



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA (TrEc)**

**PROVA FINALE**

**"Il marketing sportivo nell'era digitale: il caso F.C.  
Internazionale"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. MARCO PAIOLA**

**LAUREANDO: MASSIMO DE CESARE**

**MATRICOLA N. 1096049**

**ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018**



**INDICE: “IL MARKETING SPORTIVO NELL’ERA DIGITALE: IL CASO F.C. INTERNAZIONALE”**

<b>“Introduzione”</b>	<b>2</b>
<b>1.    “Il Marketing Sportivo: definizione e concetto”</b>	<b>4</b>
- Storia del Marketing Sportivo	5
- Una definizione di Marketing Sportivo	7
- Le fasi	9
- Il Business del calcio e la valorizzazione del brand	10
- L’analisi del settore del calcio	14
<b>2.    “Digital Marketing delle società di calcio, avvento dei social network”</b>	<b>17</b>
- Una Definizione di Digital Marketing – Era Web 2.0	17
- Applicazione del Digital Marketing nel settore del calcio	21
<b>3.    “F.C. Internazionale: presenza sui social network, omnichannel, hashtag, eventi”</b>	<b>23</b>
- Strategie di digital marketing dell’Inter:	24
- Omnichannel: la chiave del successo. Analisi social network: Twitter, Facebook, Instagram	24
- Creazione di molti hashtag e organizzazione di molti eventi	26
- Visibilità nei paesi orientali (Cina, India): motivazioni, risultati	29
<b>“Conclusioni”</b>	<b>32</b>
<b>“Sitografia”</b>	<b>34</b>
<b>“Bibliografia”</b>	<b>35</b>

## **INTRODUZIONE**

Il seguente elaborato nasce da una passione quotidiana per lo sport, accomunata da una “convivenza” pratica con questo e allo stesso tempo un interesse per il marketing, in particolare digital marketing.

La percezione che ognuno di noi ha dello sport è data dal ricordo dei momenti di sport praticati, visti, vissuti, che ci si porta più a lungo con sé. Per questo mi sono accorto di come io debba molto allo sport, alle emozioni dei gol segnati, all'atmosfera epica della finale di Champions League, allo stadio Santiago Bernabeu di Madrid, in cui l'Inter divenne campione d'Europa nel 2010, a tutte le partite allo stadio di Milano “Giuseppe Meazza” di San Siro condivise con i miei amici.

In questi ultimi anni della mia vita, durante il mio percorso universitario, ho appreso e approfondito nozioni riguardanti il marketing, potendo, di conseguenza, comprendere come quest'ultimo venga applicato in tutti gli ambiti della nostra società. Da questo nasce la mia idea di accostare il concetto del marketing al mondo dello sport, con particolare attenzione al settore calcistico prendendo come oggetto di analisi la squadra italiana F. C. Internazionale, per la quale mostro un profondo interesse.

Obiettivo del seguente elaborato consisterà nel fornire un'analisi del marketing sportivo all'interno dell'era digitale. Partendo dalla definizione di Marketing Tradizionale, verrà posta l'attenzione sull'importanza di Internet e sull'effetto prodotto dal suo impatto sul marketing sportivo, in seguito all'evoluzione dal Web 1.0 al Web 2.0. Verranno, quindi, dimostrati i grandi benefici, miglioramenti e innovazioni condotti dall'applicazione del marketing al contesto sportivo.

Considerata una crescente attenzione nei confronti del mondo dello sport, il mio impegno sarà quello di identificare le motivazioni che hanno spinto le più grandi società sportive, i più importanti agenti dei singoli atleti, sponsor, mass media e soprattutto gli stessi atleti, ad investire in nuove forme di gestione più adeguate ad un business in continua evoluzione e sempre più competitivo, digitalmente e non.

Come precedentemente detto, prenderò come modello d'analisi la società calcistica F. C. Internazionale, poiché risulta essere una delle società con un maggior tasso di crescita in ambito commerciale e di brandizzazione a livello mondiale negli ultimi anni, tramite l'implementazione di strategie di digital marketing (come l'utilizzo di hashtag, la creazione di

pagine web e di concorsi per la tifoseria nerazzurra) per incrementare la community delle proprie Fan Page Certificate riscuotendo di conseguenza ottimi ricavi economici.

## **CAPITOLO 1 – “IL MARKETING SPORTIVO: DEFINIZIONE E CONCETTO”**

Il marketing rappresenta una funzione aziendale che può essere espressa nel business delle aziende di ogni settore. Anche al settore dello sport, quindi, è destinato un tipo di marketing: il marketing sportivo. Lo sport e dunque il marketing sportivo devono essere considerati come fenomeni unici, data la complessità e peculiarità dell'elemento sportivo: gli autori John Beech e Simon Chadwick definiscono il marketing sportivo come:

*«un processo continuativo dove avvenimenti dal risultato incerto sono sfruttati per l'appagamento diretto o indiretto dei bisogni dei clienti sportivi, dei business legati allo sport e di altri soggetti o organizzazioni relazionate a questo»*  
(Beech e Chadwick, 2007)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Simon Chadwick, John Beech (a cura di), *The Marketing of Sport*, Pearson Higher Ed., 2007

## STORIA DEL MARKETING SPORTIVO

Siamo a cavallo tra gli anni '50 e gli anni '60, quando iniziano a sorgere i primi contratti tra aziende e sport. Si attivano le prime sponsorizzazioni, caratterizzate da una valenza tutta emozionale: i capi delle aziende sono mossi principalmente dalla passione per un determinato sport più che da ragioni finanziarie. Seppur senza precise logiche manageriali alla base, assicuravano alle aziende sponsor una visibilità. Oltretutto, proprio nel 1971, in Europa ed in America, le grandi companies del tabacco e delle bevande alcoliche subiscono lo smacco di un primo fermo legislativo per quello che riguarda la pubblicità "in chiaro" dei loro prodotti e in cerca di una soluzione per il loro marketing, dopo diverse ricerche di mercato, scelgono di ricadere sulle sponsorizzazioni dei principali sport motoristici. Questo evento segna un trend nell'industria, tanto che altre aziende di altri settori al di fuori del tabacco pongono l'attenzione su queste spese di marketing. Mentre infatti aziende come "Philip Morris<sup>2</sup>" e "British American Tobacco<sup>3</sup>" vedono le loro vendite impennarsi grazie alla sponsorship, anche altri settori (dal bancario e l'assicurativo alle telecomunicazioni), decidono di sfruttare strategie di marketing simili.

Il vero e proprio marketing sportivo nasce nel lontano 1975 negli Stati Uniti, parallelamente all'istituzione di quattro Leghe professionistiche per altrettante discipline diverse: NFL<sup>4</sup> per il football americano, NHL<sup>5</sup> per l'hockey su ghiaccio, NBL<sup>6</sup> per il baseball e NBA<sup>7</sup> per il basket.

I giochi olimpici del 1984 (Los Angeles), divennero un caso nuovo, poiché il LAOOC (Los Angeles Olympic Committe) tentò di massimizzare l'esposizione degli sponsor rendendo questi unici ed esclusivi. Limitò a trenta il numero degli sponsor olimpici introducendo il concetto (oggi fondamentale) di esclusività di categoria merceologica. Questo vuole intendere che non debbano coesistere all'interno della stessa property sponsor, due aziende che erogano lo stesso servizio. Facendo questo il LAOCC ottenne somme di denaro molto superiori al passato, garantendo una copertura.

---

<sup>2</sup> La Philip Morris International è una compagnia statunitense nell'industria del tabacco, ancora attiva in oltre 180 paesi al di fuori degli Stati Uniti d'America.

<sup>3</sup> La British American Tobacco è la terza più grande azienda mondiale produttrice di sigarette.

<sup>4</sup> La National Football League, identificata anche dall'acronimo NFL, è la maggiore lega professionistica nordamericana di football americano.

<sup>5</sup> La National Hockey League, nota anche con la sigla NHL, è un'organizzazione professionistica composta da squadre di hockey su ghiaccio provenienti da Stati Uniti e Canada.

<sup>6</sup> La National League of Professional Baseball Clubs, o più semplicemente la National League (NL) è la più vecchia delle due leghe che formano la Major League Baseball.

<sup>7</sup> La National Basketball Association, comunemente nota come NBA, è la principale lega professionistica di pallacanestro degli Stati Uniti d'America.

Degli studi approfonditi sul marketing dello sport hanno avuto anche luogo in Inghilterra, dove nel 1985 la legge anti-hooligans<sup>8</sup> contribuisce a rendere effettiva una vera e propria rivoluzione. Ciò che ha trasformato lo sport in un settore ad “alta intensità di business”<sup>9</sup> è innanzitutto il nuovo ruolo assunto dallo spettatore, in primis dal “telespettatore”: è la domanda di coloro che assistono agli eventi sportivi a giocare un ruolo fondamentale, soprattutto se la fruizione della manifestazione avviene attraverso la televisione<sup>10</sup>.

Siamo negli anni 2000, in cui ormai lo sport marketing ha raggiunto uno sviluppo notevole e che solo in Italia fa girare diversi miliardi di lire all'anno, soprattutto nell'ambito del calcio, dove l'F.C. Internazionale, l'AC Milan e la Juventus FC, rispettivamente grazie a Nike, Adidas e Tele+ ottengono somme che si aggirano sui 18.000 miliardi di lire annui<sup>11</sup>.

Negli anni 2010-2015, gli anni in cui l'azienda si chiama brand, le collaborazioni strette si chiamano partnership e in cui le sponsorizzazioni risultano essere sempre più “people-oriented”. Un report dedicato all'argomento<sup>12</sup>, mostra con molta chiarezza, che negli anni successivi alla crisi economica del 2008, la spesa in sponsorship sportivi è cresciuta annualmente di almeno tre punti percentuali, una velocità doppia rispetto all'advertising, e più che tripla rispetto alla spesa in sales promotions.

Da qui in poi, il marketing sportivo investe qualsiasi disciplina sportiva, dalle più seguite fino agli sport minori, grazie ad un numero sempre crescente di canali tematici, magazine e supporti dedicati allo sport, grazie ad uno sviluppo di tecnologie sempre più avanzate e grazie alla totale globalizzazione dello sport che ha raggiunto tutto il mondo attraverso le sue leghe più prestigiose, consentendo agli investitori di usufruire di piattaforme di comunicazione dalla portata planetaria.

---

<sup>8</sup> Il primo ministro britannico Margaret Thatcher, chiamata “Lady di Ferro”, è ricordata per un suo “modello” e poi divenuta legge contro i violenti hooligans. Lady di ferro si affidò alla repressione, ritirò a tempo indeterminato i club inglesi dalle competizioni europee, limitò la possibilità di acquistare e consumare bevande alcoliche all'interno degli impianti sportivi, dei pullman e dei treni che trasportavano tifosi e infine nel 1986, con l'adozione del “Public Order Act”, permise alla magistratura di vietare l'ingresso negli stadi ai tifosi considerati violenti da parte della polizia.

<sup>9</sup> Fonte del virgolettato: G. Piantoni, *Sport tra agonismo, business e spettacolo*, Etas Libri, Milano, 1999

<sup>10</sup> G. Bettetini, A. Grasso, *Lo specchio sporco della televisione. Divulgazione scientifica e sport nella cultura televisiva*, Fondazione Agnelli, Torino, 1988

<sup>11</sup> Fonti: RTR Sports Marketing, agenzia di sponsorizzazioni sportive e sports marketing.

<sup>12</sup> Fonte: Report 2013 Sponsorship outlook



## UNA DEFINIZIONE DI MARKETING SPORTIVO

Ritengo sia necessario, in fase introduttiva, il richiamo al concetto di marketing, al fine di meglio inquadrare il marketing al settore sportivo e al fine di evitare ogni fraintendimento.

Tra le varie possibili definizioni proporrei la seguente del Professore Sergio Cherubini<sup>13</sup>:

*il marketing è un insieme di attività programmate, organizzate, controllate, che partono dall'analisi del mercato e si svolgono in forma integrata al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali di medio-lungo termine attraverso la soddisfazione del cliente.*

Quindi il marketing non si tratta solo di studi e ricerche, ma anche di azioni, conseguenti a decisioni, volte ad incidere direttamente sull'offerta aziendale. Richiede di essere impostato con modalità manageriale e deve trovare il suo naturale punto di riferimento nel mercato ed in particolare nel cliente che lo costituisce. Le attività di marketing devono essere tra loro coordinate, in modo da creare delle sinergie di effetti rispetto al tipo di mercato individuato (marketing mix).

Il marketing sportivo si trova ad operare su vari fronti con caratteristiche estremamente diverse: il marketing degli eventi sportivi, il marketing delle Federazioni, il marketing delle società sportive, il marketing dei singoli atleti, il marketing delle attrezzature e dell'abbigliamento sportivo, il marketing dei prodotti e servizi connessi alle diverse attività sportive, il marketing di aziende che utilizzano lo sport come media comunicativo e istituzionale. In particolare, da una parte si deve orientare verso una massa di persone estremamente ampia (siano praticanti, tifosi, appassionati), mentre dall'altra si deve orientare verso un mercato organizzato e caratterizzato da una domanda espressa da aziende con la logica tipica "business to business". Il primo è definibile "mass marketing", mentre il secondo "business marketing". Un'ulteriore variante è sicuramente data dal mercato dell'abbigliamento, delle attrezzature e dell'oggettistica sportiva, che è finalizzata sia ad un pubblico di massa, che ad un acquirente industriale.

Nel mass marketing si ha una caratterizzazione basata su una grande numerosità, espressa in volumi e quantità, essendo innumerevoli le persone a cui potersi rivolgere. È quindi necessaria un'analisi di mercato e continue ricerche quantitative, per poter segmentare in modo adeguato la domanda, identificando per ciascun segmento i fattori rilevanti d'acquisto, così da poter sviluppare delle risposte efficienti. Un altro elemento di un mercato di massa

---

<sup>13</sup> S. Cherubini, G. Eminente, *Il Nuovo Marketing in Italia*, Franco Angeli, Milano, 1997. Sergio Cherubini è professore di Marketing presso la Macro area di Economia dell'Università di Roma Tor Vergata.

rilevante, è sicuramente la distribuzione, che deve assicurare una capillarità dei punti di vendita ed un facile accesso ai numerosi consumatori. Trattandosi di una domanda essenzialmente “emotiva, passionale, fedele”, inoltre, l’attività di vendita può risultare semplice, ma è ugualmente importante curare gli aspetti comunicativi, individuando i più adatti alle varie situazioni e ai vari clienti finali.

Nel business marketing la domanda è rappresentata da una piccola numerosità di potenziali clienti. Ciò comporta una maggiore facilità di conoscenza diretta, ma presenta anche una maggiore complessità interpretativa, poiché all’interno di ogni azienda agiscono molte persone che determinano dei comportamenti e dei processi decisionali non sempre semplici da comprendere. È, pertanto, necessario saper fare delle analisi più qualitative che quantitative e saper realizzare dei colloqui diretti con i vari operatori all’interno dell’azienda. In più la domanda, a differenza del mass marketing, risulta “poco fedele” ed è, dunque, particolarmente utile saper individuare e analizzare la concorrenza, che è molto attiva in quanto il mercato business è piuttosto attraente.

In definitiva il prodotto del settore sportivo, risulta un servizio intangibile e si caratterizza come un’attività che viene posta in essere da un’organizzazione sportiva con l’obiettivo di soddisfare un bisogno o un desiderio, e quindi una domanda, di praticanti, spettatori, tifosi. Il servizio sportivo è la partita, l’evento olimpico, i programmi di fitness proposti da una palestra, una disciplina promossa da una Federazione.

Sono proprio le organizzazioni sportive a dover implementare la strategia di comunicazione migliore. Con questo si intende “l’analisi e la scelta, fra la vasta gamma di strumenti di comunicazione disponibili, di quelli più idonei a trasmettere il messaggio al target desiderato nel modo più efficace per raggiungere i fini e gli obiettivi dell’impresa”<sup>14</sup> (Valenti, 2002).

Gli obiettivi che una società sportiva intende realizzare attraverso una strategia di comunicazione sono molti: il coinvolgimento di nuovi praticanti, incremento delle vendite di biglietti e abbonamenti, il miglioramento dell’immagine societaria, “lancio” di nuovi prodotti, fidelizzazione degli spettatori.

Nello sport, la pubblicità può assumere forme diverse. Troviamo sia la pubblicità di un prodotto o di un servizio sportivo, che la pubblicità attraverso un evento sportivo. Nel caso di pubblicità di uno sport e di una squadra, la società sportiva decide di utilizzare uno o più canali di comunicazione per diffondere un messaggio verso spettatori o aziende. Con la pubblicità attraverso lo sport, il nome di un’azienda, viene associato ad un particolare evento

---

<sup>14</sup> Pino Valenti, *Marketing e comunicazione nell’organizzazione sportiva*, CPE Centro Programmazione Editoriale, 2002

sportivo per diffondere il marchio e migliorare l'immagine dell'azienda stessa. Nell'era digitale lo strumento della pubblicità trova ulteriori applicazioni grazie all'utilizzo di Internet, ovvero l'"advertising online". I mass media tradizionali diffondono messaggi standard, identici per tutti i componenti del pubblico, consentendo una targettizzazione: l'inserzionista pubblicitario di una televisione, comprando uno spazio nel quale realizzare una comunicazione di prodotto oppure di brand, può raggiungere un target molto esteso.

## **LE FASI DEL MARKETING SPORTIVO**

È infine possibile definire la strategia di marketing sportivo secondo tre fasi:

- Marketing analitico: con questo intendo tutte quelle attività che devono mettere in grado di decidere e valutare al meglio sulle scelte aziendali inerenti al mercato. Si intende come un'attività di supporto i cui costi sono giustificati dai miglioramenti decisionali che può generare. Quindi nell'area del marketing analitico ricadono in particolare le ricerche di mercato, i sondaggi di opinione e tutte quelle analisi di tipo statistico che possono aiutare a conoscere il mercato. Riguardo il marketing sportivo, la fase analitica include le operazioni di studio del mercato e di definizione dei profili rilevanti, rappresentati da varie tipologie di soggetti quali i tifosi, le aziende, le istituzioni. Il focus rimane costante sull'obiettivo principale, ossia conoscere in modo approfondito le peculiarità dei soggetti interessati e rilevanti, ossia quelle degli stakeholder identificati come i principali protagonisti e portatori di interesse dell'evento sportivo. A questa ricerca specifica si affianca un'attenta valutazione dei punti di forza e di debolezza della domanda di mercato, attraverso strumenti quali l'analisi SWOT (che consta della valutazione dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce), ricerche di mercato, sondaggi d'opinione, creazione di una base di dati da mantenere aggiornata nel tempo.

- Marketing strategico: si riferisce alle attività con le quali si decidono le linee di sviluppo nel mercato e le modalità distintive con le quali la società ha deciso di caratterizzarsi per il conseguimento degli obiettivi di medio-lungo termine. Quindi ricadono le scelte relative ai target di mercato da raggiungere, al tipo di offerta con particolare riguardo al potenziamento dei servizi offerti, nonché a livello economico su cui posizionarsi. Nel caso del marketing sportivo, occorre innanzitutto individuare gli obiettivi e successivamente implementare attività di marketing coerenti con la possibilità di raggiungere gli stessi. In pratica, viene

organizzato un business plan, al cui interno trova spazio il relativo budget a disposizione per il perseguimento degli obiettivi prefissati. Le azioni da intraprendere debbano essere commisurate alla struttura finanziaria della società sportiva per rendere la strategia di marketing coerente.

- Marketing operativo: si intendono tutte le attività che realizzano, nel breve termine, le strategie formulate e riguardano, in particolare, le iniziative comunicative e distributive, nonché i potenziamenti tattici del servizio del prezzo. All'interno di quest'area sono incluse tutte le attività di promozione, di pubblicità, di comunicazione della società verso i propri clienti. Nel particolare del marketing sportivo, questa fase propone i fattori di offerta: il servizio da offrire ai clienti, i prezzi da richiedere, la distribuzione da assicurare alla domanda e l'indispensabile comunicazione da rivolgere alla domanda stessa.

## **IL BUSINESS DEL CALCIO E LA VALORIZZAZIONE DEL BRAND**

È ormai da tutti riconosciuto che gli interessi economici del mondo del calcio sono decisamente aumentati negli ultimi anni, fino a modificare in misura sostanziale la struttura del settore e probabilmente ad alterare anche la natura dell'attività sportiva. I club professionistici di calcio sono diventati, a tutti gli effetti, imprese e il loro obiettivo non è più finalizzato al conseguimento del solo successo sportivo.

Parlare di brand non è così semplice, visto che una definizione univoca non esiste e perché il brand stesso abita nella mente dei clienti e dei consumatori e si identifica nell'idea globale che i clienti hanno di quella particolare azienda o di quel particolare prodotto. Ma in egual modo penso sia necessaria un'introduzione. La letteratura economica ci insegna che il brand è più del semplice marchio di un'azienda, ma ci insegna anche che il brand possiede un valore più elevato rispetto all'insieme di tutte le altre risorse. Infatti, dal punto di vista tecnico e giuridico, il brand è una combinazione di simboli o disegni, in altre parole un segno distintivo che identifica i prodotti e/o servizi di un certo venditore e li differenzia da quelli del competitor. Secondo Kotler<sup>15</sup>, il brand può essere considerato appunto come un simbolo complesso che riconduce a sei diversi livelli di significato:

- il brand riconduce alla mente degli individui certi particolari *attributi* del prodotto (attributes), quali per esempio costoso, solido, durevole, di prestigio;

---

<sup>15</sup> P. Kotler, *Marketing management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 2003.

- gli attributi possono essere trasformati in *benefici* (benefits) emozionali;
- il brand comunica *valori* (values) intrinseci del prodotto, quali prestazioni, sicurezza, prestigio;
- il brand rappresenta un certo tipo di *cultura* (culture) di un paese, quali l'organizzazione, efficienza, elevata qualità;
- il brand è associato alla *personalità* di un utente (personality);
- infine, al brand si associa una certa *tipologia di consumatore* (user) che acquista o sua il prodotto.

In definitiva, un brand deve essere in grado principalmente di creare sorpresa, passione, “excitement” e sinonimo di identità di marca.

Un altro concetto da definire collegato a quello di brand è il “brand equity”. Secondo Umberto Collesei<sup>16</sup>, nel “La comunicazione d'azienda”, “la marca è una promessa per il cliente ed ha un valore che supera quello tecnico-funzionale del prodotto che identifica e si traduce in un valore economico-finanziario addizionale (brand equity).” Tutte le considerazioni sul brand esposte finora sono di carattere generale e si prestano a delineare la quotidianità di ogni azienda, ora non ci resta da trasferire tali concetti al particolarissimo settore calcio.

Il marchio di una società calcistica non è iscritto in bilancio dato che, a meno che la società non l'abbia acquistato da un'altra, esso si configura come un'attività generata internamente e dunque la sua rilevazione in Stato Patrimoniale è espressamente negata dai principi contabili internazionali, in particolare dallo IAS 38, in base al quale “Marchi, testate giornalistiche, diritti di editoria, anagrafiche clienti ed elementi simili nella sostanza, se generati internamente non devono essere rilevati come attività immateriali.” Nonostante ciò, il marchio è sicuramente un elemento essenziale del patrimonio di un club calcistico dato che esso rappresenta, insieme ai diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori, il più importante asset societario, soprattutto nel caso, molto comune in Italia, in cui la maggior parte delle società non abbia uno stadio di proprietà da iscrivere in bilancio come immobilizzazione materiale. Solo i top club europei, attualmente, prevedono nel loro organico una o più figure che si occupano di gestire e valorizzare il brand dell'azienda, di esportarlo con successo nel mondo per essere identificati e, successivamente, scelti dalle aziende potenziali sponsor in cerca di mezzi e canali per comunicare con i rispettivi target. Quindi, nello sport, i valori associati ad un particolare brand sono molteplici. Innanzitutto, il senso positivo di identificazione dei tifosi con la propria “squadra del cuore”. La partecipazione a

---

<sup>16</sup> U. Collesei, V. Rava (a cura di), La Comunicazione d'Azienda, ISEDI, Torino, 2008.

campionati prestigiosi e le vittorie sono la base di partenza per affermare il prestigio di una società sportiva. I principali elementi che influiscono sul concetto del brand di una società sono la storia, la popolarità e l'internazionalità acquisita nel corso del tempo. Viene definita, da alcuni autori<sup>17</sup>, la fedeltà incondizionata dei tifosi alla propria squadra, anche in caso di risultati negativi, con il concetto di "brand loyalty". Questa assicura un certo seguito anche nei momenti in cui le performance sono mediocri, in secondo luogo la fedeltà espressa dalla dai tifosi costituisce per la società sportiva un'importante fonte di reddito complementare rispetto alla vendita di biglietti e abbonamenti. Il "brand loyalty", oltretutto, significa anche forte seguito da parte del pubblico mediatico, di coloro che seguono gli eventi sportivi attraverso televisione, internet, cellulari, tablet, etc. Quindi si può affermare che la politica delle società deve preservare la fedeltà incondizionata alla squadra attraverso una serie di iniziative volte ad incrementare il coinvolgimento dei tifosi. Un altro elemento da considerare necessariamente, è il "brand licensing", cioè la cessione da parte di un club detentore di un diritto ad un altro soggetto, perché possa trarne un beneficio economico producendo prodotti su licenza. Per un club sportivo, affidarsi al licensing, non è solamente un modo per generare ricavi, ma anche per far passare il giusto messaggio legato al marketing, o mettere in contatto i fan con i giocatori e l'immagine del club. Negli ultimi anni, sono soprattutto i club inglesi a fare passi in avanti riguardo il licensing. L'Arsenal, con lo show "Footy Pups" in onda sul famoso programma della Bbc "CBeebies", ha interagito e si è avvicinato ai tifosi più giovani. Il Chelsea, addirittura, si è "simplonizzato" per andare incontro ai più giovani e al mercato statunitense. Infine, proprio il Manchester United è definito "Modello del marchio globale", grazie alle strategie di vendita diretta dei prodotti con marchio United online prima di molti altri club, ottenendo così sia ricavi dalla vendita all'ingrosso, che da quella al dettaglio.<sup>18</sup>

Analizzando i giorni nostri, possiamo vedere una classifica delle Top 10 società con il brand con più valore. Proprio il Manchester United resta in vetta tra i più ricchi brand calcistici al mondo, mentre il Barcellona si è preso la vetta come brand più forte sul mercato, scalzando il Real Madrid: è quanto emerge da un report di "Brand Finance" che ha analizzato il valore dei più importanti club di calcio (figura 1).

---

<sup>17</sup> Baldinger, Rubinson, Mahony, Madrigal, Howard, Gladden, Funk.

<sup>18</sup> Fonti: *CF, Calcio e Finanza*, [www.calcioefinanza.it/2015/09/17/il-licensing-nel-calcio-dallo-sfruttamento-del-brand-alla-ricerca-di-nuovi-mercati](http://www.calcioefinanza.it/2015/09/17/il-licensing-nel-calcio-dallo-sfruttamento-del-brand-alla-ricerca-di-nuovi-mercati)

**Figura 1 – Top 10 Brand con più valore, Top 10 Brand più forti (fonti “Brand Finance”)**

Top 10 Most Valuable Brands		Top 10 Strongest Brands	
	<b>1</b> Rank 2018: 1 2017: 1 → BV 2018: \$1,895m +9% BV 2017: \$1,733m		<b>1</b> BSI Score <b>96.6</b> Rank ↑ 2017: 2 Brand Rating: AAA+
	<b>2</b> Rank 2018: 2 2017: 2 → BV 2018: \$1,573m +11% BV 2017: \$1,419m		<b>2</b> BSI Score <b>96.2</b> Rank ↓ 2017: 1 Brand Rating: AAA+
	<b>3</b> Rank 2018: 3 2017: 3 → BV 2018: \$1,511m +7% BV 2017: \$1,418m		<b>3</b> BSI Score <b>94.6</b> Rank ↑ 2017: 4 Brand Rating: AAA+
	<b>4</b> Rank 2018: 4 2017: 5 ↑ BV 2018: \$1,406m +15% BV 2017: \$1,222m		<b>4</b> BSI Score <b>93.1</b> Rank ↓ 2017: 3 Brand Rating: AAA+
	<b>5</b> Rank 2018: 5 2017: 6 ↑ BV 2018: \$1,331m +30% BV 2017: \$1,021m		<b>5</b> BSI Score <b>92.2</b> Rank ↑ 2017: 6 Brand Rating: AAA+
	<b>6</b> Rank 2018: 6 2017: 9 ↑ BV 2018: \$1,204m +33% BV 2017: \$908m		<b>6</b> BSI Score <b>90.4</b> Rank ↑ 2017: 7 Brand Rating: AAA+
	<b>7</b> Rank 2018: 7 2017: 4 ↓ BV 2018: \$1,195m -4% BV 2017: \$1,248m		<b>7</b> BSI Score <b>89.5</b> Rank ↑ 2017: 8 Brand Rating: AAA+
	<b>8</b> Rank 2018: 8 2017: 8 → BV 2018: \$1,083m +15% BV 2017: \$941m		<b>8</b> BSI Score <b>88.9</b> Rank ↓ 2017: 5 Brand Rating: AAA
	<b>9</b> Rank 2018: 9 2017: 7 ↓ BV 2018: \$913m -10% BV 2017: \$1,011m		<b>9</b> BSI Score <b>88.6</b> Rank → 2017: 9 Brand Rating: AAA
	<b>10</b> Rank 2018: 10 2017: 10 → BV 2018: \$764m +10% BV 2017: \$696m		<b>10</b> BSI Score <b>84.3</b> Rank ↑ 2017: 15 Brand Rating: AAA-

Per quanto riguarda le italiane, numeri in forte crescita per quanto riguarda il valore del brand: la Juventus resta undicesima, con numeri però in salita del 23% a 605 milioni di dollari, ma soprattutto si avvicinano gli altri club. Salto in avanti del F.C. Internazionale, il cui valore è cresciuto del 119% raggiungendo quota 475 milioni di dollari, che vale un salto dal ventottesimo al tredicesimo posto.

Quindi in definitiva, nella graduatoria dei valori del brand domina la Premier League<sup>19</sup>, che ha portato sei squadre nella top 10 e ben 18 squadre nella top 50: complessivamente, i club inglesi hanno un valore del brand pari a 10,1 miliardi di dollari, contro i 4,4 delle squadre tedesche, i 3,9 delle spagnole e i soli 2,1 miliardi delle italiane.

<sup>19</sup> La FA Premier League è la massima serie del campionato inglese di calcio, gestita dalla Football Association.

## L'ANALISI DEL SETTORE DEL CALCIO

Una delle determinanti della redditività di un'azienda è l'attrattività del settore industriale. La strategia aziendale deve dunque essere applicata tramite una conoscenza approfondita delle regole della concorrenza. Lo scopo è quello di lavorare in sintonia con tali regole, e di arrivare a cambiarle in favore dell'impresa. In qualsiasi settore industriale, le regole della concorrenza si riassumono in cinque forze competitive (Modello di Porter<sup>20</sup>): l'entrata di nuovi concorrenti, la minaccia di sostituti, il potere contrattuale dei clienti, il potere contrattuale dei fornitori e la rivalità tra i concorrenti presenti. La consapevolezza delle cinque forze di Porter può aiutare un'azienda a cogliere la struttura del settore di competenza e la propria redditività nel medio-lungo termine. Allo stesso tempo fornisce un quadro di riferimento che consente di anticipare e influenzare nel tempo la concorrenza e la profittabilità del settore e determinato un vantaggio competitivo duraturo.

Il settore sportivo e nello specifico il calcio, presenta caratteristiche uniche per il suo genere, e necessita quindi di un'appropriata interpretazione del modello del Porter, in modo da capire il fenomeno calcistico nei suoi elementi strutturali. Per quanto riguarda i concorrenti diretti, nel settore calcistico, essi sono riconducibili alle altre squadre che competono per il raggiungimento di un determinato obiettivo più o meno prestigioso; la concorrenza nel settore calcistico avviene tra le squadre di club, in ambito nazionale, ma anche in ambito europeo la competizione è molto forte, non tutte le squadre sono però in diretta concorrenza, occorre infatti suddividere l'arena competitiva in base agli obiettivi delle diverse squadre: non è possibile ritenere fortemente concorrenziali club con obiettivi e risorse diversi. Per quanto riguarda gli acquirenti ed i fornitori, il settore calcistico è caratterizzato da una peculiarità, infatti astraendo dai fornitori di materiale tecnico e dagli acquirenti dello spettacolo calcistico intesi come spettatori paganti, i fornitori e gli acquirenti dei fattori fondamentali, ovvero i calciatori, sono le stesse squadre che competono tra di loro. Il calciatore e il suo prezzo pregiato, quindi, rendono possibile anche ad una piccola società di possedere un forte potere contrattuale. I potenziali nuovi entranti sono rappresentati da quelle squadre che attuano spostamenti di obiettivi da più prestigiosi a meno prestigiosi e viceversa. Ma a rafforzare le

---

<sup>20</sup> Michael Porter (Ann Arbor, 23 maggio 1947) è un accademico, un economista e professore alla Harvard Business School dove dirige l'Institute for Strategy and Competitiveness. Porter è uno dei maggiori contribuenti della teoria della strategia manageriale, la quale consiste in: Analisi delle cinque forze competitive (5 Forces Analysis, gruppi strategici, catena del valore (value chain), Modello del Diamante di Porter (Porter's Diamond), strategie competitive di base come leadership di costo, differenziazione e specializzazione.



barriere all'entrata, vi sono dei dati di fatto. Per esempio, i migliori giocatori sono una prerogativa delle grandi società, le quali sono in grado di offrire compensi irraggiungibili per una piccola società e di avere anche una maggiore considerazione a livello internazionale. Un altro motivo è quello reperire capitali, infatti per una piccola società, è difficile, ed è spesso causa di ripetuti cambiamenti ai vertici della stessa: chi comunque vi opera, come proprietario del club, è consapevole che, lavorare in questo mondo, fino ad oggi non ha dato riscontri a livello di risultati economici (le uniche certezze sono le perdite economiche ed i deficit di bilancio). Infine, le società maggiori godono inoltre di un maggior potere "politico" all'interno delle Federazioni Sportive, e riescono ad imporsi e ad influenzare meglio gli organi preposti, per non parlare della maggiore collaborazione con le Istituzioni.

Il comportamento organizzativo delle società calcistiche può essere interpretato a seconda di quali obiettivi si pensa possano determinarlo. Uno degli approcci possibili è quello di considerare gli obblighi legali di una società determinati da delle regole ufficiali. Un secondo approccio è quello di considerare i comportamenti passati e cercare di individuare gli obiettivi in base alle scelte specifiche che sono state fatte.

Come un'impresa deve trovare un equilibrio tra successo competitivo e successo reddituale, così la questione più importante che una società di calcio deve risolvere è determinare un equilibrio tra ricerca del profitto e ricerca del successo competitivo, ovvero del successo sportivo. Profitti più alti potrebbero automaticamente tradursi in migliori prestazioni della squadra, e il maggior successo nel gioco potrebbe beneficiare i profitti; in altri casi i successi sportivi possono non essere collegati alla capacità di realizzare profitti; infine, il successo sportivo potrebbe condurre automaticamente a profitti inferiori, nel qual caso i titolari delle società calcistiche e i manager dovrebbero decidere quale sia il trade-off più appropriato tra il profitto e la prestazione nel gioco. Un modo per esaminare il rapporto tra profitti e performance sportiva consiste nel valutare il rapporto tra mutamenti nei profitti e nella classifica del campionato nell'arco di una stagione. L'assenza di questo rapporto significativo viene enfatizzata tramite un'analisi delle società che sono promosse oppure retrocesse da una divisione ad un'altra. A dimostrazione di ciò, nel campionato inglese, "FA Premier League", il 50% delle squadre che sono state protagoniste di movimenti divisionali, hanno riscontrato una diminuzione di profitti con una promozione e un aumento con una retrocessione. Questa assenza di rapporto implica una mancanza di una formula semplice che possa correlare il successo finanziario al successo sul campo.

In definitiva i club calcistici, trasformandosi in brand, sono diventati veri e propri attori mediatici e attraverso il loro “core business<sup>21</sup>” producono contenuti puntando a due obiettivi: il successo sportivo e la conquista dell'attenzione e della disponibilità di spesa di un pubblico sempre più vasto, che va al di là della cerchia dei tifosi “storici”.

Il calcio è inserito fra i business esperienziali visto che si tratta di un momento di espansione a forte impatto emozionale, che coinvolge tutti gli strati sociali e che va dunque organizzato e venduto in vari modi (allo stadio, alla TV o al computer).

---

<sup>21</sup>Core Business è la principale attività aziendale che ne determina il compito fondamentale preposto ai fini di creare un fatturato e un guadagno

## **CAPITOLO 2 – “DIGITAL MARKETING DELLE SOCIETÀ DI CALCIO, AVVENTO DEI SOCIAL NETWORK”**

### **UNA DEFINIZIONE DI DIGITAL MARKETING – ERA WEB 2.0**

Il boom delle tecnologie digitali ha cambiato in modo sostanziale i nostri modi di vita: come si comunica, come si condividono le informazioni, come si impara, come si compra e come ci si diverte. Riguardo le imprese, l'era digitale ha dato ai marketing manager nuovi modi affascinanti per conoscere e seguire il cliente e creare prodotti e servizi personalizzati sulla base delle esigenze del singolo consumatore. Il modo in cui le persone soddisfano i propri bisogni, e di conseguenza gli strumenti attraverso cui le aziende devono fornire le proprie proposte di valore, sono stati oggetto di un cambiamento radicale. La tecnologia digitale ha condotto ad una nuova gamma di strumenti di comunicazione, pubblicità e costruzione di relazioni, dalla pubblicità online, agli strumenti di video sharing<sup>22</sup>, ai social network online (“Facebook”, “Instagram”, “Twitter”, etc.) ed alle app per smartphone. I cambiamenti più rivoluzionari si devono all'avvento di internet, infatti oggi sono presenti online oltre 2 miliardi di utenti. Si tratta, dunque, di marketing online, cioè la forma di marketing con il maggior tasso di crescita. Internet, dal 2004, è entrato in una fase denominata Web 2.0, termine coniato da Tim O'Reilly<sup>23</sup>. Questo offre una propria definizione:

*“Il Web 2.0 è la rete intesa come una piattaforma con tutti i dispositivi collegati; le applicazioni Web 2.0 sono quelle che permettono di ottenere la maggior parte dei vantaggi intrinseci della piattaforma, fornendo il software come un servizio in continuo aggiornamento e che migliora con l'utilizzo delle persone, sfruttando e mescolando i dati da sorgenti multiple, tra cui gli utenti, i quali forniscono i propri contenuti e servizi in un modo da permetterne il riutilizzo da parte di altri utenti, e creando una serie di effetti attraverso una “architettura della partecipazione” che va oltre la metafora delle pagine del Web 1.0 per produrre così user experience più significative”<sup>24</sup>*

Attirare ora l'attenzione di un possibile cliente è diventato ora più semplice grazie alla grande varietà di dispositivi multimediali a cui le persone sono costantemente connesse, e grazie ai quali possono essere raggiunte in qualsiasi momento della giornata ed in qualsiasi luogo.

---

<sup>22</sup> Condivisione di file video attraverso la rete Internet.

<sup>23</sup> Tim O'Reilly è un editore irlandese naturalizzato statunitense. È il fondatore della O'Reilly Media e un sostenitore del software libero e dei movimenti open source.

<sup>24</sup> Fonti: “Web 2.0: Compact Definition”, Tim O'Reilly.

Allo stesso tempo, però, la comunicazione aziendale è diventata più complessa, perché deve distribuirsi su un numero di piattaforme multimediali molto più ampio, e deve essere diversificata e personalizzata a seconda dello strumento. È su questo che possiamo analizzare e trattare il Digital Marketing. Di cosa esso sia si sente parlare quasi quotidianamente, ma a volte non del tutto correttamente. La miglior definizione è questa: “Il Marketing Digitale è l’insieme di attività che, attraverso l’ausilio di mezzi tecnologici (strumenti digitali), sviluppano campagne di Marketing e comunicazione integrate, targettizzate e capaci di generare risultati misurabili che aiutano l’organizzazione ad individuare e mappare costantemente i bisogni di domanda, a facilitarne gli scambi in modo innovativo, costruendo con la stessa una relazione interattiva che genererà valore nel tempo” (Peretti Paola, 2011)<sup>25</sup>. Facendo ora un’analisi del digital marketing rispetto al marketing tradizionale, possiamo assolutamente esaltare i punti favorevoli:

- un bacino d’utenza più ampio, avere opportunità di ottenere un’audience globale.
- Accessibilità universale, ad un costo contenuto o addirittura gratuitamente.
- Fruibilità universale, ciascuno può gestire i mezzi di produzione.
- Velocità, si comunica in tempo reale, senza la necessità di attendere i tempi di produzione.
- Permanenza, i contenuti immessi sui social media possono essere cambiati quasi istantaneamente mediante commenti e modifiche.

Lo strumento di comunicazione utilizzato in questo periodo sono ovviamente i Social Network, che tutti conosciamo, tra cui i più famosi Facebook, Instagram, Twitter, YouTube. La crescita e dunque l’espansione che queste piattaforme stanno avendo, rappresentano una enorme opportunità per le società, sia sportive che non, in quanto questi mezzi si stanno sempre più affermando come il futuro della comunicazione. Di fatto con l’avvento dei social network si è cambiata in modo irreversibile la maniera di comunicare e questo sia per quanto riguarda le persone ma anche i rapporti fra persone ed aziende. Restare fuori da questo “nuovo mondo” significa praticamente autoescludersi e in pratica isolarsi dal resto del mondo e questo non può accadere nel caso di un’azienda, dato che essa ha la necessità fisiologica e dunque l’obbligo di comunicare e intessere relazioni verso l’esterno.

I social network sono entrati nella nostra vita, hanno modificato il nostro modo di agire rendendo la loro presenza nella nostra quotidianità una vera e propria routine ormai quasi irrinunciabile. Nascono appunto con l’intento di radunare utenti e persone, con la necessità di comunicare nel minor tempo possibile con la loro lista di “contatti” o amici. Queste innovative piattaforme del web nascono per esplicita volontà degli utenti del web che hanno

---

<sup>25</sup> P. Peretti, *Digital Marketing*, Edizione APOGEO, 2011

battezzato questo tipo di mercato come vincente. I Social, dunque, sono diventati oggi un irrinunciabile luogo di esposizione per tutti: dagli utenti comuni alle più grandi multinazionali del mondo, nessuno pare possa far a meno di un proprio spazio. La rete consente alle società di ascoltare, raccogliere feedback, rispondere alle esigenze, ma soprattutto di entrare a diretto contatto con le persone, azzerando così le distanze fra le organizzazioni e i clienti. È cambiato anche il modo di approccio delle grandi aziende mondiali verso i loro mercati di riferimento. Sempre maggiori i budget pubblicitari investiti per la sponsorizzazione di un post o per la creazione di “Fan Page Certificate”<sup>26</sup>.

Tutto questo ha portato ad un grande miglioramento e enorme vantaggio: il cliente oggi non è più spettatore passivo, ma ha la possibilità e la facoltà di entrare in prima persona come parte integrante delle iniziative di marketing, in maniera attiva nei processi, commentando e esprimendo le proprie opinioni. Bisogna porre anche attenzione, nello stesso momento, ad un grande svantaggio in qualche caso: questo tipo di strategia dei social network è in grado di raggiungere un grande numero di individui, ma spesso non viene recepito da tutte le persone raggiunte con interesse e dunque non si generano nemmeno relazioni che si potrebbero concretizzare in proventi per la società.

Per il successo del digital marketing è necessario e fondamentale riuscire a creare contenuti capaci di trasmettere una forte identità, che racchiudano al loro interno tutti quei valori che i veri appassionati, fans, ma anche sponsor e partner, riescano a riconoscere.

Un altro elemento dei social network, che quindi fa parte del digital marketing, è il contenuto dei messaggi e delle strategie, la qualità di ciò che un'azienda condivide nella rete. I canali social sono completamente neutri, non ci sono reti o spettacoli che garantiscono una maggiore audience. Il punto di partenza per tutte le aziende e per tutti i messaggi è il medesimo, indipendentemente dal loro mittente. Proprio per questi motivi l'affermazione si gioca sulla qualità di ciò che è dentro la comunicazione e sui modi con cui essa viene portata avanti: strategia, creatività, originalità sono questi i veri driver che oggi permettono ad una campagna di avere successo. Oggi si deve cercare di elaborare una strategia che sia basata sulla produzione, sulla distribuzione e sulla condivisione di contenuti che risultino rilevanti e coinvolgenti per il pubblico, con l'obiettivo di attrarre l'attenzione e catturare l'interesse di quest'ultimo e cercando di instaurarvi relazioni durature.

---

<sup>26</sup> Una FanPage è una rete di informazione dedicata interamente al mondo dei fans, a coloro che vogliono dare spazio alle proprie passioni.

I dati che ci mostrano l'avvento dei social network fino ad oggi sono sorprendenti<sup>27</sup>:

gli utenti connessi ad Internet nel mondo ha sorpassato la soglia dei 4 miliardi di persone, gli utenti attivi nei social network sono ad oggi più di 3 miliardi nel mondo, e con quasi 2.1 miliardi di utenti e una crescita pari al 15%, Facebook continua a dominare lo scenario social mondiale. Instagram registra una crescita straordinaria triplicando il numero dei suoi utenti, WhatsApp e Facebook Messenger registrano un tasso di crescita doppio (30%) rispetto a Facebook. In specifico in Italia, il 73% della popolazione è online (43 milioni di persone), con 34 milioni di utenti attivi sui social media. YouTube e Facebook si contendono il primato delle piattaforme social su cui gli utenti sono maggiormente attivi. Basta pensare che sempre in Italia, trascorriamo circa 6 ore al giorno online (quasi il doppio del tempo che passiamo davanti alla TV). Di queste ore, quasi 2 sono passate utilizzando una piattaforma social media (figura 2).

**Figura 2 – Tempo speso sui Media, anno 2018 (Fonti: “Global Digital”, basato su sondaggi di utenti internet compresi tra 16 e 64 anni d’età).**



<sup>27</sup> Fonti: *Global Digital 2018*, un'indagine condotta da “We Are Social” (agenzia di web marketing operante a livello mondiale) in collaborazione con “Hootsuite”, la piattaforma di social media management più utilizzata a livello mondiale – [www.wearesocial.com](http://www.wearesocial.com)

## **APPLICAZIONE DEI SOCIAL NETWORK NEL SETTORE DEL CALCIO**

Avere una buona strategia di social media marketing nel settore del calcio è fondamentale perché la comunicazione dei club passa soprattutto per i social. Poiché le società sono diventate dei veri e propri brand, in quanto tali necessitano di tutte quelle accortezze che aziende di altri settori hanno, compresa quindi un'attenzione specifica alla sfera del web e dei media sociali, per poter dialogare con i tifosi e comunicare con un tono di voce adeguato l'immagine del brand. Essere presenti nei social network per le società calcistiche ormai è più che necessario e molto comune. È la miglior piattaforma per intrattenere, avvisare, esaltare ed essere in contatto diretto con i tifosi. È possibile, inoltre, diffondere l'universo immaginativo che ruota attorno alla società, con la condivisione di contenuti esclusivi che difficilmente frequentando soltanto lo stadio o guardando un match dalla TV si riuscirebbero a carpire. Una delle caratteristiche favorevoli dell'uso dei social network nel settore del calcio, è sicuramente la rapidità di trasmissione dell'informazione, la quale viaggia in tempo reale, facilitando, per esempio, la diretta testuale di eventi come le partite, ma anche delle visite mediche dei calciatori e o delle conferenze stampa. Il mondo dei social ha sicuramente alimentato la visibilità in tutto il mondo, raggiungendo grandi numeri di persone interessate e tanto pubblico di qualsiasi fascia d'età. Questo approfondimento sui social network ha giovato non solo le società, ma anche gli stessi tifosi che sentono la propria squadra del cuore più vicina, più raggiungibile, più quotidiana. Le società calcistiche offrono forum, chat, sondaggi sulle proprie pagine online perché ritengono che il tifoso non sia il semplice cliente di un'azienda, ma sia parte della storia del club. Ecco, quindi, che lo stesso cliente sia protagonista e che sia libero di decidere quale cravatta la squadra dovrà indossare per la prossima stagione oppure quale inno ascoltare al momento dell'ingresso in campo, divenendo in questo modo sempre più parte attiva del club.

Creare un mondo virtuale ampio, efficiente ed efficace non è però così semplice: c'è bisogno di affidarsi alle "best practices" da seguire per raggiungere determinati obiettivi e a dei sentimenti, come passione e senso di appartenenza, perché la fede calcistica fa leva su impulsi praticamente innati e ben radicati, i quali hanno poco a che fare con la razionalità. Risulta quindi inevitabile affidarsi su esperti del settore, i quali sono i primi a conoscere nei minimi dettagli lo sport per comunicare direttamente senza bisogno di fasi intermedie coi tifosi e tutti gli stakeholder del settore. Gli esperti devono, in più, avere molta passione e spirito di sacrificio per seguire tutti gli eventi sportivi (la maggior parte durante il weekend), avere

ottime capacità di lavorare in team, avere molta curiosità di apprendere nuovi aggiornamenti continui del social media marketing e infine avere molta creatività, che è un elemento necessario per creare “engagement” con i tifosi. Inoltre, una volta che si è compresa la parte emozionale e relazionale del settore, la comunicazione tramite i social network deve essere la più innovativa e la più strategica. Per questo, un'ulteriore tecnica per portare avanti una vincente strategia di social media marketing nel calcio, è quella di scegliere le piattaforme più adatte (per ottenere un numero più ampio di utenti e relazionarsi in modo più diretto) ed è quella di scegliere gli “hashtag<sup>28</sup>” giusti (individuare gli slogan migliori che rimangono più a lungo e più intensamente nella mente del tifoso).

---

<sup>28</sup> Un hashtag è un tipo di etichetta (tag) utilizzato su alcuni servizi web e social network come aggregatore tematico, la sua funzione è di rendere più facile per gli utenti trovare messaggi su un tema o contenuto specifico.



### **CAPITOLO 3 - "F.C. INTERNAZIONALE: PRESENZA SUI SOCIAL NETWORK, OMNICHANNEL, HASHTAG, EVENTI"**

Fondata nel 1908, F.C. Internazionale, o meglio nota come Inter, è conosciuta a livello mondiale come uno dei Club di maggior successo al mondo. Internazionale di nome e di fatto: dal 2016 il gruppo cinese Suning guidato da Jindong Zhang ne ha acquisito le quote di maggioranza, mentre Erick Thohir ne è presidente dal 2013.

Molti giocatori da tutto il mondo hanno vestito i colori nerazzurri, sostenuti da oltre 250 milioni di tifosi, fans ed ultras. Il "palmares" nerazzurro conta ad oggi 18 Scudetti, 7 Coppe Italia, 5 Supercoppe Italiane, 3 Coppe Uefa, 2 Coppe dei Campioni, 1 UEFA Champions League, 2 Coppe Intercontinentali e 1 Mondiale per Club. Inoltre, l'Inter è uno dei sette club ad aver conquistato il "Triplete" nel 2010 (vittoria della Champions League, del campionato nazionale e della coppa nazionale), e l'unica squadra italiana a non essere mai retrocessa in un campionato inferiore nella sua storia.

F.C. Internazionale, la cui sede si trova nel centro di Milano, coinvolge uno staff di 350 collaboratori, inclusi giocatori e staff tecnico. L'ambiente lavorativo è multiculturale, un mix di differenti nazionalità e background lavorativi.

La vera casa dell'Inter, però, è lo stadio San Siro intitolato a "Giuseppe Meazza", un impianto da 78.332 posti a sedere tra i più storici, rappresentativi e visitati al mondo, per questo è chiamato "La Scala del Calcio". L'Inter può vantare uno tra i migliori settore giovanile, capace di conquistare negli anni più di quaranta trofei e di crescere un numero notevole di professionisti, che sono poi stati protagonisti di grandi carriere nei più importanti campionati mondiali.

## STRATEGIE DI DIGITAL MARKETING DELL'INTER

### - OMNICHANNEL: LA CHIAVE DEL SUCCESSO

L'elemento più importante della strategia di digital marketing dell'Inter è la presenza omnichannel. Ma cosa vuole dire realmente questo termine?

Innanzitutto, l'Inter è presente su un numero molto ampio di canali social: tra i più diffusi Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, LinkedIn e i meno diffusi Snapchat, WeChat, Dugout (social del calcio in cui la società posta contenuti esclusivi pensati ad hoc per la piattaforma), Weibo (social network cinese, data la proprietà del gruppo Suning). La strategia, quindi, di creare una rete pluricanale è stata sicuramente attuata per raggiungere un pubblico di fama mondiale, non solo italiano. Questo risulta importante e fondamentale per lo staff marketing neroazzurro con a capo lo Chief Marketing Officer, Luca Danovaro, per due fattori: il primo è quello di aspirare a raggiungere i best in class internazionali in termini di "engagement" online, fans, seguaci, followers;

il secondo è quello di coinvolgere e creare una vasta e approfondita relazione anche oltreoceano. Infatti, l'Inter sulle stesse piattaforme online possiede più account in diverse lingue straniere. Un esempio concreto è Twitter, nel quale l'Inter rende disponibili profili in lingua italiana, inglese, giapponese, turco, indonesiano, arabo e portoghese.

I canali su cui la società presenzia sono tutti molto curati e ognuno di questi comprende una vasta "community" (presenza di fan). L'Inter risulta, come "community" aggregata (somma di tutti i fan per ogni social), la squadra italiana seconda in classifica come ampiezza e al primo posto per diversificazione di canali. Questo, allo stesso tempo, comprende anche una diversificazione di contenuti, perché l'Inter sfrutta ogni canale per uno scopo specifico, sfruttando al meglio la peculiarità, le caratteristiche e il pubblico di ogni piattaforma.

Ora proseguirei facendo un'analisi più approfondita riguardo qualche piattaforma online su cui l'Inter presenzia:

**TWITTER** - L'Inter vanta su Twitter (account italiano) una "community" di 1.59 milioni di follower (vedi Figura 5), la quale riscontra un aumento del 21% rispetto all'anno precedente. Questa piattaforma viene utilizzata per il "livetwitting" delle partite, conferenze stampa, festeggiamenti dei compleanni dei giocatori, dello staff e delle glorie nerazzurre, discussioni e chat di gruppo e per ricordare specialmente i momenti più importanti per la squadra con l'hashtag *#TBT*, cioè *#throwbackthursday*.

Un altro elemento molto importante su Twitter, che risale all'estate del 2017, è un hashtag che ha ottenuto un grande successo: *#InterIsComing*. Una strategia comune a molte istituzioni è quello di inserirsi in un dibattito utilizzando hashtag popolari, in questo caso si parla di *#WinterIsComing* (proviene dall'ultima stagione della seguitissima Serie TV "Game of Throne"). L'Inter al contrario ha realizzato un suo nuovo hashtag che ammiccasse a quell'ultimo citato ma legato alla società, per rendersi portatore di contenuti molto specifici. Bene, da questo hashtag, *#InterIsComing* (figura 3), ne è derivato un dibattito con "impressions<sup>29</sup>" per 3.794.226 utenti e una "reach<sup>30</sup>" di 2.324.197<sup>31</sup>, coinvolgendo non solo moltissimi fan, ma anche molti giocatori e giornalisti che hanno generato contenuti in maniera spontanea e divertenti.

**Figura 3 - #InterIsComing (Fonti: Twitter)**



**FACEBOOK** – la pagina ufficiale Facebook dell'Inter conta ora 10.000.000 fans (vedi Figura 5), rispetto all'anno precedente è cresciuto del 53%. È principalmente utilizzato per contenuti multimediali (foto e video) e dirette streaming. L'Inter usa questi strumenti in maniera cosciente, finalizzando il "medium" per coinvolgere direttamente i fan. La società nerazzurra, infatti, è stata la prima a presentare un giocatore in diretta streaming, ottenendo

<sup>29</sup> Impression rappresenta il numero di volte che un certo oggetto sociale (post, tweet, foto, video) ha avuto la possibilità di essere visto da un certo pubblico.

<sup>30</sup> Reach è il numero di individui o account unici che hanno avuto la possibilità di vedere un certo oggetto sociale.

<sup>31</sup> Fonti: [www.ninjamarketing.it/2017/07/19/calcio-e-social-media-inter/](http://www.ninjamarketing.it/2017/07/19/calcio-e-social-media-inter/)

470.000 views e interazioni totali, con oltre 14.000 commenti e 2800 condivisioni. Questo ha prodotto un gran successo soprattutto all'intera pagina, aumentando notevolmente i fan.

**INSTAGRAM** – la pagina ufficiale dell'Inter nel social network Instagram conta 2 milioni di follower (vedi Figura 5) e questa viene utilizzata maggiormente per condividere con i tifosi le “stories”, video ed immagini di contenuti esclusivi di backstage, degli allenamenti, dei ritiri, dei momenti di scherzo tra i giocatori, la cronaca dei 90 minuti di ogni partita con immagini colte a bordocampo. Settimanalmente, in Instagram viene montato un breve riassunto delle “stories” pubblicate durante la settimana dai calciatori interisti, che viene chiamata “Balck&Blue Social Week”. Oltre a questo, Instagram è colma di una solida presenza di account ufficiali dei calciatori che sono i primi a raccontare ai followers non solo ciò che è calcio, ma anche delle loro vicende personali. Questo crea un crescente “engagement” sui social dei giocatori e dimostra una solidità di una community che è attenta non solo alle vicende calcistiche, ma anche alle storie personali dei campioni che tifiamo. Anche il calcio si sta evolvendo sempre di più verso una forma di intrattenimento in tutti i sensi.

#### **- CREAZIONE DI VARI HASHTAG E ORGANIZZAZIONI DI MOLTI PROGETTI**

Come già annunciato, l'importanza degli hashtag e il loro successo hanno portato l'Inter a crearne più di uno e riscontrare buonissimi risultati. “*#InterIsComing*” e “*#SenzaTregua*” hanno ottenuto molto successo. Il primo, come già esposto nell'analisi della piattaforma Twitter, è stato lanciato nelle battute iniziali della preparazione estiva alla stagione, per sottolineare un bisogno e una prospettiva di crescita che mancava da anni. Il secondo, invece, è stato coniato dal tecnico Luciano Spalletti per comunicare agli avversari interisti che la sua squadra non si accontenterà se prima non raggiungerà gli obiettivi prefissati.

Un hashtag da evidenziare è inevitabilmente *#milionidinomi*, il quale ha permesso ai tifosi, registrandosi sul sito ufficiale Inter.it, di vincere un biglietto per l'atteso derby di Milano, una visita ad Appiano Gentile<sup>32</sup> per incontrare i giocatori, una maglia autografata, ma soprattutto la registrazione ha dato la possibilità di essere inserito nel logo nerazzurro rivisitato, il quale comprende i più grandi giocatori di ieri e di oggi (figura 4).

---

<sup>32</sup> Appiano Gentile è un comune italiano in provincia di Como in Lombardia, in cui l'Inter svolge i propri allenamenti durante tutto l'anno.

**Figura 4 – Logo Inter, dopo la pubblicazione di #milionidinomi (Fonti: Twitter)**

Oltre ai già citati hashtag, ne sono stati ideati altri ottenendo meno successo ma tutti per un fine comune: coinvolgere e fare in modo che tutti i tifosi nerazzurri li utilizzassero per essere parti completamente attive del progetto Inter e della società.

L'Inter è protagonista anche di molti altri successi negli ultimi anni, da idee importanti ad altre divertenti e goliardiche.

Un esempio è la formazione di una squadra di “Vecchie Glorie” della società nerazzurra chiamata Inter Forever: riunisce i giocatori che hanno dato il loro contributo alla storia dell'Inter per trasmettere i valori nerazzurri: lealtà, lavoro, fantasia. I componenti di Inter Forever sono molto orgogliosi di poter contribuire a diffondere l'idea di ciò che l'Inter rappresenta e organizzano degli incontri anche con il settore giovanile per tramandare l'esperienza e i valori positivi dei grandi campioni del passato. Il fine proprio di Inter Forever è quello di sostenere le cause benefico-sociali, mentre per i tifosi e per tutti gli individui al di fuori di casa Inter questa organizzazione è segno di famiglia, passione, veri principi, ambiente, compagnia, amore verso la società, ricordi.

Un altro progetto da esporre e da considerare attuale e di grande soddisfazione per un target di pubblico, è la possibilità per tutti gli studenti universitari di andare allo stadio a vedere l'Inter a prezzi molto convenienti fino ad esaurimento posto. Anche questo espone un senso di famiglia che la società mostra a tutti i tifosi di qualsiasi età e qualsiasi classe sociale. Per questo ha creato un motto: “Essere universitari nerazzurri conviene. Ci vediamo a San

Siro!”<sup>33</sup>. Come con gli studenti, sono state anche ideate agevolazioni a famiglie con il “Tribuna Family”, un abbonamento che comprende tutta la famiglia nerazzurra a San Siro. Questa tribuna ha una visuale privilegiata e tante attività dedicate ai piccoli interisti per rendere ancora più emozionante il prepartita. L’Inter, quindi, crea un settore dedicato ai nerazzurri di tutte le età, perché “la famiglia Inter è un amore che si trasmette di generazione in generazione”<sup>34</sup>.

Un ulteriore grande successo raggiunto è sicuramente l’applicazione ufficiale dell’Inter per smartphone e tablet, che consente di restare sempre informato sulla squadra nerazzurra, sulla società, sugli eventi, sui progetti e tutte le novità. Questa consente, inoltre, di vivere le partite dell’Inter in tempo reale e rimanere aggiornato anche sul resto degli incontri delle altre squadre, di accedere in modo veloce e immediato alla classifica, al calendario e alle statistiche dei giocatori, di rimanere aggiornato sui biglietti per le partite e sulle offerte dedicate ai tifosi nerazzurri e di rimanere aggiornato sulle dirette social.

Oppure, un’altra idea più divertente che ha ottenuto buoni riscontri, è stata la proposta della versione natalizia di Jingle Bells interpretata dai calciatori interisti insieme ai tifosi, creando così una nuova canzone intitolata “Inter Bells”.

Tutti questi progetti andati a buon fine hanno condotto e stanno producendo un grande ritorno alla società interista. Lo stadio si riempie ogni domenica, gli abbonamenti esauriscono in tempi record, le magliette ufficiali vengono vendute in maniera più semplice e in più punti vendita. Il tifoso vero si sente parte di un gruppo accomunato dall’amore e la fede della propria squadra del cuore, potendo sempre contare su una grande società che gli offrirà il massimo in ogni situazione.

Ancora più importanti e soddisfacenti per la società, sono sicuramente le soddisfazioni sul campo da parte della squadra nerazzurra. Dopo anni che la squadra si rivelava mediocre, grazie ad un’organizzazione più corretta, è riuscita, nell’anno sportivo 2016/2017, a guadagnare una qualificazione alla fase ai gironi della famosa UEFA Champions League<sup>35</sup>. Una volta raggiunto anche questo traguardo, i progetti di digital marketing e novità sono ancora più in crescita. Proprio nel mese di giugno del 2017, a fine della entusiasmante stagione in cui la squadra interista ha conquistato la qualificazione alla Champions League proprio nell’ultima giornata di campionato, è stato ideato un video, intitolato “The Movie”, il quale racconta la stagione dell’Inter, con i momenti più salienti, sia positivi che negativi.

---

<sup>33</sup> Fonti: <https://www.inter.it/it/fpc/students>

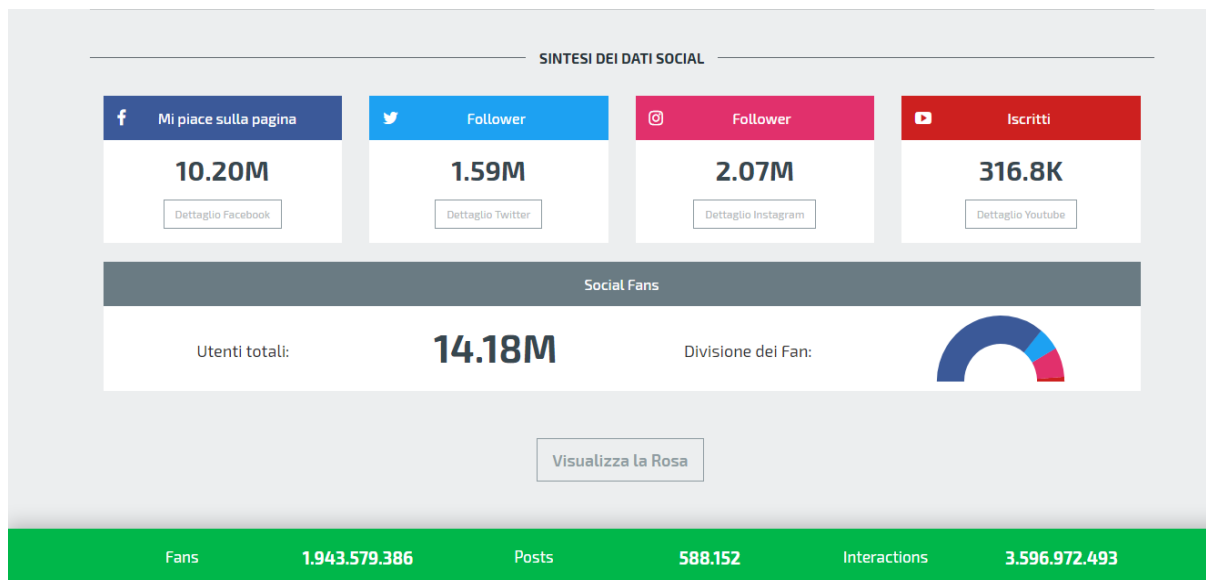
<sup>34</sup> Fonti: <https://www.inter.it/it/fpc/tribuna-family>

<sup>35</sup> La UEFA Champions League è il più prestigioso torneo internazionale calcistico in Europa per squadre di club maschili.

Questo video è stato frutto di un ennesimo hashtag, anche questo molto di successo: *#INTERISHERE*.

### Figura 5 – Sintesi dei Dati Social

(Fonte: <http://www.socialmediasoccer.com/it/team/inter.html>)



### VISIBILITÀ NEI PAESI ORIENTALI: MOTIVAZIONI, RISULTATI

Nel giugno 2016, il presidente e fondatore, Zhang Jindong, del colosso cinese di elettrodomestici “Suning Commerce Group”, è diventato il nuovo socio di maggioranza del club nerazzurro. Si parla di uno tra gli uomini più ricchi di Cina.

Per comprendere meglio le motivazioni di questa scelta da parte dell’azienda “Suning”, proporrei le parole del vicedirettore Yang Yang del gruppo Suning:

“Daremo il nostro apporto alla squadra, lavoreremo insieme agli azionisti, all’allenatore, ai giocatori, ai dirigenti per raggiungere molti obiettivi. L’acquisizione dell’Inter rientra nella strategia di internazionalizzazione del brand Suning, pensiamo che promuovere il calcio possa essere una maniera per globalizzare meglio la nostra attività e farci conoscere in Europa e nel mondo. Il nostro marchio potrà trarre dei benefici da questa decisione”.

Così Yang Yang ha illustrato le strategie del gruppo che ha acquistato la maggioranza del club nerazzurro. Ancora più chiaramente ci espone il perché hanno scelto l’Inter:

“Innanzitutto abbiamo l’interesse a promuovere questo sport, che ci sia attenzione nei confronti di una squadra come questa, di grande prestigio. Con l’Inter pensiamo di avere

anche maggior peso nella mente dei consumatori. Un altro motivo è, sicuramente, per comunicare con la realtà italiana, e questo migliorerà anche l'aspetto tecnico nonché l'operatività delle squadre cinesi. Abbiamo delle squadre che pensiamo potranno beneficiare di ciò. Il nostro obiettivo è sviluppare una squadra molto forte. Vogliamo sviluppare maggiormente il calcio in Cina, Asia e in tutto il mondo. Ultimo motivo della scelta è perché l'Inter è una grande squadra, considerata al vertice. Ha moltissimi tifosi e una lunga e gloriosa storia, quindi c'è un valore intrinseco commerciale e pensiamo che ci permetta di portare avanti questi anni di storia con successo per recuperare il terreno perduto in questi anni. C'è un interesse economico che porterà agli obiettivi sportivi. Lo sport per noi è un'attività importante del nostro gruppo".

In definitiva possiamo comprendere il raggiungimento dell'obiettivo di processo costante di espansione sia dell'azienda stessa Suning che del marchio nerazzurro nei paesi orientali ma anche generale. Il logo dell'Inter compare ormai su una infinità di prodotti nei paesi asiatici, dagli elettrodomestici fino alle bottiglie di vino, dalle auto fino agli smartphone. A tutto questo va aggiunto il guadagno in termini economici del gruppo Suning, che si andrà ad aggiungere agli sponsor regionali che già l'azienda possiede.

### Figura 6 – Logo dell'Inter sui prodotti nei paesi asiatici

(Fonti: <http://www.fcinter1908.it>)



L'obiettivo di ottenere gran successo nei paesi asiatici dall'acquisizione dell'Inter è stato completamente raggiunto e oltre a questi risultati economici, l'Inter ha riscontrato dei notevoli cambiamenti anche in casa, a Milano. Sui tabelloni luminosi, infatti, a bordo campo a San



Siro tra le tante pubblicità, appaiono molte scritte anche in lingua cinese, legate all'Inter ma non solo. Tramite i led, la società nerazzurra di proprietà asiatica, ha voluto dialogare direttamente con i tifosi, invitandoli a seguire le notizie dell'Inter sulle principali piattaforme social come Weibo, il social network cinese. Un'ulteriore modifica avvenuta a Milano, è il nome del centro sportivo dove si allena la squadra nerazzurra: dal 20 dicembre 2016 ha assunto l'attuale denominazione di "Centro Sportivo Suning" e non più con noto nome "La Pinetina".

## CONCLUSIONI

All'interno di questa tesi è stato esposto il cambiamento del marketing e della comunicazione in ambito sportivo e la crescita della diffusione di questo nel mondo, in Europa e in Italia.

Lo sport e l'atleta di qualsiasi disciplina sono presenti nella vita dell'uomo, che li ritiene come una sorta di eroi per la nazione, fin dall'antichità. Proprio come nei giorni nostri. Con una sola differenza: il settore sportivo, attualmente, è vissuto in prima persona dal coinvolgimento di un grandissimo quantitativo di individui, sia praticanti che spettatori, i quali sono parte di un mercato molto redditizio formato da istituzioni pubbliche, imprese di vari generi e soprattutto di mass media, con l'editoria, le televisioni e specialmente l'Internet e i social network.

Concentrandosi sull'Italia, la disciplina più praticata e seguita è sicuramente il calcio, seguito dalla pallavolo e dalla pallacanestro, tutti sport di squadra con una grande e importante storia. Oltre ad essere il più praticato, il calcio è anche lo sport più "ricco", è di maggior interesse per i media, dato che è parte della quotidianità di notevoli quantitativi di pubblico.

All'interno di questa tesi, ho voluto esaltare l'importanza di puntare sul marketing in ogni settore, analizzandolo poi in specifico in quello sportivo. Lo sport e le società sportive sono sempre più coerenti con il mondo imprenditoriale. Una società sportiva può essere definita come una vera e propria azienda.

Puntare sul marketing ormai è indispensabile per ottenere miglioramenti e grandi successi. In primis aumenta in modo esponenziale la lista di possibili clienti, aiuta a fare crescere il proprio brand e in definitiva a guadagnare di più. I social media (compresi i social network) sono i metodi principali e più economici delle aziende per "fare" digital marketing. La creazione di profili aziendali sui social network e interagire direttamente con i clienti, ormai è diventato semplice e soprattutto efficace. Ogni profilo social che qualsiasi azienda aggiunge diventa una possibilità di acquisire nuovi clienti provenienti da tutto il mondo, che devono diventare fedeli grazie ai post e a contenuti di qualità.

Avere un profilo, poi, porta ad un incremento del tasso di conversazione perché le persone vedono questi profili come umani, non più come azienda. L'azienda può permettersi di entrare nella vita dei consumatori in qualunque luogo e in qualunque momento.

Tutto questo riporta ad una grande importanza del social media marketing, e più in generale del digital marketing e quanto fa parte della nostra quotidianità.

Vorrei fare un'ultima considerazione. Mi sarebbe stato più comodo sicuramente mostrare e trattare un caso di una squadra top inglese, come il Manchester United. Avrei mostrato e

analizzato dati, numeri strabilianti, un quantitativo elevato di fan e followers, ma ho scelto appositamente una squadra italiana della nostra Serie A, l'Inter. Siamo in ritardo rispetto agli altri campionati europei di spessore per quanto riguarda il marketing e in definitiva a ricavi finanziari, portando a risultati mediocri a livello europeo. Lasciatemi dire però, che siamo in una crescita repentina, ardua ma vittoriosa. I numeri stanno crescendo anno per anno, gli stadi si stanno riempiendo come una volta, i giocatori più forti del mondo desiderano venire a giocare nel nostro campionato, sembra che non ci sia nessun tipo di crisi per quanto riguarda le vendite di biglietti e degli abbonamenti. Sicuramente abbiamo ancora da fare dei passi da giganti, soprattutto per raggiungere la Premier League (massima serie del campionato inglese di calcio), sicuramente le società sportive italiane valorizzano ancora poco il brand, esercitando uno scarso appeal sugli sponsor con il conseguente decremento dei ricavi commerciali. Lavorando con fatturati "modesti", le nostre squadre di Serie A sono caratterizzate da uno scarso potere contrattuale in fase di iniziazione e di calciomercato, e non riescono a competere con gli altri club europei. Questo aumenta il numero di sponsor e in pratica aumenta gli introiti, con cui si riescono a fare i migliori investimenti, i quali siamo in grado di fare, per costruire un futuro migliore per le nostre società sportive considerate delle vere e proprie aziende. Strategie pianificate, stadi di proprietà (attualmente solo Juventus e Udinese hanno un proprio stadio), più sponsorizzazioni da tutto il mondo. Io penso che la strada non sia semplice, ma che la forza di volontà c'è, che i primi miglioramenti si vedono e che se le nostre società continuano a rafforzarsi a livello di marketing, comunicazione e a livello commerciale in tutto il mondo, proprio come fa l'F.C. Internazionale, riusciamo a raggiungere i livelli più alti d'Europa.

## SITOGRAFIA

- [www.inter.it](http://www.inter.it)
- [www.mercatoglobale.com/marketingecomunicazione/il-marketing-nello-sport](http://www.mercatoglobale.com/marketingecomunicazione/il-marketing-nello-sport)
- [rtrsports.com/marketing-sportivo-dalle-emozioni-alla-strategia-manageriale/](http://rtrsports.com/marketing-sportivo-dalle-emozioni-alla-strategia-manageriale/)
- [www.sportbusinessmanagement.it/2014/11/criteri-di-determinazione-del-valore.html](http://www.sportbusinessmanagement.it/2014/11/criteri-di-determinazione-del-valore.html)
- [www.calcioefinanza.it/2018/05/10/quanto-valgono-i-brand-delle-squadre-di-calcio-2018/](http://www.calcioefinanza.it/2018/05/10/quanto-valgono-i-brand-delle-squadre-di-calcio-2018/)
- [www.spinosimarketing.com/it/modello-5-forze-di-porter.html](http://www.spinosimarketing.com/it/modello-5-forze-di-porter.html)
- [www.sportbusinessmanagement.it/2016/06/la-gestione-strategica-delle-societa-di.html](http://www.sportbusinessmanagement.it/2016/06/la-gestione-strategica-delle-societa-di.html)
- [it.wikipedia.org/wiki/Tim\\_O%27Reilly](http://it.wikipedia.org/wiki/Tim_O%27Reilly)
- [www.trendence.it/come-e-cambiata-la-comunicazione-nellera-dei-social-network/](http://www.trendence.it/come-e-cambiata-la-comunicazione-nellera-dei-social-network/)
- [www.notizie.it/che-cose-fanpage/](http://www.notizie.it/che-cose-fanpage/)
- [www.insidemarketing.it/social-media-marketing-nel-calcio/](http://www.insidemarketing.it/social-media-marketing-nel-calcio/)
- [wearesocial.com/it/blog/2018/01/global-digital-report-2018](http://wearesocial.com/it/blog/2018/01/global-digital-report-2018)
- [it.wikipedia.org/wiki/Hashtag](http://it.wikipedia.org/wiki/Hashtag)
- [www.popupmag.it/le-3-c-del-marketing-nel-calcio-dal-campo-gioco-quello-degli-affari](http://www.popupmag.it/le-3-c-del-marketing-nel-calcio-dal-campo-gioco-quello-degli-affari)
- [www.calcioefinanza.it/2015/09/17/il-licensing-nel-calcio-dallo-sfruttamento-del-brand-alla-ricerca-di-nuovi-mercati/](http://www.calcioefinanza.it/2015/09/17/il-licensing-nel-calcio-dallo-sfruttamento-del-brand-alla-ricerca-di-nuovi-mercati/)
- [vincos.it/2014/02/17/la-differenza-tra-reach-e-impression/](http://vincos.it/2014/02/17/la-differenza-tra-reach-e-impression/)
- [www.ninjamarketing.it/2017/07/19/calcio-e-social-media-inter/](http://www.ninjamarketing.it/2017/07/19/calcio-e-social-media-inter/)
- [www.insidemarketing.it/social-media-marketing-nel-calcio/](http://www.insidemarketing.it/social-media-marketing-nel-calcio/)
- [www.sportbusinessmanagement.it/2016/01/il-marketing-sportivo-e-il-ruolo-dei.html](http://www.sportbusinessmanagement.it/2016/01/il-marketing-sportivo-e-il-ruolo-dei.html)
- [www.socialmediasoccer.com/it/team/inter.html](http://www.socialmediasoccer.com/it/team/inter.html)
- [www.fcinter1908.it](http://www.fcinter1908.it)
- <https://www.giornalettismo.com/archives/1476245/cosa-ha-fatto-la-thatcher-agli-hooligans>
- <https://www.linkedin.com/pulse/la-crescita-della-sponsorizzazione-sportiva-dal-1-alle-venturoli->

## BIBLIOGRAFIA

- Bettetini G., Grasso A., 1988. *Lo specchio sporco della televisione. Divulgazione scientifica e sport nella cultura televisiva*. Torino: Fondazione Agnelli.
- Chadwick S., Beech J., a cura di, 2006. *The Marketing of Sport*. UK: Pearson Higher Ed.
- Cherubini S., 2000, *Il marketing sportivo : analisi, strategie, strumenti*. 2° ed. Milano: Franco Angeli.
- Cherubini S., Eminente G., 2004, *Il nuovo marketing in Italia*. 5°ed. Milano: Franco Angeli.
- Collesei U., Rava V., a cura di, 2008. *La Comunicazione d'Azienda*. Torino: ISEDI.
- Kotler P., 2003. *Marketing management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kotler P., et al., 2015. *Principi di Marketing*. 15° ed. Milano, Torino: Pearson
- Lago U., Baroncelli A., Szymanski S., 2004. *Il Business del Calcio: successi sportivi e rovesci finanziari*. Milano: Egea.
- Peretti P., 2011. *Digital Marketing*, Milano: Edizione APOGEO.
- Piantoni G., 1999. *Sport tra agonismo, business e spettacolo*. Milano: Etas Libri.
- Zagnoli P., Radicchi E., 2005. *Sport marketing: il nuovo ruolo della comunicazione*. Milano: Franco Angeli.