



Università
Ca' Foscari
Venezia
Facoltà
di Economia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende

Prova finale di Laurea

Analisi economica del
passaggio dal marketing
tradizionale al 2.0 in una
società sportiva di pallavolo: il
caso Unendo Yamamay
Busto Arsizio

Relatore

Prof. Moreno Mancin

Laureando

Alice Scodellaro
Matricola 815950

Anno Accademico
2015 / 2016

*Alla mia famiglia, il porto sicuro
della mia esistenza.
A Marco, perchè mi ha permesso
di conoscere ed amare
lui e la pallavolo.*

Indice

Introduzione

1. Marketing 2.0: un nuovo orizzonte

1.1 Definizione di Marketing

1.2 Evoluzione del Marketing

1.2.1 Marketing 1.0

1.2.2 Marketing 2.0

1.2.3 Il marketing del futuro

1.3 New Media Marketing

1.3.1 Web 2.0 e social media

1.3.2 Utilizzo dei social media da parte delle aziende

1.4 Il Marketing nel bilancio

1.5 Marketing nello sport

1.5.1 La promozione nel marketing sportivo

2. Social Media Analysis

2.1 Evoluzione dei sistemi di misurazione nella rete: da web analytics alla social media analytics

2.2 Metriche per la misurazione

2.3 Social Media ROI

2.4 Social Media Monitoring e Listening

2.5 Framework per la Social Media Analysis

2.6 Misurazione delle attività Marketing 2.0 nello sport

3. Caso Unet Yamamay Busto Arsizio

3.1 UYBA su Facebook

3.2 UYBA su Instagram

3.3 UYBA su Twitter e Youtube

3.4 UYBA Return On Investment

Conclusioni

Bibliografia

Ringraziamenti

Introduzione

Oggi giorno i social media sono divenuti elementi imprescindibili del nostro vivere quotidiano: ci accompagnano nel corso delle nostre giornate, dal risveglio mattutino alla sera prima di andare a dormire; rappresentano il filo rosso che guida le nostre giornate e le nostre dinamiche sociali, tanto da essere per le nuove generazioni il principale strumento di comunicazione e interazione con l'esterno. Così anche nel mondo del lavoro le piattaforme sociali hanno iniziato ad acquisire uno spessore sempre maggiore, soprattutto nell'ambito del marketing e delle relazioni pubbliche generiche; rappresentano addirittura un cambiamento necessario per migliorare le relazioni con i consumatori, le loro esperienze d'acquisto, sviluppare i diversi prodotti e crescere come brand e sul mercato. Tuttavia l'uso dei servizi offerti dalla Rete è spesso rimasto ancorato ai vecchi dettami che guidano le dinamiche di marketing e non viene dunque sfruttato l'enorme potenziale latente a tali strumenti.

Il processo di utilizzo dei social network per lavorare in ambito di marketing, necessita di fondamentali premesse, che escludono la pretesa di trasformare immediatamente i fan in clienti, ma anzi implicano un percorso articolato che richiede primariamente un'attenta ed esaustiva pianificazione dell'agire e poi "necessariamente la capacità di dare, prima che ricevere"¹. Per tale ragione la misurazione di tutte le attività svolte nel progetto di gestione dei social media non può essere intrapresa ex post, ma vi è la necessità di un framework analitico di riferimento che permetta, a chi deve presentare i dati al management aziendale, di costruire un impianto valido di analisi.

Tale strumento di marketing e il relativo impianto di misurazione sono ancor più validi nel settore sportivo, dove, data la limitatezza di risorse, soprattutto per gli sport "minori", e lo stretto legame che le società sportive possono instaurare con gli utenti, ben superiore rispetto a quello delle aziende commerciali, risultano vedere realizzate al massimo le proprie potenzialità. Vendere *entertainment* sportivo tramite i social network risulta la soluzione migliore, in quanto con il miglior rapporto qualità/prezzo, si raggiunge un

¹ Cosenza V., Social Media ROI, Apogeo, 2012

pubblico ampio, si coinvolge fortemente i propri utenti facendoli sentire tutti fondamentali alla causa sportiva e si mantiene informato il proprio bacino di tifosi/clienti. Il coinvolgimento che il social marketing permette di instaurare e coltivare, stimola inoltre l'utente/tifoso alla partecipazione diretta, tramite presenza diretta ai match della squadra (fungendo da propulsore alla vendita di abbonamenti e biglietti) e all'acquisto dei prodotti offerti dal merchandising della propria squadra, proprio per realizzare e rendere effettivo quel senso di appartenenza stimolato sulle piattaforme social.

Il lavoro proposto si articola in un primo capitolo che approfondisce il concetto di marketing e, nello specifico, il social media marketing e il marketing sportivo; questo capitolo introduttivo presenta una rapida digressione storica sull'utilizzo da parte delle aziende del marketing e approfondisce il social media marketing, evidenziandone i pregi in un'ottica evolutiva futura, supportato da dati concreti sull'uso dei social media in Italia e nello specifico da parte delle aziende. È stato inserito un approfondimento sull'individuazione delle voci di marketing all'interno della contabilità e infine si sono analizzate le dinamiche di mercato e di relazione nello sport, evidenziando le differenze e le similitudini tra il marketing commerciale classico e quello sportivo, che presenta logiche particolari.

Il secondo capitolo presenta il processo di creazione di un framework per la misurazione, partendo dall'evoluzione della *web analytics* alla *social media analytics* ed esplicitando via via le varie categorie di metriche utilizzabili nella valutazione sulla performance della gestione dei social media; in tale ambito trova spazio la classificazione delle diverse metriche, passando da quelle caratteristiche di ogni piattaforma e dalla stessa fornite, a quelle di business, selezionate in funzione degli obiettivi aziendali. Tra tutte le differenti metriche si è voluto concentrare lo studio sul Social Media ROI, analizzando nello specifico uno studio effettuato sull'Arezzo Calcio dalla dottoressa Maria Pia Maraghin, in collaborazione con Azar Suleymanov e Tiziano Cetarini, pubblicato sulla rivista "Controllo di Gestione" n. 2 del 2014, che misura e studia i ricavi derivanti dalle attività svolte sui social rispetto agli investimenti sulle stesse attività in una realtà sportiva; sono pochi gli studi effettuati fino ad ora che approfondiscano le

metodologie di calcolo del Social Media ROI e ancor meno le fonti che curino la misurazione di tale indicatore nel mondo sportivo. Il Social Media ROI è una metrica *Key Performance Indicator*, idonea per far comprendere al management la bontà di un investimento nei social media, partendo dal presupposto che le risorse di un'azienda, siano esse persone, tempo, capitale o tecnologia, sono finite e perciò si richiede ai decisori aziendali una valutazione in termini di costi e opportunità.

La scelta di approfondirne lo studio deriva dal ritenere il calcolo del ROI uno strumento valido lì dove le risorse sono più difficili da reperire, ovvero il mondo dello sport "minore"; il terzo capitolo si occupa dunque di analizzare il caso dell'Unet Yamamay Busto Arsizio, società di pallavolo femminile italiana, che milita in Serie A1, modello di pianificazione e gestione dell'attività sulle piattaforme social e, a questo esempio di eccellenza nel settore, fornire e applicare strumenti di misurazione che quantifichino la bontà della performance, da sottoporre poi agli investitori, nella figura degli sponsor, come prova della validità del proprio investimento e stimolo ad incrementarlo. In seguito ad una breve contestualizzazione della realtà oggetto di analisi, si procederà ad una approfondita analisi del posizionamento della società sportiva rispetto ai competitor sui quattro principali social media, in termini di diffusione, ovvero Facebook, Instagram, Twitter e Youtube; una volta analizzate le strutture e misurati i risultati ottenuti in base agli obiettivi pianificati per ciascun network, si applicherà lo schema di misurazione del ROI utilizzato nel caso di Arezzo Calcio, affrontando però qui un confronto su base annuale della variazione del ritorno dell'investimento della società, in seguito alle nuove politiche di gestione dei social media introdotte, proprio per sottolineare ulteriormente le qualità performanti.

1. Marketing 2.0: un nuovo orizzonte

1.1 Definizione di Marketing

Il termine inglese marketing deriva dal termine “market”, che include il sostantivo “market” (il mercato) e il verbo “to market” (piazzare sul mercato), è traducibile in italiano come attività di cooperazione sul mercato; rappresenta il complesso di azioni che in un’impresa industriale o di servizi sono indirizzate a studiare e impostare i rapporti tra l’impresa stessa e il mercato.

Una delle definizioni più utilizzate in campo economico è quella di Philip Kotler coniata nel 1967, ovvero *“il marketing è quel processo sociale e manageriale diretto a soddisfare bisogni ed esigenze attraverso processi di creazione e scambio di prodotti e valori. E’ l’arte e la scienza di individuare, creare e fornire valore per soddisfare le esigenze di un mercato di riferimento, realizzando un profitto”*. Un’altra definizione valida in ambito accademico è quella ormai consolidata, data dalla American Marketing Association, che definisce il marketing come *“...il processo che pianifica e realizza la progettazione, la politica dei prezzi, la promozione e la distribuzione di idee, beni e servizi volti a creare mercato e a soddisfare obiettivi di singoli individui e organizzazioni”*.

Tale definizione, nell’individuare l’attività di marketing come un processo, sottolinea come fare marketing non consista in una singola azione o strumento, ma piuttosto come sia un insieme coordinato di attività finalizzate al raggiungimento di un obiettivo. E’ l’insieme di attività intraprese da un’azienda per soddisfare bisogni attraverso processi di scambio. Obiettivo finale del marketing è precisamente quello di creare valore intorno all’azienda, al brand e ai prodotti/servizi; negli ultimi anni, vivendo in un mondo dove la concorrenza si è fatta via via più agguerrita, operare nel marketing non può prescindere dai concetti di ascolto, comunicazione, cooperazione, creazione di valore e relazione e tale deve essere a mio parere la linea guida da mantenere.

1.2 Evoluzione del Marketing

Il marketing, soprattutto negli anni recenti, è stato soggetto ad un percorso evolutivo, dovuto ad un progressivo adattamento alle tecnologie, agli aspetti sociali, alle dinamiche di mercato e al processo di globalizzazione che ha coinvolto l'intera società.

Di seguito si analizzerà il percorso, che analizzando le dinamiche intervenute, si è potuto ravvisare nel processo evolutivo del marketing.

	MARKETING 1.0	MARKETING 2.0	MARKETING nel FUTURO
Obiettivo	Vendere	Soddisfare e mantenere i consumatori	Fare del mondo un posto migliore
Forze influenti	Rivoluzione Industriale	Tecnologia dell'informazione	Nuove forme di tecnologia
Concetto Chiave	Sviluppo del prodotto	Differenziazione	Valori
Linee Guida	Individuazione del Prodotto	Orientamento dell'azienda e del prodotto	Missione, Visione e Valori dell'azienda
Strategia Aziendale	Funzionale	Funzionale ed Emozionale	Funzionale, Emozionale e Spirituale
Interazione con i consumatori	Transazione Uno > Molti	Relazione Uno-a-uno	Collaborazione Multi-a-molti

Tab. 1: Processo evolutivo delle politiche di marketing

1.2.1 Marketing 1.0

Parlando di marketing 1.0, il periodo di analisi da prendere in considerazione è piuttosto lungo e va dal 1500 fino al periodo post-bellico a seguito della Seconda Guerra Mondiale, intorno al 1970. In un periodo storico così ampio molte sono state le invenzioni e le scoperte tecnologiche, anche e soprattutto dal punto di vista comunicativo. Da questo punto di vista tale macro periodo si caratterizza in tre periodi: un primo periodo dal 1500 alla Prima Guerra Mondiale in cui sostanzialmente l'unico mezzo di comunicazione era la

carta stampata, che con gli anni diventa seriale. Il secondo periodo, dalla fine della Prima Guerra Mondiale alla fine della Seconda Guerra Mondiale, emergono tre nuovi strumenti comunicativi di una potenza inaudita: la radio, il telefono e la televisione. Questo momento di maturazione tecnologica rappresenta un'epoca d'oro, in cui la domanda è enorme e tale condizione porta le aziende a crescere e a competere, avendo a disposizione margini di domanda non soddisfatta enormi; dal 1970 in poi si sviluppano le prime forme di vendita a distanza, che soprattutto all'inizio assumono la forma di vendita a domicilio e telemarketing.

E' in quest'ambiente che si fa strada la teoria economica che domina il marketing, ovvero le 4P (price, product, promotion, place), fulcro dei piani di marketing ancora oggi; in questa prima fase tuttavia l'ottica delle aziende, vista l'elevata domanda, è soprattutto concentrata sulla distribuzione e sul prodotto. Per l'impresa in questa fase evolutiva la tecnologia più importante è rappresentata dai macchinari; siamo infatti in un'epoca in cui ci sono nuove invenzioni, nuovi macchinari, nuovi mezzi di trasporto, che in seguito alla Rivoluzione Industriale hanno preso piede.

1.2.2 Marketing 2.0

Il periodo in cui si parla di Marketing 2.0, dal punto di vista temporale è nettamente più ristretto rispetto al precedente; l'epoca di riferimento infatti va dall'inizio degli anni Settanta agli albori del Terzo Millennio. Tale nuova fase evolutiva del marketing prende il via con l'avvento della nuova tecnologia dell'informazione e dei computer; la rivoluzione è dovuta al fatto che con questa nuova era dell'informazione il cliente può avere accesso a informazioni relativamente ai prodotti, alla qualità, ai costi e alle opinioni che gli altri consumatori hanno espresso. Vi sono due fondamentali innovazioni tecnologiche che caratterizzano questo periodo: il computer, che diventa di uso comune e personale, e il cellulare, che crescerà negli anni sempre di più con l'avvento degli smartphone.

Anni 70	Anni 80	Anni 90	Duemila
Targeting	Guerra di mktg	Marketing emotivo	ROI marketing
Posizionamento	Marketing globale	Marketing esperienziale	Marketing del patrimonio di marca
Marketing strategico	CRM (customer relationship management)	Etica del marketing	Marketing del valore del cliente
	Marketing interno	Internet e business marketing	Potere del consumatore
	Direct Marketing		Tribalismo

Tab. 2: Caratteristiche del Marketing 2.0 nel corso degli ultimi decenni

In tali condizioni cambiano infatti anche le dinamiche competitive e il cliente sviluppa preferenze diversificate: il focus delle aziende diventa proprio il cliente e non più il prodotto. Le imprese ricercano modi diversi e innovativi di stimolare il cliente e nasce il *customer management*, la disciplina che si occupa di gestire i clienti. Alle porte del nuovo Millennio si assiste ad una fase di distacco delle classi sociali e alla creazione di segmenti diversificati, dove all'interno sono presenti gli stessi bisogni e motivazioni (segmentazione della clientela). Inizia anche una fase di branding spinto, che indica la necessità di implementare una strategia di differenziazione con lo scopo di portare la marca a livelli più elevati e renderla distinguibile in modo netto ed univoco sul mercato.

1.2.3 Il marketing del futuro

Con l'espressione marketing esperienziale si vuole rappresentare la fase del processo evolutivo del marketing che sta prendendo piede al giorno d'oggi. La caratteristica principale di tale tipo di marketing è l'attenzione che si rivolge al cliente ed alla sua esperienza di consumo; il processo tecnologico che ha preso avvio negli anni precedenti infatti porta sempre più i clienti a scambiarsi facilmente opinioni e le nuove generazioni di consumatori sono più attente ai problemi di natura sociale. Le aziende devono dunque comprendere che il loro lavoro dal punto di vista del marketing deve essere quello di dare un'anima al

prodotto, trattando con rispetto clienti e competitor, esplicitando in modi chiari i propri valori e focalizzandosi sulla trasformazione.

1.3 New Media Marketing

In un'epoca di grandi innovazioni comunicative e tecnologiche, è legittimo interrogarsi sulla reale portata di nuovi strumenti di marketing e sul loro impatto nelle aziende; la difficoltà di tale processo, come anticipato da McLuhan, è la fatica nel percepire l'effettiva rilevanza dei processi, poiché ci si trova effettivamente immersi in quest'epoca e la misura del cambiamento si riesce a cogliere meglio assumendo un punto di vista che permette di osservarla in un arco temporale ampio e nel contesto socio-culturale di cui fa parte. Ciò che questo lavoro si propone è quello di individuare un percorso da seguire per analizzare l'impatto reale che l'utilizzo dei nuovi strumenti tecnologici a disposizione ha sull'economia aziendale.

Ciò che la nostra società sta progressivamente diventando è un sistema a rete, inteso come un sistema costituito da nodi interconnessi, come "strutture comunicative complesse, costruite intorno ad obiettivi condivisi"².

Con new media si fa riferimento alle nuove tecnologie di digitalizzazione totale (intesa come testo, dati, immagini, suoni e video) del contenuto oggetto di trasmissione. La multimedialità ha trasformato sia i diversi settori, ovviamente in misura maggiore i settori direttamente coinvolti, quali telefonia, informatica, televisione, sia gli strumenti stessi di comunicazione. La principale caratteristica dei new media è l'interattività, ovvero la possibilità di rispondere in modo differenziato al messaggio inviato da una fonte di comunicazione. In Internet dunque sono resi disponibili servizi specializzati, a costi inferiori e suscettibili di essere altamente personalizzati sulla base delle esigenze del singolo consumatore.

² Castells M., Comunicazione e Potere, Università Bocconi Editore, Milano, 2009, p. 15

1.3.1 Web 2.0 e social media

Oggi giorno l'esperienza della Rete avviene frequentando spazi di relazione pubblici, in cui viviamo in modo compresente il ruolo di spettatori ed attori, con la possibilità di cogliere e produrre/filtrare informazioni diverse. Con il nuovo millennio sono infatti nati nuovi servizi web capaci di catturare l'attenzione degli utenti e delle aziende, grazie alle potenzialità intrinseche in termini tecnologici e sociali.

Il primo a etichettare con il termine *web 2.0* tali strumenti fu nel 2005 Tim O'Reilly (<http://oreil.ly/aa1sP>); inizialmente nella sua definizione venivano però previsti servizi con caratteristiche diverse fra loro. Una macro classificazione secondo la visione di O'Reilly viene proposta da Cosenza³ e si distinguono:

- gli strumenti di produzione di nuova generazione, quali software web-based come Google Docs;
- gli user-generated media, intesi come strumenti per la produzione di contenuti strutturati per le "masse". Parliamo di siti, forum, blog, podcast e social network.
- i filtri, prodotti che fungono da aiuto per discernere il rumore dal segnale, permettendo così al fruitore di far emergere il contenuto d'interesse.

Contrariamente a quanto può apparire da tale definizione, il progressivo sviluppo di tali strumenti ha più le caratteristiche di un fenomeno evolutivo e di maturazione, piuttosto che di una discontinuità con il passato.

Negli ultimi anni per alcuni di questi servizi web 2.0 è stata affiancata una nuova definizione, ovvero quella di social media, le cui logiche di fondo erano, di fatto, già presenti nei caratteri dei primi anni della rivoluzione Internet. Nella loro elencazione si possono dividere in cinque diverse categorie:

- 1) Servizi di gestione e pubblicazione di contenuti: per la maggior parte si tratta di podcast e blog;
- 2) Servizi in primis di aggregazione e poi di condivisione/diffusione di oggetti multimediali, servizi che fanno diventare l'oggetto mediale la chiave della

³ Cosenza V., Social Media ROI, Apogeo, 2012

relazione fra le persone: video/photo sharing, come Youtube e Flickr, o news sharing;

- 3) Social network, che permettono di gestire amicizie e rapporti esistenti o di estenderle la propria rete di contatti;
- 4) Ambienti immersivi, che danno la possibilità di vivere esperienze di gioco o di relazione sincrone;
- 5) Piattaforme per comunità collaborative: tali servizi vanno da quelli che creano spazi per community tematiche ai wiki, a sistemi di gestione della conoscenza.

La letteratura offre visioni variegata con riferimento ai social media, partendo da Lessig che considera i social media tutto il web “leggibile/scrivibile”; Kaplan e Haenlein li definiscono come *“un insieme di applicazioni internet-based che sono costruite sulle fondamenta ideologiche e tecnologiche del web 2.0 e che consentono la creazione e lo scambio di contenuto user-generated”*. Secondo una visione di Cosenza, che prende spunto dalla riflessione dello storico e teorico dei mezzi di comunicazione Peppino Ortoleva e Mc Luhan, i media possono essere considerati metafore; partendo infatti dall’etimologia greca della parola metafora, si possono vedere i media come trasportatori e trasformatori del messaggio. Tale visione è a mio parere la più completa, in quanto il messaggio non viene più solo visto quale immutabile forma di pensiero monodirezionale, ma si apre le porte alla possibilità di una sua modifica e ridistribuzione da qualsiasi utente che abbia accesso alla rete.

Lo sviluppo di tali elementi è stato facilitato, come precedentemente ricordato, dagli avanzamenti di natura tecnologica; l’aumento della penetrazione della rete, l’abbattimento dei costi di connessione, l’aumento progressivo e incessante della larghezza di banda disponibile per l’utente e l’affermarsi della connettività mobile e distribuita, come il WiFi, hanno certamente rappresentato una spinta propulsiva all’evoluzione dei social media. L’elemento di maggior interesse e attrattiva da parte dei social media è però rappresentato sicuramente dall’opportunità che offrono a tutti di usufruire di funzioni, come la produzione e pubblicazione di contenuti, che un tempo erano appannaggio di pochi esperti informatici; ecco che l’abbassamento della barriera di accesso al

loro utilizzo ha “democratizzato” l’uso della rete, consentendone così una grande diffusione tra le grandi masse, precedentemente escluse. Con l’avvento dei social media, la rete Internet è diventata una rete di persone, con un impatto non solo sulle dimensioni delle relazioni sociali dell’esperienza, ma anche sui modelli culturali e sulla distribuzione sociale del potere. Proprio nell’ottica di convergenza socioculturale a cui si sta assistendo, i social media svolgono un ruolo generativo e stimolante, configurandosi come strumenti in primis di condivisione, ma anche e soprattutto come mezzi in grado di oggettivare, tradurre in pratica e diffondere i nuovi modelli cognitivi, relazionali e organizzativi realizzati dalla Rete; di fatto i social media stessi sono risultato di una spinta complementare di integrazione e convergenza, essendo piattaforme di incontro e coinvolgimento di individui con caratteri e storie particolari, fondendo mezzi comunicativi diversi.

I siti di social networking sono l’ultima generazione di “spazi pubblici mediati”, ambienti in cui i diversi soggetti possono entrare in relazione tra loro, come nella vita reale, usando come tramite la tecnologia. A rendere unici i social media sono essenzialmente quattro caratteristiche⁴: in primis la persistenza e la ricercabilità, ovvero il fatto che le azioni svolte sulla rete e sui social media lasciano una traccia che è accessibile anche ad anni di distanza. Altra caratteristica è la replicabilità, ovvero il fatto che i contenuti possono essere facilmente riprodotti su diversi supporti, con la conseguenza che qualsiasi elemento corre il rischio di essere decontestualizzato da altri soggetti. Altro elemento è rappresentato dall’invisibilità del pubblico, la mancanza di percezione cioè del numero di persone che vengono raggiunte dal messaggio e che, grazie alle caratteristiche precedentemente elencate, potrebbero non essere stati nemmeno presenti nel momento in cui il contenuto è stato creato.

La diffusione delle diverse tecnologie è stata lungamente studiata poiché stadio evolutivo e potenzialità di crescita di ciascun media, possono influenzare l’approccio nel suo utilizzo, soprattutto da parte di soggetti istituzionali ed economici. Si è correlata spesso la diffusione di una certa innovazione all’adozione successiva da parte di categorie di utenti con caratteristiche

⁴ Danah Boyd, <http://bit.ly/4A0hPS>, 2008

psicografiche⁵; in tal senso si può costruire un ciclo di adozione dei social network individuando la categoria degli innovatori (circa 2,5% dei potenziali utilizzatori), i primi adottanti (12,5%), la maggioranza anticipatrice (34%), la maggioranza ritardataria (34%) e i ritardatari (16%). Tale ciclo può essere rappresentato graficamente con un grafico cartesiano con andamento a campana di distribuzione normale.

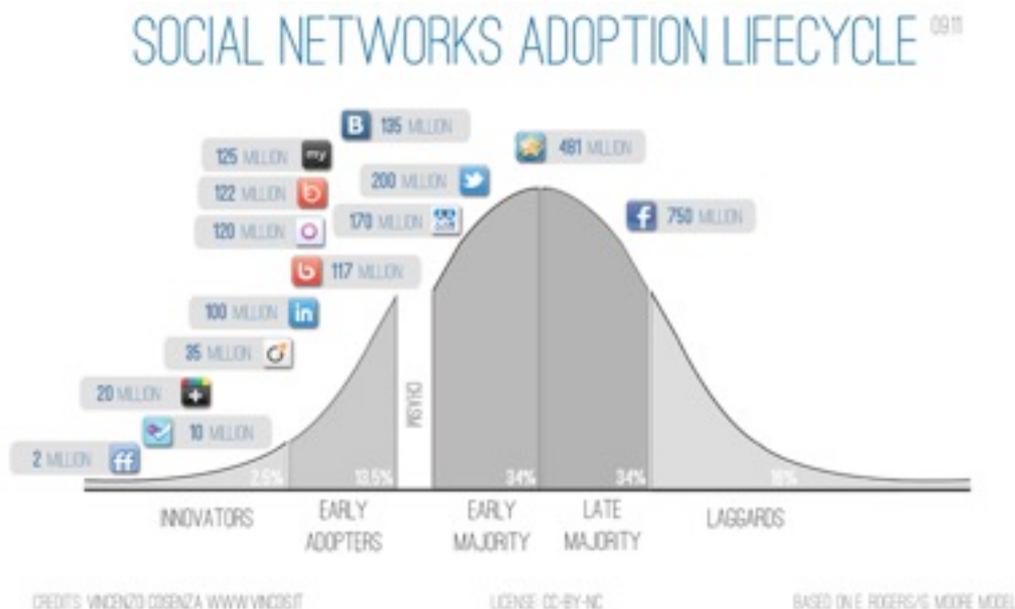


Figura 1: Ciclo di adozione dei social network nel mondo (Cosenza, settembre 2011)

Un filone di studi aggiunge a tale visione un ulteriore contributo⁶, che introduce nel ciclo di adozione dei social network un burrone, ovvero un passaggio critico di adozione tra innovatori e primi adottanti e la maggioranza anticipatrice, che indica la necessità di strategie di mercato e gestionali particolari. Cosenza seguendo tali modelli ha raggruppato i diversi social network in base al numero di utenti, come rappresentato nella Figura 1. Tale rappresentazione va considerata tenendo presente che la posizione dei singoli social media sulla curva non rappresenta un giudizio sulla qualità del social, che può liberamente decidere di lavorare in una nicchia d'utenza. Inoltre tale schematizzazione non riesce ad esplicitare la velocità di adozione ed è fortemente condizionata dal

⁵ Everett Rogers, Diffusion of Innovation, Free Press, 1962

⁶ Geoffrey Moore, Crossing the Chasm, Harper Paperbacks, 1991

termine di paragone che si usa per costruirla: nello specifico tale modello proposto da Cosenza nel 2011 è calibrato sull'obiettivo di Facebook di 1 miliardo di utenti, obiettivo che nel settembre 2016 è stato largamente superato raggiungendo 1.71 miliardi di utenti.

Prima di iniziare l'analisi dell'impatto del social media marketing è importante partire da alcuni numeri che presentano la situazione aggiornata a gennaio 2016 dell'utilizzo del web e dei social network in Italia.



Figura 2: Indicatori dell'attività digitale in Italia (Wearesocial, 2016)

Nello specifico è interessante ricordare e valutare quanto sia sviluppato l'utilizzo dei social media in Italia e la relativa crescita, con 28 milioni di utenti attivi in tale ambiente, con una penetrazione del 47%; utile soprattutto in un'ottica di programmazione è anche la valutazione di quali siano le piattaforme social che in Italia hanno avuto maggiore successo, con Facebook che è leader assoluto per quanto riguarda i social network con il 33% di preferenze, contro il 14% del secondo social network Google+, nettamente distanziato.

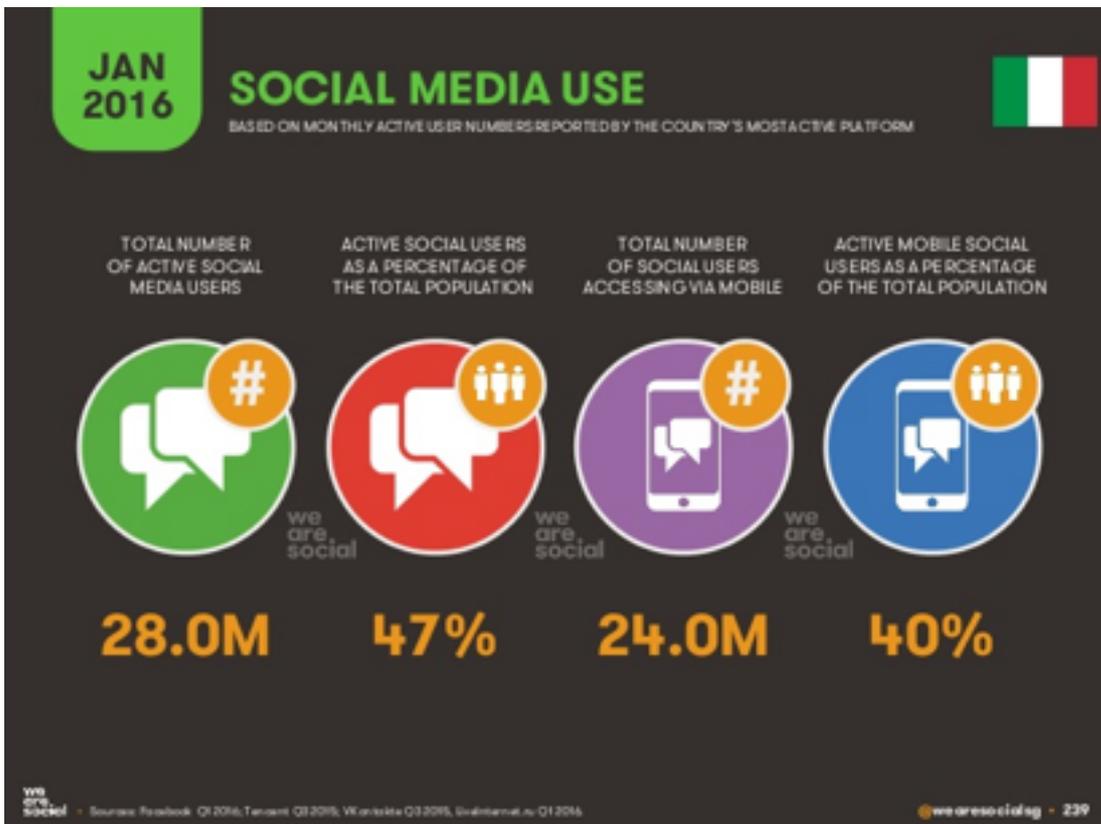


Figura 3 e 4: Indicatori della crescita digitale annuale in Italia e utilizzo dei social network (Wearesocial, 2016)

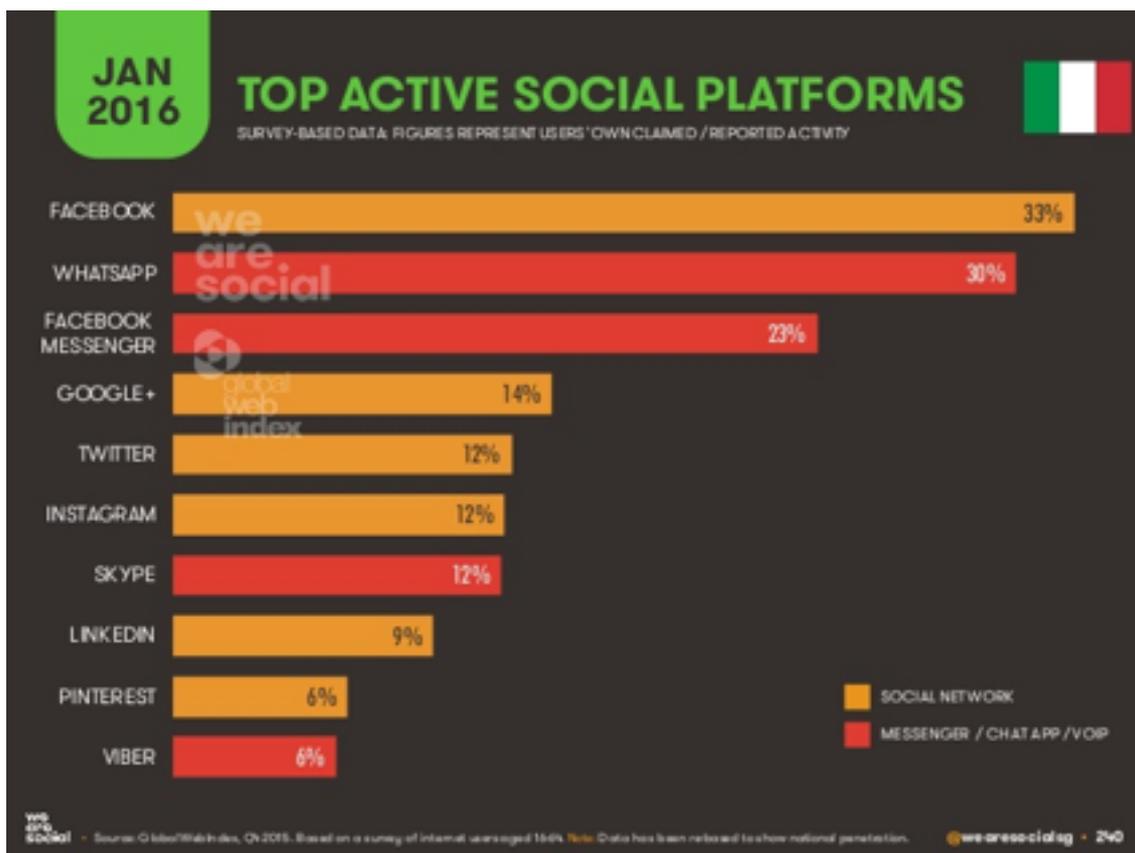


Figura 5: Maggiori piattaforme social in Italia (Wearesocial, 2016)

1.3.2 Utilizzo dei social media da parte delle aziende italiane

Per analizzare a fondo l'impatto che l'integrazione dei social media all'interno delle dinamiche competitive aziendali ha comportato, è interessante fare una presentazione generale dell'utilizzo delle diverse aziende dei social media, nello specifico nell'ambiente italiano. Come sottolineato poco sopra l'Italia rappresenta, tra i Paesi a maggior sviluppo del mondo, ancora lacune nello utilizzo trasversale dei social media soprattutto nelle generazioni più vecchie e questo sicuramente rappresenta un limite allo sviluppo del marketing 2.0, vista la tendenza a presentare un gruppo dirigenziale di età avanzata, che meno facilità percepisce l'importanza dei nuovi strumenti tecnologici a disposizione.

Uno studio IULM presentato in ambito del Master in Social Media Marketing nel gennaio del 2011, condotto su 720 aziende di diverse dimensioni e settori merceologici, da una misura della situazione che si presentava nell'ambito italiano in un momento storico in cui lo sviluppo del web 2.0 aveva massima propulsione. Solo il 32,5% delle imprese coinvolte nello studio utilizzava qualche strumento comunicativo di tipo partecipativo, percentuale che nelle grandi realtà diventava del 57,9% e nelle piccole crollava al 10%.

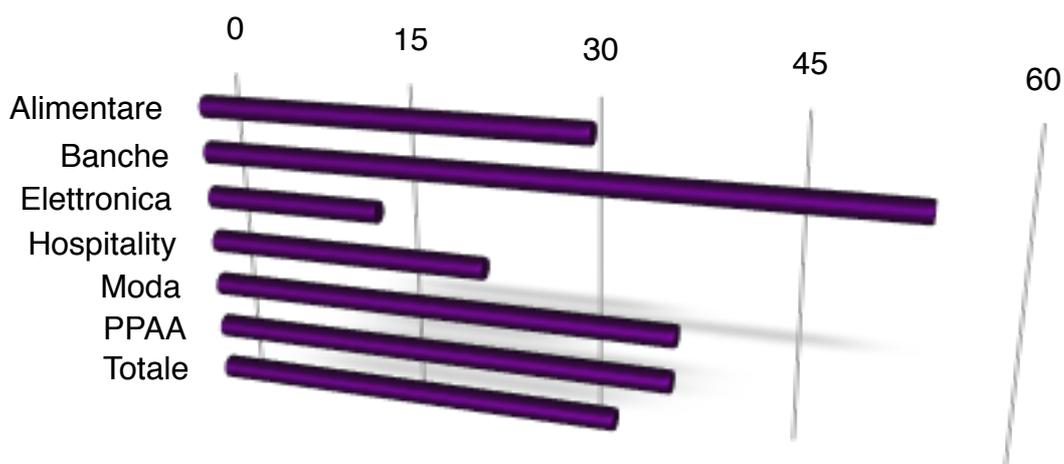


Grafico 1: Utilizzo di almeno un social media per settore (IULM, 2011)

La maggior parte si rivolgeva al social network più diffuso in Italia, ovvero Facebook (35,2%), mentre gli altri social media si dividevano la restante quota (LinkedIn 15,5%, Youtube 14,1%, Twitter 8,8%); la maggior parte delle realtà non presentava nemmeno un link sul sito ufficiale che riportasse alla propria dimensione social.

Lo studio aveva proposto un interessante calcolo di un indice, l'indice di SocialMediAbility, un indicatore sintetico, che si esprime da 1 a 10, della qualità complessiva dell'uso che l'azienda fa dei social media come canali di comunicazione e di marketing. Tale indice è composto da tre dimensioni:

- a) il periodo di utilizzo: inteso come il tempo da cui sono stati attivati i canali social, ponderati con il tempo di vita dei canali stessi;
- b) la cura nella gestione dei diversi canali utilizzati: espressa in tempo dall'ultimo aggiornamento e numero di contenuti prodotti;

c) l'efficacia: numero di utenti per canale, numero di contenuti prodotti dagli user.

I risultati per quanto riguarda le aziende italiane sono piuttosto indicativi della situazione, anche se analizzati a distanza di 5 anni, che in ambito di web 2.0 sono elevatissimi. Nel 2011 l'indice medio totalizzato è di 0,79, con le grandi aziende con un indice del 1,75 e le piccole dello 0,16; la dimensione risultata più carente è quella che valuta l'efficacia nell'utilizzo del social media marketing, dimostrando come poco venga curata e sollecitata la partecipazione ai canali social dell'azienda, lasciando spesso gli user, dove esistono e sono consolidati, in una sorta di autogestione.

1.4 Il marketing nel bilancio

Per poter impostare l'analisi dal punto di vista economico è interessante analizzare come gli elementi di marketing sono ravvisabili all'interno del documento che per eccellenza definisce la situazione economica e patrimoniale di un'impresa.

La misura del marketing all'interno del bilancio aziendale si può esplicitare in diversi elementi, che contribuiscono a quantificare l'investimento di marketing effettuato dalle diverse aziende. Nello specifico, infatti, i costi sostenuti dall'impresa in ottica di promozione delle vendite vengono definiti costi di pubblicità; di fatto consistono in fattori produttivi immateriali che possono essere a fecondità semplice o ripetuta. L'analisi contabile del marketing coinvolge elementi diversi e su diversi livelli; vanno presi in considerazione il valore della produzione e più nello specifico i ricavi delle vendite e delle prestazioni, da confrontare con i costi sostenuti da una parte nella vendita dei beni/servizi (ricavabile dalla contabilità analitica interna), dall'altra come investimento di marketing, considerando così gli *ongoing costs*, i costi della campagna di marketing (costi di esposizione, d'influenza e di coinvolgimento), i costi di *set up* e quelli d'infrastruttura.

Fino al 31/12/2015 al momento della redazione del bilancio bisognava fare una distinzione tra i costi di pubblicità di competenza dell'esercizio, che in quanto tali confluiscono nel Conto Economico, e i costi di pubblicità a utilità pluriennale, che vanno iscritti nell'Attivo dello Stato Patrimoniale, nello specifico alla voce Immobilizzazioni>Immobilizzazioni immateriali>costi di ricerca, sviluppo e pubblicità. Per poter essere inclusi nei costi aventi utilità pluriennale tali spese dovevano avere determinate caratteristiche distintive; innanzitutto essere funzionali, ovvero necessari al buon esito del progetto per cui sono stati sostenuti tali costi d'impianto e di ampliamento. Dovevano inoltre presentare carattere di eccezionalità, altrimenti ricadrebbero nella casistica dei costi di competenza dell'esercizio; infine dovevano essere relativi ad azioni da cui l'impresa ha la ragionevole aspettativa di importanti e duraturi ritorni economici. Di fatto era necessario che fossero collegati alla fase di lancio di un nuovo prodotto e non essere costi di sostegno per l'abituale commercio di prodotti già esistenti. La capitalizzazione dei costi di pubblicità non è però prevista dalla norma comunitaria, nè lo è nella prassi e regolamentazione contabile internazionale con maggiore diffusione. Dal 1° gennaio 2016 il D.Lgs 139/2015 ha introdotto grandi novità in merito alla rilevazione delle immobilizzazioni immateriali; da tale data infatti non è più possibile capitalizzare i costi di pubblicità e, considerata la retroattività, cambia anche la rappresentazione di tali spese nei bilanci degli anni precedenti. La nuova normativa di fatto è andata ad eliminare la possibilità di capitalizzare spese di ricerca e sviluppo, avendo soppresso dall'art. 2424, comma 1, lettere B.I. le parole "di ricerca e di pubblicità". Da tale data dunque le spese di ricerca e sviluppo sono divenute unicamente costi di esercizio non capitalizzabili, da includere nel Conto Economico.

1.5 Il marketing nello sport

Il marketing che coinvolge il mondo sportivo rappresenta una materia in forte divenire, sia dal punto di vista concettuale sia dal punto di vista

metodologico. L'analisi dell'evoluzione di tale fenomeno può concettualmente risalire alla strutturazione del marketing dei servizi, che sotto vari aspetti trova dei punti di contatto con il mondo sportivo. Dagli anni Novanta ad oggi vi è stato però un processo di crescita in termini di iniziative e impegno a tutti i livelli dello sport, tale da poter parlare di un vero e proprio nuovo campo di ricerca che coinvolge anche lo studio a livello universitario, per poter creare figure professionali qualificate. Il motivo da cui scaturisce la necessità di analisi approfondite di tali argomenti è lampante; leggendo i giornali ci si rende conto quanti aspetti del vivere quotidiano vengano coinvolti dal marketing sportivo, dalle cronache di fenomeni sportivi e di multinazionali sponsor di grandi eventi mondiali, fino all'aspetto che riguarda le strutture sportive e la loro gestione.

L'orizzonte strategico dello sport business ha visto i suoi albori con la legge Bosman 586/1996, dove per la prima volta viene prevista la distribuzione degli utili tra i soci, mantenendo una quota del 10% indistribuibile, quando in precedenza tutto i proventi andavano reinvestiti nella società per il mero perseguimento dell'attività sportiva, risolvendo l'anomalia della presenza di una società di capitali che non prevedeva finalità di lucro soggettiva. Si è aperta dunque una visione profit delle società sportive, che di fatto diventano società di entertainment; nonostante le resistenze al cambiamento si è pervenuti alla necessità di intraprendere la strada che porta al business spettacolo per due ordini di ragioni: in primis il crescente monte salari che tali organizzazioni richiedono per retribuire staff tecnico e membri della squadra richiede fonti di finanziamento sempre maggiori e, in secondo luogo, si è reso necessario offrire un'immagine di società al passo con i tempi, con un'idea di sport non più legato solo e unicamente all'attività motoria-ludica, ma come evento sociale, fulcro di conseguenza di politiche di marketing e comunicazione avanzate.

L'effetto di tale evoluzione è che gli appassionati non vengono più visti in un'ottica di semplici tifosi, ma anche come clienti e vengono attuate di conseguenza politiche gestionali, quali offerta al consumatore di un prodotto sport-spettacolo, per poterlo soddisfare al di là del risultato sportivo (es. NBA) e offerta di prodotti-servizi collegati ma non indipendenti rispetto alla natura sportiva della società.

Il marketing applicato allo sport coinvolge diversi stakeholder: le società sportive innanzitutto, ma in senso lato ha influenza anche sulle discipline sportive stesse, coinvolgendo regolamenti e strutture dei campionati, sui singoli atleti, sulle aziende che ruotano intorno al mondo sportivo e ovviamente sui gestori degli eventi sportivi stessi.

Il punto di partenza corretto per questa disamina è considerare il marketing applicato al campo sportivo, non come qualcosa di dannoso nei confronti delle persone coinvolte o addirittura inquinante degli ideali sportivi, ma piuttosto come un elemento a beneficio dei soggetti coinvolti e della collettività stessa.

Come si analizza la rete relazionale di un'impresa nell'ambito della gestione aziendale, così l'analisi deve scaturire dallo studio della rete di relazioni che si possono ravvisare nel mondo sportivo; sono molto importanti i benefici che il marketing sportivo porta e molti sono i destinatari di tali benefici, a cominciare dal grande pubblico che da una corretta logica di marketing sportivo trovano vantaggi in termini di offerta e qualità del prodotto offerto. Non vanno sottovalutati inoltre i vantaggi che direttamente coinvolgono le comunità locali e nazionali, sia tramite introiti dovuti alle scommesse sportive, sia grazie alla componente relativa al benessere psicofisico derivato, che spingendo l'analisi anche in ambito macroeconomico può portare al contenimento della spesa sanitaria e dunque della spesa pubblica. Un buon lavoro di marketing sportivo contribuisce ad accrescere l'indotto e a promuovere il turismo, che, soprattutto per quanto riguarda il mondo Italia, assume dimensioni rilevanti visto il peso nell'economia nazionale dell'industria turistica. Va inoltre considerato il ritorno per gli sponsor, commerciali e tecnici, e dei media.

Gli effetti positivi conseguenti ad un piano di marketing sportivo ben strutturato coinvolgono dunque vari soggetti e con intensità variabili; i vantaggi più immediati sono quelli che riguardano il numero di praticanti e l'intensità della pratica, oltre all'incremento diretto del numero di spettatori all'evento sportivo. Tali logiche implicano la creazione di un circolo virtuoso che interessa ricavi derivanti dall'attività sportiva, aumento della remunerazione degli atleti e dei costi della società, a cui però corrisponde una riduzione dei costi unitari. Proprio

la logica comune di contrapposizione tra elementi di gestione ed elementi sportivi va rivista, poiché il successo sportivo rappresenta uno stimolo importante per il successo gestionale e viceversa. I due aspetti sono legati tra di loro da un doppio filo e non è un caso che le società più vincenti siano quelle con organizzazioni strutturate e longeve, che negli anni hanno saputo evolversi al passo con i tempi. Il successo sportivo genera attenzione di pubblico, attira l'attenzione delle imprese e crea immagine vincente e introiti, che incrementano le capacità di spesa e con essa si aprono le possibilità di potenziare la società sportiva, sia in termini di atleti sia in termini di strutture.

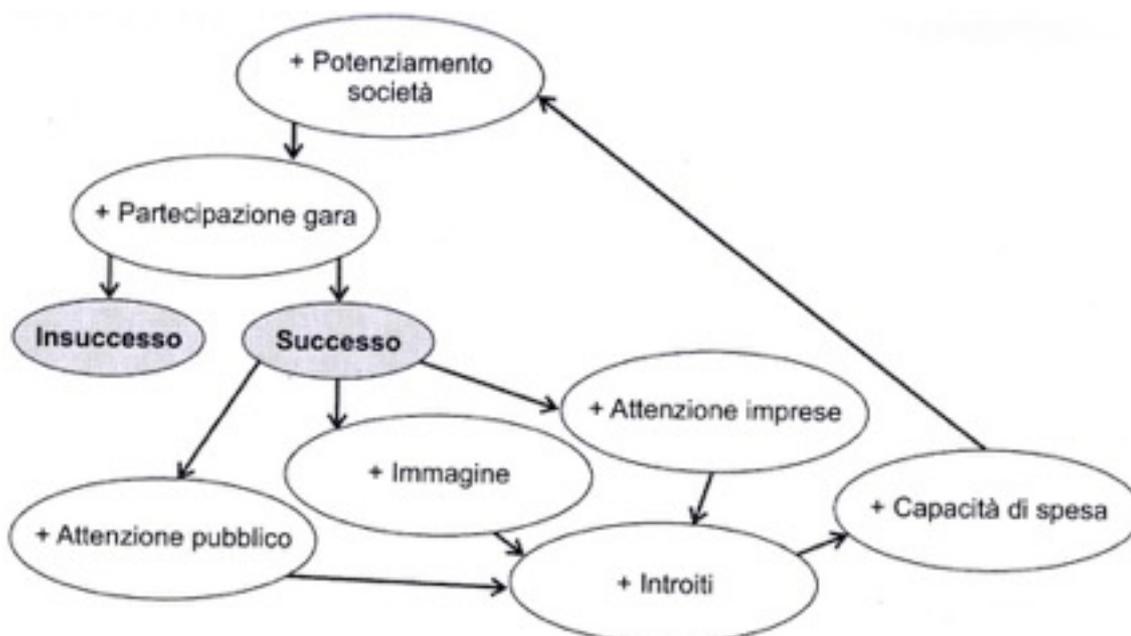


Figura 6: Circolo virtuoso del marketing sportivo

Rispetto alle aziende classiche, il mercato delle società sportive è duplice: da una parte si rivolgono al mass market, intendendo con tale espressione praticanti, tifosi, appassionati e sportivi e dall'altra il business market, ovvero produttori di prodotti sportivi, aziende sponsor, stampa pubblica, pubblicità. Tale dualità si può connettere tramite matrice con la domanda primaria relativa ad un certo sport e la domanda secondaria, specifica invece della società sportiva; in ogni caso va perseguito da parte dell'azienda sportiva l'obiettivo di sviluppare la domanda primaria, proteggendo al contempo la domanda secondaria. Per raggiungere tale obiettivo sarà necessario

implementare una strategia adeguata di marketing, una con un punto di vista generale e una specifica, relativa al segmento preso in considerazione, un'offerta puntuale nei riguardi del target, rispetto ai quali sviluppare i contenuti della strategia di marketing; in ciascuno sport si presenteranno dinamiche differenti, dovute al fatto che la forza dei diversi soggetti coinvolti cambia.

L'utilizzo di nuove tecnologie consente, nello sport come in altri settori, una maggiore forza comunicativa nei confronti del pubblico. Il loro ruolo sembra raggiungere il massimo livello nella relazione tra produttori e distributori dell'evento sportivo e i clienti finali. Il ruolo che la comunicazione tramite nuove tecnologie può assumere a mio parere è anche quello di livellare una relazione che di fatto sarebbe invece sbilanciata, andando così a riequilibrare le forze del circuito, attribuendo una maggiore solidità ad una relazione altrimenti debole; un esempio può essere la relazione tra produttore e pubblico tramite sito internet, bypassando i distributori televisivi. Ciò detto va però ricordato che è necessario un'equilibrio tra tecnologia e valori, identificabili in responsabilità, regole e controllo, sia nel circuito esterno di comunicazione che in quello interno.

Il potenziamento che le nuove tecnologie possono garantire al marketing sportivo possono essere di due tipologie; si può analizzare in termini di aumento delle possibilità a disposizione dell'azienda sportiva, con sviluppo di nuovi servizi, precedentemente non esistenti (come può essere la web tv), o indica un aumento della qualità dei servizi già esistenti, in termini di immediatezza, prestazione e tempestività. Sono un insieme di aspetti che permettono all'offerta sportiva di qualificarsi in modo sempre più significativo, permettendo la soddisfazione di esigenze del soggetto destinatario e di sottolineare l'eccellenza dell'organizzazione sportiva. Da un altro punto di vista in potenziamento delle nuove tecnologie può portare ad un minor sacrificio in termini di costi o impegno personale. Rafforzando entrambi gli aspetti è possibile così ambire ad una posizione di eccellenza e, come detto, di soddisfazione massima per il cliente finale.

Per uno sviluppo parallelo e compresente di un marketing mass-oriented e business-oriented vanno distinti ed analizzati tre diversi momenti: una fase di

marketing analitico, una di marketing strategico e una di marketing operativo. Esistono, in tale ottica, diverse componenti da considerare nell'analisi del marketing sportivo: il mercato, il sistema informativo di marketing e gli elementi del marketing mix.

Il mercato è costituito da consumatori/appassionati e aziende che esprimono desideri e bisogni di prodotti, servizi e idee; l'azienda cerca di soddisfare le esigenze dei propri stakeholders attraverso una gamma di prodotti e servizi. Bisogni e desideri per la loro natura soggettiva sono di difficile interpretazione e definizione e portano perciò alla creazione di una domanda variegata e multiforme. Ogni mercato dunque presenta segmenti di clienti ed ogni azienda sportiva crea prodotti e servizi per soddisfare un certo target.

Il sistema informativo di marketing si può basare su dati interni (raccolti dal sistema di contabilità), dati secondari pubblicati esternamente all'azienda o su dati primari raccolti dall'azienda stessa. Per poter analizzare al meglio il proprio operato ogni azienda sportiva dovrebbe sfruttare e raccogliere tutte le diverse tipologie informative, che permettono anche un'analisi della bontà delle azioni di marketing anche paragonandole con i competitor.

Infine, come per ogni azienda anche per le aziende sportive, la strategia di marketing si compone di quattro elementi: prodotto, prezzo, distribuzione, promozione; è fondamentale creare sinergie, combinando le forze di ognuna delle componenti. La sinergia si crea nel momento in cui l'effetto generale dei diversi elementi è maggior dell'effetto degli elementi considerati separatamente.

Va altresì ricordato che il modello del marketing sportivo, ha delle peculiarità e delle limitazioni, dettate dalla natura stesso del prodotto offerto e da altre variabili specifiche, come:

- l'ambiente. Il contesto di analisi comprende sia l'azienda, sia il mercato ed è costituito da due fattori che influenzano tutte le organizzazioni, ovvero concorrenza e variabili macro-ambientali. La concorrenza è da considerarsi una variabile semi-controllabile, in quanto ci sono di fatto reazioni possibili alla strategia dei concorrenti; va tuttavia considerato che il concetto di concorrenza del mercato dell'entertainment è strettamente connesso all'uso del tempo libero. A rappresentare un elemento di concorrenza infatti non sono

solamente i prodotti-servizi sportivi, anche altri che riempiono il tempo libero del consumatore, come cultura e viaggi. La concorrenza sarà ovviamente più forte nelle grandi città, dove l'offerta è più ampia e varia, e spesso il prodotto-servizio sportivo si trova a dover competere con altre realtà, con vita più breve ed effimera e il cui consumo non può essere rinviato all'infinito (es. mostre). Le variabili macro-ambientali, d'altra parte, influenzano costantemente l'azienda sportiva, che necessita di un continuo adattamento a sconvolgimenti radicali; le variabili possono essere distinte in cinque categorie: demografiche, culturali, economiche, politiche-legali e tecnologiche.

- il tempo. Tale variabile porta a una continua e costante trasformazione dell'ambiente, rendendo necessaria una disamina costante delle strategie di marketing.
- la specificità dell'azienda. Ogni organizzazione presenta le proprie particolarità e agisce come entità individuale, rendendo impraticabile la creazione di un modello standard trasferibile tra le diverse aziende.

Il mercato sportivo ha conosciuto una grande crescita tra gli anni 70 ed 80; tale epoca di boom è derivato da quattro fattori cruciali, ovvero la crescita della popolazione, la crescita del tempo libero a disposizione, maggiore disponibilità di reddito e un livello di istruzione che era in progressiva crescita. In particolare la svolta viene data dall'inserimento nelle dinamiche di mercato sportivo delle donne, che in quegli anni iniziano il loro processo d'integrazione nella società moderna. Tra il 1960 e il 1980 in Italia si assiste inoltre all'ingresso in età adulta dei baby boomer⁷, un gruppo di consumatori che porrà le basi storiche per il comportamento culturale in ambito sportivo. I due segmenti di mercato più interessanti attualmente, per quanto riguarda le aziende di entertainment, si situano agli antipodi generazionali: da una parte i figli del boom, che oggi hanno 60 anni, e dall'altra invece i loro figli (tra i 20 e i 40 anni); ciascuno di questi segmenti è più ampio del segmento costituito dai gruppi di età dai 40 ai 60. Il marketing sportivo ha il compito di analizzare se tali gruppi distinti abbiano preferenze simili e compatibili tra loro o se, al contrario, siano attratti da prodotti-servizi d'entertainment diversi. Gli studi in Europa e USA

⁷ Porter 1990, The Competitive Advantage of Nations

finora intrapresi sulle diverse fasce d'età suggeriscono comportamenti fortemente divergenti tra i diversi segmenti, ponendo di fatto il dilemma nella produzione di una strategia di marketing futura.

1.5.1 La promozione nel marketing sportivo

La promozione, come precedentemente ricordato, rappresenta, congiuntamente a prodotto, prezzo e distribuzione, una delle quattro variabili chiave del marketing mix; si tratta di uno strumento di comunicazione che trasmette immagini ed obiettivi dell'azienda sportiva e consente di cambiare le percezioni, gli atteggiamenti, le conoscenze e la notorietà. Le aziende esercitano un controllo diretto su tale aspetto, con il chiaro scopo di indirizzare al meglio il messaggio che vogliono presentare; le società sportive possono allo stesso modo influenzare la percezione del pubblico, tramite strumenti come politica di prezzo e tecnica promozionale. Tre sono gli obiettivi che si prefigge la promozione e possono essere perseguiti separatamente o in modo congiunto:

- 1) informare: dare notizia ai consumatori della presenza di un certo prodotto/servizio;
- 2) persuadere: convincere a comprare il prodotto/servizio con motivazioni aggiuntive e distintive rispetto ad eventi simili;
- 3) istruire: dare al consumatore gli strumenti necessari per valutare le caratteristiche del prodotto/servizio offerto.

Nella politica promozionale, le aziende sportive così come le aziende commerciali, utilizzano diversi strumenti, come pubblicità, vendita diretta, relazioni pubbliche e promozione delle vendite.

In primis lo strumento promozionale per eccellenza, universalmente riconosciuto è la pubblicità. Si tratta infatti di un mezzo impersonale, mediante cui l'azienda paga per comunicare con il suo target; si differenzia dalla comunicazione istituzionale sportiva, associata agli uffici stampa e alle relazioni pubbliche, mentre riguarda più elementi commerciali tradizionali, come spot, annunci e manifesti. Il messaggio pubblicitario presenta tuttavia degli inconvenienti, in quanto ha durata limitata nel tempo, essendo messaggi

elaborati per un mezzo comunicativo specifico e il target varia da pubblico di massa a pubblico mirato.

Altro strumento promozionale delle aziende sportive è la vendita diretta, che presuppone un contatto diretto tra i soggetti coinvolti, riuscendo così ad aggirare le resistenze comunicative del consumatore; può essere una vendita telefonica, tra singoli o all'interno di gruppi di tifosi. Ai soggetti deputati a tale ruolo nell'azienda sportiva è richiesta una conoscenza profonda dei clienti, dei loro desideri e delle loro aspettative e dei limiti assoluti e relativi.

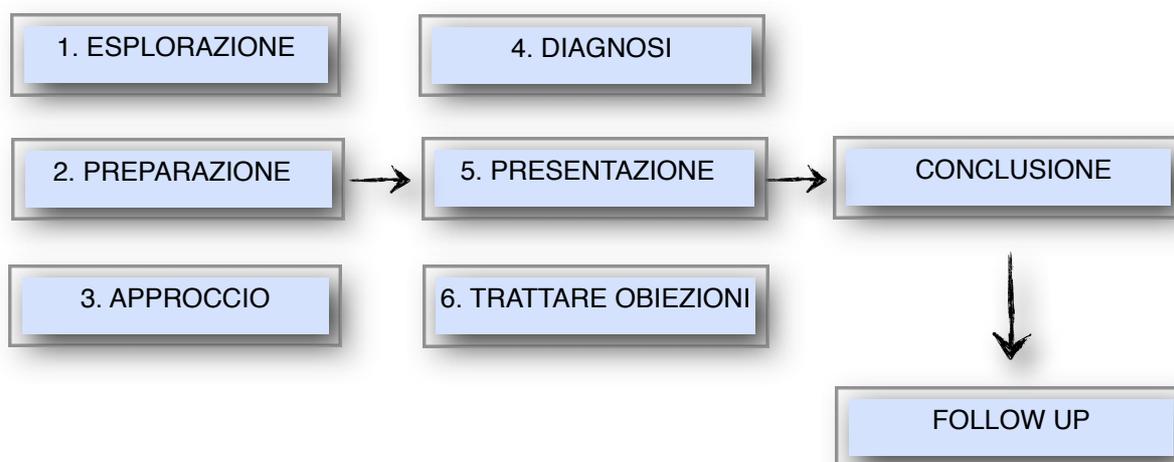


Figura 2: Fasi del processo di vendita diretta

Peculiarità delle aziende sportive è lo strumento delle relazioni pubbliche; è infatti una funzione di management che sfrutta come arma principale la comunicazione istituzionale, tramite comunicati stampa e conferenze stampa. Viene implementato un piano d'azione per ottenere un riconoscimento e consenso da parte dell'opinione pubblica. E' necessario, per renderla operativa ai massimi livelli, la presenza di un ufficio stampa che gestisca le dinamiche comunicative e che agisca sia sui canali comunicativi classici, sia sui nuovi canali digitali.

Per l'azienda sportiva la promozione delle vendite si concretizza poi nell'organizzazione degli eventi sportivi. Una prima fase è data dalla predisposizione dei materiali di aiuto alle vendite dei biglietti (sfruttamento del logo aziendale), seguita dalla creazione di programmi e articoli promozionali, come coupon, sconti, concorsi. Infine si può pensare di creare prodotti spin-off,

prodotti legati al prodotto/servizio dell'attività sportiva, ma che costituiscono un'entrata distinta; esempio possono essere le vendite accoppiate dei biglietti per eventi diversi.

2. Social Media Analysis

2.1 Evoluzione dei sistemi di misurazione nella rete: da web analytics alla social media analytics

Attualmente gli *online marketer*, mestiere in costante sviluppo nell'ultimo quinquennio, si trovano a dover affrontare un paradosso: Internet rappresenta tra i diversi media, il più facilmente misurabile, tuttavia mancano delle metriche concordate tra i diversi soggetti impegnati del settore, che definiscano uniformemente la bontà degli investimenti e delle attività sul web.⁸

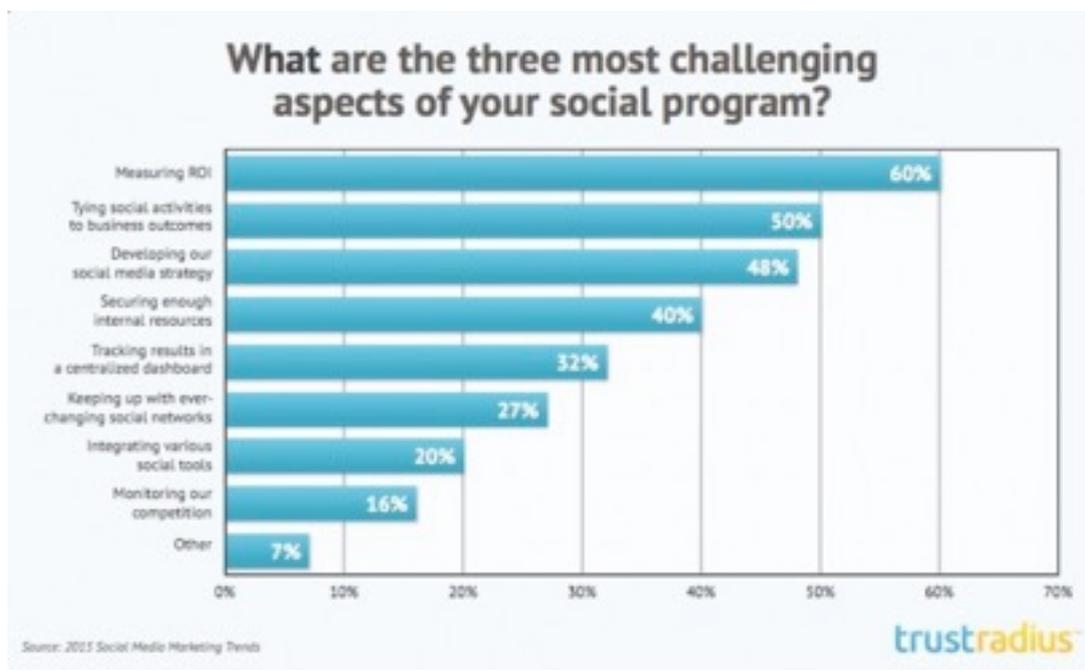


Grafico 2: Questionario sugli aspetti più sfidanti nella definizione del piano di marketing per i social media (2015)

Nell'analisi effettuata nel 2015 (Grafico 2), che valuta i trend in termini di social media marketing, appare chiaro come tra gli aspetti più sfidanti nella definizione dei programmi d'azione si trovi la misurazione del ROI e la ricerca di relazioni chiare e specifiche tra le attività social e l'*outcome* aziendale, oltre

⁸ Gillin P., *Secrets of Social Media Marketing*, 2009

all'implementazione della strategia per i social media e alla quantificazione e al report relativo ai risultati ottenuti.

Di fronte a tale situazione ci si è trovati dunque ad applicare i sistemi audiometrici pensati per il Web e già strutturati fortemente in un ottica di marketing tradizionale anche al Web 2.0. Alcuni autori⁹ hanno tuttavia ravvisato delle linee evolutive nel percorso; si sta infatti passando da una misurazione centrata fortemente sulla “pagina” ad un focus sulle metriche di durata. In principio, infatti, una delle metriche più sfruttate dagli addetti ai lavori era la misurazione di utenti che visualizzavano la pagina, il numero di pagine viste, ma l'arricchimento dell'offerta dal punto di vista dei contenuti (in tal senso si consideri l'inserimento di contenuti multimediali e la fruizione dinamica di tali contenuti, tramite streaming ad esempio) ha portato ad attribuire grande valore alla misurazione del tempo che gli utenti trascorrono sulle diverse pagine; si è dunque iniziato a rilevare il tempo di permanenza su di un sito, il tempo di fruizione di un contenuto, la qualità del tempo di presenza misurato in interazioni con gli altri visitatori.

Con l'incremento dell'interattività dei siti, che stimolano gli utenti in modo più pervasivo, inoltre, si sta passando ad una misurazione basata su di un modello ad eventi, piuttosto che ad uno basato sui clic; il clic, infatti, per la sua natura di risposta biunivoca, non riusciva a fornire una buona approssimazione della qualità dell'esperienza, mentre le misure attraverso “eventi” permettono di dare una valutazione più completa dell'interazione degli utenti con gli oggetti mediali predisposti.

Per la misurazione dei risultati sulle piattaforme Internet si è largamente sfruttato il paradigma *interaction-based*, un modello basato sulla rilevazione delle interazioni intercorrenti tra utenti e oggetti web; le metriche sfruttate consistono principalmente in conversioni e tasso di conversione. Con lo sviluppo dell'ambiente social si stanno sviluppando tuttavia anche altre metriche che pongono particolare attenzione alle interazioni tra i soggetti stessi, elemento alla base stessa dei social; al *conversion rate* si affianca dunque

⁹ Mandelli, Accoto, Marca e metriche dei social media, Università della Svizzera Italiana, 2010

anche un “*conversation rate*”, che tiene conto della socialità sviluppata e favorita nei social media.

E' così che si è passati da una *web analysis* ad una più specifica *social media analysis* o *social marketing analysis*, intendendo con tale definizione la nuova disciplina in grado di aiutare le diverse aziende a “*misurare, valutare e spiegare le performance delle iniziative sui social media nel contesto di specifici obiettivi di business*”¹⁰; tale descrizione dell'attività per essere più completa dovrebbe includere e fornire *actionable insights*, che rappresentano suggerimenti utili a migliorare l'operato aziendale, contributi concreti che stimolano l'azienda a trovare gli strumenti migliori per soddisfare i bisogni degli utenti.

L'individuazione di tali elementi distintivi ed il loro inserimento nella programmazione dei piani di marketing delle aziende impegnate sul social ha permesso di risolvere ed evitare gli errori cui di solito gli addetti ai lavori sono soggetti, quando sperimentano l'uso dei social; in particolare tra questi errori si possono identificare l'eccessiva focalizzazione sulle *feature*, tanto da far perdere di vista gli aspetti di relazioni e l'ottica di lungo periodo che caratterizza gli ambienti social, l'attenzione quasi ossessiva alle metriche consigliate dalle diverse piattaforme social, che non sempre pongono il giusto focus sul reale obiettivo dell'azienda e l'impostazione dei programmi di marketing in una visione di campagna, mentre di fatto i social media richiedono attività costante e duratura che permetta di creare una connessione emotiva tra gli elementi dell'azienda e gli utenti.

L'elemento centrale che va considerato nell'analisi delle attività sui social media è l'importanza fondamentale dell'analista e la sua conoscenza degli obiettivi dell'organizzazione; ciò che conta di più nel dirigere il marketing 2.0 è, infatti, guidare i visitatori dell'ambiente web e social e il proprio pubblico lì dove possono aiutare l'azienda a raggiungere i propri obiettivi. Quando gli obiettivi non sono chiari e non si predispongono unità di misura efficaci è possibile che ci si concentri sulla cosa sbagliata, rendendo impossibile il raggiungimento degli

¹⁰ Lovett J., Owyang J., *Social Marketing Analysis. A Framework for Measuring Results in Social Media*, 2010

obiettivi; gli obiettivi rappresentano dunque il punto di partenza nella strategia di marketing 2.0, tenendo soprattutto conto che ci si trova a lavorare in un ambiente dove ogni passo ed ogni parola non è “ritrattabile” e “cancellabile”, come precedentemente ricordato.

Come mostra la Figura 7, è possibile costruire una scala dei bisogni di analisi, proposta dalla società di consulenza Web Analytics Demystified, mutuando la scala dei bisogni costruita da Maslow.

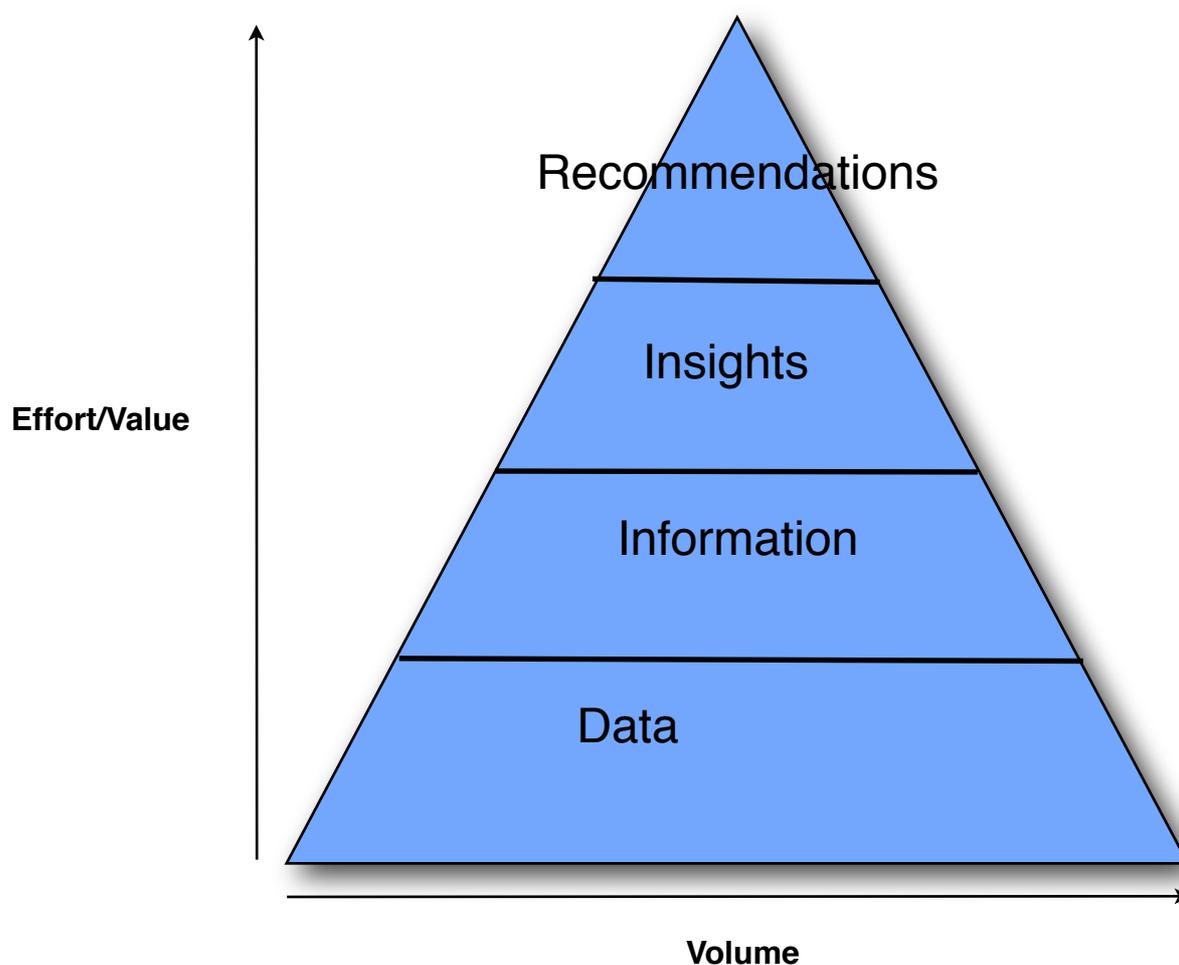


Figura 7: Gerarchia dei bisogni analitici proposta da Web Analytics Demystified¹¹

Sull’asse verticale si misura lo sforzo di analisi richiesto dallo strumento e il valore informativo di business fornito, mentre sull’asse orizzontale è indicata l’ampiezza del materiale da analizzare. I diversi strumenti analizzati, per

¹¹ Lovett J., Social Media Metrics Secrets, Wiley, 2011

complessità e numerosità, forniscono materiale di analisi diverso: i *data* sono unità informative grezze che mostrano un frammento di realtà, le *information* sono dati più elaborati messi in un contesto al fine di assumere maggior significato, gli *insights* sono le informazioni analizzate e lavorate in modo più approfondito alla luce di un più ampio bagaglio di conoscenze dell'analista e degli obiettivi aziendali predeterminati e infine le *recommendations* rappresentano indicazioni specifiche e dettagliate, da mettere in pratica immediatamente per far crescere l'azienda.

2.2 Metriche per la misurazione

Come riportato in precedenza, è importante sottolineare nuovamente che le aziende che vogliono ottenere benefici tangibili dall'utilizzo del social media marketing devono necessariamente progettare un sistema di riferimento delle misurazioni efficaci, legando il proprio piano di marketing agli obiettivi, che guidi il loro operato; le metriche devono quindi avere un significato, devono poter trasmettere informazioni utili ai manager.

Seguendo tale logica è dunque utile individuare un framework per la misurazione e categorizzare le metriche secondo le loro principali caratteristiche; si possono dunque dividere in quattro categorie:

- I. *Counting metrics*;
- II. *Business value metrics*;
- III. *Foundational metrics*;
- IV. *Outcome metrics (KPI)*.

Le *counting metrics* sono metriche elementari e di base, specifiche per ogni piattaforma social utilizzata e che dalla piattaforma stessa vengono suggerite. Tali numeri prodotti dai diversi social media sono efficaci solamente se "esplosi" e contestualizzati prima di essere presentate ai manager aziendali. La principale difficoltà di tali metriche è che sono soggette al controllo diretto delle piattaforme social e dunque possono essere soggette a cambiamenti nel corso del tempo, in relazione alle esigenze del gestore della piattaforma; un

esempio in tal senso è ben rappresentato da Facebook, che ha reso disponibile per i gestori delle pagine il numero di persone che parlano dei post (*people talking about*), trasformando di fatto in tutta la comunità attiva sulla piattaforma il concetto di *impression* in quello di *reach*. Vanno considerate come primo elemento di analisi da cui partire per la misurazione dell'operato e vanno valutate nel tempo, in ottica di studio dinamico di evoluzione, o combinate tra loro per ottenere altri e più interessanti spunti di analisi. Per citarne alcune, le principali sono, per Facebook, numero di fan, likes, *reach*, *people talking about*, per Youtube, iscritti, visualizzazioni, like.

Le *business value metrics* sono le metriche più facilmente comprensibili dagli stakeholder chiave all'interno dell'organizzazione, gli stakeholder che possono influenzare il core business aziendale. E' di vitale importanza la strutturazione di questo tipo di metriche, che hanno un valore intrinseco di business e sono auto-esplicative per il management, poichè permettono di poter valutare anche in assenza di competenze specifiche di social marketing, la bontà degli investimenti e delle azioni approntate sul web. Le metriche, infatti, che i decisori aziendali sono più atti a comprendere sono principalmente tre: in primis, l'impatto sul fatturato, il contributo che una specifica attività ha sul fatturato è calcolabile con una specifica progettazione, legando le attività web con il risultato di vendita, strutturando ad esempio una campagna solo via web. Un altro elemento che il management può più facilmente comprendere è l'impatto delle attività sulla soddisfazione; spesso le aziende predispongono ricerche di mercato che permettano di misurare la soddisfazione dei clienti e ciò è attualmente possibile farlo attraverso azioni social, monitorando le interazioni avvenute e/o sottoponendo gli utenti, che abbiano fatto ricorso al customer service online, ad un questionario online per determinare il *net promoter service*, indicatore di soddisfazione. Un'ulteriore metrica possibile è la *market share*, considerando che l'utilizzo appropriato delle attività sui social media offre l'opportunità di quantificare il vantaggio competitivo, oppure anche l'impatto sulla riduzione dei costi¹², sfruttando la presenza di vantaggi di costo considerevoli nell'utilizzo dei social media rispetto ad altri strumenti più

¹² Metrica evidenziata da Jim Sterne in Social Media Metrics, 2010

articolati. Non tutte le metriche saranno comprensibili a tutti i gruppi di stakeholder influenti, ma ve ne saranno di specifiche per ogni ambito aziendale; oltre a quelle precedentemente elencate, che sono specifiche per il gruppo direzionale, avremo i responsabili marketing più interessati a metriche concentrate sulle campagne, che misurano quindi *brand awareness*, visitatori, download, menzioni, i responsabili di PR interessati alla diffusione del loro messaggio, misurando *share of voice*, citazioni, *sentiment*, o i venditori che si focalizzano sulla misurazione delle vendite convogliate dai social media, tramite strumenti come *lead* e *lead qualificate*.

Sono individuabili poi le *foundational metrics*, metriche strutturate per divenire applicabili in modo uniforme su ogni canale di comunicazione e su tutte le piattaforme social; si tratta di fatto delle basi fondamentali su cui costruire le *business value metrics* e le *outcome metrics*. La loro principale caratteristica, come detto, è la loro trasversalità alle diverse attività di marketing e proprio grazie a tale tratto possono anche essere sfruttate come *benchmark*; le principali metriche con tali caratteristiche sono:

- *Interaction o Exposure*, metrica che misura la risposta ottenuta in seguito a specifici stimoli. Si può far riferimento a commenti, condivisione di link.
- *Engagement*, con cui si misura l'attenzione ottenuta e la partecipazione individuale, il coinvolgimento suscitato. Nella prassi tale misurazione si ottiene quantifica tramite l'attribuzione di un punteggio che va da 1 a 100, indicando le attività meno coinvolgenti con un punteggio sotto la soglia di 50 punti e quelle più coinvolgenti con un punteggio superiore.
- *Influence*, misura il potere di influenzare le azioni di altri soggetti. Tale metrica in realtà è difficilmente attribuibile, in quanto soggetta a determinazioni soggettive e non comparabile tra diverse attività poste in essere.
- *Advocacy*, metrica che calcola la capacità di un brand di suscitare spontaneamente nei soggetti con cui interagisce la spinta a far parlare di sé. L'esempio più calzante di azienda con tale capacità fortemente sviluppata è rappresentata da Apple.
- *Impact*, considerato come abilità di determinare il risultato desiderato di un'attività e per sua caratteristica è fortemente legato ad obiettivi di business.

Suggested Social Media Metrics Model



Figura 7: Caratteristiche delle principali metriche per analisi del social media marketing (AMEC)

Infine, vi sono le *outcome metrics*, metriche di risultato o indicatori di performance, creati per permettere all'azienda e ai suoi stakeholders di comprendere il grado di approssimazione all'obiettivo pianificato e in funzione di questo vengono costruiti; vengono anche indicate con il termine KPI, acronimo per *Key Performance Indicators*. Nell'analisi proposta da John Lovett nella sua opera *Social Media Metrics Secrets*, lo studioso individua sei obiettivi a cui è possibile associare questa categoria di metriche: tali obiettivi fanno tutti parte della strategia che le aziende implementano nel loro percorso di sviluppo, ma ogni realtà economica si caratterizza per il focus specifico progressivo su ciascuno di tali obiettivi.

Uno dei primi obiettivi che la strategia di marketing s'impone è quello di incrementare la visibilità, fare in modo che, rispetto ad un momento iniziale, si parli progressivamente sempre di più di un'azienda, un prodotto o di un'iniziativa. Per poter misurare l'incremento va misurata la base di partenza e va utilizzato lo stesso metro; a rendere però complessa la misurazione della visibilità nei social media, rispetto ad esempio ai media tradizionali, è la persistenza, il fatto cioè che ogni attività implementata sui social media ha ciclo di vita e dunque potenziale visibilità elevata e sicuramente più lunga del tempo di esecuzione della stessa, tramite ad esempio condivisioni, blog che trattano

l'argomento o più semplicemente la presenza sui motori di ricerca. Il primo strumento KPI per l'analisi della visibilità che può essere utilizzato per i social media è il *reach*, il numero di utenti unici esposto ad un messaggio/attività; spesso sono le stesse piattaforme social ad offrire al loro interno il calcolo di tale indicatore, ma è in ogni caso possibile costruire una formula (Figura 8), che però risulta necessariamente soggettiva e non precisa, coinvolgendo nel calcolo anche il numero di condivisioni sulle diverse piattaforme social, che

Visitatori unici + (Share FB x n° medio amici) + (Share Twitt x n° medio follower) + event. altri social = REACH del POST

Figura 8: Formula per il calcolo del reach

vengono moltiplicate per il numero medio di fan, amici o follower esistente nel paese di riferimento.

Un'altro KPI valido in un'ottica competitiva, ma che difficilmente trova applicazione in settori dove la competizione non ha le caratteristiche classiche della competizione economica, come ad esempio il settore delle società sportive, è la *share of voice* (Figura 9); tale indicatore permette di misurare il volume di citazioni di un certo brand rispetto alle menzioni di altri brand concorrenti e viene solitamente espresso in valore percentuale. Se a tale metrica si aggiunge poi anche un contesto temporale si possono individuare i periodi di maggiore e minore attività delle diverse aziende del settore.

Menzioni del brand considerato

Menzioni tot (brand di rif. + competitor1 + competitor2 + ...)

Figura 9: Formula per il calcolo della share of voice

Tra gli obiettivi delle aziende nella propria strategia di social media marketing di inserisce anche l'incoraggiare il dialogo; questo rappresenta per le aziende uno

degli elementi più complessi, in quanto per entrare a far parte della comunicazione globale bisogna necessariamente capire che è impossibile avere il controllo di tutte le dinamiche che intervengono, ma bisogna semplicemente essere trasparenti, rispondendo in modo sincero e perdendo la presunzione di essere perfetti ed infallibili, acquistando così un legame duraturo nel tempo con i propri utenti e clienti e creando un legame di fiducia. Il KPI per il calcolo della capacità di coinvolgimento è sicuramente l'*engagement*, misurabile come il rapporto tra la somma di commenti, condivisioni e menzioni varie e le visualizzazioni totali che il media ha offerto in un arco di tempo prestabilito per l'analisi e tale metrica assume più valore soprattutto se confrontato con attività precedenti.

Un ulteriore KPI funzionale alla valutazione del livello di dialogo è rappresentato dall'ampiezza delle conversazioni, data dal numero dei visitatori unici esposti ad uno specifico contenuto moltiplicato per il livello di engagement generato; tale analisi nello specifico può essere molto utile nella fase di monitoraggio per valutare eventuali parole chiave d'interesse, che possono fungere da traino al messaggio che si vuole convogliare.

Uno degli obiettivi cruciali nella strategia aziendale è la volontà di generare interazioni, partendo dal presupposto che la fiducia rappresenta la carta che maggiormente stimola gli utenti a compiere un'azione (ad esempio un acquisto o il rispondere ad una call to action) nei confronti di un'azienda; per tale ragione la capacità di smuovere gli utenti e potenziali clienti è un risultato di grande rilievo, perchè riesce spesso a condurre alla creazione di un senso di appartenenza nell'utente e la generazione di ricavi. Uno degli strumenti utilizzati per poter misurare il grado di raggiungimento di tale obiettivo è il tasso d'interazione, che misura il totale di utenti unici che hanno avuto interesse per un certo contenuto o una call to action rispetto a tutti gli utenti effettivamente esposti al messaggio. Il KPI che tuttavia misura in modo più esaustivo il raggiungimento di tale obiettivo è il calcolo delle conversioni (Figura 10), che misura non solo chi ha iniziato il processo, ma che ha portato a compimento l'intero percorso pensato da parte dell'azienda.

$$\frac{\text{Persone che completano il percorso}}{\text{Persone esposte alla call to action}}$$

Figura 10: Formula per il calcolo delle conversioni

In un'epoca in cui la possibilità di comunicare sui social è accessibile alla maggior parte della popolazione, è necessario che tra gli obiettivi principali che l'azienda deve perseguire ci sia quello di agevolare l'assistenza al cliente, strutturando strumenti di monitoraggio e progettando processi che gestiscano la presa in carico dei clienti tramite social media. Il KPI che permette in modo più intuitivo di stimare lo sviluppo è il tasso di risoluzione dei problemi, che misura i casi risolti con successo rapportati alle richieste d'intervento giunte sui diversi canali social su cui si attiva il *customer care*. Un'alternativa è rappresentata dall'analisi del tasso di non risposta alle domande confrontate con il totale delle domande ricevute; il KPI più innovativo per la misurazione della qualità del *customer care* è però rappresentato dal tasso di soddisfazione. Tale indicatore si basa sulla richiesta di esprimere un giudizio sulla base di una scala di valori e sfrutta il *Net Promoter Score* per comprendere il grado di fedeltà e soddisfazione delle diverse categorie di utenti. Si calcola in base alle risposte di un utente ad una specifica domanda, chiedendo di fatto se consiglierà il prodotto/servizio ad amici e se l'intervento è stato funzionale ed efficace; il punteggio attribuibile va da 0 a 10, considerando nell'analisi chi attribuisce un punteggio di 9 e 10 come promotori e chi attribuisce un punteggio dallo 0 al 6 come detrattori. E' la differenza percentuale tra queste due categorie che definisce il *Net Promoter Score* (Figura 11).

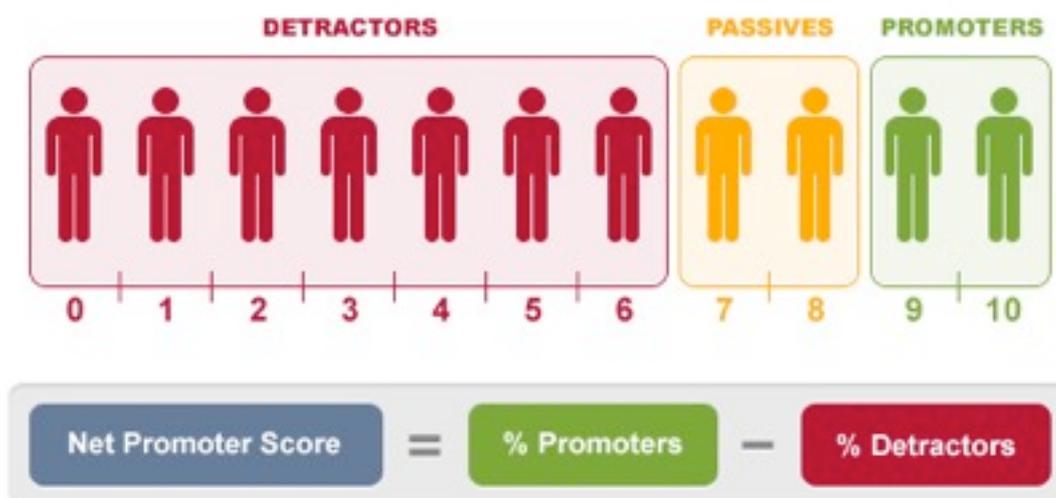


Figura 11: Composizione del Net Promoter Score

Un ulteriore valutazione interessante da parte dell'azienda è anche la misurazione comparativa nel tempo del tempo di risposta alle richieste d'intervento, soprattutto considerando che i social media spesso generano aspettative di risposta più brevi e soglie di sopportazione per eventuali ritardi molto ridotte.

A questo punto, la trasformazione del cliente in un sostenitore spontaneo e orgoglioso dell'azienda e della sua immagine è il traguardo a cui, chi lavora sui social media, aspira; l'obiettivo deve sempre rimanere, a prescindere dal settore di lavoro, quello di continuare nel costante perfezionamento dell'offerta aziendale e di progettare per individuare e sviluppare relazioni con coloro che hanno una passione per il brand. L'indicatore più immediato è rappresentato dal numero di membri attivi, in un certo arco temporale, rispetto al numero totale dei partecipanti al programma, tramite cui per altro è possibile valutare la "salute" dell'iniziativa. Può altresì rivelarsi utile, misurare anche l'indice d'influenza dei diversi membri, che risulta però un concetto soggettivo e va dunque chiaramente definito al momento della creazione del piano di marketing.

Non può infine mancare nell'elencazione degli obiettivi che un piano di social media marketing si propone, lo stimolo dell'innovazione, poiché proprio nella Rete, intesa come infrastruttura di relazioni, le aziende possono trovare un

valido alleato per migliorare sé stesse. L'azienda, attingendo alle interazioni che si sviluppano in ambiente social, possono trarre spunti di grandissimo valore per progredire con nuove idee, proposte di miglioramento e spunti di analisi; trattandosi di *crowdsourcing* e co-creazione del valore gli indicatori utilizzati sono l'indice delle idee interessanti (rappresentato dalle idee interessanti rapportate alle idee totali pervenute) e soprattutto l'indice d'impatto delle idee. Tale indice si calcola come rapporto tra le idee più apprezzate dai vari utenti, espresse in termini di like, condivisioni, commenti, ed il numero complessivo delle idee pervenute. Se tuttavia non è stato progettato un sistema chiuso di raccolta per le idee, diventa molto difficile recuperare informazioni per la misurazione, se non tramite azioni di monitoraggio della Rete alla ricerca di conversazioni con parole chiave interessanti per l'azienda o che presentino feedback rispetto all'offerta.

2.3 Social Media ROI

Quando si parla di *Return on Investment* (ROI) si intende l'indice di redditività del capitale investito, ovvero il rapporto tra il risultato operativo e il capitale investito (Figura 12); quest'ultimo definito come il Totale attivo netto diminuito delle eventuali disponibilità liquide (*Total Net Assets*).

$$\text{ROI} = \frac{\text{REDDITO OPERATIVO}}{\text{CAPITALE INVESTITO}} \times 100$$

Figura 12: Composizione del Return on Investment (ROI)

Tale indice esprime il rendimento della gestione operativa, ovvero la redditività del nucleo fondamentale delle attività dell'impresa, a prescindere dalla natura delle fonti di capitale e da ogni altra operazione; viene normalmente, per fargli

assumere significato ancor più pregnante, calcolato separatamente per singola area strategica d'affari. Insieme al *Return on Equity*, rappresenta uno degli indicatori che meglio presentano la capacità economica aziendale e si può analizzare mediante l'individuazione dei diversi fattori che lo compongono: la redditività delle vendite (*Return on Sales*, ROS) e la rotazione del capitale investito; tale formula indica che la redditività operativa della gestione delle aziende dipende da fattori come i margini che si ricavano dal ciclo delle attività (fasi di acquisto-lavorazione-vendita) e dalla velocità con cui tali cicli si ripetono nel corso di un esercizio e dunque dai volumi di vendita. Il ROS evidenzia la quota dei ricavi di gestione corrente che residua dopo la copertura dei costi ad essi relativi e può essere ulteriormente analizzato, mediante un'analisi "verticale" del conto economico, ovvero a valori percentuali rispetto alle vendite nette; la rotazione del capitale investito (*Total Net Assets Turnover Ratio*) esamina il rapporto tra il volume di attività dell'esercizio e la dimensione strutturale nel suo complesso. Permette di apprezzare, dal punto di vista finanziario, l'entità delle risorse impiegate relativamente al prodotto lordo aziendale e, dal punto di vista reddituale, il livello di efficienza del loro utilizzo.

Quando si parla di social media, è sbagliato domandarsi quale sia il Social Media ROI, in quanto, intendendo con social media tutti i servizi web-based che rendono possibile la socializzazione e la trasformazione ed il trasporto dei messaggi, si fa riferimento ad una serie eterogenea di media, ognuno con le proprie terminologie specifiche e metriche su misura. Tuttavia, anche restringendo l'indagine ad un singolo social medium, l'analisi del social media ROI è possibile solo se determinate condizioni sono soddisfatte, ovvero se si costruisce un'analisi limitata ad uno specifico arco temporale e ad una specifica attività posta in essere per raggiungere un obiettivo di business pianificato. E' proprio all'atto di definizione del social media plan e degli obiettivi aziendali da raggiungere, che va chiarito su cosa porre il focus in sede di misurazione e va ricordato che rappresenta uno dei diversi indicatori KPI possibili da sfruttare, non l'unico. L'eccessiva focalizzazione solo su tale indicatore, ignorando le informazioni che anche gli altri indicatori possono fornire, è indice di una valutazione della comunicazione e del marketing

d'impresa orientato al breve periodo e solitamente strettamente legato ad attività social come campagne.

Il calcolo del Social Media ROI può essere considerato un calcolo del ROI sulla pubblicità e, come tale, è calcolato come ritorno delle vendite al netto dei relativi costi di marketing, rapportato ai costi di social media marketing (Figura 13).


$$ROI \% = \frac{\text{Profit gained from social media} - \text{Cost of social media}}{\text{Cost of social media}} \times 100$$

Figura 13: Formula del Social Media ROI

2.5 Social Media Monitoring and Listening

Nell'affacciarsi all'ambiente social, le aziende non sempre hanno seguito il percorso più adeguato e che permettesse di ottenere risultati validi e non distorti, da errate o superficiali misurazioni.

Molteplici infatti sono le sfide che i responsabili aziendali dei social media devono affrontare nel momento della misurazione.

Prima di tutto va considerato che le fonti a cui si deve attingere e con cui si deve lavorare sono differenti e che le conversazioni da monitorare sono, nella maggior parte dei casi, in uno spazio esterno rispetto all'azienda e si trovano in un ambiente mutevole in tempi brevissimi.

In secondo luogo, uno degli elementi principali su cui l'analista deve lavorare è la verifica dell'accuratezza dei dati cui attinge; in sede di analisi è fondamentale lavorare su dati che rispecchino in maniera più reale possibile la situazione. Nell'ambiente social è difficile avere dati accurati al 100% e soprattutto è molto difficile misurare l'errore. La soluzione, in tal senso, risiede nella valutazione dei dati soprattutto in termini percentuali e soprattutto nel confronto su basi

periodiche dei dati ottenuti, in quanto, se è vero che è difficile valutare l'effettiva veridicità di tutti i dati, è altrettanto vero che il margine di possibili errori rimane costante nel tempo e rende possibile il raffronto su base settimanale, mensile o annua.

Un altro possibile ostacolo per l'analista è rappresentato dalla lingua e dalla comunicazione diffusa sui social, che, in presenza di emoticon, ironia e geeks, difficilmente sono captabili e correttamente interpretabili da strumenti automatici di monitoraggio e vanno dunque rianalizzati e interpretati dall'analista stesso.



Nella fase di *Social Media Monitoring* si avvia il processo, che sfruttando la mappatura delle parole chiave, permette di rilevare i messaggi che le contengono, la loro misurazione e il reporting ai diversi stakeholders; con lo sviluppo cui si è assistito negli ultimi anni, la fase di ascolto è stata sorpassata da una fase di *Social Media Listening*. Questa fase implica, da una parte, che il punto di partenza non sono più i messaggi, ma gli obiettivi da raggiungere, in ottica dei quali si misurano i risultati sui social media, e dall'altra, che si viene ad aggiungere una nuova fase, quella di analisi strategica, che faccia

emergere, fra tutti i contenuti analizzati, spunti di miglioramento per l'impresa generale e non più solamente in ottica al settore di business specifico che ha finanziato il monitoraggio.

- Software classici di monitoraggio (Spider)
- Software di monitoraggio che analizzano il sentiment
- Monitoraggio manuale
- Nessun monitoraggio

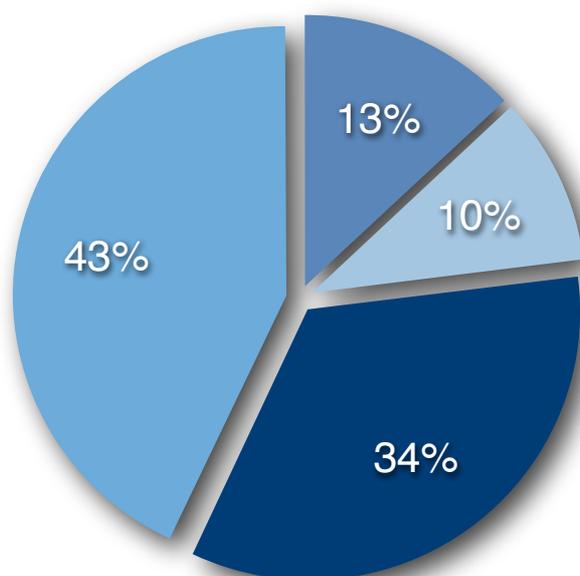


Grafico 3: Strumenti di monitoraggio dei social network (SDA Bocconi, 2012)

Con *Social Media Listening* s'identifica l'insieme di processi che permettono all'azienda di studiare e capire l'ambiente dove avvengono conversazioni con implicazioni dirette sul proprio brand per poterle meglio governare, stimolandone la diffusione se positive e controllandole se invece negative. L'analisi può permettere inoltre di analizzare nello specifico le caratteristiche demografiche degli utenti coinvolti e misurare volume e qualità delle conversazioni, facendo così emergere suggerimenti utili al miglioramento di efficacia ed efficienza delle attività implementate dall'azienda.

Nell'approccio all'ascolto dei social media è possibile individuare fasi comuni che guidano l'agire degli analisti¹³:

¹³ Cosenza V., Social Media ROI, Apogeo, 2012

1. Definizione degli obiettivi: come precedentemente riportato tutto il processo rientra nel più ampio progetto del social media plan, elemento di partenza imprescindibile. In tale fase emerge un forte utilizzo delle metriche specifiche di piattaforma ed un focus sulla soddisfazione del cliente.
2. Selezione delle fonti: data l'enorme mole di dati presenti sul web, non è pensabile dalle singole aziende un'analisi trasversale che coinvolga ogni ambiente social, che peraltro porterebbe al rischio di un sovradimensionamento di informazioni non gestibili e prive di significato, ma piuttosto vanno selezionate le fonti secondo criteri subordinati agli obiettivi.
3. Recupero dei dati: le tecniche più comuni per il reperimento dati sono l'acquisizione dei feed, lo *scraping* (tecnica che permette di ottenere dati non strutturati, contenuti in siti di proprietà altrui), l'accesso alle API (le *Application Programming Interface* sono parametri che un software mette disposizione di programmatori esterni per ricevere dati in base alle loro elaborazioni) o l'uso delle specifiche piattaforme.
4. Analisi dei dati: si tratta del lavoro più tecnico che gli analisti si trovano a svolgere. In seguito alla predisposizione di una classificazione gerarchica, solitamente ad albero, si predispongono delle *query*, stringhe di programmazione che permettono tramite l'inserimento di parole chiave di eseguire delle analisi quantitative, con rilevazione del volume di discussioni in ottica dinamica e competitiva, e qualitative, con l'individuazione del *sentiment* in modo manuale o automatico.
5. Reporting: le caratteristiche che ogni buon report dovrebbe avere sono l'essenzialità, la comprensibilità e il focus su argomenti e audience di riferimento. Il materiale di reportistica è diverso a seconda della cadenza temporale di produzione (tempo reale, giornalieri o periodici) e alle esigenze dei committenti.
6. Programmazione delle azioni in ottica di miglioramento della strategia.

2.5 Framework per la Social Media Analysis

Tra le diverse società di consulenza nel campo della social media analysis, la Altimeter, più nello specifico con il contributo di Charlene Li e Jeremiah Owyang, ha creato un framework che sintetizza l'approccio da seguire nella social analytics; il lavoro prodotto permette di esplorare il legame che connette gli obiettivi aziendali, le diverse metriche di business e le metriche specifiche dei social media (Figura 14).



Figura 14: ROI Pyramid (Altimeter Group, Owyang, <http://bit.ly/gVpcfG>)

La rappresentazione piramidale esemplifica il valore di ognuno dei risultati raggiunti con l'attuazione del piano. La scelta di un approccio unicamente tattico produce risultati percepibili esclusivamente con le metriche caratteristiche di ogni piattaforma (le *counting metrics* che lo stesso Lovett aveva individuato), mentre, per portare alla luce il valore strategico dei social media per ogni azienda specifica, sarà necessario implementare attività guidate da un obiettivo di business, e che siano dunque misurabili tramite metriche di business.

Va dunque predisposto un quadro di misurazione complessivo delle diverse attività per avere più chiara la logica sottostante il percorso da seguire nella progettazione; il gruppo ha dunque costruito un Social Media Measurement Framework (Figura 15) che presenta quattro componenti principali:

- I. **Strategia:** rappresenta il primo step di allineamento della strategia implementata sui social agli obiettivi aziendali e perciò è anche l'elemento più delicato, richiedendo un'ottica orientata al futuro ma che agisca sulle leve nel presente.
- II. **Metriche:** è il secondo passo da affrontare, chiedendosi come si vuole misurare il successo o meno delle attività. Vi saranno di sicuro le business metrics, a cui si aggiungeranno le metriche specifiche per le azioni sulle piattaforme social.
- III. **Organizzazione:** rappresenta da sempre il fattore critico del successo. Bisogna valutare le conoscenze detenute dalle persone che formano l'azienda a misurare i propri risultati e a comprendere i social media, con l'identificazione di eventuali barriere all'apprendimento che ne ostacolano la preparazione.
- IV. **Tecnologia:** è l'ultimo aspetto da valutare, sia per la grande disponibilità in termini quantitative e qualitative di strumenti, sia per la continua evoluzione a cui si assiste nel settore.



Source: Altimeter Group

Figura 15: Social Media Measurement Framework (Altimeter Group)

A mio parere Altimeter propone inoltre una guida molto utile per la misurazione dei social media (Figura 16), individuando la presenza di diversi obiettivi di business ognuno dei quali legato ad uno specifico metro di misurazione; tale suddivisione in parte riprende la classificazione effettuata da Lovett, rafforzandola nei concetti.



Figura 16: Bussola per la misurazione dei social media (Altimeter Group)

La salute del brand, nella percezione da parte degli stakeholder esterni, rappresenta forse l'elemento centrale della strategia di marketing di qualsiasi azienda in qualsiasi settore; un'efficace struttura che permetta di cogliere tale aspetto e di metterlo in evidenza aiuta l'azienda a identificare i giusti strumenti per misurare la share of voice ed eventuali aspetti problematici da curare. Probabilmente secondo in ordine d'importanza è l'ottimizzazione del marketing, misurabile tramite conversioni e ROI e la valutazione del miglior ambiente sociale in cui spingere le vendite, così come la generazione di utile, inteso nella sua accezione più ampia.

Il miglior uso possibile dei social porta inoltre benefici in termini di contenimento di costi e miglioramento del servizio, agendo dunque sull'efficienza delle operazioni. Altro obiettivo da inserire nella bussola di misurazione dei social è la customer experience, con la misurazione del tasso di risoluzione dei problemi tramite social e la condivisione di esperienze positive.

2.6 Misurazione delle attività Marketing 2.0 nello sport

La capacità di gestire in modo efficace e valorizzare l'operato delle aziende sui social media necessita, come precedentemente ricordato, di impostazione strategica ponderata a livello dirigenziale, raggiungibile in primis mediante una costante e strutturata misurazione di performance conseguite dall'organizzazione; tale analisi va perseguita non solo tramite le consuete metriche specifiche di misurazione utilizzate nel campo dei Social Media (like, share, commenti, fan, follower, views, retweet) ma anche sfruttando metriche di business (ROI tra tutte). Spesso l'aspetto più complesso nello studio di tali dinamiche risulta essere la possibilità di riscontrare effetti tangibili da sottoporre alla valutazione del management come avallo al lavoro di marketing 2.0.

In tale ambito la letteratura relativa all'approccio al marketing 2.0 nelle realtà sportive e relativa misurazione degli effetti prodotti e risultati raggiunti risulta limitata; tale situazione è dovuta principalmente a due ragioni: le realtà che hanno un approccio orientato anche al marketing 2.0 (e parliamo nello specifico di realtà di grandi dimensioni in termini di fatturato) nelle proprie analisi strategiche interne presumibilmente effettuano tali misurazioni e ne studiano i risultati, ma non divulgano alcun tipo d'informazione per non correre il rischio di agevolare i concorrenti, fornendo indicazioni di marketing che ne favorirebbero l'implementazione anche da parte dei competitors; dall'altro le realtà di dimensioni minori svolgono spesso attività in ambito di social media raramente conseguenza di un attento piano strategico e ancor meno di frequente tali attività vengono integrate con gli obiettivi di business a più ampio raggio. Il mondo sportivo, nello specifico della realtà italiana, fatta eccezione forse per il calcio di alto e altissimo livello o poche altre realtà "illuminate", ha sempre considerato il marketing uno strumento importante di gestione, ma di fatto lo ha poi trattato con fare semplicistico e lo ha gestito in modo arrangiato e familiare. Tale approccio a mio parere risulta controproducente soprattutto e apparentemente in modo paradossale in realtà minori, inteso sia come "sport minori" sia come "categorie sportive minori", dove è proprio una capace gestione di marketing a garantire i migliori risultati in termini di seguito sportivo,

ritorno d'immagine, attrattiva per sponsorship e, di conseguenza, di risultati sportivi e prestigio.

Di fatto l'analisi dell'approccio di marketing 2.0 da parte di realtà sportive di poco differisce rispetto a quella relativa ad aziende. I punti di partenza e gli elementi da considerare (investimenti, costi diretti, costi di mantenimento, costi di attivazione, ricavi, vendite) sono gli stessi. La differenza a mio modo di vedere sta nella difficoltà nel reperire i dati per quanto riguarda le realtà sportive e talvolta la difficoltà nel considerare attendibili risultati costruiti su numeri relativamente piccoli. Risulterebbe forse più affidabile un sistema comparativo con realtà che lavorano con numeri diversi e probabilmente creerebbe un modello-*path*, su cui sarebbe possibile di volta in volta misurare la fase di crescita nel campo. Tale possibilità però di fatto risulta difficilmente percorribile a meno di una maggiore apertura, che, pur garantendo la tutela di determinate informazioni coperte da privacy, renda possibile un'analisi strutturata, strutturale e scientifica di tipo comparativo.

Ciò nonostante partendo dalle considerazioni di Kaplan e Norton, nella teorizzazione della Balance Scorecard, è fondamentale comprendere che *“non si può gestire ciò che non si può misurare”*, come altresì *“non si può misurare ciò che non si può descrivere”*¹⁴; per tali ragioni risulta vitale costruire un framework di misurazione che parta da una capillare pianificazione delle attività aziendali sui Social Media, allineata alla strategia di business. La misura diventa dunque non più un obiettivo in sé, quanto piuttosto *“un mezzo per prendere decisioni ottimali, supportando il cambiamento continuo”*.

In un'ottica di evoluzione dello spazio web e social andrebbe dunque predisposta per ogni realtà un'accurata attività di misurazione ed analisi, quale la Social Media Analysis precedentemente descritta. La nostra analisi vuole partire dai diversi approcci relativi alla pianificazione strategica delle attività da svolgere sui social media finora identificati, fondandosi sullo studio “Social

¹⁴ Kaplan R.S., Norton D.F., The Balanced Scorecard: Translating strategy into Action, Harvard Business School Press, 1996, Boston

Media Measurement nello sport: Il caso Arezzo Calcio”¹⁵ effettuato dalla dottoressa Maria Pia Maraghin, docente di Programmazione e Controllo di gestione presso l’Università degli Studi di Siena; l’obiettivo è quello di comprendere gli effetti delle attività social sulla performance aziendale complessiva ed approfondire i processi sottostanti, che possono portare chi interagisce con l’azienda sportiva da semplice fan/follower ad acquirente dei servizi offerti. Questo è infatti il punto di partenza che permette poi successivamente di strutturare obiettivi aziendali, di identificare le priorità e, partendo da una serie di indicatori di risultato da aggiornare e monitorare, permette infine di supportare l’esecuzione delle strategie delineate nel modo più efficace ed efficiente possibile.

L’analisi della gestione dei social media nello sport parte inevitabilmente dalla logica che guida il Management System, ovvero il *path* da seguire deve prevedere:

- a) la definizione di obiettivi sportivi ed aziendali da perseguire (che devono essere allineati alla mission e ai fini aziendali);
- b) la traduzione di tali obiettivi in specifiche azione da intraprendere per perseguirli, la cui esecuzione va monitorata in modo costante, onde evitare “sbandamenti” lungo la traiettoria strategica programmata.

L’obiettivo finale dell’organizzazione deve essere quello di attuare una strategia che permetta di trasformare gli “utenti” dei social media gestiti dalla società sportiva in clienti, tifosi e fan. Tale processo di trasformazione viene solitamente rappresentato tramite un imbuto (Figura 17), con quattro fasi concentriche e correlate uguali a quelle di qualsiasi altra azienda sul mercato, in un circolo virtuoso che si autoalimenta:

- 1) esposizione (*exposure* o *popularity*);
- 2) influenza (*influence*);
- 3) coinvolgimento (*engagement*);
- 4) conversione (*conversion*).

¹⁵ Pubblicato sulla rivista “Controllo di Gestione”, nella sezione Case History, nel numero 2 del 2014

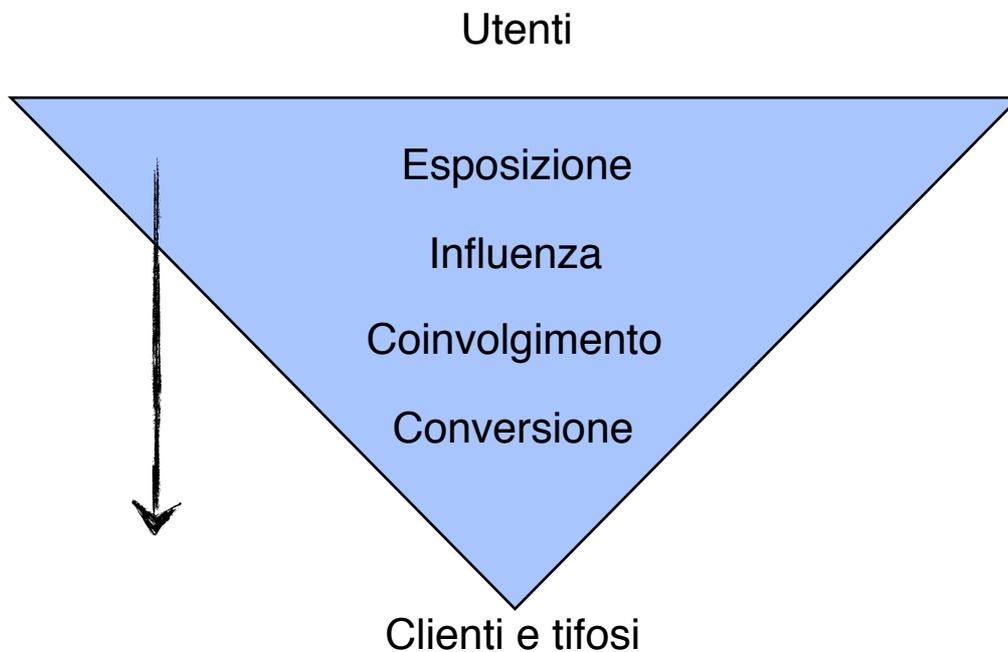


Figura 17: Processo di trasformazione inerente le attività aziendali sui social media

L'esposizione riguarda, come precedentemente esposto, la pervasività delle attività svolte sui social media da parte della società sportiva ed è secondo logica direttamente proporzionale al numero di affiliati agli strumenti online aziendali, che contribuiscono dunque ad aumentare la visibilità del marchio, degli sponsor e la consapevolezza tra gli utenti dello stesso. In seguito viene attuata la strategia d'influenza degli stessi, tramite la creazione di messaggi e contenuti, che progressivamente riescano ad avvicinare sempre più gli utenti alla società sportiva, sino a renderli partecipi in modo interattivo alle attività intraprese sui social. Nel mondo dello sport, infatti, molto più che nelle aziende commerciali forse, quanto più gli utenti si sentono coinvolti, tanto più si affezionano alla squadra e alle sue avventure sportive, così che la società sportiva riesce spesso a portare al palazzetto in occasione delle partite, come anche agli eventi organizzati dagli sponsor in cui presenza la squadra, tifosi e fan che risiedono molto lontano, ma che si sentono moralmente legati alla società sportiva e "non riescono più" a negare la loro presenza. La fase più delicata e cruciale del processo è rappresentata dal coinvolgimento del maggior numero possibile dei diversi soggetti esposti ai messaggi e nella maniera più duratura possibile; in questa fase un ruolo cruciale è svolto dal gruppo dei cosiddetti "influenzatori", ovvero soggetti reali, blog o siti web, che hanno la forza di modificare le opinioni, le impressioni e le decisioni stesse di un gran

numero di utenti e sono proprio tali soggetti che rappresentano per le aziende sportive i veri interlocutori, da convincere e coccolare. Gli influenzatori possono essere classificati secondo diversi parametri: prima fra tutti la loro celebrità e popolarità. In questo caso nel mondo sportivo si tratta soprattutto di personaggi famosi o ex atleti della squadra, che esprimono apertamente il sostegno alla società sportiva oppure giornalisti conosciuti, che tramite i propri mezzi comunicativi, possono ulteriormente promuovere messaggi veicolati tramite i social. Una seconda classificazione possibile è quella secondo la specifica tipologia, ognuno dei quali è legato alla diffusione di uno specifico aspetto del messaggio (Tabella 3).

Influencer Type	Related Activity
Consumer-related influencer	Talk about consumers
Category-related influencer	Talk about the category
Brand-related influencer	Talk about the brand
Competitive brand-related influencer	Talk about competitor brand
Distribution channel- related influencer	Talk about category-related distribution partner
External factor influencer	Talk about topics that indirectly relate to the brand

Tabella 3: Categorie di influenzatori sui social media (Guy R. Powell, Steven W. Groves, Jerry Dimos, ROI of Social Media: How to Improve the Return on your Social Marketing Investment, John Wiley & Sons, Singapore, 2011)

A questo punto si procederà all'implementazione delle diverse attività che conducano al raggiungimento degli obiettivi pianificati in sede di *social media plan* e la progressiva misurazione dei risultati raggiunti; come più volte ricordato, tale fase di misurazione deve essere strutturata sulle necessità delle singole aziende e lo stesso vale per le aziende sportive. L'utilizzo di eccessive metriche di business porterà infatti ad un'eccessiva presenza di dati, spesso nemmeno centrati sulle reali mission aziendali; si rende necessaria dunque una

normalizzazione dei dati, così da rendere le informazioni prodotte dall'analisi più spendibili in comunicazione sia rivolta all'esterno, sia rivolta all'interno.

2.7 Il caso Arezzo Calcio

Il caso studiato nel 2014 dalla dottoressa Maranghin, dal Digital Marketing Analyst Azer Suleymanov e dal dottor Tiziano Cetarini, consulente manageriale, è quello che riguarda la società calcistica dell'Arezzo Calcio, attualmente militante in Lega Pro e al tempo dello studio militante nel campionato italiano di serie D.



Figura 18: Logo Arezzo Calcio

La presenza sui social della società sportiva era piuttosto limitata e soprattutto non guidata da una strategia deliberata e definita e dunque non soggetta ad alcuna misurazione di performance. L'unico canale social sfruttato dalla società era Facebook, contando circa 1500 fan, tramite cui la società comunicava con i tifosi, indicando eventi e partite a cui la squadra prendeva parte, oltre ovviamente al sito internet societario. La strategia aziendale però è cambiata con l'acquisto nella stagione sportiva 2013/2014 di un'applicazione strutturata per le squadre di calcio, creata da InExMa, start-up italiana che è specializzata nella produzione di prodotti in ottica di mobile marketing; con l'acquisto di tale soluzione manageriale si è avviato un processo che legando diverse

piattaforme social come Facebook e Twitter, ha reso possibile una maggiore interazione con i propri tifosi e fan. L'aumento delle attività social ha spinto la società ad intraprendere un percorso di misurazione del business venutosi a creare, che giustificasse anche l'investimento complessivo effettuato per crescere sulla linea del marketing 2.0.

Il processo ha preso il via dalla chiara identificazione degli obiettivi di business che la società sportiva Arezzo Calcio voleva raggiungere e a tal fine sono stati intervistati i vertici societari ed è stato analizzato e proposto in modo puntuale sul sito internet aziendale la mission del marketing. Da tale analisi è emerso che la strategia del club era orientata ad aumentare il valore del proprio marchio e a massimizzare il ritorno sul proprio investimento (ROI). La dirigenza si è poi mossa nell'ottica di suddividere tali macro obiettivi in obiettivi minori che stimolassero l'area marketing a sviluppare nello specifico:

- la *brand awareness*;
- la *lead generation*;
- la fedeltà e la conservazione nel tempo dei clienti/tifosi.

La *brand awareness*, così come precedentemente trattato, ha come obiettivo l'aumento della visibilità e della riconoscibilità del marchio e dell'azienda Arezzo Calcio e, nello specifico, tale micro obiettivo coinvolge le prime tre fasi del processo di trasformazione delle attività sui social media, ovvero esposizione, influenza e coinvolgimento. Soprattutto in ottica di *brand awareness*, il ruolo degli influenzatori assumerà un'importanza a livello assoluto, poiché saranno i primi a dover essere costantemente stimolati a parlare del marchio sui social media, coinvolgendo poi anche gli altri utenti. Per ottenere un risultato migliore tutti i sostenitori vanno coinvolti e spinti all'interazione diretta con i canali comunicativi social tramite l'invio di fotografie, il commento diretto sugli eventi di maggior rilievo e con la presentazione di domande a cui società e squadra risponderanno; ogni utente deve sentirsi importante.

Tale costante impegno è la chiave per il raggiungimento anche del secondo obiettivo di marketing: la *lead generation*, infatti, riguarda il coinvolgimento e l'acquisizione di contatti qualificati, riferimenti di potenziali clienti futuribili.

Entrambi i precedenti step, risultano chiaramente funzionali al raggiungimento della fedeltà, della conversione dunque da semplici utenti in clienti e della loro successiva conservazione.

Chiariti gli obiettivi dunque, la società si è mossa seguendo tali driver d'azione, implementando una serie di attività, non esplicitate per esigenze di privacy, per una efficace e efficiente esecuzione della strategia inerente la presenza di Arezzo Calcio sulle diverse reti social.

Necessaria conseguenza di tale fase d'implementazione, è stata poi una fase di analisi dei risultati ottenuti (*foundational* e *counting metrics*), rapportati anche agli obiettivi perseguiti, e alla loro traduzione in termini risultati di performance (*business value metrics* e *outcome metrics*), di cui il ROI rappresenta uno degli indicatori chiave di performance (KPI).

Il primo elemento necessario per la valutazione della performance di gestione dei social media nell'Arezzo Calcio, secondo lo studio preso in esame, è il monitoraggio del grado di pervasività raggiunto tramite le piattaforme online, l'esposizione; l'esposizione, indicata anche come impressione e *opportunity-to-see* (OTS), viene calcolata come numero di utenti che può vedere ed avere accesso ai messaggi e ai contenuti presentati sul web, conducendoli ad una accresciuta consapevolezza del marchio. Può essere quantificata secondo la seguente formula:

$$\begin{aligned} \text{Exposure} &= (\text{Reach} * \text{Frequency}) [\text{social media 1}] \\ &+ (\text{Reach} * \text{Frequency}) [\text{social media 2}] \\ &+ \dots \\ &+ (\text{Reach} * \text{Frequency}) [\text{social media n}] \end{aligned}$$

Dal punto di vista algebrico, l'esposizione può aumentare se si riesce ad incrementare il *reach*, ovvero le persone raggiunte, o la frequenza dell'inserimento di contenuti sul web. nel caso Arezzo Calcio non erano a disposizione elementi che potessero definire la misura della frequenza e dunque il calcolo dell'esposizione ha fatto riferimento unicamente a numero di utenti social affiliati alla società calcistica (Tabella 4).

Social Media Platform	Exposure
Facebook	1500 fan
Twitter	90 follower
Youtube	200 visualizzazioni

Tabella 4: Esposizione sui social media della società Arezzo Calcio

La società Arezzo Calcio ha poi deciso di valutare la performance in termini di influenza e coinvolgimento in modo congiunto, escludendo di fatto la valutazione delle metriche specifiche per influenzatori, in quanto la loro significatività per il club era scarsa, principalmente a causa dell'assenza di una base dati valida dei propri fan; inoltre, nell'ambito dello studio considerato, non sono state definite strategie specifiche inerenti gli *influencer* in ottica di portata, frequenza, reputazione e qualità.

Di fatto, data la portata numerica ridotta ed il poco tempo di presenza sulle piattaforme social, le metriche prese in considerazione nello studio analizzato sono quelle classiche proposte dai diversi social media, le *counting metrics* di piattaforma (Tabella 5).

Social Media Platform	Metrics	Value
Facebook	Likes	2631
	Comments	491
	User posts	17
	Shares	6
Twitter	Retweet	Insignificant
Youtube	Embeds	Insignificant
	Shares	Insignificant
	Likes	Insignificant

Tabella 5: Misurazione del coinvolgimento sui social media di Arezzo Calcio (ottobre-dicembre 2013)

Tali misurazioni vengono poi integrate nella valutazione con altre metriche di business per arrivare a stimare il ritorno, soprattutto in termini economico finanziari (di ROI), degli investimenti effettuati dalla società nelle attività sui social media.

Il primo elemento che viene calcolato è la redditività degli investimenti di marketing, il Marketing ROI, la cui formula è:

$$\text{Marketing ROI} = \frac{\text{Revenue} - \text{Cost of goods sold} - \text{Marketing investment}}{\text{Marketing investment}}$$

e, nello specifico, gli investimenti di marketing nelle attività sui social media sono costituiti da diversi elementi costo: gli *ongoing costs*, i *campaign costs*, i *set up costs* e gli *infrastructure costs*. I primi rappresentano i costi di gestione ordinari generali delle diverse attività; i costi di campagna sono specifici per ogni iniziativa attuata dalla società e al loro interno sono suddivisibili secondo gli indicatori di esposizione, influenza e coinvolgimento, ognuno dei quali determinato dalla somma dei singoli indicatori per ogni attività. I costi di infrastruttura e di set up sono determinati in sede amministrativa e rappresentano dunque i costi di installazione e i costi vivi delle infrastrutture per la gestione della attività sul web.

Nel caso Arezzo Calcio la valutazione è stata fatta su base trimestrale, prendendo in considerazione il trimestre ottobre-dicembre 2013, e i costi di campagna sono risultati essere composti da 800€ di costi di esposizione, composti per la maggior parte da annunci e costi del volantinaggio nello stadio, 0€ per quanto riguarda i costi d'influenza, per i motivi citati in precedenza, ovvero una carenza di informazioni sui propri utenti e influencer dovuta al numero esiguo e alla presenza breve in termini temporali sui social, e 20€ di costi di coinvolgimento, voce rappresentata dagli eventi allo stadio.

La società ha deciso nel processo di analisi di valutare tra i costi di campagna solo quelli effettivamente sostenuti e non considerare eventuali oneri figurativi determinati eventualmente dal rischio di presenza di messaggi negativi sui diversi social. Il totale dei costi di campagna è dunque rappresentato da 820€.

$$\begin{aligned} \text{Costi della campagna} &= \text{Costi di esposizione € 800} \\ &+ \text{Costi d'influenza € 0} \\ &+ \text{Costi di coinvolgimento € 20} \\ &= \text{€ 820} \end{aligned}$$

Sommando i costi di campagna agli altri elementi di costo si determina l'investimento in marketing; nello specifico si vengono a sommare 200€ di *ongoing costs*, determinati dal costo della manutenzione degli applicativi, 3000€ di costi d'installazione e 120€, rappresentati dal costo dell'acquisto delle apparecchiature di rete del server, portando il valore totale dell'investimento di marketing a 4140€.

$$\begin{aligned} \text{Marketing investment in Social Media (Arezzo Calcio)} &= \\ &\text{Ongoing costs € 200} \\ &+ \text{Campaign costs € 820} \\ &+ \text{Set up costs € 3000} \\ &+ \text{Infrastructure costs € 120} \\ &= \text{€ 4140} \end{aligned}$$

Una volta valutate le componenti di costo che caratterizzano l'investimento, si è proceduto alla determinazione del ROI; per quantificarlo è necessario avere a disposizione l'utile lordo, espresso in termini di ricavi, al netto del loro costo, delle attività svolte sui social media. Nello studio preso in oggetto, la determinazione dei ricavi si ottiene grazie al collegamento del negozio online di Arezzo Calcio con la funzione *goal completion* di Google Analytics, mediante il quale, ad ogni click eseguito sul pulsante *buy* del negozio, si ottiene un valore predefinito in termini di entrate.

I ricavi sono stati valutati nel trimestre ottobre-dicembre 2013 di riferimento ed il loro valore complessivo è risultato essere di € 6419, suddiviso come indicato in Tabella 6, a fronte di un costo totale delle merci vendute, ricavato dalla contabilità analitica interna, pari ad € 1200.

Prodotti	Quantità	Prezzo Unitario	Ricavi
T-shirt	n° 55	45 €	2475 €
Felpe	n° 28	62 €	1736 €
Penna	n° 24	2,5 €	60 €
Cover Cellulare	n° 120	15 €	1800 €
Zaini	n° 12	29 €	348 €
Tot			6419 €

Tabella 6: Ricavi vendite online della società Arezzo Calcio nel trimestre di riferimento ottobre-dicembre 2013.

Con tali dati è stato possibile a questo punto quantificare il ROI degli investimenti fatti dalla società Arezzo Calcio nelle proprie attività sulle piattaforme social, che sarà così articolato:

$$\begin{aligned}
 \text{Social Media ROI} &= \frac{\text{Revenue} - \text{Cost of goods sold} - \text{Marketing investment}}{\text{Marketing investment}} \\
 &= \frac{(6419 \text{ €} - 1200 \text{ €} - 4140 \text{ €})}{4140 \text{ €}} = 26 \%
 \end{aligned}$$

Il valore del ritorno sull'investimento effettuato nel periodo di riferimento presenta dunque un valore positivo pari al 26%; tale valore indica che per ogni

euro investito da parte della società nelle proprie attività di social media sono stati generati 26 centesimi di utile.

In alternativa o in modo congiunto è possibile anche valutare la redditività dell'investimento complessivo sulla base dei ricavi e non dell'utile lordo, ottenendo in tal modo un valore pari a 1,55, confermando il trend indicato dal Social Media ROI, ovvero che per ogni euro investito nelle proprie attività sulle piattaforme social di riferimento, la società Arezzo Calcio ha guadagnato 1,55 €, avendo così riprova della bontà della campagna di marketing condotta.

$$\begin{aligned} \text{ROI (basata sui ricavi)} &= \text{Revenue} / \text{Marketing Investment} \\ &= 6419 \text{ €} / 4140 \text{ €} \\ &= 1,55 \text{ €} \end{aligned}$$

Il contributo citato permette di comprendere che un approccio corretto all'utilizzo delle piattaforme social, basato su di un'accurata e ponderata strategia, può portare ad un ulteriore sviluppo delle società nel settore sportivo, migliorandone di fatto le strategie comunicative, che ne risultano ampliate e ad un costo molto ridotto, e le attività commerciali e di merchandising collegate.

Lo scopo del contributo è quello di sottolineare come implementazione di una strategia aziendale sui social media debba necessariamente presentare anche degli idonei strumenti di misurazione e di analisi, senza cui risulta difficile, se non talvolta impossibile, la valutazione dell'operato; gli strumenti da utilizzare, non devono tuttavia limitarsi a quelli forniti e spinti dai gestori delle piattaforme social, ma devono consistere anche in metriche capaci di valutare l'impatto delle attività svolte sulla gestione aziendale complessiva, inteso sia in termini economici e finanziari, sia in termini generali, per poter poi sottoporre i risultati ai diversi stakeholder coinvolti e responsabili della gestione delle risorse interne aziendali.

3. Caso Unet Yamamay Busto Arsizio (UYBA)

La Futura Volley Busto Arsizio è una società di pallavolo femminile italiana che presenta una squadra che milita nella massima serie nazionale (A1) e ha sede a Busto Arsizio. L'impianto di gioco è il Palazzetto Maria Piantanida a Busto Arsizio, denominato dal Pala Yamamay, e può ospitare un pubblico di 4400 persone.



Figura 19: Logo Futura Volley Busto Arsizio

La società è stata fondata nel 1998 con l'acquisto del titolo sportivo della squadra Unione Sportiva Cistellum Volley ed ha disputato il suo primo campionato nel 1998/1999 in serie A2 ottenendo con il secondo posto la promozione in A1. Nell'annata successiva in seguito a risultati sportivi deludenti, viene retrocessa nuovamente in Serie A2, dove militerà per i successivi 7 anni. In questo periodo di tempo la società ha l'opportunità di consolidarsi a livello sportivo ed economico, creando anche una struttura organizzativa solida e tra le migliori in Italia.

Nella stagione 2006/2007 centra la promozione nella massima serie, dove tuttora milita e dove rappresenta una delle realtà di maggior rilievo nel panorama pallavolistico italiano ed europeo. Il consolidamento a livello

internazionale avviene con la conquista della Coppa Cev (la seconda competizione europea per ordine d'importanza) nel 2009/2010, cui seguirà nella stagione 2011/2012 la nuova conquista del trofeo e nel 2012/2013 e nel 2014/2015 il piazzamento, rispettivamente al terzo e al secondo posto nella Champion's League, massima competizione pallavolistica a livello europeo, che porterà la società bustocca alla ribalta delle cronache.



Figura 20: Impianto di gioco della società sportiva Futura Volley Busto Arsizio

L'anno nello specifico che ha permesso una maggior propulsione all'immagine, e dunque di riflesso a tutta la strategia di crescita del marchio e della società sportiva, è stata la stagione 2011/2012, che ha visto la allora Yamamay Busto Arsizio aggiudicarsi tutti i trofei in palio in stagione, surclassando le avversarie.

E' proprio in seguito a quell'annata spettacolare che molti nuovi sponsor, tra cui la stesso Unendo Energia Italiana, hanno deciso di investire fondi ed energie nello sport della pallavolo femminile, dando il proprio naming alla squadra sportiva; la società presenta uno degli impianti con il maggior numero di pubblico pagante delle Serie A1 Femminile e si è aggiudicato negli anni

numerosi premi come “Miglior Pubblico d’Italia” da parte della Lega Pallavolo Serie A Femminile.

La Futura Volley Busto Arsizio si presenta ai nastri di partenza della stagione 2016/2017 con il nome di Unet Yamamay Busto Arsizio (UYBA); sono proprio queste due aziende, da una parte Unendo Energia Italiana divenuta main sponsor nel 2013/2014 e dall’altra Yamamay, sponsor dal 2006/2007, che hanno dato enorme propulsione alla presenza della società sui canali web e sulle piattaforme social, permettendole di fatto da divenire la società con maggiori fan del mondo pallavolistico femminile e tra le maggiori del panorama pallavolistico italiano in generale.

Social Media Platform	Seguaci
Facebook	38898 fan
Instagram	12200 follower
Twitter	7232 follower
Youtube	1031 iscritti al canale

Tabella 7: Numeri social della società Futura Volley Busto Arsizio (dati aggiornati a sett. 2016)

Il confronto con altre società di vertice a livello femminile permette immediatamente di cogliere il divario sostanziale che esiste tra tale società e i suoi principali “competitor”, ovvero le altre sei maggiori società in termini di risultati, obiettivi e seguito; confrontando ed analizzando semplicemente i dati relativi all’esposizione in Tabella 7 e 8, si evince come di fatto tutte le società di maggior rilievo nel panorama pallavolistico femminile siano addirittura talvolta doppiate relativamente al numero di seguaci sui diversi social, eccezion fatta per la Foppapedretti Bergamo, che tuttavia rappresenta una delle società più longeve (inizia la sua storia nel campionato 1991/1992) e vincente a livello femminile mondiale. C’è da considerare senza dubbio, che il numero di seguaci sulle diverse piattaforme è fortemente condizionato, come in tutto il mondo sportivo, anche dai risultati sportivi, dal tipo di squadra e dalla longevità nel panorama di massimo livello caratteristico di ciascuna società, ma proprio in

quest'ottica se si vanno a confrontare i dati relativi alle ultime due società, rispettivamente Conegliano e Casalmaggiore, vincitrici dello scudetto, nonostante siano entrambe relativamente più giovani, il divario è estremamente significativo.

Piattaforma social	Società sportiva	Seguaci
Facebook	Imoco Volley Conegliano	18574 fan
	Liu Jo Nordmeccanica Modena(*)	4633 fan
	Foppapedretti Bergamo	38014 fan
	Igor Volley Novara	13107 fan
	Pomì Casalmaggiore	13179 fan
	Savino Del Bene Scandicci	8908 fan
Instagram	Imoco Volley Conegliano	10600 follower
	Liu Jo Nordmeccanica Modena(*)	7826 follower
	Foppapedretti Bergamo	10300 follower
	Igor Volley Novara	2852 follower
	Pomì Casalmaggiore	8000 follower
	Savino Del Bene Scandicci	1237 follower
Twitter	Imoco Volley Conegliano	3744 follower
	Liu Jo Nordmeccanica Modena(*)	n.p.
	Foppapedretti Bergamo	n.p.
	Igor Volley Novara	3230 follower
	Pomì Casalmaggiore	1469 follower
	Savino Del Bene Scandicci	1088 follower
Youtube	Imoco Volley Conegliano	556 iscritti
	Liu Jo Nordmeccanica Modena(*)	n.p.
	Foppapedretti Bergamo	296 iscritti
	Igor Volley Novara	182 iscritti
	Pomì Casalmaggiore	8 iscritti
	Savino Del Bene Scandicci	44 iscritti

Tabella 8: Dati relativi alle maggiori società del panorama pallavolistico femminile italiano (dati aggiornati a sett. 2016); (*) società nata a maggio 2016; n.p.: non presente.

La società bustocca è presente su molteplici piattaforme social della rete e per lo studio della performance del loro operato, si è scelto di selezionarne alcune da analizzare; nello specifico si è scelto di analizzare le piattaforme di Facebook, Instagram, Twitter e Youtube. Per quanto riguarda tutte le piattaforme social si è deciso di svolgere l'analisi basata su dati aggiornati al 30/09/2016 e di eseguire uno studio sull'evoluzione generale; nello svolgere l'analisi generica bisogna tuttavia tenere conto del fatto che, trattandosi di una società sportiva, l'operato si svolge secondo criteri stagionali e dunque bisognerà avere accortezza nella valutazione delle performance che ci saranno mesi con picchi elevati, concentrati soprattutto ad inizio stagione (nei mesi di settembre e ottobre) e nel momento conclusivo della stessa, dove ci saranno eventuali playoff, massima espressione del campionato sportivo pallavolistico (si fa riferimento ai mesi di marzo, di aprile e ad inizio maggio), e momenti di calo diffuso di accessi, contatti e vendite, nel periodo estivo, che di fatto rappresenta un momento di transizione tra due diverse stagioni.

L'analisi parte necessariamente dalla definizione degli obiettivi da parte della dirigenza, che fungano da linea guida dell'agire societario sulle piattaforme social; il management della società bustocca negli anni si è sempre più specializzato nell'utilizzo del social media marketing perchè rappresenta innanzitutto il modo migliore di fortificare l'immagine del brand. I due main sponsor della società sportiva, Unendo Energia Italiana e Yamamay, sfruttano i social per acquisire e diffondere nel panorama italiano il proprio nome, accanto a quello di una società sportiva pulita e competitivamente valida; Yamamay e Carpisa, marchi già molto conosciuti a livello italiano, fanno leva sull'immagine femminile da associare ai propri prodotti, che come target hanno per la maggior parte proprio il pubblico femminile, e utilizzano il canale sportivo per esportare anche il proprio brand a livello europeo, grazie alla partecipazione vincente della squadra alle principali competizioni europee. Unendo Energia Italiana, allo stesso modo, sfrutta la visibilità positiva diffusa in Italia ed Europa per farsi conoscere di più, e ha ideato iniziative associate agli abbonati e ai fan della squadra bustocca per spingere ulteriormente il proprio prodotto e rafforzare

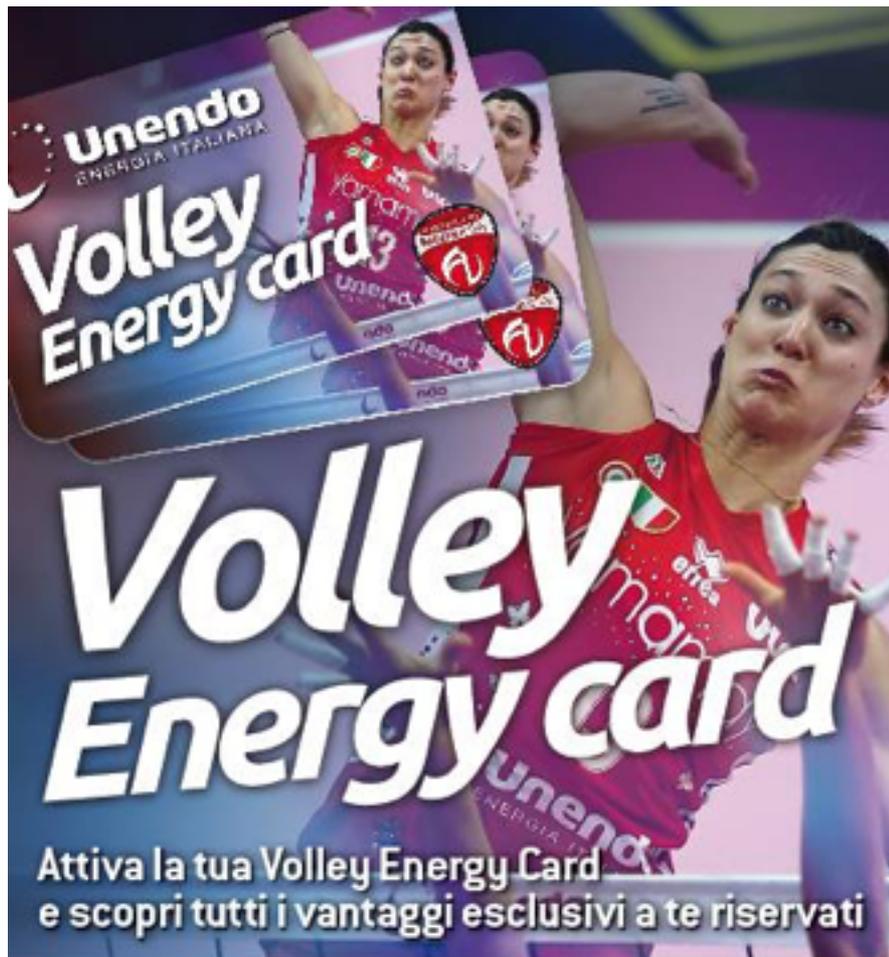
l'immagine del proprio marchio, utilizzando, oltre ai propri canali comunicativi, un ulteriore mezzo, che i propri competitor non hanno a disposizione.



Figura 21: Campagna pubblicitaria Yamamay Fitness che coinvolge la squadra di Busto Arsizio (stagione 2014/2015)



Figura 22: Valentina Arrighetti, atleta UYBA, e Cesare Cadeo testimonial degli spot tv e web per Unendo Energia Italiana (stagione 2013/2014)



www.unendoenergia.it



Figura 23: L'atleta UYBA Valentina Arrighetti testimonial dell'iniziativa di Unendo Energia Italiana, associata agli abbonati (stagione 2014/2015)

L'utilizzo del social media marketing, soprattutto con la diffusione di immagini e video, contribuisce fortemente alla spinta del merchandising, andando a stimolare un senso di appartenenza alla squadra e, di conseguenza, ai suoi colori; in uno sport come la pallavolo femminile, si concretizza un target molto variegato e sorprendentemente equidistribuito in termini di genere ed età, ma sicuramente a fungere da elemento di traino è la componente femminile in età adolescenziale, che vede nelle atlete dei modelli da imitare e che rappresenta l'elemento cardine del merchandising.

Nel processo di planning generale della strategia comunicativa societaria, emerge in modo sempre più chiaro che per una società sportiva, che rivolge le proprie attenzioni all'entertainment, risulta controproducente, e talvolta addirittura impossibile, non essere presenti sui canali social; le dinamiche di uno sport "minore" come la pallavolo, che non ha gli stessi introiti legati al calcio, si dirotta inevitabilmente anche su mezzi comunicativi meno impegnativi in termini di risorse, investimenti e strutture. L'ambiente ideale è proprio web e più nello specifico quello del web 2.0, dove la produzione di materiali e contenuti e la gestione stessa, sebbene possa essere molto articolata ed esaustiva, non ha costi inaccessibili come quelli della televisione. Si tratta anche dell'ambiente dove "risiedono", "vivono" e "dialogano", la gran parte dei tifosi e fan e dunque rappresentano le piattaforme ideali per realizzare la volontà di maggior vicinanza e maggior coinvolgimento con il proprio bacino d'utenza.

L'Unet Yamamay Busto Arsizio, come citato in precedenza, è stata scelta tra le diverse realtà sportive di vertice della pallavolo italiana, poiché rappresenta il miglior esempio in termini di pianificazione della comunicazione e specialmente in ottica di social media marketing, con un ufficio comunicazione, che vede a capo Giorgio Ferrario ormai dal 1999, che si è sempre mostrato all'avanguardia in questo campo. In sede di planning, prima dell'inizio di ogni stagione, Ferrario con il direttore generale Enzo Barbaro (anche direttore sportivo della società) strutturano il lavoro da svolgere sui social media e sul sito web e studiano l'implementazione di nuove iniziative da sviluppare nel corso della stagione, quali attività promuovere e quali invece sospendere perchè non più funzionali al raggiungimento degli obiettivi della società.

L'obiettivo che la società bustocca si è prefisso è l'aumento del bacino di utenza della squadra, e dunque di riflesso, della società, tramite operazioni nuove e stimolanti sui social media, che permettano di coinvolgere anche utenti non direttamente interessati alla pallavolo, ma magari alle attività collaterali sviluppate dalla società. Tale obiettivo permette come citato in precedenza di espandere e promuovere allo stesso tempo l'immagine del brand, consentendo

così alla società di reperire nuove fonti di sostegno, in termini di sponsorship, attuando il circolo virtuoso del mondo sportivo.

Nella gestione pratica dei social media interviene quotidianamente proprio il responsabile dell'ufficio stampa e dei new media, Giorgio Ferrario, che si occupa di tutta la comunicazione verso l'esterno della società; programma i diversi interventi sui social media, gestisce la comunicazione tra i diversi social media, sfruttando le singole potenzialità di ciascuno di essi, e coordina un team costituito da 3/4 persone che durante i diversi eventi lavorano in sinergia. Tale team è composto da necessariamente in ogni occasione da almeno un fotografo, un responsabile video e se possibile assistenti per la gestione della comunicazione live durante l'evento.

L'Unet Yamamay Busto Arsizio ha anche una newsletter attiva, cui ci si può iscrivere tramite l'inserimento dei dati sul sito ufficiale della società sportiva (www.volleybusto.com), che conta circa 5000 sottoscrizioni; gli abbonati al servizio ricevono durante la stagione le principali comunicazioni da parte della società e dei suoi partner commerciali e il comunicato post match, con interviste ai protagonisti e tabellino riassuntivo delle statistiche della partita.

3.1 UYBA su Facebook

La presenza su Facebook della realtà sportiva di Busto Arsizio si concretizza nella gestione di una pagina ufficiale, attiva dal 2008, che conta un totale di 38898 fan¹⁶; tale tipo di strumento, sulla piattaforma social di Facebook, rappresenta probabilmente lo strumento ideale per gestire la presenza del brand quotidianamente ed il rapporto con un bacino d'utenza tale, da poter essere considerato la terza nazione più popolosa del mondo. L'utilizzo di tale social media acquisisce spessore nel momento in cui si sfruttano anche gli strumenti di analisi forniti da Zuckerberg e che permettono agli amministratori di valutare e gestire in modo più puntuale la pagina: a tal proposito lo strumento di *Facebook Insights*, mezzo gratuito fornito agli

¹⁶ Dato aggiornato al 30/09/2016

amministratori e a cui si accede direttamente dal menu della pagina o all'indirizzo <http://facebook.com/insights>, rappresenta un elemento di partenza per comprendere le performance della pagina, individuare gli argomenti di maggiore e diffuso interesse per il proprio pubblico e conoscere le caratteristiche demografiche dell'audience.



Figura 24: Pagina Facebook ufficiale Unet Yamamay Busto Arsizio (screenshot del 04/10/2016)

Le informazioni che da ogni pagina Facebook si possono evincere sono molteplici e compito dell'analista è proprio quello di selezionare i dati più interessanti per gli stakeholder per cui sono calcolati, che altrimenti di fronte ad un mare magnum di dati non saprebbero cogliere gli aspetti chiave. L'estrapolazione dei dati tramite *Facebook Insights* fornisce tre tipi differenti di risposta: uno generico che analizza tutti gli aspetti che riguardano la pagina e ne analizza i numeri su base giornaliera, settimanale o mensile, una seconda estrapolazione che esegue un'analisi a livello di post ed una terza che estrapola le informazioni relative ai video.

Nel pannello principale di *Insights* sono sei le metriche più importanti poste in rilievo dal social media, che permettono di avere una primaria visione del successo e delle prospettive di crescita della pagina e che possono essere relative al giorno in cui si effettua lo studio, la settimana o i 28 giorni precedenti:

- in primis le Azioni sulla Pagina, ovvero il numero di clic sulle informazioni di contatto della pagina e sul pulsante di invito all'azione.
- altro elemento importante sono le Visualizzazioni Pagina il numero di volte in cui le persone visualizzano la pagina o alcune sue sezioni.
- i Mi Piace sulla Pagina.
- la Copertura, in sostanza le persone raggiunte dai post a cui vanno a sommarsi i Mi Piace, i commenti, le condivisioni e altre azioni che coinvolgono i contenuti della pagina.
- le Interazioni con il Post, ovvero il numero di volte che gli utenti hanno interagito con i post tramite Mi Piace, commenti e condivisioni.
- infine vi è una sezione dedicata unicamente ai Video, con un focus specifico sul numero di volte che vengono visti almeno per 3 secondi.

La società bustocca ha deciso di inserire anche una parte di analisi riepilogativa, relativa alla messagistica, per tenere sotto controllo i tempi di risposta e l'interazione diretta con gli utenti.

La pagina principale di riepilogo fornita da Facebook riporta inoltre i cinque post più recenti postati sulla pagina e per ciascuno analizza la copertura, distinguendo tra la copertura endemica del post e quella invece portata

dall'investimento monetario extra per spingere ulteriormente la sua diffusione, e le singole interazioni degli utenti nei confronti dei post, in termini di clic e reazioni, commenti e conversioni. Viene soprattutto proposto il confronto, a discrezione dei singoli gestori della pagina, con altre pagine simili o concorrenti (Figura 25), su cui tarare la propria attività e pianificare eventuali azioni di risposta o di sostegno ad iniziative parallele.

I dati che riguardano l'Unet Yamamay Busto Arsizio indicano come il lavoro della società sia costante e fruttifero; tutte le voci di analisi, sia a livello settimanale (Figura 26) sia a livello mensile (Figura 27), mostrano un generale costante miglioramento, elemento non scontato visto che la pagina presenta già un bacino di utenti molto elevato rispetto alla media e non si trova dunque in una fase iniziale di crescita. Ciò che a mio modo di vedere va sottolineato è proprio la capacità della società bustocca e del suo ufficio di comunicazione di presentare una costante crescita nel tempo, resa possibile dalla pianificazione all'inizio di ogni stagione sportiva di una serie di attività sui social media nuove e che mirino a coinvolgere sempre più gli utenti.

Pagina	Numero totale di "1"	Dalla settimana sc...	Post di questa set	Interazioni di questa setta
Tu 1  UYBA	38,0K 	▲ 0,1%	250	5,3K 
2  Foppapedretti Bergamo	38K 	▲ 0,1%	39	3,5K 
3  Imoco Volley	18,6K 	▲ 0,6%	38	2,7K 
4  VBC Pomi - Casalmaggi...	13,2K 	▲ 0,2%	12	1,6K 
5  Igor Volley Novara	13,1K 	▲ 0,6%	9	1,2K 
6  Club Italia Femminile	12,5K 	▲ 0,6%	17	1,2K 
7  Savino Del Bene Volley ...	8,6K 	▲ 2,3%	26	1,9K 
8  Vero Volley OfficialPage	8,3K 	▲ 0,9%	47	1,6K 
9  LiuJo Nordmeccanica M...	4,6K 	▲ 2,2%	70	1,4K 

Figura 25: Pagine Facebook delle maggiori società di pallavolo femminile in Italia a confronto.

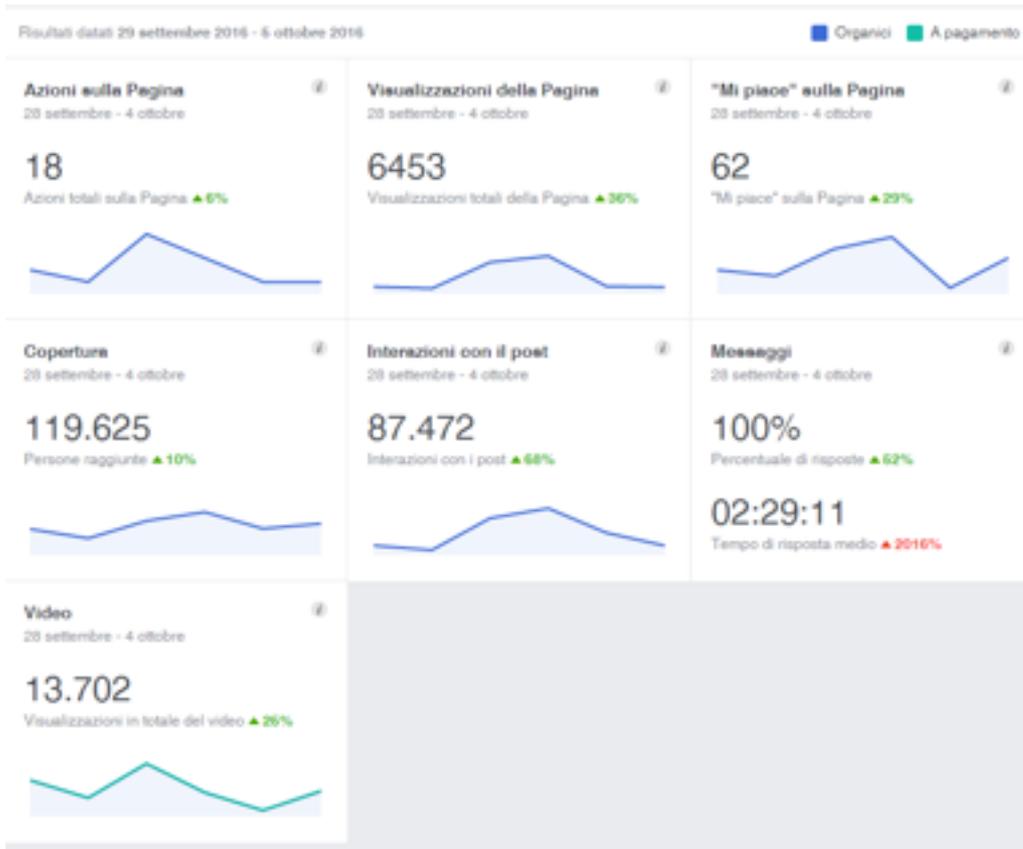


Figura 26: Pagina Riepilogativa Insights UYBA (periodo di analisi: 28 sett. - 4 ott.)

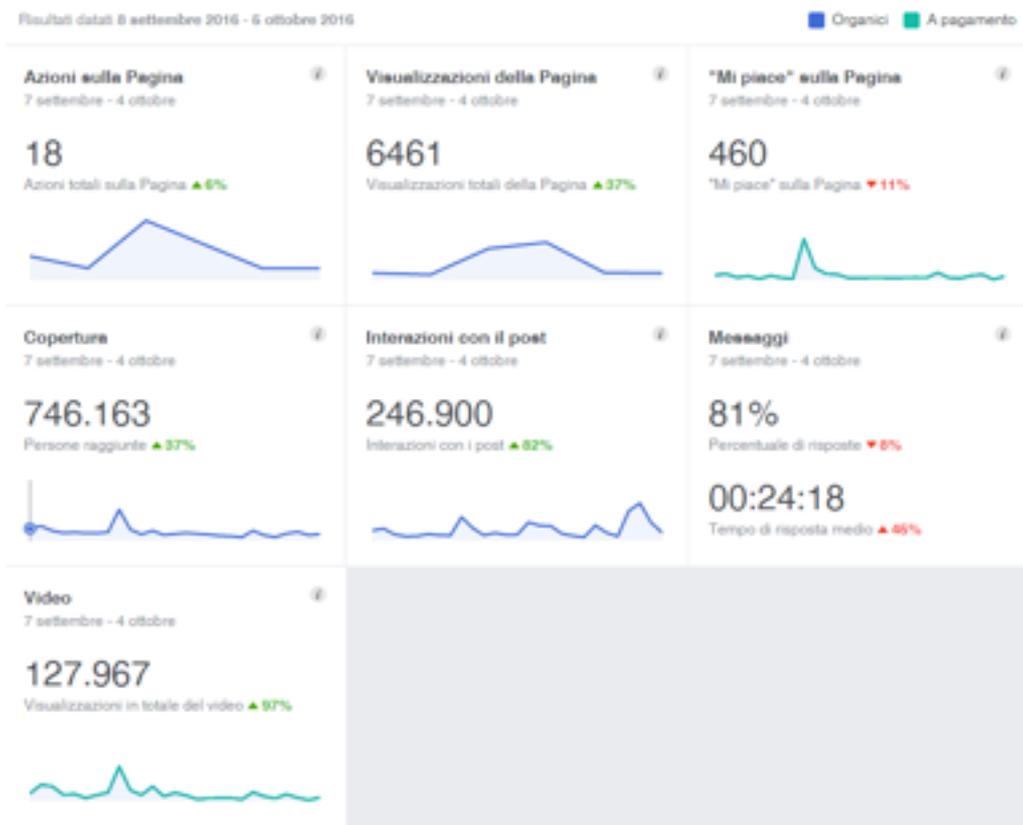


Figura 27: Pagina Riepilogativa Insights UYBA (periodo di analisi: 7 sett. - 4 ott.)

I numeri presentati nello schema riassuntivo offerto da Facebook stesso (Figura 26 e 27), sottolineano, come detto, uno degli elementi più caratteristici delle società sportive; nel mese di settembre considerato nell'analisi numerica e nella prima settimana di ottobre, si vede come ha preso avvio l'azione societaria strategicamente programmata all'inizio della stagione. Le percentuali di crescita rispetto al mese precedente sono elevatissime: il 37% in più di Visualizzazioni Totali della Pagina, il 37% in più di persone raggiunte, il 97% in più di Visualizzazioni Totali dei Video e soprattutto l'82% in più di Interazioni con i Post, rappresentano in modo chiaro e incontrovertibile l'incremento delle operazioni svolte sul social network e l'abilità nel rinnovare l'interesse con l'inizio della nuova stagione sportiva. Per quanto riguarda anche il numero di Mi Piace alla pagina, è bene sottolineare come, sebbene tale numero nel riepilogativo mensile presenti una variazione negativa del 11%, vada considerato in costante progressiva crescita nel corso della stagione, in quanto nel riepilogativo settimanale relativo alla settimana dal 28 settembre al 4 ottobre tale numero presenta una crescita del 29%, indicando una tendenza incrementale con l'approssimarsi dell'inizio vero e proprio della stagione sportiva. Inoltre come citato precedentemente, il numero, in valore assoluto, di Mi Piace per una pagina così matura, risulta davvero molto elevato e sorprendentemente positivo; per quanto riguarda poi i dati relativi alla messaggistica, in questo caso risultano leggermente falsati, perchè condizionati dalla presenza della squadra ad un torneo presso Chiavenna nel primo fine settimana di ottobre, dove la connessione Internet risulta scarsa e difficoltosa, e tale condizione ha portato ad un allungamento dei tempi di risposta, che non rappresenta un numero reale.

Visti i numeri che derivano dall'analisi effettuata, non è dunque un caso che Facebook rappresenti per la società il canale social più interessante; tale piattaforma infatti è la più idonea al perseguimento dei propri obiettivi secondo l'ufficio comunicazione dell'Unet Yamamay Busto Arsizio, in quanto è il social più flessibile a qualsiasi tipo di contenuto proposto, che sia testo, foto, video o live, oltre a rappresentare di fatto l'ambiente social dove la società ha un bacino d'utenza elevatissimo rispetto alle altre realtà "concorrenti". Sono numerose le

iniziative che storicamente sono state studiate dalla dirigenza societaria; in alcuni casi si tratta di appuntamenti fissi che si ripetono annualmente, con l'obiettivo di dare un senso di continuità e di sicurezza ai propri utenti che ormai attendono l'arrivo dell'iniziativa. Un esempio è rappresentato dall'appuntamento estivo indicato con l'hashtag #UYBAphotosummercontest, dove si organizza una gara tra i tifosi a chi posterà sulla pagina ufficiale della società le immagini estive migliori che presentino un riferimento alla società; un altro è #UYBARaduno, il primo appuntamento stagionale, dove i tifosi incontrano per la prima volta nella stagione gli elementi della nuova squadra e sono liberi di entrare in campo e conoscere le proprie beniamine, chiedere autografi e fare foto con loro. A questi appuntamenti fissi come detto, se ne aggiungono di nuovi, che stimolano ulteriormente la creatività e la curiosità dei propri tifosi, stimolando molto l'interazione con la pagina tramite non più semplici Like, ma anche con commenti e domande; a tal proposito per la società biancorossa, l'introduzione della possibilità di creare video live sulla pagina ufficiale ha rappresentato un momento di spinta fenomenale, in un momento in cui la pagina aveva raggiunto una certa maturità. Sono stati dunque studiati nuovi appuntamenti live, come la diretta degli ultimi punti di ogni match casalingo e in trasferta per chi non poteva recarsi alla partita o più semplicemente per chi voleva rivivere quei momenti nuovamente nel corso della settimana successiva, o come il live dallo spogliatoio prima dell'inizio del match, che, soprattutto per il fatto che si parla di uno sport al femminile, ha sdoganato un tabù, ha incuriosito l'intero mondo pallavolistico e ha permesso di capire, anche a chi non ha mai praticato uno sport, come si vivono i momenti precedenti all'ingresso in campo davanti a migliaia di persone. Quest'anno è stata ulteriormente introdotta una nuova proposta, ovvero il mini film interattivo, che in preparazione dell'esordio in campionato ha coinvolto tutte le giocatrici più rappresentative e i tifosi, che nella mini serie prodotto, tra un appuntamento e l'altro dovevano rispondere ad alcune domande sulla storia della società, stimolando come detto l'interazione diretta di tutti gli utenti in una sorta di competizione.

3.2 UYBA su Instagram

L'Unet Yamamay Busto Arsizio è attiva sul canale di Instagram dal 2010 e conta 12270 follower¹⁷; questa applicazione gratuita consente di scattare foto, applicare filtri, registrare video, creare una storia di foto e video e condividere online sia sulla piattaforma mobile Instagram sia sui maggiori social network.

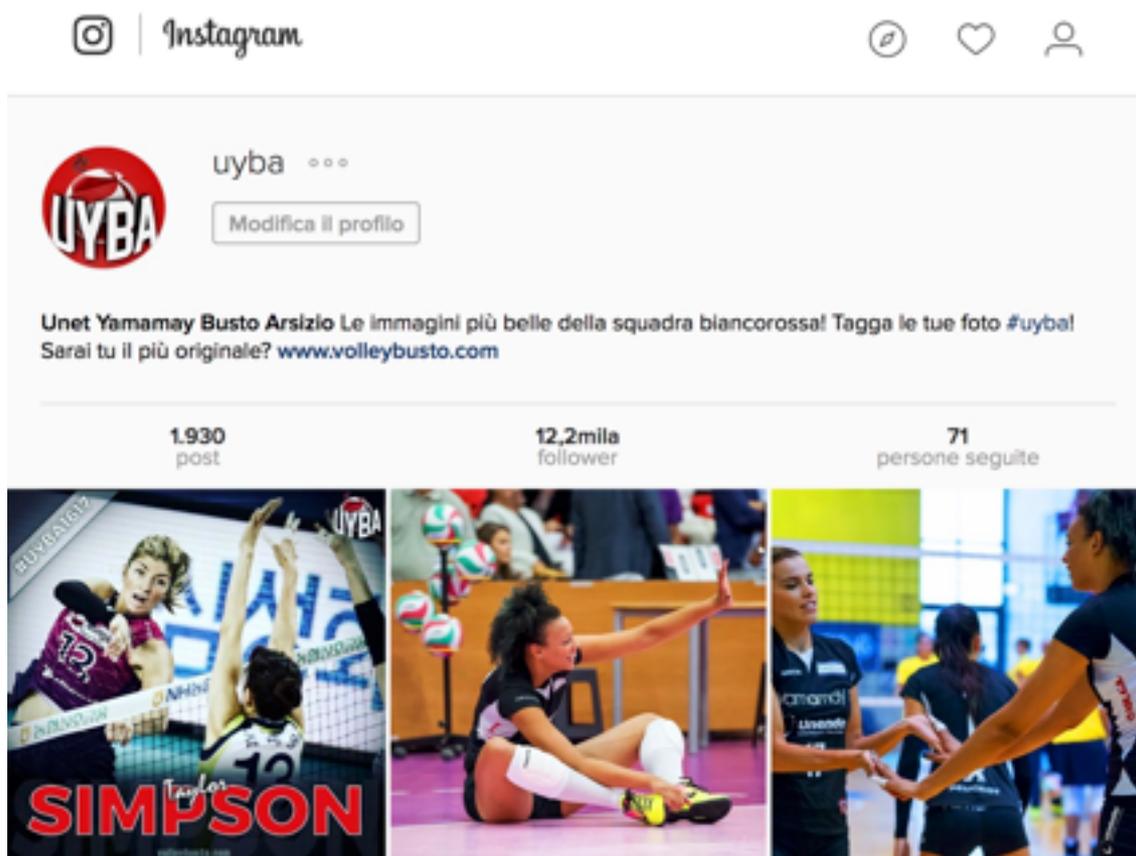


Figura 28: Profilo Instagram UYBA su Instagram (screenshot del 04/10/2016)

Instagram in origine non è stata strutturata e pensata come strumento di business, tanto che non presenta, come ad esempio Facebook, tool di analisi al proprio interno, ma di fatto lo è divenuta negli ultimi anni, poiché rappresenta una piattaforma agile e utile ad umanizzare il brand, dando un'identità specifica agli utenti e ai prodotti offerti. Sono dunque stati creati strumenti nuovi per ovviare a tale mancanza, che permettono di collegarsi con le proprie credenziali

¹⁷ Dato aggiornato al 30/09/2014

Instagram e visualizzare una dashboard riassuntiva che quantifica tutti i dati relativi alla pagina.

La società bustocca utilizza a tale scopo la piattaforma websta.me, che nella pagina generale da immediatamente contezza dei dati più importanti che caratterizzano la pagina; vengono infatti messi in evidenza:

- il numero di follower: 12270;
- il numero di utenti seguiti: 71;
- il numero di post totali: 1921, di cui il 92,58% sono immagini e il 7,42% video.

Il numero di post è distribuito su di un arco temporale e tale distribuzione permette di analizzare la strategia di penetrazione che viene attuata da parte dei responsabili dei social media (Grafico 4);

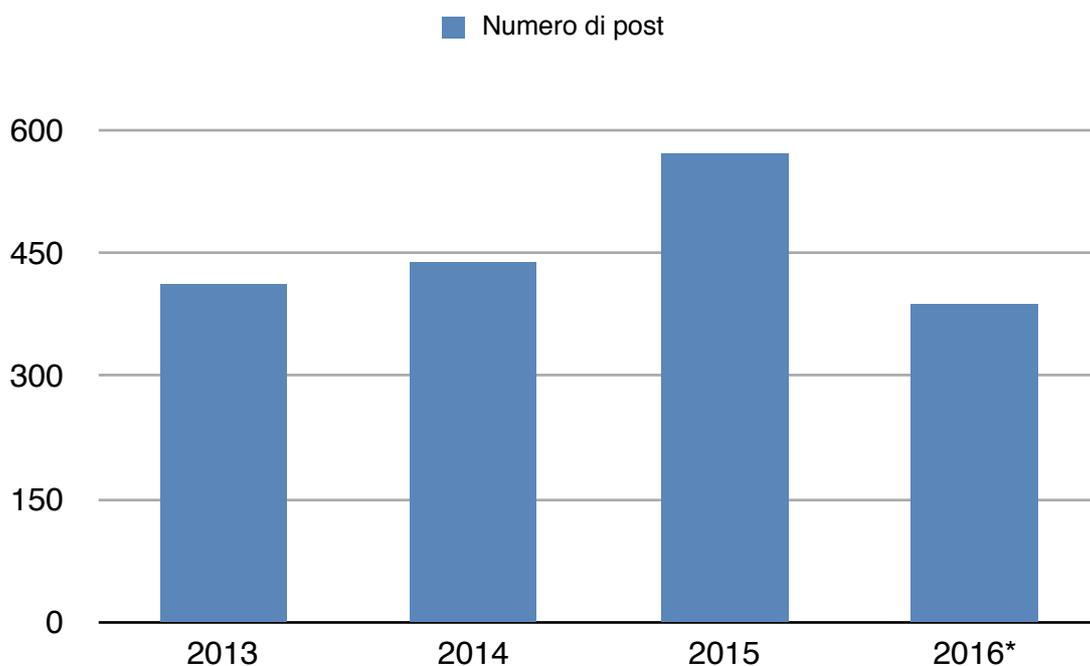


Grafico 4: Numero di post prodotti da UYBA su Instagram (*: fino al 30/09/2016)

- il numero di commenti totali: 5702, a cui si affianca un'analisi dettagliata degli hashtag più utilizzati, che nel caso della società bustocca #UYBAlive con il 30,6% di utilizzo.
- il numero di Like totali: 661172. I Like complessivi sono ulteriormente distribuibili nell'arco temporale di attività della società e permettono di valutare la crescita di interesse degli utenti nei confronti dei contenuti proposti; in tale

ottica infatti lo strumento di analisi web based utilizzato fornisce un grafico denominato Like Growth History (Grafico 5), che evidenzia l'evoluzione storica di numero di like (N° Likes) e la media di numero di like per ogni post dello stesso periodo (Media Likes/media).

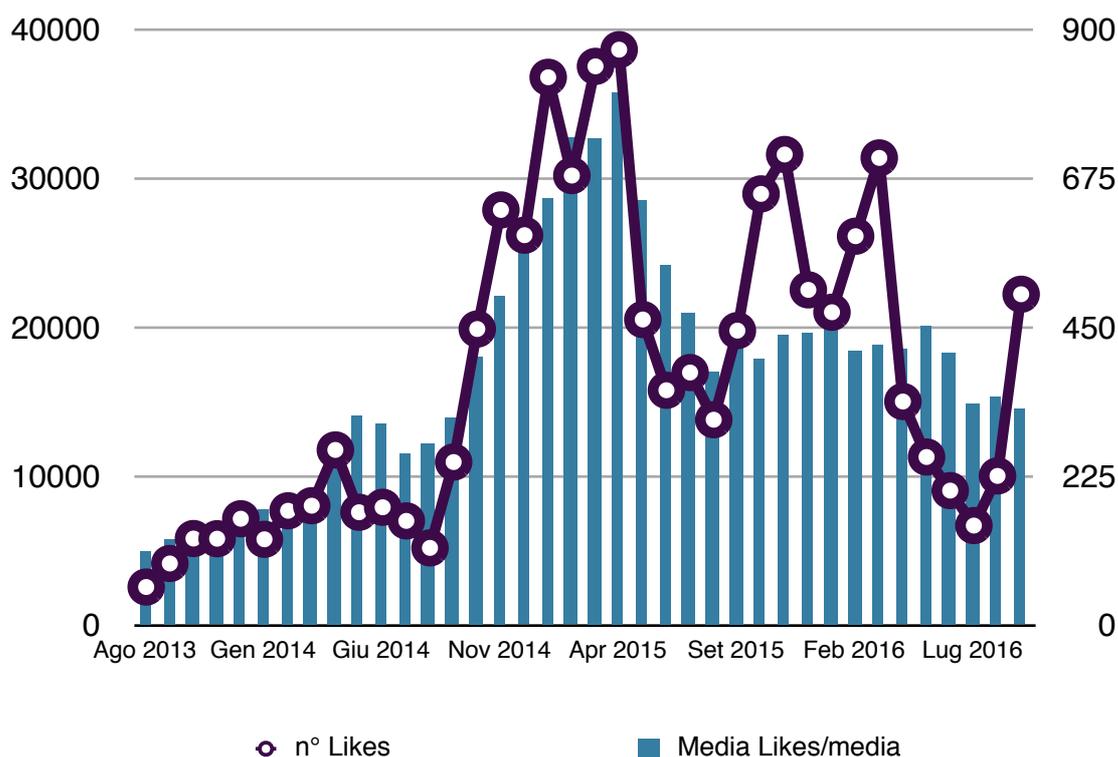


Grafico 5: Like Growth History Graphic di UYBA su Instagram con analisi triennale da agosto 2013 a settembre 2016 (dati al 30/09/2016)

Da tale analisi appare molto chiara la natura ciclica della comunicazione di una società sportiva come l'Unet Yamamay Busto Arsizio, dove appare nitidamente che i mesi con maggior distribuzione di like medi sono quelli di attività sul campo della squadra, ovvero da settembre a marzo indicativamente; inoltre nella prima fase di presenza fissa sulla piattaforma social in esame si individua una crescita costante, corrispondente ad una fase di assestamento sul social medium, tanto che da agosto 2013 ad aprile 2015 il numero di like è in costante aumento, salvo poi dalla stagione 2014/2015 iniziare un percorso tipico di ciclo sottolineata in precedenza.

Tale social media e gli strumenti ad esso legati offrono anche l'opportunità alla società biancorossa di studiare in maniera approfondita come ottimizzare al meglio la propria presenza sulla piattaforma, indicando tra le altre cose la *Best Time to Post*, una griglia suddivisa in giorni settimanali ed ore del giorno, che tramite una rappresentazione grafica immediatamente valutabile, evidenzia in quali ore del giorno e in quale momento della settimana c'è da rafforzare la propria presenza. L'ufficio responsabile della gestione dei social media di Busto Arsizio si muove a questo punto per coprire tale lacuna, rafforzando l'immagine in modo scientificamente valido.

3.3 UYBA su Twitter e Youtube

La presenza dell'Unet Yamamay Busto Arsizio su Twitter risale al 2010, poco dopo l'adesione a Facebook; tuttavia il processo di crescita avvenuto sulle due diverse piattaforme è profondamente differente e ha determinato inevitabilmente per la società sportiva in analisi il dirottamento di energie e la pianificazioni di attività più conformi al social network di Zuckerberg. Twitter infatti per le sue caratteristiche endemiche si è ritagliato una nicchia di utenza, andando a differenziarsi fortemente rispetto agli altri competitor, ma la limitatezza dei 140 caratteri costituisce un ostacolo ad un tipo di comunicazione più dettagliata tipica delle società sportive, tanto da rendere necessaria la presenza di link verso testi più articolati presenti sul sito web o sullo stesso Facebook. Twitter è dunque un network "estroflesso", proteso verso l'esterno, mentre Facebook ha più la tendenza e l'ambizione di inglobare gruppi di discussione e risorse multimediali, bastando a sé stesso¹⁸; tale condizione contribuisce dunque a rendere di fatto Twitter strumento adatto alla comunicazione immediata e limitata nel tempo, che nel caso della società biancorossa si concretizza bene nell'aggiornamento costante durante i match sui parziali, andando però a perdere in parte il contributo video, che invece è garantito e immediatamente utilizzabile sulla piattaforma social di Facebook.

¹⁸ Wu Ming, <http://bit.ly/vMQSNU>



Figura 29: Profilo Twitter UYBA (screenshot del 04/10/2016)

L'Unet Yamamay Busto Arsizio presenta su Twitter 7232 follower¹⁹ e segue 270 utenti; nell'analisi della performance sul social media spesso si focalizza molto l'attenzione unicamente sul numero di follower, senza dare il giusto peso al numero di following. Tale rapporto è invece molto indicativo a mio parere, perchè soprattutto in aziende commerciali, ma può valere la stessa logica

¹⁹ Dato aggiornato al 30/09/2016

anche in una società sportiva, lo sbilanciamento di tale rapporto solo verso i follower potrebbe indicare un atteggiamento supponente da parte di un brand, che imposta la propria comunicazione su tale social network solo in uscita, focalizzandosi esclusivamente sul parlare e non sull'ascoltare; allo stesso modo un rapporto sbilanciato unicamente verso i following ha l'effetto di dissuadere eventuali nuovi follower a seguire il profilo, spinti al rifiuto dalla sensazione che, visto il numero esiguo di follower, non vi siano contenuti interessanti nel profilo. Proprio in quest'ottica è utile fare un raffronto di tale rapporto con i propri competitor, per comprendere come la propria azienda si posiziona nel panorama del settore.

Società Sportiva	Follower	Following	Rapporto
Unet Yamamay Busto Arsizio	7232	270	26.78
Imoco Volley Conegliano	3744	64	58.5
Igor Volley Novara	3230	94	34.36
Pomì VBC Casalmaggiore	1469	48	30.60
Savino Del Bene Scandicci	1088	1179	0.92

Tabella 9: Rapporto Follower/Following su Twitter delle maggiori società di pallavolo femminile in Italia (dati aggiornati al 30/09/2016)

In generale il rapporto tra le due componenti deve essere sempre positivo e superare il valore di 10; al crescere poi del numero di follower, come nel caso UYBA, il rapporto tende ad assestarsi verso il basso poiché l'incremento dei follower non sarà più elevato, come nelle fasi iniziali di presenza sul social media. In tale ottica lo studio con i competitor mostra come quasi tutte le società presentino cura nella scelta del numero di follower, con l'eccezione della Savino Del Bene Scandicci che sta seguendo una politica errata nell'utilizzo del mezzo. Va inoltre valutata la qualità dei following, avendo cura di scegliere utenti con un capace utilizzo del mezzo e, dove possibile, anche *influencer*, soggetti che sono capaci mediante le proprie azioni e interazioni di spostare le

preferenze di un elevato numero di altri utenti, andando così a potenziare il reach del profilo stesso.

Twitter fornisce anche uno strumento di analisi sulle interazioni dei diversi utenti con il profilo in analisi; la *query* viene effettuata su base mensile (di 28 giorni), per cui si avrà una risposta suddivisa delle visualizzazioni avvenute nei diversi giorni (Figura 30). Analizzando tali dati risulta immediato un picco in corrispondenza del 01/10 e del 02/10: tale dato non sorprende, ma anzi conferma quanto sottolineato in precedenza in merito all'utilizzo che la società fa del canale Twitter. In quei giorni infatti si è svolto un torneo in Val Chiavenna, dunque lontano dalla sede della squadra, e sono stati molti gli utenti-tifosi che hanno seguito i progressi della squadra tramite i tweet, canale rapido e costante per l'aggiornamento.



Figura 30: Statistiche Twitter per le interazioni con il profilo UYBA (estrapolazione del 04/10/2016)

Di notevole interesse sono anche ulteriori dati relativi al profilo UYBA resi disponibili sulla piattaforma, che sono il numero di clic sul link, il numero di *retweet*, il numero di Mi Piace e il numero di risposte.

Clic sul link

1076



In media hai guadagnato **38 clic sul link** al giorno

Retweet

216



In media hai guadagnato **8 retweet** al giorno

Mi piace

546



In media hai guadagnato **20 mi piace** al giorno

Risposte

10



In media hai guadagnato **0 risposte** al giorno

Figura 31: Elementi di analisi forniti da Twitter per il profilo UYBA (estrapolazione del 04/10/2016)

L'analisi dell'account Twitter, fornita da Twitter Analytics, effettua una panoramica mensile sul profilo andando a mettere in evidenza gli elementi

centrali di gestione di un profilo e rendendo in tal modo possibile all'ufficio comunicazione UYBA una valutazione sulla performance ed eventuale ridefinizione degli obiettivi.



Figura 32: Riepilogo dati profilo Twitter UYBA su base mensile (estrapolazione del 04/10/2016)

Come nel caso dei numeri relativi a Facebook, anche analizzando gli incrementi mensili di Tweet (+83,6%), di Visualizzazioni dei Tweet (+53,8%) e soprattutto di Visite del profilo, appare chiaro come l'operato sui social network, appaia effettuato basandosi su di una strategia concordata, condivisa e applicata in

modo congiunto ai diversi canali comunicativi; i numeri di riferimento sono molto elevati e, come per gli altri social network finora presi in esame, sono incipit di una fase di crescita che si consoliderà nel mese di ottobre e che si assesterà nei mesi invernali per poi vedere un calo con l'approssimarsi del periodo estivo. Oltre a questi dati vengono anche evidenziati mensilmente il tweet più popolare, il top follower e il suo *reach*, la menzione più popolare ed il tweet con contenuti multimediali più popolare.

Tra tutti gli elementi sopracitati merita, a mio parere, una piccola digressione il concetto di retweet e quello di menzione. Con retweet s'intende il rilancio di un nostro messaggio da parte di follower; poiché il nostro tweet appare così nella timeline del nostro follower, permette l'accesso ad un pubblico nuovo costituito da tutti i follower del nostro follower, costituendo di fatto un passa parola del nostro contenuto. L'analisi del numero di retweet permette di valutare così anche il grado di apprezzamento di specifici contenuti e, se analizzato su di un arco temporale specifico, valuta l'efficacia della presenza su Twitter. Le menzioni sulla piattaforma Twitter (esplicitate con @nome) sono, come i retweet, visibili a tutti i propri follower; i KPI monitorabili sono numerosi e con un'analisi del sentiment di tali menzioni e sul loro numero, è possibile valutare la capacità del profilo di coinvolgere gli utenti di Twitter, essere dunque un influenzatore, e comprendere l'ampiezza della conversazione generata e degli utenti coinvolti.

Youtube ha rappresentato nel momento della sua introduzione un canale comunicativo rivoluzionario e tutto il mondo aziendale ne è stato fortemente influenzato e ha iniziato a produrre contenuti multimediali, da presentare tramite tale servizio di video sharing. Tale rivoluzione è stata notevolmente amplificata nel mondo sportivo, dove il prodotto che tale industria dell'entertainment propone è costituito per la maggior parte dalla visione di eventi sportivi; le aziende sviluppano in modo organico la propria presenza su Youtube attraverso la creazione di un canale personalizzato, che rende possibile, tra le altre cose, una personalizzazione del banner di *header*. L'Unet Yamamay Busto Arsizio si è iscritta nel settembre 2010 al canale e da allora ha prodotto e caricato sulla

pagina 334 video; gli iscritti al canale sono 1032 (Figura 33). Il totale delle visualizzazioni che hanno avuto i video caricati è di 531834²⁰.

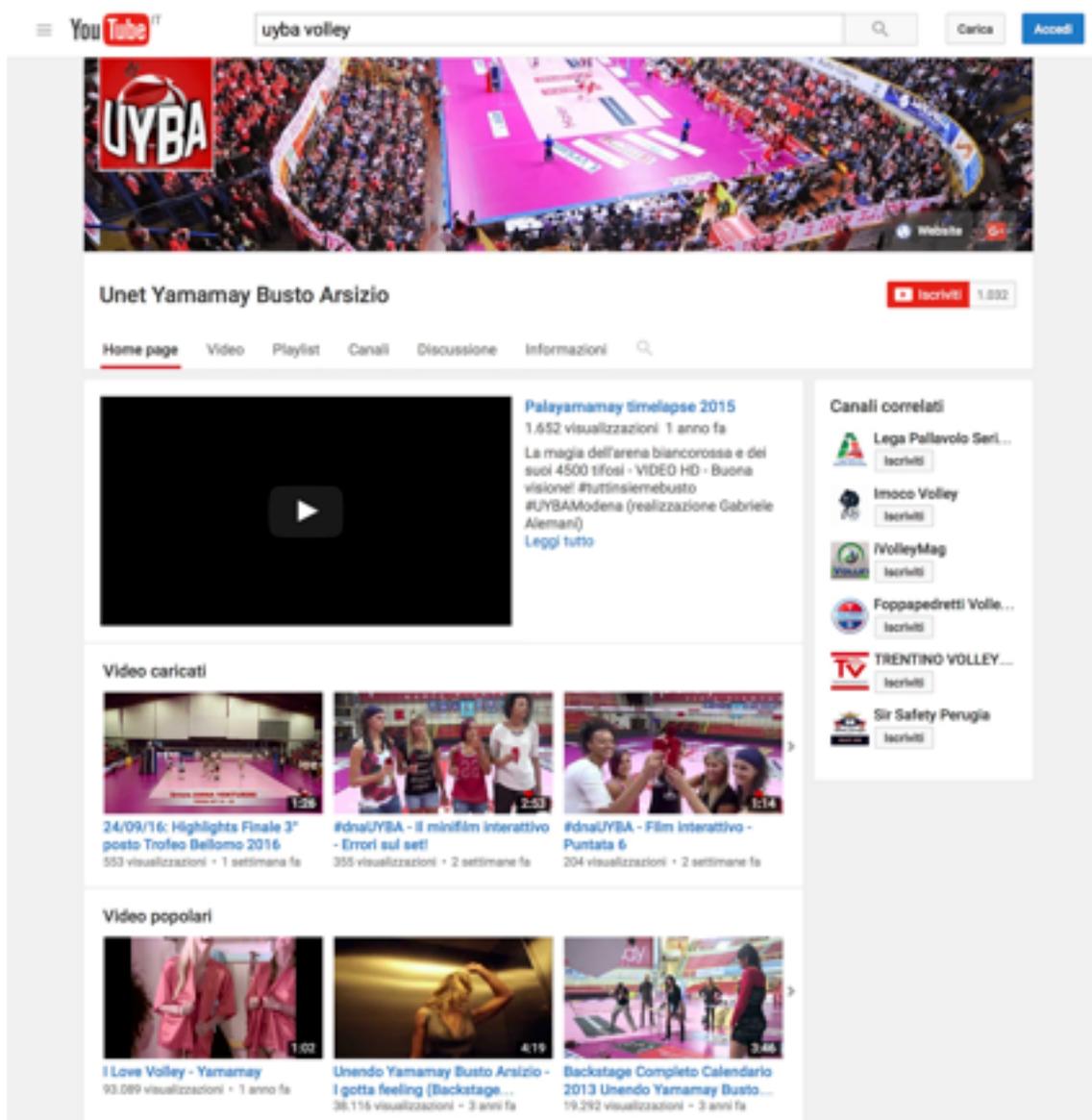


Figura 33: Home Page del canale Youtube UYBA (screenshot del 04/10/2016)

L'ufficio comunicazione della società biancorossa ha accesso alla sezione di Youtube Analytics, che è costituita da una dashboard di analisi da cui visualizzare una panoramica, chiaro quadro delle informazioni principali di cui i gestori del canale necessitano (Figura 34 e 35): tale panoramica è composta da diverse sezioni che studiano nel dettaglio il numero di visualizzazioni e i tempi,

²⁰ Dati aggiornati al 30/09/2016

elemento di fondamentale importanza per comprendere la qualità della visione dei contenuti video da parte degli utenti.

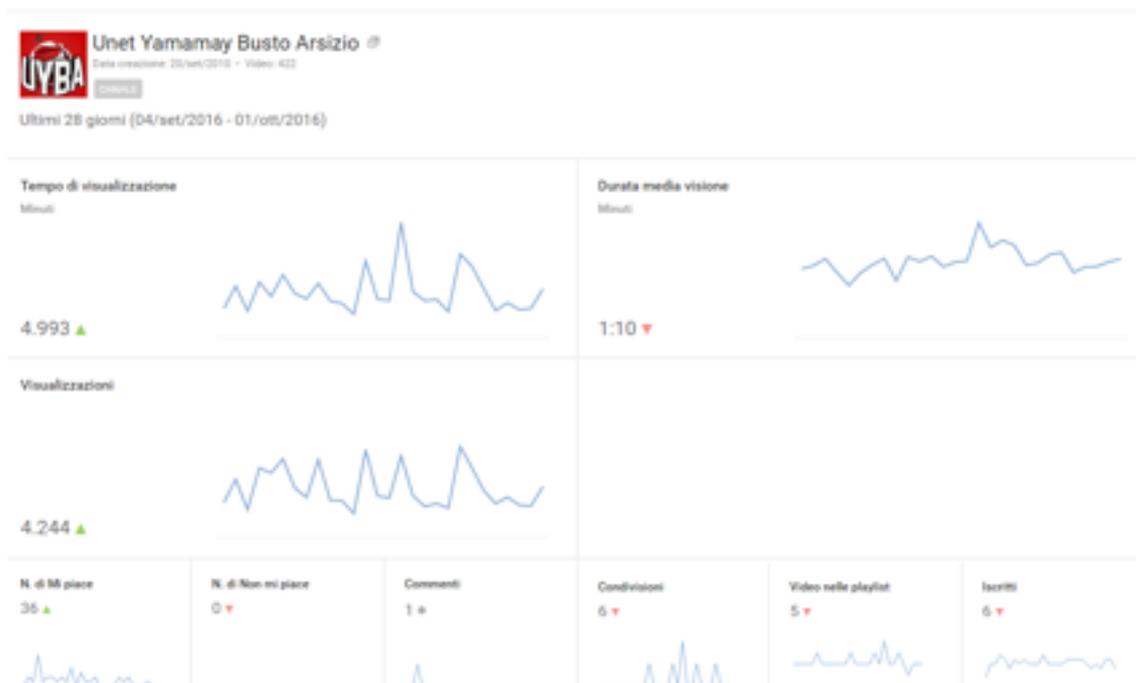


Figura 34: Panoramica mensile del canale UYBA (estrapolazione del 01/10/2016)

Primi 10 video [Espandi tutti i contenuti](#)

Video	Tempo di visualizzazione (minuti)	Visualizzazioni	N. di Mi piace	Commenti
#dnaUYBA - Il minifilm interattivo - Erot...	652 13%	348 8,2%	3	0
24/09/16 Highlights Finale 3° posto Tri...	552 11%	515 12%	4	0
#UYBAaction - La precisione fa allenam...	245 4,9%	134 3,2%	2	0
FARFALLE - INNO UFFICIALE FUTURA V...	199 4,0%	96 2,3%	1	0
#dnaUYBA - Film interattivo - puntata 4	183 3,7%	244 5,7%	3	0
#dnaUYBA - Film interattivo - puntata 5	177 3,6%	241 5,7%	2	0
#dnaUYBA - Film interattivo - puntata 3	168 3,4%	274 6,5%	5	0
#dnaUYBA - Film interattivo - puntata 6	163 3,3%	193 4,5%	4	0
24/09/16 Highlights Raduno Unet Yama...	158 3,2%	141 3,3%	1	0
#dnaUYBA - Film interattivo - puntata 2	147 2,9%	200 4,7%	3	1

Figura 35: Lista dei 10 video con tempo di visualizzazione maggiore (estrapolazione del 01/10/2016)

Con il termine visualizzazioni il canale Youtube esprime l'intenzione da parte dell'utente di guardare un video; il calcolo da parte della piattaforma avviene in modo algoritmico con un numero di visualizzazioni incrementale; un incremento nel numero delle visualizzazioni conduce all'aumento della popolarità del video e contribuisce dunque ad una sua maggiore diffusione. Poiché esiste la possibilità di commentare, mettere il like e condividere il video del canale, anche questi elementi vengono parametrizzati e costituiscono una fonte importante nella valutazione della performance dell'ufficio comunicativo.

Su tale piattaforma l'Unet Yamamay Busto Arsizio risulta sempre leader confrontata con i propri diretti competitor, ovvero le società di pallavolo femminile, ma tutto il settore risulta ancora in una fase embrionale della propria presenza su Youtube; il canale Youtube viene la maggior parte delle volte utilizzato come specchio dell'operato sugli altri social media e non come strumento singolo su cui spingere e su cui pianificare in modo autonomo una strategia di marketing. Le potenzialità in questo senso sarebbero molteplici e per certi versi anche di relativa semplice attuazione, come possono essere le dirette su Youtube dei match non vincolati da diritti televisivi pre-concordati a livello di Lega, l'inserimento di tutte le interviste e conferenze stampa sul canale anche dopo aver effettuato eventuale live su Facebook delle stesse, rendendole così di fatto più facilmente consultabili anche nel futuro, essendo Youtube dotato di un motore di ricerca, al contrario di Facebook, Instagram e Twitter, dove i contenuti multimediali sono unicamente recuperabili scorrendo tutti i contenuti più recenti.

3.4 UYBA Return On Investment

Come analizzato in precedenza con il caso di Arezzo Calcio, allo stesso modo si lavorerà per poter individuare il ROI anche per la società bustocca.

L'elemento da cui partire, per svolgere l'analisi sul KPI del ritorno sull'investimento effettuato nei social media da parte dell'Unet Yamamay Busto Arsizio, è necessariamente costituito dal monitoraggio del grado di pervasività

raggiunto tramite le piattaforme online, ovvero l'esposizione; come ricordato nell'ampia digressione precedente, si calcola come numero di utenti che può vedere ed avere accesso ai contenuti presentati sul web e sui social media da parte della società sportiva. Può essere quantificata secondo la seguente formula:

$$\begin{aligned}
 \text{Esposizione UYBA} &= (\text{Reach} * \text{Frequency}) [\text{Facebook}] \\
 &+ (\text{Reach} * \text{Frequency}) [\text{Instagram}] \\
 &+ (\text{Reach} * \text{Frequency}) [\text{Twitter}] \\
 &+ (\text{Reach} * \text{Frequency}) [\text{Youtube}]
 \end{aligned}$$

L'esposizione per l'UYBA può dunque aumentare se si riesce ad incrementare il *reach* o la frequenza dell'inserimento di contenuti sulle diverse piattaforme social; per il calcolo del reach, dove non già fornito dalla piattaforma (ad esempio Facebook e Twitter) utilizzeremo il numero di visualizzazioni per Youtube e il numero di follower per Instagram (non esiste un contatore di visitatori unici, ma di fatto ogni follower vede il contenuto inserito nella propria timeline), che certamente rappresentano una stima fortemente al ribasso del valore reale. Nel caso della società biancorossa, nel mese in esame (Settembre 2016) i dati necessari per il calcolo saranno dunque:

Social Media Platform	Reach (dal 7 sett. 2016 al 4 ott. 2016)	Frequency (dal 7 sett. 2016 al 4 ott. 2016)
Facebook	746163	
Instagram	12270	57
Twitter	155000	
Youtube	4244	8

Tabella 10: Esposizione dell'Unet Yamamay Busto Arsizio sui social media in analisi, nel periodo dal 7 settembre 2016 al 4 ottobre 2016.

L'esposizione dunque si può calcolare nel seguente modo:

$$\begin{aligned} \text{Esposizione UYBA} &= (746163) \text{ [Facebook]} \\ &+ (12270 * 57) \text{ [Instagram]} \\ &+ (155000) \text{ [Twitter]} \\ &+ (4244 * 8) \text{ [Youtube]} \\ &= 746163 + 699390 + 155000 + 33952 = 1634505 \end{aligned}$$

In realtà per avere una stima reale dell'esposizione dell'Unet Yamamay Busto Arsizio andrebbe eseguita una sovrapposizione dei profili sui diversi social network, in quanto spesso fan, follower e iscritti sulle diverse piattaforme si sovrappongono. Tale operazione risulta impossibile in termini di privacy e non è dunque possibile avere una stima reale dell'esposizione di tutti i social network, se non presi singolarmente; ai fini della nostra analisi va a mio parere tenuto come riferimento il dato più alto, ovvero l'esposizione di Facebook, per capire la portata del bacino d'utenza a cui la società si rivolge e l'analisi specifica di ogni singola piattaforma social permette di comprendere quali siano i margini di crescita possibili su ognuno di essi, tenendo sempre conto però del numero totale di iscritti al social network in esame e dunque dell'ambiente totale di analisi.

Il secondo step per valutare la bontà della performance è determinato dal grado d'influenza e coinvolgimento che la società è stata capace di generare tramite la propria gestione dei social network; per quanto riguarda l'influenza è necessario che la società inizi una fase di analisi dei profili dei propri utenti, per poter individuare nel proprio bacino di sostenitori, quelli che possono essere considerati degli influenzatori, così da attuare una politica specifica atta a garantire un loro feedback positivo sulle attività societarie. Di fatto questa operazione avviene già, poiché tramite la gestione della pagina o del profilo societario sono tutto sommato facilmente individuabili i soggetti, con grande seguito e che interagiscono in modo attivo con la pagina/profilo e gli altri utenti, ma non si tratta di un'analisi scientifica; questo limita o esclude in certi casi la formulazione e pianificazione di iniziative mirate sugli influenzatori e

rappresenta un'occasione persa nell'ottica di sviluppo generale sui social media. Gli influenzatori nel mondo social, sia quelli capaci di influenza piccole mass, sia quelli che influenzano milioni di persone, vanno se possibile coinvolti e spinti a seguire le vicende della squadra sportiva, per incrementarne l'eco generale sulla Rete.

Per quanto riguarda poi il coinvolgimento ogni piattaforma presenta metriche specifiche che permettono di comprendere quanto effettivamente i soggetti esposti, i fan e i follower siano parte delle attività della società sportiva. Nella Tabella 11, è presentato uno schema riassuntivo del coinvolgimento nelle operazioni svolte sui social media da parte dell'Unet Yamamay Busto Arsizio, fornite dai gestori dei diversi social network.

Social Media Platform	Metrics	Value
Facebook	Interazioni con i post	246900
	Crescita rispetto al mese preced.	+82%
Instagram	Likes	22258
	Commenti	110
Twitter	Menzioni	49
	Retweet	216
Youtube	Likes	36
	Commenti	1
	Condivisioni	6

Tabella 11: Coinvolgimento nella attività sui social da UYBA (relativo al periodo dal 7 settembre 2016 al 4 ottobre 2016)

Il loro svolto dall'ufficio comunicazione nell'ambito del coinvolgimento, soprattutto nei social network ritenuti più adatti ai contenuti e alle esigenze della società sportiva, è molto buono e chiaramente seguito di un'attenta e puntuale pianificazione; le potenzialità di sviluppo e miglioramento sono alte, in particolar modo su Youtube che presenta margini di crescita notevoli.

Come citato in precedenza nell'approfondimento sul caso di Arezzo Calcio, all'utilizzo di metriche fornite dalle diverse piattaforme social, è opportuno affiancare delle metriche utili in chiave di business, che portino alla valutazione della performance nella gestione dei social, tramite un indicatore come il ROI; poiché, come più volte riportato, le società sportive hanno carattere stagionale, risulta, a mio parere, più valido un raffronto annuale sull'operato dell'Unet Yamamay Busto Arsizio, che non consideri dunque eventuali fluttuazioni diverse nel corso dell'anno. L'ideale per un approfondimento sarebbe la pianificazione di un sistema su base mensile, che porti poi al raffronto e alla valutazione comparativa con lo stesso mese nei diversi anni, così da poter cogliere ancor più nel dettaglio, ciò che appare nella visione macro con orizzonte temporale annuale.

Per il calcolo del Social Media ROI, è necessario essere a conoscenza di alcuni dati di gestione interna, inerenti la redditività degli investimenti nel social media marketing. Nello specifico, come indicato in precedenza:

$$\text{Marketing ROI} = \frac{\text{Revenue} - \text{Cost of goods sold} - \text{Marketing investment}}{\text{Marketing investment}}$$

Le diverse voci sono state raccolte tramite la consultazione della sezione amministrativa della società, che ha fornito i dati relativi ai ricavi e alle spese così come sono stati poi identificati a bilancio.

Per quanto riguarda la voce ricavi derivanti dal merchandising, va tuttavia specificato che l'Unet Yamamay Busto Arsizio ha attualmente un accordo commerciale con lo sponsor tecnico, Macron, che di fatto gestisce direttamente il merchandising e annualmente riconosce alla società sportiva bustocca una percentuale di royalties sul venduto pari al 20%; i dati riguardanti il merchandising non sono dunque in mano alla società, ma vengono forniti dallo sponsor tecnico ad essa esterno, così come quelli relativi al costo del venduto.

Proprio per tale ragione, probabilmente, ai fini del nostro studio per comprendere come gli investimenti in social media marketing abbiano influenzato il ritorno sull'investimento, assume maggior significato la valutazione del ROI basato sui ricavi, dove la percentuale di utile sul totale delle vendite non influenza il valore finale.

$$\text{ROI (basato sui ricavi)} = \text{Revenue} / \text{Marketing Investment}$$

I dati relativi alla gestione dei ricavi derivanti dal merchandising sono i seguenti:

RICAVI MERCHANDISING	2014/2015	2015/2016
Ricavi derivanti dal merchandising Macron	8455 €	9100 €
Ricavi derivanti dal merchandising per UYBA	1691 €	1820 €
Costo del materiale venduto tramite merchandising	1415 €	1480 €

Nell'analisi dei dati va specificato che nel passaggio dalla stagione 2013/2014 alla successiva 2014/2015 vi è stato un cambio dello sponsor tecnico, con il passaggio da Errea a Macron.

Per quanto riguarda la componente costi dell'investimento in marketing, invece, la formula comprende:

$$\begin{aligned} \text{Marketing investment in Social Media} = & \text{Ongoing costs} \\ & + \text{Campaign costs} \\ & + \text{Set up costs} \\ & + \text{Infrastructure costs} \end{aligned}$$

Tralasciando per un attimo i costi di campagna, che analizzeremo separatamente, le altre componenti di costo per quanto riguarda l'investimento in marketing sono riassumibile secondo la tabella che segue:

MARKETING INVESTMENT	2014/2015	2015/2016
Costi computer	500 €	700 €
Costi connessioni Internet	1400 €	1500 €
Costi installazione	150 €	200 €
Acquisto materiali per gestione social media	100 €	300 €
Acquisto programmi/applicativi web per creazione contenuti	-	-

Per quanto riguarda i costi pluriennali si è proceduto a considerarli secondo la quota di competenza dei relativi esercizi, secondo le regole dell'ammortamento classiche.

Come esplicitato in precedenza, la componente di costo include anche i cosiddetti costi di campagna, ovvero gli importi determinati sommando il budget complessivo imputato alle azioni di esposizione, d'influenza e di coinvolgimento. Come per il caso Arezzo Calcio, anche in questo studio non è possibile determinare i costi d'influenza in quanto non è mai stato un approfondita disamina e valutazione su eventuali *influencer*, in termini di portata, frequenza, reputazione e qualità. Le altre componenti di costo, tra cui per l'appunto i costi di esposizione e i costi di coinvolgimento, si compongono da costi di volantaggio, poster, pubblicità per eventi specifici e costi di eventuali inserzioni a pagamento sui social media per incrementarne la diffusione. Tali componenti per quanto riguarda la società bustocca di fatto non ci sono poiché il lavoro associato ai social media permette di evitare proprio tali elementi di costo; l'elevata copertura garantita dai social media infatti permette il risparmio su tali spese e le risorse vengono piuttosto reinvestite nell'acquisto di prodotti o applicativi, che permettano un lavoro più efficace ed attraente nei confronti del pubblico sulle piattaforme social.

A questo punto la componente di costo è così riassumibile:

Marketing investment in Social Media (UYBA) = Ongoing costs

+ Campaign costs

+ Set up costs

+ Infrastructure costs

$$\text{Stag. 2014/2015} = 500 + 150 + 100 + 1400 = 2150 \text{ €}$$

$$\text{Stag. 2015/2016} = 700 + 200 + 300 + 1500 = 2700 \text{ €}$$

A questo punto è possibile calcolare il *Return On Investment* dei social media, secondo la seguente formula per i diversi anni:

$$\text{Social Media ROI} = \frac{\text{Revenue} - \text{Cost of goods sold} - \text{Marketing investment}}{\text{Marketing investment}}$$

$$\text{Stag. 2014/2015} = \frac{(8455 \text{ €} - 1415 \text{ €} - 2150 \text{ €})}{2150 \text{ €}} = 227,4 \%$$

$$\text{Stag. 2015/2016} = \frac{(9100 \text{ €} - 1480 \text{ €} - 2700 \text{ €})}{2700 \text{ €}} = 182,2 \%$$

Gli indicatori così calcolati significano che per ogni euro investito nelle diverse stagioni ha generato rispettivamente 2,27€ per la stagione 2014/2015 e 1,82€ per la stagione 2015/2016 di utile; tali numeri di fatto sono però riferiti a Macron, che godrà di elevatissimi guadagni rispetto ai costi sostenuti. A ridimensionare tali importi, sicuramente, contribuiranno le spese in termini di promozione e marketing effettuati da Macron, ma tali valori sono da suddividere per tutte le società sportive con cui collaborano, dunque la loro incidenza non sarà in ogni caso eccessivamente significativa.

Come sottolineato in precedenza, visto il tipo di accordo commerciale tra la società bustocca e lo sponsor tecnico in merito al merchandising e la completa gestione del merchandising proprio in mano a Macron, risulta di maggior

significato economico per poter qualificare l'operato della società sportiva, in questo caso, il calcolo della redditività dell'investimento sulla base dei ricavi totali ottenuti dalla società stessa in base agli investimenti fatti nel social media marketing.

Valutando infatti solamente l'elemento relativo ai ricavi, senza considerare il costo del venduto, si ottengono i seguenti risultati:

ROI (basato sui ricavi) = Revenue / Marketing Investment

Stag. 2014/2015 = 1691 € / 750 € = 2,25

Stag. 2015/2016 = 1820 € / 1200 € = 1,51

Il significato di tali elementi è che per ogni euro investito dalla società nelle attività legate ai social media, si è ottenuto un guadagno rispettivamente di 2,25 € per la stagione 2014/2015 e di 1,51 € per la stagione 2015/2016, dimostrando cioè che l'attività pianificata e condotta sui social media si dimostra efficace portando dei guadagni positivi rispetto all'investimento.

La flessione del ROI nel passaggio tra le due stagioni è facilmente spiegato dal contesto sportivo; come riportato in precedenza, in merito all'analisi del funzionamento del marketing sportivo, le società sportive sono fortemente condizionate nel loro operato dai risultati sportivi che conseguono e dal tipo di atleti che nella campagna acquisti sono riusciti ad ottenere. Nella stagione 2014/2015 la società bustocca si è classificata al secondo posto in Champions League, la maggior competizione europea pallavolistica, e contava tra le sue fila alcune delle atlete più in vista e più amate dai tifosi, tra cui Francesca Marcon, Giulia Leonardi, Asia Wolosz e Valentina Diouf; l'effetto sul merchandising è presto spiegato e l'incremento è da tali elementi giustificato.

Nella stagione successiva 2015/2016, la società ha subito una rivoluzione interna, con il cambio della presidenza, della direzione, del capo allenatore e la rifondazione totale della squadra stessa, con la vendita degli elementi con maggiore visibilità e l'inizio di un progetto basato sulle giovani. I risultati sul campo sono dunque stati di molto inferiori rispetto alle stagioni passate, con la mancata qualificazione ai quarti di finale di Coppa Italia e il mancato ingresso ai

playoff scudetto; inevitabilmente tutto ciò ha avuto effetti a cascata anche a livello di merchandising, che nonostante lo sforzo svolto sui social media, sempre in crescita in termini di investimenti e attività, non è stato equivalentemente seguito da un incremento dei ricavi dovuti alla vendita dei prodotti di merchandising.

Per tutte le ragioni sopra esposte, è presumibile aspettarsi nella stagione 2016/2017, che si appresta ad iniziare, un incremento del ROI basato sui ricavi, in quanto sono tornati alcuni nomi di spicco tra le fila della squadra bustocca e la società si appresta a prendere parte nuovamente alle competizioni europee, anche se nella terza competizione continentale a livello d'importanza.

L'Unet Yamamay Busto Arsizio dovrebbe a mio modo di vedere rivedere gli accordi in termini di merchandising con Macron, in quanto, se è pur vero che nel mondo della pallavolo femminile l'aspetto merchandising non ha un peso così elevato, quanto per esempio la campagna abbonamenti o la vendita dei biglietti per i singoli eventi, sicuramente si potrebbero ottenere risultati migliori tramite una maggiore sinergia tra i soggetti coinvolti. Se Macron infatti stimolasse maggiormente la società, incrementando la percentuale di royalties riconosciuta ed ideando specifiche campagne pubblicitarie a favore della società sportiva, vedrebbe sicuramente incrementare in modo netto i propri introiti, anche grazie alla maggior presenza sui social di iniziative legate al merchandising ideate dall'Unet Yamamay stessa, che andrebbero a spingere ulteriormente le vendite, attualmente concentrate principalmente e unicamente ad inizio stagione e nel periodo natalizio.

Conclusioni

Come si è cercato di evidenziare nel presente elaborato, l'utilizzo professionale dei social media come strumento di marketing e la capacità di sfruttare i relativi strumenti di misurazione per valutarli rappresentano una delle sfide principali che le aziende si trovano a dover affrontare.

A maggior ragione tale obiettivo è ancor più valido per le aziende che lavorano nel settore sportivo, dove, soprattutto a livello di "sport minori", le risorse a disposizione, per promuoversi e proporsi quali alternative nel mercato dell'entertainment, sono ridotte.

L'uso corretto di tutti gli strumenti di valutazione della performance permette di far comprendere ai decisori aziendali, che un approccio pianificato e integrato nella gestione delle piattaforme social paga, e che tali vantaggi sono tangibili e misurabili. Il lavoro dell'analista diventerà in ottica futura sempre più strategico per il raggiungimento degli obiettivi di business dell'azienda e in futuro, grazie all'evoluzione tecnologica, si apriranno sempre nuovi spiragli di studio. Le metriche di performance sono un elemento chiave per misurare i progressi e comunicare gli avanzamenti della strategia aziendale secondo il planning redatto; tutti questi strumenti di misurazione di fatto valutano la capacità di influenzare, la capacità di provocare effetti e far variare i comportamenti degli utenti.

Tra tutti gli strumenti che vi sono a disposizione, uno dei più interessanti a livello economico e strategico è rappresentato dal ROI, il ritorno sull'investimento in termini di social media marketing, come ampiamente trattato in precedenza. Ma, come riportato da Brian Solis²¹, principal analyst di Altimeter Group, il ROI può essere interpretato in senso più ampio come Realization Of Influence, ovvero la valutazione delle capacità d'influenza dell'azienda tramite i mezzi social, partendo dai dati grezzi, attraverso i progressi ottenuti durante l'operato e, infine, con la valutazione dei risultati in termini di cambiamento.

Di fatto i social media non rappresentano unicamente canali che l'azienda può utilizzare in modo integrato ad altre strategie tradizionali, ma sono

²¹ Solis B., *The End of Business as Usual*, John Wiley and Sons Inc, 2011

l'elemento rivoluzionario che è andato a cambiare per sempre il concetto di comunicazione aziendale, tanto che le aziende ormai non possono più prescindere dal prendere in considerazione le piattaforme sociali. Si tratta di una vera e propria rivoluzione sociale e culturale, che non si può ignorare per il bene futuro dell'azienda e che deve essere tenuta in debito conto nella strutturazione futura delle realtà economiche e sociali; elemento centrale infatti, per ottenere un risultato valido a livello integrato, è la creazione di una struttura in termini manageriali, capace di guidare e di mettere il giusto focus sulle attività da svolgere e sui risultati ottenuti.

Come sempre le persone sono il fattore critico di successo e per tale ragione la formazione di personale adeguato a gestire fattori in continua evoluzione e talvolta di difficile interpretazione risulta l'elemento discriminante tra una gestione efficace e una non efficace. L'aspetto chiave dunque risiede nella pianificazione e strutturazione delle iniziative da implementare e nella capacità di costruire e consolidare un team di successo, che tramite lo sviluppo di attività e la loro misurazione ex-post, possa portare l'azienda a crescere.

Bibliografia

- Avinash K., Web Analytics 2.0, Sybex, 2009
- Blanchard O., Social Media ROI: managing and measuring social media efforts in your organization, Que, 2011
- Castells M., Comunicazione e Potere, Università Bocconi Editore, Milano, 2009
- Cosenza V., Social Media ROI, Apogeo, 2012
- Di Fraia G., Social Media Marketing, Hoelphi, 2011
- Diegoli G., (Mini)marketing. 91 discutibili tesi per un marketing diverso, Ledizioni, 2008
- Everett Rogers, Diffusion of Innovation, Free Press, 1962
- Geoffrey Moore, Crossing the Chasm, Harper Paperbacks, 1991
- Giangreco E. F., Marketing e comunicazione nello sport, Franco Angeli, 2013
- Gillin P., Secrets of Social Media Marketing, 2009
- Guy R. Powell, Steven W. Groves, Jerry Dimos, ROI of Social Media: How to Improve the Return on your Social Marketing Investment, John Wiley & Sons, Singapore, 2011
- Kaplan R.S., Norton D.F., The Balanced Scorecard: Translating strategy into Action, Harvard Business School Press, 1996, Boston
- Lovett J., Social Media Metrics Secret, Wiley, 2011
- Lovett J., Owyang J., Social Marketing Analysis. A Framework for Measuring Results in Social Media, 2010
- Mandelli, Accoto, Marca e metriche dei social media, Università della Svizzera Italiana, 2010
- Meerman Scott D., Le nuove regole del Marketing, Hoelphi, 2016
- Porter, The Competitive Advantage of Nations, 1990
- Prunesti A., Comunicazione e marketing delle imprese sportive. Dall'analisi strategica alla gestione del marchio e delle sponsorizzazioni, Franco Angeli, 2008
- Solis B., The End of Business as Usual, John Wiley an Sons Inc, 2011
- Sterne J., Social Media Metrics, 2010
- Controllo di Gestione, Case History, n. 2, 2014

Siti web

Boyd D., <http://bit.ly/4A0hPS>
O'Reilly T., <http://oreil.ly/aa1sP>
Owyang, <http://bit.ly/gVpcfG>
Wu Ming, <http://bit.ly/vMQSNU>

Ringraziamenti

Un grazie sentito a tutte le persone che mi sono state accanto in questi mesi di tensione e pressione.

Un grazie speciale a Giorgio Ferrario ed Enzo Barbaro, che sono stati disponibilissimi e che hanno fatto i salti mortali insieme a me.

Un grazie al prof. Moreno Mancin, che mi ha sempre appoggiato nel fare questa tesi.

Un grazie a Marco, che mi ha supportato e sopportato costantemente ed infaticabilmente.

Alla mia famiglia, in particolare a mamma e papà, che mi hanno insegnato a non mollare mai.