

***COMUNICAZIONE E MARKETING SPORTIVO DELLE SOCIETÀ  
CALCISTICHE***

RELATORE

Prof. Gianluca Comin

CANDIDATO

Marco Punzo

Matr. 233081

CORRELATORE

Prof.ssa Sara Mazzarella

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	3
<b>CAPITOLO 1 – COS’È LA COMUNICAZIONE D’IMPRESA E QUALI AREE COINVOLGE</b> .....	5
<b>CAPITOLO 2 - EVOLUZIONE DEL BUSINESS DEL CALCIO: DA ATTIVITA’ LUDICA A INDUSTRIA CON RILEVANZA SOCIALE</b> .....	7
2.1 Ruolo della corporate reputation nelle società calcistiche.....	8
2.1.1 Indagine sulla reputazione dei club della Serie A.....	9
2.2 Responsabilità sociale d’impresa .....	10
2.2.1 Il ruolo della responsabilità sociale d’impresa nelle società calcistiche .....	11
2.2.2 Il caso “Roma Cares” .....	12
2.2.3 Il caso “Juventus Goals” .....	14
<b>CAPITOLO 3 - STORIA DEI MEDIA DEL CALCIO IN ITALIA: STAMPA, RADIO E TV</b> .....	16
3.1 Stampa .....	16
3.2 Radio.....	19
3.3 Tv.....	21
<b>CAPITOLO 4 – LO SVILUPPO DEI SOCIAL MEDIA E LA LORO INFLUENZA SULLA COMUNICAZIONE</b> .....	25
4.1 Nascita e sviluppo dei social media e dei social network.....	25
4.1.1 Come i social media hanno influenzato la comunicazione.....	26
4.2 La comunicazione delle società calcistiche attraverso i nuovi media .....	27
4.3 Evoluzione del rapporto club-tifosi in seguito allo sviluppo dei social .....	29
4.4 Profili social delle squadre sulle varie piattaforme .....	30
4.4.1 Twitter .....	31
4.4.2 Facebook.....	32
4.4.3 Instagram .....	33
4.4.4 Youtube .....	34
4.4.5 TikTok .....	35
4.4.6 Considerazioni finali .....	36
4.5 Relazione tra i profili social dei calciatori e della squadra.....	37
<b>CAPITOLO 5 - BRAND MANAGEMENT</b> .....	40
5.1 Brand loyalty nel calcio .....	40
5.1.1 Rapporto club-tifosi: “da tifosi a member” .....	42

5.2 Sponsorizzazione sportiva .....	42
5.2.1 Sponsorizzazioni tecniche e commerciali delle squadre della Serie A 2021/2022 .....	45
5.2.2 Sponsorizzazioni dei top club europei.....	47
5.2.3 Il caso “Emirates” .....	48
5.3 Rebranding.....	48
5.3.1 Rebranding Inter.....	50
5.3.2 Rebranding Juventus .....	52
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA.....</b>	<b>57</b>

## INTRODUZIONE

Negli ultimi 30 anni, con lo sviluppo del digitale, ed in particolare dei social network, l'interazione tra gli individui e le imprese è radicalmente cambiata. Se prima il consumatore ricopriva esclusivamente il ruolo del destinatario del messaggio, senza avere la possibilità di interagire attivamente, ora, grazie ai nuovi mezzi di comunicazione, ha la possibilità di diventare parte attiva del processo comunicativo. Per tale ragione, il paradigma della comunicazione è profondamente cambiato: da comunicazione monodirezionale si è passati ad una comunicazione bidirezionale, e, grazie all'interazione online, multidirezionale. Questo fenomeno, che prende il nome di “digital transformation”, rappresenta una sfida e un'opportunità per molte imprese e settori, tra cui quello sportivo, e come analizzato nel presente elaborato, quello calcistico.

In particolare, l'obiettivo del seguente elaborato, che si articola in cinque capitoli, è quello di analizzare l'evoluzione del mondo del calcio approfondendo vari aspetti, tra cui la crescente importanza dell'impegno nel sociale da parte delle squadre, lo sviluppo dei social e l'influenza che essi hanno avuto nei confronti della comunicazione e del rapporto tra club e tifosi, e l'importanza della creazione di un'immagine positiva della società attraverso lo sviluppo di una strategia di brand management.

All'interno del primo capitolo è presente una breve sintesi del concetto di corporate communication. Vengono inoltre individuate le aree della comunicazione d'impresa più rilevanti nella gestione delle società calcistiche, presentandone gli aspetti principali. Le aree descritte in questo capitolo, e che poi verranno analizzate nel dettaglio nei capitoli successivi, sono: stakeholder engagement; rapporti con i media; pubblicità istituzionale.

Il secondo capitolo presenta l'evoluzione del calcio che, partendo da un'attività ludica finalizzata al solo intrattenimento degli appassionati, è diventato un business con rilevanza sociale. Successivamente il capitolo si articola in due paragrafi finalizzati ad analizzare le conseguenze comportate da questa evoluzione nei confronti delle strategie delle società calcistiche, focalizzandosi: il primo sul ruolo della reputazione, attraverso anche un'indagine svolta nel 2016 nei confronti delle squadre di Serie A di quella stagione; il secondo, incentrato sulla responsabilità sociale d'impresa, presenta i casi della fondazione benefica della Roma, “Roma Cares”, e dei progetti sociali della Juventus, “Juventus Goals”.

Il capitolo successivo illustra la nascita e l'evoluzione dell'interesse mediatico nei confronti del calcio, focalizzandosi sulla storia dei media che hanno caratterizzato il racconto degli eventi calcistici nel corso del secolo scorso, nell'era pre-digitale: stampa, radio, e tv.

Nel quarto capitolo viene affrontato il tema dello sviluppo dei social media e dei social network, e come essi hanno influenzato la comunicazione. Vengono in particolare analizzati gli aspetti della comunicazione che più di tutti sono stati rivoluzionati dall'avvento del digitale: l'orizzontalità, l'interazione, la condivisione, e l'importanza delle community. Il tema successivamente preso in considerazione è quello della comunicazione

delle società calcistiche attraverso il digitale, ponendo l'attenzione sulla possibilità dello sviluppo di una comunicazione diretta e senza barriere geografiche tra il club e i propri tifosi, anche attraverso l'inserimento di un caso concreto. Nella seconda parte del capitolo vengono approfondite le varie strategie comunicative applicate dalle squadre sui social più importanti: Twitter, Facebook, Instagram, Youtube e TikTok, ponendo l'accento sulle varie soluzioni comunicative garantite da ciascun social. Infine, viene descritta la relazione tra i profili social dei calciatori dei vari club e l'influenza positiva che possono avere su questi ultimi, evidenziata anche dal report di Iquii sport "The European Football Club" e dalle parole del social media manager Ferdinando Marino.

Nell'ultimo capitolo il focus si sposta sul brand management e su come le squadre riescono a sviluppare un'immagine positiva, con l'obiettivo di fidelizzare i propri tifosi ed attrarne di nuovi. Viene descritto il ruolo della brand loyalty, analizzando le motivazioni che portano i tifosi ad identificarsi con il club, anche attraverso l'esempio del Napoli e del Barcellona. Inoltre si esamina l'importanza delle membership, e come esse permettano ai tifosi di sentirsi ancor più parte della squadra. Successivamente si analizza il ruolo della sponsorizzazione sportiva riportando i dati relativi alle sponsorizzazioni dei più importanti club italiani ed europei. Infine, attraverso il caso dell'Inter della Juventus, viene descritto il ruolo del rebranding, e di come esso sia importante per le squadre, in particolar modo nell'era del digitale, in un contesto in continua evoluzione ed espansione.

# CAPITOLO 1

## COS'È LA COMUNICAZIONE D'IMPRESA E QUALI AREE COINVOLGE

Per comunicazione d'impresa si intende quel complesso di attività e interazioni che vede impegnata l'azienda e che ha come obiettivo quello di influenzare gli atteggiamenti e i comportamenti nei suoi confronti da parte di interlocutori di varia natura<sup>1</sup>.

La corporate communication (dal latino *corpus*, insieme), o comunicazione istituzionale, corrisponde a tutte quelle attività di comunicazione attraverso cui un'azienda, o un altro soggetto, comunica la propria visione, la propria immagine, l'identità, la storia e i propri valori a tutti gli stakeholders ponendo al centro del proprio messaggio l'impresa vista nel suo insieme.

Il ruolo ricoperto dalla comunicazione è fondamentale in quanto permette alle imprese di condividere e far conoscere la propria brand image<sup>2</sup>, creando, attraverso i processi e i canali della comunicazione, un nesso tra la stessa e la brand identity<sup>3</sup>. Ciò si traduce nella creazione della corporate reputation<sup>4</sup> che, attraverso la condivisione di associazioni mentali e valori in linea con le aspettative degli stakeholders, contribuisce alla promozione di atteggiamenti favorevoli da parte di questi ultimi nei confronti dell'azienda stessa<sup>5</sup>.

Nel mondo del calcio la costruzione di una buona corporate reputation si traduce, come vedremo meglio nei capitoli successivi, in un rapporto solido e “incondizionato” con i propri tifosi, permettendo allo stesso tempo di attrarne di nuovi, e con loro sponsor e investimenti più importanti.

La corporate communication di una società calcistica, data la diversità dei suoi possibili stakeholders, come tifosi, giornalisti e sponsor, si ramifica in varie aree, tra cui:

- stakeholder engagement: attività finalizzata a integrare temi sociali e etici all'interno delle proprie strategie. I compiti principali sono l'individuazione degli ambiti sociali di maggior interesse per gli stakeholders, come la sostenibilità e l'integrazione, e lo sviluppo di progetti finalizzati a rispondere a queste necessità. Il peso dato da ciascuno stakeholder ai vari ambiti viene individuato attraverso una mappatura, in modo da ricavare informazioni utili per pianificare le varie strategie e individuare le aree di intervento prioritarie. I progetti messi in atto dalla società vengono spesso pubblicati in un bilancio sociale, finalizzato a valorizzare e condividere l'impegno sociale del club. Ad esempio, come vedremo in seguito, la Roma e la Juventus hanno sviluppato delle campagne di CSR (Corporate Social Responsibility) in difesa

---

<sup>1</sup> <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/comunicazione-d-impresa>

<sup>2</sup> Descrive l'insieme delle percezioni e delle opinioni degli stakeholders esterni ed in particolare dei consumatori nel breve periodo

<sup>3</sup> Riferibile agli elementi visivi (nome, logo, simboli) e alla vision, mission e alla filosofia aziendale

<sup>4</sup> Riflette il grado di stima e credibilità di cui gode l'organizzazione da parte dei differenti pubblici di riferimento nel lungo periodo. Rappresenta il risultato della consonanza tra i valori

<sup>5</sup> Comunicazione integrata e reputation management, Gianluca Comin, 2019

delle minoranze, attraverso la promozione dei valori tipici dello sport, come inclusione, integrazione e collaborazione;

- rapporti con i media: attività svolta principalmente dall'ufficio stampa per costruire rapporti di fiducia con i giornalisti, attraverso comunicati, interviste e conferenze stampa, con lo scopo di trasferire all'opinione pubblica un messaggio nel modo più positivo e favorevole possibile, rafforzando o tutelando la reputazione dell'impresa e il proprio punto di vista su un determinato argomento. Nel tempo i media con cui le società calcistiche si sono dovute confrontare sono aumentati ed "evoluiti" (dai giornali e le radio, alle tv e i social network), e con loro anche gli addetti alla comunicazione aziendale (con lo sviluppo dei social network, ha assunto un ruolo centrale la figura del social media manager, il soggetto responsabile della gestione del marketing e della pubblicità sulle piattaforme social);
- pubblicità istituzionale: attività finalizzata a promuovere l'immagine dell'impresa (corporate image) e a legittimarne l'operato e la ragione d'essere presso l'ambiente economico e sociale che la circonda. Può essere usata per costruire o consolidare l'immagine complessiva dell'organizzazione o per trasmettere uno o più aspetti dell'attività o identità aziendale ai vari stakeholder<sup>6</sup>. In particolare le squadre di calcio sono in grado di sviluppare una propria immagine positiva, non solo attraverso i risultati sportivi, ma, anche, e, soprattutto, attraverso l'impegno e le attività da esse svolte per promuovere il benessere della società. Essere in grado di sviluppare un'immagine positiva di sé, permette ai club sia di avvicinarsi ai propri tifosi, aumentando il loro "attaccamento", sia di ottenere il supporto di nuovi. Ciò ha un risvolto positivo anche dal punto di vista economico, in quanto permette al club di attrarre sponsorizzazioni più convenienti e remunerative, come nel caso dell'Arsenal, che sarà analizzato successivamente.

---

<sup>6</sup> <https://www.glossariomarketing.it/significato/pubblicita-istituzionale>

## CAPITOLO 2

### EVOLUZIONE DEL BUSINESS DEL CALCIO: DA ATTIVITA' LUDICA A INDUSTRIA CON RILEVANZA SOCIALE

Il calcio, ed in generale l'attività sportiva, nasce originariamente come attività ludica con il fine di intrattenere i praticanti e i sostenitori, per poi evolversi nel tempo e diventare a tutti gli effetti una vera e propria industria<sup>7</sup>.

La prima diffusione dell'interesse pubblico nei confronti delle attività sportive professionistiche risale agli inizi del '900, con lo sviluppo della stampa specializzata. Negli anni seguenti, con l'aumento delle mobilitazioni sociali dovute alle guerre e alla volontà di aggregazione del popolo, lo sport assunse un'importanza sociale sempre maggiore. In questo contesto, anche grazie allo sviluppo degli strumenti mediatici, prima le radio, e poi dagli anni '50 le televisioni, lo sport riuscì ad affermarsi come parte integrante della società.

A partire dalla fine degli anni '90 e primi anni del 2000, con l'avvento della comunicazione digitale e dei social, la comunicazione sportiva ha permesso agli atleti, e alle società sportive, di entrare in contatto diretto con i propri tifosi tramite forme di comunicazione sincrona (comunicazione in tempo reale tra due o più interlocutori es. comunicazione di persona, videochiamate, chiamate telefoniche) ed asincrona (comunicazione che non richiede il collegamento contemporaneo degli interlocutori alla rete di comunicazione, es. messaggi, email, citazioni sui social network).

La comunicazione sportiva permette quindi alle società, e agli atleti, di costruire relazioni esterne ed interne all'organizzazione e di alimentare l'interesse e la passione dei sostenitori attraverso la diffusione di un'immagine positiva utilizzando strumenti come pubblicità, promozioni, eventi e sponsorizzazioni con l'obiettivo di fare in modo che gli appassionati si lascino coinvolgere ed acquistino i loro prodotti, diventando quindi consumatori fedeli<sup>8</sup>.

L'industria del calcio negli ultimi 30 anni è cambiata radicalmente, diventando un fenomeno internazionale. Le più importanti squadre di calcio europee si sono trasformate in imprese globali, con una crescente influenza e presenza anche, e soprattutto, nel mercato americano ed asiatico<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Nel 2018 secondo le stime del Coni lo sport valeva l'1,7% del PIL italiano, ossia circa 30 miliardi di euro  
<https://theworldnews.net/it-news/quanto-vale-l-industria-del-calcio-in-italia>.

<sup>8</sup> <https://www.tesionline.it/tesi/brano/A-che-cosa-serve-la-comunicazione-sportiva/23785#:~:text=A%20che%20cosa%20serve%20la%20comunicazione%20sportiva%20Lo,diventando%20un%27industri a%20legata%20indissolubilmente%20al%20mondo%20del%20business>

<sup>9</sup> Il club più tifato al mondo, il Manchester United, vanta più di 650 milioni di tifosi provenienti da ogni continente.  
[www.sisal.it/scommesse-matchpoint/blog/fuori-campo/squadre-piu-tifate-al-mondo-classifica](http://www.sisal.it/scommesse-matchpoint/blog/fuori-campo/squadre-piu-tifate-al-mondo-classifica)

La prima rivoluzione nel mondo del calcio si ebbe all'inizio degli anni '90, in concomitanza della battaglia delle piattaforme televisive private per l'acquisizione dei diritti tv per la trasmissione delle partite. Ciò diede l'opportunità ai club di ottenere un'importante fonte di reddito<sup>10</sup>.

Negli ultimi 10 anni, grazie al fenomeno della globalizzazione e allo sviluppo dei nuovi strumenti di comunicazione digitale, squadre come Real Madrid, Manchester United, Barcellona, Chelsea e Arsenal sono diventate vere e proprie multinazionali in grado di competere in un mercato più ampio e ben al di fuori dei soli confini nazionali<sup>11</sup>.

La crescita esponenziale del business del calcio avvenuta negli ultimi anni ha fatto sì che i club più importanti sono diventati marchi che, oltre a dover gestire i propri diritti televisivi, hanno la necessità di gestire la propria immagine e reputazione.

## **2.1 Ruolo della corporate reputation nelle società calcistiche**

Il termine “corporate reputation” può essere definito come la considerazione complessiva da parte dei vari stakeholders nei confronti dell'impresa. La reputazione si basa sulle percezioni accumulate di tutti gli stakeholders<sup>12</sup>, e, se ben gestita, si traduce in atteggiamenti positivi nei confronti dell'impresa stessa.

Le squadre di calcio, come qualsiasi altro tipo di organizzazione, devono gestire la propria reputazione. Il calcio infatti, prima di essere uno sport, è un business che genera ricavi, attrae investimenti, ed ha un'esposizione mediatica senza pari. In quanto la corporate reputation riflette l'identità aziendale, e favorisce lo sviluppo di un'immagine favorevole, la gestione della reputazione diventa fondamentale per i dirigenti dei club per il raggiungimento degli obiettivi pianificati.

I vantaggi strategici derivanti da una buona gestione della reputazione possono tradursi in:

- riduzione dei costi;
- premium pricing dei propri prodotti/servizi;
- attrazione di investitori e clienti;
- aumento dei propri profitti;
- creazione di barriere all'entrata.

Questi benefici possono essere applicati anche al mondo del calcio. I top club, infatti, hanno l'obiettivo di ottenere i migliori sponsor ed investitori<sup>13</sup>; attirare i migliori giocatori, allenatori e dirigenti, in base alle proprie risorse e ai propri obiettivi economici e sportivi; aumentare il numero di tifosi presenti allo stadio, vendendo

---

<sup>10</sup> Nelle ultime stagioni, la Serie A ha distribuito ai 20 club complessivamente 1,068 miliardi di euro annui netti. [www.calcioefinanza.it/2021/05/25/ricavi-diritti-tv-serie-a-2020-2021/](http://www.calcioefinanza.it/2021/05/25/ricavi-diritti-tv-serie-a-2020-2021/)

<sup>11</sup> La partita della Liga spagnola tra Real Madrid e Barcellona, giocata il 16 Aprile 2011, raggiunse circa 400 milioni di spettatori collegati da tutto il mondo. [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/29363/1/Football\\_reputation.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/29363/1/Football_reputation.pdf)

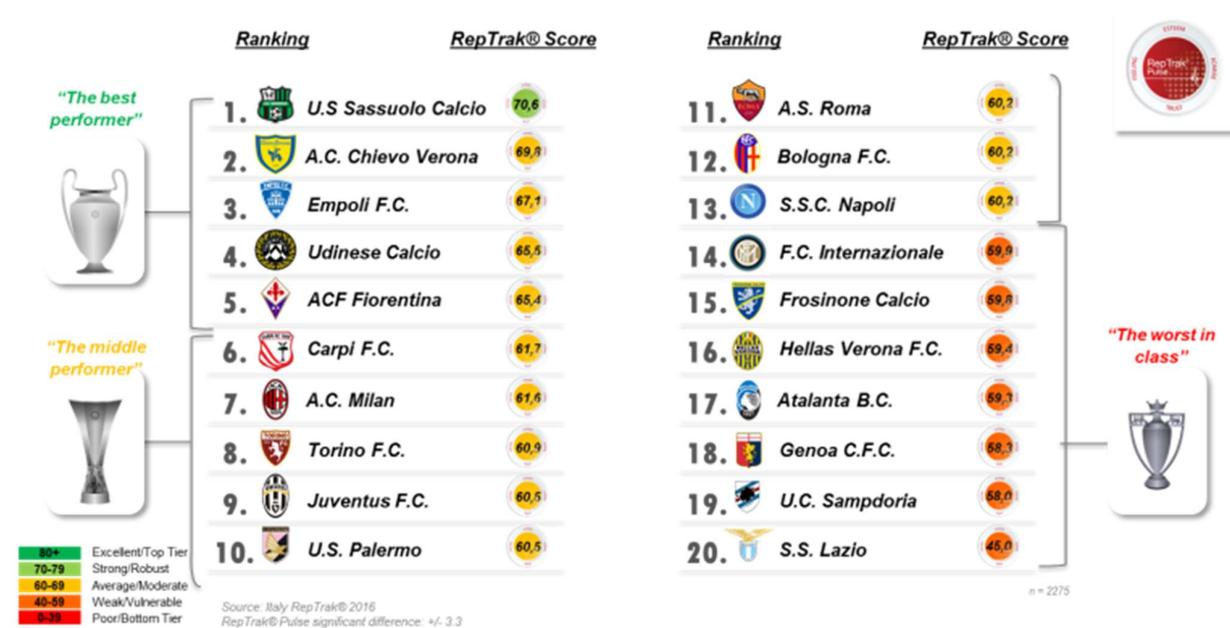
<sup>12</sup> Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Fombrun, 1996,

<sup>13</sup> Il Real Madrid, il club al vertice della classifica degli incassi da main sponsor, ha sottoscritto un contratto con Emirates da 70 milioni di euro l'anno. [www.90min.com/it/posts/quanto-incassano-big-serie-a-main-sponsor](http://www.90min.com/it/posts/quanto-incassano-big-serie-a-main-sponsor)

quanti più biglietti possibile; massimizzare la vendita dei propri prodotti, come kit da gara/allenamento, accessori e gadget; valorizzare ed ottenere plusvalenze vendendo i propri giocatori ai prezzi più elevati possibile<sup>14</sup>.

### 2.1.1 Indagine sulla reputazione dei club della Serie A

Nell'anno 2016 è stata svolta dalla società "Reputation Institute" un'indagine riguardo la reputazione delle società calcistiche della Serie A della stagione 2015/2016. Dai risultati dell'indagine gli italiani risultavano essere in larga parte critici nei confronti dei club. L'analisi, che prendeva in esame un campione di circa 2500 persone, di età compresa tra i 18 e i 65 anni che avevano dimostrato di essere a conoscenza dei 20 club di Serie A, pur non essendo necessariamente tifosi, si basava su domande inerenti alla stima, ammirazione, fiducia e feeling positivo nei confronti delle squadre. Oltre a questi quattro fattori, che compongono l'indice di reputazione, nel calcolo della reputazione influiscono sette dimensioni adottate dalle squadre. Tre di queste sono dimensioni "driver": governance, che misura la trasparenza, l'eticità e correttezza; CSR, nei confronti del ruolo attivo a sostegno della comunità di riferimento; valorizzazione dei giovani. Hanno un'influenza del 50% e variano ogni anno. Le altre quattro dimensioni sono: prodotti e servizi, innovazione, leadership e performance. Sulla base delle risposte date dagli intervistati a riguardo di ciascuna dimensione, l'algoritmo utilizzato dalla società di rating calcola in misura ponderata il livello di gradimento di ciascuna squadra su una scala 0-100.



Fonte: <https://www.rivistaundici.com/2016/11/03/la-reputazione-dei-club-seriea/>

<sup>14</sup> Nell'esercizio 2018-2019, la Roma ha realizzato plusvalenze pari a quasi 130 milioni di euro. [www.sportmediaset.mediaset.it/mercato/seriea/calciomercato-plusvalenze-da-sogno-inter-roma-e-juventus-regine-della-nuova-tendenza-\\_1283333-201902a.shtml](http://www.sportmediaset.mediaset.it/mercato/seriea/calciomercato-plusvalenze-da-sogno-inter-roma-e-juventus-regine-della-nuova-tendenza-_1283333-201902a.shtml)

Dall'analisi è emerso come la reputazione complessiva delle 20 squadre di Serie A risultava trovarsi nella fascia medio-bassa, con un punteggio di 61,2.

Nello specifico, la squadra con la reputazione migliore risultava essere il Sassuolo, con un punteggio pari a 70,6 punti, seguita dal Chievo Verona (69,8), ed Empoli (67,1). Le squadre cosiddette big occupavano invece la parte centrale della classifica, e nel caso della Lazio addirittura l'ultima posizione. Le ragioni sono molteplici: in primis viene riconosciuto alle squadre medio-piccole lo sforzo negli investimenti nei settori giovanili, promuovendo soprattutto la crescita dei giovani talenti italiani; in secondo luogo le squadre più importanti, come Juventus, Milan, Inter, Roma e Napoli, sono penalizzate dalle conseguenze negative relative agli scandali degli anni precedenti "Calciopoli"<sup>15</sup>, e alle questioni relative ai diritti tv sulla Champions League<sup>16</sup>.

## 2.2 Responsabilità sociale d'impresa

Strettamente correlato al concetto di reputazione aziendale è quello di CSR (Corporate Social Responsibility). Per responsabilità sociale d'impresa s'intende "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche da parte dell'impresa, di qualsiasi dimensione, nelle sue operazioni commerciali e nei suoi rapporti con le parti interessate"<sup>17</sup>. E' un asset che permette all'impresa di accrescere il valore di un business, in quanto contribuisce alla costruzione della reputazione dell'azienda da parte degli stakeholder.

Il concetto di responsabilità sociale d'impresa si è sviluppato a partire dagli anni '20, dando risalto all'importanza dell'operato dei manager, non solo nei confronti degli interessi degli azionisti, ma anche di altri interlocutori sociali.

Dagli anni '60 si è passati da una responsabilità sociale associata al manager, ad una concezione di responsabilità estesa all'impresa.

Negli anni '70 e '80 l'attenzione si è spostata sull'individuazione dei comportamenti delle imprese qualificabili come socialmente responsabili, e sono state sviluppate varie teorie quali: la Teoria degli Stakeholders, la Business Ethics, che indaga la sfera etica delle imprese, e la Corporate Social Performance, legata alle prestazioni finanziarie dell'impresa. Successivamente il concetto della CSR si è affermato come fattore rilevante negli studi sulle strategie sociali dell'impresa, sul concetto di sostenibilità finalizzato alla creazione di valore nel lungo periodo, sulla sistematica valutazione delle performance aziendali, sullo sviluppo

---

<sup>15</sup> Con il termine Calciopoli si indica lo scandalo che ha investito il calcio italiano nel 2006, coinvolgendo diverse società professionistiche e numerosi dirigenti, sia delle stesse società che dei principali organi calcistici italiani (AIA, FIGC e LNP), oltre ad alcuni arbitri e assistenti. Le squadre coinvolte e condannate dalla giustizia sportiva nel 2006 furono Fiorentina, Juventus, Lazio e Milan nel primo filone d'inchiesta, e Arezzo e Reggina nel secondo filone. <https://it.wikipedia.org/wiki/Calciopoli>

<sup>16</sup> Trasmessa all'epoca in esclusiva da Sky e Mediaset

<sup>17</sup> Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Commissione Europea, 2001.

della comunicazione e del marketing CSR e sullo sviluppo di modalità e tecniche di rendicontazione socio-ambientale delle imprese (bilanci sociali)<sup>18</sup>.

Negli ultimi anni attraverso la trasformazione tecnologica ha avuto luogo una progressiva evoluzione del concetto di CSR verso il concetto di CSI, corporate social impact, cioè tutte quelle soluzioni che portano le aziende ad entrare nei processi della comunità e a modificarli in un'ottica di lungo termine, misurando il proprio impatto sulle stesse comunità<sup>19</sup>.

### **2.2.1 Il ruolo della responsabilità sociale d'impresa nelle società calcistiche**

Negli ultimi anni, nell'epoca del calcio moderno, condizionato sempre più dalla presenza del digitale e dei social, e quindi di un sempre maggior coinvolgimento e contatto diretto con i tifosi, risulta essenziale per i club porre attenzione non più solo sui temi sportivi e di intrattenimento, ma anche sugli aspetti economici, sociali e politici.

Secondo Tim Breitbarth e Phil Harris (Conceptualising the Role of Corporate Social Responsibility in Professional Football, 2007) l'importanza crescente della responsabilità sociale d'impresa può essere spiegata attraverso quattro ragioni<sup>20</sup>:

- sentenza “Bosman”<sup>21</sup> della Corte di giustizia europea, che rivoluzionò le procedure usate fino a quel momento per la compravendita dei calciatori. Fino al 1995, infatti, le squadre che volevano tesserare un calciatore dovevano pagare un indennizzo alla sua squadra anche se il contratto con essa era scaduto. Ciò andava contro l'articolo 48 del Trattato di Roma (1957)<sup>22</sup>, riguardo la libera circolazione dei lavoratori. In seguito alla sentenza del 1995 i giocatori comunitari possono trasferirsi gratuitamente in un altro club alla scadenza del loro contratto (i “parametri zero”), e possono inoltre firmare un pre-contratto con il loro nuovo club nei sei mesi precedenti alla scadenza di quello precedente. Questa sentenza comportò relazioni più strette tra la Commissione europea, l'UEFA, Unione delle associazioni calcistiche europee, e la FIFA, Federazione internazionale di calcio, in quanto, nella sentenza, venne anche stabilito che il limite di giocatori stranieri tesserabili da un club non avrebbe dovuto interessare i giocatori comunitari. Le crescenti relazioni tra le federazioni calcistiche e le istituzioni comunitarie, diedero una spinta notevole al movimento calcistico anche dal punto di vista economico, sociale e culturale;
- processo di globalizzazione, in particolare delle aree commerciali e di marketing, che ha portato i club più importanti a promuovere i loro marchi, cercare giocatori, vendere diritti mediatici, concedere licenze di merchandising, cercare investitori e sponsor anche nei continenti extra europei. Di particolare rilievo sono

---

<sup>18</sup>[http://www.po.camcom.it/doc/iniziative/2009\\_csr/rsiperrone.pdf#:~:text=Evoluzione%20della%20CSR%20Il%20concetto%20di%20responsabilit%C3%A0%20sociale,A%20partire%20dagli%20anni%20%E2%80%9860%2C%20si%20%C3%A8%20passati](http://www.po.camcom.it/doc/iniziative/2009_csr/rsiperrone.pdf#:~:text=Evoluzione%20della%20CSR%20Il%20concetto%20di%20responsabilit%C3%A0%20sociale,A%20partire%20dagli%20anni%20%E2%80%9860%2C%20si%20%C3%A8%20passati)

<sup>19</sup> La crescente importanza della Corporate Social Responsibility | Miriade.

<sup>20</sup> (PDF) Conceptualising the Role of Corporate Social Responsibility in Professional Football | Phil Harris e Tim Breitbarth - Academia.edu

<sup>21</sup> La sentenza Bosman fu un provvedimento adottato dalla Corte di giustizia dell'Unione europea nel 1995, per regolamentare il trasferimento dei calciatori nelle federazioni appartenenti all'UE. [https://it.wikipedia.org/wiki/Sentenza\\_Bosman](https://it.wikipedia.org/wiki/Sentenza_Bosman)

<sup>22</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:11957E/TXT>

gli investimenti attuati dal Qatar Sport Investment<sup>23</sup>, e dagli Emirati Arabi Uniti, rispettivamente per l'acquisizione del PSG, nel 2012, e del Manchester City, nel 2010<sup>24</sup>. Anche in Italia ci sono sempre più squadre con proprietari stranieri provenienti da ogni continente, basti pensare alla Roma e alla Fiorentina con proprietari americani (rispettivamente i Friedkin e Comisso) o all'Inter in mano al gruppo cinese Suning, con Steven Zhang presidente<sup>25</sup>;

- importanza rivestita dagli investimenti infrastrutturali per la rivitalizzazione delle aree urbane e delle comunità locali. Ad esempio il progetto del nuovo stadio della Ternana “L. Liberati”, che promuove anche la costruzione di una clinica privata, comporta la creazione di posti lavoro, investimenti, entusiasmo e aggregazione sociale<sup>26</sup>. Nel concreto la costruzione di nuovi impianti sportivi comporta vantaggi quali la riqualificazione urbanistica della zona adiacente allo stadio, nuove infrastrutture, nuovi contratti commerciali, offerta di nuovi servizi e turismo sportivo;
- club come fornitori di servizi pubblici. Le società sportive hanno iniziato a svolgere questo ruolo da quando i governi hanno iniziato a fungere più da allocatori e regolatori. Ad esempio la Ternana Calcio, oltre alle attività prettamente sportive, si occupa di rinnovare le infrastrutture per il settore giovanile, e opera a sostegno della comunità, in particolare alle persone in disagio, attraverso opere di beneficenza come aste o la devoluzione degli incassi dai biglietti di alcune partite<sup>27</sup>.

### 2.2.2 Il caso “Roma Cares”

“Roma Cares” è una Onlus fondata nel 2014 con l'obiettivo di promuovere valori educativi e positivi nello sport. Essa è legata al più ampio contesto di Responsabilità e Sostenibilità sociale della Roma. La fondazione “Roma Cares” promuove attività rivolte principalmente al sostegno e alla crescita dei bambini in difficoltà attraverso progetti e campagne, riconoscendo nello sport una funzione educativa insostituibile<sup>28</sup>.

In particolare i progetti di Roma Cares sono:

- “Calcio Insieme”: programma svolto a partire dal 2015 con la collaborazione dell'ASD Accademia di Calcio Integrato, e dedicato ai ragazzi affetti da disabilità intellettiva (fino ad oggi ha coinvolto circa 280 ragazzi). L'obiettivo è quello di promuovere il livello di integrazione sociale dei ragazzi attraverso l'attività sportiva;

---

<sup>23</sup> Qatar Sports Investments (QSi) è un'organizzazione azionaria chiusa fondata nel 2005 con sede a Doha, in Qatar. I ricavi generati da queste iniziative vengono reinvestiti nei settori dello sport, del tempo libero e dell'intrattenimento del Qatar.

[https://it.abcdef.wiki/wiki/Qatar\\_Sports\\_Investments](https://it.abcdef.wiki/wiki/Qatar_Sports_Investments)

<sup>24</sup> <https://it.insideover.com/politica/perche-il-qatar-si-sta-interessando-al-calcio.html>

<sup>25</sup> <https://sport.sky.it/calcio/serie-a/squadre-serie-a-italia-proprietari-stranieri#09>

<sup>26</sup> <https://www.umbriaon.it/nuovo-stadio-liberati-progetto/>

<sup>27</sup> La Ternana Calcio ha devoluto l'intero ammontare dell'incasso relativo al derby Ternana-Perugia, del 12 Febbraio 2017, ad opere di beneficenza sul territorio. <https://ternanacalcio.com/ternana-perugia-attivata-la-prevendita-lintero-incasso-sara-devoluto-in-beneficenza/>

<sup>28</sup> [www.asroma.com/it/roma-cares](http://www.asroma.com/it/roma-cares)

- “A Scuola Di Tifo”: progetto dedicato agli studenti delle scuole di ogni grado, finalizzato ad educare “i tifosi del domani” al rispetto, alla tolleranza, ed in generale ai valori sani dello sport. Vengono organizzati laboratori didattici, con la presenza di una psicologa, dove vengono affrontate tematiche di attualità come razzismo, bullismo, sana alimentazione e parità di genere. Alla conclusione dei laboratori, Roma Cares si impegna a donare ad ogni istituto coinvolto attrezzature sportive per le attività motorie scolastiche;
- “Calcio Con Il Cuore”: dedicato alle scuole calcio e alle associazioni sportive dilettantistiche. Questo progetto consiste in un percorso di formazione rivolto alle manovre di primo soccorso e all’utilizzo del defibrillatore, con lo scopo di rispondere al problema delle morti sul campo da gioco, sia agonistico che dilettantistico. Il corso è tenuto da professionisti del settore e coinvolge una struttura per ciascuno dei municipi di Roma. Alla fine del percorso di formazione Roma Cares dona un defibrillatore da tenere in ciascuna struttura coinvolta nel progetto;
- “Amami e Basta”: lanciata nel novembre 2019 da Roma Cares e Roma Capitale, è una campagna di sensibilizzazione per l’eliminazione della violenza contro le donne. Il progetto prevede la realizzazione di un calendario con la partecipazione delle mogli e delle compagne dei calciatori della As Roma, ed ha l’obiettivo di contrastare la violenza di genere. Il ricavato delle vendite dei calendari viene interamente devoluto all’attivazione di corsi di formazione finalizzati ad aiutare le donne attualmente accolte in strutture, centri antiviolenza e servizi sociali di Roma, ad inserirsi nel mondo del lavoro. Ad oggi questo progetto ha permesso a tre donne, tra quelle che hanno aderito, a trovare un impiego stabile<sup>29</sup>.

Inoltre, dall’inizio dell’epidemia Covid-19, Roma Cares ha portato in essere iniziative specifiche finalizzate ad aiutare le categorie di persone più vulnerabili, che più di tutte hanno risentito degli effetti della crisi pandemica sia dal punto di vista sanitario che economico.

Roma Cares si è impegnata a supportare ospedali, persone bisognose e la comunità in difficoltà a causa della pandemia, attraverso:

- raccolta fondi: grazie al contributo dei tifosi, dei giocatori, e dei partner del Club, Roma Cares, attraverso la piattaforma “GoFoundMe”, è riuscita a raccogliere fondi per contribuire al rafforzamento del reparto di terapia intensiva degli ospedali. Questa raccolta fondi ha permesso alla fondazione Roma Cares di acquistare macchinari e postazioni letto, oltre alla donazione di più di settantamila mascherine, guanti e igienizzanti presso ospedali, case famiglia, parrocchie, Asl, Polizia Locale e ai più bisognosi. Nella prima fase del Covid Roma Cares ha inoltre donato alimenti alle persone più vulnerabili;
- “Assieme”: progetto destinato a esprimere vicinanza e sostegno ai tifosi più bisognosi. In particolare è stato messo a disposizione il call center della Roma, per aiutare gli abbonati over 60 e le persone affette da disabilità a reperire alimenti e medicinali. E’ stata inoltre messa all’asta una versione speciale della

---

<sup>29</sup> [www.asroma.com/it/i-progetti-di-roma-cares](http://www.asroma.com/it/i-progetti-di-roma-cares)

maglia da gioco col logo “Assieme”, che ha permesso alla Roma di raccogliere più di centomila euro destinati a supportare le iniziative benefiche del Club;

- “Heroes”: iniziativa lanciata sui social media finalizzata a dare visibilità ai medici e agli infermieri coinvolti nella lotta contro il Covid. Inoltre la società Roma metterà a disposizione cinquemila biglietti gratuiti per gli operatori sanitari in occasione del primo match casalingo a porte aperte allo Stadio Olimpico, cui parte del ricavato sarà donata per l’acquisto di attrezzature mediche da destinare agli ospedali di Roma;
- scolarizzazione per i bambini: collaborazione con Linkem (uno dei partner della società) destinata alla donazione di tablet connessi a Internet ai giovani in età scolare delle periferie della città, per permettergli di poter seguire le lezioni, accedere ai materiali didattici e rimanere al passo con le proprie classi<sup>30</sup>.

### 2.2.3 Il caso “Juventus Goals”

Dalla stagione 2013/2014 la Juventus presenta il suo Bilancio di Sostenibilità, rendicontando le proprie iniziative e progetti in materia di sostenibilità sociale e ambientale, informando in modo trasparente i propri stakeholder.

“Juventus Goals” sono i progetti della Juventus, che, facendo leva sui valori dello sport (rispetto, condivisione, inclusione delle diversità), contribuiscono concretamente ad evolvere la società e le nuove generazioni, così da migliorare non solo il club stesso, ma anche la propria comunità a livello globale<sup>31</sup>.

In particolare, i progetti portati avanti in materia di sostenibilità sociale dalla Juventus sono:

- “Fair People”: progetto che promuove il rispetto e l’educazione, destinato agli alunni delle scuole primarie di Torino. Il percorso didattico, finalizzato ad esplorare valori come rispetto, impegno, lealtà, uguaglianza e spirito di squadra, si avvale del gioco quale mezzo principale per l’apprendimento, coinvolgendo anche docenti e famiglie<sup>32</sup>;
- “Un Calcio al Razzismo”: iniziativa della Juventus per promuovere una cultura orientata al rispetto, all’inclusione, e all’uguaglianza, combattendo ogni forma di discriminazione sociale e territoriale, razzismo, xenofobia e violenza. In particolare questo progetto è realizzato attraverso un percorso didattico gratuito per le scuole secondarie di primo grado, dove, attraverso tre lezioni autoconclusive, si vuole sensibilizzare e responsabilizzare le generazioni più giovani del linguaggio adottato e delle conseguenze di atteggiamenti discriminatori e negativi, riflettendo sulla nascita dei pregiudizi e degli stereotipi e comprendendo il valore delle parole<sup>33</sup>;

---

<sup>30</sup> [www.asroma.com/it/roma-cares-in-campo-per-l-emergenza-covid-19](http://www.asroma.com/it/roma-cares-in-campo-per-l-emergenza-covid-19)

<sup>31</sup> [www.juventus.com/it/sostenibilita/juventus-goals/](http://www.juventus.com/it/sostenibilita/juventus-goals/)

<sup>32</sup> [www.juventus.com/fair-people](http://www.juventus.com/fair-people)

<sup>33</sup> [www.juventus.com/un-calcio-al-razzismo](http://www.juventus.com/un-calcio-al-razzismo)

- “Juventus For Special”: progetto di inclusione sociale nato con l’obiettivo di favorire l’inclusione di persone con disabilità attraverso lo sport. Questo progetto consente ai ragazzi con disabilità cognitivo relazionale di vivere in un contesto agonistico vero e proprio, dagli allenamenti, alla gestione dello spogliatoio fino alle partite. L’iniziativa prevede, oltre alla componente sportiva, anche delle attività educative svolte nelle scuole e nel territorio, finalizzate a far provare direttamente ai ragazzi le sensazioni che un atleta con disabilità prova giocando a calcio<sup>34</sup>;
- “Gioca Con Me”: progetto ludico educativo svolto all’interno delle varie Juventus Accademy (sia in Italia che oltreconfine) mirato a facilitare l’accesso al gioco del calcio a bambine e bambini che si vedono negare tale possibilità a causa del contesto economico-sociale di appartenenza. Alla base di questo progetto vi è il principio secondo cui lo sport è un diritto di tutti, ed allo stesso tempo il calcio è uno dei veicoli più efficaci per socializzare e per promuovere principi come fratellanza, rispetto, lealtà e fair play<sup>35</sup>.

Oltre all’impegno negli aspetti prettamente sociali, la Juventus è anche la prima società calcistica italiana ad aver sottoscritto la “UNFCCC Sports for Climate Action”<sup>36</sup>. Questo trattato riunisce le organizzazioni sportive e le loro parti interessate a livello globale per sostenere e guidare gli attori sportivi nelle sfide per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità, definendo standard in linea con l’“Accordo di Parigi”<sup>37</sup> utili alla verifica e al controllo delle emissioni.

A partire dalla stagione 2018/2019 il 100% dell’energia elettrica acquistata dalla Juventus proviene da fonti rinnovabili. Inoltre, dalla scorsa stagione il club si impegna nella gestione delle sue emissioni di CO<sub>2</sub>, attraverso la rendicontazione della propria “carbon footprint”<sup>38</sup>.

---

<sup>34</sup> [www.juventus.com/juventus-for-special](http://www.juventus.com/juventus-for-special)

<sup>35</sup> [www.juventus.com/it/sostenibilita/juventus-goals/gioca-con-me](http://www.juventus.com/it/sostenibilita/juventus-goals/gioca-con-me)

<sup>36</sup> Convenzione quadro delle Nazioni Unite, trattato internazionale in materia di lotta contro i cambiamenti climatici.

<sup>37</sup> L’ Accordo di Parigi è un accordo tra gli Stati membri della Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici (UNFCCC), riguardo alla riduzione di emissione di gas serra, e alla finanza, a partire dall’anno 2020. [it.wikipedia.org/wiki/Accordo di Parigi](http://it.wikipedia.org/wiki/Accordo_di_Parigi)

<sup>38</sup> La carbon footprint (impronta di carbonio) è una misura che esprime il totale delle emissioni di gas ad effetto serra espresse generalmente in tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente associate direttamente o indirettamente ad un prodotto, ad un servizio o ad una Organizzazione. <https://www.regione.piemonte.it/.../carbon-footprint-limpronta-carbonio>

## CAPITOLO 3

### STORIA DEI MEDIA DEL CALCIO IN ITALIA: STAMPA, RADIO E TV

L'industria del calcio, e dello sport in generale, ha caratteristiche uniche che la differenziano da tutte le altre. Come visto precedentemente, infatti, il calcio oltre ad essere un business che genera ricavi, si distingue dagli altri per il ruolo che esso ricopre nella sfera sociale. La natura del rapporto azienda-cliente delle società sportive è infatti unica e coinvolge un numero di stakeholders (dai tifosi fino agli investitori, passando per le istituzioni pubbliche e i media) senza pari.

Dato il grande interesse nei confronti del calcio<sup>39</sup>, si è sviluppata una “sotto industria” formata da giornali specializzati, televisioni, radio e programmi di giornalismo sportivo, che, oltre a creare posti di lavoro, sono fonti di sostentamento imprescindibili per i club.

Melvin Helitzer, nel libro “The Dream Job: Sports Publicity, Promotion & Marketing”, scritto nel 1995, afferma che i media sono considerati dalle società sportive come mezzi di “pubblicità facile e a basso costo”, attraverso i quali le notizie e le informazioni scelte dalle squadre possono raggiungere gli stakeholders e i tifosi.

La peculiarità principale dei media sportivi, che li differenzia da quelli tradizionali, risiede nel ruolo che i media stessi ricoprono nei confronti delle società sportive. I media sportivi infatti, non solo fungono da mezzo di comunicazione, ma sono anche dei veri e propri fornitori per l'industria del calcio. Questo ruolo ricoperto dai media deriva dalla vendita dei diritti televisivi da parte delle squadre<sup>40</sup>.

Ciò garantisce alle emittenti, ai giornalisti e agli organi informativi di avere accesso a notizie e contenuti esclusivi, come interviste ai calciatori, allo staff e ai dirigenti delle squadre<sup>41</sup>.

#### 3.1 Stampa

Lo sviluppo del giornalismo sportivo in Italia si ebbe negli anni '60 del 1800. In concomitanza dell'introduzione dell'educazione fisica nelle scuole da parte del ministro De Sanctis, con l'obiettivo di diffondere la cultura dello sport, vennero fondate testate come “La palestra” e “La ginnastica”.

---

<sup>39</sup> Ogni anno in Italia si contano circa 25 milioni di tifosi che seguono la Serie A, circa il 50% della popolazione nazionale <https://www.eurocalcionews.com/2021/03/02/tifosi-serie-a-quant-tifosi-hanno-squadre-italiane/>

<sup>40</sup> Dazn, nel triennio 2021-24, pagherà 840 milioni di euro a stagione per l'acquisizione dell'esclusiva dei diritti della totalità delle partite della Serie A.

[https://www.repubblica.it/sport/calcio/serie-a/2021/03/26/news/calcio\\_la\\_serie\\_a\\_passa\\_a\\_dazn\\_16\\_club\\_a\\_favore-293907817/](https://www.repubblica.it/sport/calcio/serie-a/2021/03/26/news/calcio_la_serie_a_passa_a_dazn_16_club_a_favore-293907817/)  
<sup>41</sup> (PDF) Media Relations in English Football Clubs (researchgate.net)

Il primo quotidiano dedicato esclusivamente all'informazione sportiva in Italia, fu la "Gazzetta dello Sport", lanciato nel 2 Aprile 1896. Questo quotidiano nacque dalla fusione di due precedenti testate: "La Tripletta" e "Il Ciclista" e aveva l'obiettivo di diffondere notizie riguardo gli avvenimenti di tutte le discipline sportive. Inizialmente il quotidiano veniva stampato su carta verde, per poi passare su carta gialla, bianca, e infine, nel 1899 rosa, tutt'ora colore simbolo del giornale.

Negli anni seguenti, sull'onda del successo della "Gazzetta", anche altre testate, come la "Stampa" e il "Corriere", iniziarono a pubblicare inserti sportivi, rispettivamente "La Stampa sportiva" e "Il Ciclo". In quegli anni, tra la fine dell'800, e i primi decenni del '900, lo sport più seguito era il ciclismo, ma grazie allo svolgimento del primo Campionato italiano, nel 1898, e alla disputa della prima partita della Nazionale, nel 15 Maggio 1910, anche il calcio era in ascesa.

Durante il ventennio fascista venne dato allo sport una grande importanza e l'editoria sportiva diventa uno strumento di propaganda. Nel 1924 a Bologna nasce il "Corriere dello sport" poi, trasferitosi a Roma. Sempre in questi anni vengono lanciate molte altre testate minori, aumentando la concorrenza. Per tale ragione, oltre all'avvento delle radiocronache, nel 1933, i quotidiani per attirare i lettori dovevano sviluppare nuove idee, come, tra tutte, l'invenzione del "Tempo", alla fine degli anni '30, di pubblicare le pagelle delle partite.

La vera diffusione mediatica del calcio in Italia ci fu nel dopoguerra, sia grazie al successo della nazionale nella Coppa del Mondo del 1938, sia grazie all'avvento della schedina, che spinse le persone ad informarsi, e quindi ad acquistare i giornali. Questo crescente interesse nei confronti del calcio portò, nel 1945, alla nascita dei primi quotidiani interamente dedicati ad esso, come "Tuttosport" e "Stadio"<sup>42</sup>.

Questi anni furono caratterizzati da due eventi che rivoluzionarono sia le abitudini degli italiani, che il movimento sportivo e giornalistico.

Il primo cambiamento fu causato dalla ritrovata libertà di espressione determinata dalla caduta del regime fascista. Ciò comportò una vera e propria rivoluzione culturale del Paese, che, in termini giornalistici, si tradusse in uno stile e in una mentalità completamente nuovi. In questo periodo nascono e si sviluppano strumenti giornalistici come le inchieste, i commenti e le interviste, che, oltre ad appassionare i tifosi alle vicende sportive, contribuiscono a suscitare sempre più interesse nei confronti degli atleti, diventati veri e propri miti anche al di fuori del campo, come nel caso di Giuseppe Meazza, capitano dell'Italia che vinse il mondiale nel 1938. L'interesse crescente degli italiani nei confronti dello sport rese necessario anche per i quotidiani non sportivi di adeguarsi. Ciò portò all'inserimento delle notizie sportive anche nelle prime pagine delle testate più importanti, dove prima invece ricoprivano solo spazi marginali e di secondo piano.

Il secondo cambiamento fu una conseguenza dello sviluppo industriale e tecnologico che stava caratterizzando l'Europa durante quegli anni, che, tra gli altri, portò nella seconda metà degli anni '50 alla diffusione della

---

<sup>42</sup> <http://www.ibirbanti.it/dalla-gazzetta-a-sky-storia-del-giornalismo-sportivo/>

televisione. La televisione, insieme alla radio, si affermò come il principale concorrente della stampa sportiva, in quanto dotata di mezzi migliori e più immediati per condividere le informazioni. Per tale ragione i giornalisti sportivi dovettero aggiornare il loro stile e linguaggio, attraverso anche il supporto delle immagini fotografiche.

Uno dei momenti più importanti per la stampa sportiva italiana corrisponde al periodo tra gli anni '70 e '80, in concomitanza dell'avvento dell'informatica e del successo dell'Italia al Mondiale del 1982, che rese il calcio un fenomeno culturale del nostro Paese. Lo sviluppo tecnologico consentì ai giornalisti di “aggiornare” il loro modo di fare notizia. Tramite l'utilizzo dei mezzi informatici potevano infatti introdurre grafici e immagini delle partite con qualità migliore. Queste innovazioni diedero la possibilità alla stampa sportiva di rispondere alle esigenze delle generazioni più giovani, ormai abituate all'informazione immediata e visiva garantita dalla televisione<sup>43</sup>.

Con l'invenzione di Internet e la diffusione dei social, che hanno segnato gli ultimi tre decenni dagli anni '90 ad oggi, il modo di fare notizia e di informarsi sono radicalmente mutati. Oggi infatti i lettori hanno accesso immediato ed interattivo a qualsiasi notizia desiderata, potendo selezionare e leggere gli articoli che più interessano attraverso un semplice click. In un primo momento non tutti i giornali intuirono la portata della rivoluzione che stava avendo atto in quegli anni. Infatti l'unico quotidiano sportivo che creò un proprio sito web fu la “Gazzetta dello Sport” il 26 Agosto 1997<sup>44</sup>. Gli altri giornali sportivi più importanti entrarono nel mondo online solo successivamente, il “Corriere dello Sport” l'8 Novembre 2007<sup>45</sup>, “Tuttosport” il 22 Settembre 2008<sup>46</sup>. Con lo sviluppo del giornalismo online è cambiato anche il modo di scrivere gli articoli. Mentre le versioni cartacee mantengono tutt'ora una struttura articolata e rigorosa, le versioni online tendono ad essere più immediate, concise e multimediali, in modo da catturare l'attenzione dell'utente<sup>47</sup>.

Di seguito si riporta il grafico relativo ai dati sulla diffusione dei principali quotidiani sportivi in Italia dal 1995 al 2019, certificati e divulgati dalla società “Ads”<sup>48</sup>: “Gazzetta dello Sport”, “Corriere dello Sport” e “Tuttosport”.

---

<sup>43</sup> <https://tesi.luiss.it/41/1/Tesi-Buccarelli-Simone.pdf>

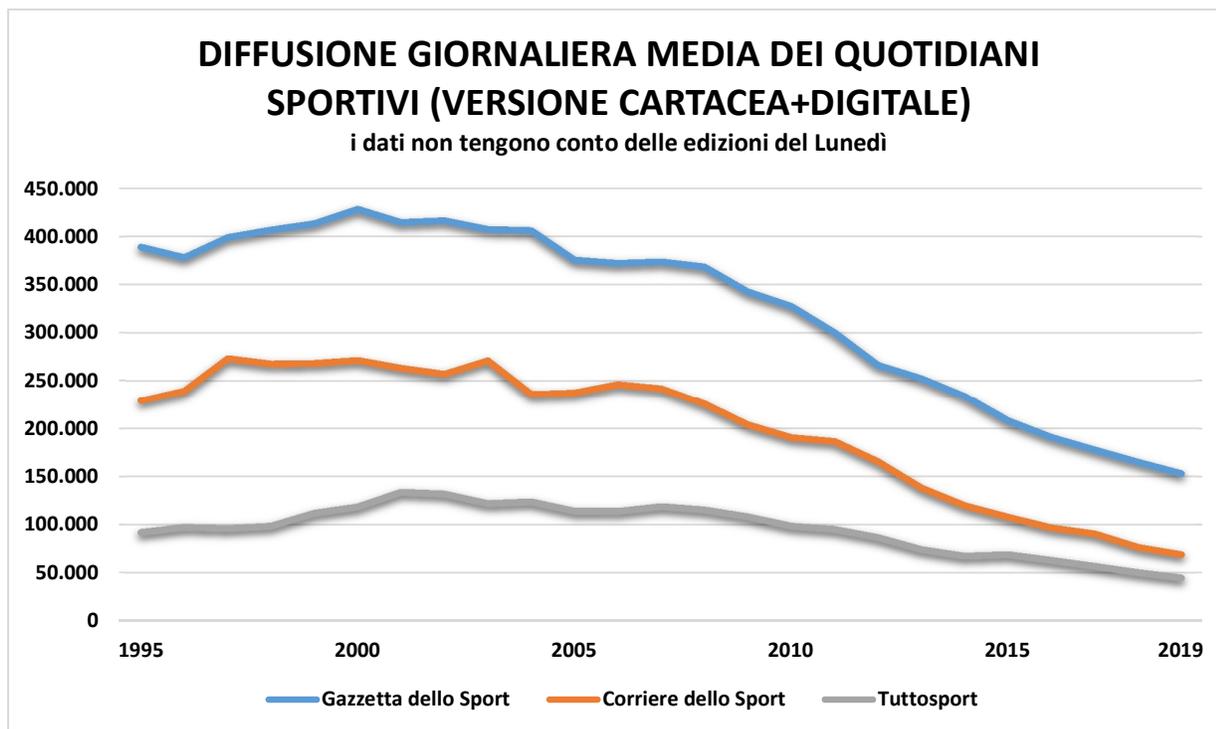
<sup>44</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/La\\_Gazzetta\\_dello\\_Sport](https://it.wikipedia.org/wiki/La_Gazzetta_dello_Sport)

<sup>45</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Corriere\\_dello\\_Sport\\_-\\_Stadio](https://it.wikipedia.org/wiki/Corriere_dello_Sport_-_Stadio)

<sup>46</sup> <https://it.wikipedia.org/wiki/Tuttosport>

<sup>47</sup> <https://aupetitbonheur.lachancedotblog.wordpress.com/2020/06/09/viaggio-tra-i-quotidiani-dal-giornalismo-cartaceo-a-quello-online/>

<sup>48</sup> Accertamenti Diffusione Stampa



Dati presi da: [http://www.adsnotizie.it/\\_dati.asp](http://www.adsnotizie.it/_dati.asp)

Dal grafico si può notare come, dopo un trend di vendite positivo tra il 1995 e il 2000, lo sviluppo delle pay-tv, che garantiscono un accesso all'informazione sportiva in modo continuativo, come ad esempio l'emittente SkySport 24, ha contribuito, insieme anche allo sviluppo dei media digitali, ad una drastica diminuzione della diffusione dell'informazione stampata. In particolare, in riferimento alle vendite della "Gazzetta dello Sport" dal 1995 al 2019, risulta un calo pari al 60,62%. Per il "Corriere dello Sport", il calo è pari al 69,84%, mentre per "Tuttosport" 51,51%.

### 3.2 Radio

Parallelamente alla diffusione dei primi quotidiani sportivi, lo strumento che più di tutti permise al calcio, e allo sport in generale, di "entrare" nella casa degli italiani, fu la radio.

Nel 1924 gli italiani abbonati al servizio radiofonico, a causa del suo prezzo elevato<sup>49</sup>, erano stimati essere appena 4000. A partire dalla metà degli anni '30, grazie al loro deprezzamento, le radio diventano accessibili anche agli italiani meno ricchi. Ciò, insieme al contemporaneo successo delle radiocronache sportive, si tradusse, nel 1939, nel superamento del milione di abbonati<sup>50</sup>.

<sup>49</sup> Una radio costava circa 3.000 lire e il reddito medio annuo non superava le 1.000 lire.

[https://it.wikipedia.org/wiki/Radio\\_\(mass\\_media\)#La\\_radiodiffusione\\_circolare](https://it.wikipedia.org/wiki/Radio_(mass_media)#La_radiodiffusione_circolare)

<sup>50</sup> <https://www.rivistaundici.com/2018/03/26/calcio-radio/>

La prima partita trasmessa in radiocronaca in Italia fu Italia-Ungheria del 25 Marzo 1928, attraverso il racconto del cronista della “Gazzetta dello Sport”, Giuseppe Sabelli Fioretti, che, successivamente, divenne direttore responsabile al “Corriere dello Sport” e capo ufficio stampa ai “Giochi olimpici di Roma” del 1960.

Da quel momento il calcio narrato attraverso la radio diventa un appuntamento fisso per migliaia di italiani. Il radiocronista divenne la voce delle partite, riuscendo a unire, intrattenere, informare, ed appassionare gli ascoltatori. Lo stile comunicativo più adatto alla radio era ancora da inventare, e, come scriveva il giornalista Enzo Ferrieri nel “Manifesto della Radio” (1931), era «rigorosamente sintetico», composto da «sostantivi precisi, definizioni esatte, suggestive, pittoresche nella loro sintesi e per la loro fulminea espansione».

Nel novembre del 1930, i radioascoltatori svolsero un sondaggio riguardo i loro programmi preferiti, dove il calcio si posizionò al terzo posto, subito dopo musica lirica e trasmissioni religiose.

Grazie anche al radiocronista Nicolò Carosio, entrato nella storia della cronaca sportiva italiana per aver commentato gli incontri della Nazionale di calcio per oltre trent’anni (fino al 1954 come radiocronista, e successivamente, fino al 1970, come telecronista), la radiocronaca del calcio ebbe un grande successo. Carosio, avendo avuto modo di ascoltare alcune delle radiocronache della BBC (British Broadcasting Corporation), nel 1932 si propose all’Eiar (Ente Italiano per le audizioni radiofoniche). Dopo essere stato assunto, nel 1933, inizia la sua carriera da radiocronista in occasione della partita del 1° Gennaio tra Italia e Germania. Da quel momento, fino al 1954, anno in cui passò alle cronache sportive televisive, fu la voce storica del calcio in Italia, riuscendo ad appassionare milioni di italiani.

Successivamente, il 10 Gennaio 1960, su idea del cronista Guglielmo Moretti, insieme a Roberto Bortoluzzi e Sergio Zavoli, venne lanciato da Rai Radio 1, il programma radiofonico “Tutto il calcio minuto per minuto”, il cui format prevedeva il racconto in diretta di tre partite del campionato italiano<sup>51</sup>. Inizialmente il programma proponeva esclusivamente la radiocronaca dei secondi tempi, in quanto la Federcalcio temeva un calo degli spettatori negli stadi. A partire dal 1967, la Rai, in cambio della concessione della trasmissione anche dei primi 45 minuti delle partite, versò una quota annuale per i diritti alla Federcalcio. Negli anni “Tutto il calcio minuto per minuto”, tutt’ora in onda, si affermò come il programma radiofonico più seguito di sempre in Italia, capace di registrare, precedentemente all’avvento delle tv private e degli strumenti digitali, fino a 25 milioni di radioascoltatori in concomitanza delle partite cosiddette “di cartello”.

Un’altra trasmissione radiofonica importante da ricordare è “Bar Sport”, mandata in onda dall’emittente radiofonica “Radio Popolare”, su idea di Sergio Ferrentino. La trasmissione, che andava in onda a partire dalle ore 22 della domenica sera, prevedeva la collaborazione degli ascoltatori da casa, che, commentando le partite appena terminate, in modo volutamente ironico, rendevano la trasmissione imprevedibile e caotica<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> <https://www.giornalistitalia.it/tutto-il-calcio-minuto-per-minuto-60-anni-di-storia/>

<sup>52</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Bar\\_Sport\\_\(programma\\_radiofonico\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Bar_Sport_(programma_radiofonico))

### 3.3 Tv

Contemporaneamente al successo riscosso dalle radio, nelle famiglie italiane stava lentamente iniziando a diffondersi anche l'utilizzo dello strumento mediatico tutt'oggi più utilizzato, la televisione.

Nonostante la data di inizio delle trasmissioni televisive in Italia viene convenzionalmente individuata nel 3 Gennaio 1954, la prima partita ad essere trasmessa in televisione dalla Rai, fu Juventus Milan del 5 Febbraio 1950. La partita poté essere seguita solo dagli abbonati torinesi, in quanto i ripetitori di segnale della Rai all'epoca installati, riuscivano a coprire solo il suolo del Piemonte. Per la prima partita accessibile a tutti gli italiani si dovette attendere il 24 Gennaio 1954, in occasione della partita tra Italia e Egitto, valevole per la qualificazione al mondiale del 1954.

L'11 Ottobre 1953, ancor prima dell'avvio delle trasmissioni televisive in Italia, la Rai lanciò il programma "La domenica sportiva". Il format inizialmente prevedeva un breve notiziario sportivo e la trasmissione di alcuni filmati mandati in onda in fascia serale. Successivamente venne ampliato da commenti, approfondimenti e dalla presenza di sempre più ospiti.

Negli anni seguenti, dato il crescente interesse degli italiani nei confronti delle manifestazioni sportive, e in particolare per il calcio, alimentato anche dal successo delle Olimpiadi di Roma del 1960, i dirigenti della Rai intuirono di dover trasmettere anche le partite del campionato di Serie A, e, a partire dal 1961, la Rai trasmetteva in differita "un tempo di una partita di Serie A".

Il successo riscosso dal campionato di calcio italiano portò, negli anni '70, alla nascita di molti programmi tematici. Il 27 settembre 1970 viene lanciato da Paolo Valenti, Maurizio Barendson e Remo Pascucci, il programma "90° Minuto", destinato alla diffusione dei risultati e delle immagini salienti delle partite del campionato, i "riflessi filmati". Nell'ottobre del 1976 nasce, su Rete Due, il programma "Domenica Sprint", che offriva la differita del secondo tempo di una partita di campionato e i migliori gol della giornata di Serie B. Queste offerte, oltre alla moviola, introdotta nel 1967 nel programma "La Domenica Sportiva", che permetteva ai giornalisti in studio di poter mostrare ai telespettatori le azioni salienti delle partite del campionato al rallentatore, rappresentavano negli anni '70, le uniche possibilità per gran parte dei tifosi italiani di vedere immagini della Serie A<sup>53</sup>.

Gli anni '80 furono un periodo di rinnovamento totale dell'offerta sportiva televisiva. Le motivazioni di tale cambiamento, che portarono ad uno stravolgimento dei palinsesti delle reti tv, furono principalmente due: l'arrivo delle tv private, dovuto alla commercializzazione dei diritti televisivi, e i Mondiali del 1990 organizzati in Italia. Nel 1981 Canale 5, di proprietà di Silvio Berlusconi, si aggiudica i diritti esclusivi per la trasmissione di un torneo organizzato in Uruguay per le principali squadre nazionali del mondo, la "Copa de Oro". Per la prima volta una partita della Nazionale Italiana viene trasmessa in esclusiva da una rete privata. Negli anni

---

<sup>53</sup> <https://www.888sport.it/blog/calcio-tv-viaggio>

seguenti, a causa della ristrutturazione degli impianti sportivi in vista dei Mondiali, che comportò la riduzione della consueta capienza degli stadi, con conseguenti problemi di ordine pubblico, la Rai fu autorizzata a trasmettere a diffusione regionale alcune partite attraverso il canale Rai Tre (fino a quel momento i club, per evitare la riduzione del numero di tifosi presenti allo stadio, impedivano alla Rai di trasmettere in diretta sul suolo provinciale determinate partite, in particolare delle competizioni europee).

La vera rivoluzione ci fu però nel decennio successivo, con l'arrivo delle pay-tv. Nella stagione 1993/1994 Tele +2, canale televisivo a pagamento prodotto da Tele+, si assicurò l'esclusiva di almeno una partita a giornata del campionato italiano. Il contratto tra la Lega Nazionale e TELE+ prevedeva che per tre stagioni, dal 1993-94 al 1995-96, il canale Tele+2 poteva trasmettere in esclusiva una partita della Serie A, generalmente il posticipo delle 20:30 della domenica, per ciascuna delle prime 28 giornate del campionato. Le partite erano visibili tramite un decoder solo ai propri abbonati (a fronte di un canone mensile di 36 mila lire, circa 18 euro attuali). Secondo il contratto con la Lega Calcio, TELE+ all'inizio della stagione poteva scegliere quale partita trasmettere in ciascuna delle prime 28 giornate, rispettando alcuni vincoli riguardo la copertura minima di ogni squadra della Serie A e l'impossibilità di trasmettere la stessa partita sia nel girone di andata che di ritorno. La prima partita ad essere trasmessa in esclusiva dalla pay-tv fu Lazio-Foggia della stagione 1993/1994.

Con lo sviluppo delle tecnologie del satellitare e del digitale, che permettevano di raggiungere un numero maggiore di frequenze, e coprire interi continenti utilizzando solo un trasmettitore radio, le tv a pagamento si diffusero notevolmente, portando alla nascita di piattaforme come Stream Tv e Gioco Calcio.

Il 31 Luglio 2003, dalla fusione di Tele+ e Stream Tv, vide la luce Sky, che negli anni seguenti, insieme a Mediaset Premium, piattaforma lanciata nel 2004 da Mediaset, monopolizzarono il mercato delle televisioni a pagamento, rispettivamente sul satellitare e sul digitale terrestre, condividendo l'esclusiva dei diritti del campionato di Serie A.

Nel 2018 ci fu infine l'arrivo in Italia della prima piattaforma interamente streaming, DAZN, che a partire dalla stagione 2021/2022, fino alla stagione 2023/2024, avrà l'esclusiva assoluta del campionato di Serie A, "lasciando" a Sky la possibilità di trasmettere solamente 3 partite su 10 a giornata.

Come detto, l'arrivo delle pay-tv rivoluzionò completamente il racconto televisivo del calcio, e dello sport in generale. Il cambiamento più importante generato dall'arrivo delle pay-tv fu la rivoluzione nel modo in cui gli appassionati potevano seguire i vari eventi sportivi. Se, come visto precedentemente, fino agli anni '80, l'unico modo che avevano i tifosi per seguire da casa la propria squadra era attraverso le poche immagini distribuite dai programmi della Rai ("Domenica Sportiva", "90° Minuto" e "Domenica Sprint") e da pochi canali privati, come Canale 5, grazie alla diffusione delle pay-tv, ebbero la possibilità dapprima di vedere solo i posticipi e gli anticipi delle giornate di campionato, e, poi, con lo sviluppo tecnologico detto prima, satellitare e digitale, la trasmissione integrale di tutte le partite in diretta.

Oltre a ciò, l'affermazione delle pay-tv ha comportato la creazione di un rapporto tra le stesse e le società calcistiche, per le quali, grazie al pagamento dei diritti televisivi, sono diventate la fonte principale di sostentamento e guadagno<sup>54</sup>.

I diritti televisivi destinati a ciascun club della Serie A vengono calcolati secondo la Legge Melandri, del 2008<sup>55</sup>:

- una quota pari al 50% è ripartita in parti uguali tra tutte le società partecipanti al Campionato di Serie A;
- una quota pari al 15% sulla base della classifica e dei punti conseguiti nell'ultimo campionato;
- una quota pari al 10%, sulla base dei risultati conseguiti negli ultimi cinque campionati;
- una quota pari al 5%, sulla base graduatoria formata tenendo conto dei risultati sportivi conseguiti a livello nazionale e internazionale dalla Stagione Sportiva 1946/47 alla sesta antecedente a quella di riferimento;
- una quota pari all'8%, sulla base dell'audience televisiva certificata da Auditel;
- una quota pari al 12%, sulla base degli spettatori paganti che hanno acquistato il titolo di accesso per assistere alle gare casalinghe disputate negli ultimi tre campionati.

In riferimento al campionato di Serie A della stagione 2020/2021, senza tener conto dei dati in riferimento all'audience di ogni squadra (con un peso specifico del 20%), il club che ha ricavato di più dai diritti tv è l'Inter, seguita da Juventus, Milan e Napoli.

<b>RICAVI DIRITTI TV SERIE A STAGIONE 2020/21*</b>						
	<b>Parte uguale</b>	<b>Classifica</b>	<b>Punti</b>	<b>Risultati ultimi 5 anni</b>	<b>Storia</b>	<b>Totale</b>
<b>Inter</b>	26,7	20	2,8	11	4,5	<b>65</b>
<b>Juventus</b>	26,7	12	2,4	16,6	5	<b>62,7</b>
<b>Milan</b>	26,7	16,8	2,4	7,3	4,6	<b>57,8</b>
<b>Napoli</b>	26,7	10,4	2,4	12	3,5	<b>54,9</b>
<b>Atalanta</b>	26,7	14,4	2,4	8,3	2,8	<b>54,6</b>
<b>Roma</b>	26,7	7,2	1,9	10	4	<b>49,7</b>
<b>Lazio</b>	26,7	8,8	2,1	7,3	3,5	<b>48,3</b>
<b>Sampdoria</b>	26,7	5,6	1,6	3,3	3,1	<b>40,4</b>
<b>Sassuolo</b>	26,7	6,4	1,9	4,8	0,3	<b>40,2</b>
<b>Fiorentina</b>	26,7	3,2	1,2	5	3,6	<b>39,7</b>
<b>Bologna</b>	26,7	3,6	1,3	3,1	2,9	<b>37,6</b>
<b>Verona</b>	26,7	4,8	1,4	2,2	2	<b>37,1</b>
<b>Genoa</b>	26,7	4	1,3	2,7	2,2	<b>36,8</b>
<b>Torino</b>	26,7	1,6	1,1	4,1	3,2	<b>36,7</b>
<b>Udinese</b>	26,7	2,8	1,2	2,7	2,4	<b>35,8</b>

<sup>54</sup> <https://simonesalvador.it/opinioni/la-rivoluzione-di-dazn-nella-storia-della-pay-tv-sportiva-in-italia>

<sup>55</sup> <https://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/08009dl.htm>

<b>Cagliari</b>	26,7	2	1,1	2,1	2,2	<b>34,1</b>
<b>Parma</b>	26,7	0,4	0,6	1,7	2,1	<b>31,6</b>
<b>Spezia</b>	26,7	2,4	1,2	0,6	0,6	<b>31,5</b>
<b>Benevento</b>	26,7	1,2	1	1	0,4	<b>30,3</b>
<b>Crotone</b>	26,7	0,8	0,7	1	0,3	<b>29,5</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>534</b>	<b>128,2</b>	<b>32</b>	<b>106,8</b>	<b>53,4</b>	<b>854,4</b>

\*in milioni di euro

Tabella presa da: <https://www.calcioefinanza.it/2021/05/25/ricavi-diritti-tv-serie-a-2020-2021/>

Dalla tabella emerge come la differenza dei ricavi tra la prima della classifica, l'Inter, e l'ultima, il Crotone, è di più di 30 milioni di euro, differenza ancor maggiore tenendo conto dei dati relativi all'audience in tv e all'affluenza dei tifosi allo stadio nei precedenti 3 campionati.

## CAPITOLO 4

# LO SVILUPPO DEI SOCIAL MEDIA E LA LORO INFLUENZA SULLA COMUNICAZIONE

Con l'espressione "Social media" si intendono tutti i mezzi di comunicazione che consentono la creazione, la condivisione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti attraverso l'uso di piattaforme online. La definizione più nota è quella proposta da Andreas Kaplan e Michael Haenlein all'interno dell'articolo "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media", dove gli autori definiscono i media sociali come «un gruppo di applicazioni internet-based che costituiscono i fondamenti ideologici e tecnologici del web 2.0 e che consentono la creazione e lo scambio di user-generated content».

La caratteristica principale dei social media risulta essere l'orizzontalità della comunicazione, in netto contrasto con la verticalità tipica dei media tradizionali.

Con l'avvento dei social media non cambiano solo i classici ruoli della comunicazione (a differenza dei media tradizionali, tutti i soggetti che partecipano al processo comunicativo sono sullo stesso livello), ma anche le modalità: il messaggio non è più solo unilaterale di tipo "one to many" o "broadcasting", bensì multidirezionale del tipo "many to many" o "peer to peer"<sup>56</sup>.

### 4.1 Nascita e sviluppo dei social media e dei social network

La nascita dei social media risale al 1991 quando il WEB (da cui www, World Wide Web) inizia a diffondersi pubblicamente fino a raggiungere miliardi di persone<sup>57</sup>. Nascono e si sviluppano i siti, sui quali si possono inserire e condividere i propri contenuti: testi, video, foto.

Tra le piattaforme social media più utilizzate ci sono i social network. Essi, anche grazie alla sempre maggior diffusione dei dispositivi mobili, come smartphones e tablets, permettono agli utenti di interagire con le altre persone in qualsiasi momento.

Il primo social network fu Sixdegrees.com, creato da Andrew Weinreich nel 1996, e successivamente lanciato negli inizi del 1997. Esso si basava sulla "teoria dei sei gradi di separazione" di Stanley Milgram, secondo cui chiunque può entrare in contatto con qualsiasi altra persona del mondo attraverso non più di 5 intermediari. Sixdegrees.com aveva come scopo quello di raggruppare persone coetanee e con interessi simile per permettere agli utenti di messaggiare in sicurezza, e consentiva agli utenti di usare solo tre gradi di separazione.

---

<sup>56</sup> [www.insidemarketing.it/glossario/definizione/social-media](http://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/social-media)

<sup>57</sup> In Italia a fine del 2015 circa 36 milioni di italiani navigavano attivamente su internet, di cui 28 milioni erano attivi sui social media.

Nonostante l'iniziale successo (poco dopo il lancio contava già più di un milione di utenti) nel 2001 fu obbligato a chiudere per insufficienza di utili.

Successivamente vennero creati molti altri social network, tra cui Ryze, Friendster e Myspace, fino al lancio da parte di Mark Zuckerberg nel 2004 di Facebook, tutt'oggi il social con più iscritti. Esso, creato inizialmente con lo scopo di mettere in contatto tra loro solo gli studenti delle università americane (Harvard, Yale, Columbia e Stanford), divenne successivamente aperto a chiunque, fino ad arrivare agli attuali 2 miliardi di utenti. Facebook si basa sulla creazione di un profilo utente che può connettersi ad altri profili e pagine ed interagire con loro sia attraverso un sistema di messaggistica, sia attraverso i commenti e i "Mi piace" sotto i post. Una caratteristica che ha reso Facebook un social rilevante anche per le attività commerciali è stata l'introduzione di strumenti quali "Facebook Ads" e le "Facebook Pages", tramite cui le aziende possono aumentare la notorietà del proprio brand e sponsorizzare i propri prodotti e servizi attraverso messaggi pubblicitari incanalati verso i profili degli utenti che, nelle loro attività e nei loro interessi, hanno mostrato particolari preferenze<sup>58</sup>.

Nel corso degli anni sono stati creati vari altri social con target di riferimento e scopi ben definiti e diversi l'un l'altro. Possiamo citare, tra gli altri, Twitter, creato nel 2006 da J.Dorsey, Evan Williams e Biz Stone, e rivolto principalmente a profili aziendali e istituzionali; Instagram, lanciato per la prima volta sull'App Store nel 2010 da Kevin Systorm, e destinato principalmente ad un'utenza individuale; YouTube, fondato il 14 Febbraio del 2005 da un'idea di Chad Hurley, Jawed Karim e Steve Chen, e finalizzato alla condivisione di contenuti video; TikTok, social network cinese lanciato nel settembre 2016, attraverso cui gli utenti possono condividere brevi video musicali .

#### **4.1.1 Come i social media hanno influenzato la comunicazione**

Lo sviluppo digitale, e, quindi, dei social, ha rivoluzionato completamente il modo in cui le aziende devono comunicare con i propri stakeholders. Le principali modifiche apportate dallo sviluppo dei social media possono essere riassunte attraverso tre termini:

- **orizzontalità:** con l'avvento di internet il rapporto azienda-consumatore è radicalmente cambiato. Infatti, se prima la comunicazione avveniva su un piano prettamente verticale, in cui l'azienda trasmetteva il proprio messaggio attraverso strumenti come giornali, rassegne stampa ed interviste, e i consumatori erano solo parte passiva del processo di comunicazione, ora, soprattutto grazie ai social, il rapporto azienda-consumatore si è spostato su un piano orizzontale. Infatti i social hanno reso la comunicazione azienda-consumatore più diretta e personale, soprattutto per quanto riguarda i messaggi pubblicitari, che ora devono adeguarsi alle preferenze di ogni singolo utente;

---

<sup>58</sup> [http://tesi.luiss.it/20576/1/676831\\_SCANAGATTA\\_GINEVRA.pdf](http://tesi.luiss.it/20576/1/676831_SCANAGATTA_GINEVRA.pdf)

- interazione: in seguito alla diffusione di piattaforme quali Facebook, Instagram, e Twitter, gran parte delle interazioni azienda-consumatori sono passate da offline a online. Ciò si lega ad un processo di disintermediazione che ha portato allo sviluppo di una comunicazione azienda-consumatore sempre più diretta, attraverso strumenti come conversazioni, like, condivisioni e commenti<sup>59</sup>;
- condivisione: tramite le funzioni tipiche dei social come commenti, condivisioni, e “like”, i consumatori sono in grado non solo di influenzare le opinioni degli altri utenti, ma anche di condizionare le scelte strategiche dell’impresa stessa.

La diffusione del digitale, come visto, ha comportato lo sviluppo di una comunicazione a doppio senso, caratterizzata da un rapporto più stretto con il pubblico attraverso interazioni dirette. Da qui nasce l’espressione “Content is king and community is queen”. Secondo tale espressione il contenuto è re in quanto è la parte più importante della strategia digitale, è l’offerta dell’azienda, fornisce informazioni utili agli utenti attraverso strumenti e format differenti (testi, foto, video, commenti, post ecc.). D’altra parte la community è altresì importante in quanto permette all’impresa di diffondere un messaggio o un’idea. Attraverso la condivisione infatti la community permette al messaggio di raggiungere molte più persone ed essere quindi più efficace ed efficiente, oltre ad aumentare la visibilità del brand. Una community solida porta inoltre ad una maggiore fidelizzazione basata sulle relazioni umane, caratteristica che può tornare utile all’impresa soprattutto nei momenti di crisi<sup>60</sup>.

#### **4.2 La comunicazione delle società’ calcistiche attraverso i nuovi media**

Le società calcistiche, ormai divenute veri e propri brand, si sono dovute adattare alle logiche dei nuovi media, cambiando le loro strategie di marketing e comunicazione. Infatti, se prima i tifosi per rimanere informati sulle ultime notizie della loro squadra e sui risultati delle partite potevano solo fare affidamento su TV, radio e giornali, ora, con i social, possono essere costantemente in contatto con il club e i loro calciatori preferiti.

Questo nuovo scenario mediale, caratterizzato dalla centralità dei social network, ha imposto alle società calcistiche di sviluppare nuove strategie di social media marketing, per poter dialogare con i tifosi e per comunicare nel modo più efficace possibile la propria immagine di marca.

Per portare avanti una strategia di comunicazione e di social media marketing efficace, i club di calcio si devono affidare a esperti del settore, rivolgendosi a figure professionali specializzate, come il social media manager, il social media specialist, e il social media analyst. Il social media manager è la figura incaricata di gestire il marketing e la pubblicità aziendale sui vari canali social. Ha la responsabilità di sviluppare e attuare un piano di marketing sui social media. Alla figura del social media manager corrisponde spesso anche quella del community manager, il soggetto deputato all’ascolto, all’osservazione e al coinvolgimento della community. Il social media specialist è il soggetto che cura i canali social della società per gestire la

<sup>59</sup> <https://open.luiss.it/2020/12/18/text-and-image-mining-methods-for-business-research-and-education/>

<sup>60</sup> <https://www.communitymanagementitalia.it/blog/2020/05/18/il-contenuto-e-re-ma-la-community-e-la-regina/>

community e per svolgere attività di rebranding attraverso i social. Il social media specialist, oltre ad essere esperto dei social in cui la società comunica, deve essere anche in grado di creare e selezionare i contenuti più adatti per ciascuna piattaforma per raggiungere i vari target. Infine, il social media analyst, è il professionista incaricato a svolgere ricerche quantitative e qualitative delle attività del club sui vari social. I dati risultanti da queste ricerche vengono poi utilizzati per migliorare l'efficacia delle campagne di marketing della società. Il social media analyst deve pertanto avere una conoscenza approfondita dell'ottimizzazione dei motori di ricerca (SEO)<sup>61</sup> e delle strategie di social media marketing.

Data la necessità di dover comunicare un enorme quantitativo di contenuti originali, che devono essere in grado di generare engagement e coinvolgimento, alcune società hanno dato origine alle “Media House”, dei veri e propri laboratori di produzione, distribuzione e analisi di contenuti mediali, che vedono una stretta collaborazione tra i vari reparti e le varie professionalità legate al profilo comunicativo della squadra di calcio. Ad esempio l'Inter, nel 2017, ha fondato l'“Inter Media House”, uno spazio fisico e digitale situato all'interno del Suning Media Center, dedicato all'incontro fra il club e la stampa, oltre che dotato della presenza di un hub per poter interagire con i tifosi. Questo progetto, basato sul coinvolgimento dei tifosi e su una maggiore connessione tra il club e i media, ha permesso all'Inter di realizzare una crescita social senza pari<sup>62</sup>, attraverso la pubblicazione di video, immagini, applicazioni e funzionalità per i tifosi-utenti sempre più innovative (l'Inter è stato infatti il primo club ad aprire un profilo su TikTok e ad inaugurare un podcast ufficiale). Tra i contenuti creati dall'Inter Media House con più successo ci sono il video presentazione alla Scala di Milano del calciatore Cristian Eriksen, e quella di Romelu Lukaku rappresentato fra i grattaceli dello skyline di Milano, che hanno ottenuto milioni di interazioni<sup>63</sup>.

Una buona strategia di social media marketing può permettere ai club calcistici di ottenere diversi vantaggi, tra cui una comunicazione diretta con i tifosi. I social permettono ai club di poter raggiungere un pubblico molto vasto ed internazionale, uscendo quindi dai limiti geografici imposti dai media tradizionali circoscritti alle logiche nazionali, ed allo stesso tempo stimolando anche il turismo sportivo.

Inoltre, mediante i social network, i club possono diffondere la propria immagine condividendo contenuti esclusivi che attraverso i media tradizionali, o solo frequentando lo stadio, non potrebbero essere carpiri. Ad esempio le “stories” di Instagram, o i “tweet” dell'omonimo social, grazie alla loro immediatezza e alla loro *brevitas*, sono i canali ideali con cui le squadre possono trasmettere le dirette testuali delle partite, le conferenze stampa, le visite mediche dei calciatori ed una serie di interviste e speciali.

I social infatti danno la possibilità ai tifosi di entrare in contatto con aspetti relativi ai club di calcio che prima era impensabile potessero essere rilevati: dalle immagini dentro gli spogliatoi (attraverso video condivisi dal

---

<sup>61</sup> “Search engine optimization”

<sup>62</sup> Secondo un *dataviz* di “IQUII” negli ultimi anni l'Inter ha attestato una crescita sui social pari al +2,9%, affermandosi come il club europeo con il miglior trend di espansione su Twitter, Facebook, Instagram e Youtube.

<sup>63</sup> <https://www.minutidirecupero.it/inter-media-house.html>

club sui profili social, in aggiunta a quelli trasmessi dalle emittenti televisive, che portano lo spettatore oltre il campo da gioco, in questo luogo considerato “sacro” e riservato soltanto alla squadra), alle immagini esclusive all’interno del centro sportivo o durante gli allenamenti, offrendo un punto di vista “personale” al tifoso-utente. Queste tecnologie, come le stories di Instagram, difatti possono essere utilizzate per «mostrare una partita in modalità più informale oppure per farsi rilasciare qualche dichiarazione dai tifosi subito dopo un evento o per ritrarre la gioia degli atleti a fine gara» (Ortenzi, “Digital marketing per lo sport”, 2017: 92)<sup>64</sup>.

### **4.3 Evoluzione del rapporto club-tifosi in seguito allo sviluppo dei social**

Quando si pensa al rapporto tra un club e i propri tifosi non si possono non menzionare aspetti come l’emozione e il coinvolgimento. I tifosi infatti sono mossi dalla passione e dal senso di appartenenza nei confronti della squadra per cui fanno il tifo, fanno quindi leva su impulsi e sentimenti spesso irrazionali. Le “infinite” possibilità offerte dai social, se ben sfruttate, permettono ai club di alimentare e consolidare la fedeltà dei tifosi, i quali sono parte fondante dei club stessi (sono il motivo stesso per cui le società calcistiche esistono, basti pensare agli introiti derivanti dai biglietti delle partite o dal merchandising) e perciò devono essere posti al centro delle strategie societarie.

La presenza sui social network non porta benefici solo al club, ma anche ai tifosi, i quali, come visto precedentemente, attraverso un maggior numero di contenuti e di possibilità di interagire, sono maggiormente coinvolti e possono sentirsi parte integrante della squadra per cui tifano. Infatti i social network permettono ai tifosi di sentire la squadra più vicina, di confrontarsi con gli altri tifosi, e tramite i canali ufficiali dei club possono avere accesso ad una serie di contenuti esclusivi.

Inoltre, se prima i tifosi erano soggetti esclusivamente “passivi” della comunicazione, potevano cioè solo informarsi e seguire gli avvenimenti della propria squadra del cuore attraverso le radio, le tv, e i giornali, senza possibilità di interazione, ora, con il digitale, possono ricoprire anche una funzione partecipativa, avendo cioè il “potere” di condizionare le scelte del club. Ad esempio attraverso la piattaforma “Socios”, la Roma ha dato la possibilità ai tifosi iscritti ad essa di poter decidere la livrea del pullman della squadra e la canzone da riprodurre allo stadio in occasione dei gol, utilizzando la formula del sondaggio anonimo, permettendo quindi ai tifosi di sentirsi parte attiva del club.

I tifosi possono anche influenzare la comunicazione sportiva della squadra, mediante l’utilizzo di “meme” all’interno della community, o tramite il caricamento di propri contenuti sui social attraverso l’utilizzo di hashtag ufficiali del club, contribuendo a dar vita ad una narrazione parallela a quella istituzionale. Ad esempio è celebre l’episodio di un tifoso della Juventus, che in occasione della semifinale di Champions League del 2015 tra Real Madrid e Juventus, postò un tweet utilizzando l’hashtag lanciato dalla sua squadra

---

<sup>64</sup> <https://www.msn.com/it-it/money/notizie/come-i-social-media-hanno-cambiato-la-comunicazione-nel-calcio/ar-AAKFcnI>

“#SeAndiamoInFinale”, in cui testualmente affermava: “#SeAndiamoInFinale” vado a Berlino a piedi”. All’indomani del passaggio del turno della Juventus, il club, attraverso il proprio profilo Twitter ufficiale, rispose al tifoso ricordandogli la promessa fatta, allegando il percorso da intraprendere per raggiungere la città di Berlino da Torino. La Juventus inoltre fornì al tifoso una bicicletta per affrontare il viaggio e un biglietto per la finale. Quindi, partendo da un tweet ironico di un tifoso, la Juventus svolse una vera e propria operazione di marketing (per aiutare il tifoso nella riuscita del viaggio vennero infatti coinvolti anche i due sponsor principali del club, Jeep e Samsung) dando vita a una narrazione “spontanea”, partita dal “basso”<sup>65</sup>.



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

#### 4.4 Profili social delle squadre sulle varie piattaforme

Il calcio è tra gli sport più seguiti sui social media. Le piattaforme digitali utilizzate dalle squadre per entrare in contatto con i tifosi sono le pagine web e i profili ufficiali sui vari social.

I siti web delle squadre, a differenza dei profili social, hanno un carattere prettamente istituzionale e “freddo”. Sono infatti finalizzati alla diffusione di comunicati, notizie, informazioni sui biglietti e sulle trasferte, oltre che alla comunicazione di iniziative e promozioni. La comunicazione è impersonale e monodirezionale, senza dare la possibilità ai tifosi di interagire.

<sup>65</sup> <https://www.insidemarketing.it/social-media-marketing-nel-calcio/>

I social, permettono, invece, di costruire un canale diretto tra tifosi e società. Diversamente dalle pagine web, infatti, i tifosi possono commentare ed interagire con la squadra ricevendo risposte in assoluta trasparenza. Inoltre, attraverso l'interazione con gli altri tifosi, anche di squadre diverse, si formano degli "stadi virtuali", dove i tifosi possono scambiare le proprie opinioni prima, durante e dopo le partite. Questo fenomeno prende il nome di "Second-screen": parallelamente allo schermo principale dove si consuma l'evento sportivo (Tv o pc), l'utente utilizza un secondo dispositivo (che può essere lo smartphone, un tablet, o il pc stesso) con il quale interagisce con gli altri utenti, come se si trovasse, appunto, allo stadio<sup>66</sup>. I social network principalmente utilizzati dalle società calcistiche per comunicare con i propri tifosi sono: Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, e TikTok.

#### **4.4.1 Twitter**

Twitter è lo strumento che, grazie all'immediatezza e all'accessibilità garantita dai tweet, più di tutti, permette ai tifosi di ricevere aggiornamenti in tempo reale e di condividere le proprie emozioni con gli altri tifosi. Inoltre, come visto precedentemente, attraverso la condivisione di meme e commenti ironici da parte dei tifosi, grazie all'utilizzo di hashtag (che possono essere lanciati dalla squadra stessa) è possibile creare una storytelling parallelo a quello istituzionale, contribuendo alla formazione e all'espansione di una community sempre più numerosa. Per questa serie di motivi Twitter è una delle piattaforme social più utilizzate dai tifosi di calcio in Italia.

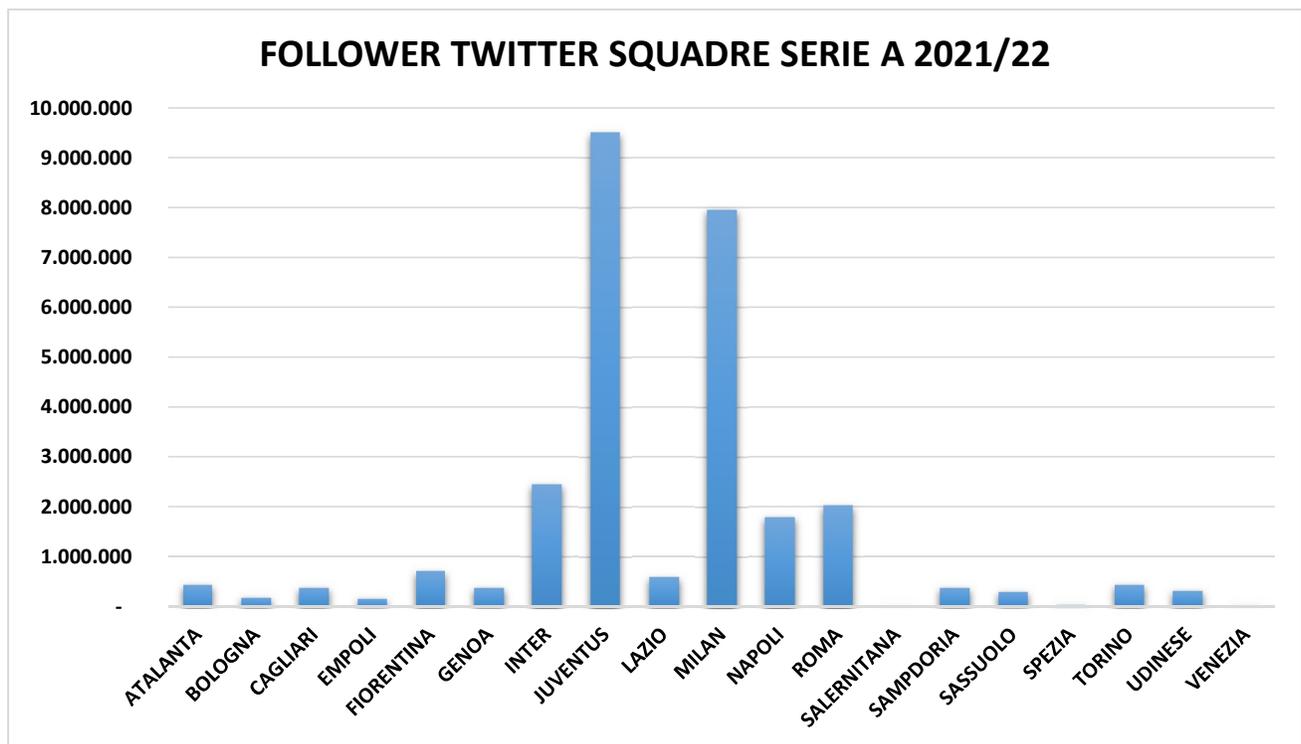
Nel nostro Paese un utente su due scrive di calcio, il 71% segue partite in Tv almeno una volta a settimana e l'81% pubblica tweet in contemporanea allo svolgimento degli eventi sportivi<sup>67</sup>.

Analizzando i dati delle varie squadre presenti sul social, risulta come i club italiani con più seguaci su Twitter siano la Juventus e il Milan, con rispettivamente 9.510.000 e 7.960.000 follower. A seguire, distaccate, Inter e Roma, con 2.450.000 e 2.020.000, e Napoli, con 1.790.000 follower.

---

<sup>66</sup> <https://blog.goalshouter.com/tour/tifosi-socialmarketing-perche-insieme-funzionano/>

<sup>67</sup> <https://www.gazzetta.it/Datamania/squadra-per-comune/>



Dati presi da: Twitter, 14/09/2021

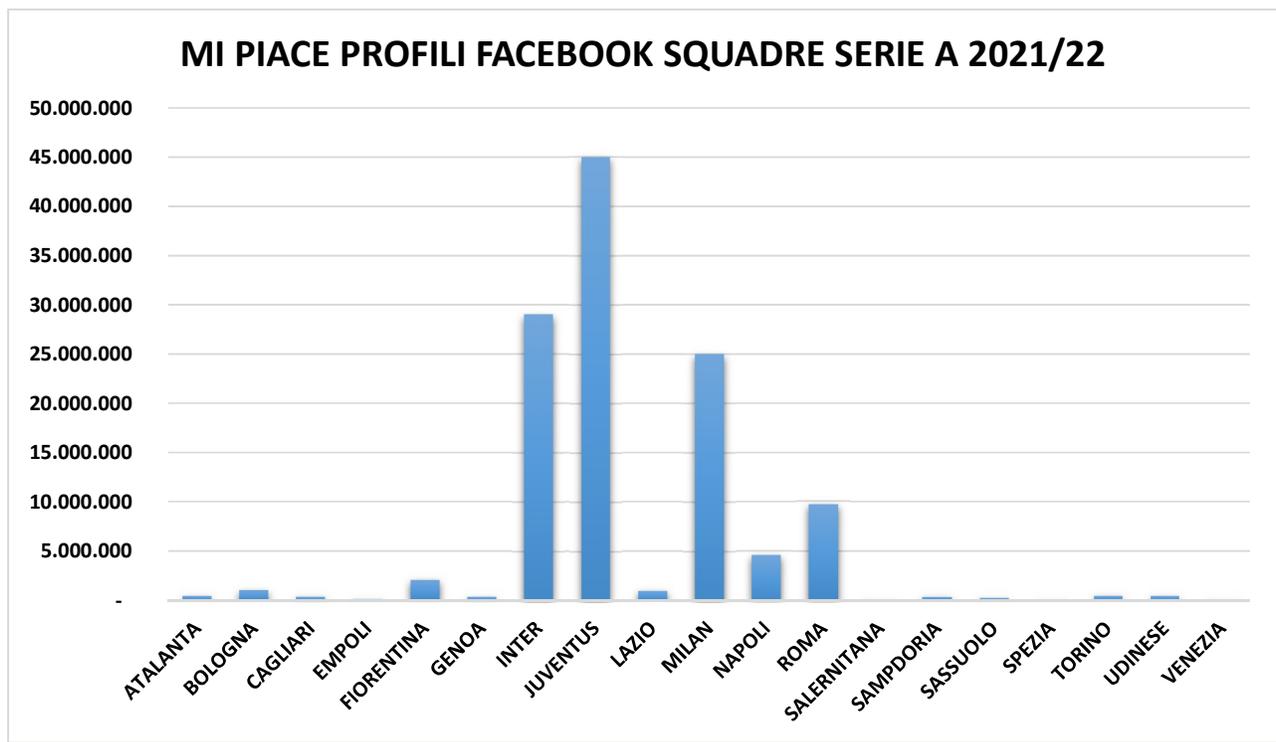
#### 4.4.2 Facebook

Mentre Twitter, tramite l'utilizzo di "tools" come gli hashtag, consente ad un tweet ed al profilo ad esso associato di diventare virale in poco tempo, favorendo, come nel caso del calcio, la formazione di una community, Facebook è un social più "personale", dove gli utenti cercano principalmente rapporti interpersonali con i loro conoscenti e familiari. Tramite Facebook è più facile mantenere una community già esistente piuttosto che crearne di nuove.

Facebook, inoltre, a differenza di Twitter, fa una netta distinzione tra i profili personali e quelli delle società, rendendo quindi complicata la creazione di una narrativa "alternativa", come invece accade su Twitter. Per questi motivi la comunicazione delle squadre calcistiche su Facebook è differente da quella utilizzata su Twitter. Tramite Facebook le squadre pubblicano notizie istituzionali e formali, lasciando poco spazio all'interazione tra squadra e tifosi, limitandola alla sezione relativa ai commenti, dove i tifosi interagiscono tra loro, senza però avere una vera e propria comunicazione diretta con la società.

Nonostante ciò, Facebook, essendo il social network con più iscritti, nel 2021 conta 2.8 miliardi di utenti attivi mensili<sup>68</sup>, permette alle squadre di calcio di raggiungere un bacino utenti superiore a quello di ogni altro social. Anche qui la Juventus è la squadra italiana con più seguito (conta circa 45 milioni di "mi piace"), seguita da Inter (29 milioni), Milan (25 milioni) e Roma (10 milioni).

<sup>68</sup> [www.websitehostingrating.com/it/research/facebook-statistics/](http://www.websitehostingrating.com/it/research/facebook-statistics/)



Dati presi da: Facebook, 14/09/2021

#### 4.4.3 Instagram

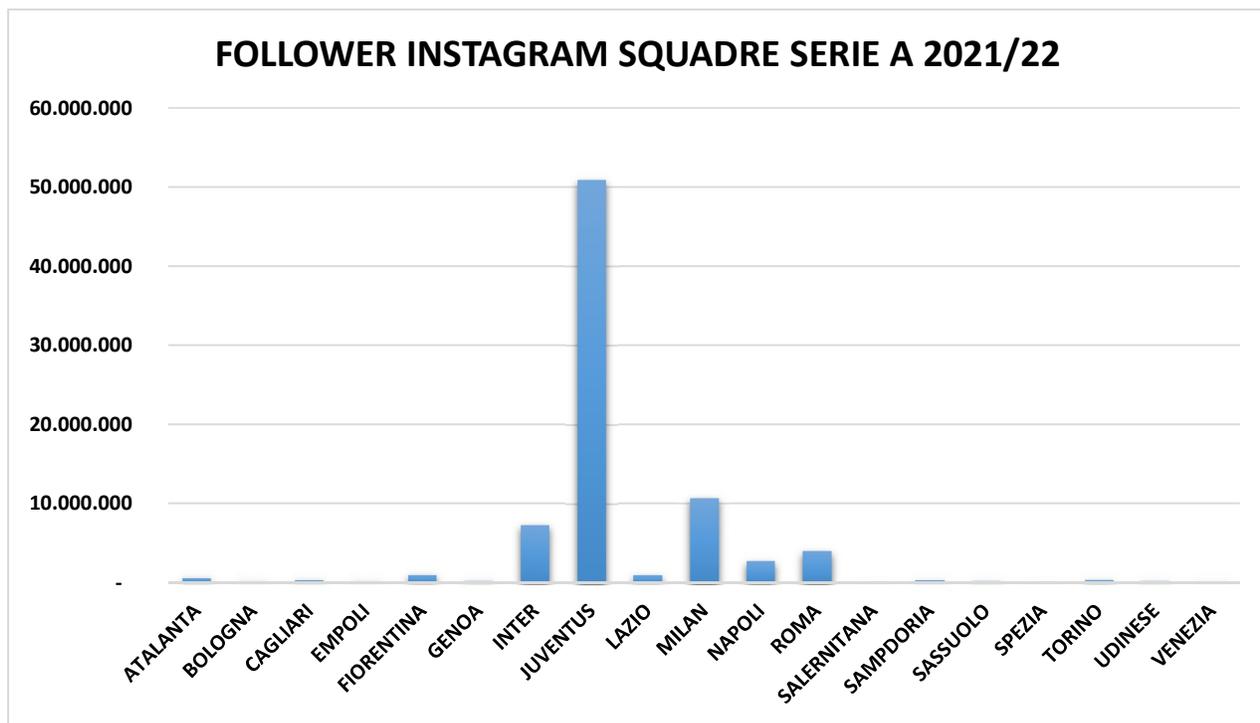
A differenza di Twitter e Facebook, basati principalmente su una comunicazione testuale, Instagram è un social destinato alla condivisione di foto e video di breve durata. Per tale motivo lo scopo principale per cui le società sportive utilizzano questo social è la condivisione di contenuti visivi ad alto engagement, capaci di cogliere rapidamente l'attenzione dei tifosi. Inoltre, strumenti come le "Instagram Stories", foto o brevi video della durata massima di 15 secondi, visibili sul profilo solo per 24 ore, permettono alle squadre di promuovere pagine o siti esterni al social, come ad esempio il sito ufficiale della squadra o degli sponsor, che possono essere raggiunti dagli utenti semplicemente attraverso un click, detto "Swipe up".

Data la natura visiva che distingue questo social dagli altri, Instagram è la piattaforma principalmente utilizzata dalle società calcistiche per condividere l'annuncio di nuovi calciatori, allenatori e sponsor. Ad esempio il post del 10 Luglio 2018, con cui Cristiano Ronaldo annunciava il suo arrivo alla Juventus, divenne all'epoca, con 12.058.155 like, la foto con più "mi piace" mai postata da un atleta<sup>69</sup>, contribuendo ad aumentare notevolmente anche i followers della Juventus<sup>70</sup>.

Le squadre della Serie A con più follower su Instagram sono: Juventus (50,9 milioni di follower), Milan (10,7 mln), Inter (7,2 mln), Roma (4 mln), Napoli (2,7 mln).

<sup>69</sup> Superata poi dal post dell'11 Agosto scorso, con cui Messi, annunciando il suo passaggio dal Barcellona al Psg, ne ha raggiunti circa 22 milioni.

<sup>70</sup> Dai 10 milioni del 2018, ai 51,2 del 30 Agosto 2021. In seguito all'annuncio del passaggio del giocatore dalla Juventus al Manchester United, il 31 Agosto 2021, i follower della squadra italiana sono calati a 50,9 milioni. [www.calciomercato.com](http://www.calciomercato.com)

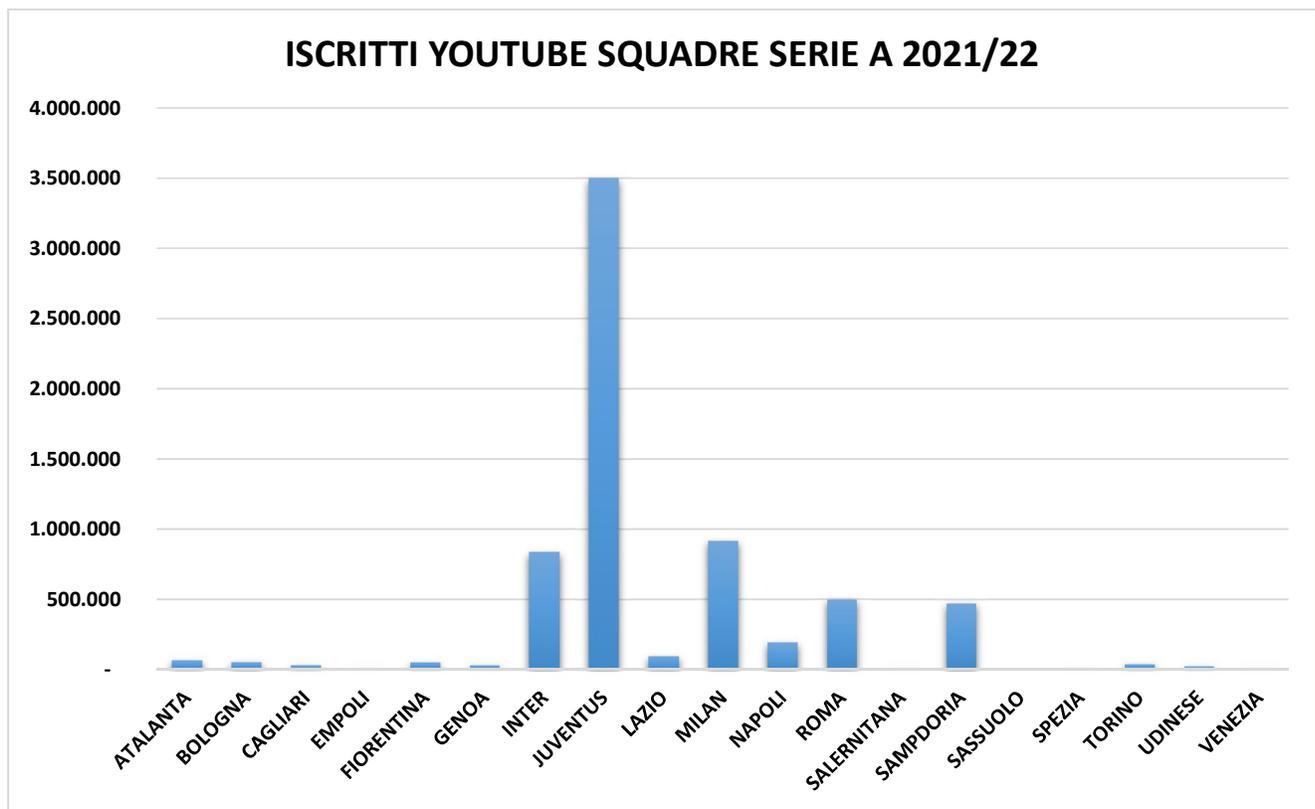


Dati presi da: Instagram, 14/09/2021

#### 4.4.4 Youtube

YouTube, il secondo sito più visitato al mondo dietro solo a Google, è una piattaforma di “video sharing” che consente ai propri utenti di condividere, guardare e commentare i propri contenuti e quelli caricati dagli altri iscritti.

Le squadre di calcio utilizzano questa piattaforma per condividere contenuti video di durata superiore a quella permessa dagli altri social. In particolare i video caricati dai club possono essere allenamenti, interviste, conferenze stampa e video promozionali. Inoltre, tramite la funzionalità “YouTube Live”, possono trasmettere la diretta di determinate partite. Anche su questa piattaforma il club italiano più seguito è la Juventus, con 3,52 milioni di iscritti, seguita da Milan, Inter e Roma.



Dati presi da: YouTube, 14/09/2021

#### 4.4.5 TikTok

TikTok nasce come piattaforma prettamente ludica dedicata principalmente all'intrattenimento, per poi svilupparsi e diventare un social utilizzato anche per attività di marketing. Questo social, dedicato ad un pubblico particolarmente giovane<sup>71</sup>, si basa sulla condivisione di brevi video musicali, che ben si prestano alla condivisione di contenuti divertenti e coinvolgenti.

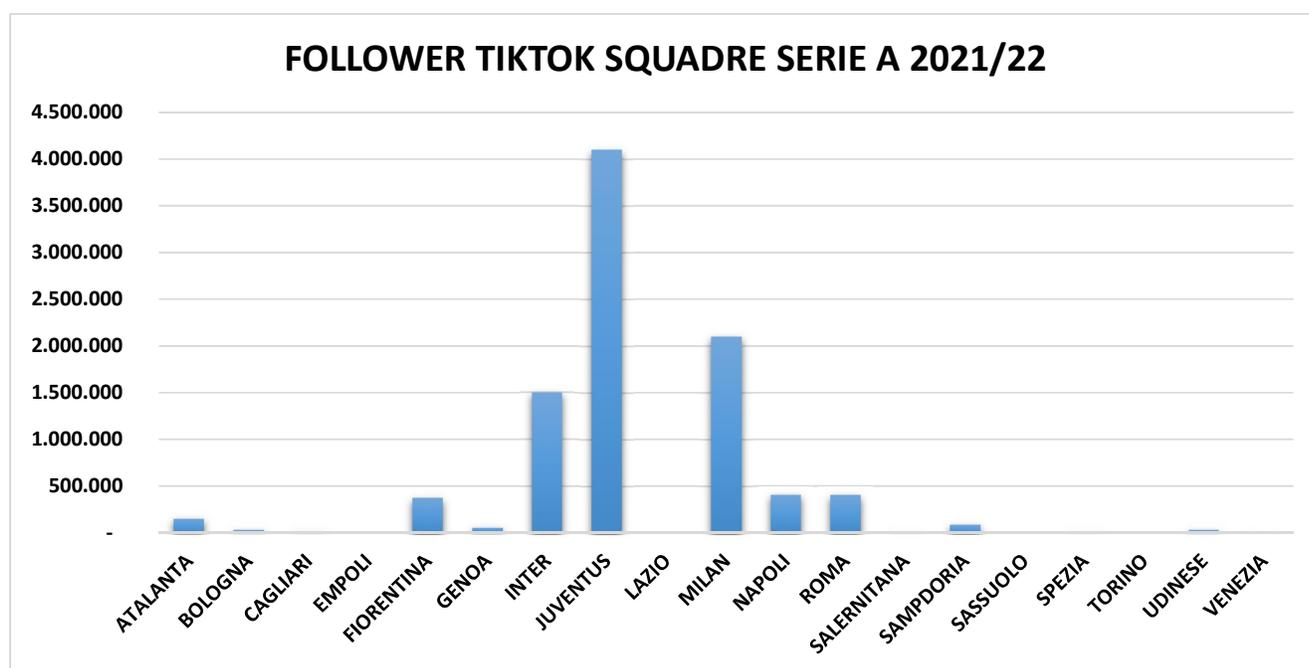
Le società calcistiche comunicano attraverso TikTok per condividere contenuti relativi alle attività della squadra (partite, allenamenti, interviste, presentazione delle nuove divise, ecc.) utilizzando gli elementi caratteristici di questo social, come l'inserimento di un sottofondo musicale, o di audio originali, in grado di calare gli utenti nello scenario reale, avvicinandoli così alla squadra.

Essendo questo social destinato ad un pubblico particolarmente giovane, le società devono adeguare la loro comunicazione diversificando i propri contenuti rispetto a quelli condivisi sui canali "tradizionali", dando particolare rilevanza all'aspetto ludico. Ad esempio la Roma, durante il periodo del lockdown, ha condiviso una serie di video che vedevano la mascotte della squadra, "Romolo", cimentarsi in varie attività direttamente

<sup>71</sup> Il 32,5% degli utilizzatori di TikTok si trova nella fascia di età compresa tra i 10 e i 19 anni, mentre, ad esempio, il 31% degli utenti di Facebook ha un'età compresa tra i 25 e i 34 anni.  
[www.omnicoreagency.com/tiktok-statistics/](http://www.omnicoreagency.com/tiktok-statistics/) - [www.statista.com/statistics/376128/facebook-global-user-age-distribution/](http://www.statista.com/statistics/376128/facebook-global-user-age-distribution/)

da casa. Questi video, oltre ad avvicinare i tifosi più giovani alla squadra, avevano anche scopi di marketing, come la pubblicizzazione della nuova maglia e dei nuovi sponsor.

Uno degli aspetti che rende TikTok uno dei social più efficaci per la comunicazione delle squadre di calcio, è la possibilità di coinvolgere i tifosi in modo unico e innovativo. Infatti, tramite questo social, le squadre possono lanciare “challenge”, che, diventando virali in breve tempo grazie agli hashtag, riescono a coinvolgere un gran numero di tifosi. Ad esempio la Juventus, nel momento del suo approdo su TikTok, il 9 Luglio 2020, lanciò una challenge con l’hashtag “#CIAOJUVE”, dove i tifosi dovevano esibirsi riproducendo le esultanze dei giocatori bianconeri. Questa iniziativa permise alla squadra di raggiungere in poco tempo oltre 600mila follower<sup>72</sup>. Ad oggi la Juventus, il club italiano più popolare su TikTok, conta circa 4,1 milioni di follower, seguita da Milan, con 2,1 milioni, Inter (1,5 mln) e Napoli (403 mila). Club importanti come Lazio e Torino ancora non sono presenti sul social.



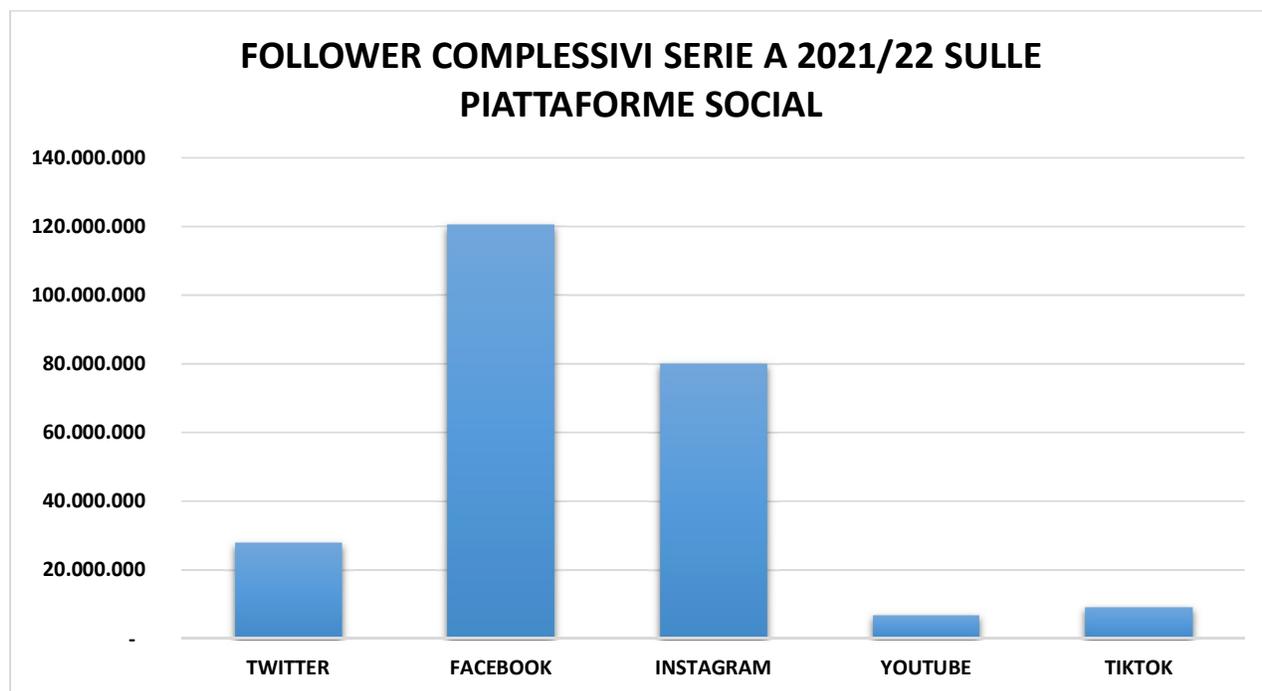
Dati presi da: TikTok, 14/09/2021

#### 4.4.6 Considerazioni finali

Analizzando i grafici precedenti, relativi ai follower dei profili social dei club della Serie A su ciascuna piattaforma, emerge come la Juventus risulta essere la squadra più seguita indipendentemente dal social network utilizzato. Inoltre, si può notare come la popolarità tra le varie squadre risulti essere sempre pressoché costante (proporzionalmente al bacino utenti del social), con Milan ed Inter, rispettivamente al secondo e terzo posto, seguite da Roma e Napoli, al quarto e quinto.

<sup>72</sup> <https://www.insidemarketing.it/squadre-di-calcio-su-tiktok-comunicazione-e-marketing/>

Infine, dal grafico seguente, si evince come il social network con la fan base complessiva maggiore sia Facebook, con più di 120 milioni di “mi piace”, seguito da Instagram (80 milioni), Twitter (28 mln), TikTok (9 mln) e YouTube (6,8 mln). Le motivazioni di ciò possono essere molteplici, dalla natura e dagli scopi delle singole piattaforme, al bacino di iscritti di ciascuno di esse, fino all’età media degli utenti.



Dati presi dai grafici precedenti

#### 4.5 Relazione tra i profili social dei calciatori e della squadra

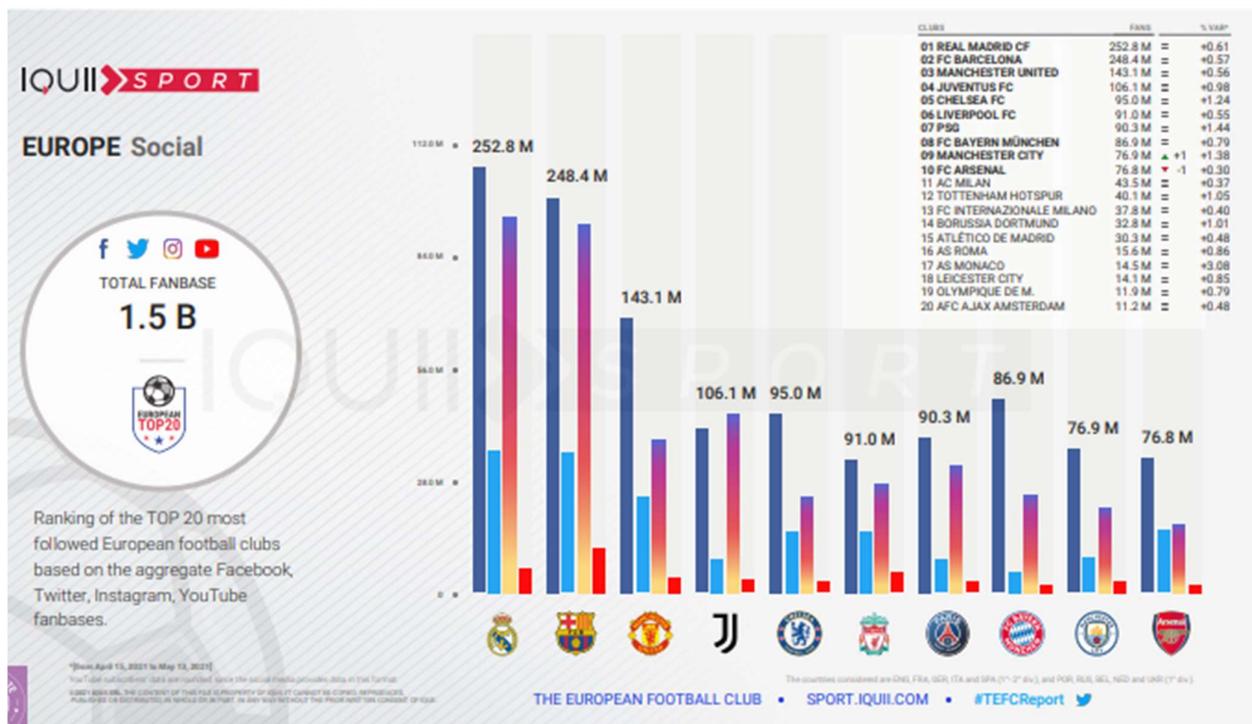
Uno degli aspetti più importanti che deve essere considerato dalle società calcistiche nell’ambito della comunicazione per mezzo dei social network, è la gestione dei profili dei “propri” calciatori. Essi infatti sono veri e propri asset per le squadre, sia sul campo, e, soprattutto, fuori. Ad esempio il trasferimento di Messi dal Barcellona al Paris Saint Germain, ha permesso al profilo Instagram del club parigino di ottenere oltre 10 milioni di followers in meno di tre settimane (oggi ne conta complessivamente circa 49 milioni, prima dell’annuncio di Messi del 10 Agosto, poco più di 35), con una media giornaliera di 250mila nuovi seguaci, contro i circa 24mila abituali<sup>73</sup>.

Il rapporto sempre più direttamente proporzionale tra la popolarità delle squadre e quella degli atleti che ne fanno parte, viene chiaramente illustrato nel report “European Football Club”<sup>74</sup> pubblicato nello scorso Maggio da IQUII Sport, dove attraverso un’analisi di più di 250 club europei, viene studiata la presenza online delle squadre e dei rispettivi giocatori sulle principali piattaforme (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube e

<sup>73</sup> [www.alfredopedulla.com/](http://www.alfredopedulla.com/)

<sup>74</sup> <https://sport.iqiii.com/sport-report-football-insight-club/>

TikTok). Da questa analisi risulta come, oltre ai risultati sportivi delle squadre, ciò che realmente permette ad esse di crescere sui social sono i giocatori che le compongono. Ai primi posti dei club più seguiti al mondo, infatti, oltre ai club “storici”, come Real Madrid, Bayern Monaco, Manchester United e Liverpool, si trovano squadre come Paris Saint Germain, Manchester City e Tottenham, che, nonostante non vantino una tradizione di successi paragonabile a quella dei club citati sopra, hanno una fanbase di dimensione simile o addirittura superiore. Ad esempio la presenza di campioni come Messi, Neymar e Mbappe, permette al Paris Saint Germain di essere, con 49 milioni di seguaci, la quarta squadra per numero di follower su Instagram, dietro solo a Real Madrid (103 milioni), Barcellona (100 milioni) e Juventus (51 milioni) e davanti a club come Manchester United (45 milioni) e Liverpool (32 milioni)<sup>75</sup>.



Fonte: [https://sport.iqiii.com/pdf/EUROPEAN\\_FOOTBALL\\_CLUB\\_IQUIISPORT\\_MAY\\_2021.pdf](https://sport.iqiii.com/pdf/EUROPEAN_FOOTBALL_CLUB_IQUIISPORT_MAY_2021.pdf)

Risulta quindi evidente come i top club europei, nel momento dell’acquisto di un nuovo giocatore, devono prendere in considerazione non solo il lato sportivo, ma anche quello legato all’immagine del calciatore. I calciatori più popolari, infatti, con l’avvento dei social, sono diventati dei veri e propri brand (basti pensare al caso di Cristiano Ronaldo, “Cr7”, con 334 milioni di followers su Instagram), e come tali devono gestire la loro immagine e il loro rapporto con i fan, promuovendo un’immagine di sé in linea con quella della società di “appartenenza”.

I social permettono ai giocatori di raggiungere e di interagire con i propri fan, che nel caso dei giocatori più popolari, superano le decine di milioni. Proprio per tale motivo le mosse social dei calciatori devono essere

<sup>75</sup> <https://www.instagram.com>

gestite attraverso la consulenza di esperti come i social media manager. Alla base di una buona comunicazione sui social ci deve essere una strategia ben definita, che permette all'atleta di veicolare l'immagine di sé nel modo più vicino possibile a quello che è l'immaginario dei tifosi. Per uno sportivo infatti i social sono un mezzo per promuovere i propri valori sia sul campo che nella quotidianità, cercando di condividere un messaggio positivo e coerente. A tal proposito Ferdinando Marino, social media manager di Kapusons, agenzia del Gruppo EPOKA, che tra gli altri si occupa della comunicazione social di Francesco Totti, spiega: "Bisogna sempre esser fedeli all'immagine che i tifosi hanno di te. L'errore più grande che un personaggio pubblico dello sport può fare è tradire la sua community, creando un'immagine artefatta e non veritiera di se stesso". Ad esempio nel caso della gestione del profilo di Totti, Marino dice: "Totti è agli occhi di tutti un personaggio genuino. E lo è davvero nella vita di tutti i giorni. Esprime italianità e romanità insieme. Ed è su questi valori che si basa tutta la sua presenza sui social"<sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup> <https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2017/08/01/come-i-calciatori-usano-i-social>

## CAPITOLO 5

### BRAND MANAGEMENT

Come visto nel secondo capitolo, con l'evoluzione del business del calcio, i club professionistici sono diventati dei veri e propri brand, e come tali devono essere gestiti. Di conseguenza anche gli stakeholders con cui si devono relazionare le squadre sono aumentati. Le squadre devono ora relazionarsi con tifosi, sponsor commerciali o tecnici, produttori di attrezzature, giornalisti e investitori. Perciò i dirigenti sono tenuti ad occuparsi maggiormente degli aspetti economici e commerciali del club, costruendo un'immagine aziendale in grado di generare e mantenere nel tempo un senso di appartenenza da parte dei clienti/tifosi, caratteristica centrale nel business del calcio.

La crescente attenzione che le società calcistiche rivolgono al proprio brand, in un contesto sempre più globale, è testimoniata dalle parole del presidente del Real Madrid Florentino Perez, il quale, in un'intervista del 2004, diceva: "La cosa più importante è il marchio, è un po' quello che accade con la Disney. Il nostro obbligo è continuare a diffonderci a livello internazionale: vorremmo che il nome del Real Madrid arrivasse in tutto il mondo. Siamo stati in Asia, in America, e andremo in Sud Africa. Ci sono centinaia di milioni di persone che hanno nel cuore la nostra squadra"<sup>77</sup>.

#### 5.1 Brand loyalty nel calcio

Con il termine brand loyalty si intende descrivere i comportamenti positivi e ripetuti nel tempo da parte del consumatore nei confronti di una marca, a discapito delle altre<sup>78</sup>.

La Brand Loyalty è uno degli ambiti principali nella gestione del brand delle società calcistiche. Questo perché i clienti/tifosi delle squadre di calcio nella stragrande maggioranza dei casi dimostrano di essere altamente fedeli alla propria squadra del cuore<sup>79</sup>.

La fedeltà dei tifosi è direttamente collegata alla loro percezione che hanno dell'immagine del club. Uno degli aspetti su cui le società calcistiche devono sempre più porre attenzione è quello relativo ai valori trasmessi dal club, che devono essere in simbiosi con il contesto ambientale e culturale in cui agiscono.

Per spiegare ciò si possono citare la squadra spagnola Barcellona e il Napoli. Nel caso del Barcellona, i tifosi vedono nella squadra il simbolo di appartenenza alla cultura sociale della regione della Catalogna, in netta contrapposizione con la cultura presente nel resto della Spagna. Per alimentare questo senso di appartenenza dei propri tifosi, il club pone i colori della bandiera della Catalogna sia all'interno del logo, che sulle divise da

---

<sup>77</sup> <https://www.sportbusinessmanagement.it/2014/11/limportanza-del-brand-nelle-societa.html>

<sup>78</sup> [www.glossariomarketing.it/brand-loyalty/](http://www.glossariomarketing.it/brand-loyalty/)

<sup>79</sup> L'84% dei tifosi italiani afferma di tifare per la stessa squadra sin da bambini. [www.sportbusinessmanagement.it](http://www.sportbusinessmanagement.it)

gioco. I tifosi del Napoli, invece, vedono nella squadra i valori del riscatto e dell'identità sociale della città e dei propri cittadini nei confronti dei club e delle città del Nord Italia.

Ciò è rilevante in quanto i tifosi vedono la loro squadra del cuore come un'"estensione" di se stessi, un successo della squadra corrisponde ad un successo personale, e, viceversa, un fallimento della squadra è un fallimento personale. Per tale ragione le società calcistiche devono concentrarsi sugli aspetti che permettono ai tifosi di identificarsi con il club, capendone l'origine, e alimentandoli.

L'identificazione con la squadra avviene, oltre che per le motivazioni territoriali e culturali, viste sopra, anche per una serie di altri fattori, come la tradizione del club, la popolarità, i risultati sportivi, o il mito acquisito nel tempo.

La tradizione del club, e la sua storia, sono importanti per creare un legame più profondo con i propri tifosi, e pertanto devono essere poste al centro delle strategie di comunicazione della squadra. Uno dei modi con cui le squadre riescono a fidelizzare nuovi consumatori/tifosi, ed alimentare la passione di quelli di "vecchia data", è attraverso il coinvolgimento di figure storiche del club all'interno della narrazione. Ad esempio, riprendendo il caso del Napoli, si può citare Diego Armando Maradona, a detta di molti, il calciatore più forte di sempre. Maradona, oltre ad essere stato un idolo per i tifosi che l'hanno potuto vedere giocare, è tutt'ora una vera e propria icona, in grado di attirare anche i tifosi più giovani, i quali, vedendo le sue giocate, cercano di emularlo, avvicinandosi allo stesso tempo alla squadra. Ciò è importante perché, come visto, nella maggioranza dei casi si diventa tifosi di una determinata squadra fin da bambini.

I clienti/tifosi fedeli, che più di tutti si identificano con la squadra e i suoi valori, sono importanti per il club, non solo da un punto di vista economico grazie all'acquisto dei biglietti per le partite, delle magliette e del merchandising della squadra, ma anche da un punto di vista comunicativo. Essi infatti possono essere dei veri e propri ambasciatori della squadra, in quanto capaci di tramandare e di mantenere intatta la storia e la tradizione del club, risultando un modello da seguire anche per gli altri consumatori/tifosi attirandoli all'acquisto dei prodotti del brand<sup>80</sup>.

Il rapporto tra una società calcistica e i propri tifosi non deve quindi essere limitato all'acquisto/vendita ed utilizzo dei prodotti, ma deve basarsi su un legame di reciprocità, per permettere ai tifosi di sentirsi parte di una grande famiglia, condividendone i valori nel tempo.

---

<sup>80</sup> <https://www.tesionline.it/tesi/brano/Brand-Loyalty-e-Brand-Image-nelle-societ%C3%A0-calcistiche/29548>

### **5.1.1 Rapporto club-tifosi: “da tifosi a member”**

Come visto, dunque, uno degli obiettivi principali delle società calcistiche è quello di fidelizzare i propri tifosi, facendoli sentire parte di un'unica grande famiglia.

Grazie allo sviluppo del digitale le società calcistiche sono ora in grado di rivolgersi ai propri tifosi in maniera personale e diretta, allontanandosi quindi dalla sola comunicazione impersonale e “fredda”, garantita dai mezzi di comunicazione di massa tradizionali. Pertanto le società hanno ora la necessità di conoscere a fondo i propri clienti per rendere la comunicazione più specifica e incisiva.

Il focus delle strategie di comunicazione delle squadre si sposta quindi sulla conoscenza del singolo tifoso. Ciò è reso possibile dalle membership, progetti che permettono a tutti i tifosi che aderiscono, di essere vicini e sentirsi effettivamente parte della squadra. Ad esempio la Juventus, con la campagna “Membership is for EVERYONE”, permette ai propri clienti, attraverso diversi pacchetti pensati appositamente per ciascuna categoria di tifosi, di avere accesso a contenuti ed eventi esclusivi, oltre che promozioni e offerte sui biglietti e un “Welcome pack”, contenente prodotti personalizzati per ciascun tifoso<sup>81</sup>.

Lo sviluppo di campagne di membership permette alle società di fidelizzare i propri tifosi, rendendoli effettivamente “member” del club. Ciò è importante per le squadre in quanto i tifosi, nel momento della sottoscrizione ad una membership, devono compilare un modulo d'iscrizione che permette alla società di ottenere informazioni rilevanti tramite questionari personali, sulle quali poi pianificare le strategie di marketing.

Oltre a questo, sviluppare dei programmi di membership è importante anche perché, avendo una base solida di tifosi fedeli, le società possono essere in grado di “proteggersi” dal rischio derivante dai momenti di crisi, dovuti alla mancanza di risultati sportivi positivi.

Inoltre, se ben pianificati, grazie ai mezzi di comunicazione digitale, possono permettere alle squadre di fidelizzare i tifosi non solo localmente, ma anche globalmente. Ad esempio il Real Madrid, attraverso la campagna di membership “Madridistas International”, permette ai tifosi esteri che aderiscono alla campagna dedicata, di avere accesso a contenuti e servizi esclusivi, differenti dai member tradizionali. Ad esempio i “madridisti” stranieri possono avere accesso a promozioni e offerte esclusive, come poter visitare i parchi tematici o il museo della squadra, con prezzi vantaggiosi<sup>82</sup>.

## **5.2 Sponsorizzazione sportiva**

Con il termine sponsorizzazione ci si riferisce al contributo al finanziamento di attività sportive, eventi, manifestazioni artistiche o culturali offerto da un'azienda con scopi pubblicitari. In altre parole, con la

---

<sup>81</sup> [www.juventus.com/it/news/articoli/juventus-membership-is-for-everyone](http://www.juventus.com/it/news/articoli/juventus-membership-is-for-everyone)

<sup>82</sup> [www.realmadrid.com/en/fans/madridistas/international](http://www.realmadrid.com/en/fans/madridistas/international)

sponsorizzazione, un'impresa intende associare il proprio nome ai valori di un evento o progetto, attraverso un contratto tra due parti, in un rapporto di reciprocità.

La sponsorizzazione è infatti “una relazione di scambio nella quale un'impresa fornisce un supporto finanziario e/o in natura a una persona, un gruppo o un'organizzazione al fine di permettere a questi di svolgere le loro attività e, al tempo stesso, di ottenere una serie di controprestazioni in modo da favorire il perseguimento dei propri obiettivi di marketing e comunicazione”<sup>83</sup>.

Le sponsorizzazioni sportive, legate a squadre, atleti o eventi, sono le più frequenti e ambite. La loro diffusione è dovuta a molteplici aspetti. In primo luogo, il linguaggio dello sport, caratterizzato da immediatezza e semplicità, oltre che da valori come correttezza, integrazione, onestà, collaborazione e rispetto, garantisce lo sviluppo di un'immagine positiva e l'approvazione da parte dell'opinione pubblica. In secondo luogo, la vastità e l'eterogeneità del pubblico, sia diretto, cioè che assiste in prima persona all'evento sportivo, che indiretto, costituito dagli utenti che seguono l'evento in tv o interagendo attraverso i social, permettono allo sport di rappresentare un canale di comunicazione molto potente, offrendo alle aziende grande visibilità ed esposizione mediatica a livello globale.

I soggetti coinvolti nelle sponsorizzazioni sportive sono:

- sponsor: l'impresa che, attraverso investimenti in denaro, beni o servizi, contribuisce alla sussistenza delle società sportive. Gli sponsor sportivi possono avere varia natura. In base all'attività dello sponsor si può distinguere:
  - sponsor ufficiale: l'azienda sponsorizzatrice è interessata ad avere un ritorno d'immagine. Nel calcio ciò avviene, ad esempio, ponendo il logo dello sponsor sulle maglie da gioco. In serie A, a partire dalla stagione 2016/2017, sulle maglie delle squadre possono essere presenti main e retro sponsor. Ad esempio, sulla parte frontale della maglia da gioco della Roma è presente il logo del main sponsor della squadra, Digitalbits, mentre sulla parte posteriore, sotto al nome dei giocatori, è posto il retro sponsor, Hyundai. Le squadre della Serie A, hanno inoltre la possibilità di posizionare il second sponsor (nella parte frontale, posizionato sotto al main sponsor) e lo sleeve sponsor (sulla manica sinistra), potendo utilizzare in entrambi i casi uno spazio non superiore ai 100 cmq;
  - sponsor tecnico: l'azienda che produce e fornisce attrezzature e materiali tecnici necessari per lo svolgimento delle attività sponsorizzate. Gli sponsor tecnici nel mondo del calcio si occupano principalmente della produzione delle divise da gioco e dei palloni. Ad esempio il brand Nike, oltre ad essere, insieme ad Adidas, lo sponsor tecnico delle squadre europee più importanti, come

---

<sup>83</sup> Comunicazione integrata e reputation management, Gianluca Comin, 2019

Barcellona e Chelsea, è anche il fornitore ufficiale dei palloni da gioco dei campionati principali (Premier League, Liga e Serie A).

In base alle modalità d'intervento è possibile invece individuare:

- sponsorizzazione di un club: è la sponsorizzazione più diffusa nel mondo del calcio. Attraverso un contratto, il club si impegna a divulgare, in cambio di un corrispettivo, un messaggio pubblicitario, apponendo il nome o il logo dell'azienda sponsor sulle divise da gioco. Inoltre autorizza lo sponsor ad utilizzare le immagini del club per le proprie esigenze pubblicitarie;
- abbinamento: attraverso questa sponsorizzazione la società sportiva assume il nome dello sponsor come propria denominazione. Ciò comporta una completa identificazione della società sportiva con lo sponsor. Ad esempio la Ternana, in seguito all'acquisizione del club da parte di Stefano Bandecchi, già proprietario dell'Università degli Studi "Niccolò Cusano", nella stagione 2017-2018, cambiò la propria denominazione sociale in "Ternana Unicusano", per poi, nella stagione successiva, tornare alla denominazione storica "Ternana Calcio";
- sponsorizzazione di un singolo atleta: questo tipo di sponsorizzazione coinvolge direttamente l'atleta, ed ha come oggetto l'utilizzo della sua immagine per pubblicizzare un marchio o un prodotto. Data la natura "personale" di questo tipo di sponsorizzazione, è principalmente utilizzata negli sport individuali (ad esempio la marca di abbigliamento motociclistico "AGV", fornisce al pilota della Moto Gp Valentino Rossi i caschi, che poi è tenuto ad utilizzare durante le gare). Nel calcio, in quanto sport di squadra, questo tipo di sponsorizzazione non comprende la fornitura delle divise da gioco, ma è limitato alla fornitura di materiali tecnici come gli scarpini;
- sponsorizzazione di una manifestazione: lo sponsor finanzia la realizzazione della manifestazione sportiva, in cambio dell'attività svolta dagli organizzatori dell'evento per rendere noto il contributo offerto. Nel calcio ciò può avvenire attraverso l'intitolazione di un torneo. Ad esempio, la Coppa Italia, dall'edizione 1998-1999 a quella 2017-2018, ha assunto la denominazione commerciale "TIM CUP";
- sponsee: è l'evento sportivo o il soggetto sponsorizzato. Nel calcio è identificabile nella squadra, nel singolo atleta, nella federazione sportiva o nel torneo;
- media: si occupano di assicurare visibilità allo sponsor e allo sponsee. Nel caso del calcio, come visto nei capitoli precedenti, i media principali sono: la stampa, le radio, le tv e i social;
- agenzie di comunicazione: hanno il compito di curare la comunicazione degli sponsor e gestire il marketing degli sponsorizzati<sup>84</sup>.

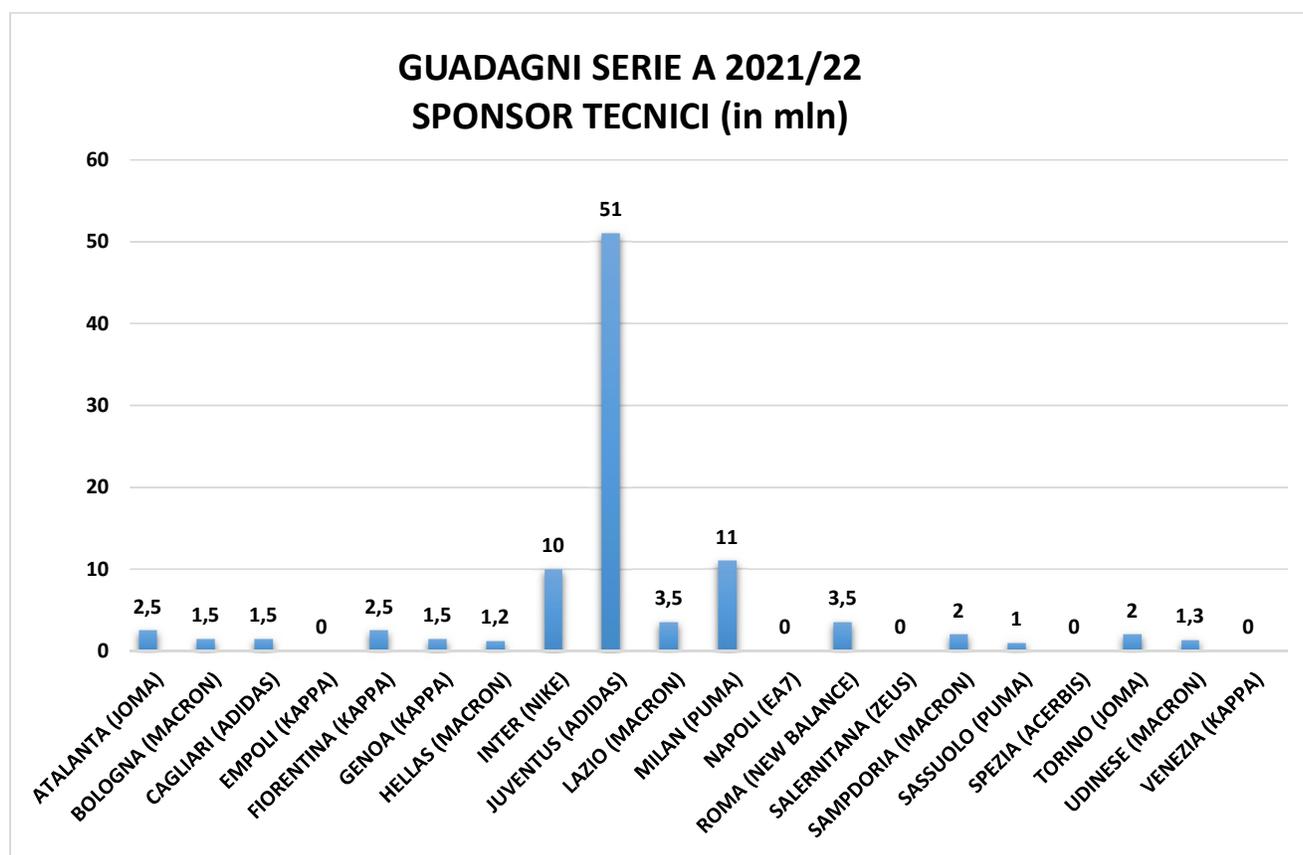
---

<sup>84</sup> [www.insidemarketing.it/caratteristiche-sponsorizzazione-sportiva/](http://www.insidemarketing.it/caratteristiche-sponsorizzazione-sportiva/)

### 5.2.1 Sponsorizzazioni tecniche e commerciali delle squadre della Serie A 2021/2022

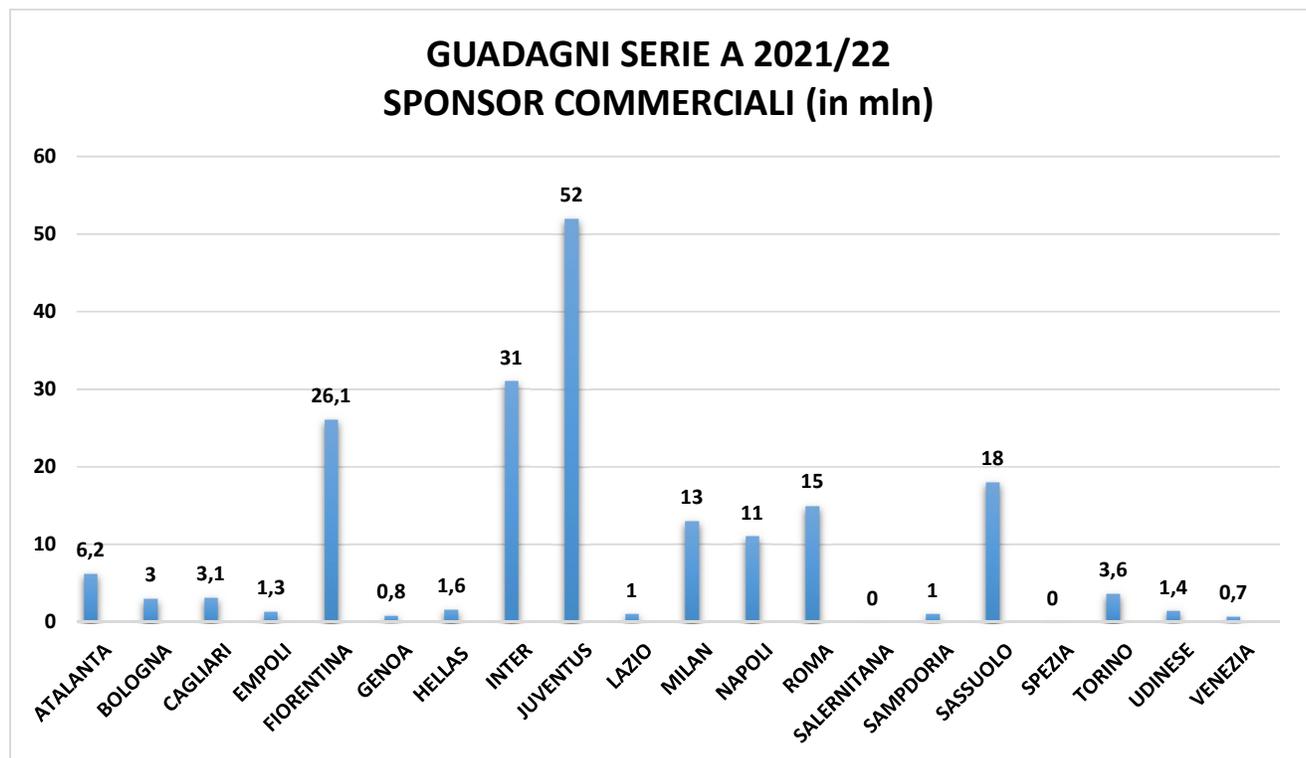
In Italia, le sponsorizzazioni sportive di maggior successo sono quelle legate al mondo del calcio. Gli sponsor tecnici e commerciali risultano essere tra gli asset più importanti per le società calcistiche, indipendentemente dalla categoria in cui competono.

Gli introiti complessivi derivanti dalle sponsorizzazioni tecniche dei club della Serie A, per la stagione 2021/2022, ammontano a circa 100 milioni di euro. Il club che percepisce i maggiori introiti è la Juventus, grazie alla sottoscrizione di un contratto con Adidas dal valore di circa 51 milioni di euro a stagione. Di seguito si trovano Milan, 11 milioni di euro l'anno, e Inter, 10 milioni, vestendo rispettivamente prodotti Puma e Nike. Più distanziate ci sono Lazio e Roma, con entrambe guadagni annui pari a 3,5 milioni di euro, tramite accordi con Macron e New Balance. Caso particolare è quello del Napoli, che, a partire da questa stagione, si autoproduce le maglie collaborando con Armani per la parte creativa, senza alcun ricavo.



Dati presi da: <https://www.90min.com/it/posts/quanto-incassano-club-serie-a-2021-22-sponsor-tecnici>

Per quanto riguarda la sponsorizzazione commerciale, il mercato delle squadre di Serie A ha un valore complessivo di circa 190 milioni di euro. Come succede per la sponsorizzazione tecnica, anche nel caso delle partnership commerciali, il club italiano che incassa di più è la Juventus, con 52 milioni di euro a stagione derivanti dagli accordi con Jeep (main sponsor) e Cygames (retro sponsor). L'Inter, grazie ai recenti accordi con DigitalBits (sleeve sponsor), Socios (main sponsor) e Lenovo (retro sponsor) dal valore complessivo di circa 30 milioni di euro l'anno, si posiziona al secondo posto. Al terzo e al quarto posto di questa classifica si trovano Fiorentina e Sassuolo, che, tramite accordi commerciali con aziende di proprietà di "famiglia", rispettivamente Mediacom (di proprietà del presidente della Fiorentina, Rocco Commisso) e Mapei (società per azioni fondata nel 1937 dalla famiglia Squinzi, proprietaria del Sassuolo), incassano complessivamente 26,1 e 18 milioni di euro l'anno.



Dati presi da: <https://www.90min.com/it/posts/guadagno-club-serie-a-2021-22-sponsor-commerciali-maglie>

Analizzando i due grafici emerge come il notevole divario negli accordi di sponsorizzazione tecnica presente tra la Juventus e le altre squadre, nel caso delle sponsorizzazioni commerciali si riduce di circa la metà. Inoltre risulta evidente come le sponsorizzazioni commerciali non rispecchino gli effettivi valori delle squadre; infatti, Fiorentina e Sassuolo, squadre considerate di "media fascia", hanno accordi commerciali superiori a quelli di molte squadre cosiddette "big".

## 5.2.2 Sponsorizzazioni dei top club europei

In ambito europeo le cifre del mercato delle sponsorizzazioni tecniche e commerciali sono completamente differenti. Considerando esclusivamente i “Top Sponsors”, cioè il main sponsor e lo sponsor tecnico, il club europeo che percepisce i maggior introiti è il Real Madrid, che, grazie agli accordi con Emirates, da 70 milioni euro l’anno, e Adidas, 110 mln, guadagna complessivamente circa 180 milioni di euro a stagione. Al secondo posto si trova il PSG, con ricavi annui complessivi pari a 145 milioni di euro, derivanti dagli accordi con Accor, 65 milioni annui, e Nike, 80 mln. Il podio di questa classifica è completato dal Manchester United, con ricavi pari a 140 milioni di euro, derivanti dalle sponsorship con Adidas e TeamViewer, rispettivamente da 85 e 55 milioni di euro. Successivamente si trovano Barcellona, con 135 milioni, Liverpool e Manchester City, entrambe con 124 milioni, Chelsea e Arsenal, con 113. La Juventus, l’unica squadra italiana nella top ten dei club europei con maggiori guadagni dalle sponsorizzazioni, si trova al nono posto, con complessivamente 101 milioni di euro (la classifica tiene conto solo del main sponsor e dello sponsor tecnico, rispettivamente Jeep e Adidas). L’ultima squadra di questa classifica è il Bayern Monaco, con guadagni pari a 95 milioni di euro.



Dati presi da: <https://www.planetfootball.com/quick-reads/the-11-european-clubs-to-earn-the-most-from-shirt-sponsorship-man-utd-lfc>

Dal grafico risulta come, fatta eccezione di club storici quali Real Madrid, Barcellona, Juventus e Bayern Monaco, oltre che del PSG, che vanta la presenza di campioni internazionali, come Messi e Neymar, la metà delle squadre presenti in questa classifica è appartenente al campionato inglese “Premier League”. Ciò

dimostra come, la Premier League, essendo il campionato più seguito al mondo<sup>85</sup>, permette alle squadre inglesi di attirare sponsorizzazioni migliori.

### **5.2.3 Il caso “Emirates”**

Emirates è una compagnia aerea fondata nel 1985 dall’allora direttore generale di “Dnata”, Sir Maurice Flangan, su idea dello sceicco Mohammed bin Rashid Al Maktoum, Ministro della difesa degli Emirati Arabi Uniti. La missione iniziale della compagnia, lanciata in cinque mesi con un budget di 10 milioni di dollari, senza alcun sussidio o “protezione” statale, era quella di “avere una buona qualità, un bell’aspetto e un bel fatturato”. Negli anni ’90, Emirates, grazie ad una serie di innovazioni, come l’installazione di sistemi video individuali nelle poltrone dell’intera flotta e di un servizio di telecomunicazione, l’aggiunta di 50 nuove destinazioni nella sua rete globale, e l’acquisto dell’aeromobile più grande del mondo, l’Airbus A380, fu in grado di “alzare i propri standard”, per poi diventare, nel 2014, il “brand aereo di maggior valore”, con un valore stimato di 3,7 miliardi di dollari<sup>86</sup>.

Per raggiungere questo valore, oltre alle numerose innovazioni e agli investimenti attuati nel settore dell’aeromobile, Emirates svolse, e svolge tutt’ora, un’attività di marketing altamente diversificata, attraverso sponsorizzazioni e partnership nel mondo della cultura, dell’arte e dello sport, tanto da diventare nel corso degli anni uno dei marchi più importanti nel mondo del calcio.

Il primo accordo di sponsorizzazione calcistica siglato da Emirates risale al 2004, quando, insieme all’Arsenal<sup>87</sup>, firmò quello che all’epoca era il contratto di sponsorizzazione più importante della storia del calcio inglese, con un valore pari a 100 milioni di sterline. Il contratto, che prevedeva la sponsorizzazione del nuovo stadio dell’Arsenal, “Emirates Stadium”, e che venne rinnovato nel 2012 per 185 milioni di sterline, permise ad Emirates di presentarsi sullo scenario internazionale grazie alla base globale di tifosi dell’Arsenal, stimata a 27 milioni di persone.

Negli anni successivi Emirates è diventata main sponsor anche di altri importanti club europei, su tutti Real Madrid e Milan<sup>88</sup>.

## **5.3 Rebranding**

Con il termine “rebranding” si intende una trasformazione sostanziale identitaria, organizzativa e di customer approach, ben diversa dal semplice “restyling” di un logo<sup>89</sup>.

---

<sup>85</sup> Nella classifica delle 15 squadre più tifate al mondo, 6 sono inglesi.

<sup>86</sup> [www.emirates.com/ch/italian/about-us/timeline/](http://www.emirates.com/ch/italian/about-us/timeline/)

<sup>87</sup> Club londinese

<sup>88</sup> Emirates è anche il main sponsor di Benfica, Olympique Lione e Olympiacos.

<sup>89</sup> Comunicazione integrata e reputation management, Gianluca Comin, 2019

Il rebranding è un'azione di marketing strategico messa in atto per rispondere ad un'esigenza di riposizionamento del brand sul mercato, alla necessità cioè di modificare la propria brand image, ovvero come l'azienda viene percepita dai consumatori e dai vari stakeholders.

In base al tipo di azienda, e al mercato in cui essa opera, una strategia di rebranding può essere sviluppata in due modalità differenti: la prima, graduale e moderata, corrisponde ad una strategia di rebranding di tipo evolutivo; la seconda, più netta e radicale, comporta il cambiamento di gran parte degli elementi distintivi dell'azienda, e prende il nome di strategia di rebranding rivoluzionario.

Un'altra distinzione può essere fatta ponendo l'accento sulle motivazioni che portano l'azienda ad attuare questo tipo di strategia. Il quotidiano "The Economic Times" distingue tra rebranding reattivo e rebranding proattivo. Il primo caso si verifica quando l'impresa deve rispondere ad eventi specifici, come cambiamenti o innovazioni da parte dei competitor o a scandali che hanno danneggiato la brand reputation, che impongono all'azienda la necessità di aggiornarsi e migliorare la percezione degli stakeholders. Nel secondo caso, invece, l'impresa attua il cambiamento "spontaneamente", considerandolo come un'opportunità di miglioramento della brand image e della crescita aziendale.

Gli obiettivi di una strategia di rebranding proattivo possono essere: consolidare il proprio vantaggio competitivo; rivolgersi a nuovi mercati o target (o rafforzare il rapporto con il target originario); mantenere coerente la relazione tra l'evoluzione del business e la brand identity<sup>90</sup>.

Nel settore dello sport, ed in particolare in quello calcistico, nel momento in cui una società decide di attuare un piano di rebranding deve far conto con la propria identità e tradizione.

L'identità per una società calcistica corrisponde alla combinazione di logo e maglia da gioco, ma anche al patrimonio storico e sportivo del club, che può essere associato al "palmares"<sup>91</sup> della squadra o ai campioni che ne hanno segnato la storia e per cui sono diventati veri e propri simboli, come Totti per la Roma o Maradona per il Napoli. Però, mentre questo secondo aspetto, in quanto legato al passato, non può essere modificato, i club possono incidere sulla rappresentazione della propria identità modificando la propria immagine tracciandone una connessione con valori e ambizioni future. Per tale motivo, le politiche di rebranding delle società calcistiche riguardano le modifiche che possono essere apportate alla denominazione societaria, al logo del club, al suo motto storico o ai colori della divisa da gioco<sup>92</sup>.

In Italia, gli esempi più recenti di squadre che hanno adottato questo tipo di politica sono l'Inter e la Juventus.

---

<sup>90</sup> <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/rebranding/>

<sup>91</sup> Elenco dei trofei vinti complessivamente dal club

<sup>92</sup> <https://www.90min.com/it/posts/cambio-logo-inter-paragone-rebranding-juventus>

### 5.3.1 Rebranding Inter

L'operazione di rebranding della società calcistica italiana F.C. Internazionale Milano, meglio nota come Inter, ha inizio nel 2016, con l'acquisizione del club da parte della società cinese Suning Holding Group, di proprietà di Zhang Jindong, padre dell'attuale presidente dell'Inter, Steven Zhang<sup>93</sup>.

L'acquisto del club da parte di una proprietà cinese, insieme al contemporaneo sviluppo dei social network, ha proiettato l'azienda verso l'esplorazione del mercato asiatico e ha comportato la nascita di nuove esigenze, tra cui:

- rivolgersi ad un pubblico più digitale e maggiormente attento all'estetica;
- raggiungere target globali e differenti fasce d'età, permettendo a chiunque di identificarsi nei valori di inclusione, stile e innovazione;
- affermarsi come icona culturale oltre che sportiva;
- rendere il brand Inter rilevante e riconoscibile per tutti, non solo per i tifosi.

Per rispondere a queste esigenze, l'Inter, oltre ad una serie di attività svolte a partire dal 2016, come la ridenominazione del centro sportivo da "Centro Sportivo Angelo Moratti" a "Centro Sportivo Suning in memoria di Angelo Moratti", il lancio, nel 2017, del progetto "Inter Media House" che ha rivoluzionato la comunicazione digitale della squadra e il suo rapporto con i propri tifosi, ha avuto la necessità di modernizzare il proprio logo, per riuscire a competere globalmente anche con altri brand extracalcistici<sup>94</sup>.

In merito a ciò, Alessandro Antonello, CEO commerciale del club, ha rilasciato all'ANSA le seguenti dichiarazioni: "Siamo molto orgogliosi dei nostri 113 anni di storia e questo orgoglio ci spinge sempre a guardare verso il futuro e a cogliere ogni opportunità di crescita. Per questo, abbiamo voluto trovare un nuovo linguaggio, un canale che ci permetta di avvicinarci alle nuove generazioni, che vivono l'emozione sportiva in maniera diversa. A portarci fino a qui sono state diverse tappe che hanno segnato la crescita del Club, come la nascita della Inter Media House, la nostra nuova sede nel distretto dell'innovazione di Milano, il rinnovamento delle strutture del Centro Sportivo di Appiano Gentile, simboli e motori della nostra ambizione. Inter ha creduto e crede fortemente in questo percorso di riposizionamento del proprio brand, iniziato nel 2016, e di cui il nuovo logo e la nuova visual identity sono il momento più importante"<sup>95</sup>.

Il nuovo logo dell'Inter, presentato sui social il 30 Marzo 2021 con un video raffigurante i campioni nerazzurri del passato e del presente utilizzando lo slogan "My name is my story. I M Fc Internazionale Milano", e utilizzato a partire dalla stagione 2021/22, esalta i valori fondanti del club, inclusione, stile e innovazione, rafforzando il legame con la città di Milano e con la storia del club. Secondo quanto riferito dall'ex-capitano

---

<sup>93</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Football\\_Club\\_Internazionale\\_Milano#Organigramma\\_societario](https://it.wikipedia.org/wiki/Football_Club_Internazionale_Milano#Organigramma_societario)

<sup>94</sup> <https://lagazzettadelpubblicitario.it/casi-di-successo/rebranding-inter>

<sup>95</sup> <https://sport.virgilio.it/il-nuovo-logo-dell-inter-682229>

dell'Inter, ed attuale vice presidente, Javier Zanetti, in un'intervista ai microfoni del quotidiano argentino "La Nacion": "Puoi innovare perché non devi ignorare che il mondo sta cambiando, però non puoi mai allontanarti dalla tradizione, non puoi mai dimenticare la tua storia. Non puoi permettere che il passato scompaia. La tua identità e i tuoi valori non possono mai andare perduti"<sup>96</sup>.

Vecchio logo Inter



Fonte: <https://milano.repubblica.it/>

Nuovo logo Inter



Fonte: <https://www.calcioefinanza.it/>

Come si può vedere dall'immagine, il team Bureau Borsche<sup>97</sup>, che ne ha curato la realizzazione, ha svolto una rivisitazione in chiave moderna dello storico simbolo ideato da Giorgio Muggiani<sup>98</sup>.

Il nuovo logo, più moderno, innovativo e *minimal*, si focalizza sulle lettere "I" e "M", tradotte dall'inglese in "Io sono", e che allo stesso tempo corrispondono alle iniziali del nome del club "Internazionale" e "Milano".

Proprio le lettere I e M sono poste al centro della narrazione della "nuova" Inter, in quanto si prestano facilmente a nuove campagne comunicative, come, ad esempio, quella svolta in occasione delle celebrazioni dello scudetto, utilizzando il *claim* "IM SCUDETTO".

Per analizzare gli effetti della strategia di rebranding attuata dall'Inter in seguito all'acquisto del club da parte del gruppo Suning, sono stati analizzati i dati relativi ai fatturati del club nerazzurro dalla stagione 2015/2016 alla stagione 2019/2020.

<sup>96</sup> <https://fcinterpress.com/interviste/zanetti>

<sup>97</sup> Uno dei più importanti graphic design studios a livello internazionale.

<sup>98</sup> Giorgio Muggiani (Milano, 14 aprile 1887– Lenno, 30 giugno 1938) è stato un illustratore, grafico, pittore e dirigente sportivo italiano, pioniere dell'illustrazione pubblicitaria, caricaturista e arbitro di calcio, ma soprattutto ideatore e principale fondatore della squadra di calcio dell'Inter. [https://it.wikipedia.org/wiki/Giorgio\\_Muggiani](https://it.wikipedia.org/wiki/Giorgio_Muggiani)



Dati presi da: <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league-2021---deloitte-italy---consumer.html>

Analizzando il grafico risulta come la strategia di rebranding adottata dall'Inter abbia portato a risultati considerevoli. Infatti, dalla stagione 2015/16, anno di acquisto del club da parte di Suning, alla stagione 2018/2019, il fatturato è più che raddoppiato, passando da 179 milioni di euro a più di 360 mln.

### 5.3.2 Rebranding Juventus

Il rebranding della Juventus ebbe inizio nel 2010 con l'insediamento del nuovo presidente del club, Andrea Agnelli. L'obiettivo era quello di raggiungere un bacino d'utenza del brand maggiore e più internazionale, e di sviluppare una nuova posizione nella mente del consumatore allontanandosi dall'immagine che si era creata in seguito agli eventi di "Calciopoli", che ebbero conseguenze negative sia dal punto di vista sportivo che economico<sup>99</sup>.

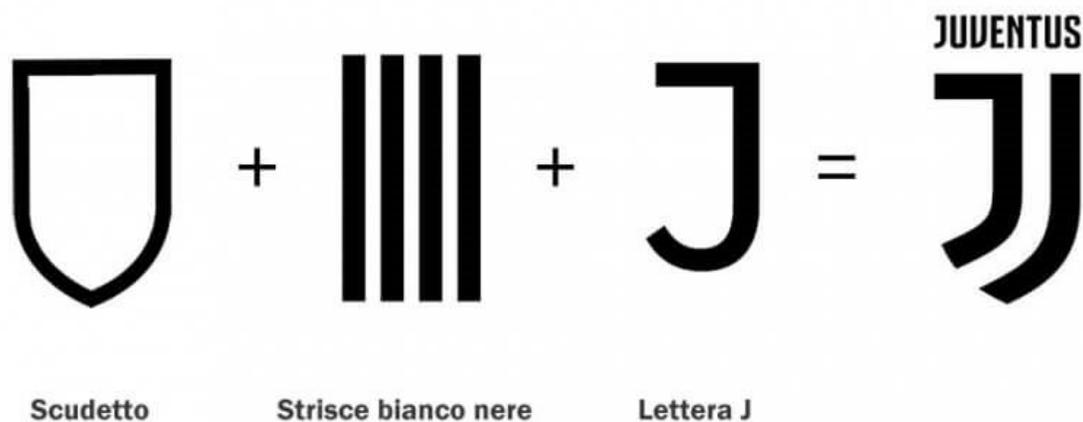
La prima operazione di rebranding messa in atto dalla Juventus fu la costruzione di un nuovo stadio di proprietà. Il nuovo stadio, lo "Juventus Stadium"<sup>100</sup>, venne costruito nel 2011, dopo aver abbattuto, nel 2009, lo "Stadio "Delle Alpi". Il progetto puntava alla riqualificazione dell'area circostante rendendola un luogo in cui poter vivere l'esperienza del brand. Il nuovo stadio si caratterizzava dall'assenza di barriere tra gli spalti e

<sup>99</sup> Le fu revocato il titolo di campione d'Italia 2004-2005, mentre non le fu assegnato nemmeno quello 2005-2006 in quanto retrocessa d'ufficio all'ultimo posto in classifica. La Juventus scese così per la prima volta in Serie B e dovette scontare anche un'ulteriore penalizzazione di punti — in origine 30, poi ridotti a 17 e infine a 9 — nella classifica del campionato italiano di Serie B 2006-2007. [https://it.wikipedia.org/wiki/Calciopoli#Sanzioni\\_finale](https://it.wikipedia.org/wiki/Calciopoli#Sanzioni_finale)

<sup>100</sup> Dal 1° luglio 2017 ha assunto la denominazione commerciale "Allianz Stadium" a seguito della cessione dei diritti di denominazione ad Allianz. [https://it.wikipedia.org/wiki/Allianz\\_Stadium\\_\(Torino\)#Storia](https://it.wikipedia.org/wiki/Allianz_Stadium_(Torino)#Storia)

il campo, rendendo l'esperienza dei tifosi più coinvolgente. Per stimolare questo senso di coinvolgimento e di appartenenza, valori centrali nella nuova narrativa della Juventus, vennero attuate una serie di iniziative nella zona adiacente allo stadio, come il "Cammino delle Stelle"<sup>101</sup> e la creazione di uno spazio, "Jay House", che permetteva a bambini e ragazzi di partecipare alla "scuola di tifo", disegnando striscioni da portare sugli spalti, e a varie attività all'interno dei "baby park".

L'operazione di rebranding più importante messa in atto dalla Juventus fu la realizzazione, nel 2017, di un nuovo logo, destinato a raggiungere un target internazionale e a far riconoscere il club anche al di fuori del mercato calcistico.



Fonte: <https://www.rundesign.it/il-logo-juventus-tra-novita-e-mistero/>

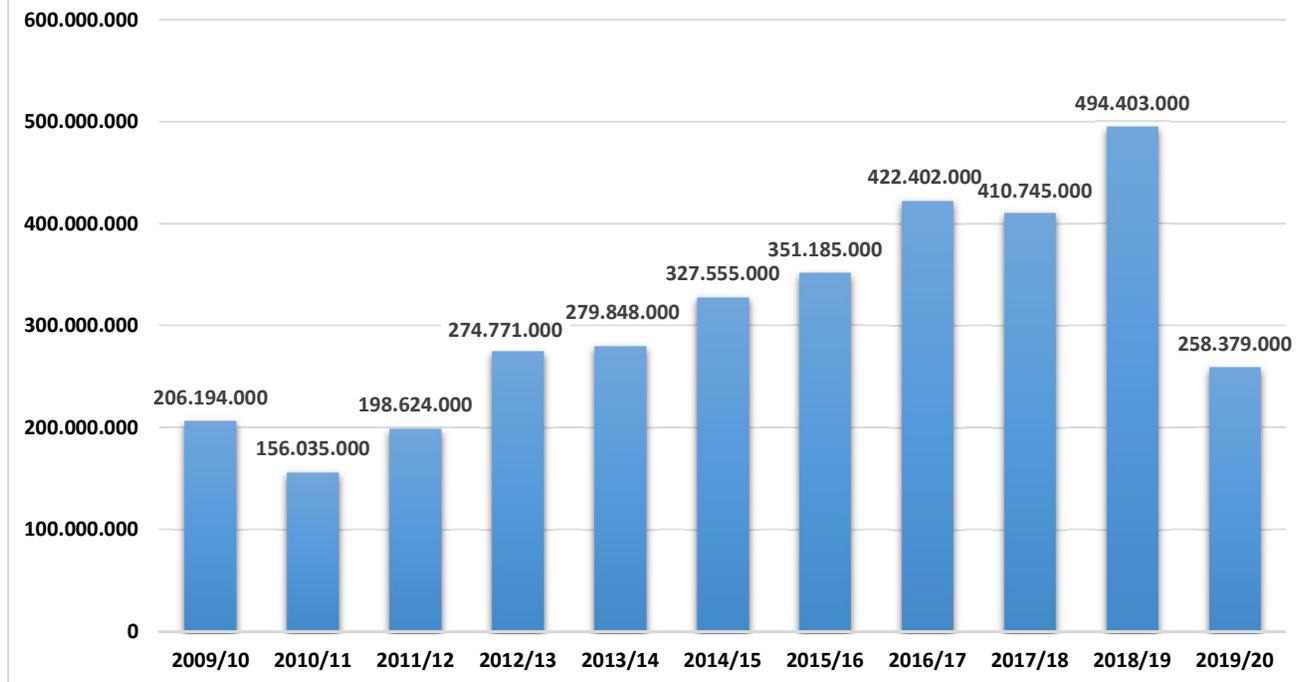
Il nuovo logo, come si può vedere dall'immagine, è una rappresentazione minimal che tiene conto della tradizione del club, sottolineando però lo spirito di rinnovamento e di innovazione della Juventus. Il logo, successivamente nominato "Icon", è l'unione stilizzata dei tre elementi chiave del brand Juventus: le strisce bianco-neri, la lettera iniziale della squadra, "J", e il richiamo alla forma dello scudetto, emblema della tradizione vincente della squadra<sup>102</sup>.

Di seguito sono riportati i dati relativi ai fatturati della Juventus durante la gestione di Andrea Agnelli, dalla stagione 2009/2010 alla stagione 2019/2020.

<sup>101</sup> Un viale adiacente l'esterno dello stadio in cui delle stelle sulla pavimentazione celebrano i giocatori più rappresentativi della storia della Juventus. Permette al tifoso di percorrere un tratto di storia della squadra attraverso i nomi che hanno fatto la storia del club.

<sup>102</sup> <https://www.insidemarketing.it/rebranding-di-juventus-f-c-comunicare-il-cambiamento/>

## FATTURATO (AL NETTO DELLE PLUSVALENZE) JUVENTUS DALLA STAGIONE 2009/2010 ALLA STAGIONE 2019/2020



Dati presi da: <https://www.calcioefinanza.it/2020/05/16/plusvalenze-juventus-record-era-agnelli/>

Dal grafico si può notare come, fatta eccezione per la stagione 2019/2020 caratterizzata dalla pandemia Covid-19, la strategia di rebranding implementata dal presidente Agnelli ha permesso alla Juventus di incrementare il proprio fatturato, al netto delle plusvalenze, del 240% in meno di dieci anni, dai 206 mln del 2009/2010 ai 494 mln del 2018/2019.

## CONCLUSIONI

Come più volte evidenziato all'interno dell'elaborato, lo sviluppo del digitale, contestualmente all'evoluzione del business del calcio, ha rivoluzionato l'area della comunicazione e del marketing delle società calcistiche.

In particolare, dall'analisi dei vari capitoli della tesi risulta come:

- negli ultimi anni, a causa del crescente coinvolgimento dei tifosi dovuto dallo sviluppo del digitale, oltre che per le quattro ragioni esposte da Tim Breitbarth e Phil Harris, le società calcistiche devono ora porre attenzione non più solamente sull'aspetto sportivo e di intrattenimento, ma anche sugli aspetti economici, politici, e, soprattutto, sociali. Ciò è evidenziato anche dagli esempi di "Roma Cares" e "Juventus Goals", che dimostrano il crescente interesse dei club per i temi riguardanti gli aiuti comunitari, soprattutto nei confronti dei più giovani, attraverso la promozione di attività e iniziative finalizzate all'integrazione, alla condivisione e all'educazione;
- lo sviluppo del digitale ha rivoluzionato il modo in cui le società comunicano con i propri tifosi e il loro rapporto con essi. Se prima i tifosi non avevano possibilità di interagire con la squadra, potendo solo informarsi sui risultati delle partite e sulle notizie principali attraverso ciò che veniva reso noto dai media, ora, grazie soprattutto ai social, possono interagire costantemente con la squadra e i giocatori. Ciò ha comportato per le squadre lo sviluppo di strategie completamente differenti dal passato, rendendo spesso necessario l'aiuto da parte di esperti del settore della comunicazione digitale, come i social media manager. Come visto nell'elaborato inoltre, ciascuna piattaforma è caratterizzata da un tipo di comunicazione ben definito e diverso l'un l'altra, che se ben implementato consente ai club di raggiungere target specifici ed eterogenei, permettendo quindi alla squadra di aumentare la propria fan base complessiva. Il digitale ha anche facilitato il processo di fidelizzazione dei tifosi, i quali, grazie alle offerte personalizzate garantite da strumenti come le membership, possono diventare effettivamente parte del club. Come visto con il caso del Real Madrid, le membership, attraverso campagne apposite, come "Madridistas International", permettono di "abbattere" le barriere geografiche, dando la possibilità anche ai tifosi stranieri di entrare in contatto con il club;
- attraverso il caso dell'Inter e della Juventus è stata infine dimostrata la necessità delle squadre di sviluppare strategie di rebranding, per rimanere costantemente al passo coi tempi, e rispondere alle nuove esigenze di un mercato globale e in continuo sviluppo. Attuare una strategia di rebranding diventa indispensabile per le squadre in quanto devono soddisfare un pubblico sempre più digitale, esigente ed eterogeneo, riuscendo allo stesso tempo a competere anche con brand al di fuori del calcio, affermandosi globalmente come icone culturali e sportive.

Dalla tesi risulta quindi come i club si siano evoluti, diventando a tutti gli effetti delle aziende con impatti rilevanti sulla società. Allo stesso tempo, inoltre, non solo devono confrontarsi con nuove sfide nel campo della sostenibilità, dell'integrazione, e dell'impegno nel sociale, ma anche con un nuovo metodo di comunicare

con i propri tifosi, passando da uno studio accurato dei mezzi di comunicazione utilizzati, fino alla gestione del brand, sempre più centrale nel successo, anche sportivo, delle squadre.

## BIBLIOGRAFIA

- Comin G., Mazzarella S., *La comunicazione: un approccio integrato e strategico*, in *Comunicazione integrata e reputation management*, a cura di Comin G., San Giuliano Milanese, Luiss University Press, 2019
- Fombrun Charles J., *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, 1996
- Samoggia Zerbetto M., Vella A., *La corporate communication*, in *Comunicazione integrata e reputation management*, a cura di Comin G., San Giuliano Milanese, Luiss University Press, 2019
- Scilhanick C., *Sponsorizzazioni*, in *Comunicazione integrata e reputation management*, a cura di Comin G., San Giuliano Milanese, Luiss University Press, 2019
- Ventura C., *Il brand management*, in *Comunicazione integrata e reputation management*, a cura di Comin G., San Giuliano Milanese, Luiss University Press, 2019

## SITOGRAFIA

- <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/comunicazione-d-impresa>
- <https://www.glossariomarketing.it/significato/pubblicita-istituzionale>
- <https://theworldnews.net/it-news/quanto-vale-l-industria-del-calcio-in-italia>
- <https://www.tesionline.it/tesi/brano/A-che-cosa-serve-la-comunicazione-sportiva/23785#:~:text=A%20che%20cosa%20serve%20la%20comunicazione%20sportiva%20Lo,diventan do%20un%27industria%20legata%20indissolubilmente%20al%20mondo%20del%20business>
- <https://www.sisal.it/scommesse-matchpoint/blog/fuori-campo/squadre-piu-tifate-al-mondo-classifica>
- [www.calciofinanza.it/2021/05/25/ricavi-diritti-tv-serie-a-2020-2021/](http://www.calciofinanza.it/2021/05/25/ricavi-diritti-tv-serie-a-2020-2021/)
- [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/29363/1/Football\\_reputation.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/29363/1/Football_reputation.pdf)
- [www.90min.com/it/posts/quanto-incassano-big-serie-a-main-sponsor](http://www.90min.com/it/posts/quanto-incassano-big-serie-a-main-sponsor)
- <https://www.rivistaundici.com/2016/11/03/la-reputazione-dei-club-seriea/>
- [www.sportmediaset.mediaset.it/mercato/seriea/calciomercato-plusvalenze-da-sogno-inter-roma-e-juventus-regine-della-nuova-tendenza-\\_1283333-201902a.shtml](http://www.sportmediaset.mediaset.it/mercato/seriea/calciomercato-plusvalenze-da-sogno-inter-roma-e-juventus-regine-della-nuova-tendenza-_1283333-201902a.shtml)
- <https://it.wikipedia.org/wiki/Calciopoli>

[http://www.po.camcom.it/doc/iniziative/2009\\_csr/rsiperrone.pdf#:~:text=Evoluzione%20della%20CSR%20Il%20concetto%20di%20responsabilit%C3%A0%20sociale,A%20partire%20dagli%20anni%20%E2%80%99860%2C%20si%20%C3%A8%20passati](http://www.po.camcom.it/doc/iniziative/2009_csr/rsiperrone.pdf#:~:text=Evoluzione%20della%20CSR%20Il%20concetto%20di%20responsabilit%C3%A0%20sociale,A%20partire%20dagli%20anni%20%E2%80%99860%2C%20si%20%C3%A8%20passati)

<https://www.miriade.it/crescente-importanza-corporate-social-responsibility/#:~:text=La%20crescente%20importanza%20della%20Corporate%20Social%20Responsibility%20La,mercati%20nell%E2%80%99influenzare%20le%20scelte%20di%20consumatori%20e%20aziende>

[https://www.academia.edu/2877956/Conceptualising\\_the\\_Role\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_in\\_Professional\\_Football](https://www.academia.edu/2877956/Conceptualising_the_Role_of_Corporate_Social_Responsibility_in_Professional_Football)

[https://it.wikipedia.org/wiki/Sentenza\\_Bosman](https://it.wikipedia.org/wiki/Sentenza_Bosman)

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:11957E/TXT>

[https://it.abcdef.wiki/wiki/Qatar\\_Sports\\_Investments](https://it.abcdef.wiki/wiki/Qatar_Sports_Investments)

<https://it.insideover.com/politica/perche-il-qatar-si-sta-interessando-al-calcio.html>

<https://sport.sky.it/calcio/serie-a/squadre-serie-a-italia-proprietari-stranieri#09>

<https://www.umbriaon.it/nuovo-stadio-liberati-progetto/>

<https://ternanacalcio.com/ternana-perugia-attivata-la-prevendita-lintero-incasso-sara-devoluto-in-beneficenza/>

[www.asroma.com/it/roma-cares](http://www.asroma.com/it/roma-cares)

[www.asroma.com/it/i-progetti-di-roma-cares](http://www.asroma.com/it/i-progetti-di-roma-cares)

[www.asroma.com/it/roma-cares-in-campo-per-l-emergenza-covid-19](http://www.asroma.com/it/roma-cares-in-campo-per-l-emergenza-covid-19)

[www.juventus.com/it/sostenibilita/juventus-goals/](http://www.juventus.com/it/sostenibilita/juventus-goals/)

[www.juventus.com/fair-people](http://www.juventus.com/fair-people)

[www.juventus.com/un-calcio-al-razzismo](http://www.juventus.com/un-calcio-al-razzismo)

[www.juventus.com/juventus-for-special](http://www.juventus.com/juventus-for-special)

[www.juventus.com/it/sostenibilita/juventus-goals/gioca-con-me](http://www.juventus.com/it/sostenibilita/juventus-goals/gioca-con-me)

[it.wikipedia.org/wiki/Accordo\\_di\\_Parigi\\_](http://it.wikipedia.org/wiki/Accordo_di_Parigi_)

<https://www.regione.piemonte.it/.../carbon-footprint-limpronta-carbonio>

<https://www.eurocalcionews.com/2021/03/02/tifosi-serie-a-quantit-tifosi-hanno-squadre-italiane/>

[https://www.repubblica.it/sport/calcio/serie-](https://www.repubblica.it/sport/calcio/serie-a/2021/03/26/news/calcio_la_serie_a_passa_a_dazn_16_club_a_favore-293907817/)

[a/2021/03/26/news/calcio\\_la\\_serie\\_a\\_passa\\_a\\_dazn\\_16\\_club\\_a\\_favore-293907817/](https://www.repubblica.it/sport/calcio/serie-a/2021/03/26/news/calcio_la_serie_a_passa_a_dazn_16_club_a_favore-293907817/)

[https://www.researchgate.net/publication/304782556\\_Media\\_Relations\\_in\\_English\\_Football\\_Clubs](https://www.researchgate.net/publication/304782556_Media_Relations_in_English_Football_Clubs)

<http://www.ibirbanti.it/dalla-gazzetta-a-sky-storia-del-giornalismo-sportivo/>

<https://tesi.luiss.it/41/1/Tesi-Buccarelli-Simone.pdf>

[https://it.wikipedia.org/wiki/La\\_Gazzetta\\_dello\\_Sport](https://it.wikipedia.org/wiki/La_Gazzetta_dello_Sport)

[https://it.wikipedia.org/wiki/Corriere\\_dello\\_Sport\\_-\\_Stadio](https://it.wikipedia.org/wiki/Corriere_dello_Sport_-_Stadio)  
<https://it.wikipedia.org/wiki/Tuttosport>  
<https://aupetitbonheurlachancedotblog.wordpress.com/2020/06/09/viaggio-tra-i-quotidiani-dal-giornalismo-cartaceo-a-quello-online/>  
[https://it.wikipedia.org/wiki/Radio\\_\(mass\\_media\)#La\\_radiodiffusione\\_circolare](https://it.wikipedia.org/wiki/Radio_(mass_media)#La_radiodiffusione_circolare)  
<https://www.rivistaundici.com/2018/03/26/calcio-radio/>  
<https://www.giornalistitalia.it/tutto-il-calcio-minuto-per-minuto-60-anni-di-storia/>  
[https://it.wikipedia.org/wiki/Bar\\_Sport\\_\(programma\\_radiofonico\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Bar_Sport_(programma_radiofonico))  
<https://www.888sport.it/blog/calcio-tv-viaggio>  
<https://simonesalvador.it/opinioni/la-rivoluzione-di-dazn-nella-storia-della-pay-tv-sportiva-in-italia>  
<https://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/08009dl.htm>  
<https://www.calcioefinanza.it/2021/05/25/ricavi-diritti-tv-serie-a-2020-2021/>  
[www.insidemarketing.it/glossario/definizione/social-media](http://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/social-media)  
[http://tesi.luiss.it/20576/1/676831\\_SCANAGATTA\\_GINEVRA.pdf](http://tesi.luiss.it/20576/1/676831_SCANAGATTA_GINEVRA.pdf)  
<https://open.luiss.it/2020/12/18/text-and-image-mining-methods-for-business-research-and-education/>  
<https://www.communitymanagementitalia.it/blog/2020/05/18/il-contenuto-e-re-ma-la-community-e-la-regina/>  
<https://www.minutidirecupero.it/inter-media-house.html>  
<https://www.msn.com/it-it/money/notizie/come-i-social-media-hanno-cambiato-la-comunicazione-nel-calcio/ar-AAKFcnI>  
<https://www.insidemarketing.it/social-media-marketing-nel-calcio/>  
<https://blog.goalshouter.com/tour/tifosi-socialmarketing-perche-insieme-funzionano/>  
<https://www.gazzetta.it/Datamania/squadra-per-comune/>  
[www.websitehostingrating.com/it/research/facebook-statistics/](http://www.websitehostingrating.com/it/research/facebook-statistics/)  
[www.calciomercato.com](http://www.calciomercato.com)  
[www.omnicoreagency.com/tiktok-statistics/](http://www.omnicoreagency.com/tiktok-statistics/) - [www.statista.com/statistics/376128/facebook-global-user-age-distribution/](http://www.statista.com/statistics/376128/facebook-global-user-age-distribution/)  
<https://www.insidemarketing.it/squadre-di-calcio-su-tiktok-comunicazione-e-marketing/>  
[www.alfredopedulla.com/](http://www.alfredopedulla.com/)  
<https://sport.iqiii.com/sport-report-football-insight-club/>

<https://www.instagram.com>

<https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2017/08/01/come-i-calciatori-usano-i-social>

<https://www.sportbusinessmanagement.it/2014/11/limportanza-del-brand-nelle-societa.html>

[www.glossariomarketing.it/brand-loyalty/](http://www.glossariomarketing.it/brand-loyalty/)

[www.sportbusinessmanagement.it](http://www.sportbusinessmanagement.it)

<https://www.tesionline.it/tesi/brano/Brand-Loyalty-e-Brand-Image-nelle-societ%C3%A0-calcistiche/29548>

[www.juventus.com/it/news/articoli/juventus-membership-is-for-everyone](http://www.juventus.com/it/news/articoli/juventus-membership-is-for-everyone)

[www.realmadrid.com/en/fans/madridistas/international](http://www.realmadrid.com/en/fans/madridistas/international)

[www.insidemarketing.it/caratteristiche-sponsorizzazione-sportiva/](http://www.insidemarketing.it/caratteristiche-sponsorizzazione-sportiva/)

<https://www.90min.com/it/posts/quanto-incassano-club-serie-a-2021-22-sponsor-tecnici>

<https://www.90min.com/it/posts/guadagno-club-serie-a-2021-22-sponsor-commerciali-maglie>

<https://www.planetfootball.com/quick-reads/the-11-european-clubs-to-earn-the-most-from-shirt-sponsorship-man-utd-lfc>

[www.emirates.com/ch/italian/about-us/timeline/](http://www.emirates.com/ch/italian/about-us/timeline/)

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/rebranding/>

<https://www.90min.com/it/posts/cambio-logo-inter-paragone-rebranding-juventus>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Football\\_Club\\_Internazionale\\_Milano#Organigramma\\_societario](https://it.wikipedia.org/wiki/Football_Club_Internazionale_Milano#Organigramma_societario)

<https://lagazzettadelpubblicitario.it/casi-di-successo/rebranding-inter>

<https://sport.virgilio.it/il-nuovo-logo-dell-inter-682229>

<https://fcinterpress.com/interviste/zanetti>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Giorgio\\_Muggiani](https://it.wikipedia.org/wiki/Giorgio_Muggiani)

<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league-2021---deloitte-italy---consumer.html>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Calciopoli#Sanzioni\\_finali](https://it.wikipedia.org/wiki/Calciopoli#Sanzioni_finali)

[https://it.wikipedia.org/wiki/Allianz\\_Stadium\\_\(Torino\)#Storia](https://it.wikipedia.org/wiki/Allianz_Stadium_(Torino)#Storia)

<https://www.rundesign.it/il-logo-juventus-tra-novita-e-mistero/>

<https://www.insidemarketing.it/rebranding-di-juventus-f-c-comunicare-il-cambiamento/>

<https://www.calcioefinanza.it/2020/05/16/plusvalenze-juventus-record-era-agnelli/>