le motivazioni.⁹⁸

Il secondo punto riguarda l'attenzione posta nei contenuti. Le squadre spesso ripongono la loro attenzione esclusivamente sui giorni delle partite, considerati il momento culminante in cui i tifosi si riuniscono, generando profitti significativi per il club. Tuttavia, questa focalizzazione potrebbe non riflettere appieno la realtà. Sebbene il giorno del match offra un'ampia esposizione ai tifosi ai club e ai loro

⁹⁸ Milošević G., (Agosto 2020), 3 Main Reasons Why Football Clubs are Failing to Monetize on Fans and Sponsors Digitally, disponibile a <<https://www.linkedin.com/pulse/3-main-reasons-why-football-clubs-failing-monetize-fans-milo%C5%A1evi%C4%87/>>

sponsor, essi rappresentano solamente il 5% del tempo dedicato dai tifosi al calcio ogni settimana, lasciando il restante 95% trascurato.

Concentrarsi esclusivamente in queste giornate limita notevolmente la capacità di un club di raggiungere il proprio pubblico. Sfruttare le opportunità di coinvolgimento tra una partita e l'altra è fondamentale per massimizzare la redditività complessiva del club e dei suoi sponsor. Nonostante la digitalizzazione offra numerose possibilità, i club spesso non le sfruttano adeguatamente.

È importante che i club pongano maggiore enfasi sul tempo complessivo a loro disposizione; la settimana di allenamento dovrebbe essere vista come una fase preparatoria nei confronti del “match day” in cui tutto converge. Invero, è essenziale stabilire connessioni significative con il pubblico prima della partita e continuare a costruire anche dopo, in vista degli eventi successivi.

Il terzo punto riguarda la conoscenza nei confronti dei propri tifosi. Comprendere chi sono, le ragioni che li spingono ad amare un club e i relativi comportamenti d'acquisto sono elementi essenziali per definire una strategia funzionante.

Nella maggior parte dei casi però si nota una mancanza di dati che rappresenta in gran parte il motivo per cui i club calcistici non riescono a generare profitto dai followers. Non solo non generano né possiedono dati di prima parte, ma dipendono principalmente da dati di terze parti, oltre a interazioni tramite e-mail di massa e post sui social media rivolti a un pubblico generico.

Se i club calcistici valutassero come maggiormente importante un elemento come la classificazione dei tifosi potrebbero sfruttare in modo più efficace i mezzi digitali per comunicare e interagire. I tifosi non desiderano essere bombardati da una continua pubblicità né ricevere e-mail di massa nella loro casella di posta. Amano sentirsi valorizzati, compresi e apprezzati come individui, ricevendo nel contempo contenuti rilevanti. La comprensione del comportamento dei tifosi digitali costituisce una componente essenziale per il successo nell'ambito digitale. Sebbene ci siano opportunità per iniziare a comprendere tali comportamenti, i club devono attribuire una maggiore priorità all'utilizzo di queste possibilità.

Come si è avuto modo di osservare nei precedenti capitoli i social network rappresentano un touchpoint – ossia un punto di contatto – tra il club ed i tifosi per

instaurare una comunicazione. Le squadre, in questo modo, sono in grado di fidelizzare e creare una loyalty nei confronti dei fan che però - in questa fase - non sono ancora clienti in grado di monetizzare gli sforzi compiuti.

Tali numeri hanno permesso di aumentare la *brand reputation* delle squadre da parte di utenti e tifosi del club, ma per poter monetizzare al massimo i followers sui social network è necessario attivare campagne specifiche. La strada da percorrere è ancora lunga, ma grazie alle innovazioni tecnologiche in ambito di analisi dei dati e gli strumenti a disposizione alcuni club stanno già muovendo i primi passi in quest'ottica.

4.4.2 L'impatto dei followers

L'analisi prosegue analizzando i casi di maggior e minor successo su un dato osservato in precedenza: i ricavi medi per singolo follower delle squadre nel 2022.

L'approccio selezionato parte da una considerazione sui numeri da analizzare. Il Real Madrid, squadra con più followers totali nei social network conta 306,6 milioni di seguaci, all'ultimo posto invece osserviamo il West Ham con 7,7 milioni di followers. I ricavi commerciali complessivi della prima squadra menzionata ammontano a 714 milioni contro i 301 del club inglese. Risulta quindi evidente come il divario esistente tra il numero di followers nei top 18 club analizzati sia nettamente maggiore - il Real ha 39,8 volte i followers del West Ham - rispetto al divario tra i ricavi nell'anno in analisi - il Real ha ricavi 2,4 volte superiori al West Ham.

Detto ciò si è opportunamente scelto di differenziare i 18 club in due categorie: le squadre che contano almeno 100 milioni di followers e quelle con un numero di seguaci inferiore ai 100 milioni ottenendo i due seguenti gruppi:

Tabella 14 – club divisi per numero di followers

Tabella 14.1 - club con più di 100 milioni di followers				Tabella 14.2 - club con meno di 100 milioni di followers			
	RICAVI	FOLLOWER	ricavi /follower		RICAVI	FOLLOWER	ricavi /follower
Real Madrid	714	306,4	2,33	Tottenham Hotspur	522	66,2	7,89
Manchester City	731	101	7,24	Arsenal	433	84,6	5,12
FC Barcelona	638	290,1	2,20	Atletico Madrid	394	38,034	10,36
Liverpool	701	118,3	5,93	Borussia Dortmund	357	42,7	8,36
Manchester United	689	189,8	3,63	FC Internazionale Milano	308	48,149	6,40
Bayern Monaco	653	108,5	6,02	West Ham	301	7,737	38,90
Paris Saint-Germain	654	155,5	4,21	Leicester City	252	19,168	13,15
Chelsea	568	121,4	4,68	AC Milan	265	55,8	4,75
Juventus	401	122,2	3,28	Everton	213	10,44	20,40

Sulla base dei dati sopra riportati si è condotta un'analisi parallela per ricercare quali siano, per ciascun gruppo i club che abbiano performato meglio e peggio in termini di ricavi medi per follower.

Come si può osservare, dominano il primo gruppo il Liverpool e il Bayern Monaco, con rispettivamente un ricavo medio per follower di 5,92 e 6,01 euro. Al contrario, le squadre con performance peggiori sono le spagnole Real Madrid e Barcellona con 2,33 e 2,19 euro. Va osservato come i due club che troviamo al vertice siano anche quelli con il minor numero di followers complessivi, per controverso i due club agli ultimi posti sono invece quelli con il numero di seguaci maggiore.

Si prende in analisi ora il secondo gruppo. Ancora una volta ai primi posti della classifica troviamo due squadre con il minor numero di followers: l'Everton che conta 10,44 milioni di follower e un ricavo medio per follower di 20,4 e il West Ham che conta 7,37 milioni di seguaci e un ricavo medio per follower di 38,9. Osservando le ultime due squadre in classifica ci si accorge che, ancora una volta, si tratta dei club con il maggior numero di followers: il Milan che conta 55,8 milioni di follower ed un ricavo medio di 4,74 e l'Arsenal che con i suoi 84,6 milioni di followers ha un ricavo medio per follower di 5,12 euro.

Questi dati forniscono un quadro chiaro sull'analisi delle potenzialità che hanno i followers. La tendenza che risulta è che i club con un numero inferiore di seguaci

abbiano ricavi medi per follower più alti, al contrario più seguaci significa ricavi medi più bassi.

Tale analisi permette inoltre di giungere ad una conclusione suggerendo che il numero di follower potrebbe non avere un impatto particolarmente significativo sui ricavi del club. I ricavi infatti dipendono da molteplici fattori come le prestazioni sportive, la gestione finanziaria, le partnership commerciali. Pertanto il numero dei followers è soltanto uno dei molti fattori che influenzano i ricavi complessivi.

Ciononostante, nell'economia globale attuale tale componente ha un grande potenziale e merita di essere approfondita analizzandone criticità e potenziali strategie per aumentarne l'impatto sulle finanze complessive dei club.

Nel prossimo paragrafo vengono analizzati i principali strumenti.

4.4.3 Potenziali strategie

È chiaro, quindi, che l'industria calcistica debba trovare un punto di svolta, non solo per migliorare l'immagine digitale dei club, ma anche e soprattutto per imparare a sfruttare le potenzialità che questo mercato offre.

Il punto di partenza cruciale per i club calcistici consiste nella trasformazione dei followers sui social media in fan identificati. Nonostante sia positivo avere milioni di followers nei canali digitali, è fondamentale domandarsi quanti di questi seguaci siano realmente conosciuti e siano veri appassionati. Una volta identificati i propri fan, i club possono intraprendere il coinvolgimento diretto, comprendere le loro necessità e comportamenti digitali, raccogliendo dati di coinvolgimento senza intermediari. L'ultimo passo consiste nell'analizzare questi dati e nell'allineare le esigenze dei fan con quelle del club e degli sponsor, generando così nuove e rilevanti opportunità commerciali.

Nel 2020, oltre il 50% della spesa pubblicitaria globale è stata destinata ai media digitali, segnando una svolta storica e una tendenza che persiste senza cedimenti. Nessuno può più ignorare l'importanza della tecnologia e difficilmente ci si può sottrarre all'influenza dei social media. In media, il 90% della popolazione mondiale con accesso a Internet dedica ogni giorno 2 ore e 25 minuti ai social media,

possedendo in media account su 8,4 diverse piattaforme.⁹⁹ Le organizzazioni sportive, in qualità di produttori di intrattenimento, hanno compreso che la monetizzazione dei social media non è più un mero optional, bensì una necessità imperativa nell'ambito della loro gestione aziendale. Tuttavia, è essenziale ricevere supporto per evitare di perdersi in un oceano di contenuti inefficaci, privi di una strategia ben definita e accuratamente elaborata.

Il Johan Cruyff Institute ha organizzato un webinar in cui tre esperti di marketing e sponsorizzazione sportiva hanno discusso sull'uso e sull'ottimizzazione dei social media, proponendo soluzioni applicabili a club sportivi, organizzazioni di esports, marchi sponsor, leghe, associazioni e qualsiasi entità coinvolta nell'organizzazione di eventi sportivi. L'unione si rivela fondamentale anche nella monetizzazione dei social media, e la tecnologia emerge come il veicolo più efficace per ottimizzare risorse, tempo impiegato, massima esposizione e coerenza del messaggio.

4.4.3.1 L'influencer marketing

Un noto ex ciclista australiano Neil Stephens afferma "Fans follow a club, but they love the players and this is reflected on social media", ossia "I fan seguono il club ma si innamorano dei giocatori, e questo è riflesso nei social network". Se si osservano gli engagement rate – vale a dire le interazioni – di un club e si confrontano con quelle del loro top player, si nota come queste siano nettamente differenti in termini percentuali tra l'una e l'altra categoria. *L'influencer marketing* è in crescita ed è un settore enorme, soprattutto su Instagram e spesso questo concetto è confuso con la sponsorizzazione.

Per formulare una strategia di contenuti efficace, è cruciale svolgere un lavoro preliminare che implica l'essere chiari sul proprio valore come marchio, rappresentarlo in modo creativo, comprendere approfonditamente il proprio pubblico e, una volta identificati i canali utilizzati da quest'ultimo, mirare a collaborazioni con marchi internazionali. "La fornitura di contenuti di qualità sui social media richiede impegno, ma i risultati compensano ampiamente", afferma Neil.

⁹⁹ Johan Cruyff Institute, (Ottobre 2021), *How sport organizations can monetize their social media*, disponibile a <<https://johancruyffinstitute.com/en/blog-en/sport-marketing/how-sport-organizations-can-monetize-their-social-media/>>

L'analisi dei dati si rivela fondamentale per valutare l'efficacia di qualsiasi campagna di marketing e ci fornisce le basi per delineare gli obiettivi successivi da presentare agli sponsor.

4.4.3.2 Gli esports e le iniziative online-offline

Negli esports, a differenza degli sport tradizionali, è il marchio a guidare il seguito. Secondo Pei Zhi Liou – cofondatrice e direttrice operativa di Vexed Gaming – risulta complesso convincere i fan ad appassionarsi ai giocatori, a meno che non siano delle superstar. I giocatori degli esports sono costantemente impegnati negli allenamenti e nelle competizioni, rendendo complesso il loro coinvolgimento nel ruolo di “influencer” e nella promozione personale. Pertanto, in generale, è il marchio che assume il compito di promuoverli. In aggiunta a questo approccio, l'attività si estende oltre l'ambito agonistico per aumentare il seguito di fan. La diversificazione del pubblico è essenziale per ampliare il più possibile la visibilità, e di conseguenza uno sponsor è più entusiasta di iniziare una collaborazione. In tal senso si propongono strategie con streamer e influencer all'interno o all'esterno del settore degli esports. Successivamente vengono creati contenuti ad hoc per i partner. Con la conoscenza del mercato degli sport e la consapevolezza di ciò che funziona viene invitato chi fa marketing a sfruttare le abilità creative per massimizzare l'impatto.

Una delle più recenti campagne di attivazione ideate da Vexed Gaming è stata realizzata in collaborazione con Logitech G. In questa iniziativa, un giocatore di Vexed Gaming, utilizzando il volante di ultima generazione di Logitech G, ha gareggiato contro un pilota tradizionale, affrontando lo stesso circuito sia nella versione reale che digitale. A vincere è stato il giocatore di esports e la simulazione della gara ha ottenuto oltre mezzo milione di visualizzazioni in sole 48 ore. Il contenuto ha altresì generato 12 milioni di impressioni e ha portato gli acquisti di Logitech G. oltre i 9.400, generando un ricavo di oltre 2 milioni di sterline solo grazie a questa campagna.¹⁰⁰

Secondo Pei, nell'ambito dell'influencer marketing, l'autenticità è di fondamentale importanza. Inoltre, un aspetto fondamentale è quello di creare annunci pertinenti

¹⁰⁰ Johan Cruyff Institute, (Ottobre 2021), *How sport organizations can monetize their social media*, disponibile a <<https://johancruyffinstitute.com/en/blog-en/sport-marketing/how-sport-organizations-can-monetize-their-social-media/>>

per ogni canale. Questi contenuti devono essere su misura per ogni diverso target e, anche se questo richiede un maggiore impegno, è sinonimo di maggiore fedeltà rispetto ad una strategia tradizionale. Al fine di monetizzare i social media, è essenziale avere un team creativo di spessore, esecuzione impeccabile e una scelta di canale di distribuzione eccellente per ogni specifica campagna.

Un simile esempio di successo è quello perseguito dalla serie automobilistica ideata dalla FIA – Federazione Internazionale dell'Automobile – dedicata esclusivamente a monoposto spinte da motori elettrici. Durante le gare, che si svolgono prevalentemente in percorsi cittadini, i piloti hanno la possibilità di sfruttare il “fan boost”, una carica extra fornita dai sostenitori del pilota che garantisce un coinvolgimento diretto di followers e fan nell’esito delle gare.¹⁰¹

Tali iniziative, seppur appartenenti ad un mondo esterno a quello del pallone, possono essere prese come spunto per eventuali iniziative in ambito calcistico. Un esempio di questo è la King League ideata dal campione spagnolo Gerard Piqué¹⁰². Si tratta di un torneo di calcio a 7 che nella giornata inaugurale del torneo gli spettatori sono stati oltre 15 milioni, ossia tre volte tanto quelli che hanno assistito alla 15esima giornata della Liga spagnola. Il regolamento è stato votato direttamente dal pubblico creando così uno spettacolo unico e personalizzato da coloro che poi assistono ai match.

[4.4.3.3 Fan token e crypto](#)

Grazie al mercato delle criptovalute e degli NFT – Non Fungible Token – si è aperto un nuovo canale che permette ai club calcistici di monetizzare il coinvolgimento dei tifosi: i *fan token*.¹⁰³ Si tratta di monete virtuali con un duplice vantaggio sia per i tifosi che per i club. I primi possono acquistarle e usarle come strumento di controllo nei confronti del club. Infatti, mediante i fan token – associati ad ogni squadra che

¹⁰¹ Anonimo, (Giugno 2018), *Data Driven Fan Engagement: i dati per emozionare, coinvolgere e monetizzare*, disponibile a <<https://sportthinking.it/2018/06/20/data-driven-fan-engagement/>>

¹⁰² Redazione, (Marzo 2023), *Kings League, la competizione creata da Piqué: cos'è e come funziona*, disponibile a <<https://www.goal.com/it/notizie/kings-league-competizione-pique-cos-e-come-funziona/blt57cee7621a7b2c9a>>

¹⁰³ Cosimi S., (Dicembre 2021), *Le 15 squadre di calcio che stanno guadagnando di più dai loro fan token*, disponibile a <<https://www.wired.it/gallery/calcio-squadre-fan-token/>>

ha deciso di far parte del progetto – i tifosi possono essere coinvolti ottenere privilegi: i possessori hanno accesso a una serie di servizi, sconti e sondaggi con cui influenzano alcune piccole o grandi decisioni societarie. Servono quindi ad elevare il livello di tifo ulteriormente attraverso un meccanismo *gamificato*.

Dall'altro lato i club, grazie a questo nuovo strumento, possono ampliare la comunità di riferimento e creare legami con nuove tipologie di tifosi. Inoltre questa nuova fonte di fatturato non sta cannibalizzando gli altri ricavi del club: non vengono infatti intaccati merchandising o ticketing in quanto si tratta di consumatori del tutto diversi da quelli con cui il club aveva rapporti in precedenza. Tale strumento è stato fondamentale durante l'emergenza Covid che ha permesso di incassare, per i club di Serie A che hanno deciso di partecipare, oltre 20 milioni di euro.

4.4.4 Il caso AZ Alkmaar

Un esempio lampante di come i dati possano essere utilizzati per promuovere il coinvolgimento dei propri fan è rappresentato dall'AZ Alkmaar. Con due titoli e quattro coppe nazionali nel loro palmares, il team della Premier League olandese, si posiziona “solamente” come la quarta forza dietro a Feyenoord, Ajax e PSV nel campionato nazionale.

Nonostante, negli ultimi anni, il club abbia affrontato diverse sfide economiche, è stato in grado di riprendersi con sorprendente rapidità, eliminando il rosso dai bilanci e emergendo come una delle società calcistiche più innovative nei Paesi Bassi.

Particolarmente interessante è l'evoluzione della strategia di marketing, avviata nel Settembre del 2017. L'AZ Alkmaar ha perseguito un approccio fortemente basato sui dati, focalizzato su tre pilastri cruciali per il coinvolgimento dei fan: la comunicazione tra il club e i fan, l'interazione con i tifosi e l'esperienza durante le partite allo stadio. Questa decisione ha spinto il club verso una fase di transizione che ha permesso il graduale abbandono del marketing tradizionale a favore di un nuovo approccio guidato dalle nuove tecnologie digitali che permettono un focus ed un controllo sui dati. Nonostante la strada sia ancora lunga, i risultati positivi sono già emersi, con un raddoppio dei ricavi dello stadio in un solo anno ed un attivo, nel 2018, di 60,4 milioni di euro, rispetto ai 39 milioni dell'anno precedente.

L'avvio della strategia ha avuto inizio nel 2015, con il metodo delle *opt-ins* – ossia *opting in*. Ciò significa che gli utenti davano il consenso esplicito o a ricevere comunicazioni o servizi specifici da parte di un'organizzazione, solitamente attraverso l'inserimento di informazioni personali o l'attivazione di determinate funzioni – inserito nel sito di acquisto dei biglietti. Per l'integrazione di tale strategia era necessario che ogni dipartimento del club fosse pronto a gestire nei minimi dettagli la sicurezza dei dati raccolti e la gestione di questi a fini commerciali.

Venne così creata una task force per coinvolgere tutte le parti dell'azienda a contatto con questi dati, al fine di garantire da un lato i diritti di privacy dei tifosi e dall'altro con l'obiettivo di prendere decisioni e condurre discussioni a livello organizzativo, anziché relegarle alla competenza di singoli reparti.

Per Bas Schnater ¹⁰⁴– a capo della strategia – era cruciale la collaborazione dei dipendenti del club ad ogni livello al fine di creare un sistema integrato e intelligente da proporre agli acquirenti. Se un tifoso effettua un acquisto nel negozio online del club, è ragionevole supporre che possa essere interessato anche alle informazioni sui biglietti, consentendogli di navigare fluidamente tra le diverse aree, dal negozio al servizio di biglietteria.

Ogni tipologia di acquisto ha un significato differente: può trattarsi di un abbonamento stagionale, l'acquisto di un singolo biglietto, o di merchandising del club. Invero, una parte chiave della strategia è la struttura piramidale, ideata da Schnater, che suddivide i fan in tre segmenti ideali: abbonati, frequentatori regolari dello stadio e tifosi occasionali. Questa suddivisione è fondamentale per personalizzare l'offerta e ottimizzare la comunicazione con i fan.

Ad esempio, gli abbonati ricevono messaggi mirati, come sconti sul merchandising o messaggi personalizzati da giocatori, anziché informazioni sulla vendita dei biglietti. Al contrario, i tifosi occasionali ricevono offerte speciali per i biglietti e promemoria sugli incontri, personalizzati in base al loro comportamento storico.

¹⁰⁴ Schnater, (2018), *Winning With Data Chapter 9 Data And The Law*, disponibile a <<https://winnersfdd.com/wp-content/uploads/2022/04/First-Edition-Chapter-9-AZ-Alkmaar-Case-Study.pdf>>

È stato poi implementato il sistema di sondaggi "WOW-moment," riguardante le preferenze dei tifosi su giocatori o su azioni specifiche, che contribuisce all'engagement attraverso campagne personalizzate. I tifosi vengono premiati con video di azioni votate o saluti dalla squadra. Durante una trasferta in Spagna, il club ha inviato cartoline digitali autografate dai giocatori preferiti a ciascun tifoso.¹⁰⁵

La strategia dell'AZ Alkmaar è in continua evoluzione, ma si basa su una solida struttura costruita sui dati, dimostrando che il coinvolgimento dei fan può essere affrontato in modo innovativo e di successo.

La storia del club olandese, nonostante gli scarsi risultati ottenuti sul campo da gioco, dimostra come una strategia di marketing fondata sull'utilizzo dei dati degli utenti possa rivelarsi efficace per incrementare le performance finanziarie.

L'analisi fin qui condotta dimostra come l'approccio adottato dal club debba essere considerato quale esempio altresì da tutti i club calcistici, i quali dovrebbero cominciare ad implementare nelle loro strategie un'accurata analisi dei dati relativi ai tifosi.

¹⁰⁵ Anonimo, (Giugno 2018), *Data Driven Fan Engagement: i dati per emozionare, coinvolgere e monetizzare*, disponibile a <<https://sportthinking.it/2018/06/20/data-driven-fan-engagement/>>

CONCLUSIONI

L'obiettivo perseguito nel corso del presente elaborato è quello di, attraverso l'analisi di alcuni club calcistici, verificare come questi possano essere influenzati dai nuovi canali del marketing: i *social network*.

In seguito ad un *excursus* teorico, che ha permesso di comprendere quali fossero le nozioni di fondamentale importanza in un'analisi di tale tipologia, si è osservato come, nel calcio moderno, la differenza tra un club calcistico ed un'azienda tradizionale sia sempre più sottile. Nei club, nonostante la massimizzazione dei profitti non sia l'obiettivo principale, il guadagno è necessario per garantire la sopravvivenza della società. Affidarsi ai soli risultati sportivi non è sufficiente. Pertanto, i club hanno sviluppato la necessità di individuare entrate differenti che permettessero, anche nei periodi caratterizzati da prestazioni negative, di massimizzare i profitti.

A tale fine si sono sviluppate due macro categorie in grado di sostenere le finanze dei club: il *business market* ed il *mass market*. Il primo è composto da stakeholder professionali come editor televisivi, agenzie pubblicitarie, aziende e sponsor. Il secondo, invece, dai veri e propri tifosi, dai praticanti e dagli appassionati.

L'interesse di questi due gruppi dipende principalmente dalla notorietà del club che, a sua volta, viene influenzata da diversi fattori:

- *I risultati sportivi*. Le prestazioni sportive positive e soprattutto le vittorie aiutano ad aumentare la notorietà del club, unendo i tifosi e incrementando la voglia di indossare le maglie e mostrarsi tifosi della squadra vincente, ma anche dando visibilità al club e suscitando l'interesse degli sponsor.
- *La storia del club*. Alcune società possono contare su un *heritage* fondato sulla storia di successi ottenuti nel corso della vita del club. Questo aumenta la credibilità del club agli occhi degli sponsor e crea una fan base radicata nel tempo che risulta essere molto più fedele.
- *Il brand*. Aspetto che per molti anni è stato sottovalutato e che invece rappresenta un fattore molto importante nella scelta dei consumatori.

Due di questi fattori non sono sotto il controllo diretto del management societario. Si tratta dei risultati sportivi e della storia del club, essendo il primo incontrollabile e il secondo una conseguenza nel lungo periodo del primo.

Al contrario, il *branding*, non è direttamente influenzato dalle prestazioni sportive e dipende molto più dalle scelte societarie.

Grazie alla notorietà del marchio le società calcistiche ottengono un doppio beneficio nei confronti delle due macro categorie di *stakeholder* – mass market e business market. I tifosi, facenti parte del mass market, sviluppano una lealtà maggiore ed un legame psicologico con il club. Questi, anche nei periodi di difficoltà, sosterranno il team, risultando di maggior valore per il club.

Dall'altro lato i club, grazie alla cosiddetta *brand awareness* possono sfruttare il *licensing*. In tal senso, le società calcistiche danno in licenza il loro marchio, che viene utilizzato da imprese terze per vendere prodotti brandizzati con colori ed richiami alla storia della squadra, generando ingenti introiti che sono poi utilizzati nel core business principale della società.

Risulta evidente che squadre con un marchio più forte, più tifosi e una storia di successi siano in grado di sfruttare al meglio queste possibilità. Si pensi alla differenza tra Real Madrid e Milan che, dal loro *main sponsor*, per entrambi Fly Emirates, incassano due cifre completamente diverse: 70 milioni di euro stagionali il Real Madrid e 30 milioni di euro il Milan.

Negli ultimi anni l'esplosione dei social media ha cambiato il modo in cui molti tifosi si rapportano allo sport, estendendo l'esperienza del tifoso al di là del giorno della partita e, in modo significativo, creando nuove opportunità commerciali per le società calcistiche.

Nello scenario moderno, emerge l'importanza di focalizzarsi sui bisogni del cliente, puntando a instaurare rapporti di lunga durata, vista la maggiore complessità e i costi associati all'acquisizione di nuovi clienti rispetto alla fidelizzazione. Pertanto, l'adattamento alle esigenze del cliente diventa cruciale, promuovendo la creazione di prodotti che rispondano direttamente alle necessità, anziché il contrario. Inoltre, la digitalizzazione del marketing assume un ruolo preponderante, riflettendo il cambiamento nel *targeting* e l'impatto delle nuove tecnologie. Grazie a queste innovazioni, si sono sviluppate metodologie più sofisticate per identificare,

raggiungere e appagare i desideri dei consumatori, segnando una transizione verso tecniche di marketing digitale integrate a quelle tradizionali.

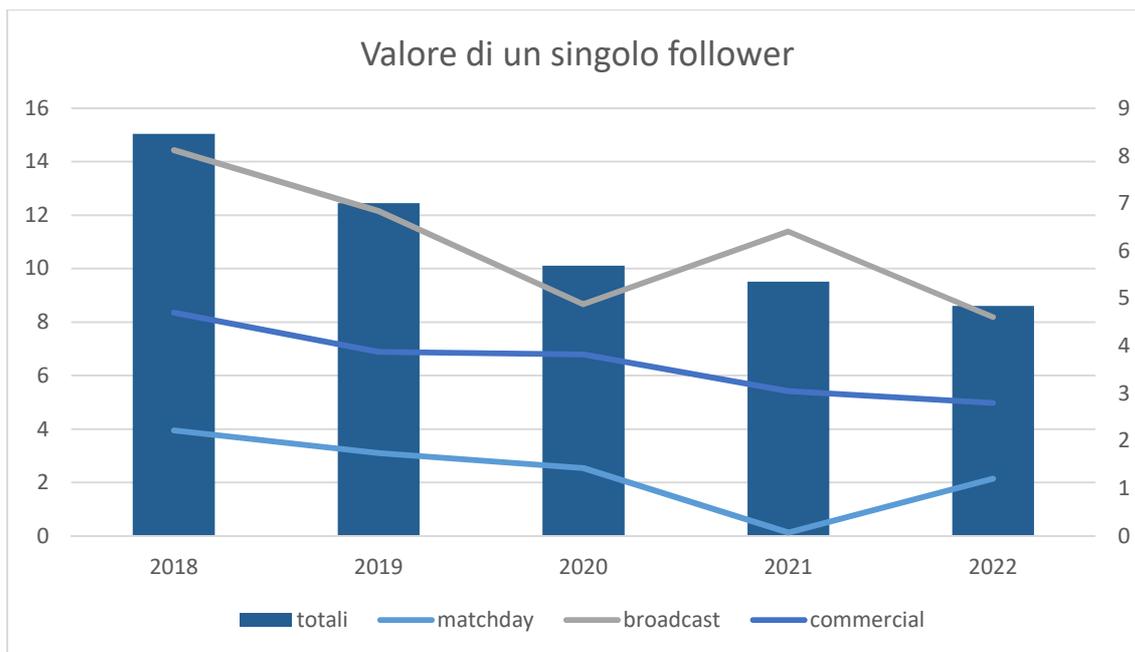
Le aziende, pertanto, sfruttano le tecnologie emergenti, come i big data e i canali digitali, per affinare la comprensione e l'interazione con i clienti, stabilendo connessioni autentiche e personalizzate. Invero, i social network e altre piattaforme digitali emergono come strumenti fondamentali per amplificare le strategie di marketing, permettendo di raggiungere il consumatore in modo diretto e significativo.

Si pensi che tra il 2018 e il 2022 i followers complessivi dei 18 club in analisi sono aumentati dell'86,1%, passando dall'essere poco più di un miliardo (1.013.300.000 nel 2018) a quasi due miliardi (1.866.000.000 followers nel 2022). Questa crescita è dovuta certamente alla diffusione che hanno avuto i social media nel periodo in questione, ma anche ad un'analisi condotta dai club che hanno deciso di puntare su questi canali per incrementare il numero di tifosi ed le possibilità di raggiungerli ovunque.

Nel corso dell'elaborato si è osservata una correlazione tra i followers ed i ricavi dei club analizzati. Le squadre ai vertici della classifica in termini di ricavi commerciali, infatti, sono le stesse che comandano la classifica per numero di followers.

Si è successivamente proseguito calcolando il ricavo per ogni singolo followers sui social network.

A partire dal grafico seguente risulta evidente come ogni anno che passa il valore aggiunto di ogni singolo follower risulti sempre meno significativo.



Risulta evidente che la crescita annuale del numero di followers non sia proporzionale ai ricavi totali che, seppur crescenti, non riescono a mantenere il ritmo dei seguaci, di conseguenza annualmente diminuisce il valore unitario che questi portano al club. Ciò significa che la maggior parte dei club ha ancora molta strada da fare per essere in grado di sfruttare al massimo il potenziale di tutti i tifosi che ha.

La tendenza dei club è quella di puntare ai numeri, e dunque ad un maggior numero di seguaci. Ma il focus del management dovrebbe modificarsi, cercando di comprendere i bisogni dei tifosi e di strutturare campagne *ad hoc* per incrementare il valore in grado di ottenere da ognuno di loro.

Infatti, secondo quanto emerso dall'analisi sviluppata nel corso del quarto capitolo, si è osservato come i club con un numero inferiore di seguaci abbiano ricavi medi per follower più alti, al contrario più seguaci significa ricavi medi più bassi.

Tale analisi permette di giungere ad una conclusione suggerendo che il numero di followers potrebbe non avere un impatto particolarmente significativo sui ricavi del club. I ricavi, infatti, dipendono da molteplici fattori come le prestazioni sportive, la gestione finanziaria, le partnership commerciali. Pertanto il numero dei followers è soltanto uno dei molti elementi che influenzano i ricavi complessivi.

Ciononostante, nell'economia globale attuale tale componente ha un grande potenziale e merita di essere approfondita analizzandone criticità e potenziali strategie per aumentarne l'impatto sulle finanze complessive dei club.

Nel corso dell'elaborato sono state individuate le principali criticità nell'approccio dei club ai social network. In primo luogo, si è individuato come le strategie attuate fino ad ora dai club permettano un ampliamento della fan base da un lato, ma dall'altro non spingano al massimo la monetizzazione dei followers. Questo è dovuto al fatto che, per ottenere tale risultato, risulta necessario implementare strategie *ad hoc* come *l'influencer marketing* o proposte in grado di coinvolgere i tifosi nella duplice veste di followers-tifosi tramite iniziative tanto nei canali online quanto in quelli offline.

Successivamente, si è osservato come il focus generale sia orientato alla giornata in cui si svolge il match, che si è dimostrato essere funzionale solo in minima parte per il coinvolgimento del pubblico. Invero, i followers-tifosi necessitano di un costante stimolo, che può essere realizzato mediante uno *storytelling* appropriato che permetta loro di seguire la squadra del cuore in ogni momento della settimana, a partire dalla preparazione al match, tramite i dietro le quinte raccontati con interviste e pubblicazioni inedite.

Infine, l'ultima criticità osservata è la difficoltà di utilizzare i social network come canale per una comunicazione personalizzata. I social permettono di individuare le caratteristiche generali dei seguaci, l'età, il sesso e gli interessi, ma non permettono di approfondire e soprattutto comunicare in maniera unica con singoli gruppi. Come si è avuto modo di osservare nel corso del terzo capitolo, ogni gruppo di tifosi ha bisogni unici in relazione al proprio coinvolgimento emotivo con il club e per queste strategie, altamente performanti, i social network non sono adatti.

In ultimo, l'analisi del caso AZ Alkmaar dimostra come conoscere e segmentare i tifosi possa fare la differenza. La strategia del club olandese si basa su una solida struttura costruita sui dati, dimostrando che il coinvolgimento dei fan può essere affrontato in modo innovativo e di successo. Nonostante gli scarsi risultati ottenuti sul campo da gioco, tale caso dimostra come un progetto di marketing fondato

sull'utilizzo dei dati degli utenti possa rivelarsi efficace per incrementare le performance finanziarie.

L'analisi fin qui condotta dimostra come l'approccio adottato dal club in esame debba essere considerato quale esempio altresì da tutti i club calcistici, i quali dovrebbero migliorare l'implementazione nelle loro strategie di un'approfondita analisi dei dati e comunicazione personalizzata con i tifosi.

I club che saranno in grado di trasferire il proprio seguito dai social media a piattaforme, creando una comunicazione più personalizzata, riusciranno a capitalizzare efficacemente il valore creato in questi ultimi anni e, grazie alle nuove tecnologie digitali, avranno la possibilità di acquisire un significativo vantaggio competitivo per il prossimo futuro.

APPENDICE

Appendice 1

SQUADRA	ANNO	POSIZIONE			FOLLOWER (milioni)						VAL ECONOMICO (milioni di €)		RICAVI COMMERCIALI (mln di €)			
		Campionato	Coppa Europea*	Coppa Nazionale	IG	Twitter	FB	YT	TikTok	TOT.	del brand	del club	matchday	broadcast	commercial	TOT.
Real Madrid	2018	3	1	5	55,9	29,3	106,9	2,8	0	194,9	1297	2920	143,4	251,3	356,2	750,9
	2019	3	9	3	81,4	33,4	110,7	5,3	0	230,8	1646	3224	144,8	257,9	354,6	757,3
	2020	1	9	5	85,5	33,9	111,4	5,6	1,8	238,2	1419	3478	108,2	224	382,7	714,9
	2021	2	3	17	95,9	36,3	111	6,3	4,7	254,2	1276	2909	8,6	310,5	321,6	640,7
	2022	1	1	5	123	43,7	112,4	8,3	19	306,4	1525	3184	88	308	318	714
Manchester City	2018	1	5	1	6,4	6	31,7	1,1	0	45,2	1097	2160	63,9	238,8	266,7	569,4
	2019	1	5	1	16,5	7,5	38,3	2,2	0	64,5	1255	2460	62,4	287,2	261	610,6
	2020	2	5	3	18	7,8	39,6	2,4	0,807	68,607	1124	2606	47,6	217	284,6	549,2
	2021	1	2	3	22,8	9,3	40	3,1	2,9	78,1	1118	2170	0,8	335,9	308,2	644,9
	2022	1	3	3	33,7	13,1	40,9	4,6	8,7	101	1327	2483	64	294	373	731
FC Barcelona	2018	1	5	1	55,3	28	103,4	3,9	0	190,6	1246	2783	144,8	223	322,6	690,4
	2019	1	3	2	80,7	31,4	103,2	8,6	0	223,9	1393	2676	159,2	298,1	383,5	840,8
	2020	2	5	5	84,4	32,2	103,3	9,2	3	232,1	1413	3193	126,4	248,5	340,2	715,1
	2021	3	9	1	94,5	35,8	103,5	11,2	7,8	252,8	1266	2869	15,9	289,6	276,6	582,1
	2022	2	17	9	111,2	43	103,6	13,8	18,5	290,1	1325	2814	103	251	284	638
Liverpool	2018	4	2	17	5,7	9,8	30,6	0,83	0	46,93	992	1580	91,5	251,3	170,8	513,6
	2019	2	1	33	21,9	13,1	35,5	3,5	0	74	1191	2095	94,5	299,3	210,9	604,7
	2020	1	9	9	24,8	14,1	36,2	4,4	2	81,5	1262	2658	82,7	232,5	243,4	558,6
	2021	3	5	17	30,2	16,7	37,9	5,6	4	94,4	973	2284	8,3	303,7	238,4	550,4
	2022	2	2	1	39,8	21,7	39,4	7,5	9,9	118,3	1272	2556	112	314	275	701
Manchester United	2018	2	9	2	21	17,5	73,7	0,659	0	112,859	1562	3255	119,5	230,4	316,1	666
	2019	6	5	5	32,8	20,7	73,2	2,3	0	129	1472	3207	120,6	273,7	317,2	711,5
	2020	3	2*	3	34,6	21,4	73,3	2,7	0	132	1315	3342	98,8	159,9	321,7	580,4
	2021	2	17	5	39,6	24,8	73,4	3,9	1,9	143,6	1130	2661	8	287,8	262,2	558
	2022	6	9	17	59,5	32,2	75,3	6,4	16,4	189,8	1250	2883	126	254	309	689
Bayern Monaco	2018	1	3	2	11,9	4,4	44,6	0,825	0	61,725	1159	2552	103,8	176,7	348,7	629,2
	2019	1	9	1	19,3	4,8	50	1,3	0	75,4	1314	2696	92,4	211,2	356,5	660,1
	2020	1	1	1	20,6	4,9	49,7	1,4	1,4	78	1056	2878	70,3	203,3	360,5	634,1
	2021	1	5	17	25,7	5,4	52,2	2	4,3	89,6	1068	2621	11,7	254,5	345,2	611,4
	2022	1	5	17	33,7	6,3	55	2,8	10,7	108,5	1109	2749	68	207	378	653
Paris Saint-Germain	2018	1	9	1	11,8	6,2	33,7	0,808	0	52,508	753	1142	100,6	127,8	313,3	541,7
	2019	1	9	2	26,3	7,5	39,1	2,1	0	75	914	1315	115,9	156,6	363,4	635,9
	2020	1	2	1	28,2	7,7	40,8	2,2	0,53	79,43	967	1911	92,4	149,6	298,6	540,6
	2021	2	3	1	33,9	8,8	42,4	2,9	5,7	93,7	887	1754	17	201,8	337,4	556,2
	2022	1	9	9	61,8	12,5	46	6,3	28,9	155,5	1027	2132	132	139	383	654
Tottenham Hotspur	2018	3	9	3	1,9	2,8	9,5	0,252	0	14,452	630	1286	85,2	226,6	116,5	428,3
	2019	4	2	17	6,7	4	13,3	0,88	0	24,88	758	1679	92,5	276,7	151,9	521,1
	2020	6	9	9	7,7	4,2	15,5	1,1	0,249	28,749	784	2067	107,7	155	183	445,7
	2021	7	9*	9	10	5,7	21,2	1,7	1,8	40,4	723	1708	2,1	233,3	170,8	406,2
	2022	4	NA	9	13,2	7,7	24,1	2,3	18,9	66,2	873	1912	125	182	215	522

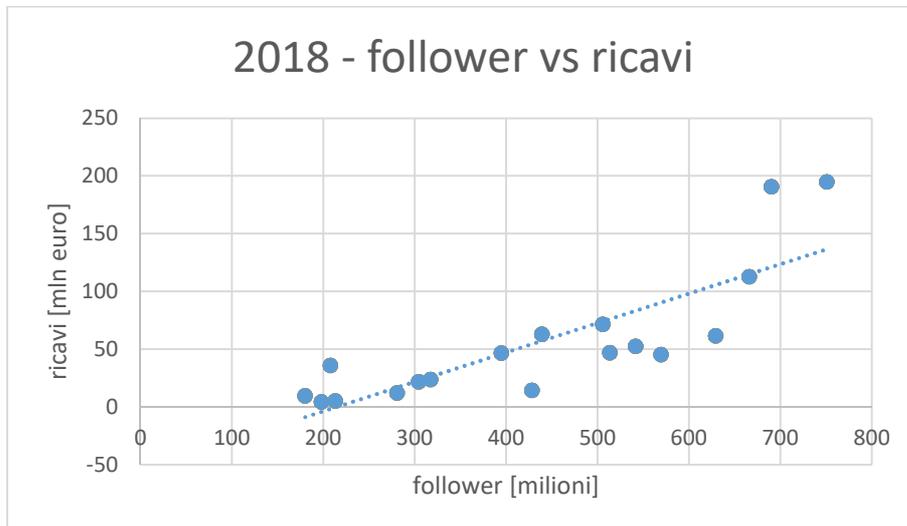
Chelsea	2018	5	9	1	11,1	11,7	47,9	0,758	0	71,458	985	1765	83,4	230,5	191,8	505,7
	2019	3	1*	9	19,9	13,7	48,2	1,5	0	83,3	968	2227	75,6	227,1	210,4	513,1
	2020	4	9	2	21,2	14,1	48,1	1,7	0,575	85,675	949	2218	62,1	208,2	199,4	469,7
	2021	4	1	2	25,5	16,3	48,6	2,6	1,7	94,7	769	1875	8,6	309	175,5	493,1
	2022	3	5	2	35,2	21,6	49,9	3,8	10,9	121,4	855	2179	82	277	209	568
Arsenal	2018	6	3*	33	10,8	13,3	38	0,78	0	62,88	893	2102	111,6	206,9	120,7	439,2
	2019	5	2*	17	16,4	15,3	37,7	1,6	0	71	885	2008	109,2	210,6	125,8	445,6
	2020	8	17*	1	17,2	15,7	37,7	1,7	0	72,3	719	1852	89,7	136	162,3	388
	2021	8	3*	17	19,1	17,2	37,9	2,4	0,874	77,474	675	1445	4,3	208,2	154	366,5
	2022	5	NA	33	22,4	19,7	37,8	2,9	1,8	84,6	793	1584	94	172	167	433
Juventus	2018	1	5	1	8,9	5,9	31,2	0,644	0	46,644	499	1302	51,2	200,4	143,3	394,9
	2019	1	5	5	34,7	7,6	40	2,4	0	84,7	700	1548	65,6	208,5	185,6	459,7
	2020	1	9	2	38	7,9	40,8	2,6	0,6	89,9	673	1735	42,3	166,7	188,9	397,9
	2021	4	9	1	47,4	9	44,1	3,4	2,6	106,5	565	1480	7,8	237	188,7	433,5
	2022	4	9	2	54,4	10	40,5	3,7	13,6	122,2	705	1597	32	175	194	401
Atletico Madrid	2018	2	17	5	4,1	3,9	13,8	0,126	0	21,926	357	900	56,8	158,2	89,4	304,4
	2019	2	9	9	8,7	4,5	13,7	0,24	0	27,14	500	1004	58,6	209,4	99,6	367,6
	2020	3	5	17	9,4	4,6	13,7	0,252	0,56	28,512	468	1197	50,4	198,5	82,9	331,8
	2021	1	9	33	11,1	4,9	13,8	0,294	2,1	32,194	445	1133	4,2	230,5	98,1	332,8
	2022	3	5	9	14,5	5,4	13,8	0,334	4	38,034	579	1234	61	225	108	394
Borussia Dortmund	2018	4	17	9	5	3,2	15,4	0,28	0	23,88	481	1060	57,1	122,3	137,8	317,2
	2019	2	9	9	8,8	3,4	15,1	0,527	0	27,827	650	1085	59,6	167,3	150,2	377,1
	2020	2	9	9	10	3,5	15,2	0,584	0,742	30,026	467	1281	46,3	169,8	149,6	365,7
	2021	3	5	1	12,4	3,8	15,2	0,757	2,2	34,357	544	1220	1,4	186,7	149,5	337,6
	2022	2	17	9	16,6	4,1	15,1	1	5,9	42,7	517	1226	38	145	174	357
FC Internazionale Milano	2018	4	NA	5	1,8	1,6	8,6	0,26	0	12,26	389	491	35,3	97,7	147,8	280,8
	2019	4	17	5	4,1	2	19	0,559	0	25,659	550	692	50,9	159,2	154,5	364,6
	2020	2	17	3	4,8	2,2	21,9	0,603	0,269	29,772	466	983	56,9	136	98,6	291,5
	2021	1	17	3	6,4	2,3	27,9	0,75	1	38,35	381	877	2,2	216	112,7	330,9
	2022	2	9	1	8,5	2,7	30,2	0,949	5,8	48,149	495	996	44	177	87	308
West Ham	2018	13	NA	9	0,509	1,4	2,3	0,065	0	4,274	265	531	27,7	133,8	36,4	197,9
	2019	10	NA	17	1	1,6	2,3	0,136	0	5,036	300	578	30,8	144,5	41,1	216,4
	2020	16	NA	17	1,1	1,6	2,3	0,141	0	5,141	250	561	26	94	38	158
	2021	6	NA	9	1,4	1,8	2,5	0,214	0	5,914	232	550	0,6	184,2	36,7	221,5
	2022	7	3*	9	2,1	2,4	2,9	0,337	0	7,737	294	541	49	193	59	301
Leicester City	2018	9	NA	5	1,9	1,1	6,6	0,065	0	9,665	241	596	15	140	25	180
	2019	9	NA	33	3,6	1,5	6,7	0,16	0	11,96	300	633	17	145	41	203
	2020	5	NA	5	4	1,6	6,7	0,185	0,251	12,736	380	558	15	123	33	171
	2021	5	17*	1	4,9	1,8	6,7	0,32	1,4	15,12	240	424	0,7	208,4	46,4	255,5
	2022	8	33*	17	6,8	2,6	6,9	0,468	2,4	19,168	272	526	25	177	50	252
AC Milan	2018	6	9*	2	4,1	6,5	24,9	0,391	0	35,891	258	514	36,9	100,6	70,2	207,7
	2019	5	33*	3	6,7	7,2	24,6	0,556	0	39,056	400	555	36	105	65	206
	2020	6	NA	3	7,5	7,3	24,7	0,598	0,117	40,215	260	526	24	72	58	154
	2021	2	9*	5	9,6	7,7	25,1	0,8	1,4	44,6	153	427	0	147,2	69,1	216,3
	2022	1	17	3	12,7	8,4	26	1,2	7,5	55,8	269	578	32	146	87	265
Everton	2018	8	33*	33	0,595	1,5	3,1	0,073	0	5,268	266	512	18,9	160	34	212,9
	2019	8	NA	17	1,4	2	3,2	0,175	0	6,775	350	543	16,6	151,7	44,7	213
	2020	12	NA	33	1,6	2,1	3,2	0,217	0,1	7,217	360	533	13,6	111,7	86,7	212
	2021	10	NA	5	2,3	2,4	3,7	0,494	0,3	9,194	300	455	0,3	165,3	52,5	218,1
	2022	16	NA	5	2,7	2,9	3,7	0,64	0,5	10,44	205	450	18	136	59	213

Appendice 2

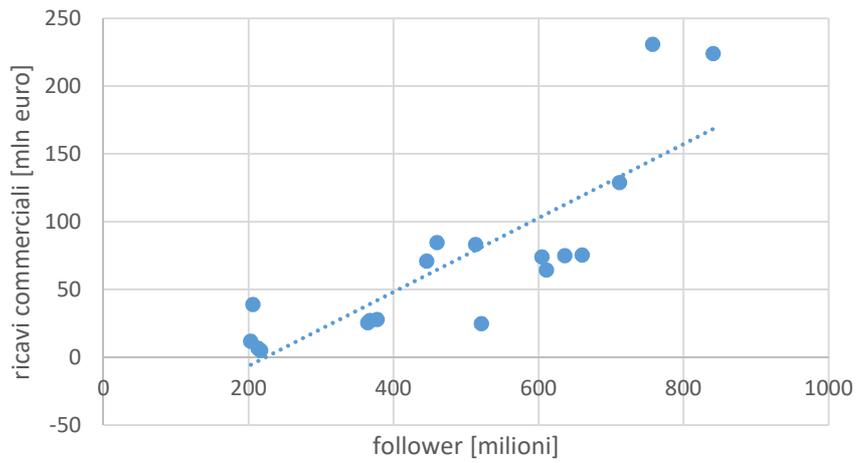
	squadra	anno	posizione*			val economico			Follower		
			Campionato	Coppa Europea	Coppa Nazionale	del brand	del club	TOT.			
	Real Madrid	2018	3	1	5	1297		2920	194,9		
		2019	3	9	3	1646	21%	3224	9%	230,8	16%
		2020	1	9	5	1419	-16%	3478	7%	238,2	3%
		2021	2	3	17	1276	-11%	2909	-20%	254,2	6%
		2022	1	1	5	1525	16%	3184	9%	306,4	17%
	Manchester City	2018	1	5	9	1097		2160	45,2		
		2019	1	5	1	1255	13%	2460	12%	64,5	30%
		2020	2	5	3	1124	-12%	2606	6%	68,607	6%
		2021	1	2	3	1118	-1%	2170	-20%	78,1	12%
		2022	1	3	3	1327	16%	2483	13%	101	23%
	FC Barcelona	2018	1	5	1	1246		2783	190,6		
		2019	1	3	2	1393	11%	2676	-4%	223,9	15%
		2020	2	5	5	1413	1%	3193	16%	232,1	4%
		2021	3	9	1	1266	-12%	2869	-11%	252,8	8%
		2022	2	17	9	1325	4%	2814	-2%	290,1	13%
	Liverpool	2018	4	2	17	992		1580	46,93		
		2019	2	1	33	1191	17%	2095	25%	74	37%
		2020	1	9	9	1262	6%	2658	21%	81,5	9%
		2021	3	5	17	973	-30%	2284	-16%	94,4	14%
		2022	2	2	1	1272	24%	2556	11%	118,3	20%
	Manchester United	2018	2	9	2	1562		3255	112,859		
		2019	6	5	5	1472	-6%	3207	-1%	129	13%
		2020	3	2*	3	1315	-12%	3342	4%	132	2%
		2021	2	17	5	1130	-16%	2661	-26%	143,6	8%
		2022	6	9	17	1250	10%	2883	8%	189,8	24%
	Bayern Monaco	2018	1	3	2	1159		2552	61,725		
		2019	1	9	1	1314	12%	2696	5%	75,4	18%
		2020	1	1	1	1056	-24%	2878	6%	78	3%
		2021	1	5	17	1068	1%	2621	-10%	89,6	13%
		2022	1	5	17	1109	4%	2749	5%	108,5	17%
	Paris Saint-Germain	2018	1	9	1	753		1142	52,508		
		2019	1	9	2	914	18%	1315	13%	75	30%
		2020	1	2	1	967	5%	1911	31%	79,43	6%
		2021	2	3	1	887	-9%	1754	-9%	93,7	15%
		2022	1	9	9	1027	14%	2132	18%	155,5	40%
	Tottenham Hotspur	2018	3	9	3	630		1286	14,452		
		2019	4	2	17	758	17%	1679	23%	24,88	42%
		2020	6	9	9	784	3%	2067	19%	28,749	13%
		2021	7	9*	9	723	-8%	1708	-21%	40,4	29%
		2022	4	NA	9	873	17%	1912	11%	66,2	39%
	Chelsea	2018	5	9	1	985		1765	71,458		
		2019	3	1*	9	968	-2%	2227	21%	83,3	14%
		2020	4	9	2	949	-2%	2218	0%	85,675	3%
		2021	4	1	2	769	-23%	1875	-18%	94,7	10%
		2022	3	5	2	855	10%	2179	14%	121,4	22%
	Arsenal	2018	6	3*	33	893		2102	62,88		
		2019	5	2*	17	885	-1%	2008	-5%	71	11%
		2020	8	17*	1	719	-23%	1852	-8%	72,3	2%
		2021	8	3*	17	675	-7%	1445	-28%	77,474	7%
		2022	5	NA	33	793	15%	1584	9%	84,6	8%
	Juventus	2018	1	5	1	499		1302	46,644		
		2019	1	5	5	700	29%	1548	16%	84,7	45%
		2020	1	9	2	673	-4%	1735	11%	89,9	6%
		2021	4	9	1	565	-19%	1480	-17%	106,5	16%
		2022	4	9	2	705	20%	1597	7%	122,2	13%
	Atletico Madrid	2018	2	17	5	357		900	21,926		
		2019	2	9	9	500	29%	1004	10%	27,14	19%
		2020	3	5	17	468	-7%	1197	16%	28,512	5%
		2021	1	9	33	445	-5%	1133	-6%	32,194	11%
		2022	3	5	9	579	23%	1234	8%	38,034	15%

	Borussia Dortmund	2018	4	17	9	481		1060		23,88	
		2019	2	9	9	650	26%	1085	2%	27,827	14%
		2020	2	9	9	467	-39%	1281	15%	30,026	7%
		2021	3	5	1	544	14%	1220	-5%	34,357	13%
		2022	2	17	9	517	-5%	1226	0%	42,7	20%
	FC Internazionale Milano	2018	4	NA	5	389		491		12,26	
		2019	4	17	5	550	29%	692	29%	25,659	52%
		2020	2	17	3	466	-18%	983	30%	29,772	14%
		2021	1	17	3	381	-22%	877	-12%	38,35	22%
		2022	2	9	1	495	23%	996	12%	48,149	20%
	West Ham	2018	13	NA	9	265		531		4,274	
		2019	10	NA	17	300	12%	578	8%	5,036	15%
		2020	16	NA	17	250	-20%	561	-3%	5,141	2%
		2021	6	NA	9	232	-8%	550	-2%	5,914	13%
		2022	7	3*	9	294	21%	541	-2%	7,737	24%
	Leicester City	2018	9	NA	5	241		596		9,665	
		2019	9	NA	33	300	20%	633	6%	11,96	19%
		2020	5	NA	5	380	21%	558	-13%	12,736	6%
		2021	5	17*	1	240	-58%	424	-32%	15,12	16%
		2022	8	33*	17	272	12%	526	19%	19,168	21%
	AC Milan	2018	6	9*	2	258		514		35,891	
		2019	5	33*	3	400	36%	555	7%	39,056	8%
		2020	6	NA	3	260	-54%	526	-6%	40,215	3%
		2021	2	9*	5	153	-70%	427	-23%	44,6	10%
		2022	1	17	3	269	43%	578	26%	55,8	20%
	Everton	2018	8	33*	33	266		512		5,268	
		2019	8	NA	17	350	24%	543	6%	6,775	22%
		2020	12	NA	33	360	3%	533	-2%	7,217	6%
		2021	10	NA	5	300	-20%	455	-17%	9,194	22%
		2022	16	NA	5	205	-46%	450	-1%	10,44	12%

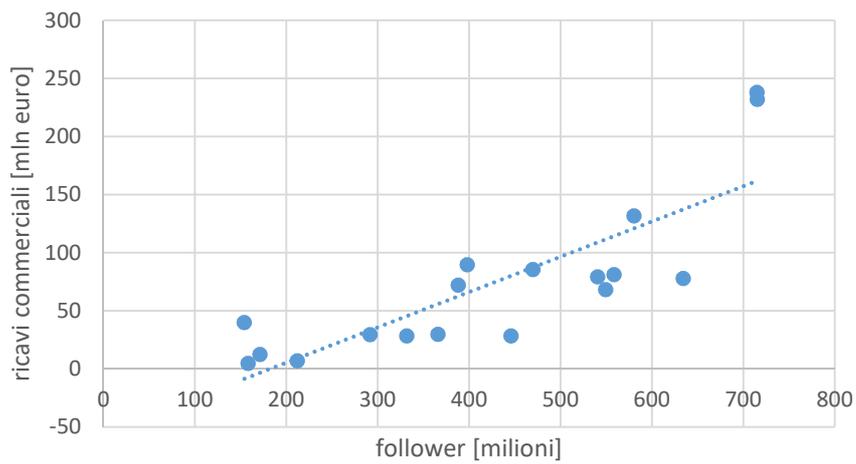
Appendice 3



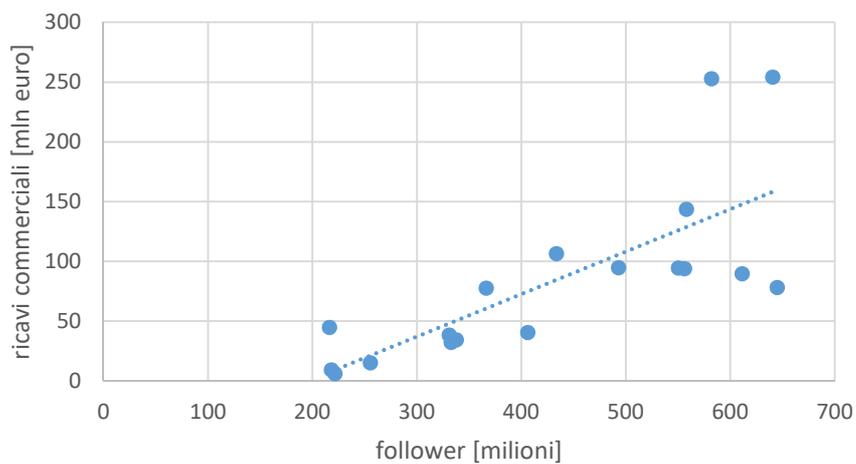
2019 - follower vs ricavi



2020 - follower vs ricavi



2021 - follower vs ricavi

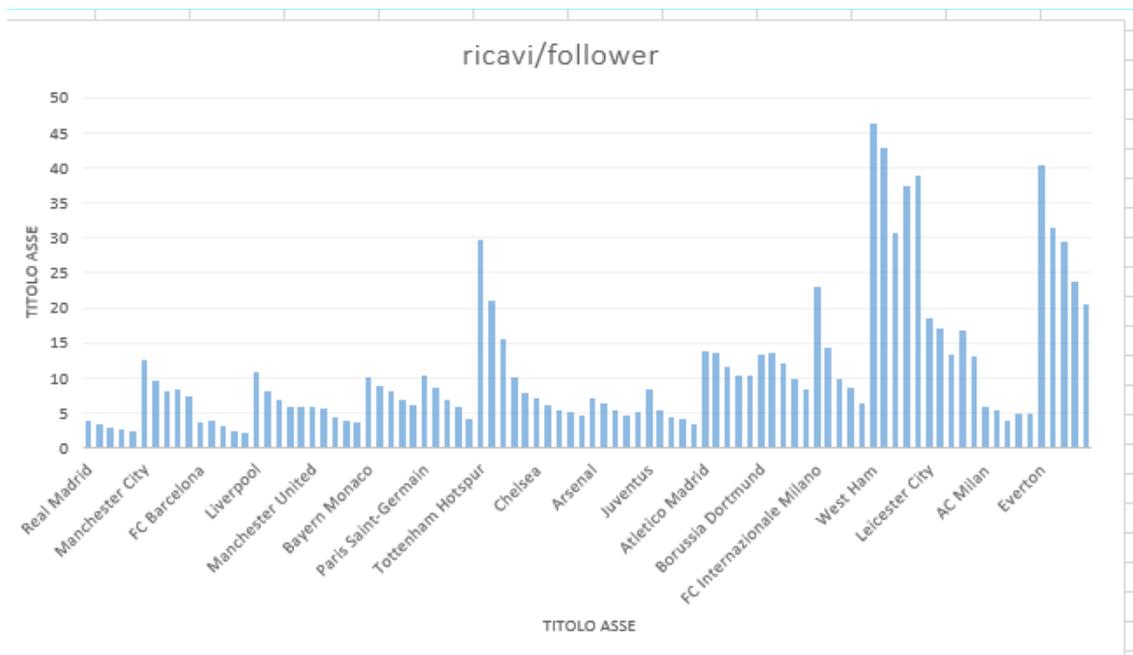


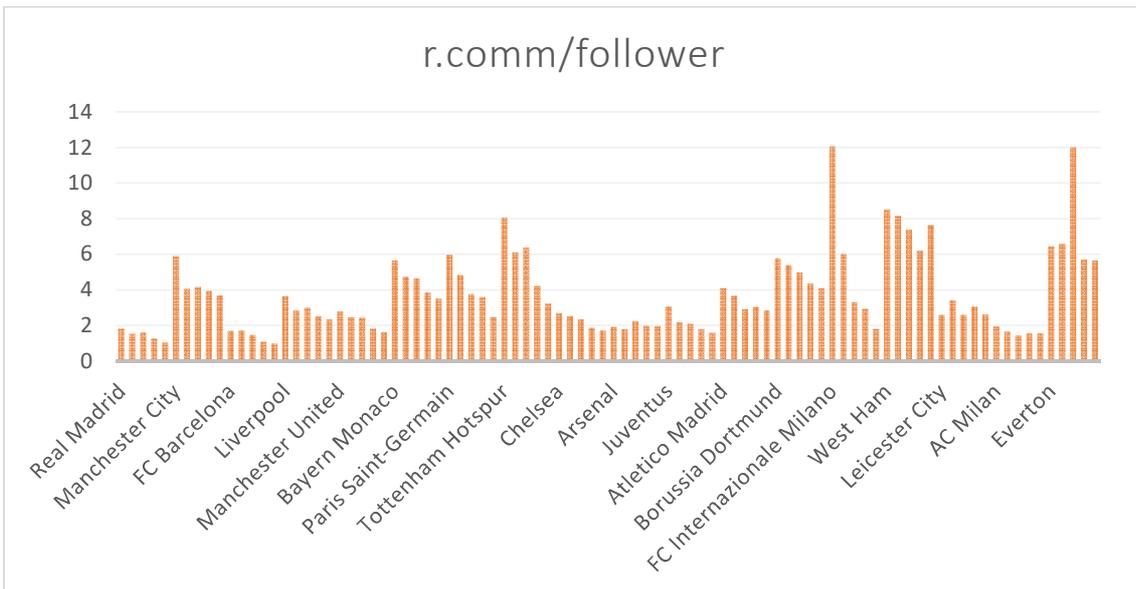
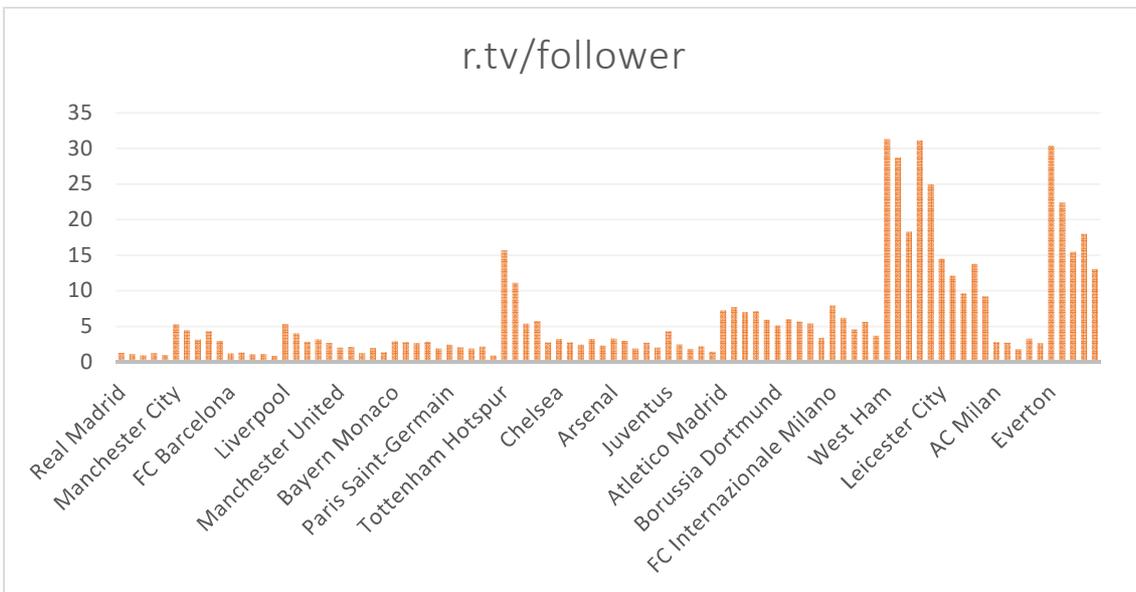
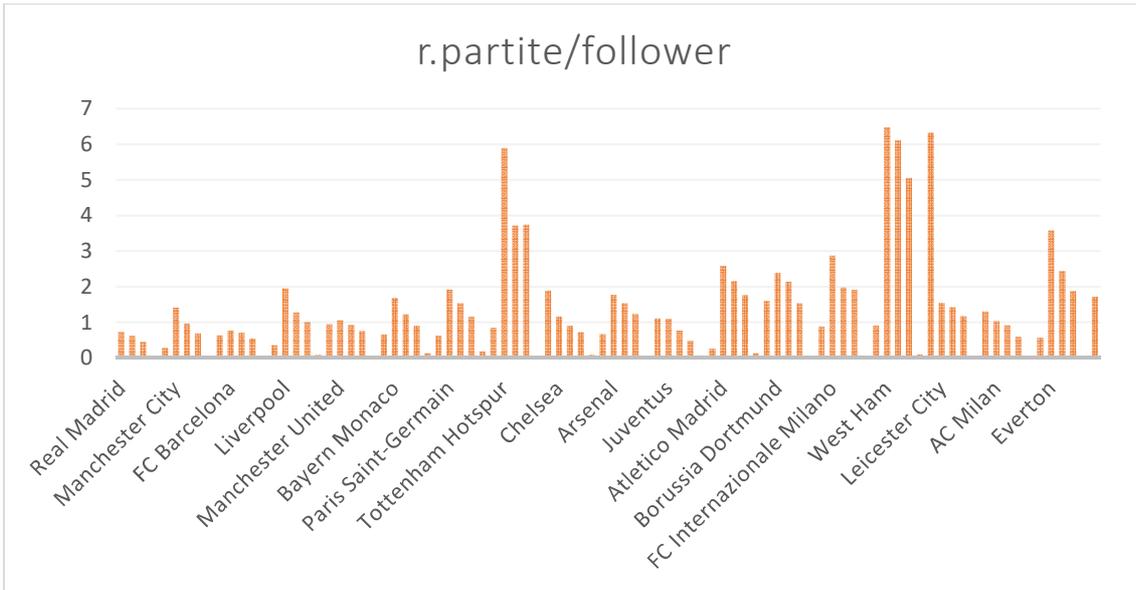
Appendice 4

	squadra	anno	follower (milioni)	ricavi commerciali mln di €				matchday /follower	broadcast /follower	commercial /follower	tot /follower	
				TOT.	matchday	broadcast	commercial					TOT.
	Real Madrid	2018	194,9	143,4	251,3	356,2	750,9	0,74	1,29	1,83	3,85	
		2019	230,8	144,8	257,9	354,6	757,3	0,63	1,12	1,54	3,28	
		2020	238,2	108,2	224	382,7	714,9	0,45	0,94	1,61	3,00	
		2021	254,2	8,6	310,5	321,6	640,7	0,03	1,22	1,27	2,52	
		2022	306,4	88	308	318	714	0,29	1,01	1,04	2,33	
	Manchester City	2018	45,2	63,9	238,8	266,7	569,4	1,41	5,28	5,90	12,60	
		2019	64,5	62,4	287,2	261	610,6	0,97	4,45	4,05	9,47	
		2020	68,607	47,6	217	284,6	549,2	0,69	3,16	4,15	8,01	
		2021	78,1	0,8	335,9	308,2	644,9	0,01	4,30	3,95	8,26	
		2022	101	64	294	373	731	0,63	2,91	3,69	7,24	
	FC Barcelona	2018	190,6	144,8	223	322,6	690,4	0,76	1,17	1,69	3,62	
		2019	223,9	159,2	298,1	383,5	840,8	0,71	1,33	1,71	3,76	
		2020	232,1	126,4	248,5	340,2	715,1	0,54	1,07	1,47	3,08	
		2021	252,8	15,9	289,6	276,6	582,1	0,06	1,15	1,09	2,30	
		2022	290,1	103	251	284	638	0,36	0,87	0,98	2,20	
	Liverpool	2018	46,93	91,5	251,3	170,8	513,6	1,95	5,35	3,64	10,94	
		2019	74	94,5	299,3	210,9	604,7	1,28	4,04	2,85	8,17	
		2020	81,5	82,7	232,5	243,4	558,6	1,01	2,85	2,99	6,85	
		2021	94,4	8,3	303,7	238,4	550,4	0,09	3,22	2,53	5,83	
		2022	118,3	112	314	275	701	0,95	2,65	2,32	5,93	
	Manchester United	2018	112,859	119,5	230,4	316,1	666	1,06	2,04	2,80	5,90	
		2019	129	120,6	273,7	317,2	711,5	0,93	2,12	2,46	5,52	
		2020	132	98,8	159,9	321,7	580,4	0,75	1,21	2,44	4,40	
		2021	143,6	8	287,8	262,2	558	0,06	2,00	1,83	3,89	
		2022	189,8	126	254	309	689	0,66	1,34	1,63	3,63	
	Bayern Monaco	2018	61,725	103,8	176,7	348,7	629,2	1,68	2,86	5,65	10,19	
		2019	75,4	92,4	211,2	356,5	660,1	1,23	2,80	4,73	8,75	
		2020	78	70,3	203,3	360,5	634,1	0,90	2,61	4,62	8,13	
		2021	89,6	11,7	254,5	345,2	611,4	0,13	2,84	3,85	6,82	
		2022	108,5	68	207	378	653	0,63	1,91	3,48	6,02	
	Paris Saint-Germain	2018	52,508	100,6	127,8	313,3	541,7	1,92	2,43	5,97	10,32	
		2019	75	115,9	156,6	363,4	635,9	1,55	2,09	4,85	8,48	
		2020	79,43	92,4	149,6	298,6	540,6	1,16	1,88	3,76	6,81	
		2021	93,7	17	201,8	337,4	556,2	0,18	2,15	3,60	5,94	
		2022	155,5	132	139	383	654	0,85	0,89	2,46	4,21	
	Tottenham Hotspur	2018	14,452	85,2	226,6	116,5	428,3	5,90	15,68	8,06	29,64	
		2019	24,88	92,5	276,7	151,9	521,1	3,72	11,12	6,11	20,94	
		2020	28,749	107,7	155	183	445,7	3,75	5,39	6,37	15,50	
		2021	40,4	2,1	233,3	170,8	406,2	0,05	5,77	4,23	10,05	
		2022	66,2	125	182	215	522	1,89	2,75	3,25	7,89	
	Chelsea	2018	71,458	83,4	230,5	191,8	505,7	1,17	3,23	2,68	7,08	
		2019	83,3	75,6	227,1	210,4	513,1	0,91	2,73	2,53	6,16	
		2020	85,675	62,1	208,2	199,4	469,7	0,72	2,43	2,33	5,48	
		2021	94,7	8,6	309	175,5	493,1	0,09	3,26	1,85	5,21	
		2022	121,4	82	277	209	568	0,68	2,28	1,72	4,68	
	Arsenal	2018	62,88	111,6	206,9	120,7	439,2	1,77	3,29	1,92	6,98	
		2019	71	109,2	210,6	125,8	445,6	1,54	2,97	1,77	6,28	
		2020	72,3	89,7	136	162,3	388	1,24	1,88	2,24	5,37	
		2021	77,474	4,3	208,2	154	366,5	0,06	2,69	1,99	4,73	
		2022	84,6	94	172	167	433	1,11	2,03	1,97	5,12	
	Juventus	2018	46,644	51,2	200,4	143,3	394,9	1,10	4,30	3,07	8,47	
		2019	84,7	65,6	208,5	185,6	459,7	0,77	2,46	2,19	5,43	
		2020	89,9	42,3	166,7	188,9	397,9	0,47	1,85	2,10	4,43	
		2021	106,5	7,8	237	188,7	433,5	0,07	2,23	1,77	4,07	
		2022	122,2	32	175	194	401	0,26	1,43	1,59	3,28	
	Atletico Madrid	2018	21,926	56,8	158,2	89,4	304,4	2,59	7,22	4,08	13,88	
		2019	27,14	58,6	209,4	99,6	367,6	2,16	7,72	3,67	13,54	
		2020	28,512	50,4	198,5	82,9	331,8	1,77	6,96	2,91	11,64	
		2021	32,194	4,2	230,5	98,1	332,8	0,13	7,16	3,05	10,34	
		2022	38,034	61	225	108	394	1,60	5,92	2,84	10,36	
	Borussia Dortmund	2018	23,88	57,1	122,3	137,8	317,2	2,39	5,12	5,77	13,28	
		2019	27,827	59,6	167,3	150,2	377,1	2,14	6,01	5,40	13,55	
		2020	30,026	46,3	169,8	149,6	365,7	1,54	5,66	4,98	12,18	
		2021	34,357	1,4	186,7	149,5	337,6	0,04	5,43	4,35	9,83	
		2022	42,7	38	145	174	357	0,89	3,40	4,07	8,36	
	FC Internazionale Milano	2018	12,26	35,3	97,7	147,8	280,8	2,88	7,97	12,06	22,90	
		2019	25,659	50,9	159,2	154,5	364,6	1,98	6,20	6,02	14,21	
		2020	29,772	56,9	136	98,6	291,5	1,91	4,57	3,31	9,79	
		2021	38,35	2,2	216	112,7	330,9	0,06	5,63	2,94	8,63	
		2022	48,149	44	177	87	308	0,91	3,68	1,81	6,40	

	West Ham	2018	4,274	27,7	133,8	36,4	197,9	6,48	31,31	8,52	46,30
		2019	5,036	30,8	144,5	41,1	216,4	6,12	28,69	8,16	42,97
		2020	5,141	26	94	38	158	5,06	18,28	7,39	30,73
		2021	5,914	0,6	184,2	36,7	221,5	0,10	31,15	6,21	37,45
		2022	7,737	49	193	59	301	6,33	24,95	7,63	38,90
	Leicester City	2018	9,665	15	140	25	180	1,55	14,49	2,59	18,62
		2019	11,96	17	145	41	203	1,42	12,12	3,43	16,97
		2020	12,736	15	123	33	171	1,18	9,66	2,59	13,43
		2021	15,12	0,7	208,4	46,4	255,5	0,05	13,78	3,07	16,90
		2022	19,168	25	177	50	252	1,30	9,23	2,61	13,15
	AC Milan	2018	35,891	36,9	100,6	70,2	207,7	1,03	2,80	1,96	5,79
		2019	39,056	36	105	65	206	0,92	2,69	1,66	5,27
		2020	40,215	24	72	58	154	0,60	1,79	1,44	3,83
		2021	44,6	0	147,2	69,1	216,3	0,00	3,30	1,55	4,85
		2022	55,8	32	146	87	265	0,57	2,62	1,56	4,75
	Everton	2018	5,268	18,9	160	34	212,9	3,59	30,37	6,45	40,41
		2019	6,775	16,6	151,7	44,7	213	2,45	22,39	6,60	31,44
		2020	7,217	13,6	111,7	86,7	212	1,88	15,48	12,01	29,38
		2021	9,194	0,3	165,3	52,5	218,1	0,03	17,98	5,71	23,72
		2022	10,44	18	136	59	213	1,72	13,03	5,65	20,40

Appendice 5





BIBLIOGRAFIA

Aaker D., (1996), *Building Strong Brands*.

Abdulla H. Fetais, Raed S. Algharabat, Abdullah Aljafari, Nripendra P. Rana. (Febbraio 2022) *Do Social Media Marketing Activities Improve Brand Loyalty? An Empirical Study on Luxury Fashion Brands*.

Agnieszka Majewskaa, Aleksandra Majewska. (2022) Are social media matter for the football club finance?, 26th International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems (KES 2022)

Alex Fenton, Brendan James Keegan, Keith D. Parry. Understanding Sporting Social Media Brand Communities, Place and Social Capital: A Netnography of Football Fans.

Andreff W., Szymanski S., (2006), *Team sports and finance*, Handbook on the Economics of Sport, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 689-699.

Anonimo. (Agosto 2022). The european football club report. A data-driven digital analysis focused on football.

Anonimo. (Gennaio 2020). Eye on the prize. Football Money League. Deloitte.

Blythe J., Cedrola E., (2013), *Fondamenti di marketing*, Terza Edizione, Pearson Italia.

Blythe J., Cedrola E., (2013), *Fondamenti di marketing*, Terza Edizione, Pearson Italia.

Blythe J., Cedrola E., (2013), *Fondamenti di marketing*, Terza Edizione, Pearson Italia.

Brand Finance (Maggio 2022), *Football 50 2022*. The annual report on the most valuable and strongest football brands.

Brand Finance (Maggio 2022), *Football 50 2022*. The annual report on the most valuable and strongest football brands.

Brand Finance 2022, (2022), *FOOTBALL 50 2022*. The annual report on the most valuable and strongest football brands.

Burton Ong, Ding Jun Toh. (Marzo 2023). Digital Dominance and Social Media Platforms: Are Competition Authorities Up to the Task?

Busse Ronald, Damiano Jean-Pierre. (Marzo 2019). *The Role of Commercialisation of the European Football Business for the Emotional Bond between Fans and Clubs.*

Cherubini, S. (1997) *Il Marketing Sportivo. Analisi, Strategie e Strumenti.* FrancoAngeli, Milano

Clavio G, (2013), *Emerging social media and applications in sport,* Routledge handbook of sport communication, 259-268.

Commissione Europea, (2022), *Digital Economy and Society Index (DESI) 2022.*

Cosimi S., (Dicembre 2021), *Le 15 squadre di calcio che stanno guadagnando di più dai loro fan token,* disponibile a <<https://www.wired.it/gallery/calcio-squadre-fan-token/>>

Damian R., (2020), *Understanding Digital Marketing: A Complete Guide to Engaging Customers and Implementing Successful Digital Campaigns,* Kogan Page Ltd

De Chernatony L., Mcdonald M., (1992), *Creating Powerful Brands. The Strategic Route to Success in Consumer, Industrial and Service Markets,* Butterworth-Heinemann: Oxford

De Chernatony, Leslie; Mcdonald, Malcolm (1992) *Creating Powerful Brands. The Strategic Route to Success in Consumer, Industrial and Service Markets.* Butterworth-Heinemann: Oxford.

Deloitte Sports Business Group, (2022), *Football Money League*

Doyle, Peter, (1998), *Marketing Management and Strategy.* Prentice Hall: London

Doyle, Peter, (1998), *Marketing Management and Strategy.* Prentice Hall: London

Duncan, Tom; Moriarty, Sandra(1998). *It's Role in Managing Relationships and Building Brands. In: Proceedings of the 6th International Colloquium in Relationship Marketing.*

Esposito G., (2015), *La responsabilità sociale delle organizzazioni sportive. Condividere valori per creare valore,* CONI.

FIGC, (21 Dicembre 1966), Comunicato Ufficiale n. 551.

Filo k, Lock D., Karg A., (2015), *Sport and social media research: A review*, Sport management review, 166-181.

Football Benchmark, (2023), *Football Clubs' Valuation: The European Elite 2023*. 8th edition

Ghirelli A., (1990), *Storia del calcio in Italia*, Einaudi.

Ghirelli A., (1990), *Storia del calcio in Italia*, Einaudi.

Giangreco, E. (2013), *Il Marketing e la Comunicazione nello Sport*, FrancoAngeli

Gladden J. M., Funk D. C. (2001), *Understanding Brand Loyalty in Professional Sport: The Link Between Brand Associations and Brand Loyalty*, International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 3, 67-91

Gladden J. M., Funk D. C., (2002), *Developing an Understanding of Brand Associations in Team Sport: Empirical Evidence from Consumers of Professional Sport*, Journal of Sport Management

Gladden J. M., Irwin L. R., Sutton W. A., (2001), *Managing North American Major Professional Sport Teams in the New Millennium: A Focus on Building Brand Equity*, Journal of Sport Management

Gladden J. M., Irwin L. R., Sutton W. A., (2001), *Managing North American Major Professional Sport Teams in the New Millennium: A Focus on Building Brand Equity*, Journal of Sport Management

Gladden J. M., Milne G. R., (1999). *Examining the importance of brand equity in professional sports*, Sport Marketing Quarterly

Guzmán, Erick M., Zhang Z., Wasim A., (2021). *Towards understanding a football club's social media network: an exploratory case study of Manchester United*, Information Discovery and Delivery

Hatch, M., Schultz, M. (2002), *The Dynamics of Organizational Identity*, Human Relations

Hela Borgia. (Novembre 2022). Drivers of firms' sociability on social media: Evidence from an emerging country.

IQUI Sport (2022), *The European Football Club Report*. A data-driven digital analysis focused on football.

Joao Henriques, Joao Ferreira. (Agosto 2022). Searching for associations between social media trending topics and organizations.

Jung C. G., (2014), *Gli archetipi e l'inconscio collettivo*, Opere vol. 9/1, Bollati Boringhieri.

Kamakura, W.A., Russel G.J. (1993) Measuring brand value with scanner data. *International Journal of Research in Marketing*.

Kapferer J., (1992), *Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Kogan Page: London.

Kapferer, Jean (1992) *Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. Kogan Page: London

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan H., (2010), *Marketing 3.0. Dal prodotto al cliente all'anima*, Il Sole 24 Ore Editore.

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., (2017). *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons

Kotler P., Keller K, (2022), *Marketing Management*

Kotler P., Keller K. L., (2007), *Marketing Management*, Paravia Bruno Mondadori Editori.

Kotler P., Keller K.L., (2017). *Marketing Management*. Pearson Education

Kotler, P., Keller, K.L., Cunningham, P.H., (2006), *Marketing management (12th ed.)*, Pearson Education

Leach S., Szymanski S., (2015), *Making money out of football*, *Scottish Journal of Political Economy*

Levine R., Locke C, Searls D., (1999), *Cluetrain Manifesto*, Cambridge.

Lugli, E., Marchini, P., (2018), *Risultati economici, ricapitalizzazioni e indebitamento nelle società di calcio professionistiche italiane*.

Madden, Paul (2012), Fan welfare maximization as a club objective in a professional sports league". *European Economic Review* 56(3): 560-578.

Madden, Paul, and Robinson, Terry (2012) "Supporter influence on club governance in a sports league; a "utility maximization" model". *Scottish Journal of Political Economy*

Mahony D., Madrigal R., (2000), *Using the psychological commitment to team (PCT) scale to segment sport consumers based on loyalty*, *Sport Marketing Quarterly*

Manni F., (1991), *Le società calcistiche. Problemi economici, finanziati e di bilancio*, Giappichelli.

Marano, M., (2019), *La responsabilità sociale e il bilancio sociale delle organizzazioni sportive dilettantistiche*.

Marketing Arena. (2023). IL VALORE DEL BRAND.

Martella D., (1991), *Riflessioni sulla natura giuridica delle società sportive*, Impresa.

McCarthy J., (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*, R.D. Irwin

McNary E., Hardin M., (2013), *Subjectivity in 140 Characters*, *Routledge handbook of sport communication*, 238

Milza P. (1991), *Il football italiano. Una storia lunga un secolo*, Traduzione dal francese di Prezzo R.

Milza P. (1991), *Il football italiano. Una storia lunga un secolo*, Traduzione dal francese di Prezzo R.

Namisango, Fatuma, e Kang, Kyeong, (2019), *Organization-public relationships on social media: The role of relationship strength, cohesion and symmetry*. *Computers in Human Behavior*, 22-29.

Nicoliello M., (2014), *Il monitoraggio di FIGC e UEFA sulle società di calcio italiane: scenario attuale e possibili evoluzioni*, *Rivista dei Dottori Commercialisti*.

Pekka Tuominen, (1999). *Managing Brand Equity. Turku School of Economics and Business Administration*.

- Pezzoli A., (2000), *Il calcio visto dal divano, Mercato concorrenza regole*
- Pezzoli, A., (2000), *Il calcio visto dal divano, Mercato concorrenza regole.*
- PwC Italia, FIGC, AREL , (2023), *Report Calcio 2023.*
- Qualizza G., (2009). *Lo Storytelling nella comunicazione d'impresa*, Rivista di Scienze della Comunicazione.
- Richelieu A., Pawlowski T, Breuer C, (2010), *Football brand management: Minor league versus Champions League*, Journal of sponsorship Vol. 4
- Rubino F., (2004), *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, FrancoAngeli.
- Rubino F., (2009), *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, FrancoAngeli.
- Schilhaneck M., (2008), *Brand Management in the professional sports setting*, European Journal for Sport and Society
- Shakespeare W., (1605), *Re Lear*.
- Sílvia FARIA, Manuel Sousa PEREIRA, Pedro FERREIRA, Paula RODRIGUES. (Febbraio 2022). *Understanding the Effect of Social Media Marketing Activities on Football Fans' Satisfaction and Engagement: A Study of Portuguese 2nd League Professional Football Clubs.*
- Simon Kemp, 2023, *Digital 2023 Global Overview Report*, WeAreSocial
- Sloane, Peter J. (1971) *Scottish journal of political economy: the economics of professional football: the football club as a utility maximiser*. Scottish journal of political economy
- Sloane, Peter J. (1971), *Scottish journal of political economy: the economics of professional football: the football club as a utility maximiser*. Scottish journal of political economy
- Sneha Menon, Leena Philip. (Marzo 2018). *A study on the effect of social media on increasing interactivity between football fans and clubs.*

Welling M. (2005). *Markenführung im professionellen Ligasport*.
Markenmanagement

SITOGRAFIA

Anonimo (2022), *Calcio e Covid: come influisce sul bilancio delle squadre nel report* SkySport, disponibile a <<https://sport.sky.it/calciomercato/2022/01/12/calcio-covid-squadre-bilancio-report-kpmg#10>>

Anonimo, (2022), *CR7 è sempre un fenomeno: in 48 ore "regala" 4 milioni di follower all'Al-Nassr!* Disponibile a <<https://www.gazzetta.it/Calcio/Campionati-Esteri/01-01-2023/effetto-ronaldo-follower-al-nassr-passano-12-58-milioni-4501769375170.shtml>>

Anonimo, (2022), *Il Milan pronto a chiudere il rinnovo con Emirates*, disponibile a <<https://www.calcioefinanza.it/2022/10/26/il-milan-pronto-a-chiudere-il-rinnovo-con-emirates/>>

Anonimo, (2022), *Il Venezia ha un nuovo logo e una nuova identità visiva*, disponibile a <<https://www.rivistaundici.com/2022/07/01/veneziam-rebranding/>>

Anonimo, (2022). *Il Real Madrid rinnova con Emirates fino al 2026*, disponibile a <<https://www.sportecconomy.it/il-real-madrid-rinnova-con-emirates-fino-al-2026>>

Anonimo, (2023), *Come guadagnano le squadre di calcio?*, disponibile a <<https://www.calcioefinanza.it/2023/04/26/come-guadagnano-le-squadre-di-calcio/>>

Anonimo, (2023), *Effetto Messi, boom di follower per l'inter Miami e calo al Psg*, disponibile a <https://www.sportmediaset.mediaset.it/calcio/effetto-messi-boom-di-follower-per-l-inter-miami-e-calo-al-psg_65801164-202302k.shtml#:~:text=L'account%20Instagram%20del%20Paris,misurazione%20dell'audience%20su%20Instagram.>

Anonimo, (2023), *I nostri Partner, Milan*, disponibile a <<https://www.acmilan.com/it/club/sponsor>>

Anonimo, (2023), *La Top 10 delle maglie di calcio più vendute al mondo: c'è solo un'italiana*, disponibile a <<https://www.dazn.com/it-IT/news/calcio/maglie-di-calcio-piu-vendute-top-10-juventus/8boy3s2t3s781gzcums92hdbv>>

Anonimo, (2023), *Le squadre più tifate al mondo: comanda lo United, tra le prime 15 anche 4 italiane*, disponibile a <<https://www.transfermarkt.it/le-squadre-piu-tifate-al-mondo-comanda-lo-united-tra-le-prime-15-anche-4-italiane/view/news/423590>>

Anonimo, (2024), *Panoramica degli stadi*, disponibile a <<https://www.transfermarkt.it/serie-a/stadien/wettbewerb/IT1>>

Anonimo, (Giugno 2018), *Data Driven Fan Engagement: i dati per emozionare, coinvolgere e monetizzare*, disponibile a <<https://sportthinking.it/2018/06/20/data-driven-fan-engagement/>>

Anonimo. (Agosto 2018). *C'era una volta un Social Media: la storia e l'evoluzione*. Disponibile a <<https://www.quixconsulting.com/it/cera-una-volta-un-social-media-la-storia-e-levoluzione/>>

Anonimo. (Aprile 2020). *Come stanno cambiando il marketing e la comunicazione nello sport*. Disponibile a <<https://www.doxee.com/it/blog/marketing/il-marketing-e-la-comunicazione-nello-sport/>>

Anonimo. (Luglio 2018). *Classifica Premier League*. Disponibile a <https://www.google.com/search?q=classifica+premier+league+2017%2F2018&rlz=1C1AVFC_enIT750IT750&oq=classifica+premier+league+2017%2F2018&aqs=chrome..69i57j0i22i30l5.7747j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8#sie=lg;/g/11c74zg7g7;2;/m/02_tc;st;fp;1>

Anonimo, (Giugno 2024), *Classifica Serie A 2022-23, quanto vale ogni posizione*, disponibile a <<https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2023/06/05/classifica-serie-a-quanto-vale-posizione>>

Assolombarda, (2022), *Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) – 2022*, disponibile a <<https://www.assolombarda.it/centro-studi/indice-di-digitalizzazione-dell2019economia-e-della-societa-desi->

Girardino M., *Il bilancio d'esercizio delle società di calcio professionistiche*, disponibile a <<https://www.valoreassociati.it/articoli/6/il-bilancio-desercizio-delle-societa-di-calcio-professionistiche>>

Gruppo F.C. Internazionale Milano, (2020), *Relazione sulla Gestione 01/07/2019 - 30/06/2020*, disponibile a <https://static.inter.it/media/downloads/2021/2021_00_13_18_31_35Gruppo%20FC%20Inter%20-%20Fascicolo%20bilancio%2030.06.2020.pdf>

Johan Cruyff Institute, (Ottobre 2021), *How sport organizations can monetize their social media*, disponibile a <<https://johancruyffinstitute.com/en/blog-en/sport-marketing/how-sport-organizations-can-monetize-their-social-media/>>

Johan Cruyff Institute, (Ottobre 2021), *How sport organizations can monetize their social media*, disponibile a <<https://johancruyffinstitute.com/en/blog-en/sport-marketing/how-sport-organizations-can-monetize-their-social-media/>>

Leone F. (Gennaio 2023), *Venezia F.C. Sceglie Audiencerate Per Sviluppare La Strategia Sui Canali Pubblicitari Digitali*, disponibile a <<https://www.engage.it/programmatic/-venezia-fc-sceglie-audiencerate-per-sviluppare-la-strategia-sui-canali-pubblicitari-digitali.aspx>>

Mele D., (2014), *L'importanza del brand nelle società calcistiche: analisi delle sue determinanti e delle modalità di valorizzazione*, disponibile a <<https://www.sportbusinessmanagement.it/2014/11/limportanza-del-brand-nelle-societa.html>>

Milošević G., (Agosto 2020), *3 Main Reasons Why Football Clubs are Failing to Monetize on Fans and Sponsors Digitally*, disponibile a <<https://www.linkedin.com/pulse/3-main-reasons-why-football-clubs-failing-monetize-fans-milo%C5%A1evi%C4%87/>>

Nicolson P, (Aprile 2021), *Money in social media? Report concludes clubs are missing the market*, disponibile a <<https://www.insideworldfootball.com/2021/04/01/money-social-media-report-concludes-clubs-missing-market/>>

Nikolic D., (Dicembre 2023), *Influencer Economy: How MLS Stars are Monetizing their Social Media Presence*, disponibile a <

<https://www.mlsfootball.com/features/influencer-economy-how-mls-stars-are-monetizing-their-social-media-presence/>>

Ozbot, M. (2023), *Perché la Supercoppa italiana si gioca in Arabia Saudita?*, disponibile a <<https://www.wired.it/article/supercoppa-milan-inter-arabia-saudita-perche-incassi/#:~:text=Successivamente%2C%20Supercoppa%20%2C%20A8%20tornata%20a,East%20Rutherford%2C%20nel%20New%20Jersey.>>

Redazione Calcio Finanza, (Febbraio 2021), *Allianz o Juventus Stadium? Quando e perché cambia nome*, disponibile a <<https://www.calcioefinanza.it/2021/02/09/allianz-juventus-stadium-nomi-stadi-uefa/>>

Redazione, (Marzo 2023), *Kings League, la competizione creata da Piqué: cos'è e come funziona*, disponibile a <<https://www.goal.com/it/notizie/kings-league-competizione-pique-cos-e-come-funziona/blt57cee7621a7b2c9a>>

Santamato T, (Luglio 2023), *Nel mondo più del 60% delle persone è sui social media*, disponibile a <https://www.ansa.it/canale_tecnologia/notizie/web_social/2023/07/21/nel-mondo-piu-del-60-delle-persone-sono-sui-social-media_d0303998-ae8e-49d0-ae4f-8bd407a8bc6b.html#:~:text=Il%20numero%20degli%20utenti%20dei,%2C5%25%20della%20popolazione%20globale.>

Schnater, (2018), *Winning With Data Chapter 9 Data And The Law*, disponibile a <<https://winnersfdd.com/wp-content/uploads/2022/04/First-Edition-Chapter-9-AZ-Alkmaar-Case-Study.pdf>>

Skarabot C, (2023), *Investire in Digital marketing: un settore che cerca sempre nuovi professionisti*, disponibile a <<https://www.biancolavoro.it/investire-digital-marketing-vantaggi/>>

Targa L, *Web & digital marketing: dalla definizione agli strumenti*, disponibile a <<https://blog.insidecomunicazione.it/strumenti-e-strategie-digital->

