



UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE

UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA

UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E GESTIONE AZIENDALE

TESI DI LAUREA

Il ruolo del marketing nel calcio: Il caso FC Internazionale Milano

Docente primo relatore: Prof. Katia Premazzi

STUDENTE: Frea Bushati

20C05739

ANNO ACCADEMICO 2022/2023

Indice

Introduzione	3
Capitolo 1 – L’evoluzione del calcio da sport a business	6
1.1 La nascita del calcio	6
1.2 Il professionismo sportivo	8
1.3 La regolamentazione del calcio: il <i>fair play</i> finanziario	10
1.4 Il bilancio d’esercizio delle società calcistiche.....	13
1.1.1 Il Conto Economico	14
1.1.2 Lo Stato Patrimoniale	15
1.1.3 I bilanci in perdita delle società italiane.....	15
Capitolo 2 – Il marketing sportivo ed il suo ruolo nel calcio	17
2.1 Il marketing sportivo.....	17
2.2.1 Prodotto	20
2.2.2 Prezzo.....	23
2.2.3 Distribuzione	24
2.2.4 Promozione	26
2.3 Il ruolo del social media marketing nel calcio	27
2.4 Sponsorizzazioni nel calcio: Il ruolo chiave degli sponsor nell’industria calcistica	29
Capitolo 3 – Il caso FC Internazionale Milano	32
3.1 La storia	32
3.2 L’assetto societario	34
3.3 L’evoluzione del logo e dell’inno	36
3.4 Inter Media House	39
3.5 Il co-marketing con gli sponsor.....	42
3.6 Situazione economica.....	45
Conclusione	50
Bibliografia e sitografia.....	52

Introduzione

Il calcio è uno sport che coinvolge milioni di tifosi ed appassionati, nonché di giocatori che vanno dal campionato amatoriale, ai più grandi campionati d'Europa e del mondo.

Nato nell'Inghilterra della metà dell'Ottocento, il calcio ha origini ancora più antiche che risalgono alle popolazioni che risiedevano nella cosiddetta "Mesoamerica" che comprende gli attuali stati dell'America del sud. Il calcio ha riscosso sin da subito un grande interesse, tanto che si espanse in poco tempo al di fuori dei confini Inglesi, raggiungendo il mondo intero, crescendo di anno in anno, fino ad oggi.

Nonostante anche altri sport siano seguiti sia in Italia che nel resto del mondo, attorno al mondo del pallone circolano quantitativi di denaro più elevati in confronto agli altri sport. Nel 2022, infatti, "il fatturato del football ha raggiunto i 47 miliardi di dollari, il 28% del valore di tutte le attività sportive globali."¹ (Runchi 2023). Ciò ha fatto sì che le società calcistiche iniziassero ad avere un occhio di riguardo non solo all'andamento sportivo, ma anche ai risultati economici raggiungibili dalla squadra.

I due aspetti sono poi spesso collegati; le migliori squadre al mondo sono quelle che hanno una maggiore disponibilità liquida, tanto da permettersi i migliori giocatori in circolazione. Tra queste troviamo il Real Madrid, di proprietà di Florentino Perez, considerato l'undicesima persona più ricca di Spagna secondo la rivista americana "Forbes", il Manchester City, in mano ad una holding il cui presidente è uno sceicco arabo considerato il quinto presidente di una squadra di calcio più ricco al mondo ², ed il Paris-Saint-Germain, il cui presidente è Nasser Al-Khelaifi, presidente anche di Qatar Sports Investments, che detiene un patrimonio, tramite il fondo, di 60 miliardi di dollari ³.

In questo modo il calcio si è evoluto in un vero e proprio business, le società di calcio sono diventate società a tutti gli effetti (sovente si tratta di S.p.A., di cui alcune quotate in Borsa),

¹ <https://www.ilbollettino.eu/2023/04/01/da-dove-vengono-e-dove-vanno-i-sodi-nel-calcio/>

² <https://www.sisal.it/scommesse-matchpoint/blog/fuori-campo/calcio-proprietari-club-piu-ricchi-al-mondo-patrimoni->

[classifica#:~:text=%235%20Mansour%20bin%20Zayd%20Al,City%3A%20patrimonio%20di%2023%20miliardi](https://www.sisal.it/scommesse-matchpoint/blog/fuori-campo/calcio-proprietari-club-piu-ricchi-al-mondo-patrimoni-classifica#:~:text=%235%20Mansour%20bin%20Zayd%20Al,City%3A%20patrimonio%20di%2023%20miliardi)

³ <https://www.sportmagazine.it/calcio/2021/04/23/al-khelaifi-patrimonio/>

con al loro interno organi di gestione e controllo non solo sportivi, ma anche economici, giuridici e contabili.

Tra gli strumenti utilizzati dalle società calcistiche per poter incrementare i propri ricavi, conducendo a risultati di esercizio positivi, vi è il marketing, che è definibile come “un insieme di attività e di studi, effettuati dalle imprese, che serve ad analizzare il mercato, per orientare al meglio le politiche di produzione e di vendita dell'impresa.” (Treccani, Vocabolario Treccani s.d.)

Lo scopo di questa tesi è di analizzare gli strumenti che il marketing mette a disposizione delle società calcistiche per ampliare la propria quota di mercato, raggiungendo un maggior numero di consumatori, per rendere “appetibile” la società anche nei confronti degli stakeholders, o portatori di interesse, tra cui, in particolare, investitori ed eventuali azionisti, oltre a contribuire positivamente al bilancio d'esercizio, soprattutto attraverso un incremento dei ricavi.

L'elaborato è strutturato in tre capitoli.

Il primo capitolo tratterà della storia del gioco del pallone, facendo riferimento a tutte le tappe intraprese per il raggiungimento del professionismo sportivo, nonché di come tale evoluzione abbia portato alla nascita di associazioni che hanno il compito di normare e vigilare l'attività delle società sportive. All'interno del primo capitolo vengono inoltre analizzati gli aspetti della gestione contabile di una società calcistica, facendo riferimento alle differenze tra le regole per la redazione del bilancio previste dal Codice civile, rispetto a quelle previste dalla Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC).

Il secondo capitolo avrà un focus invece sul marketing, introducendo le “regole” in generale, per poi approfondire le peculiarità dell'applicazione del marketing nell'ambiente calcistico. In questo capitolo l'analisi fatta è maggiormente di carattere qualitativo. Tra le molteplici tipologie di marketing esistenti, ne sono state analizzate due tipologie che sono strettamente legate al mondo del calcio: *social media marketing* e *sponsorship marketing*.

Il terzo ed ultimo capitolo ha lo scopo di dimostrare tramite l'analisi del caso della società di calcio FC Internazionale Milano, come il marketing, applicato anche in ambito calcistico, possa portare risultati di breve e lungo periodo, destinati a contribuire al miglioramento dei conti societari. In questo capitolo l'analisi sarà condotta sia in termini qualitativi, andando ad illustrare l'approccio strategico e tattico di marketing applicato dalla società interista, sia in

termini economico-quantitativi, analizzando gli ultimi bilanci di esercizio con particolare attenzione alle voci strettamente legate al marketing quali le vendite del merchandising, gli sponsor, il ticketing, ecc..

Capitolo 1 – L'evoluzione del calcio da sport a business

1.1 La nascita del calcio

Il calcio moderno, come lo conosciamo noi, nasce in Inghilterra, ma le sue radici sono più antiche e più geograficamente lontane.

Non è chiaro dove sia nato di preciso il gioco del pallone, si sa però che era fortemente praticato nella regione della Mesoamerica, che è “la regione dell'America centrale e latina, comprendente la metà meridionale del Messico, i territori di Guatemala, El Salvador e Belize, la parte occidentale dell'Honduras, Nicaragua e Costa Rica”⁴, dove veniva utilizzato un pallone di gomma, dal peso di oltre 7 kg, ancora oggi conservato come reperto storico.

In questi paesi della Mesoamerica, il gioco del pallone aveva svariati nomi, tra cui “*ullamaliztli*” nella lingua azteca, “*pok-ta-pok*” o “*pitz*” nella lingua Maya.

Il calcio attuale però, vede le sue origini in Europa, più precisamente in Inghilterra, dove il 24 ottobre 1857 venne fondata la prima società di calcio, lo *Sheffield Football Club*.

La prima partita ufficiale tra due società calcistiche si disputò il 26 dicembre 1860, quando lo *Sheffield Football Club* sfidò l'*Hallam Football Club*, nata il 4 settembre 1860.

La nascita vera e propria del gioco del pallone, però, la si può attribuire al 1848, quando venne stilato il primo regolamento calcistico ufficiale moderno, chiamato “Regolamento di Cambridge”⁵, redatto per l'appunto a Cambridge presso il *Trinity College*.

Il Regolamento di Cambridge, anche noto come “*Cambridge Rules*”, venne fatto poiché in varie regioni inglesi il calcio aveva regole differenti e per renderlo meno brutale, in quanto in molti casi prendeva spunto dal rugby. In alcuni casi, come nella città inglese di Rugby, vi era la possibilità di poter toccare il pallone con le mani, mentre in altre regioni Inglesi, solamente con i piedi; in alcuni casi si giocava 11 contro 11, in altri il numero variava. Si stabilì che era

⁴ <https://it.wikipedia.org/wiki/Mesoamerica>

⁵ https://it.wikipedia.org/wiki/Storia_del_calcio#La_nascita_del_football

vietato toccare la palla con le mani e che l'unico modo per spostare il pallone era l'utilizzo dei piedi. Ecco che il gioco del pallone prese il nome di *football*.

Con il passare degli anni si stabilirono altre regole che ancora oggi vengono applicate, come la lunghezza della traversa, ovvero la distanza tra i due pali, (7,32 m), la durata delle partite (due tempi da 45 minuti), il portiere è l'unico giocatore a poter toccare la palla con le mani ecc. Vennero inoltre stabiliti i ruoli dei giocatori in campo, ovvero attaccanti, centrocampisti, difensori e portiere.

Il calcio divenne sempre più popolare e sempre più praticato, sia a livello amatoriale che a livello professionistico. Questo boom di giocatori e di interesse verso questo sport portò alla nascita della IFAB ⁶, l'*International Football Association Board*, che aveva il compito di controllare che le regole venissero rispettate ed eventualmente, se necessario, modificarle.

Il *football* non rimase però tra i confini del Regno Unito, ma si espanse in Europa e nelle Americhe. I paesi dove si sviluppò inizialmente il calcio furono l'Argentina ed il Belgio, dove nacquero i primi campionati non britannici.

Con l'espansione del gioco in tutto il mondo, nacque il 21 maggio 1904 la prima federazione internazionale delle associazioni calcistiche, che tutt'ora regola il gioco del calcio, la FIFA, *Fédération Internationale de Football Association* ⁷, alla quale si unì la IFAB inglese l'anno successivo.

I campionati di calcio si espansero in tutto il mondo. La prima apparizione del calcio alle Olimpiadi fu nel 1908, mentre la prima competizione tra nazioni a livello calcistico fu nel 1930 con il primo Campionato mondiale di calcio.

Per quanto riguarda l'Italia, la F.I.G.C, Federazione Italiana Giuoco Calcio, nacque nel 1898 da sette società sportive italiane, sotto il nome di Federazione Italiana del Football, cambiando poi definitivamente nome nel 1905, con lo scopo di promuovere in Italia il gioco del calcio, nonché la gestione delle attività della Nazionale Italiana Calcio. Nel 1905 venne riconosciuta dalla FIFA e si affiliò ad essa.

⁶ <https://www.theifab.com/organisation/>

⁷ <https://www.fifa.com/about-fifa/organisation>

Il momento di maggiore crescita ci fu durante il periodo del fascismo. Mussolini, infatti, fece una massiccia propaganda al calcio ed investì nelle infrastrutture di questo sport quali stadi e centri di allenamento, portando la Nazionale Italiana a vincere il secondo Campionato del Mondo nel 1934 ⁸.

La prima società calcistica italiana fu il *Genoa Cricket and Football Club*, fondata nel 1893, nonché unica società calcistica fondatrice della F.I.G.C ancora esistente.

1.2 Il professionismo sportivo

Con l'aumento della popolarità del calcio, iniziò a formarsi una struttura organizzata intorno al gioco, con *club* e associazioni che regolamentavano le competizioni e stabilivano le regole comuni. Nonostante ciò, i calciatori non venivano ancora pagati ed il calcio era un gioco ancora amatoriale, per chiunque.

Il momento chiave nella trasformazione del calcio in uno sport professionistico avvenne alla fine del XIX secolo. Nel 1885 il calcio aveva ormai un gran numero di club e di calciatori, ed era diventato uno sport estremamente popolare in Inghilterra, tanto che la FA (*Football Association*), la federazione calcistica inglese, decise di corrispondere al calciatore una somma di denaro come compenso per le prestazioni e le partite giocate.

Questa fu la prima forma di professionismo sportivo che si evolve poi nel 1897 quando a Londra nacque il primo sindacato dei calciatori, l'associazione dei giocatori britannici, che aveva lo scopo di salvaguardare gli interessi dei calciatori e far valere i loro diritti. Nel 1907 questa associazione prende il nome di PFA ⁹ (*Professional Footballer's Association*) ed esiste ancora oggi, con la finalità di "impegnarsi a consentire ai calciatori di riconoscere il loro valore come persone, non solo come giocatori. Proteggere i diritti dei giocatori, rappresentando le loro opinioni e fornendo supporto attraverso un'ampia varietà di servizi educativi, finanziari e di benessere" come citato sul sito web dell'associazione.

⁸ <https://www.figc.it/it/nazionali/palmares-storia/palmares-e-storia/>

⁹ <https://www.thepfa.com/>

L'introduzione di stipendi divenne un elemento di forte attrattività per i calciatori di talento, che permise allo stesso tempo di costruire squadre più competitive rispetto ad altre in base alla disponibilità economica delle società. Ecco che nacquero anche le prime forme di calcio mercato, in cui le squadre si vendevano i calciatori ai quali assegnavano un valore economico e i giocatori cercavano, per l'appunto, di essere ceduti a squadre che davano loro stipendi più alti.

In Italia il professionismo vero e proprio nacque molto tardi rispetto all'Inghilterra. Prima del 1929, infatti, il calcio in Italia era prevalentemente amatoriale e i calciatori, anche se tesserati dalle società, non ricevevano compensi per le loro prestazioni sportive.

Il passaggio ufficiale al professionismo avvenne solo nel 1929 con la creazione della Serie A, la massima divisione del calcio italiano, poiché anche in Italia questo sport stava diventando sempre più popolare e ci fu la necessità di organizzare un sistema più strutturato ed organizzato.

La creazione della Serie A nel 1929 segnò un punto di svolta per il calcio italiano. I club potevano finalmente stipulare contratti con i giocatori e pagare loro uno stipendio per giocare a calcio. Questo ha attirato giocatori di talento da tutta Italia e ha dato inizio a un'era di grande competitività nel calcio italiano.

Negli anni successivi, il calcio italiano ha continuato a crescere e a svilupparsi come una delle principali potenze calcistiche al mondo. Club come Juventus, Milan, Inter, Napoli e Roma sono diventati icone del calcio italiano e hanno contribuito a rendere il professionismo calcistico sempre più popolare nel paese.

L'introduzione del professionismo nel calcio ha avuto un impatto significativo sullo sport. Da un lato, ha portato a una maggiore professionalità e competizione, i club hanno potuto investire di più nel reclutamento di giocatori di talento, migliorando così il livello generale del calcio. Il professionismo ha inoltre reso il calcio una carriera remunerativa per i giocatori, aprendo opportunità per il miglioramento delle condizioni di vita e la creazione di una classe di atleti professionisti.

Ad oggi il calcio professionistico ha creato una grande industria sviluppata ed in continua evoluzione. I salari e i costi dei giocatori sono diventati sempre più elevati, superando i milioni di euro, pur di assicurarsi i giocatori migliori sul mercato e rendere la squadra più competitiva.

I club di calcio sono spesso di proprietà di ricchi investitori, come magnati del petrolio o grandi conglomerati aziendali. Ciò ha portato a un aumento delle risorse finanziarie disponibili per i club, consentendo loro di investire in infrastrutture, strutture di addestramento e acquisto di giocatori di alto livello.

In definitiva, il professionismo calcistico ha portato a un aumento del livello di gioco, all'introduzione di nuove tattiche e strategie, nonché a una maggiore visibilità mediatica ed economica. Le leghe calcistiche, infatti, rientrano tra le leghe sportive più seguite al mondo.

Tuttavia, l'aumento del denaro coinvolto nel calcio ha portato ad una maggiore pressione sulle squadre e sui giocatori per ottenere risultati e sono emerse questioni etiche, come il *fair play* finanziario e la corruzione, che hanno richiesto regolamenti e sanzioni più rigorose.

1.3 La regolamentazione del calcio: il *fair play* finanziario

Il *fair play* finanziario (FPF) è un insieme di regole e principi che mirano a promuovere la stabilità finanziaria nel calcio professionistico. È stato approvato dalla UEFA (Unione delle federazioni calcistiche europee, organizza i campionati a livello europeo sia delle società che delle nazioni) nel 2010 ed introdotto effettivamente dal 2011 e ha l'obiettivo di migliorare le condizioni finanziarie generali del calcio europeo.

La prima versione del *fair play* finanziario prevedeva che nessuna squadra potesse partecipare alle competizioni europee (*Champions League* ed *Europa League*) se le società avevano debiti insoluti verso altri club, giocatori o verso il fisco.

Si evolve poi nel 2013, quando in aggiunta a questa prima regola, viene introdotta la necessità di rispettare dei requisiti cosiddetti di *break-even*, ovvero, i costi e i ricavi dovevano bilanciarsi e c'è la necessità di ridurre i debiti a bilancio.

Ciò non comporta che però le società non possano avere perdite, ma vi sono dei limiti:

- 5 milioni di euro per le stagioni 2013/14 e 2014/15;
- 30 milioni di euro dalle stagioni seguenti.

Per promuovere gli investimenti negli stadi, nelle infrastrutture per gli allenamenti e nel settore giovanile e femminile (dal 2015), tutti questi costi sono esclusi dal calcolo dei bilanci.¹⁰

Nel 2015 l'applicazione del *fair play* finanziario si è allargata non solo alle squadre che avrebbero partecipato alle competizioni europee (dal 2021 si aggiunge alle due precedentemente citate anche la *Conference League*), ma anche a quelle che in futuro avrebbero avuto la possibilità di parteciparvi, quindi tutte quelle squadre che si avvicinano alla zona qualifica delle competizioni.

Per far sì che le regole imposte dalla UEFA vengano rispettate, viene istituita la CFCB, *Club Financial Control Body*, che è Organo di Controllo Finanziario del Club indipendente, che ha il compito di effettuare i controlli, annuali, dei tre bilanci antecedenti la qualifica alla competizione UEFA.

Nel caso in cui una squadra non rispetti le regole del *fair play* finanziario, sarà la CFCB a stabilire quali sono le sanzioni applicabili al caso. Tra questi¹¹:

- avvertimento
- richiamo
- multa
- decurtazione di punti
- trattenuta degli introiti ricavati da una competizione UEFA
- divieto di iscrizione di nuovi giocatori alle competizioni UEFA
- limitazione del numero di giocatori che un club può iscrivere alle competizioni UEFA, compreso un limite finanziario al costo totale aggregato dei benefit per i giocatori registrati nella lista A delle competizioni UEFA per club
- squalifica dalle competizioni in corso e/o esclusione da future competizioni
- revoca di un titolo o di un premio.

Le prime sanzioni furono applicate dalla stagione 2014/2015.

¹⁰ <https://it.uefa.com/news/0212-0e89268bfa74-02f3a02f0463-1000--tutto-cio-che-c-e-da-sapere-sul-fair-play-finanziario/>

¹¹ <https://it.uefa.com/news/0212-0e89268bfa74-02f3a02f0463-1000--tutto-cio-che-c-e-da-sapere-sul-fair-play-finanziario/>

Per evitare sanzioni gravi, quali l'esclusione dalle Coppe, la UEFA concede la possibilità di sottoscrivere il *settlement agreement*, che è una sorta di patteggiamento con il quale la società concorda le sanzioni e il percorso per rientrare nei parametri del *Fair play* finanziario, salvandosi così dall'esclusione dalle competizioni.¹²

Tra le otto squadre sanzionate dalla UEFA nel 2022, quattro sono Italiane: Juve, Milan, Roma ed Inter.

Queste squadre hanno la possibilità di versare una multa di valore più basso se, entro un termine previsto dalla UEFA dalla sanzione, riescono a rientrare nei parametri previsti dal FPF. Per quanto riguarda le Italiane, ad esempio, Il Milan dovrà pagare 2 milioni (15 se non rientrerà nei 3 anni), la Juventus 3,5 mln (23 se non dovesse rientrare nel prossimo triennio), l'Inter 4 mln (26 se non rientrerà in 4 anni), mentre la Roma 5 mln (35 in caso di mancato rientro nei prossimi 4 anni)¹³.

L'unica squadra italiana ad aver subito la massima sanzione, ovvero l'esclusione dalle Coppe, ad oggi, è stata l'AC Milan, che nella stagione 2019-2020 non ha potuto giocare la UEFA Europa League a causa del non raggiungimento dell'obbligo di pareggio del FPF.

Il paradosso del FPF però è che ad oggi sta agevolando le società più ricche. Le società ricche spesso dispongono di risorse finanziarie maggiori e possono essere in grado di coprire eventuali violazioni del *fair play* finanziario con maggior facilità. Possono essere in grado di reperire finanziamenti aggiuntivi o di risolvere problemi finanziari in modo più rapido rispetto alle società meno ricche.

Le sanzioni più severe nei confronti di società ricche potrebbero comportare lunghe battaglie legali, poiché tali società hanno le risorse per contestare le decisioni e avviare azioni legali. Questo può influenzare le decisioni delle organizzazioni calcistiche nel bilanciare le sanzioni con il desiderio di evitare lunghe controversie legali.

Le società più facoltose spesso hanno un peso significativo all'interno delle organizzazioni calcistiche e possono avere un'influenza considerevole nelle decisioni che riguardano le

¹² <https://www.feliceraimondo.it/ecco-i-settlement-agreement-della-uefa-tutto-sui-regimi-transattivi-che-dovranno-rispettare-milan-juve-inter-roma-e-psg/>

¹³ <https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/Juventus/02-09-2022/uefa-fair-play-finanziario-ecco-sanzioni-multe-juve-inter-milan-roma-4402157901333.shtml>

sanzioni. Ciò potrebbe portare a un atteggiamento più tollerante o ad un trattamento privilegiato nei loro confronti.

Ecco perché squadre come Paris-Saint-Germain, Chelsea, Manchester City sembrano non avere un limite ai soldi che vengono spesi durante le sessioni di mercato. Ne sono un esempio i 560 milioni di euro spesi dal Chelsea per l'acquisto dei giocatori.

1.4 Il bilancio d'esercizio delle società calcistiche

Esattamente come una società "classica", le società calcistiche producono il Bilancio d'esercizio composto da Stato Patrimoniale, Conto Economico, Rendiconto Finanziario E Nota Integrativa.

I bilanci delle società di calcio si redigono come i bilanci classici, ma con due differenze. La prima è la forma in cui viene redatto il bilancio. Le società, infatti, devono attenersi, oltre che alle regole stabilite dal Codice civile, anche alle regole stabilite dalla FIGC. Ai sensi dell'art. 84 delle Norme Organizzative Interne della Federcalcio (N.O.I.F.): "La contabilità deve essere tenuta dalle società in osservanza delle norme di legge e utilizzando esclusivamente il piano dei conti approvato dalla F.I.G.C."¹⁴

La seconda riguarda l'esercizio di riferimento del bilancio. Una società tipica redige il bilancio dal 1° gennaio anno x, al 31 dicembre anno x. Una società di calcio invece redige il suo bilancio in concomitanza con la stagione sportiva. Infatti, i bilanci si basano sulle operazioni che vengono svolte dal 1° luglio anno x, al 30 giugno anno x+1.

¹⁴ <https://www.valoreassociati.it/articoli/6/il-bilancio-desercizio-delle-societa-di-calcio-professionistiche>

1.1.1 Il Conto Economico

Come per una società classica, il Conto Economico racchiude al suo interno i costi ed i ricavi d'esercizio.

Tra i principali costi possiamo trovare:

- Stipendi dei calciatori e del personale (coach, amministratore delegato, magazzinieri ecc.);
- Spese generali quali la manutenzione dello stadio, mezzi di trasporto per le partite in trasferta, gestione degli *store* ecc.;
- Minusvalenze da cessione dei calciatori, ovvero la vendita del giocatore ad un valore inferiore di quello del suo costo d'acquisto al netto degli ammortamenti;
- Gli ammortamenti dei giocatori tesserati;
- Interessi su prestiti e debiti;
- Imposte d'esercizio.

In contrapposizione ai costi, troviamo i ricavi d'esercizio essenzialmente riassumibili in:

- Diritti televisivi;
- Ricavi da stadio (come abbonamenti, tessera del tifoso e vendita libera);
- Sponsor;
- Marketing e Merchandising;
- Plusvalenze da cessione dei giocatori tesserati (ovvero la vendita dei giocatori ad un prezzo maggiore del suo costo storico).

Nonostante in Italia il calcio sia considerato lo sport nazionale, i ricavi delle società derivanti dai diritti televisivi sono nettamente inferiori a quelle, ad esempio, Inglesi. Basti pensare che l'ultima classificata della Premier League (campionato Inglese) guadagna solamente dai diritti televisivi, più della prima classificata della Serie A (campionato Italiano).

Come dichiarato da *“Calcio e Finanza”*¹⁵, la società Italiana con il più alto incasso dai diritti Tv nel 2022 è stata l’Inter, con 84.201.834 euro, mentre l’ultima classificata della Premier League, il Norwich, ha incassato 116,4 milioni di euro.

Ciò è, solamente in parte, anche una delle spiegazioni sul grande divario che si evidenzia durante il calciomercato tra società italiane e società inglesi, che possono permettersi di spendere grandi cifre per l’acquisto dei giocatori, riuscendo a rientrare comunque nei parametri del FPF, come già dichiarato nel paragrafo precedente.

1.1.2 Lo Stato Patrimoniale

Come previsto dal Bilancio civilistico, lo Stato Patrimoniale è il documento che racchiude le attività e le passività delle società. Ciò vale anche per il mondo del pallone.

Tra le attività possiamo evidenziare il valore del cartellino dei giocatori tesserati (definibili come diritti pluriennali di gestione dei calciatori), le immobilizzazioni materiali quali terreni e stadio (se di proprietà della società), automezzi, marchi, crediti, denaro in cassa e depositi bancari.

Le passività sono invece composte dal patrimonio netto (composto da capitale sociale, riserve e utile) e i debiti che la società ha con altre società (come i pagamenti rateizzati dei calciatori) e con enti che concedono prestiti, quali banche o fondi di investimento.

1.1.3 I bilanci in perdita delle società italiane

Da una decina d’anni ormai, le società calcistiche Italiane si trovano con bilanci cosiddetti “in rosso”, caratterizzati da grandi perdite, incrementate soprattutto dopo il periodo del Covid.

Durante la pandemia vi è stato un lungo periodo senza competizioni; perciò, i ricavi da stadio sono stati pressoché nulli, si sono drasticamente ridotti anche i ricavi da diritti tv, poiché le

¹⁵ <https://www.calcioefinanza.it/2022/07/03/ricavi-diritti-tv-serie-a-premier-league/>

partite non si sono giocate e quindi non sono state trasmesse dalle emittenti tv ed il merchandising venduto ha subito un grande calo.

Dall'altra parte, invece, i costi non sono diminuiti, anzi, per far fronte alle nuove regole stabilite dal Governo, le società si sono dovute adeguare, investendo denaro per rispettare i protocolli sanitari, per i test covid ecc. Sono rimasti inoltre invariati gli stipendi dei giocatori, che dovevano essere regolarmente versati, fatta eccezione per alcune dilazioni di pagamento concesse, gli stipendi del personale, i costi di manutenzione degli impianti e dello stadio e così via.

Il Covid è causa però solo in parte dei bilanci in perdita delle società. Infatti, il significativo aumento delle perdite durante quel periodo è causa di una cattiva gestione economico-finanziaria che va avanti da anni.

Il calcio italiano ha infatti subito, nel complesso, dalla stagione 2012/2013 alla stagione 2021/2022 un aumento delle perdite del 60%, pari a 5,5 miliardi di euro totali.¹⁶

Tra le società con il record negativo di perdite d'esercizio troviamo:

- Inter, stagione 2020/21, con una perdita complessiva di 245,6 milioni di euro;
- Juventus, stagione 2021/22, con una perdita complessiva di 239,2 milioni di euro;
- Roma, stagione 2021/2022, con una perdita complessiva di 219,4 milioni di euro.

Per far sì che i bilanci delle società possano diminuire le proprie perdite ed aspirare al raggiungimento di un utile d'esercizio, le società calcistiche si avvalgono del marketing per fare in modo di ampliare la propria area di mercato, raggiungendo un numero più vasto di consumatori ed investitori e promuovendo il "prodotto calcio".

¹⁶ <https://www.calcioefinanza.it/2023/03/01/serie-a-conti-in-rosso-per-le-big-persi-oltre-3-mld-negli-ultimi-10-anni/>

Capitolo 2 – Il marketing sportivo ed il suo ruolo nel calcio

2.1 Il marketing sportivo

Per poter parlare di marketing sportivo è bene dare prima una definizione di marketing in generale.

Il marketing è “il processo di creazione, distribuzione, comunicazione e pricing di prodotti (beni/servizi/idee), per facilitare soddisfacenti relazioni di scambio con clienti, in un ambiente dinamico” (Pride-Ferrell, 2005, p. 3).

Una definizione di marketing sportivo è riscontrabile nel libro “Sport Marketing” di Bernard James Mullin, Stephen Hardy, William Anthony Sutton,¹⁷ pubblicato nel 1993, con la sua quarta edizione pubblicata ed aggiornata nel 2014, in cui i tre autori definiscono il marketing sportivo come “un sistema razionale e coerente che aiuta a collegare i consumatori di sport con i prodotti sportivi”.

Il marketing sportivo è quindi un ramo del marketing che ha la finalità di promuovere e commercializzare prodotti e servizi legati allo sport, eventi sportivi, atleti e squadre, per poter creare interesse e coinvolgimento con il pubblico.

Il marketing in oggetto ha due diverse possibili declinazioni: la prima si riferisce al marketing *dello* sport, mentre la seconda al marketing *nello* sport.

Nel primo caso, il prodotto che è al centro del marketing è lo sport stesso, e quindi si fa riferimento alla produzione e promozione di attività sportive per far sì che il consumatore sia attratto da quell’attività sportiva e da tutto ciò che ne deriva, come ad esempio le competizioni.

Il marketing in questo caso si concentra su come il settore sportivo viene presentato, promosso e gestito per attrarre l’interesse di consumatori, sponsor ed investitori, per poter far crescere l’affluenza ad eventi sportivi, creare fan fedeli, ma soprattutto far generare e crescere a livello economico i profitti delle imprese sportive.

Per poter far ciò, il marketing dello sport, può avvalersi di un elemento dominante che riguarda lo sport, ovvero l’emotività dei consumatori. Lo sport, più di altre attività, crea un legame

¹⁷ https://books.google.it/books/about/Sport_Marketing.html?id=xwWBPuQFwFIC&redir_esc=y

emotivo molto forte con il pubblico, motivo per cui il marketing deve poter sfruttare questa componente così importante per attrarre un più vasto pubblico possibile.

Nel secondo caso invece, lo sport non è il prodotto da commercializzare, ma è il mezzo tramite cui le aziende decidono di promuovere loro stesse, attraverso l'utilizzo, ad esempio, di atleti, che grazie alla loro fama creano a loro volta un interesse nei confronti della società sportiva o della società che stanno sponsorizzando. Lo sport diventa quindi a tutti gli effetti un canale di comunicazione tra produttore e consumatore finale.

Applicando il marketing sportivo al calcio, possiamo dire che la componente emotiva che il gioco del pallone ha sui tifosi, ma non solo, ha una rilevante importanza. Basti pensare a quando, durante l'Europeo vinto dall'Italia nel 2021, non solo gli appassionati di calcio ma l'intera nazione era davanti alla televisione per supportare la Nazionale ed è poi scesa in piazza a festeggiare. In quel caso si può ritenere che la componente emotiva che lega il pubblico alla propria nazione, ma anche al gioco del calcio che è considerato sport nazionale, abbia portato un notevole interesse per questo sport.

Sfruttare i successi sportivi per attrarre non solo tifosi, ma anche sponsor, è ciò che ha fatto il marketing dopo la vittoria degli Europei. Le vendite dei prodotti da calcio della Nazionale Italiana hanno infatti raggiunto un incremento del 295% in Italia e un +30% all'estero.

La vittoria degli Europei, come viene riportato sul "ReportCalcio della FIGC-anno 2022" (slide numero 15) ¹⁸ ha portato ad un aumento degli appassionati di calcio raggiungendo l'84.3% degli italiani e 115.7 milioni di telespettatori. A livello di social media, il profilo ufficiale della Nazionale ha raggiunto un numero superiore a 100 milioni di interazioni e 2.7 milioni di nuovi followers.

Per quanto riguarda invece l'utilizzo del calcio, o per meglio dire dei calciatori, come mezzo di marketing, molte aziende utilizzano l'immagine e la notorietà dei calciatori per sponsorizzare prodotti o eventi. Ma le stesse società calcistiche "sfruttano" il nome dei grandi giocatori che hanno in squadra. Uno degli esempi più recenti è l'arrivo di Lionel Messi nella squadra statunitense "Inter Miami" che, grazie solo al nome e alla fama del campione acquistato, ha in poco tempo visto aumentare del 4500% le vendite del merchandising per un valore non

¹⁸ https://www.figc.it/media/uploads/federazione/trasparenza/RC_2022_COMPLETO_BASSA.pdf

inferiore ai 270 milioni di euro.¹⁹ Il giocatore porterà non solo interesse da parte dei tifosi, ma soprattutto da parte di investitori e sponsor, che vorranno investire sulla squadra in cui gioca il pluripremiato Lionel Messi.

In questi casi il giocatore diventa quasi un vero e proprio marchio. Secondo l'American Marketing Association, "un marchio è un nome, un termine, un design, un simbolo o qualsiasi altra caratteristica che identifica i beni o i servizi di un venditore come distinti da quelli di altri venditori"²⁰. Per esempio, il brand CR7, che nasce dal soprannome del calciatore Cristiano Ronaldo, è uno dei marchi sportivi con il più alto valore commerciale, raggiungendo un pubblico di oltre 745 milioni di follower sulle tre piattaforme social principali (Facebook, Twitter, Instagram) e ai 15 brand con cui collabora²¹.

2.2 Il marketing mix

La definizione di marketing mix nasce da colui che viene considerato il padre del marketing moderno: Phillip Kotler.

Kotler definisce il marketing mix come "l'insieme delle azioni che l'azienda intraprende per creare e commercializzare un prodotto ai propri clienti, traendone profitto."²²

L'insieme di queste azioni si basano su quelle che vengono chiamate le "4 P": **P**roduct, **P**rice, **P**lace (Distribution), **P**romotion.

¹⁹ <https://www.calciomercato.com/news/effetto-messi-sull-inter-miami-boom-social-e-vendita-delle-magli-14434>

²⁰ <https://www.ama.org/topics/branding/>

²¹ <https://www.cristianoronaldo.com/#partners>

²² <https://blog.unique.it/il-marketing-mix-nel-digital-marketing#:~:text=Nell'accezione%20accademica%20di%20Philip,raggiungere%20i%20suoi%20potenziali%20clienti.>

2.2.1 Prodotto

Per prodotto si intende qualunque bene, servizio, idea, tangibile o intangibile, che può portare ad utilità o benefici funzionali, sociali e\o psicologici. Più semplicemente si può identificare il prodotto come ciò che l'impresa offre al cliente.

In relazione al destinatario, esistono due tipologie di prodotti. Il prodotto *consumer* che è quel bene, servizio o idea acquistato dal consumatore finale per soddisfare dei bisogni personali o familiari. Il prodotto *business* è quel bene, servizio o idea che viene invece acquistato come supporto a determinate attività, per la rivendita o impiegato come fattore produttivo.

Il prodotto può poi avere altre due accezioni importanti. Il prodotto può essere *search*, ovvero le sue caratteristiche sono note al cliente prima dell'acquisto, oppure *experience*, le caratteristiche e il valore del prodotto sono note solamente dopo il suo acquisto. Esiste inoltre il prodotto *credence*, vale a dire prodotto "fiducia", le caratteristiche dei prodotti rimangono ignote sia prima che dopo l'acquisto; in questo caso gli acquirenti si dovranno fidare del produttore.

Il "prodotto calcio" – che comprende i biglietti delle partite, gli abbonamenti ed il merchandising venduti dalle società – può essere considerato un prodotto sia *business* che *consumer* a seconda dell'utilizzo che ne viene fatto, sia *search* che *experience*, a seconda del prodotto che si va ad acquistare.

Per una società calcistica il "prodotto calcio" è un *business product*, in quanto viene utilizzato come fondamento del mandato societario, mentre per un tifoso è un *consumer product*, in quanto l'acquisto di merchandising, biglietti o abbonamenti serve per soddisfare un'esigenza personale.

Tra i prodotti *search* del calcio, i più comuni sono le magliette delle squadre che hanno la particolarità di essere vendute in due versioni: quella "*match*", che ha le stesse caratteristiche di quelle indossate dai giocatori in campo, e quella "*stadium*". Le due maglie differiscono principalmente nel prezzo e nel tessuto. Essendo un prodotto ricerca, il consumatore finale ha la possibilità di venire a conoscenza di tutte le caratteristiche del prodotto (taglia, colore, materiale ecc.) prima del suo acquisto.

I prodotti *experience* del calcio includono le partite che i tifosi decidono di vedere tramite acquisto dei biglietti o degli abbonamenti. Questo perché l'acquirente viene a conoscenza dell'esito e delle caratteristiche della partita solo dopo l'acquisto e l'utilizzo del prodotto.

Ciò che è fondamentale per la buona commercializzazione dei prodotti è avere un brand forte.

Nel mondo del calcio il marchio è rappresentato non solo dal nome e dal logo della società ma anche dall'immagine e reputazione che la squadra ha nel contesto sportivo.

Tra le principali funzioni del brand troviamo:

- L'identificazione. Il marchio, infatti riconosce e differenzia i prodotti da quelli dei competitors;
- La fiducia. Un marchio forte che trasmette sicurezza e stabilità crea fiducia non solo negli acquirenti ma anche negli *stakeholders*. Nel mondo del calcio la fiducia del brand viene trasmessa soprattutto dal livello economico-finanziario e dalla campagna acquisti della società;
- La qualità. Più il marchio è importante, più i soggetti coinvolti nel mercato richiedono una qualità dei prodotti alta che la società deve garantire.

Ciò che impatta fortemente sul marchio calcistico sono anche le prestazioni delle squadre. Più una squadra è vincente, più avvicinerà tifosi e appassionati, facendo incrementare le vendite dei prodotti, aumentando l'interesse degli *stakeholders*, creando un marchio così sempre più forte.

Ogni anno viene redatto da Brand Finance ²³ un report che classifica i marchi dei club di calcio sotto due aspetti: valore del marchio e forza del marchio (Figura 2.1.a e 2.1.b).

²³ <https://brandfinance.com/>

Figura 2.1.a – “Classifica brand calcistici per valore del marchio” ²⁴



Figura 2.1.b - “Classifica brand calcistici per forza del marchio” ²⁵



Nelle figure 2.1.a. e 2.1.b sono illustrate le due classifiche di valutazione dei marchi.

È possibile notare come le due classifiche differiscano in quanto il valore economico del marchio non rappresenta la forza dello stesso. Sono infatti le prestazioni sportive, i tifosi, la fama raggiunta in tutto il mondo che creano la forza del brand.

Per esempio, il valore del Paris St Germain, a livello economico, è molto più alto della forza del suo brand, tanto che non compare nella seconda classifica. Questo perché la squadra ha tifosi prevalentemente francesi e non ha mai vinto titoli europei (come la UEFA Champions League),

²⁴ <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-football-50-2022-preview.pdf>

²⁵ <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-football-50-2022-preview.pdf>

non riuscendo a raggiungere tifosi al di fuori dei confini francesi, ma la società a livello economico è molto forte e prestigiosa.

L'esempio opposto è rappresentato dalla Juventus che a livello di valore del marchio non è presente nella "top 10", ma a livello di forza del marchio è settima. Grazie ai suoi nove scudetti consecutivi, le due finali europee di Champions League e alla fama che ha raggiunto anche all'estero, la Juventus resta il marchio del calcio italiano più forte, seguita dall'Inter, che passa dal quattordicesimo al dodicesimo posto, grazie al raggiungimento della finale di UEFA Europa League nel 2020, alla vittoria dello scudetto nel 2021 interrompendo il ciclo di vittorie della Juventus e il passaggio agli ottavi di UEFA Champions League nel 2022 dopo numerosi anni.

2.2.2 Prezzo

Il prezzo è la quantità di moneta necessaria per l'acquisto di un bene, ma anche il sacrificio che un soggetto è disposto a sostenere per il soddisfacimento di un bisogno.

Nel marketing mix il prezzo è la variabile più facilmente modificabile e adattabile alle esigenze di mercato.

Il prezzo viene calcolato basandosi sui costi che una società sostiene per la produzione di un bene o servizio. Solitamente il prezzo è maggiore dei costi, così che l'azienda ne tragga profitto.

Un'altra variabile che impatta sul prezzo è la domanda di mercato. La domanda è rappresentata dalla richiesta, da parte dei clienti, del bene o servizio prodotto dall'azienda. Quando la domanda è alta, il prezzo tende a diminuire, viceversa ad una domanda bassa corrisponde un prezzo maggiore.

Una società deciderà se competere nei prezzi, quindi tenendo i prezzi più bassi e prendendo più segmento di mercato, oppure competere sulla qualità dei prodotti, tenendo i prezzi alti e avendo un segmento di mercato inferiore.

Nel mondo del calcio, il pricing viene effettuato sui biglietti delle partite e sul merchandising.

Analizzando i prezzi delle maglie di Inter, Roma, Napoli, Milan e Juve, si riscontrano prezzi simili che si aggirano intorno ai 140/150 € per quanto riguarda la maglia ufficiale versione "match".

Per quanto riguarda la versione “stadium”, invece, i prezzi sono più disomogenei. Inter, Milan e Juve vendono le loro maglie da stadio ad un prezzo che si aggira sui 100€, il Napoli invece ha un prezzo decisamente inferiore, vendendo le proprie magliette a 50€, mentre la Roma non prevede l’opzione stadio e vende solamente la versione match.

Si nota quindi che le tre squadre maggiormente tifate in Italia (Inter, Juve e Milan) ²⁶ non competono sui prezzi, il Napoli compete sulle magliette stadium, ampliando il segmento di mercato rendendo le maglie più accessibili, mentre la Roma propone una sola tipologia di maglia limitando così la vendita ad una quota di mercato inferiore.

Per quanto riguarda i prezzi dei biglietti dello stadio, il pricing si basa sulla zona acquistata. Maggiormente si è vicini al campo, più il prezzo del biglietto si alza. Ciò che inoltre influenza il prezzo dei biglietti è la capienza dello stadio. Per esempio, lo Juventus Stadium ha una capienza di 41.500 persone mentre San Siro ne può ospitare quasi il doppio.

La capienza però non sempre rappresenta una discriminante di prezzo. Inter e Milan, che condividono lo stesso stadio e quindi la medesima capienza applicano prezzi diversi ai settori di San Siro

Calcioefinanza.It rende noto che, secondo un report di GoEuro e Onefootball, i prezzi per l’accesso agli stadi italiani sono tra i più cari al mondo con una media di 69€ a biglietto. ²⁷

2.2.3 Distribuzione

La distribuzione nel marketing si riferisce alla gestione e all'organizzazione dei canali distributivi attraverso cui i prodotti o servizi di un'azienda vengono messi a disposizione dei clienti finali.

Per poter collocare al meglio i prodotti, il marketing si avvale di canali distributivi in cui un insieme di soggetti (individui e organizzazioni) favoriscono il trasferimento dei prodotti (beni e servizi) dai produttori ai clienti finali. Questi canali possono essere diretti, quindi il prodotto si

²⁶ <https://www.oasport.it/2023/03/la-classifica-delle-squadre-piu-tifate-in-italia-che-sorprese-dopo-la-juventus/>

²⁷ <https://www.calcioefinanza.it/2015/09/23/quanto-costa-andare-allo-stadio-la-serie-a-e-tra-i-campionati-piu-cari-al-mondo/>

trasferisce senza intermediari dal produttore all'acquirente, oppure indiretti, nei quali vi è un intermediario che collega la domanda e l'offerta del prodotto.

Possiamo riassumere i canali distributivi in quattro tipologie principali:

- Canale diretto: dal produttore al cliente finale;
- Canale indiretto con un livello di intermediazione commerciale: tra produttore e cliente finale vi è un livello di intermediazione solitamente rappresentato dal dettagliante;
- Canale indiretto con due livelli di intermediazione commerciale: la catena si sviluppa dal produttore, prosegue verso il grossista, che è il primo livello di intermediazione, si prolunga verso il dettagliante per poi giungere infine al cliente finale;
- Canale indiretto con tre livelli di intermediazione: esattamente come la catena a due livelli, con la differenza che tra produttore e grossista vi è un terzo intermediario che è un agente o broker.

Più il canale è lungo, maggiore sarà la sua complessità, minore sarà il controllo sul procedimento e maggiori i costi per sostenerlo.

Oltre a questa classificazione, i canali di marketing possono essere sia singoli che multipli.

Un canale di marketing singolo si avvale di un solo tipo di canale per distribuire il proprio prodotto, come ad esempio un negozio fisico, mentre il canale multiplo vende lo stesso prodotto su due canali differenti, come un negozio fisico e un negozio online.

Addentrando nel mondo del calcio, la distribuzione può avvenire tramite un canale diretto, le società calcistiche infatti vendono direttamente i loro prodotti tramite i loro negozi fisici ufficiali e vendendo i biglietti direttamente allo stadio.

Si può trovare però anche una distribuzione indiretta, infatti le società si avvalgono di rivenditori autorizzati per vendere i propri prodotti. Tra questi si possono trovare gli sponsor delle maglie, ad esempio Nike o Adidas, che vendono nei loro negozi i prodotti ufficiali delle squadre, oppure siti di vendita dei biglietti come *ticketone*²⁸.

I canali sono quindi spesso multipli; infatti, oltre che la vendita da parte di rivenditori autorizzati, le società del mondo del calcio utilizzano anche canali online dove poter vendere

²⁸ <https://www.ticketone.it/events/sport-56/calcio-1064/>

il loro *merchandising*, nonché negli store fisici. Molte squadre, per espandere le loro vendite online, non solo fanno affidamento sui propri negozi online, ma si appoggiano a grandi colossi della vendita online, come Amazon che ad esempio è brand store ufficiale dell'Inter.

2.2.4 Promozione

Per promozione si intendono tutte quelle attività volte a comunicare informazioni riguardanti un'azienda o un prodotto, al fine di creare un coinvolgimento con il cliente finale, aumentando l'interesse nei confronti del prodotto, facilitandone la vendita.

La promozione può avvenire in molteplici forme tra le quali:

- Pubblicità: tramite mezzi di comunicazione quali radio, televisione, stampa, web, il produttore può svolgere un'attività di pubblicità informativa, tramite la quale il produttore vuole informare il consumatore finale riguardo alla qualità del prodotto, oppure una pubblicità persuasiva, attuando strategie mirate al miglioramento della percezione dei prodotti da parte del consumatore, creando bisogni nel consumatore che non esistono;
- Promozione delle vendite: tramite offerte, sconti, concorsi, le aziende cercano di ampliare la loro area di mercato avvicinando più acquirenti;
- Social media ed influencer: utilizzati per raggiungere un target ancora più ampio, i social media vengono utilizzati come canale di trasmissione di pubblicità e promozioni.

Per quanto riguarda il mondo del pallone, le squadre di calcio utilizzano prevalentemente canali di promozione meno "tradizionali" come i social media e il web. Spesso sui loro canali Instagram ufficiali, le squadre promuovono i propri prodotti, avvalendosi anche dell'ausilio di influencer tifosi che possono far avvicinare giovani appassionati verso una squadra. Possiamo citare, ad esempio, il rapper interista Tedua, che fa spesso parte di video promozionali delle nuove magliette della squadra, al quale si è aggiunto il cantante Tananai, anch'esso interista, e la più famosa influencer italiana, Chiara Ferragni, invitata ad assistere ad un derby Inter-Milan di campionato.

Nel prossimo paragrafo, esamineremo più approfonditamente l'argomento del social media marketing.

2.3 Il ruolo del social media marketing nel calcio

I social media sono il mezzo di comunicazione maggiormente utilizzato dall'industria del calcio per la promozione dei propri prodotti, nonché per il raggiungimento di un maggior numero di "clienti".

Possiamo definire il social media marketing come "l'insieme delle attività che l'azienda intende fare e tutto ciò che spera di ottenere a favore del business utilizzando i social network." (Kotler 2019) nonché come "l'utilizzo delle tecnologie, dei canali e dei software dei social media per creare, comunicare, distribuire e scambiare offerte che hanno un valore per gli stakeholder di un'impresa." (Tracy L. Tuten 2014)

Ad oggi, tutte le squadre si avvalgono dei social media non solo per promuovere i propri prodotti e la propria attività, ma anche per mantenere aggiornati i tifosi sugli acquisti e le vendite dei giocatori, nonché sugli andamenti delle partite, creando un legame più stretto tra la squadra e la propria tifoseria.

I social maggiormente utilizzati dalle squadre di calcio sono Instagram, TikTok e Twitter.

Instagram è un'applicazione statunitense che permette di condividere foto, video, "reels" (che sono video brevi che emulano i video di TikTok), storie (foto o video dalla durata di 15 secondi). I contenuti ufficiali pubblicati dalle squadre su questa piattaforma comprendono principalmente la promozione del merchandising, con un rimando allo store online tramite link pubblicati nelle storie. Tra i prodotti maggiormente pubblicizzati troviamo le maglie e le divise da gara, nonché quelle da allenamento e t-shirts.

TikTok è invece una piattaforma cinese di condivisione video, solitamente brevi, ma che possono raggiungere una durata di dieci minuti. Viene utilizzata dalle squadre di calcio per la produzione di video dal "mood" più divertente e simpatico, andando ad avvicinare le generazioni più giovani. Spesso i calciatori sono direttamente coinvolti in challenge che fanno diventare i video virali e che fanno divertire i fan.

Twitter, oramai diventata X dal luglio del 2023 dopo il rebranding da parte del nuovo acquirente Elon Musk, è un'applicazione che ha come funzione la trasmissione di notizie e la tenuta di un microblog in cui condividere le proprie idee ed i propri pensieri. Le squadre si avvalgono di questo social per la diffusione di notizie riguardanti il calciomercato, l'andamento delle partite (i gol, gli assist e le sostituzioni), le condizioni fisiche dei calciatori e le sedute di allenamento.

Ovviamente la buona riuscita delle promozioni sui social media è direttamente proporzionale al numero di followers che i canali ufficiali hanno.

Figura 2.2 – “Le 10 squadre di calcio più seguite sui social network (in milioni)” ²⁹

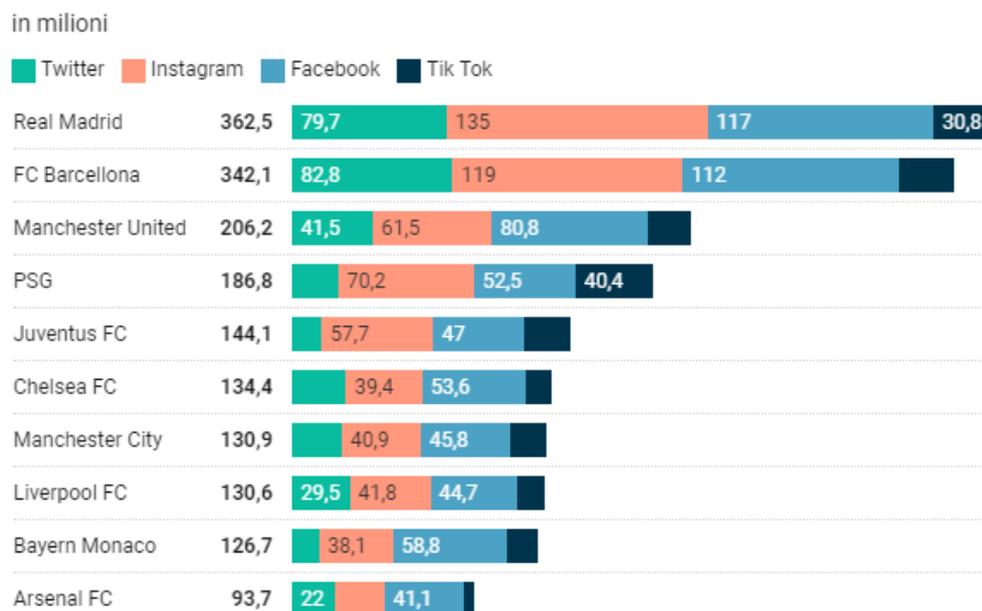


Grafico: Danilo Supino - Fonte: Cies - Creato con Datawrapper

La Figura 2.2 riporta un grafico con le squadre di calcio più seguite al mondo sui social, dividendo il totale dei followers per social network. Tale classifica è stata stilata dal CIES, Centro Internazionale di Studi Sportivi.

Come possiamo notare, le squadre più seguite fanno parte della Premier League, campionato inglese, e de La Liga, campionato spagnolo. In testa troviamo le due rivali del derby “*El Clasico*

²⁹ https://www.corriere.it/tecnologia/23_giugno_15/squadre-calcio-piu-seguite-social-aa4539aa-e23b-4b40-9249-c8f22d351xk.shtml#:~:text=In%20testa%20alla%20classifica%20c,spalle%20il%20Paris%20Saint%20Germain.

Espanol” Real Madrid e Barcellona, che staccano di più di cento mila followers il Manchester United ai piedi del podio.

La prima ed unica italiana ad entrare nella “Top 10” è la Juventus, che si posiziona al quinto posto.

2.4 Sponsorizzazioni nel calcio: Il ruolo chiave degli sponsor nell'industria calcistica

Per sponsor si intende una “azienda, società commerciale, ente o singola persona che sostiene finanziariamente una manifestazione sportiva, artistica, culturale, un’impresa scientifica, una trasmissione radiotelevisiva o altre iniziative, allo scopo di pubblicizzare i propri prodotti o di aumentare il proprio prestigio e la propria notorietà” ³⁰ (Treccani, Vocabolario Treccani s.d.).

Nel calcio italiano le sponsorizzazioni da parte di squadre, della nazionale e di eventi calcistici, sono state approvate a partire dal 1970. ³¹

Tra le prime forme di sponsorizzazione che vi sono state nel calcio vi è la pratica della cartellonistica, ovvero il posizionamento di cartelli pubblicitari all’interno dello stadio durante le partite delle squadre con cui si è instaurato il legame di sponsorship. Quattro anni più avanti, alcuni tra i più prestigiosi calciatori dell’epoca, tra cui Giacinto Facchetti e Sandro Mazzola, hanno prestato il loro nome e la propria immagine alle aziende sponsorizzate dalle squadre di calcio.

Solo dal 1978 in poi, con la creazione di Promocalcio (struttura a scopo commerciale istituita per studiare e regolamentare Totocalcio, diritti TV e sponsorizzazioni) (Wikipedia, Sponsorizzazioni nel calcio italiano s.d.), nasce lo sponsor tecnico, che non è altro che il logo del fornitore delle divise, come ad esempio Nike, Adidas, Puma ecc. Allo sponsor tecnico è concessa la zona in alto a destra della maglia.

Lo sponsor che però ha maggiore rilievo è il cosiddetto *main sponsor*, ovvero lo sponsor principale della squadra che compare sulla parte frontale delle maglie. L’azienda che diventa

³⁰ <https://www.treccani.it/vocabolario/sponsor/>

³¹ https://it.wikipedia.org/wiki/Sponsorizzazioni_nel_calcio_italiano

main sponsor della squadra è quella che ha sicuramente maggiore visibilità sia durante le partite che durante altre attività che coinvolgono la squadra, come ad esempio i video sui social media, in cui i giocatori indossano le maglie da calcio, potendo così raggiungere un maggior numero di consumatori.

Lo spazio dedicato agli sponsor sulla parte anteriore della maglia è di 350 cm², limitato a 250 cm² se vi è una singola sponsorizzazione.

Figura 2.3 – “Le 12 squadre di calcio con i più alti ricavi dal *main sponsor* nel 2022” ³²

1. Manchester City – Etihad: 80 milioni di euro a stagione
2. Real Madrid – Emirates: 70 milioni di euro a stagione
3. Psg – All: 60 milioni di euro a stagione
4. Barcellona – Spotify: 57.5 milioni di euro a stagione (più 5 milioni per i naming rights)
5. Manchester United – Teamviewer: 55 milioni di euro a stagione
6. Bayern Monaco – Deutsche Telekom: 50 milioni di euro a stagione
7. Arsenal – Emirates: 47,5 milioni di euro a stagione
8. Liverpool – Standard Chartered: 47,5 milioni di euro a stagione
9. Tottenham – AIA: 47,5 milioni di euro a stagione
10. Chelsea – Three: 47,5 milioni di euro a stagione
11. Juventus – Jeep: 45 milioni di euro a stagione
12. Atletico Madrid – WhaleFin: 42 milioni di euro a stagione

La Figura 2.3 riporta la classifica stilata da Calcio e Finanza delle 12 squadre di calcio europeo che hanno incassato di più nel 2022 dal solo sponsor principale.

Come si può notare, il 50% della classifica è occupato dalle squadre del campionato europeo di maggior prestigio, ovvero la Premier League, seguita da La Liga spagnola che occupa il restante 25% della classifica.

Tra le squadre italiane, quella che ha il maggior numero di ricavi dal *main sponsor* è la Juventus, che solamente dallo sponsor principale Jeep incassa 45 milioni di euro a stagione, mentre dallo sponsor tecnico, Adidas, incassa 51 milioni di euro a stagione, per un totale di 96 milioni di euro.

Dalla stagione 2017/2018 in Premier League, e da quella successiva in Serie A, è stato introdotto lo sponsor di manica, anche chiamato *sleeve sponsor*, ovvero una sponsorizzazione

³² <https://www.calcioefinanza.it/2022/08/16/classifica-sponsor-di-maglia-europa/>

che viene applicata per una dimensione massima di 100 cm² sulla manica sinistra delle maglie delle squadre.

Altro sponsor presente sulle maglie è il *back sponsor*, che occupa appunto la parte posteriore, sotto al numero di maglia, delle divise.

L'introduzione dei *back* e *sleeve sponsor* permette alle squadre di ottenere maggiori ricavi.

Le sponsorizzazioni non si limitano però ai cartelloni pubblicitari o alle divise della squadra. Nell'elenco delle sponsorizzazioni riguardanti le società di calcio troviamo anche i *naming rights*.

Il concetto di "*Naming Rights*" si riferisce alla possibilità di assegnare il nome di uno sponsor a uno stadio, un'arena o un palazzetto sportivo, mediante un accordo finanziario stabilito tra le parti coinvolte.

Il *naming right* è un'importante strategia di marketing che permette all'azienda che sponsorizza di associare il proprio nome a quello dell'impianto in modo tale che nel corso del tempo l'impianto e il marchio diventino strettamente correlati e riconoscibili l'uno con l'altro.

Tra i più famosi *naming rights* troviamo l'Allianz Stadium della Juventus e l'Allianz Arena del Bayern Monaco, Wanda Metropolitano dell'Atletico Madrid e l'Etihad Stadium del Manchester City.

Limitandoci al territorio italiano, oltre alla Juve, anche l'Atalanta con il Gewiss Stadium, il Cagliari con l'Unipol Arena, il Sassuolo con il Mapei Stadium, l'Udinese con la Dacia Arena e il Monza con l'U-Power Stadium, si avvalgono dei diritti di denominazione come sponsor.

Dopo aver analizzato le basi del marketing nel settore calcistico, verrà analizzato nel capitolo successivo un interessante esempio pratico che rappresenta l'applicazione di tali strategie.

Capitolo 3 – Il caso FC Internazionale Milano

3.1 La storia

L'FC Internazionale Milano, meglio conosciuta come Inter, nasce la notte del 9 marzo 1908 presso il ristorante milanese *L'Orologio* da un gruppo di 44 soci dell'eterna rivale, l'AC Milan, che decisero di separarsi dalla società rossonera.

Nella stagione 1907-1908 la federazione limitava l'iscrizione al campionato alle sole squadre composte esclusivamente da giocatori italiani. A causa di questa regola, il Milan, che aveva un considerevole numero di giocatori stranieri nella sua squadra, decise di non iscriversi al campionato come forma di protesta³³. I 44 soci, insoddisfatti di tale scelta, decisero quindi di fondare una nuova società di calcio chiamata FC Internazionale, che prese il nome di FC Internazionale Milano nel 1908 quando divenne una S.p.A.

Giorgio Muggiani, uno dei soci fondatori, nonché pittore futurista, decise i colori dell'Inter, il nero e l'azzurro, a contrasto con i colori rosso e nero della rivale milanese, dicendo questa frase celebre che ancora oggi gli interisti ricordano: *“Questa notte splendida darà i colori al nostro stemma: il nero e l'azzurro sullo sfondo d'oro delle stelle. Si chiamerà Internazionale, perché noi siamo fratelli del mondo”* (Muggiani 1908)³⁴

Il primo logo dell'Inter venne ideato appunto da Muggiani, che disse *“Sul fondo oro limitato da due cerchi, azzurro e nero, campeggiano le bianche iniziali F.C.I.M.”*. (Muggiani 1908)³⁵

Negli anni del fascismo, l'Inter fu costretta a fondersi con l'Unione Sportiva Milanese e tra il 1920 e 1932 prese il nome di Associazione Sportiva Ambrosiana.

Dal 1932 al 1945 venne concessa la denominazione della squadra in Ambrosiana-Inter, per poi, al termine della Seconda Guerra Mondiale, tornare al nome originale FC Internazionale.

³³ https://it.wikipedia.org/wiki/Milan_Foot-Ball_and_Cricket_Club_1907-1908

³⁴ Giorgio Muggiani, 9 marzo 1908. Riportato anche nel libro di Pierangelo Brivio, Stefano Christian Peron, Gian Paolo Rosi (a cura di), intitolato *“Un amore sulla pelle: La storia dell'Inter attraverso le sue maglie RCS”* Mediagroup S.p.A. Divisione Quotidiani, 2014

³⁵ <https://www.inter.it/it/news/inter-115?platform=app>

La squadra ebbe da subito i primi successi, vincendo il primo titolo nazionale solamente due anni dopo la sua fondazione, nella stagione 1909-1910.

Tra le squadre del passato rimaste impresse ancora oggi nella memoria degli appassionati, vi è sicuramente la squadra del presidente Angelo Moratti, con allenatore l'argentino Helenio Herrera, ricordata come "La Grande Inter", squadra che negli anni '60 collezionò una serie di vittorie consecutive affermandosi tra le migliori non solo d'Italia, ma anche d'Europa. La squadra collezionò tre scudetti tra il 1963 e il 1966 (1962-63, 1964-65, 1965-66) e due consecutive vincite della Coppa dei Campioni (1963-64, 1964-65) e della Coppa Intercontinentale (1964, 1965).³⁶

La Grande Inter terminò il suo ciclo di vittorie nella stagione 1967-1968, quando non riuscì a portare in bacheca alcun trofeo e chiuse il campionato al quinto posto. Fu in quella stagione che il presidente Moratti e l'allenatore Herrera lasciarono l'Inter.

Ventisette anni dopo la presidenza di Angelo Moratti, l'Inter passò in mano al figlio Massimo Moratti, che decise di rilevare il club dall'allora presidente Ernesto Pellegrini.

Nei diciotto anni della gestione Moratti, che iniziò nel 1995 per terminare nel 2013, l'evento sicuramente più importante fu la conquista del *Triplete*: "nel calcio, la vittoria nei tre principali tornei (campionato nazionale, coppa nazionale, Champions League) ottenuta da una squadra nello stesso anno sportivo" (Treccani, Treccani.it s.d.). Nel 2010, infatti, la squadra guidata dall'allenatore portoghese José Mourinho, conquista il diciottesimo scudetto, la sesta Coppa Italia, ma il trofeo più importante lo conquista il 22 maggio, allo stadio Santiago Bernabéu di Madrid, battendo il Bayern Monaco per 2-0, aggiungendo in bacheca la terza Champions League, 45 anni dopo l'ultima vittoria del trofeo. L'Inter è la prima ed unica squadra italiana ad aver conquistato il *Triplete*.

Tra le squadre ad aver raggiunto il *Triplete* troviamo: il Celtic FC (1967), l'Ajax (1972), il PSV (1988), il Manchester United (1999), il Barcellona (2009 e 2015), l'Inter (2010), il Bayern Monaco (2013 e 2020), il Manchester City, battendo proprio l'Inter in finale (2023).

Quando Massimo Moratti lasciò l'incarico di presidente dell'FC Internazionale Milano nel 2013, la società ebbe il suo primo presidente non italiano della storia, Erick Thohir, indonesiano, che

³⁶ https://it.wikipedia.org/wiki/Grande_Inter

non riuscì però a risolvere i problemi legati agli ultimi anni della gestione Moratti, cedendo la proprietà della società nel 2016 al gruppo cinese Suning Holding Group, di proprietà di Zhang Jindong che due anni dopo diede la carica di presidente dell'Inter a suo figlio, Steven Zhang, nonché attuale presidente.

Nel corso della sua storia l'Inter ha avuto dei giocatori diventati simbolo della squadra. Tra questi troviamo Giuseppe Meazza, che ha giocato sia nell'Ambrosiana che nell'Inter (squadra che ha anche allenato dopo la sua carriera da calciatore) e nel Milan, tanto che gli venne dedicato l'attuale stadio dove giocano le due squadre milanesi, lo Stadio San Siro Giuseppe Meazza. Meazza è ancora oggi il giocatore con maggiori reti segnate nella storia dell'Inter.

Giacinto Facchetti, invece, capitano dell'Inter degli anni '70, divenne uno dei recordman di presenze con la maglia neroazzurra. Il suo numero di maglia, il numero 3, venne per sempre ritirato dall'Inter dopo la sua morte nel 2006. Facchetti viene inoltre ricordato per una sua frase celebre: "Ci sono giorni in cui essere Interista è facile, altri in cui è doveroso e giorni in cui esserlo è un onore. " (Facchetti s.d.)³⁷

Negli anni più recenti abbiamo tra gli uomini e calciatori più amati e ricordati il capitano dell'Inter del *Triplete*, Javier Zanetti. L'argentino, oggi vicepresidente della squadra, è il detentore assoluto di record di presenze con la squadra, ben 615. Zanetti ha infatti giocato per tutta la sua carriera professionistica all'Inter, arrivato nel 1995 e ritiratosi nel 2014. Anche in questo caso la maglia con il numero 4 venne ritirata dopo il suo addio al calcio.

Ultimo eroe del *Triplete* fu un altro argentino, Diego Milito, soprannominato "il principe" che con la sua doppietta in finale consegna alla squadra la UEFA Champions League.

3.2 L'assetto societario

L'FC Internazionale Milano è una S.p.A. non quotata in borsa.

Attualmente la società è di proprietà della Suning Holdings Group, holding cinese, con sede a Nanchino, fondata da Zhang Jindong che nel 2016 divenne socio di maggioranza dell'FC

³⁷ https://it.wikiquote.org/wiki/Giacinto_Facchetti

Internazionale Milano S.p.A. detenendo il 68.55% delle azioni.³⁸ Il restante 31.05% è in mano a LionRock Capital, fondo di Hong Kong che ha rilevato, nel 2019, la quota che era ancora detenuta dall'ex presidente Thohir, mentre lo 0.40% è detenuto da altri soci di minoranza.

Tra le società controllate da FC Internazionale S.p.A. troviamo Inter Media and Communication S.p.A.³⁹, controllata al 55,6% da F.C. Internazionale e al 44,4% da Inter Brand S.r.l, che si occupa della gestione delle sponsorizzazioni e del materiale multimediale della Prima Squadra, nonché della gestione del canale Inter TV. Inter Brand S.r.l è anch'essa tra le controllate, insieme a Futura S.r.l, per il 100%, dalla società controllante FC Internazionale S.p.A. Inoltre, FC Internazionale Milano S.p.A. e AC Milan S.p.A. detengono la comproprietà della società MI Stadio S.r.l. che si occupa della gestione dello stadio San Siro, in cui entrambe le squadre giocano.

In cima all'organigramma della società⁴⁰ vi è il presidente Zhang Kangyang, italianizzato in Zhang Steven, che ha assunto la carica nel 2018 succedendo a Erik Thohir e diventando, all'età di 25 anni, il più giovane presidente del club neroazzurro.

Dal 2014, dopo il suo ritiro, Javier Zanetti diventa dirigente sportivo ed acquisisce la nomina di vicepresidente dell'Inter. La carica di vicepresidente gli venne assegnata dal presidente Erik Thohir; Steven Zhang lo ha riconfermato come suo vice.

Per quanto riguarda il consiglio di amministrazione, che è un organo collegiale che si occupa della gestione della società, tra i membri troviamo: Zhang Kangyang, Alessandro Antonello, Giuseppe Marotta, Yang Yang, Zhu Qing, Zhou Bin, Ying Ruohan, Daniel Kar Keung Tseung, Carlo Marchetti, Amedeo Carassai.

La società, come tutte le S.p.A, ha al suo interno il collegio sindacale, che non è altro che l'organo di vigilanza e controllo, composto per l'FC Internazionale Milano da Alessandro Padula, Roberto Cassader, Simone Biagiotti.

All'interno di una società sportiva il ruolo dell'amministratore delegato è duplice. All'amministratore delegato vengono rilasciati dal consiglio di amministrazione poteri decisionali sull'attività societaria. In una società sportiva, oltre al classico AD (Amministratore

³⁸ https://it.wikipedia.org/wiki/Suning_Holdings_Group

³⁹ <https://www.inter.it/it/club/investor-relations>

⁴⁰ <https://www.inter.it/it/club/organigramma>

delegato), nel caso dell'Inter il potere è stato conferito ad Alessandro Antonello, vi è anche l'AD sport, che prende le decisioni di carattere sportivo, come la gestione della campagna acquisti. Per l'FC Inter Milano il ruolo di classico Amministratore Delegato è stato affidato ad Alessandro Antonello mentre quello di Amministratore Delegato Sport a Giuseppe Marotta.

L'amministratore delegato sport è affiancato dal direttore sportivo, per l'Inter Piero Ausilio, che definisce gli assetti e gli obiettivi della squadra.

Per quanto riguarda l'area tecnica, la squadra è stata affidata all'allenatore Simone Inzaghi, ex Lazio, affiancato dal viceallenatore Massimiliano Farris.

3.3 L'evoluzione del logo e dell'inno

Tra gli elementi distintivi di una società, in particolare quelle di calcio, vi è il logo, che è un simbolo composto da testo e immagini che identificano l'azienda.

Il logo dell'Inter nasce insieme alla società nel 1908, da un'idea dell'artista Giorgio Muggiani che unisce le lettere FCIM su uno sfondo dorato avvolto dai colori della società: il nero e l'azzurro. Questo primo logo durerà per vent'anni, fino all'avvento del fascismo in Italia.

Dalla stagione 1928-1929 Inter e Milan si fondono in un'unica società, chiamata Ambrosiana Calcio, il cui logo era composto da un fascio littorio (arma utilizzata nell'antica Roma) che divide in due lo spazio tondeggiante del logo. Alla destra del fascio vi era il simbolo di Milano, uno scudo rossocrociato, mentre alla sinistra vi era lo scudo visconteo, che era lo stemma del ducato di Milano raffigurante una biscia. Il logo durerà solamente per una stagione, da quella successiva, fino al 1932, il logo dell'Ambrosiana Calcio sarà composto da uno sfondo dai colori neroazzurri su cui posa la scritta color oro "AS Ambrosiana".

Dal 1933 il logo dell'Inter perde la sua forma tondeggiante e diventa per la prima volta quadrato. Rimane lo sfondo neroazzurro su cui però ora posa un pallone in cuoio. Questo logo durerà fino al 1945.

Al termine della guerra si passa nuovamente al nome Inter, abbandonando il nome di Ambrosiana e il logo degli anni del fascismo, ritornando al logo originale con una variazione

sull'utilizzo dei colori. Il primo logo aveva lo sfondo oro e le lettere FCIM bianche, dal 1945 al 1960 lo sfondo era bianco con le lettere dorate.

Dal 1960 al 1963 vi è un'ulteriore evoluzione del logo, non solo nella grafica ma anche nella forma. Il logo non è più infatti tondeggiante ma è ovale, restano invariati i colori neroazzurro ma questa volta a far da padrone è il biscione, simbolo del ducato di Milano che diventerà poi simbolo identificativo della squadra.

Dal termine della stagione del 1963 alla fine degli anni '70 si torna al logo originale ideato da Muggiani con qualche leggera modifica a livello stilistico. Gli anni '70 sono gli anni della "Grande Inter" e da questo momento lo stemma ed i colori della società diventano conosciuti in tutto il mondo.

Dalla fine degli anni '70 per un decennio torna in maniera dominante il biscione al quale si accompagna la prima stella dell'Inter. La stella sopra il logo raffigura i primi dieci scudetti conquistati dalla squadra, ogni dieci scudetti si aggiungerà una stella sopra al logo.

Per dieci anni, dal 1989 al 1999 si torna nuovamente al logo originale, rivisitato su alcuni aspetti stilistici, ma mantenendo la forma tondeggiante con i colori neroazzurro e oro con le lettere FCIM.

Nei primi anni duemila il logo subisce nuovamente una modifica. Compare per la prima volta la scritta "INTER" a lettere maiuscole e l'anno di fondazione della società. Rispetto agli altri loghi in cui l'oro era più dominante, a far da padrone ora è il blu.

Il logo delle annate 2007-2014 è quello dell'Inter del triplete, che ricorda il logo originario con i colori più tenui e con un maggiore riguardo sullo spessore dei cerchi concentrici. Ad ornare il logo è la stella posizionata al di sopra della figura. Il logo rimarrà pressoché lo stesso, fatta eccezione per alcune lievi modifiche a livello di grafica.

L'ultimo cambio del logo avviene nel 2021. Si abbandonano il nero e l'oro per far spazio al blu e al bianco. Delle lettere FCIM rimangono solo la I e la M, IM anche leggibile come "I am", per dare ai tifosi un maggiore senso di appartenenza alla squadra.

Figura 3.1 - “L’evoluzione dei loghi dell’FC Inter Milano” ⁴¹



Nella figura 3.1 vengono mostrati in ordine cronologico tutti i cambiamenti dei loghi dell’Inter dalla sua fondazione ad oggi. Come si può notare, si è sempre cercato di mantenere invariati i colori simbolo della squadra pur cambiandone la forma e il design per, soprattutto negli anni recenti, avere un marchio distintivo più attraente sul mercato e per intervenire sulla percezione che i tifosi, ma soprattutto gli investitori hanno del brand Inter.

Dal 2021, insieme all’ultimo cambio del logo, si avvia il rebranding dell’Inter.

“IM Inter”, “Io sono l’Inter” nasce dalla vittoria del diciannovesimo scudetto, dopo dieci anni dall’ultima vittoria. Per il lancio del nuovo logo l’Inter si è avvalsa dei volti più conosciuti e amati dai tifosi. Hanno fatto infatti parte della campagna il vicepresidente Javier Zanetti, Marco Materazzi, Nicola Berti e altri ex giocatori. Tra gli altri volti della campagna invece, vi erano i giocatori della rosa 2020-2021, tra cui Nicolò Barella, Lautaro Martinez e Edin Dzeko.

Utilizzare i volti dei giocatori del passato e del presente ha fatto sì che fosse possibile creare un legame tra tradizione e innovazione: gli ex giocatori, simbolo della tradizione interista, mentre i nuovi, simbolo del futuro e delle nuove generazioni di tifosi.

Il logo è stato inoltre studiato per essere più *minimal* e meno invasivo sul merchandising. Insieme allo sponsor Nike, l’Inter ha creato una linea di abbigliamento che va oltre alla linea

⁴¹ <https://it.linkedin.com/pulse/il-rebranding-dellinter-la-strategia-di-marketing-del-chiara-russo>

calcistica. Sono state create infatti t-shirts, felpe ed accessori che non sono strettamente legati al calcio ma che sono indossabili come abbigliamento quotidiano.

Insieme al logo è cambiato anche l'inno della squadra. L'inno più famoso dell'Inter è "Pazza Inter – Amala" che divenne così famoso perché furono gli stessi calciatori ad inciderla, su un'idea del presidente Moratti. "Pazza Inter" perché è sempre stata una squadra dalle rimonte impossibili e delle sconfitte più improbabili. "Amala" è la parola che viene maggiormente ripetuta nella canzone, che diventerà poi uno slogan per i tifosi neroazzurri.

Il nuovo inno si intitola "Yes IM" pronunciato "Yes I am" ed è una dichiarazione d'amore per la squadra; infatti, l'inno inizia con le frasi "senza te non ci so stare, di neroazzurro batte il cuore", nonché una dichiarazione di scelta dei tifosi che decidono di unirsi alla famiglia neroazzurra con il ritornello "Yes I'm Inter".

Un'altra grande rivoluzione sta nel fatto che, per la prima volta, l'inno di una squadra di calcio è cantato anche da una donna. La scelta è stata fatta per sottolineare l'uguaglianza di genere e per andare contro le discriminazioni che ancora oggi vi sono nel mondo del calcio secondo cui le donne non capiscono nulla del gioco del pallone o sono appassionate solo per l'estetica dei giocatori.

L'utilizzo di parole inglesi nel ritornello è una scelta che si basa sull'internazionalizzazione del brand. In questo modo è infatti più semplice che la canzone raggiunga anche i tifosi all'estero e che anch'essi possano unirsi al coro dei tifosi italiani. L'Inter ha infatti molti tifosi all'estero, soprattutto in Cina, con un aumento del 365% dei tifosi esteri tra le annate 2007/2008 e 2017/2018.

3.4 Inter Media House

Oramai tutte le società calcistiche si avvalgono dei social media per aumentare la propria notorietà ed ampliare il proprio target. L'Inter è presente su tutti i principali social media, quali Instagram, Twitter, TikTok e YouTube, creando ogni giorno contenuti differenti a seconda del social e del target di riferimento.

Per attuare una strategia di social media marketing, la società ha creato nel 2017 Inter Media House, ovvero un team di comunicazione e marketing che si occupa della gestione dei social media, nonché della gestione delle comunicazioni con la stampa ed i giornalisti, con lo scopo di internazionalizzare il brand ed ampliare il mercato al di fuori dei confini italiani ed europei.

Una Media House deve, per poter raggiungere gli obiettivi prefissati, sviluppare un piano di marketing digitale. Kotler nel suo libro “Social Media Marketing – Marketer nella rivoluzione digitale” definisce le fasi necessarie per attuare un piano di social media marketing:

- Individuazione degli obiettivi da raggiungere tramite l’utilizzo dei social media;
- Valutare l’utilizzo attuale dei social media e la loro efficacia;
- Scegliere la piattaforma più rilevante, ogni social ha un target e un approccio differente (TikTok prevede video brevi ed un target più giovanile, Twitter viene utilizzato per la condivisione di notizie mentre Instagram per foto e video più lunghi con un target più vario);
- Prendere ispirazione dai competitors e dalle aziende leader del settore;
- Stabilire un piano dei contenuti ed un cronoprogramma delle azioni social;
- Attuare e sperimentare il piano di marketing.

Inter Media House ha scelto Instagram come piattaforma più rilevante per i contenuti digitali della società. La pagina ufficiale dell’Inter, che conta ad oggi oltre dieci milioni di followers, pubblica foto e video delle partite della squadra, ma si occupa anche di promuovere e pubblicizzare il merchandising del team e di annunciare i nuovi acquisti della società, pensando e pubblicando i post in modo da coinvolgere i tifosi in ogni fase importante della stagione.

Il lavoro più evidente della Media House interista lo si nota nei video di presentazione dei nuovi calciatori. In questi video l’audio è in inglese, per internazionalizzare il post, ed il calciatore diventa un vero e proprio attore che viene presentato in contesti al di fuori del calcio. Tra gli esempi più famosi troviamo il giocatore danese Cristian Eriksen che viene presentato all’interno del teatro La Scala di Milano, accompagnato da violini, con una voce fuoricampo che parla di sogni che non si pensavano realizzabili, facendo intendere che giocare per una squadra prestigiosa come l’Inter è per il calciatore un sogno che si avvera.

L'attuale capitano Lautaro Martinez venne presentato nel 2018 con un video sulle caratteristiche del toro, che non è altro che il soprannome del calciatore argentino, descrivendolo come animale simbolo di forza, virilità, autorità.

Il lavoro di Inter Media House si è sempre più evoluto, creando video di presentazione dei giocatori, ma anche video emozionali su partite del passato che hanno fatto la storia, o raccontando partite importanti del presente quali i derby di Milano o la finale di UEFA Champions League, che ricordano quasi dei cortometraggi, grazie anche all'aiuto dello sponsor di maglia principale dell'Inter dall'estate 2023: Paramount Plus.

Paramount Plus è una società di streaming statunitense che fa guadagnare alla società 15 milioni di euro annuali più eventuali bonus e che, grazie alla Media House, ha creato per la stagione 2023/2024 una miniserie su Instagram e su YouTube con i video delle presentazioni dei nuovi acquisti, aumentando la qualità dei video e della loro realizzazione.

Una Media House non si occupa solamente dei contenuti video e foto, ma anche, tramite delle analisi social, del cronoprogramma dei post, ovvero le tempistiche di pubblicazione.

Giuliano Giorgetti, ex Media Content Director di Inter Media House, ha come slogan "Content is the King, Distribution is the Queen" per sottolineare proprio l'importanza della distribuzione dei contenuti e quindi delle tempistiche con cui vengono resi fruibili al pubblico non solo nazionale, ma anche estero. Per pubblicare contenuti che raggiungano un maggior numero di utenti, l'orario migliore è tra le 11:00 e le 15:00, ma per raggiungere un pubblico più internazionale e quindi pubblicare tenendo conto di fusi orari differenti, è necessario pubblicare contenuti più frequentemente per poter coprire un'area geografica più ampia.

Un altro social utilizzato dall'Inter è la piattaforma cinese TikTok, dove vanta un numero di undici mila followers, tramite cui Inter Media House posta video brevi di challenge fatte direttamente dai calciatori, oppure video divertenti replicando i trend del momento facendoli diventare virali, soprattutto tra i giovani. In questo caso il lavoro del team di marketing è quello di scovare le tendenze del momento, creare video divertenti per far sentire la community interista più coinvolta e divertita, nonché creando una sorta di interazione tra tifosi e giocatori tramite le challenge.

Secondo gli ultimi dati forniti dall'FC Internazionale Milano ⁴², Inter Media House dal 2017 al 2021 ha condiviso circa 30 milioni di contenuti a stagione, portando a triplicare la community neroazzurra.

3.5 Il co-marketing con gli sponsor

Come tutte le società di calcio, ma non solo, l'FC Internazionale Milano ha una serie di sponsor che le garantiscono un certo ammontare di denaro in cambio di visibilità.

Uno sponsor però non è solo una fonte di guadagno, ma può essere anche un partner commerciale con cui creare campagne di marketing e merchandising. In questo caso si parla di *co-marketing* o *partnering commerciale* che è una "politica commerciale attuata in collaborazione tra più aziende, imprese, ecc., che hanno stipulato un accordo riguardante una o più iniziative di marketing: come la promozione, lo studio, la commercializzazione dei prodotti. La finalità di questa politica è di sviluppare insieme un progetto di mercato mirato a comuni obiettivi commerciali." (Treccani, Treccani.it s.d.).

Gli sponsor dell'Inter⁴³ sono visibili sulla maglia ufficiale e tra questi troviamo Nike, sponsor tecnico dal 1998, a cui l'Inter affida la creazione e la produzione delle divise da gara.

La società ha creato ed ideato una linea di abbigliamento in partnership con Nike per espandere il proprio mercato.

Il main sponsor dalla fine della stagione 2022/2023 è Paramount Plus con il quale l'Inter ha instaurato, oltre che un rapporto di sponsorship, una partnership per la realizzazione di contenuti multimediali con cui attuare le strategie di social media marketing.

EBay, che già era partner commerciale dell'Inter essendo il partner ufficiale del commercio online, è diventato dalla stagione 2022/2023 lo sponsor di manica versando alla società 5 milioni di euro a stagione.

⁴² <https://www.inter.it/it/notizie/2021-09-30-inter-media-house-compleanno>

⁴³ <https://www.inter.it/it/club/partners?type=men>

L'ultimo sponsor presente sulla maglia è il *back sponsor* che dalla stagione 2023/2024 è U-Power, che si occupa di abbigliamento da lavoro, che farà guadagnare all'Inter una somma che si aggira sui 5 milioni di euro a stagione.

L'insieme dei ricavi di tutti gli sponsor presenti sulla maglia porta alle casse della società un ricavo di una base fissa di 51 milioni di euro a stagione, che potrebbe aumentare con il raggiungimento di alcuni obiettivi prefissati dalle società in cambio di bonus.

Se si pensa agli sponsor dell'Inter, è inevitabile pensare a Pirelli. Pirelli è una multinazionale che si occupa di produrre pneumatici per automobili, moto e biciclette, ed è stata lo sponsor più longevo della storia interista, ma anche una delle partnership più lunghe al mondo.

La collaborazione tra Pirelli e Inter è nata nel 1995 ed è durata per 26 anni, ha fatto guadagnare all'Inter 234 milioni di euro (circa 9 mln a stagione).⁴⁴ Il calcio si è però evoluto e con l'avvento degli sceicchi arabi che investono i miliardi nel mondo del pallone, l'Inter si è trovata costretta ad interrompere questo sodalizio per cercare uno sponsor che garantisse maggiori entrate per la società. I buoni rapporti con Pirelli hanno fatto sì che la società rimanesse a far parte dell'ambiente interista ed è ad oggi "*Global Tyre Partner*" ovvero partner mondiale di pneumatici.

Tra gli altri partner commerciali troviamo l'azienda di lusso Moncler che dal 2021 si occupa di creare una linea di abbigliamento interamente dedicata alla squadra con cui i giocatori si presentano allo stadio e che indossano durante le trasferte ufficiali. Moncler si occupa anche dell'abbigliamento dell'allenatore Simone Inzaghi che, grazie a questo accordo commerciale, veste gli abiti dell'azienda durante le partite.

Tra i partner commerciali più recenti vi è Socios.com che è "è una piattaforma *direct-to-consumer* (D2C) che sfrutta la tecnologia *blockchain* per fornire alle principali organizzazioni e club sportivi in tutto il mondo gli strumenti per coinvolgere le loro *fanbase* globali."⁴⁵ (Socios.com s.d.) Tra gli strumenti utilizzati da Socios.com troviamo i *fan token* che rappresentano una varietà di criptovaluta o token digitali adoperati nell'ambito dello sport e dell'intrattenimento al fine di interagire con gli appassionati e i sostenitori, in questo caso i

⁴⁴ <https://www.calcioefinanza.it/2021/07/01/quanto-ha-investito-pirelli-inter/>

⁴⁵ <https://www.socios.com/it-it/inizia-una-nuova-era-inter-annuncia-socios-com-come-nuovo-partner-di-maglia-per-la-stagione-2021-22/>

tifosi dell'Inter. I tifosi detentori di fan token possono partecipare attivamente a determinate scelte della squadra, oltre a poter vincere premi, tra cui la possibilità di poter assistere ad una partita dell'Inter in modo gratuito e con la tariffa *lounge* che permette di accedere al ristorante con un servizio di catering e un buffet all'intervallo tra il primo e il secondo tempo, oltre alla possibilità di vedere la partita dalle migliori postazioni.

Prima di diventare partner commerciale anche Socios.com è stata main sponsor della maglia neroazzurra.

Tra le partnership principali dell'Inter troviamo quella stipulata con Bper Banca e Mastercard. Bper Banca l'*official banking partner* si trova sui cartelloni pubblicitari presenti all'interno dello stadio. Questa collaborazione permette ai tifosi interisti di aver garantite transazioni sicure nell'acquisto di biglietti o di merchandising. Inoltre, i titolari delle carte Mastercard hanno, in certi casi, un diritto di prelazione sull'acquisto dei biglietti delle partite interiste, per poter avvicinare ancora di più i tifosi alla propria squadra del cuore.

Per avvicinare maggiormente i giovani tifosi, la società ha instaurato un rapporto di partnership con Konami, società di videogiochi giapponese, che è diventata dalla stagione 2022/2023 oltre che *Global Football Videogame Partner*, anche *Youth Development Centre Partner* e *Training Kit Back Partner*; quindi, il suo nome compare sul retro delle divise da allenamento della prima squadra e nelle divise da prepartita. Konami detiene inoltre il *naming right* sul centro di allenamento della primavera dell'Inter che prende quindi il nome di "*KONAMI Youth Development Centre in Memory of Giacinto Facchetti*". Questa collaborazione ha permesso ai giovani tifosi interisti di sfidarsi al noto gioco FIFA in un torneo ufficiale.

Sono stati citati solo alcuni dei più importanti partner commerciali con cui l'Inter ha intrapreso delle collaborazioni di vario genere. L'FC Inter Milano ha infatti accordi di partnership con 36 aziende, esclusi gli accordi con gli sponsor.

Come si è potuto notare, alcuni dei partner commerciali sono stati in precedenza sponsor della squadra. In seguito all'accordo di sponsorship, spesso le società beneficiano reciprocamente di vantaggi non solo a livello finanziario e di visibilità, ma anche a livello commerciale, come la creazione di prodotti congiunti.

In alcuni casi è necessario passare da un rapporto di sponsorship ad uno di partnership per questioni economiche. Come Pirelli, infatti, alcune società non sono più in grado di offrire la

somma pattuita nel contratto, o la società calcistica necessita di maggiori liquidità, ma per mantenere un legame commerciale che è proficuo per entrambe le parti, si decide di rivedere l'accordo ed iniziare un'attività di collaborazione commerciale.

La progressione da sponsor a partner commerciale può portare vantaggi supplementari, tra cui un maggiore coinvolgimento nell'operatività, la condivisione di risorse e competenze, e l'apertura a nuove prospettive di sviluppo aziendale.

In sintesi, l'analisi dettagliata della sponsorizzazione e delle strategie di co-marketing nel contesto sportivo sottolinea l'importanza fondamentale di queste pratiche nell'instaurare una cooperazione efficace tra le organizzazioni sportive e i loro collaboratori commerciali, con conseguenti vantaggi concreti in termini di esposizione mediatica e di creazione di valore condiviso.

3.6 Situazione economica

L'FC Internazionale Milano ha avuto durante l'anno del COVID-19 un brusco calo dei ricavi a fronte di un ingente ammontare di costi, portando a bilancio perdite sostanziose pari a 102,4 milioni di euro per la stagione 2019/2020 ⁴⁶. Dati che andranno a peggiorare nella stagione successiva, con le perdite d'esercizio che raggiungono i massimi storici per una squadra di serie A, per un totale complessivo di 245,6 milioni di euro ⁴⁷.

Bisogna precisare che la maggior parte dei bilanci delle società calcistiche chiude con un risultato negativo; la gestione da parte della società Inter si basa su un contenimento delle perdite. L'FC Internazionale ha avuto nei 16 anni della gestione Moratti un ammontare totale delle perdite pari a 1,3 miliardi di euro che il Presidente ha coperto in parte con il proprio patrimonio⁴⁸. Questo ha portato l'Inter ad avere enormi successi in ambito calcistico, grazie

⁴⁶

https://www.inter.it/media/downloads/2021/2021_03_8_15_51_31FC%20Group%20IV%20CEE%2030.06.2020%20ITA.pdf

⁴⁷

https://www.inter.it/media/downloads/2022/2022_04_11_16_37_04Consolidato%20Inter%20IV%20CEE%2030.06.2021.pdf

⁴⁸ <https://medium.com/archivio-fabbrica/unanalisi-economica-del-bilancio-2011-dell-inter-e-delle-sue-prospettive-8ba146278ce7>

all'acquisto di giocatori molto costosi, ma ha fatto sì che a livello economico ne risentissero i bilanci più recenti.

Prima della pandemia, l'Inter della gestione Zhang era riuscita a risanare le perdite. Durante la stagione 2017/2018 i bilanci dell'Inter hanno fatto registrare una perdita di "soli" 17,7 milioni di euro⁴⁹, aumentati a 48 milioni nella stagione successiva⁵⁰ dovuti ad un ingente costo dei nuovi giocatori acquistati, nonostante gli incassi record.

Come si può notare, le perdite del periodo pre-pandemia sono contenute e la società era riuscita a migliorare i risultati delle gestioni precedenti.

La principale causa delle perdite registrate nelle stagioni 2019/2020 e 2020/2021 si riscontra nelle restrizioni legate alla pandemia. Le chiusure degli stadi hanno fatto sì che l'Inter, così come tutte le squadre di serie A, perdesse una delle principali fonti di ricavi. Tra le altre cause dei mancati introiti, vi sono le riduzioni contrattuali degli sponsor dovuti dall'impossibilità di erogare i benefit previsti dai contratti, proprio a causa delle chiusure degli stadi.

Il progetto di ripresa dell'Inter, che si è basato su tagli degli stipendi dei giocatori, su nuovi contratti di sponsorship e sulla riapertura degli stadi, ha portato ad una importante riduzione della perdita.

L'ultimo bilancio disponibile riguarda la stagione 2021/2022 in cui si può evidenziare una perdita d'esercizio dal valore di 140 milioni di euro⁵¹, in calo rispetto ai 245,6 milioni della stagione precedente.

Bisogna tener conto però, che per le stagioni 2021/2022 e 2022/2023 non vi sono stati introiti dallo sponsor principale, Digitalbits, che non ha adempiuto agli obblighi contrattuali stipulati non solo con l'Inter, ma anche con altre squadre di cui era sponsor. Ciò ha fatto sì che l'Inter abbia avuto dei mancati ricavi per un valore base di 24 milioni di euro, al quale si aggiungono i vari bonus che comprendono il passaggio agli ottavi, quarti e semifinali di UEFA Champions

⁴⁹ <https://www.calcioefinanza.it/2020/11/30/bilancio-inter-2019-ricavi-costi/#:~:text=Finanza-,Bilancio%20Inter%202019%20%E2%80%93%20L'inter%20ha%20chiuso%20l'esercizio,milioni%20di%20euro%20plusvalenze%20comprese.>

⁵⁰

https://www.inter.it/media/downloads/2020/2020_04_27_09_30_04FC%20Group%20IV%20CEE%2030.06.2019%20ITA.pdf

⁵¹

https://www.inter.it/media/downloads/2023/2023_04_13_11_57_04Consolidato%20Inter%20IV%20CEE%2030.06.2022.pdf

League per la stagione 2022/2023, la vittoria della Supercoppa Italiana e della Coppa Italia per entrambe le stagioni, per un danno complessivo di 90 milioni di euro⁵² per cui la società di cripto valute dovrà rispondere legalmente.

Lo sponsor Digitalbits è stato sostituito per l'ultima parte della stagione 2022/2023 da Paramount Plus, dopo che la società aveva deciso di rimuovere dalla maglia la società di cripto valute. Paramount Plus ha inoltre rinnovato l'accordo per la stagione 2023/2024.

I dati di bilancio per la stagione 2022/2023 non sono ancora stati approvati dal Consiglio di Amministrazione, ma le stime di Calcio e Finanza⁵³ sono confortanti per la società milanese. La perdita risulterebbe ridotta fino a raggiungere un valore di 80 milioni di euro, un miglioramento di 60 milioni rispetto alla stagione precedente.

Per quanto riguarda gli aspetti di marketing, è disponibile il bilancio al 31 marzo 2023⁵⁴, riguardante la stagione 2022/2023, della società controllata per la maggioranza dalla società FC Internazionale Milano S.p.A., Inter Media and Communication S.p.A., la società in cui confluiscono i ricavi media e sponsor del club nerazzurro.

Da questo bilancio si può notare come, rispetto al bilancio al 31 marzo 2022, vi è un leggero calo dei ricavi per un valore di 0,9 milioni di euro. Sono in aumento invece i ricavi dai media, che sono passati da 7 milioni del bilancio al 31 marzo 2022, a 7,5 milioni per lo stesso periodo dell'anno 2023.

A diminuire sono ancora i ricavi da sponsor, sempre per un impatto negativo avuto dalla società Digitalbits.

Nella figura 3.2 è riportato il confronto tra la suddivisione dei ricavi ottenuti dagli sponsor per il periodo luglio 2021-marzo 2022 e luglio 2022-marzo 2023.

⁵² <https://www.calciomercato.com/news/l-inter-segue-la-roma-e-toglie-digitalbits-dalla-maglia-un-danno-19208>

⁵³ <https://www.calcioefinanza.it/2023/06/13/inter-stime-bilancio-2023-ricavi-perdita/>

⁵⁴

https://www.inter.it/media/downloads/2023/2023_05_29_12_47_01Financial%20Results%20of%20Inter%20Media%20and%20Communication%20S.p.A%20for%20the%20nine%20months%20ended%20March%2031%202023.pdf

Figura 3.2 - Ricavi da sponsor Inter Media and Communication S.p.A.

	For the nine months ended March 31	
	2022	2023
<i>(in thousands of €)</i>		
Shirt	19,833	5,214
Technical	9,375	9,375
EU/Global	10,429	19,600
Regional and naming rights	7,410	2,721
Sponsorship Revenue	47,046	36,910

Si può notare come le maglie da gara hanno subito un brusco crollo, proprio per la mancanza di introiti dal *main sponsor*.

Nella figura 3.3 sono rappresentati i ricavi indiretti derivanti dai media della Serie A e dalla UEFA, sempre per il periodo di nove mesi fino a marzo 2022 in confronto ad un periodo di nove mesi fino a marzo 2023.

Figura 3.3 – Ricavi indiretti Serie A e UEFA

E. Serie A and similar Indirect Media Revenue *	65,691	79,215
F. UEFA Indirect Media Revenue *	58,205	53,878
G. Adjusted Media Revenue (A+E+F)	130,909	140,546

Si può riscontrare come siano in lieve calo i ricavi UEFA, poiché per il raggiungimento del *settlement agreement*, un patto per rientrare nei criteri del *Financial Fairplay*, la UEFA ha trattenuto dal montepremi spettante per la partecipazione alla UEFA Champions League il contributo finanziario di 4 milioni di euro. I ricavi UEFA sono però in aumento, grazie al raggiungimento anche della finale della competizione UEFA Champions League, che verranno però conteggiati nel quarto trimestre.

Tornando alle stime del bilancio della FC Internazionale Milano S.p.A., si stimano ricavi da stadio di circa 80 milioni di euro, complice anche il lungo cammino della squadra nella competizione europea fino al raggiungimento della finale.

Per quanto riguarda i costi, il loro valore è in diminuzione grazie anche alla diminuzione dei costi di ammortamento dei giocatori in seguito alle cessioni a titolo definitivo di alcuni componenti della squadra.

I costi del personale, che comprendono salari e stipendi, non hanno avuto una particolare flessione, complici i bonus che hanno ricevuto i giocatori durante i passaggi dei turni della UEFA Champions League.

La gestione ordinaria, che comprende tutte le operazioni che una impresa svolge regolarmente, chiuderebbe secondo le stime con una perdita in netto miglioramento.

Ciò che impatta maggiormente il risultato finale d'esercizio è l'area finanziaria comprendente interessi ed oneri finanziari. La società ha infatti a carico un valore di 50 milioni di euro di interessi legati a finanziamenti sia verso banche che per finanziamenti e prestiti obbligazionari. Tali costi faranno aumentare la perdita per un valore netto di 80 milioni di euro.

Tra i prestiti che interessano in modo indiretto la società neroazzurra vi è il prestito richiesto dalla famiglia Zhang, proprietaria della FC Internazionale Milano S.p.A., al fondo americano Oaktree. Zhang ha infatti un debito verso il fondo californiano di circa 329,6 milioni di euro compresi di interessi.

Il prestito dovrebbe essere interamente restituito dal Presidente entro maggio 2024, pena il passaggio della proprietà neroazzurra nelle mani del fondo americano. Il Presidente è ad oggi al lavoro per cercare un accordo per un rifinanziamento in attesa che l'imprenditore cinese possa avviare le pratiche della costruzione di uno stadio di proprietà per l'Inter e che possa poi, una volta aumentato il valore della società in seguito a tale operazione, vendere la società e ripagare il debito ad Oaktree.

Per riassumere, la società neroazzurra ha attuato una strategia di marketing efficace che l'ha portata ad aumentare i propri ricavi e a contribuire alla diminuzione della perdita d'esercizio netta. Nonostante i bilanci siano ancora in negativo, la situazione economica è in ripresa.

Conclusione

Negli ultimi anni il denaro che ruota attorno al calcio ha un impatto sempre più importante sulla gestione della squadra da parte della società.

Per comprendere come il calcio sia arrivato ad una tale importanza economica, diventando a tutti gli effetti un business, è bene tornare alle sue origini. Il gioco del calcio ha origini antichissime che risalgono al periodo della civiltà della Mesoamerica, ma per come lo intendiamo noi, il calcio moderno è nato nell'Inghilterra dell'Ottocento.

Iniziato come gioco, le persone hanno iniziato ad interessarsi sempre più al pallone, iniziando a praticare inizialmente in maniera amatoriale, poi in maniera più professionistica, fino al raggiungimento di un primo grande obiettivo: stipendiare i giocatori delle società di calcio. Da questo momento il calcio inizia ad affacciarsi ad una realtà economica, osservando con maggiore attenzione ed interesse tutte le modalità con cui poter incassare denaro attraverso l'attività sportiva.

Tra le prime modalità con cui le società potevano avere dei ricavi importanti, ci sono gli sponsor che in cambio di pubblicità, prima su cartelloni pubblicitari all'interno degli stadi e poi sulle divise da gioco, versavano soldi alla società di calcio promotrice.

Con l'ingresso dell'attività economica nel mondo del calcio, la competizione non si è più basata solo sui risultati sportivi, ma anche sui risultati in termini monetari

L'obiettivo che ha ispirato e guidato la tesi è stato analizzare se e come l'applicazione di strategie, logiche e strumenti di marketing da parte delle società di calcio possa contribuire a migliorarne i risultati competitivi ed economici.

In particolare, si è avuto modo di approfondire in che modo, applicando il marketing, le società calcistiche possano aumentare i propri ricavi, riuscendo così ad essere competitive sia a livello sportivo, acquistando i migliori giocatori sul mercato, che economico poiché, avendo dei bilanci positivi, la società aumenta la propria attrattività nei confronti di stakeholders ed investitori.

Nonostante spesso le scelte che sono state fatte dalle società di calcio (quali le cessioni di determinati giocatori, il cambio di logo e di inno, la sostituzione di sponsor ritenuti "storici")

ecc.) non sono state ben viste dalle rispettive tifoserie, l'elaborato ha permesso di analizzare in maniera più analitica e dal punto di vista economico il perché di determinate scelte, ma soprattutto il loro effetto sui bilanci delle società.

L'analisi della squadra presa in considerazione nell'ultimo capitolo, l'FC Internazionale Milano, ha fatto sì che gli aspetti teorici appresi nel corso degli studi e approfonditi durante la stesura dei primi capitoli della tesi, trovassero una reale applicazione. Dopo aver ricostruito l'approccio di marketing seguito dalla società, la ricerca e l'analisi di dati tratti dai bilanci ha permesso di verificare come grazie ad alcuni piani di marketing, che hanno permesso di aumentare l'appeal sul mercato e, più in generale, nei confronti degli stakeholder, le perdite d'esercizio siano diminuite.

L'analisi del caso Inter ha mostrato anche come l'aspetto economico e l'aspetto sportivo non siano sempre necessariamente legati. Nonostante i bilanci in perdita da dopo il Covid, infatti, la squadra è riuscita a conquistare cinque trofei e raggiungere due finali europee. Ciò è stato possibile grazie ad alcune scelte quali le cessioni di giocatori importanti e dai costi di ammortamento considerevoli, alla riduzione degli stipendi dei giocatori in rosa, ma anche grazie ad un efficace lavoro di marketing. Per esempio, gli sforzi profusi lato marketing hanno fatto sì che l'interesse per la squadra non calasse nonostante le sessioni di calcio mercato si basassero su cessioni onerose ma ingressi di giocatori a parametro zero. In particolare, decisiva è stata l'introduzione di una Media House che promuove la squadra, il merchandising e crea contenuti multimediali che appassionano e coinvolgono il tifoso.

In definitiva, l'analisi teorica e l'approfondimento di un caso studio permettono di concludere che sarebbe auspicabile avere un andamento positivo sia per l'aspetto economico che per quello sportivo. Purtroppo, questo non è sempre possibile, anche a causa di fattori contingenti quali quelli sperimentati in concomitanza della pandemia da COVID-19 che hanno impattato pesantemente e in negativo su entrambi. Il marketing può contribuire ponendo in essere delle azioni volte a mantenere un equilibrio tra i due aspetti (sportivo ed economico), senza dimenticare che il calcio è uno sport e l'obiettivo ultimo è quello di raggiungere i migliori risultati sportivi, con la consapevolezza che ciò è possibile se nel lungo periodo la situazione economica è positiva o in crescita. Una situazione economica negativa può portare a risultati sportivi nel breve periodo, ma nel lungo periodo obbliga la squadra ad indebolirsi e a non raggiungere il risultato sportivo sperato.

Bibliografia e sitografia

- AITA, ALESSANDRO. *La classifica delle squadre più tifate in Italia: che sorprese dopo la Juventus*. 21.03.2023. <https://www.oasport.it/2023/03/la-classifica-delle-squadre-piu-tifate-in-italia-che-sorprese-dopo-la-juventus/>.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Branding*. s.d. <https://www.ama.org/topics/branding/>.
- AVVOCATO DOTT.FELICE. *Ecco i settlement agreement della UEFA: tutto sui regimi transattivi che dovranno rispettare Milan, Juve, Inter, Roma e PSG*. 02.09.2022. <https://www.feliceraimondo.it/ecco-i-settlement-agreement-della-uefa-tutto-sui-regimi-transattivi-che-dovranno-rispettare-milan-juve-inter-roma-e-psg/>.
- BERNARD JAMES MULLIN, STEPHEN HARDY, WILLIAM ANTHONY SUTTON. *Sport Marketing*. Human Kinetics, 2000.
- CALCIOEFINANZA.IT. *Quanto costa andare allo stadio: la Serie A è tra i campionati più cari al mondo*. 23.09.2015. <https://www.calcioefinanza.it/2015/09/23/quanto-costa-andare-allo-stadio-la-serie-a-e-tra-i-campionati-piu-cari-al-mondo/>.
- . *Dal Bayern alla Juve, la classifica degli sponsor di maglia dei top club*. 16.08.2022. <https://www.calcioefinanza.it/2022/08/16/classifica-sponsor-di-maglia-europa/>.
- . *Diritti tv, in Premier l'ultima incassa più della prima in Serie A*. 03.07.2022. <https://www.calcioefinanza.it/2022/07/03/ricavi-diritti-tv-serie-a-premier-league/>.
- . *Inter, i numeri del bilancio 2019 tra ricavi e costi*. 30.11.2020. <https://www.calcioefinanza.it/2020/11/30/bilancio-inter-2019-ricavi-costi/#:~:text=Finanza%20,Bilancio%20Inter%202019%20%E2%80%93%20L'Inter%20ha%20chiuso%20l'esercizio,milioni%20di%20euro%20plusvalenze%20comprese>.
- . *Inter, le stime sul bilancio 22/23: rosso dimezzato con la Champions ma pesano gli interessi*. 13.06.2023. <https://www.calcioefinanza.it/2023/06/13/inter-stime-bilancio-2023-ricavi-perdita/>.

- . *Serie A, conti in rosso per le big: persi oltre 3 miliardi negli ultimi 10 anni.* 01.03.2023.
<https://www.calcioefinanza.it/2023/03/01/serie-a-conti-in-rosso-per-le-big-persi-oltre-3-mld-negli-ultimi-10-anni/>.
- CAZZARO, ROBERTO. *Il Marketing mix nel digital marketing.* s.d. <https://blog.unique.it/il-marketing-mix-nel-digital-marketing#:~:text=Nell'accezione%20accademica%20di%20Philip,raggiungere%20i%20suoi%20potenziali%20clienti.>
- CRISTIANORONALDO.COM. *Cristiano Ronaldo - Partners.* s.d.
[https://www.cristianoronaldo.com/#partners.](https://www.cristianoronaldo.com/#partners)
- FACCHETTI, GIACINTO. s.d.
- FIGC. *Il palmares e la storia delle nazionali.* s.d. <https://www.figc.it/it/nazionali/palmares-storia/palmares-e-storia/>.
- FIFA. *FIFA.com about FIFA.* s.d. <https://www.fifa.com/about-fifa/organisation.>
- FIGC. «Report calcio.» *Figc.it.* 2022.
[https://www.figc.it/media/uploads/federazione/trasparenza/RC_2022_COMPLETO_BASSA.pdf.](https://www.figc.it/media/uploads/federazione/trasparenza/RC_2022_COMPLETO_BASSA.pdf)
- BRAND FINANCE. *static.brandirectory.com.* s.d.
[https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-football-50-2022-preview.pdf.](https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-football-50-2022-preview.pdf)
- THE FPA. *The FPA .* s.d. <https://www.thepfa.com/>.
- GAZZETTA.IT. *Fair Play finanziario, ecco le sanzioni: multe per Juve, Inter, Milan e Roma.* 2 09 2022. [https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/Juventus/02-09-2022/uefa-fair-play-finanziario-ecco-sanzioni-multe-juve-inter-milan-roma-4402157901333.shtml.](https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/Juventus/02-09-2022/uefa-fair-play-finanziario-ecco-sanzioni-multe-juve-inter-milan-roma-4402157901333.shtml)
- THE IFAB. *The IFAB.* s.d. <https://www.theifab.com/organisation/>.
- INTER, CDA. «Bilancio consolidato Inter 2019.» s.d.
[https://www.inter.it/media/downloads/2020/2020_04_27_09_30_04FC%20Group%20OIV%20CEE%2030.06.2019%20ITA.pdf.](https://www.inter.it/media/downloads/2020/2020_04_27_09_30_04FC%20Group%20OIV%20CEE%2030.06.2019%20ITA.pdf)

—. «Bilancio consolidato Inter 2020.» s.d.
https://www.inter.it/media/downloads/2021/2021_03_8_15_51_31FC%20Group%20IV%20CEE%2030.06.2020%20ITA.pdf.

—. «Bilancio consolidato Inter 2021.» s.d.
https://www.inter.it/media/downloads/2022/2022_04_11_16_37_04Consolidato%20Inter%20IV%20CEE%2030.06.2021.pdf.

—. «Bilancio consolidato Inter 2022.» s.d.
https://www.inter.it/media/downloads/2023/2023_04_13_11_57_04Consolidato%20Inter%20IV%20CEE%2030.06.2022.pdf.

INTER.IT. *Investor Relations*. s.d. <https://www.inter.it/it/club/investor-relations>.

—. *Organigramma*. s.d. <https://www.inter.it/it/club/organigramma>.

—. *Quattro anni di Inter Media House*. 30.09.2021. <https://www.inter.it/it/notizie/2021-09-30-inter-media-house-compleanno>.

KOTLER, HOLLESSEN, OPRESNIK. *Social Media Marketing - Marketer nella rivoluzione digitale*. Hoepli, 2019.

MASSIMO GIARDINO, DOTTORE COMMERCIALISTA E REVISORE LEGALE. *Il bilancio d'esercizio delle società di calcio professionistiche*. s.d. <https://www.valoreassociati.it/articoli/6/il-bilancio-desercizio-delle-societa-di-calcio-professionistiche>.

MAZZEO, LEONARDO. *Proprietari di squadre di calcio più ricchi al mondo: la classifica*. s.d. <https://www.sisal.it/scommesse-matchpoint/blog/fuori-campo/calcio-proprietari-club-piu-ricchi-al-mondo-patrimoni-classifica#:~:text=%235%20Mansour%20bin%20Zayd%20Al,City%3A%20patrimonio%20di%2023%20miliardi>.

MEDIUM.COM. *Un'analisi economica del bilancio 2011 dell'Inter e delle sue prospettive*. s.d. <https://medium.com/archivio-fabbrica/unanalisi-economica-del-bilancio-2011-dell-inter-e-delle-sue-prospettive-8ba146278ce7>.

MUGGIANI, GIORGIO. Milano, 9 marzo 1908.

PIERANGELO BRIVIO, STEFANO CHRISTIAN PERON, GIAN PAOLO ROSI (A CURA DI). *Un amore sulla pelle: La storia dell'Inter attraverso le sue maglie* RCS. Mediagroup S.p.A. Divisione Quotidiani, 2014.

RUNCHI, MATTEO. *Il Bollettino*. 1.04.2023. <https://www.ilbollettino.eu/2023/04/01/da-dove-vengono-e-dove-vanno-i-sodi-nel-calcio/>.

RUSSO, CHIARA. *Il rebranding dell'Inter: la strategia di marketing del club calcistico*. 11.10.2022. <https://it.linkedin.com/pulse/il-rebranding-dellinter-la-strategia-di-marketing-del-chiara-russo>.

INTER MEDIA AND COMMUNICATION S.P.A. «Financial Results of Inter Media and Communication S.p.A 2023.» s.d. https://www.inter.it/media/downloads/2023/2023_05_29_12_47_01Financial%20Results%20of%20Inter%20Media%20and%20Communication%20S.p.A%20for%20the%20nine%20months%20ended%20March%2031%202023.pdf.

SOCIOS.COM. *Socios.com*. s.d. <https://www.socios.com/it-it/inizia-una-nuova-era-inter-annuncia-socios-com-come-nuovo-partner-di-maglia-per-la-stagione-2021-22/>.

SPORTMAGAZINE.IT. *Il patrimonio di Nasser Al Khelaifi: quanto guadagna il presidente del PSG*. 23.04.2021. <https://www.sportmagazine.it/calcio/2021/04/23/al-khelaifi-patrimonio/>.

SUPINO, DANILO. *Quali sono le squadre di calcio più seguite sui social? Milan batte Inter, ma il Real è avanti a tutte*. 15.06.2023. https://www.corriere.it/tecnologia/23_giugno_15/squadre-calcio-piu-seguite-social-aa4539aa-e23b-4b40-9249-c8f22d351xk.shtml#:~:text=In%20testa%20alla%20classifica%20c,spalle%20il%20Paris%20Saint%20Germain.

TRACY L. TUTEN, MICHAEL R. SOLOMON. *Social media marketing Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*. Pearson Education, 2014.

TRAMACERE, EMANUELE. *L'Inter come la Roma, toglie DigitalBits dalla maglia: danno economico da oltre 90 milioni, c'è la risposta dello Sponsor*. 29.04.2023.

<https://www.calciomercato.com/news/l-inter-segue-la-roma-e-toglie-digitalbits-dalla-maglia-un-danno-19208>.

TRECCANI. *Treccani.it*. s.d. https://www.treccani.it/vocabolario/triplete_%28Neologismi%29/.

—. *Vocabolario Treccani*. s.d. <https://www.treccani.it/vocabolario/sponsor/>.

—. *Vocabolario Treccani*. s.d. https://www.treccani.it/enciclopedia/marketing_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/#:~:text=Il%20marketing%20%C3%A8%20quell'insieme,e%20di%20vendita%20dell'impresa.

UEFA. *Tutto ciò che c'è da sapere sul fair play finanziario*. Vers. 2 luglio 2015. 28.02.2014. <https://it.uefa.com/news/0212-0e89268bfa74-02f3a02f0463-1000--tutto-cio-che-c-e-da-sapere-sul-fair-play-finanziario/>.

VULPIS, MARCEL. *Effetto Messi sull'Inter Miami: boom social e vendita delle maglie. E quei vantaggi fiscali...* 23.06.2023. <https://www.calciomercato.com/news/effetto-messi-sull-inter-miami-boom-social-e-vendita-delle-magli-14434>.

WIKIPEDIA. *Grande Inter*. s.d. https://it.wikipedia.org/wiki/Grande_Inter.

—. *Mesoamerica*. s.d. <https://it.wikipedia.org/wiki/Mesoamerica>.

—. *Milan Foot-Ball and Cricket Club 1907-1908*. s.d. https://it.wikipedia.org/wiki/Milan_Foot-Ball_and_Cricket_Club_1907-1908.

—. *Storia del calcio - La nascita del football*. s.d. https://it.wikipedia.org/wiki/Storia_del_calcio#La_nascita_del_football.

—. *Suning Holdings Group*. s.d. https://it.wikipedia.org/wiki/Suning_Holdings_Group.

—. *Sponsorizzazioni nel calcio italiano*. s.d. https://it.wikipedia.org/wiki/Sponsorizzazioni_nel_calcio_italiano#L'arrivo_degli_sponsor.