



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**LO SPORT COME STRUMENTO DI  
BUSINESS: POLITICHE DI MARKETING  
RELATIVE AL SISTEMA CALCIO**

**SPORT AS A BUSINESS TOOL: MARKETING  
POLICIES RELATED TO THE FOOTBALL  
SYSTEM**

Relatore:  
Prof. Valerio Temperini

Rapporto Finale di:  
Edoardo Moretti

Anno Accademico 2021/2022



## **Indice**

INTRODUZIONE	1
<b>CAPITOLO 1. IL BUSINESS DELLO SPORT</b>	<b>3</b>
1.1 DA ATTIVITA' A PRODOTTO	3
1.2 LA DOMANDA DELLO SPORT	6
1.3 L'OFFERTA DELLO SPORT	10
<b>CAPITOLO 2. IL MARKETING NEL CALCIO</b>	<b>13</b>
2.1 L'EVOLUZIONE DELLE SOCIETA' CALCISTICHE	13
2.2 NUOVI ASPETTI GESTIONALI	18
2.3 L'IMPORTANZA DEL BRAND PER I CLUB CALCISTICI	21
2.4 POLITICHE DI MARKETING	22
2.5 IL RUOLO DEL MARKETING TERRITORIALE NEL CALCIO	29
<b>CAPITOLO 3. LO STADIO, UNA RISORSA ECONOMICA</b>	<b>33</b>
3.1 IL RUOLO SOCIALE DELLO STADIO	33
3.2 IL MARKETING APPLICATO ALLO STADIO	34
3.3 POLITICHE DI MARKETING MIX NEGLI STADI	37
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>43</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>45</b>
<b>SITOGRAFIA</b>	<b>50</b>

## **Introduzione**

Lo sport concepito come un settore dell'industria del tempo libero, è caratterizzato da una forte intensità concorrenziale. Ciò che ci offre l'attività sportiva non è solamente un'alternativa tra gli sport stessi, ma anche rispetto ad altri servizi, come televisione, cinema o teatro.

L'esplosione del mercato sportivo che ha visto un forte incremento negli ultimi anni, porta con se la necessità di trovare figure professionali competenti, in grado di amministrare e coordinare i processi organizzativi e gestionali delle varie società e federazioni. Questo consente di migliorare il servizio offerto e incrementare lo sviluppo delle società e dell'intero settore. Molte di queste mettono in atto strategie di marketing che possono rispondere alla dimensione sociale ed economica che questa attività richiede, ma anche per poter massimizzare i ricavi che questa può generare.

Nel primo capitolo si analizzerà il prodotto sportivo, quindi la domanda e l'offerta di tale settore, andando ad osservare tutti i soggetti che ne fanno parte. Dopo di che si andrà a descrivere il business del calcio e l'evoluzione che le società calcistiche stanno vivendo nel diventare vere e proprie imprese.

Il secondo capitolo dell'elaborato andrà ad esaminare le attività legate al marketing sportivo, al marketing del territorio, alla creazione di un brand che tramite il nome del club riesca ad affermarsi sul mercato.

A seguire il lavoro, con il terzo capitolo si tratterà un argomento più specifico proprio del settore calcio: le politiche di marketing mix relative alla gestione di uno stadio. Infatti queste evidenziano come un impianto possa essere sfruttato non solo durante i match ma per tutta la settimana, diventando una vera e propria struttura multifunzionale.

Le conclusioni andranno a sottolineare ancora una volta l'importanza del marketing nella creazione di valore dell'impresa, attraverso politiche che mirano alle esigenze del cliente. Si potrà così giungere al soddisfacimento del consumatore.

# **CAPITOLO 1. IL BUSINESS DELLO SPORT**

## **1.1 DA ATTIVITA' A PRODOTTO**

Negli ultimi anni lo sport è cambiato in modo rilevante, passando da attività puramente ludica e ricreativa, a vero e proprio business, manifestando l'interesse crescente del mondo industriale.

Il mercato italiano dello sport ha raggiunto un giro d'affari pari a 50 miliardi di euro di fatturato annuo, in continua crescita e capace di influire per il 3% sul PIL nazionale. Lo stesso vale per i Paesi dell'Unione Europea, in cui lo sport contribuisce in misura ancora maggiore, 3,7% del PIL europeo, a generare ricchezza e occupazione.

La gestione del prodotto sportivo è diversa, in relazione della natura dell'offerta sportiva, a seconda che si tratti di una società professionistica, di una palestra o di un'associazione no profit.

Lo sport, oltre agli aspetti sopra citati, si può caratterizzare per le differenti discipline disponibili o per lo scopo per cui viene praticato che potrà essere di natura ricreativa, di ricerca di benessere, di semplice attività fisica, per la nascita di un business, per la creazione di un evento.

I fattori sociali e culturali sono elementi fondamentali per lo sviluppo di un'attività sportiva che dovrà trovare al proprio interno aspetti sinergici e coesistenti.

Inoltre, sempre più spesso, attività di contorno alla manifestazione sportiva, come ad esempio la spettacolarizzazione dell'evento, si rilevano elementi chiave nelle scelte del pubblico. Gli spettatori giocano un ruolo cruciale negli eventi sportivi, specialmente se la partecipazione è arricchita da animazione e coreografie. Infatti, il numero di pubblico delle varie competizioni è determinato da elementi accessori, come ad esempio, spettacoli prima della partita, servizi di ristorazione, presenza di official store e di altri negozi all'interno degli impianti.

L'esperienza emozionale costituisce la motivazione centrale, su cui lo spettatore decide di vivere un evento sportivo. Questo elemento è correlato al grado d'identificazione del pubblico.

Oggi le persone cercano di identificarsi in un "credo sportivo" che può essere, una squadra o un campione. Tale atteggiamento condiziona i contenuti dello sport e talvolta l'abbinamento a un campione può rilevarsi decisivo anche per lo sviluppo della società stessa. Quindi, il successo del prodotto sportivo deriva dalla relazione e combinazione fra più fattori, quali, prestazioni agonistiche visibilità, popolarità e diffusione tra gli spettatori e praticanti, entertainment, ecc.

A decretare la buona o cattiva riuscita dell'evento saranno gli spettatori.

Nella creazione e gestione del prodotto sportivo è essenziale considerare tutte le

valenze insite dello sport, al fine di poterle gestire in modo adeguato, conseguendo ritorni economici, d'immagine e di comunicazione.

Le aziende utilizzano lo sport come veicolo di comunicazione, in quanto, è un settore in grado di coinvolgere elevate masse di persone. Il prodotto sportivo, che si concretizza nell'accessorio tecnico o nel merchandising, presenta anche caratteristiche di non standardizzazione e deperibilità. Infatti, il servizio base offerto all'utente potrà, in relazione alle esigenze dei soggetti, variare in svago, intrattenimento o attività fisica.

Accanto al servizio/prodotto base, le organizzazioni sportive avranno la possibilità di proporre servizi aggiuntivi, che varieranno a seconda del tipo di attività svolta. Spesso sono proprio i servizi aggiuntivi a fare la differenza per la scelta di un'organizzazione piuttosto che un'altra. Altri elementi importanti nell'erogazione del servizio sportivo sono le attrezzature di supporto, quali, abbigliamento, macchinari, impianti, stadio e risorse umane.

Gli utenti del servizio sportivo possono essere suddivisi in tre grandi gruppi: praticanti, spettatori e tifosi. L'interesse crescente per lo sport è incrementato a seguito dell'aumento del tempo libero a disposizione delle persone e al miglioramento del livello di vita della gente. Altro dato significativo, evidenziato dalla recente indagine nazionale, è l'incremento del 3% della pratica sportiva nella fascia di età 6-10 anni. In questa fase di elevato sviluppo dello sport è essenziale



l'affermazione delle leve di marketing e di professionisti qualificati, al fine di valorizzare al massimo le enormi potenzialità dello sport management.

## **1.2 LA DOAMNDA DELLO SPORT**

La domanda di sport è ampia e articolata, costituita da tre categorie di riferimento che sono le imprese, le persone e i media. La maggior richiesta di sport da parte delle persone è collegata al loro aumento di tempo libero a disposizione e al miglioramento dello stile di vita. Il tempo libero è dedicato allo sviluppo di passioni, alla cura dei propri interessi e bisogni. In questa nuova visione lo sport assume un ampio spazio e un ruolo centrale nelle attività seguite o praticate dagli individui. Il fattore emozionale, introdotto con maggior forza nello sport negli ultimi anni, ha contribuito a intensificare l'offerta sportiva attuale.

Altra ampia categoria della domanda è costituita dalle aziende che operano in differenti settori rispetto a quello sportivo. Le imprese industriali, commerciali e finanziarie, decidono di investire le loro risorse in attività sportive, poiché, attraverso queste, riescono a raggiungere rilevanti segmenti di popolazione. Al giorno d'oggi si aggiunge l'aumento della domanda di sport delle televisioni, in relazione anche alla crescita della concorrenza tra emittenti e la nascita delle nuove tecnologie, quali, pay-per-view, televisioni digitali, internet e un conseguente boom dei diritti televisivi. Oggi lo sport ha assunto un'importanza mediatica tale da rappresentare per le imprese, un essenziale mezzo, cui non poter

prescindere, per diffondere la propria immagine o quella dei propri prodotti all'interno dei diversi segmenti di popolazione.

La dimensione delle imprese è un fattore da considerare in quanto piccoli-medi imprenditori locali, investono in società ed eventi sportivi, legati al territorio in cui le imprese sono inserite. Di pari passo invece, imprese di grandi dimensioni associano, a seguito di precise scelte strategiche, il proprio marchio a una manifestazione, squadra o campione. Uno degli elementi importanti da tener in considerazione sono le identità locali. Le società sportive, identificate fin dalle origini come elemento di un territorio, assieme alle aziende locali, che esprimono anch'esse uno stretto legame con il luogo in cui sono nate, sono entrate in correlazione, per favorire la condivisione e lo sviluppo reciproco delle proprie attività, un esempio è la Juventus legata da generazioni alla famiglia Agnelli. Pochi anni fa, l'impegno dedicato allo sport dagli imprenditori non era strettamente collegato al profitto, ma piuttosto a una questione di prestigio e controllo sociale in città. Tale pensiero cade a seguito dell'emanazione della legge del 1996, in cui viene sancito il passaggio delle maggiori società sportive a società a "scopo di lucro", stravolgendo gli obiettivi degli imprenditori. Tale legge ha determinato un rilevante incremento del numero degli imprenditori che ha investito nello sport come attività aggiuntiva al proprio core business. Parallelamente all'evoluzione in società per azioni, le stesse imprese sportive, hanno iniziato ad avvalersi di professionisti dell'organizzazione aziendale, della

comunicazione, del marketing, per trarre i massimi margini dalla creazione della nuova attività. Altra recente tendenza è sorta con l'integrazione fra i canali di distribuzione dello sport (Internet, televisioni, giornali, ecc.) e le società sportive. I canali mediatici, con l'acquisto delle società sportive hanno avuto la possibilità di controllare la programmazione sportiva, assicurandosi l'accesso ai contenuti. Un esempio di questo fenomeno è News corporation<sup>10</sup>, l'azienda di Rupert Murdoch che, attraverso le numerose società sportive cui ha investito, influenza fortemente la redazione dei calendari nei relativi campionati. In tal modo si è realizzato un processo d'integrazione, consentendo un rafforzamento del potere mediatico del canale e un risparmio di risorse che altrimenti sarebbero destinate per costi di contrattazione, incontri, eventi, ecc..

Lo sviluppo delle nuove tecnologie e l'intensificarsi del giro d'affari legato alla vendita dei diritti televisivi, del merchandising, della gestione delle sponsorizzazioni e della pubblicità e le molte altre attività da poter proporre agli utenti, hanno costretto le società professionistiche e in alcuni casi anche quelle dilettantistiche, a dotarsi di figure professionali qualificate per gestire le diverse funzioni aziendali. Soltanto attraverso un'attenta organizzazione e una gestione manageriale, le società sportive potranno assumere una dimensione aziendale, potendo controllare in modo strategico la loro attività, senza essere influenzate da terze imprese.

La domanda di sport delle persone può essere distinta in domanda reale e potenziale, la quale a sua volta si divide in domanda dei praticanti e degli spettatori. I praticanti si suddividono ulteriormente in dilettanti e professionisti.

La spettacolarizzazione della manifestazione sportiva costituisce, per gli spettatori, l'elemento focale per la scelta del tipo di attività da seguire. Negli ultimi anni la televisione digitale, Internet, cellulari 3G e tutte le nuove tecnologie recenti hanno fortemente aumentato il seguito mediatico, a scapito della fruizione di sport dal vivo. È importante conoscere le diverse tipologie di consumatori mediatici e multimediali, per vendere, in base alle esigenze degli stessi, il prodotto sportivo più consono. A loro volta, le aziende che intendono sponsorizzare lo sport dovrebbero conoscere i media cui gli spettatori si servono per seguire lo sport. L'altra parte di domanda di sport da considerare per un futuro avvicinamento come praticanti o spettatori è costituita dalla domanda potenziale. I promotori con il loro spirito sportivo e le loro testimonianze possono divenire determinanti per convincere altre persone a conoscere nuovi sport. La stessa società può condizionare indirettamente lo sviluppo di alcuni sport, soprattutto sul piano della pratica, un esempio lampante è il paddle che riesce a coinvolgere una vasta gamma di persone di età diverse.

Dall'analisi effettuata possiamo trarre la complessità della domanda di sport, per questo, le organizzazioni sportive avranno il compito di riuscire a segmentare il

mercato, costituito da praticanti, tifosi, spettatori e potenziali entranti, in modo da riuscire a fornire agli utenti i servizi più adeguati.

### **1.3 L'OFFERTA SPORTIVA**

La pratica sportiva ha assunto negli ultimi decenni una rilevante evoluzione. Questo cambiamento è il risultato dell'integrazione fra sport, industria e media che hanno iniziato ad attrarre molti imprenditori, anche di altri settori, spinti dalle nuove opportunità di business date dallo sport. La crescita dell'industria sportiva giova all'intero indotto legato al settore sportivo e favorisce lo sviluppo di aree urbane attraverso ad esempio la costruzione d'impianti o stadi.

Le numerose attività a disposizione nella scelta delle persone predispongono una maggiore diversificazione dell'offerta sportiva che dovrà considerare anche attività molto distanti tra loro. L'offerta sportiva è costituita da diverse componenti spesso correlate e dipendenti, che devono essere considerate e analizzate dalle società sportive, eccole elencate e descritte brevemente.

Le Istituzioni che entrano in relazione con lo sport e lo sostengono anche finanziariamente. Lo Stato ad esempio sponsorizza impianti o eventi, il CONI elargisce contributi alle varie discipline, gli enti locali favoriscono la pratica sportiva attraverso la dotazione territoriale dell'impiantistica. La maggior disponibilità economica induce le associazioni sportive alla collaborazione fra

pubblico e privato, ad esempio nella costruzione delle strutture o nell'organizzazione di eventi.

Le organizzazioni no profit rappresentano una quota rilevante dell'offerta sportiva. Spesso nelle associazioni no profit la domanda di sport corrisponde all'offerta poiché molte volte le persone che praticano sport sono a loro volta coinvolte nell'organizzazione e gestione delle attività. Questo a conferma del ruolo centrale degli enti no profit, che hanno il compito di diffondere e promuovere la pratica sportiva in ogni occasione possibile.

L'offerta privata è una delle conseguenze del maggior tempo a disposizione e della consapevolezza della gente dell'importanza dello sport quale, fattore di miglioramento della qualità della vita. Accanto alle organizzazioni pubbliche si sviluppa una consistente offerta privata, con la nascita di numerose palestre, centri fitness, centri sportivi e strutture polifunzionali dotate dei più svariati servizi a favore degli utenti.

I produttori di abbigliamento e attrezzatura sportiva forniscono un offerta di articoli sportivi che è cresciuta notevolmente negli ultimi anni. I campioni sportivi costituiscono un veicolo chiave nella diffusione e promozione di un marchio, di un'attrezzatura o di un articolo sportivo in generale.

I media e : le nuove tecnologie hanno determinato un incremento del consumo di sport e la diversificazione dell'offerta sportiva. Oggi è possibile accedere al servizio sportivo attraverso le nuove forme televisive, Internet e cellulari,

determinando un'ampia concorrenza fra i diversi canali mediatici. La consistenza dell'offerta di programmi sportivi genera format innovativi e diversificati per soddisfare le crescenti esigenze degli utenti.

## **CAPITOLO 2. IL MARKETING NEL CALCIO**

### **2.1 L'EVOLUZIONE DELLE SOCIETA' CALCISTICHE**

Il calcio di oggi per molti aspetti è visto come un business prima che uno sport. Le squadre di calcio si sono trasformate in società che offrono al loro pubblico un servizio d'intrattenimento ricavandone degli utili.

I processi che hanno portato al cambiamento sostanziale da servizio sportivo a industria, sono dovuti a in primis alla vastità dell'utenza che questo business propone ma anche da leggi che hanno mutato la situazione delle associazioni sportive.

Nel Marzo 1981 fu emanata la legge che diede la possibilità alle società sportive di creare utili con finalità 'lucrative soggettive', ossia avere la possibilità di conseguire dei profitti ma senza poterli dividere.

A distanza di una quindicina d'anni, l'aumento dei costi di gestione e le maggiori opportunità del mercato, hanno introdotto con la legge del 18 novembre 1996 n. 586, lo scopo di lucro. Decisiva per l'emanazione della legge del 1996, è stata la "Sentenza Bosman" 20 del 15 dicembre 1995. Quest'ultima ha segnato un cambiamento radicale. Da tale momento il mondo dello sport professionistico si è rivolto verso un duplice obiettivo, il risultato agonistico associato al fattore



economico aziendale. Le società sportive sono passate a un sistema “business oriented” e il loro obiettivo non è stato più circoscritto al solo successo reddituale. Questa legge innovativa con l’ampliamento dell’oggetto sociale, ha permesso alle società sportive professionistiche di ampliare le fonti possibili di reddito, in relazione con la visione no profit delle stesse. Tale norma ha incrementato la quantità di servizi offerti dalle società, trasformando il pubblico in clienti cui vendere i più svariati prodotti. L’obiettivo dei club è divenuto quello di coniugare l’aspetto sportivo con una profittevole gestione economica.

Le conseguenze apportate a seguito della Riforma del 1996 sono state molteplici, classificate in dirette e indirette. Le conseguenze dirette sono riguardate la necessità di remunerare il capitale investito, introducendo politiche d’impresa, allo scopo di fronteggiare i costi, garantire l’equilibrio finanziario e la solidità patrimoniale della società nel medio/lungo termine.

Il costo a fare da padrone in negativo per i bilanci delle società è legato al lavoro, costituito da ingaggi, premi, oneri sociali e quote d’indennità.

Le conseguenze indirette si sono rivolte all’aziendalizzazione delle società sportive che si sono trasformate, attraverso il rinnovamento del management, capace di valorizzare le diverse funzioni aziendali e sfruttare ogni area d’affari strategica della società. Lo scopo di lucro ha imposto alle società sportive la diversificazione dei ricavi attraverso lo sfruttamento delle attività di

merchandising, vendita di diritti televisivi, gestione diretta dello stadio di proprietà.

Le società competono con realtà nazionali e internazionali e si trovano a fronteggiare le crescenti aspettative dei loro clienti; risulta fondamentale intraprendere misure correttive rispetto alle attività sfavorevoli allo sviluppo del “settore calcio” e avere prospettive future rivolte a una visione globale e multi business. In questa ottica allargata, il cliente/tifoso non dovrà più essere considerato esclusivamente come sostenitore della squadra ma piuttosto come consumatore di una serie di servizi erogati a suo favore. In Italia la visione descritta appare ancora molto critica. E’ necessario che tutte le società, dai piccoli ai grandi club si dotino di management professionale e qualificato, al fine di poter ottenere i massimi risultati possibili “dall’industria del calcio”.

## **2.2 NUOVI ASPETTI GESTIONALI**

L'interesse che lo sport può generare, e il relativo numero di persone, aziende e media che sono attratti da questi eventi, è un quadro chiaro dello status di prima classe dello sport nella società moderna. Da diversi anni questa situazione è stata portata all'attenzione dei club, che hanno iniziato a considerare, oltre all'aspetto agonistico, l'aspetto gestionale, l'applicazione dei principi di marketing nell'industria dello sport.

Il marketing sportivo nasce negli Stati Uniti intorno alla metà degli anni '80, in concomitanza con lo sviluppo di quattro diversi campionati sportivi: la NBA per il basket, la NHL per l'hockey su ghiaccio, la NBL per il baseball, la NFL e infine il football americano<sup>36</sup>.

In Europa, con le disposizioni delle nuove leggi anti-teppista, si è diffusa nel Regno Unito alla fine degli anni Ottanta con il progredire della rivoluzione.

Nel nostro Paese i primi segnali delle politiche di marketing sportivo sono riconducibili a sport meno diffusi come il basket e la pallavolo.

Nel calcio, l'evento chiave che ci ha spinto a considerare questa caratteristica è la famosa “Bosman Sentence”, che i club professionistici possono utilizzare a scopo di lucro.

Oggi, il marketing è considerato essenziale in qualsiasi sport in quanto è fondamentale per trovare risorse per un'organizzazione e sviluppare nuove campagne per attirare gli utenti.

Il progressivo aumento del fatturato sportivo, collocandolo tra i settori in continua crescita e tra i pochi non colpiti da tempi di crisi, prepara le società sportive a sviluppare strategie di marketing adeguate per fornire 'Tutto lo sport' porta vantaggi al settore, senza trascurando sponsor, tifosi, spettatori e praticanti.

Un'attenta analisi delle attività da effettuare, un lavoro di pianificazione e programmazione seguendo le esigenze degli utenti, sono elementi alla base per una proficua attività gestionale, incidendo indirettamente sull'aspetto agonistico. Infatti, risultati gestionali positivi porteranno maggiori investimenti per i club e quindi crescenti possibilità di vittorie. Ciò dimostra come, aspetto agonistico e gestionale siano profondamente legati, in particolar modo nel medio lungo periodo. Il marketing sportivo è in grado di generare vantaggi per una pluralità di soggetti anche al di fuori delle società sportive. I beneficiari di tale attività possono essere gli atleti, i produttori di articoli sportivi, i mass media, lo Stato, il territorio locale, le Federazioni, le aziende sponsor.

Le società sportive nell'attuare le proprie strategie di marketing si trovano a operare in diversi mercati e a intrattenere rapporti con più interlocutori, rendendo complessa la relazione. Questo presuppone la presenza di persone qualificate con alti livelli di competenza che sappiano gestire l'intero processo di marketing

management. Il mercato sportivo risulta peculiare rispetto ad altre attività, tale fattore è da attribuire a vastità, concorrenza, posizionamento, oggetto e valori espressi dal settore.

Infatti, una delle cose da considerare con maggior rilievo sono proprio le ragioni che spingono masse di persone a seguire con grande attenzione lo sport. I motivi alla base del forte interesse assunto dalla pratica sportiva sono da attribuire a passione, fattore sociale di appartenenza e “credo sportivo” legato alla squadra del cuore. Tali presupposti qualificano in maniera differente lo sport rispetto altri prodotti. La spinta emotiva deve essere un elemento da tenere in considerazione nel presentare le offerte alla clientela.

Una strategia programmata e pianificata in maniera adeguata comporta vantaggi, sia alle società sportive, sia alle aziende che decidono di associare il proprio brand a un club sportivo. In tal modo si verrà a creare un circolo virtuoso, fruttuoso per entrambe le parti. Le società sportive cercheranno di potenziare i propri club e l’offerta rivolta ai clienti. Quest’ultimi, aumenteranno le presenze agli eventi, sollecitati dalla maggior probabilità di ottenere successi e dai buoni propositi messi in atto dalle società sportive. L’aumento del pubblico aumenterà di conseguenza l’interesse delle aziende sponsor, spinte anche dal maggior richiamo mediatico a investire capitali nello sport per aumentare la propria visibilità e notorietà tra il pubblico. In tal senso, la gestione programmata porterà nel

medio/lungo periodo un rapporto vicendevole e di partnership tra squadre e aziende ricavando benefici per entrambe le parti.

### **2.3 L'IMPORTANZA DEL BRAND PER I CLUB CALCISTICI**

Un'importante operazione che il marketing dovrà curare, è di riuscire a creare un brand forte, che possa essere riconosciuto e che sia in grado di scaturire un'emozione per il cliente.

Per fare ciò è necessaria una profonda coscienza del reale valore economico del proprio brand e delle relative potenzialità derivanti da un'efficace gestione. Il brand deve essere sfruttato in ottica strategica e va considerato come un elemento determinante del patrimonio societario. Una gestione adeguata del marchio è alla base del successo delle altre attività del club, quali ad esempio, vendita dei diritti tv, sponsorizzazioni, merchandising, opportunità di creare canali televisivi sulla società sportiva, siti internet.

La creazione di un brand forte, riconosciuto e commercializzabile anche a livello internazionale è il risultato di un processo lungo cui le società dovranno farsi carico. Per costituire un brand forte devono essere considerate alcune linee importanti:

Che il brand sia identificativo per il pubblico;

Che si sviluppi a livello nazionale ed internazionale;

Che rispecchi i valori societari;

In grado di proporre attività e prodotti che attirino consumatori e investitori.

Per far sì che si possano raggiungere gli obiettivi appena esposti, quindi notorietà e fedeltà del cliente sono necessarie politiche di marketing coerenti con una pianificazione programmata.

È fondamentale porre attenzioni nei confronti del cliente e delle sue esigenze. Per cercare la massima soddisfazione di tali soggetti.

La comunicazione anche svolge un ruolo fondamentale attraverso i canali più opportuni. Un prodotto o servizio di qualità, e accorgimenti nel caso in cui il cliente non fosse soddisfatto. I canali distributivi che possano andare in contro alle esigenze dei clienti. Inoltre un accurata protezione del brand per evitare un qualsiasi uso improprio o illegittimo da parte di terzi.

Tali punti, se affrontati adeguatamente e rispettati, porteranno alla costruzione di un marchio forte e alla fedeltà dello stesso. La fedeltà a un brand, corrisponde a una sorta di consacrazione per il marchio che dovrà comunque continuare ad essere curato e pubblicizzato, al fine di prostrarre il legame con il cliente.

## **2.4 POLITICHE DI MARKETING**

Prima di definire una strategia di marketing occorre individuare il mercato di riferimento cui ambire e precisare gli obiettivi da voler raggiungere, al fine di ottenere un risultato positivo in termini di analisi costi – benefici. Per attuare tale

metodo è necessaria una pianificazione strategica che permetta di suddividere le diverse fasi del processo di scelta della strategia. Le fasi da considerare sono differenti e corrispondono a tre momenti ben definiti, eccoli analizzati di seguito.

Il marketing analitico caratterizza la prima fase e rappresenta il momento in cui vengono considerate tutte le attività e che quindi si viene a conoscenza della realtà considerata, per prendere poi, le decisioni ottimali per l'azienda con particolare riferimento al mercato. Nello sport la fase considerata coincide con l'analisi di tutte le operazioni che servono per definire i profili presenti nel mercato, ossia, i tifosi, le istituzioni e le aziende, interpretando le caratteristiche di ciascuno di essi.

Per ottenere le informazioni utili in questa prima fase di pianificazione strategica, gli strumenti che vengono utilizzati sono: ricerche di mercato, sondaggi d'opinione, segmentazione e profilazione dei tifosi, creazione di un database aziendale e associativo e analisi SWOT, che ha il compito di valutare i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce per la società<sup>37</sup>. L'analisi effettuata deve considerare la suddivisione tra ambiente interno ed esterno, al fine di individuare le opportunità e gli spazi di manovra per l'attività dell'azienda.

Quindi nello specifico, l'analisi dell'ambiente esterno deve premettere di valutare le opportunità e le minacce del mercato, individuare le caratteristiche della concorrenza, le esigenze dei clienti che potranno in questo modo essere segmentati in relazione alle differenti esigenze. Viceversa, l'analisi dell'ambiente interno ha lo scopo di porre in evidenza i punti di forza e i punti di debolezza della



società, individuare le aree importanti per il proprio settore e le funzioni in cui poter migliorare.

Dal momento in cui viene fatta questa prima sintesi della situazione propria e circostante e sono più chiari i pericoli e le opportunità offerte dal mercato, possono essere definiti i propri obiettivi. Entriamo in tal modo nella fase successiva di pianificazione.

La fase di marketing strategico riguarda la pianificazione strategica nella quale vengono individuate le linee di sviluppo del mercato e formulate le caratteristiche distintive con le quali la società decide di perseguire i propri obiettivi. Anche nel caso dello sport, come in ogni altro settore economico, dovranno essere individuati degli obiettivi da perseguire e in relazione a questi, formulare strategie di marketing vicine alle esigenze della società, senza stravolgere la coerenza delle diverse fasi. Concretamente le cose che devono essere fatte in tale fase sono: definizione degli obiettivi, individuazione del target da colpire, decidere l'offerta più adatta per raggiungere il target, identificato attraverso l'analisi del marketing mix. Gli obiettivi devono essere correlati alle proprie capacità, realistici e coerenti. Prima di passare alla fase operativa della strategia viene redatto un business plan accompagnato dal relativo budget cui vengono indicati in dettaglio i punti da affrontare nel momento successivo.

La terza ed ultima fase, anche detta di marketing operativo, corrisponde all'ultimo momento della pianificazione strategica di marketing. In tale fase è data

attuazione alle strategie formulate in precedenza. Le operazioni che si effettuano nella fase operativa riguardano: definizione della struttura organizzativa, la definizione del servizio da fornire, il prezzo più consono da praticare, la scelta delle leve di marketing su cui agire, pianificazione delle iniziative pubblicitarie e promozionali da realizzare. Tutte queste attività dovranno essere controllate ed eventualmente ridefinite, al fine di verificare e, se occorre, intervenire tempestivamente, in caso risultino inadeguate per la realizzazione di risultati positivi per la società. Dalla complessità della formulazione di una buona pianificazione di marketing possiamo facilmente capire come un piano di successo richieda il possesso di elevate competenze. Le attività di marketing devono essere legate e coordinate tra loro, favorendo la programmazione, la pianificazione e il controllo del lavoro che andrà impostato in modo manageriale. La formulazione di strategie adeguate condurrà a vantaggi generalizzati a diversi settori e attori. L'accrescimento del giro d'affari e la consapevolezza della dimensione economica assunta dallo sport, hanno favorito lo sviluppo delle società, diventate business orientend. Proprio per tale motivo il marketing ha assunto un ruolo fondamentale in ambito sportivo, garantendo innegabili vantaggi per le società. Il mercato sportivo, essendo ampio e complesso, deve essere considerato in due differenti accezioni: il mass marketing e il business marketing. Il mass marketing si rivolge al mercato di massa e si caratterizza per la rilevante ampiezza, costituita da tifosi, spettatori e praticanti. La domanda potenziale delle

persone può essere rilevata attraverso ricerche qualitative quali: censimento, campionamento, questionari, analisi Istat e istituti di statistica privata che costituiscono tutti strumenti tipici del marketing. Attraverso i dati forniti dalle ricerche e le conseguenti segmentazioni che si verranno a formulare, le società potranno proporre le proprie offerte. Nella formulazione delle offerte dovranno essere considerate tutte le componenti primarie, secondarie e accessorie. Proprio quest'ultime molto spesso, risultano determinanti nelle scelte dei consumatori. La stessa identica cura va posta nella scelta dei prezzi, anche questi scelti, tenendo conto della segmentazione effettuata preventivamente. Altro elemento rilevante è la distribuzione, che nel mercato di massa deve garantire una presenza capillare nei luoghi dove potrà venirsi a trovare il consumatore. L'attività più ardua per il mass marketing è data dalla comunicazione, in quanto, le società dovranno mettersi in contatto con un'immensa varietà di segmenti di consumatori. Al contrario, la vendita risulta uno degli elementi meno complessi, in quanto, l'attività sportiva è spesso mossa da un sentimento emotivo e raramente regolata da elementi di razionalità economica. Il mercato di tipo business è, invece, rivolto a una domanda quantitativamente inferiore, costituita da tutte le aziende e gli enti pubblici che entrano in contatto con la società sportiva. Rispetto al mercato di massa si rivolge alle aziende, facendo venir meno la natura emotiva del rapporto. In questo caso il comportamento d'acquisto è chiaramente più razionale e non risente della fedeltà che eventualmente lega un rapporto personale diretto con un

marchio. Per analizzare la domanda del mercato business si utilizzano ricerche di tipo qualitativo e vengono identificati i possibili concorrenti. Un elemento importante è dato dalla capacità relazionale con le aziende, un buon rapporto tra le parti favorirà lo sviluppo di eventuali rapporti di collaborazione. Inoltre, per incoraggiare la fidelizzazione del cliente, saranno rilevanti le analisi di conferma della positività dei risultati avuti in seguito all'acquisto. Altro elemento cruciale nel marketing business è fornito dall'immagine della società sportiva. Infatti, spesso è proprio questo il fattore chiave nella scelta di un'azienda di associare il proprio nome a un club. Le aziende decidono di legarsi a una società, solo se tale associazione rispecchia i valori che contraddistinguono la propria azienda. Ecco allora che un'immagine poco rassicurante non aiuterà la nascita di rapporti tra le aziende. In definitiva, occorre sottolineare come i due tipi di mercato, di massa e di business, siano strettamente correlati, dato il fatto che, uno alimenta l'altro. Infatti, un eventuale incremento d'interesse del mercato di massa, provocherà un conseguente aumento del mercato business, spinto quest'ultimo da un'offerta più valida e da un maggior richiamo di persone che gravitano attorno alla società sportiva. In tal modo verrà a crearsi un circolo virtuoso, al centro del quale resta comunque la società sportiva. Tale processo, se seguito con razionalità, potrà portare grandi benefici per tutti i soggetti coinvolti. Nella strategia generale di marketing sportivo è previsto che venga scelto l'ambito sportivo e geografico di riferimento e in base alle scelte effettuate, siano definiti i segmenti a cui rivolgersi

e il tipo di politica di marketing mix da attuare. Arrivati a questo punto, come avviene in qualsiasi altra impresa business oriented, la società deve formulare la strategia da attuare, gli obiettivi da raggiungere e la parte di domanda cui rivolgere la propria offerta. Generalmente le principali strategie tra cui scelgono e si orientano le imprese sono tre: strategia indifferenziata, differenziata e concentrata. La strategia indifferenziata realizza una tipologia di offerta omogenea senza alcuna distinzione all'interno dei differenti segmenti di mercato. Tale strategia, risulta oggi meno adeguata, data la crescita delle differenze e le richieste dei consumatori. La strategia differenziata, al contrario della precedente, è altamente specializzata e punta a raggiungere tutti i segmenti di mercato con offerte ad hoc per le diverse esigenze della clientela.

La strategia concentrata, infine, centralizza la sua attenzione su un solo segmento della domanda. Tale strategia viene definita anche di nicchia ed è molto utilizzata dalle imprese che non dispongono di elevati mezzi e che quindi indirizzano tutti i propri sforzi in una parte specifica di mercato. Alle diverse strategie descritte merita citazione il fenomeno del co-marketing, nel quale due o più aziende, una delle quali identificabile come un'organizzazione sportiva, creano un rapporto di partnership, al fine di effettuare iniziative di marketing, perseguendo obiettivi ed interessi comuni e compatibili alle reciproche esigenze. Solitamente tali attività avvengono quando l'entità di un investimento è rilevante e una sola azienda non riuscirebbe ad affrontare la spesa da sola. Oltre all'aspetto economico, questo tipo

di rapporto produce l'incontro di differenti conoscenze e competenze che se individuate e sfruttate al meglio potranno rilevarsi vincenti nel rapporto di partnership venutosi a creare. Così come accade per ogni altra azienda, anche per le società sportive, è fondamentale individuare la strategia in modo chiaro e consapevole, potendo in tal modo giungere a successi attraverso un piano ben definito e programmato in precedenza. Tale modello guida dovrà essere rivolto al medio-lungo periodo, salvo alcune modifiche che potranno essere fatte nel corso dell'attività analitica, qualora vengano individuate nuove opportunità o per evitare alcuni rischi. Una strategia predefinita, chiara a tutti gli operatori, è il punto di partenza per operare in maniera efficace nel mercato.

## **2.5 II RUOLO DEL MARKETING TERRITORIALE NEL CALCIO**

Altra forma di marketing sviluppatasi negli ultimi anni riguarda la gestione e lo sviluppo di un territorio per mezzo del potenziamento di alcune attività, tra queste lo sport. In generale, il marketing territoriale può essere definito come: "L'insieme delle azioni collettive attuate per attrarre in una specifica area o territorio nuove attività economiche e produttive, favorire lo sviluppo delle imprese locali, promuovere un'immagine positiva". Lo sport può agire come fulcro per lo sviluppo di un determinato territorio. Questo può essere fatto agendo in maniera correlata, seguendo una strategia che preveda la collaborazione di differenti enti territoriali e la popolazione locale. E' opportuno analizzare gli

effetti economici e sociali che eventuali attività potrebbero provocare sull'ambiente. Un'analisi di questo tipo avrà il compito di capire quali possono essere le risorse chiavi del territorio, interpretando il loro utilizzo ottimale. Per risorse sono intese oltre a quelle naturali, tutti i servizi e le attrazioni che già fanno parte del territorio stesso. E' necessario comprendere la facilità di raggiungimento del territorio, conoscere le opinioni delle persone presenti nelle aree di riferimento, capendo la loro capacità di integrarsi con eventuali iniziative che verranno proposte, il rapporto costi-benefici che si riprodurranno da tali attività. In generale lo sport viene considerato come uno degli elementi a favore della sostenibilità ambientale e spesso favorisce lo sviluppo di aree che altrimenti rimarrebbero isolate e lasciate a se stesse. La presenza degli stadi conferisce particolare valore alle aree in cui sorge l'impianto. Gli stadi dominano il paesaggio e rappresentano potenti immagini di rigenerazione, rinnovamento e futura speranza.

Lo sport sostenibile risulta portatore di ricchezza e benessere, contribuisce al miglioramento della qualità di vita di molte persone, favorisce oltretutto la nascita di nuove opportunità di lavoro e cerca di minimizzare l'impatto ambientale. Lo sviluppo territoriale dovrà cercare di facilitare il rapporto con l'intera comunità, favorendo in tal modo anche finanziamenti e investimenti, venutesi a creare a seguito della rinascita del territorio. Le persone dovranno essere rese partecipi del rinnovamento e chiamate in causa in eventuali scelte societarie che richiameranno

indirettamente l'intera comunità. Solamente attraverso una collaborazione reciproca, lo sport e le realtà locali potranno raggiungere i loro obiettivi, trasformandoli in risultati economici positivi.

La nascita di un impianto polifunzionale potrebbe divenire la chiave di svolta dello sviluppo e della valorizzazione di un contesto sociale. Le forme di sviluppo locale che potrebbero nascere dalla costruzione di un impianto polivalente sono di tre tipi: sviluppo non integrato, sviluppo nodale, rete di business.

Nella prima forma di sviluppo il club opera in maniera isolata rispetto a tutti gli altri business, praticamente non considerando lo sviluppo locale. Al contrario, nello sviluppo nodale il club favorisce lo sviluppo di altri business, che nascono a rafforzamento del business centrale costituito dal club. Anche tale forma presenta numerosi punti deboli, primo fra tutti il fatto che, una volta rimosso il club, a cascata tutti gli altri business cadranno e non potranno continuare ad esercitare la propria attività.

La struttura più forte per il favorevole sviluppo locale è costituita dalla rete di business. In questo caso i vari business non dipendono esclusivamente dal club, per cui l'eventuale caduta del business legato al club non pregiudica le altre attività, nate attorno al complesso sportivo. Quest'ultima forma descritta corrisponde alla situazione ideale per il benessere a lungo termine di una determinata area. L'esempio più positivo venutosi a verificare attorno allo sviluppo in forma di rete è costituito dal modello commerciale e culturale nato



all'interno e all'esterno dell'Old Trafford, il celebre stadio del Manchester United.

Attorno all'area dello stadio sono nate attività di diverso genere che hanno portato a identificare l'intera zona come una sorta di distretto del divertimento.

Il territorio circostante allo stadio diviene così un'area di forte interesse economico, sociale e culturale, cui si svilupperanno le più svariate attività e iniziative a vantaggio delle comunità venutasi a creare attorno a tali zone, senza dimenticare l'indiscusso benefico a favore delle società sportive.

## **CAPITOLO 3. LO STADIO, UNA RISORSA ECONOMICA**

### **3.1 IL RUOLO SOCIALE DELLO STADIO**

Per una crescita economica e dimensionale delle società sportive, sono necessarie strutture all'avanguardia, in grado di rendere il servizio di ottima qualità dal punto di vista del cliente, ma che possa portare dei ricavi alla società attraverso la gestione di determinate politiche di marketing.

Lo sviluppo degli impianti favorisce la riqualificazione urbanistica e costituisce un elemento chiave per appoggiare la pianificazione territoriale di zone urbane degradate. In questo modo, la popolazione locale riceve indubbi benefici, sia dalle opere infrastrutturali che dagli introiti derivanti dallo sviluppo della nuova area economica. Tutto il sistema sportivo è mosso dal segmento dei tifosi, dai praticanti e dagli spettatori che attraverso lo sport desiderano vivere un'esperienza, un'emozione, un momento di aggregazione e socializzazione. Durante le manifestazioni sportive negli stadi si affollano migliaia di cittadini legati da una passione comune, che supera qualsiasi disputa sociale. Lo sport detiene l'incredibile potere di riuscire a unire la gente, fornendo un contributo importante alla formazione e educazione delle persone con ripercussioni positive tra i giovani. Il pubblico di praticanti e appassionati, attraverso la partecipazione,

incrementa gli introiti delle aziende e delle società sportive. Oltre alla visione puramente sociale e ludica, lo sport rappresenta anche uno dei settori in continua crescita per ricavi e numero di praticanti, trasformandosi in una vera e propria industria del tempo libero. Nella visione descritta, lo sviluppo dello stadio costituisce sicuramente per le aziende sportive, uno dei luoghi ideali cui intraprendere progetti e fornire servizi a una popolazione di appassionati e praticanti che ritrovano nello sport un generatore di valori positivi cui puntare e dedicare parte del proprio tempo.

### **3.2 IL MARKETING APPLICATO ALLO STADIO**

Così come lo sviluppo dello sport e il relativo aumento del giro d'affari legato a tale attività hanno portato alla formulazione di apposite strategie di marketing, anche la struttura fisica in cui avviene la disputa sportiva, ossia lo stadio, necessita oggi, di una gestione specifica e adeguata. Questo deriva, dalla presa di coscienza da parte dei club dei possibili ricavi derivanti da un'attenta attività di gestione degli impianti sportivi.

L'importanza dello sfruttamento dello stadio quale fonte di ricavo per la società, si accentua ulteriormente se l'impianto è di proprietà del club. In tal caso, oltre a diventare la principale componente del patrimonio della società, può essere utilizzato in modo polivalente sia nello spazio interno che in quello esterno, sfruttando le strutture nel corso dell'intera settimana. La visione descritta, che

tuttavia non si è ancora sviluppata nella maggior parte delle società calcistiche italiane, dovrà prevedere una concezione differente dello stadio che dovrà superare la visione classica che prevede l'utilizzo dell'impianto sportivo per la sola partita casalinga settimanale. Lo stadio dovrà divenire un luogo abituale d'incontro per la comunità, dove trascorrere parte del tempo libero, grazie ai numerosi servizi offerti all'interno dell'impianto stesso. Le società avranno il compito di estendere la propria offerta oltre l'attività sportiva. Attraverso tale visione i club avranno la possibilità di diversificare e massimizzare i propri ricavi. La diversificazione permetterà fonti di guadagno alternative per le società che dovranno anche riadattare il marketing mix alle nuove opportunità fornite dalla rielaborata strategia del club. Lo stadio potrà sviluppare innumerevoli nuove attività commerciali, richiamando durante la settimana una moltitudine di clienti, allargando così il numero di utenti che frequentano l'impianto, non più individuati nella sola cerchia dei propri tifosi. Con tale politica lo stadio sarà utilizzato sette giorni su sette, potendo ottimizzare al meglio le potenzialità delle strutture societarie. Il marketing nella gestione dello stadio permette alle società, di sopperire a eventuali perdite, dovute ad esempio, a mancate entrate a seguito della fallita qualificazione a disputare manifestazioni europee e funge perciò da "paracadute salva bilancio" in stagioni non positive a livello di risultati sportivi. Attraverso il marketing viene favorito lo sviluppo di rapporti di sponsorizzazione e legami con i mass media. Oggi, infatti, sempre più aziende cercano di associare

il proprio brand ad un evento sportivo, poiché la visibilità fornita da una manifestazione sportiva è tale da non poter essere equiparata con nessun'altra pubblicità tradizionale. Basti pensare ad esempio, alla visibilità che può fornire una manifestazione mondiale come la Coppa del Mondo di calcio, o per restare in ambito nazionale, una partita di Serie A seguita da milioni di persone. In linea con lo stesso pensiero, le televisioni e le reti radiofoniche sono disposte a esborsare somme ingenti pur di avere l'esclusiva per trasmettere in diretta l'evento. Le attività descritte passano tutte per lo stadio, luogo candidato a trasmettere le competizioni e accogliere il pubblico di tifosi. All'interno della società che gestisce lo stadio, verrà predisposta un'area marketing con il compito di occuparsi delle differenti questioni quali: ricerca di sponsor, ideare e programmare manifestazioni nuove come, concerti, eventi, convegni, riunioni, fiere, esposizioni e altre iniziative, sviluppare progetti e strategie innovative per richiamare nuovo pubblico e fidelizzare i rapporti esistenti e programmare attraverso l'uso dei differenti mezzi di comunicazione quali radio, televisioni, Internet, telefonia, cartellonistica e pubblicità. Accanto a tali iniziative saranno sviluppati servizi di food & beverage, negozi, museo del club, centri medici, palestre, sale riunioni e meeting ecc.. Una concezione di tale tipo, nella quale lo stadio è visto come luogo polifunzionale, in grado di ospitare oltre all'evento sportivo una moltitudine di altri avvenimenti non per forza di carattere sportivo, dovrà essere sostenuta da

strategie di marketing adeguate che dovranno servirsi dello stadio come fonte di sviluppo e di ricavo, riuscendo ad individuare le esigenze dei clienti.

### **3.3 POLITICHE DI MARKETING MIX INERENTI ALLO STADIO**

Il marketing mix è una combinazione di fattori di marketing che vengono analizzati per proporre un'offerta coerente con le esigenze della clientela alla quale l'impresa vuole rivolgersi e in linea con la strategia generale formulata dall'azienda. Generalmente, le variabili del marketing mix da considerare sono quattro: prodotto, prezzo, promozione e punto vendita. A tali variabili, quando si considera un servizio, si devono aggiungere: processo di erogazione dell'attività e il tipo di attrezzature a disposizione per predisporre il servizio. I fattori di marketing da valutare nel settore sportivo sono molti, basti pensare ad esempio a quante alternative possono essere individuate in base alle differenti esigenze dei clienti. Per questo risulta importante identificare i fattori più utili e idonei rispetto alle richieste del pubblico. Attraverso un'analisi dettagliata delle variabili in gioco, ogni buon marketing manager dovrebbe elaborare una strategia capace di cogliere i bisogni rispetto al target da raggiungere.

Il prodotto sportivo ha la particolarità di avere un forte richiamo emotivo dell'attività stessa. Infatti, in questo settore, gli elementi che fanno da padroni tra il pubblico sono: il divertimento, la passione, la fede sportiva, la spettacolarità,

l'identificazione attraverso i colori della propria squadra del cuore e l'influenza dei grandi campioni.

Il successo di una società sportiva passa da alcune prestazioni base di cui l'impianto sportivo non può fare a meno:

- Sicurezza: consiste nella prevenzione delle violenze all'interno degli impianti, attraverso personale qualificato.
- Accessibilità: la possibilità di raggiungere facilmente lo stadio, con mezzi pubblici o con strade e parcheggi adeguati alla grandezza dell'evento.
- Punti di ristoro e servizi igienici: sono fattori che contribuiscono a favorire il benessere del cliente.
- Comodità: una postazione comoda incentiverà il cliente alla partecipazione all'evento.
- Visibilità: in qualsiasi posizione dello stadio lo spettatore deve avere la possibilità di avere una visione adeguata.

Apportando tali modifiche, l'impianto si trasformerebbe in un centro d'interesse per l'intera comunità, sviluppando il territorio circostante alle strutture e promuovendo la nascita di nuove attività e centri d'interesse, favorendo in tal modo anche l'occupazione.

Il prezzo corrisponde al sacrificio economico che il cliente, nel caso specifico il tifoso, è disposto a sostenere per acquistare il prodotto o il servizio. Tale variabile

deve rispettare il giusto rapporto tra la qualità attesa dal cliente e quella effettivamente offerta. Tuttavia, a carattere generale si può affermare che l'elasticità della domanda è legata all'importanza dell'evento.

La differenziazione dei tifosi risulta difficoltosa se si prende come riferimento il livello di reddito o la classe sociale di appartenenza, in quanto il fattore "passione" molte volte supera anche eventuali disponibilità economiche. Tuttavia, nello stadio vengono fatte differenziazioni di prezzo per quanto riguarda il settore in cui si vuole assistere alla partita. Agli incassi da botteghino si dovranno aggiungere le entrate derivanti da altre spese che potrà fare il cliente all'interno dell'impianto. Lo sfruttamento al meglio dei servizi commerciali accessori darà la possibilità ai clienti di usufruire di una serie di prestazioni, che determineranno un aumento qualitativo dei servizi a disposizione degli utenti, garantendo nuove entrate per i club.

La promozione avviene attraverso varie forme di comunicazione che devono essere messe in atto da qualunque azienda per promuovere al pubblico la propria immagine. Un'adeguata comunicazione è alla base del buon funzionamento di una società, in quanto, permette di far conoscere le proprie caratteristiche, il proprio marchio e le proprie iniziative al pubblico che costituirà fonte di ricavo per il club. Bisognerà individuare gli obiettivi che s'intendono raggiungere, differenti a seconda delle priorità delle società. A seguito di tali azioni, dovranno essere



studiate le diverse tipologie di clientela a cui ci si rivolge e, in base a questo, scegliere i mezzi più efficaci per raggiungere il cliente obiettivo.

In seconda battuta dovranno essere effettuati feedback, tramite sondaggi o altro, per visionare l'andamento delle strategie messe in atto. Per quanto riguarda la promozione, la forma più potente di tale attività è data dalla pubblicità che si serve di canali privilegiati quali, mass media tradizionali, cartellonistica, siti internet e sms. La pubblicità viene utilizzata, in particolar modo, per promuovere campagne di abbonamento o per la vendita di merchandising a marchio della squadra.

Altre forme utilizzate per comunicare con il cliente-tifoso sono il telemarketing e la mailing. Queste tecniche di direct marketing permettono di instaurare un rapporto diretto con il consumatore, che si sentirà maggiormente coinvolto nella vita sociale del club con lo scopo di creare una fidelizzazione. I rapporti che si verranno a creare favoriranno la conoscenza del pubblico e permetteranno la costruzione di un database con le caratteristiche dei clienti.

Tutti questi mezzi di comunicazioni, accompagnati da eventuali riviste ufficiali, incontri, congressi, riunioni, dovranno essere coordinati e in stretta relazione con gli obiettivi prefissati in precedenza dalla società.

La distribuzione è una variabile del marketing mix che corrisponde al luogo in cui viene offerto il prodotto o servizio. Affinché venga fornito un buon servizio di

distribuzione del prodotto sportivo è essenziale che vengano rispettati tre punti chiave che sono: accessibilità, attrattività e collocazione attuale. E' necessario dare la possibilità di raggiungere l'impianto sportivo in maniera comoda, favorendo la costruzione delle strutture in zone in prossimità di autostrade, garantendo servizi pubblici, parcheggi e ogni altra prestazione che possa assicurare le esigenze del cliente. A sostegno dell'attrattività, risulta necessario costruire strutture piacevoli, di richiamo architettonico, all'avanguardia per quanto riguarda la tecnologia utilizzata nel realizzare ed offrire proposte ai clienti, ricercare il design adeguato negli arredamenti dei box privati, delle sale riunioni, del centro conferenze, dei seggiolini a disposizione dei tifosi per seguire le partite e rinnovare tutto ciò che possa garantire un miglioramento delle condizioni proposte ai clienti. A tali fattori andrà aggiunta la collocazione delle biglietterie e le alternative per acquistare i biglietti per assistere alle gare. Dando l'opportunità al pubblico di acquisire i biglietti in più punti, le società avranno modo di vendere più tagliandi, aumentando le entrate. Oltre al botteghino, altri luoghi previsti per esercitare tale funzione potranno essere bar, tabaccherie, banche, vendita online.

L'erogazione del servizio dovrà garantire la qualità dello stesso, legata alla somma di numerosi fattori che dovranno confluire nella stessa direzione. Nel valutare i servizi influiscono: la soddisfazione delle esigenze della clientela (aspetto molto importante di cui tiene conto il cliente riguardo la disponibilità e la

cortesie delle persone che erogano il servizio), la comunicazione orale esterna, l'immagine aziendale e locale e la gestione della relazione con l'utente.

La soddisfazione ottenuta dalla prestazione e la fedeltà all'organizzazione sono alla base dell'approccio strategico orientato al cliente che rientra nella qualità del processo di erogazione dell'attività.

## **Conclusioni**

Lo sport è una delle attività alla quale, quasi la totalità delle persone, dedica direttamente o indirettamente parte del proprio tempo libero. Il calcio rappresenta una delle discipline sportive più praticate e seguite in Italia e in molte altre nazioni internazionali. Le scelte prese dai clienti del settore sportivo sono spesso conseguenza d'impulsi emozionali e di stati d'identificazione personale dell'utente in un determinato club o campione. Questi aspetti, presenti nello sport più di ogni altro settore socio-economico, favoriscono lo sviluppo di strategie di marketing rivolte ad assecondare il profondo senso di appartenenza e riconoscimento del tifoso nelle iniziative proposte dal club. In tale ottica, oggi le società professionistiche si stanno muovendo e stanno diventando vere e proprie aziende che operano in senso economico e sociale in un determinato territorio. Esse hanno il compito di raggiungere l'equilibrio tra risultati sportivi e aspetti economici. Per permettere ciò, favorendo una progettazione vincente, un ruolo chiave è fornito dalle politiche di marketing. Tali politiche non sono ancora diffuse in molte società calcistiche, soprattutto italiane, ma sottodimensionate per numero di persone addette e qualificazione delle stesse. Il successo dei club dovrebbe passare dallo sviluppo di strategie manageriali rivolte alla diversificazione delle fonti di ricavo. Le competitor europee dei club italiani hanno un giro d'affari nettamente superiore, potendo attingere a più fonti. Questo fattore è ciò che gli esperti definiscono product extension, ossia il fatto di non

dipendere da un solo segmento di ricavi, ma costruire un marchio forte capace di resistere all'aleatorietà dei risultati sul campo.

## **Bibliografia**

- Ascani F., Il manuale del manager sportivo, Sperling&Kupfer Editori, Milano, 2002.
- Braghero M., Perfumo S., Ravano F., Per sport e per business: è tutto parte del gioco, Franco Angeli, Milano, 1999.
- Bromberger C., La partita di calcio. Etnologia di una passione, Editori Riuniti, Roma, 1999.
- Cafferata R., Tendenze strutturali della crescita dello sport come business, Franco Angeli, Milano, 1998.
- Carbone P., Il pallone truccato – L’illecito nel calcio italiano, Libri di Sport, 2004.
- Caroli M., Il marketing territoriale, Franco Angeli, Milano, 1999.
- Casarin F., La segmentazione del mercato dei beni di consumo, Padova, Cedam, 1990.
- Censis, Coni, Primo Rapporto Sport e Società, Novembre 2008.
- Cherubini S., Il marketing sportivo, Analisi, strategie, strumenti, Franco Angeli, Milano, 1997.
- Cherubini S., Canigiani M., Santini A., Il co – marketing degli impianti sportivi, Franco Angeli, Milano, 2003.
- Cherubini S., Canigiani M., Santini A., Marketing, comunicazione, eventi. L’esperienza dello sport, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Cnel, Coni, La situazione degli impianti sportivi in Italia al 2003, Roma, 2004.
- Collesei U., Marketing, Cedam, Padova, 2006.
- Collesei U., Iseppon M., Vescovi T., Checchinato F., Strumenti operativi per le decisioni di marketing, Cedam, Padova, 2005.
- Commissione Europea, “Libro Bianco sullo sport”, Bruxelles, 2007.
- Corriere dello sport, “Juve che spettacolo il nuovo stadio”, 7 settembre 2011, p.

Cova B., Giordano A., Pallera M., Marketing non convenzionale, Il sole 24 ore, Milano, 2008.

De Gregorio E., Calcio e televisione: un'economia controversa, Università degli studi di Roma "La Sapienza, dicembre 2003.

De Silvestri A., Le operazioni di sponsorizzazione e il merchandising delle società calcistiche, in "Rivista di Diritto Sportivo" n. 3, 1983.

Donato, Palozzo, Borghesi, Il futuro delle sponsorizzazioni, Stageup, 2007.

Deloitte&Touche, Football Money League, 2007.

Deloitte, Classifica stagione 2011/2012 Top 20 d'Europa, 2011.

Eiglier, P.; Langeard, E. Il marketing strategico dei servizi, McGraw-Hill, Milano, 2000.

Fabris G., Minestroni L., Valore e valori della marca, Franco Angeli, Milano, 2002.

Ferrari, B. "Alla scoperta del brand naming", in Comunicando, 6 settembre 2006.

Ferrari, B. "Naming, quale orientamento?", in Comunicando, 6 ottobre 2006.

Giangreco E.F., La fabbrica del pallone, Rubinetto Editore, Catanzaro, 2006.

Giorgi S., Un secolo di calcio Venezia, I antichi editori, Venezia, 2007.

Giudice, Il marketing nella gestione di uno stadio moderno, Rivista di diritto ed economia dello sport, Vol. IV, Fasc. 2, 2008.

Il Corriere della Sera, Fare sport in giacca e cravatta: i manager scendono in campo, 19 Febbraio 2010.

Istat, Classificazione delle attività economiche, ATECO, 2007.

Istat, Gli sport più praticati nel 2006, ATECO, 2006.

Istat, Indagine Multiscopo sulle famiglie, "I cittadini e il tempo libero", La pratica sportiva, Anno 2006.

Istat, Indagine Multiscopo sulle famiglie. I cittadini e il tempo libero – “Statistiche culturali”, Anno 2005, 2006.

Kluka e Schilling, The business of sport, Meyer & Meyer Sport, Oxford, 2001.

Kolah A., “The future of sport sponsorship?”, 14 February 2006.

Kotler P., Keller K. L., Marketing management, Pearson Prentice Hall – Paravia, Bruno Mondadori, Milano, 2007.

IEG, Sponsorship Decision-makers Survey, Annual Report 2009.

Il Gazzettino, “Juve, ecco lo stadio che cambierà il calcio”, 7 settembre 2011

La Gazzetta dello Sport, “Real Madrid conti d’oro – Fatturato super e profitti il club di Mou batte tutti”, 14 novembre 2011, p. 12.

La Gazzetta dello Sport, “Dallo stadio alla tv”, 9 ottobre 2011, p. 14-15.

La Gazzetta dello Sport, “Casa Juve un tesoro – Grande show per svelare il nuovo stadio”, 7 settembre 2011, p. 14-15.

La Gazzetta dello Sport, “Decalogo di guai – Altro che contratto, Pallone Italia da rifare, 27 agosto 2011, p. 6.

La Gazzetta dello Sport, “Ecco quanto guadagnano i calciatori”, 11 settembre 2007.

La Gazzetta dello Sport, “Highbury porta i soldi, il Bernabeu si rifà il trucco”, 14 marzo 2011.

Lago U., Barroncelli A., Szymansky S., Il business del calcio: successi sportivi e rovesci finanziari, Egea, Milano, 2004.

Lugli G., Marketing distributivo, Wolters Kluwer Italia, Torino, 2009.

Marotta, La gestione di una società di calcio professionistica, Master in Strategia per il Business dello sport 25 gennaio 2010, Treviso.

Minestrone L., L’alchimia della marca. Fenomenologia di un moltiplicatore di valore, Franco Angeli, Milano, 2002.

Minestrone, L. Il Manuale della marca. Consumatore cultura società, Fausto



Lupetti Editore, Bologna, 2010.

Nomisma, Dentro lo sport. Primo rapporto sullo sport in Italia, Il Sole 24 ore, Milano, 2002.

Pambiaro, Andamento delle aziende di Formalwear e Sportswear, 2009.

Predovic, D. La valutazione del marchio. Dalla consumer-based brand equity alla valutazione finanziaria, Egea, Milano, 2004.

Report Calcio 2011, F.I.G.C., Federazione Italiana Giuoco Calcio, 2011.

Ricerca universitaria Università Bicocca, Il calcio si Sgonfia? Ricerca universitaria sul trend economico del calcio professionistico alle soglie del Fari Play Finanziario, Master in Sport Management, Marketing & Sociology, Milano, 31 ottobre 2011.

Rispoli M., Sviluppo dell'impresa e analisi strategica, Il Mulino, Bologna, 2002.

Russo P., Sport e Società, Carrocci Editore, Roma, 2004.

Scandizzo R. F., L'economia del calcio come sport spettacolo e il mercato internazionale delle star, Fondazione Artemio Franchi, Firenze, 1998.

Semprini A., La marca postmoderna, Franco Angeli, Milano, 2006.

Semprini A., Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca, Franco Angeli, Milano, 1993.

Settiffi F., La mistica della amerce, Qui Edit, Verona, 2010.

Sportweek, La Juve avrà dei vantaggi dallo stadio di proprietà in questa stagione?, 27 agosto 2011, p. 38.

Sportweek, "In quale campionato arrivano più soldi dagli SPONSOR SULLE MAGLIE?", 10 settembre 2011, p. 31.

Sportweek, "L'organizzazione del Barca – L'arte di crescere campioni", 10 settembre 2011, p. 49.

Stage Up, Ipsos, 7° Indagine Predittiva, Il futuro delle sponsorizzazioni, 2009.

Textier L. – Valla J.P., "Le marketing territoriale t ses enjeux", Revue Francaise

de gestion, n° 87, Parigi 1992.

The World Sponsorship Monitor, 2008.

Tiritto G.D., Il modello inglese: il calcio business, in *Analisi giuridica dell'economia*, n. 2, 2005.

Tuttosport, "Juventini, ecco l vostra casa", 7 settembre 2011, p. 2.

Tuttosport, "Tempio Juve cadono i veli", 8 settembre 2011, p. 2-3.

Tuttosport, "Benvenuti a casa", 9 settembre 2011, p. 2-3.

Valdani E., *Strategie di marketing territoriale*, Egea, Milano, 2000.

Vescovi T., *Il marketing e la rete: la gestione integrata del web nel business*, Il sole 24 ore, Milano, 2007.

Zagnoli P. Radicchi E., *Sport Marketing. Il nuovo ruolo della comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2005.

Zagnoli P., Radicchi E., *Sport marketing e nuovi media*, Franco Angeli, Milano, 2010.

## Sitografia

[www.acmilan.it](http://www.acmilan.it)  
[www.audipress.it](http://www.audipress.it)  
[www.arsenal.com](http://www.arsenal.com)  
[www.bayermunch.com](http://www.bayermunch.com)  
[www.businesspeople.it](http://www.businesspeople.it)  
[www.calcioblog.it](http://www.calcioblog.it)  
[www.cnel.it](http://www.cnel.it)  
[www.corriereveneto.it](http://www.corriereveneto.it)  
[www.coni.it](http://www.coni.it)  
[www.datasport.it](http://www.datasport.it)  
[www.dire.it](http://www.dire.it)  
[www.federfootball.org](http://www.federfootball.org)  
[www.figc.it](http://www.figc.it)  
[www.gazzetta.it](http://www.gazzetta.it)  
[www.gazzettino.it](http://www.gazzettino.it)  
[www.juventus.com](http://www.juventus.com)  
[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)  
[www.inter.it](http://www.inter.it)  
[www.istat.it](http://www.istat.it)  
[www.iusport.it](http://www.iusport.it)  
[www.lega-calcio.it](http://www.lega-calcio.it)  
[www.manchesterunited.com](http://www.manchesterunited.com)  
[www.osservatoriosport.interno.it](http://www.osservatoriosport.interno.it)  
[www.realmadrid.com](http://www.realmadrid.com)  
[www.skytv.it](http://www.skytv.it)  
[www.siae.it](http://www.siae.it)

[www.stadiapostcards.com](http://www.stadiapostcards.com)  
[www.sportbusinessjournal.com](http://www.sportbusinessjournal.com)  
[www.sporteconomy.it](http://www.sporteconomy.it)  
[www.stageup.it](http://www.stageup.it)  
[www.statistica.regione.veneto.it](http://www.statistica.regione.veneto.it)  
[www.uem.es](http://www.uem.es)  
[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)  
[www.zainispa.it](http://www.zainispa.it)