UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

# Marketing sportivo: la differenza in Italia tra calcio e pallavolo

# Sport marketing: the difference between football and volleyball in Italy

Relatore:
Prof. Valerio Temperini

Rapporto Finale di:
Cristina Gioacchini

Anno Accademico 2026/2027

**INDICE**

**INTRODUZIONE ..... 5**

**CAPITOLO I ..... 7**

**MARKETING SPORTIVO ..... 7**

**1.1 DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE DEL MARKETING SPORTIVO ... 7**

**1.2 IL MERCATO DELLO SPORT IN ITALIA ..... 8**

**1.3 IL MODELLO DELLE 4 P APPLICATO ALLO SPORT ..... 11**

**1.4 IL VALORE DELLA COMUNICAZIONE E L'ENGAGEMENT DEI FAN NELL'ERA DIGITALE ..... 14**

**CAPITOLO II ..... 16**

**IL CALCIO IN ITALIA ..... 16**

**2.2 IL MODELLO DELLE 4 P APPLICATO AL CALCIO IN ITALIA ..... 18**

**2.3 COMUNICAZIONE E FAN ENGAGEMENT: IL TIFOSO COME CLIENTE ..... 21**

**2.4 IL CASO DELLA JUVE ..... 23**

**Capitolo III ..... 25**

**LA PALLAVOLO IN ITALIA ..... 25**

**3.1 DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE DELLA PALLAVOLO IN ITALIA E LA SUPERLEGA ..... 25**

**3.2 IL MODELLO DELLE 4 P APPLICATO ALLA PALLAVOLO IN ITALIA . 27**

**3.3 COMUNICAZIONE E FAN-ENGAGEMENT: IL TIFOSO COME "CLIENTE" ..... 29**

**3.4 IL CASO DELLA LUBE ..... 31**

**Capitolo IV ..... 33**

**ANALISI COMPARATIVA TRA LE DUE FEDERAZIONI ..... 33**

**4.1 CONFRONTO TRA CALCIO E PALLAVOLO IN ITALIA ..... 33**

**4.2 DIFFERENZE E ANALOGIE NELL'APPROCCIO SULLA GESTIONE DELLE 4 P ..... 35**

**4.2.1 Prodotto ..... 35**

**4.2.2 Prezzo ..... 36**

**4.2.3 Distribuzione ..... 36**

**4.2.4 Promozione ..... 36**

**4.3 DIFFERENZE E ANALOGIE NELLA COMUNICAZIONE E DELLA TIFOSERIA ..... 37**

**4.4 COME SI POTREBBE MIGLIORARE QUESTO GRANDE DISTACCO CHE C'È NEI DUE SPORT ..... 39**

**CONCLUSIONE ..... 41**

**SITOGRAFIA ..... 42**

# INTRODUZIONE

Lo sport contemporanea ha superato da tempo la sua dimensione esclusivamente ricreativa e agonistica per affermarsi come una vera e propria industria dell'intrattenimento, capace di muovere ingenti volumi d'affari, influenzare dinamiche socio-culturali e forgiare identità collettive. All'interno del panorama italiano, l'ecosistema sportivo si presenta tuttavia fortemente eterogeneo, caratterizzato da una profonda polarizzazione tra l'egemonia economico-mediatica del calcio e la virtuosità gestionale di altre discipline di vertice, in primis la pallavolo.

Il presente lavoro di tesi propone di analizzare e comparare in chiave economico-aziendale, strategica e sociologica due dei principali modelli organizzativi dello sport italiano: il sistema calcistico, che fa capo alla Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC) e alla Lega Serie A, e il sistema pallavolistico, espresso dalla Federazione Italiana Pallavolo (FIPAV) e dalla Lega Pallavolo Serie A (Superlega).

L'obiettivo centrale della ricerca è indagare come le due discipline caratterizzate da un grandissimo seguito popolare e da una capillare penetrazione sul territorio nazionale abbiano sviluppato modelli di *governance*, strategie di *marketing mix* (*Product, Price, Place, Promotion*) e modalità d'ingaggio della *fan base* nettamente differenti.

L’elaborato si articola in una struttura progressiva che parte dall’analisi dei dati di bilancio e di settore per poi addentrarsi nelle metriche di *marketing* e nell’impatto sociologico.

# CAPITOLO I

# MARKETING SPORTIVO

## 1.1 DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE DEL MARKETING SPORTIVO

Secondo Brainpull, "Il *marketing* è un processo di creazione del valore all'interno di un sistema operativo". Nell'odierno scenario di mercato, caratterizzato da un'elevata pressione competitiva e da una forte centralità delle esigenze del consumatore, i professionisti del *marketing* sono chiamati a generare valore strategico coniugando intuizione analitica e leva creativa. [1]

Ad oggi, è necessario anche parlare di *marketing* sportivo. Questo perché lo sport si è evoluto e con esso le sue complessità dovute all'aumento di quello che è lo sport a livello professionistico, delle squadre professionistiche, dei club sportivi e degli spettatori. Si è cercato, quindi, un modo per analizzare questo mercato al fine di trovare il metodo più giusto per attirare i consumatori e connetterli con quello che è il mondo dello sport. [2]

Sebbene le radici del concetto di agonismo e di competizione risalgano alle prime Olimpiadi dell'Antica Grecia, dove gli atleti dimostravano le loro capacità atletiche per poi vincere dei riconoscimenti dati dalle vittorie delle gare disputate, la strutturazione del *marketing* sportivo in senso manageriale è un fenomeno moderno. [2]

Per presentare quella che è una definizione di *marketing* sportivo si può affermare che "si tratta di quel ramo del *marketing* che si occupa di promuovere beni e

servizi tramite lo sport, sponsorizzando allo stesso tempo anche lo sport di riferimento."[1]

Il *marketing* sportivo ha una doppia natura: *marketing* dello sport e *marketing* attraverso lo sport. Facendo riferimento a quello che è il *marketing* dello sport, questo riguarda quelle che sono le vendite e la valorizzazione del mondo dello sport. Mentre, il *marketing* attraverso lo sport rappresenta l'utilizzo dello sport come canale di pubblicità e sponsorizzazione da parte di marchi per aumentare la loro competitività sul mercato, la loro reputazione e la loro notorietà.[2]

Il prodotto su cui si struttura il *marketing* sportivo è proprio lo sport. Lo sport è un prodotto unico e irreplicabile e ha varie caratteristiche:

- imprevedibilità: non si possono prevedere i risultati di un evento sportivo, nessuno sa come andrà a finire;
- consumo immediato: la partita non si può provare, ma bisogna viverla in diretta;
- necessità di un rivale: sia negli sport di squadra che singoli c'è bisogno di un rivale, con il quale si crea quella che è definita competitività;
- fedeltà estrema: nello sport, raramente i clienti cambiano frequentemente quella che è la loro 'squadra del cuore'.[2]

## 1.2 IL MERCATO DELLO SPORT IN ITALIA

Lo sport in Italia è molto importante e popolare; basti pensare che vengono pubblicati tre quotidiani sportivi nella nostra penisola: "La Gazzetta dello Sport",

[1] G. Granato, *Marketing sportivo: caratteristiche e mercato di riferimento,* «Inside marketing», 11 ottobre 2023

il “Corriere dello Sport-Stadio” e “Tuttosport”; in aggiunta ci sono anche molti programmi televisivi dedicati allo sport.

In passato lo sport in Italia aveva un’incidenza sul PIL indubbiamente inferiore rispetto ad oggi. Le recenti vittorie riscosse dai vari atleti italiani hanno riacceso l’interesse verso lo sport; infatti, il numero delle persone fisicamente attive sono maggiori rispetto al passato.

Facendo riferimento a quello che è il Rapporto Sport del 2025 “nel 2024, il numero di italiani attivi è stato pari a 38 milioni, con ben due italiani su tre che «inseriscono nella loro agenda settimanale l’appuntamento con lo sport o con l’attività fisica».”[2] [5]

Figura I.1: Percentuale di italiani con più di tre anni che pratica attività sportiva continuativa




Fonte: Sport e Salute, Rapporto Sport 2025, p. 35

[2] M. Taddei, *Quanto vale lo sport in Italia*, «Pagella politica», 19 agosto 2026

Come risulta dal grafico riportato sopra, la percentuale di persone che fanno regolarmente sport ha seguito un andamento crescente, avendo poi un crollo nel 2021 dovuto alla pandemia e subito dopo un'ulteriore crescita importante.

Nel corso del Ventesimo secolo lo sport si è trasformato in un fenomeno economico e sociale determinante, la cui importanza si riscontra nell'incremento del numero delle persone praticanti e nell'impatto economico. Tale fenomeno ha generato un significativo impatto trasversale, coinvolgendo l'infanzia, l'adolescenza, l'età adulta e la popolazione della terza età. Facendo riferimento agli anziani, è importante che siano in salute il più possibile e che quindi abbiano uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale. Essi non svolgono un vero e proprio sport, ma effettuano principalmente esercizi motori per evitare che ci siano patologie o per controllare l'inizio di patologie. In Italia abbiamo varie organizzazioni che si occupano di ciò, come ad esempio l'Unione Italiana Sport Per tutti (UISP). Quest'organizzazione pianifica stagioni sportive per gli anziani composte da ginnastica dolce e ginnastica specifica. [3]

È fondamentale anche dire che lo sport include anche coloro che sono disabili. Nel 2005 è nato anche il Comitato Italiano Paralimpico (CIP), da cui dipendono le Federazioni Sportive Paralimpiche e le Discipline associate. [4]

In Italia lo sport rappresenta una realtà inclusiva, in grado di intercettare le esigenze e le abitudini di consumo dell'intera cittadinanza.

Per quanto riguarda quelli che sono gli investimenti in impianti sportivi, il 2024 è il terzo anno consecutivo di crescita, arrivando a toccare circa i 500 milioni di euro. Le zone che hanno incentivato quest'aumento di investimenti sono stati i Comuni del Nord Italia, mentre il Sud Italia registra un minor tasso d'investimento. Sono proprio le manifestazioni a livello internazionale che mostrano il potenziale impatto sui territori.

È cardinale soffermarsi sul ruolo strategico dello sport per lo sviluppo del paese. "Dal punto di vista economico, il settore sportivo genera 32 miliardi di euro di valore aggiunto, pari all'1,5% del PIL nazionale, in crescita rispetto all'anno precedente."[3] [5]

Il nucleo principale del valore economico generato dallo sport deriva dalle attività strettamente legate, con particolare riferimento alla produzione manifatturiera e alla commercializzazione di beni e attrezzature sportive. Ciò costituisce un'elevata forza lavoro professionale e un'esportazione di prodotti sportivi. "Il 17% del valore aggiunto arriva dalle attività sportive in senso stretto, il 46% da quelle connesse e il 37% da media, scommesse e indotto turistico. La presenza dello sport nella nostra economia ha anche un impatto sull'occupazione: 420 mila persone lavorano in questo settore, soprattutto nelle attività strettamente connesse."[4]

## 1.3 IL MODELLO DELLE 4 P APPLICATO ALLO SPORT

Le 4 P del *marketing* sono i 4 pilastri fondamentali del *marketing mix* per formulare strategie vincenti. Le 4 P fanno riferimento a:

- *Product* (prodotto): il bene o il servizio offerto per soddisfare il bisogno del cliente;
- *Price* (prezzo): il costo che il cliente deve sostenere per l'acquisto del bene o servizio;
- *Place* (luogo/distribuzione): i canali attraverso i quali il bene o servizio arriva nelle mani del cliente;

[3] Istituto per il Credito Sportivo e Culturale (ICSC) e Sport e Salute S.p.A., d'intesa con il Ministro per lo Sport e i Giovani, *Rapporto sport 2025*, «Sport e salute», gennaio 2026, p.8
[4] M. Taddei, *Quanto vale lo sport in Italia*, «Pagella politica», 19 Agosto 2026

- *Promotion* (promozione): le attività di comunicazione e pubblicità per far conoscere il prodotto ai clienti.

L'adattamento delle leve del *marketing mix* assume nell'industria dello sport una connotazione del tutto particolare. Ciò è dovuto al forte impatto emotivo ed esperienziale che definisce la relazione tra il consumatore-tifoso e l'organizzazione sportiva. [6]

Nel contesto del *marketing* sportivo, la leva del prodotto si configura come un'offerta complessa e ampia, fa infatti riferimento a quelli che sono eventi sportivi, abbigliamento, attrezzature ed esperienze indimenticabili per i fan. Al completamento dell'offerta possiamo far riferimento anche al *merchandising* e alle esperienze digitali. Il *merchandising* comprende maglie, scarpe, prodotti e accessori che hanno il simbolo della squadra; mentre per esperienze digitali intendiamo *fan app*, contenuti dietro le quinte, videogiochi e contenuti esclusivi sulle piattaforme social. [7]

La determinazione del prezzo è una delle scelte strategiche più importanti e complesse per il management delle società sportive. Il prezzo deve saper bilanciare l'esigenza di massimizzare i ricavi e di saper contenere i costi. Tra le principali strategie adottate rientra la discriminazione di prezzo, attraverso la quale vengono applicate tariffe differenti in funzione della tipologia e della posizione del posto, del livello di visibilità, dei servizi inclusi e delle caratteristiche del consumatore. Un ulteriore elemento è rappresentato dalla dinamicità del prezzo, che può essere modulato in relazione all'andamento della domanda, all'importanza dell'avversario, alle condizioni meteorologiche e alla fase della stagione sportiva. A ciò si aggiungono promozioni e sconti destinati a specifici segmenti di pubblico o a determinati periodi. La definizione del prezzo deve inoltre tenere conto del costo complessivo sostenuto dal consumatore per

partecipare all'esperienza sportiva, considerando non soltanto il prezzo del biglietto, ma anche i costi accessori legati alla fruizione dell'evento. Una gestione attenta di tali costi può contribuire a migliorare la percezione di valore dell'offerta e, conseguentemente, a favorire la frequenza di riacquisto e la fidelizzazione del cliente.

La leva riguardante la distribuzione analizza quelli che sono i canali e le modalità attraverso cui il prodotto e l'esperienza sportiva vengono resi accessibili al consumatore finale. Nello sport la distribuzione si articola su un doppio binario, ovvero la dimensione fisica e la dimensione digitale. Facendo riferimento alla dimensione fisica abbiamo l'impianto sportivo dove viene venduto il prodotto che può essere un palazzetto, uno stadio, una piscina, un campo, etc. Qui è necessaria la facilità di raggiungibilità, l'efficienza dei sistemi di biglietteria, unitamente a quella che è la qualità dell'infrastruttura. Sono caratteristiche che incidono direttamente sul livello di soddisfazione dell'utente. Facendo riferimento alla dimensione digitale, questa rappresenta la distribuzione differita e in diretta dell'evento attraverso le piattaforme tradizionali e i servizi di *streaming*.

La leva promozionale, invece, mira a costruire, a consolidare e a stimolare la domanda verso il marchio. Nel mercato odierno c'è un'elevata saturazione informativa; utilizzare quindi una strategia di comunicazione integrata di *marketing* è fondamentale. L'impiego dei canali social ufficiali garantisce un'interazione diretta, bidirezionale e costante con i fan, con costi operativi inferiori e una maggiore efficacia di profilazione rispetto ai *mass media* tradizionali. È rilevante, inoltre, avere *partnership* strategiche con aziende terze consentendo un'amplificazione reciproca della visibilità. Questo genera un trasferimento d'immagine favorevole per entrambe le parti. [7]

## 1.4 IL VALORE DELLA COMUNICAZIONE E L'ENGAGEMENT DEI FAN NELL'ERA DIGITALE

La comunicazione è diventata una leva strategica per la generazione del valore reputazionale ed economico. A differenza dei settori industriali, nello sport la comunicazione si fonda sulla dimensione emotivo-sportiva del consumatore-tifoso, orientando sia le dinamiche interne (atleti, staff tecnico e vertici societari) sia le relazioni esterne con *stakeholder* quali tifosi, *sponsor*, *media* e istituzioni.

L'evoluzione tecnologica e l'avvento dei canali digitali hanno trasformato lo sport in un fenomeno multidimensionale integrato con l'industria dell'intrattenimento e dell'economia, superando i confini della sola cronaca agonistica e del risultato sportivo. La comunicazione sportiva si interfaccia con una pluralità di *stakeholder*: istituzioni politiche e sportive, sponsor, procuratori, *mass media*, *broadcaster* e la vasta *community* di appassionati.

Se storicamente la diffusone e la popolarità delle diverse discipline sono state sostenute dall'azione dei *media* tradizionali, la recente evoluzione digitale ha introdotto un modello di comunicazione interattivo e bidirezionale, in cui il tifoso assume un ruolo attivo e partecipativo.

È proprio qui che facciamo riferimento a quello che è *l'engagement* dei fan, ovvero il coinvolgimento dei tifosi. L'era digitale trasforma lo spettatore passivo in un membro attivo di una *community* grazie ai social media, intelligenza artificiale (AI) e piattaforme di *streaming*. In questo contesto le strategie di *content marketing* sui canali social svolgono un ruolo determinante nella costruzione, nella gestione e nel consolidamento del legame relazionale tra i tifosi e le proprie squadre di riferimento. Per comprendere e interpretare tempestivamente le reazioni del pubblico, le società sportive adottano un modello d'analisi dei dati *data-driven* articolato in quattro fasi che comprendono la

raccolta dati, la preparazione dei dati, l'analisi del sentimento e la categorizzazione dei contenuti. [8]

L'utilizzo di questo modello garantisce alle società sportive importanti vantaggi sotto il profilo gestionale:

- scalabilità dei processi: l'automazione nel monitoraggio di elevati volumi di interazione consente di estendere l'ingaggio su scala globale contenendo i costi operativi;
- affinare le decisioni basate sui dati: l'uso di algoritmi ad alte prestazioni permette di rilevare tempestivamente il sentimento dei tifosi e riallineare l'offerta di beni, servizi ed esperienze alle loro reali aspettative.

A supporto di tale evoluzione, le evidenze empiriche dell'indagine condotta dal *Capgemini Research Institute* evidenziano come l'AI, l'AI generativa e l'analisi dei dati stiano ridefinendo le abitudini di consumo e i modelli di ingaggio attorno a quattro dinamiche chiave:

- ritorno negli impianti e spinta giovanile: si registra una crescita della presenza fisica negli stadi (dal 34% del 2023 al 37% del 2025), guidata da *Gen Z* e *Millennial* orientati a esperienze *smart* e ad alto valore tecnologico;
- monetizzazione e *Willingness to Pay*: il 27% dei tifosi (31% tra le nuove generazioni) è disposto a pagare fino all'8% in più per fruire di servizi avanzati basati sull'AI;
- nuove abitudini informative: oltre la metà dei tifosi (54%) ha sostituito i tradizionali motori di ricerca con assistenti virtuali (es. ChatGPT o Gemini) per reperire informazioni sportive, mostrando un livello di fiducia nei contenuti AI pari al 59%;

- *fandom* basato sui dati: il 70% del pubblico richiede metriche e analisi in tempo reale durante gli eventi, generando picchi di traffico sulle infrastrutture di rete prima e durante gli intervalli della gara. [9]

Ciò simboleggia che le organizzazioni sportive devono investire in soluzioni AI ad alto valore aggiunto e proteggere la sicurezza dei dati, garantendo che la tecnologia arricchisca l'esperienza del tifoso senza mai snaturare l'autenticità dello spettacolo sportivo. [9]

# CAPITOLO II

# IL CALCIO IN ITALIA

## 2.1 DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE DEL CALCIO IN ITALIA E IL CAMPIONATO DI SERIE A

Nato in Inghilterra nel 1863, il calcio si diffonde in Italia a fine Ottocento con le prime società a Torino (1887) e Genova (1893). Nel 1898 nasce la Federazione Italiana del Football (FIF, successivamente rinominata FIGC nel 1909), che nello stesso anno organizza a Torino il primo campionato ufficiale. La transizione verso il modello moderno si compie nel 1929-1930 con l'introduzione della Serie A a girone unico: 18 squadre, 2 punti per la vittoria, 1 punto per il pareggio e 0 punti per la sconfitta; scudetto alla prima classificata e retrocessione delle ultime due.

Lo scudetto quell'anno venne vinto dall'Ambrosiana-Inter. Venne in seguito perfezionata nel 1994 con i 3 punti assegnati alle vittorie. [10]

Oggi il calcio è la disciplina *leader* in Italia, con 4,6 milioni di praticanti (tra cui il 33,6% degli *under 35*). La FIGC conta oltre 1,3 milioni di tesserati, per il 65% concentrati nel Settore Giovanile e Scolastico (oltre 680.000 atleti tra i 5 e i 16 anni), diffusi soprattutto al Nord e al Centro. L'attività di base funge da agenzia educativa, pur soffrendo di una cronica fragilità economico-organizzativa tra le sue 10.000 società dilettantistiche, dipendenti da sponsor locali e da una ridotta managerialità.

Nonostante quasi 17 milioni di spettatori negli stadi, il sistema di vertice sconta due forti limiti:

- obsolescenza infrastrutturale: gli stadi hanno un'età media di circa 60 anni e per il 93% sono di proprietà pubblica, frenando gli investimenti privati e i ricavi da *matchday*;
- ipertrofia dell'organico: l'elevato numero di club nei tre campionati professionistici (Serie A, Serie B, Serie C) provoca squilibri di bilancio e frequenti insolvenze, specialmente in Serie C. [11]

A livello macroeconomico, il calcio è un solido contribuente: in 11 anni ha generato 11,4 miliardi di euro di gettito fiscale e previdenziale (oltre il 70% di tutto lo sport italiano). Per ogni euro pubblico ricevuto, il calcio ne restituisce 15,2 in tasse. Inoltre, genera un valore di oltre tre miliardi di euro in benefici sociali e risparmio sulla spesa sanitaria pubblica. [11]

Dietro la dimensione mediatica, la Serie A è un mercato *d'élite* ad alta intensità di capitale. L'iscrizione richiede il rispetto di rigidi parametri finanziari e licenze (oltre a una quota d'accesso di circa 1,2 milioni di euro). La gestione è appesantita dagli ingaggi del personale (100-160 milioni lordi annui per i club principali), la

cui elevata incidenza sui ricavi impone di diversificare le entrate con *sponsorship*, *licensing* e *merchandising* per preservare la stabilità aziendale. [12]

## 2.2 IL MODELLO DELLE 4 P APPLICATO AL CALCIO IN ITALIA

Il modello delle 4 P del *marketing mix* [Kotler et al., 2018] può essere applicato anche al settore calcistico, dal momento che la società sportiva si configura a tutti gli effetti come un'impresa di intrattenimento [6].

Con riferimento alla leva del Prodotto, questo viene definito come l'insieme dei beni o servizi offerti al consumatore. Nel contesto calcistico, non si esaurisce con la sola erogazione della prestazione agonistica, ma si articola come un ecosistema complesso articolato su più livelli. Più nel dettaglio, la proposta commerciale comprende il cosiddetto *core product* (prodotto centrale) e una serie di prodotti e servizi accessori [Cherubini, 2005]. Il prodotto centrale è rappresentato dalla gara agonistica e dall'incertezza del risultato. Poiché le prestazioni sportive soffrono di una fisiologica variabilità e non sono programmabili a tavolino dalla gestione aziendale, la soddisfazione del consumatore dipende dall'esperienza complessiva dello spettatore. A supporto del prodotto centrale vi sono fattori quali la facilità di accesso e la fruibilità infrastrutturale dell'impianto sportivo, gli *standard* di *comfort*, visibilità e sicurezza dei posti a sedere, la qualità dei servizi di ristorazione e *catering*, nonché le attività di intrattenimento nel *pre* e *post*-partita. Oltre all'evento dal vivo, un'ulteriore componente strategica è rappresentata dal *merchandising*. La commercializzazione di abbigliamento tecnico, accessori e linee di abbigliamento a marchio ufficiale consente di diversificare i flussi di ricavo, trasformando il bene fisico in un vettore di identità e senso di appartenenza per il tifoso nella vita quotidiana. Infine, assume crescente centralità la digitalizzazione mediante giochi online e contenuti esclusivi su *social media*, i

quali si stanno integrando con quello che è il prodotto fisico, espandendo le opportunità di *engagement* e le fonti di monetizzazione

Per quanto concerne la leva del prezzo, la sua determinazione deve bilanciare la massimizzazione dei ricavi con la percezione di valore da parte del consumatore, garantendo al tempo stesso una soglia di accessibilità in grado di preservare la natura inclusiva e comunitaria del fenomeno sportivo. Per ottimizzare la monetizzazione, le società adottano politiche di discriminazione del prezzo articolate su diverse fasce tariffarie [Beech & Chadwick, 2006]. Si individua una fascia *premium* comprendente i titoli d'accesso d'alta gamma, i pacchetti *VIP Hospitality* e gli *Executive Boxes*, la cui offerta risponde a logiche di *premium pricing*. Tali prodotti ad alto valore aggiunto garantiscono elevanti margini operativi, attraendo i segmenti di pubblico a reddito più elevato. Si distingue poi la fascia popolare, caratterizzata da tariffe contenute nei settori popolari (es. curve), che consente di mantenere un'elevata affluenza complessiva e di tutelare il legame sociale con la *fan base* storica. Nelle fasi di contrazione della domanda o in occasione di incontri agonisticamente meno di rilievo, la leva del prezzo viene impiegata in ottica promozionale e strategica per stabilizzare i volumi di presenza. Si adottano tariffe agevolate per gruppi, pacchetti *family-friendly* e convenzioni territoriali. Tale strategia riduce l'invenduto e favorisce il ricambio generazionale della tifoseria. Infine, la dimensione dell'accessibilità non si esaurisce nel costo del biglietto, ma comprende l'insieme dei costi accessori legati all'esperienza d'evento (trasporti, parcheggio, ristorazione e *merchandising*).

Nel *Marketing Mix* delle società calcistiche, lo stadio costituisce il luogo primario di erogazione dell'offerta commerciale e spettacolare, definendo i contorni di un prodotto complesso volto a soddisfare le diverse esigenze del pubblico [Beech & Chadwick, 2006]. A questo proposito vengono individuati quattro elementi cruciali nell'infrastruttura del servizio: la progettazione dell'impianto, le evidenze

fisiche, i processi e il personale. Analizzando la progettazione dell'impianto, la collocazione geografica deve rispondere a criteri di accessibilità strategica, posizionandosi in prossimità dei principali snodi viari per ottimizzare l'afflusso e il deflusso degli spettatori. Inoltre, l'architettura necessita di un *design* modulare e flessibile per adattarsi ai mutamenti dei modelli di consumo. Guardando al secondo elemento, in un contesto caratterizzato da un'elevata intangibilità del servizio, la struttura dello stadio, il design e i servizi accessori fungono da supporto materiale capace di rendere tangibile l'esperienza d'uso e attivare connessioni emotive nel tifoso. Facendo riferimento, invece, ai processi e al personale, poiché l'esito agonistico rappresenta una variabile imprevedibile, il club deve garantire l'eccellenza gestionale. Il personale di *front-line* costituisce il punto di contatto diretto con lo spettatore: professionalità, cortesia e tempestività sono essenziali per assicurare un elevato standard di accoglienza e mitigare i rischi legati a un eventuale risultato sportivo negativo.

Nell'ambito del *marketing* sportivo, la comunicazione e la promozione rappresentano le leve strategiche fondamentali per sviluppare la *brand awareness*, ingaggiare i *supporter* e orientare i comportamenti d'acquisto. È importante, a questo punto, evidenziare la triplice valenza comunicativa che caratterizza le organizzazioni sportive, in particolare le calcistiche [Prunesti, 2014]:

- emittente e comunicatrice diretta: capace di generare e trasmettere emozioni, intrattenimento e valori idonei a ingaggiare il pubblico;
- *media* di grande efficacia: qualificandosi come piattaforma promozionale in grado di offrire ad aziende terze una visibilità massiva presso la propria *fan base*;
- creatrice di contenuti: le cui attività costituiscono una vera e propria *killer application* per le *media companies*, guidando l'adozione di nuove piattaforme e servizi digitali innovativi.

Sotto il profilo funzionale, la comunicazione sportiva persegue tre obiettivi chiave: informare (fornire dettagli operativi essenziali su eventi e servizi, quali orari e modalità di accesso), istruire (fornire al consumatore le competenze necessarie per valutare la proposta di valore dei club) e persuadere (incentivare la decisione d'acquisto rispetto alle alternative di fruizione) [Prunesti, 2014].

Per la pianificazione dell'attività promozionale e comunicativa si sviluppa attraverso i quattro strumenti fondamentali del *communication mix* [Kotler et al., 2018]:

- pubblicità: promozione impersonale di idee, beni o servizi da parte di un promotore ben identificato, per la quale il *marketing manager* seleziona i canali più idonei a garantire un'ottimale copertura del *target*;
- vendita diretta: interazione personale diretta volta a comprendere la psicologia, i bisogni e le aspettative del consumatore, favorendo l'instaurazione di relazioni commerciali di lungo termine;
- relazioni pubbliche: insieme di attività dirette a promuovere e tutelare la *corporate image* e i marchi societari, gestite nel contesto sportivo mediante conferenze stampa, comunicati e rassegne stampa;
- promozione delle vendite: incentivi a breve termine concepiti per dare una spinta immediata all'acquisto, stimolare la partecipazione agli eventi e incrementare i ricavi accessori.

## 2.3 COMUNICAZIONE E FAN ENGAGEMENT: IL TIFOSO COME CLIENTE

Per massimizzare la copertura e la penetrazione, l'architettura comunicativa necessita di un'integrazione sinergica tra canali tradizionali e piattaforme digitali: se la TV e la radio assicurano un'ampia visibilità, i *social media*, le dirette

*streaming* e i contenuti *behind-the-scenes* garantiscono un ingaggio diretto, interattivo e quotidiano con costi operativi ridotti.

In questo contesto si innestano le *partnership* strategiche e le sponsorizzazioni: la collaborazione con *brand partner* affini per valori e target genera progetti di *co-branding* con importanti sinergie comunicative.

Sotto il profilo temporale, la comunicazione richiede una pianificazione continuativa su base annuale che superi la sola finestra della singola gara per consolidare la *brand loyalty*. Il modello contemporaneo si definisce infatti "*high tech, high touch*", integrando tecnologie innovative e leve emotive.

Il consumo sportivo si distingue per una fedeltà al marchio incondizionata e non negoziale, strutturata su cinque dimensioni concettuali chiave:

- identificazione e senso di proprietà: il tifoso si considera custode del DNA del club, trascendendo avvicendamenti di calciatori e proprietà e percependo la società come un bene comunitario anziché come un semplice prodotto;
- espressione identitaria e trasmissione ereditaria: la fede sportiva rappresenta un marcatore identitario tramandato di generazione in generazione; simboli, colori e rituali costituiscono un capitale sociale che garantisce senso di appartenenza e sicurezza psicologica;
- appartenenza socio-culturale e funzione catartica: la partecipazione alla vita del club offre un'evasione dalla *routine* quotidiana e un'opportunità di coesione sociale analoga ai fenomeni aggregativi di matrice comunitaria o religiosa;
- vissuto emotivo ed esperienziale: il calcio fa leva sulla memoria affettiva e sui primi legami familiari, creando profonde risonanze emotive sia nell'esperienza d'evento sia nell'attesa dello stesso;

- co-creazione del valore e del prodotto: nelle gare dal vivo il tifoso è un elemento costitutivo dello spettacolo; la presenza del pubblico, i cori e la partecipazione attiva determinano l'attrattività dell'evento per *broadcaster* e *sponsor*. [13]

Il tifoso è un "super-cliente" potenziale, dotato di una barriera all'uscita altissima e di un tasso di fedeltà intrinseco. Tuttavia, questo legame presenta una complessità gestionale elevata: le aspettative verso il marchio sono sproporzionate rispetto alla capacità di controllo dell'azienda. [13]

Nelle imprese tradizionali la qualità e il successo del prodotto sono programmabili; nel settore sportivo, al contrario, l'esito agonistico è rischioso e imprevedibile. Le società di calcio operano in uno dei cosiddetti *emotional verticals* [Greenberg, 2010], settori aziendali in cui le decisioni e i comportamenti d'acquisto sono guidati primariamente dalla componente affettiva.

## 2.4 IL CASO DELLA JUVE

Fondata nel 1897, la Juventus Football Club ha strutturato negli anni un modello gestionale pionieristico che affonda le radici nella presidenza di Edoardo Agnelli (1923), avviando il più longevo connubio proprietario dello sport mondiale. Dalla prima strutturazione con lo stadio di Corso Marsiglia e i successi del "Quinquennio d'Oro" (1930-1935), lo sviluppo del club si è intrecciato con la crescita industriale italiana sotto le presidenze di Giovanni e Umberto Agnelli (con la conquista della prima Stella al Merito Sportivo nel 1958). Con Giampiero Boniperti (1971) si è infine istituzionalizzato un modello fondato su sostenibilità finanziaria, cultura del risultato e valorizzazione dei talenti. [14]

Il “prodotto” Juventus trascende l’evento sportivo per configurarsi come un ecosistema coordinato di beni, servizi ed esperienze che alimentano la *brand equity*. Ciò avviene unendo un *retail* ad alta tecnologia (store con soluzioni avanzate e linee *lifestyle* come “*Black, White & More*”) alla valorizzazione dello *Juventus Museum*. Quest’ultimo riconosciuto dall’*International Council Of Museums* (ICOM) e tra i 50 musei più visitati d’Italia, il polo espositivo sfrutta percorsi inclusivi e iniziative come la *Hall of Fame* per trasformare la memoria storica in una leva di fidelizzazione continuativa. [15]

Nella declinazione del *marketing mix* applicata al contesto delle imprese sportive professionistiche, la leva del *Place* (Distribuzione/Punto Vendita) definisce la totalità dei *touchpoint* fisici, digitali e geografici attraverso cui il club distribuisce la propria offerta e interagisce con la propria *fan base*. L’epicentro torinese comprende l’Allianz Stadium (primo impianto di proprietà in Italia, ottimizzato per *ticketing* e *hospitality*) e il distretto J-Village alla Continassa (con J-Hotel e J-College). La rete si estende poi su scala globale tramite *flagship store* nelle grandi metropoli (Torino, Milano, Roma), presidi *travel retail* negli aeroporti, un *e-commerce* attivo in oltre cento Paesi con una *branch* a Hong Kong, e una diffusione mediatica che spazia dai diritti TV alle produzioni del *Juventus Creator Lab* per le coorti più giovani. [15]

Nella definizione della leva del prezzo, Juventus FC adotta in maniera strutturata una politica di *premium pricing*. Questa si applica sia alle gare dal vivo (massimizzando lo *Yield* per seggiolino all’Allianz Stadium), sia all’offerta commerciale *lifestyle* e ai servizi *B2B*. Inoltre, la continuità dei risultati sportivi ad alti livelli protegge i prezzi al consumo e massimizza la quota relativa nella ripartizione dei diritti televisivi. [15]

Nel *Marketing Mix* di Juventus FC, la quarta leva (Promozione) integra comunicazione, relazioni pubbliche, promozione delle vendite e sponsoring per consolidare la *brand equity* e proiettare il club nel panorama dell'intrattenimento globale. La strategia promozionale proietta il club nell'intrattenimento globale combinando l'ingaggio di *top player* (per generare *publicity* e *awareness* internazionale) e l'impiego delle *Juventus Legends*. Questa visibilità consente di negoziare sponsorizzazione *d'élite* – come il rinnovo pluriennale con *Adidas* da 408 milioni di euro – e di sfruttare *co-branding* e *storytelling* multimediale per monetizzare la reputazione del marchio. [15]

# Capitolo III

# LA PALLAVOLO IN ITALIA

## 3.1 DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE DELLA PALLAVOLO IN ITALIA E LA SUPERLEGA

La pallavolo moderna si diffonde in Italia nel secondo dopoguerra, introdotta dai soldati americani e promossa dalle organizzazioni giovanili cattoliche. Nel 1946 nasce la Federazione Italiana Pallavolo (FIPAV), che organizza i primi campionati nazionali adattando il regolamento statunitense alle limitate infrastrutture dell'epoca.

In questa prima fase, la pallavolo è un fenomeno prevalentemente dell'Italia settentrionale: si gioca in palestre condivise con la ginnastica o il basket, gli atleti

sono dilettanti che si allenano al termine dell'attività lavorativa e le trasferte avvengono in treno o in corriera. Negli anni Cinquanta il movimento inizia a strutturarsi: emergono le piazze del Nord-Est (Modena, Padova, Treviso), mentre il settore femminile muove i primi passi superando inizialmente una certa diffidenza culturale verso lo sport agonistico delle donne. [16]

Tra gli anni Settanta e Ottanta la pallavolo italiana compie il salto di qualità definitivo. Modena diventa la capitale del settore maschile, gettando le basi per la celebre "Generazione di Fenomeni", capace di vincere tre Mondiali consecutivi (1990, 1994, 1998) con un blocco di atleti provenienti in gran parte dalla Serie A.

Con il nuovo millennio si susseguono le grandi dinastie:

- maschile: al dominio di Modena segue l'era di Treviso e, successivamente, l'affermazione di Trento come potenza europea;
- femminile: la storica Olimpia Teodora Ravenna domina l'albo d'oro con undici scudetti, seguita dai cicli di Bergamo e dal recente strapotere di Conegliano. [16]

Oggi la pallavolo di vertice si configura come un ecosistema ad alta intensità di capitale e forte attrattività commerciale:

- *brand* e *sponsor*: la transizione verso marchi autonomi come la SuperLega Credem Banca (maschile) e la Serie A1 Tigotà (femminile) hanno ridefinito l'identità visiva del torneo, registrando una crescita delle sponsorizzazioni del 16% nel triennio 2024-2026;
- internazionalizzazione: i *roster* italiani, un tempo a forte trazione locale, accolgono oggi le migliori stelle mondiali (brasiliani, polacchi, giapponesi, cubani), garantendo un livello tecnico d'eccellenza pur ponendo sfide sulla valorizzazione dei talenti autoctoni;

- *media* e *audience* globali: la piattaforma VBTV sfiora i 1,5 milioni di abbonati nel mondo, mentre la Serie A1 femminile ha registrato 1,4 miliardi di visualizzazioni digitali durante la *regular season*, consacrando il campionato tra le leghe più seguite a livello internazionale.

Nel 2026, forte di oltre 363.000 tesserati e di un panorama in continua consolidazione (testimoniato dalla riforma dei campionati e dalla nascita della Serie A3 femminile), il "Sistema Italia" si conferma come un modello di continuità e visione strategica. [16]

## 3.2 IL MODELLO DELLE 4 P APPLICATO ALLA PALLAVOLO IN ITALIA

L'applicazione delle 4 P del *Marketing Mix* alla pallavolo professionistica consente di analizzare come le società strutturino la propria offerta commerciale per diversificare e massimizzare i ricavi.

In analogia con le dinamiche del settore calcistico, il prodotto non si esaurisce nella prestazione agonistica, ma si configura come un ecosistema complesso e strutturato su più livelli. Più nel dettaglio, sulla base dell'esame condotto, la proposta commerciale si compone del *core product* - l'evento sportivo in diretta e l'incertezza del risultato - e di una serie di beni e servizi accessori. Poiché le prestazioni atletiche soffrono di una fisiologica variabilità e non sono programmabili a tavolino, la soddisfazione del consumatore dipende dall'esperienza complessiva dello spettatore, sostenuta da fattori quali l'accessibilità dell'impianto, il *comfort*, la visibilità, i servizi di ristorazione e l'intrattenimento nel *pre* e *post*-gara. A ciò si affiancano il *merchandising* e le linee *lifestyle*, che trasformano il bene fisico in un vettore d'identità nella vita

quotidiana, e la digitalizzazione dei contenuti, che estende il *fan engagement* ben oltre i confini del campo da gioco.

La definizione del prezzo mantiene una forte continuità con i principi economico-aziendali tradizionali, rispondendo alle leggi della domanda e dell'offerta mediante tariffazioni superiori per la massima serie o per i *match* di cartello. Tuttavia, il modello economico dello *sport* si distingue per la netta prevalenza dei ricavi indiretti (sponsorizzazioni e diritti *media*) rispetto ai ricavi diretti da botteghino. La strategia di *pricing* si orienta a costruire un legame emotivo duraturo che incida sulla disponibilità a pagare del consumatore (Gobè, 2001) e guidi la progressione del pubblico lungo l*'"Escalator Model"* (Mullin et al., 2014). Operativamente, le società adottano politiche di discriminazione di terzo grado tramite tariffe sociali ridotte (*Under*, *Over* 65, nuclei familiari, tesserati), forme di discriminazione di secondo grado e *pure bundling* attraverso gli abbonamenti stagionali - che garantiscono liquidità anticipata e fedeltà – e soluzioni *value-based* per il segmento *B2B* e le aree *VIP*.

L'impianto sportivo, assimilabile al punto di vendita di un'impresa *retail*, costituisce l'evidenza fisica primaria della *brand experience* e opera come un vero e proprio *media* di aggregazione e comunicazione. Per assumere una valenza pienamente esperienziale, l'arena declina le quattro dimensioni dell'esperienza teorizzate da Pine e Gilmore (2000) - intrattenimento, educazione, evasione ed estetica - offrendo uno spazio in cui il tifoso risponde a bisogni simbolici e co-crea valore con il marchio. L'ammodernamento delle infrastrutture passa dall'integrazione di tecnologie avanzate, come la tecnologia *beacon* collegata alle *app* mobili e ai sistemi *business intelligence*. Infine, la progettazione dell'ambiente sociale e delle interazioni interpersonali durante l'evento risulta determinante per rafforzare il senso di appartenenza e la percezione di valore complessiva. [17]

Poiché il risultato sportivo costituisce il primario catalizzatore dell'attenzione mediatica, ma rimane una variabile imprevedibile, la leva della *Promotion* ha il compito strategico di amplificare l'impatto delle vittorie e stabilizzare l'ingaggio nei momenti di flessione agonistica. A questo scopo, le società orchestrano un *communication mix* articolato che comprende la *publicity* (la visibilità spontanea sui *media* ad alta credibilità), le relazioni pubbliche e le iniziative di *Corporate Social Responsability* sul territorio, *l'advertising* focalizzato su codici emotivi e la *sales promotion* a breve termine (gadget, concorsi e diritti di prelazione). L'evoluzione dei canali digitali e delle piattaforme proprietarie (*OTT* e *social network*) completa il quadro, consentendo ai club di disintermediare la comunicazione, profilare direttamente i sostenitori e monetizzare la fruizione di contenuti esclusivi. [18]

## 3.3 COMUNICAZIONE E FAN-ENGAGEMENT: IL TIFOSO COME "CLIENTE"

Negli ultimi anni il *fan engagement* - inteso come il coinvolgimento profondo, continuo ed empatico del pubblico nella vita del club - si è affermato come una leva strategica imprescindibile per le società sportive. Per colmare la distanza fisica dagli spalti, gli uffici comunicazione hanno dovuto riprogettare i propri modelli d'ingaggio, evolvendo da semplici organi di trasmissione informativa a veri e propri *content creator* e architetti dell'esperienza di marca.

Questo cambio di paradigma ha ridefinito la struttura organizzativa dei dipartimenti di *marketing* e comunicazione, i quali operano oggi secondo logiche di integrazione multidisciplinare. Nell'ambito della pallavolo professionistica di Serie A, la gestione della narrazione societaria necessita di un'azione coordinata tra responsabili dei *social media*, *graphic designer*, *videomaker* e l'ufficio stampa.

L’obiettivo fondamentale consiste nella costruzione di un racconto transmediale capace di coprire sia le dinamiche agonistiche *on-field*, sia le componenti esperienziali ed emotive *off-field*. [19]

La figura professionale dell’addetto stampa ha vissuto una profonda trasformazione funzionale. Alle mansioni tradizionali si è affiancata la necessità di possedere competenze trasversali, con un orientamento spiccato verso la creatività e la produzione multimediale. Nel contesto odierno, la capacità di premontare e distribuire direttamente contenuti video ad alta risoluzione costituisce un vantaggio strategico: da un lato agevola il lavoro delle emittenti televisive esterne (superando l’assenza fisica delle *troupe* in loco e garantendo al club maggiore copertura sui *mass media*), dall’altro alimenta direttamente i canali proprietari della società. [19]

La complessità gestionale aumenta esponenzialmente nelle strutture che curano contemporaneamente più squadre di vertice inserite nei circuiti europei. L’area di *Marketing*, Eventi e Comunicazione si articola su una struttura imponente, che integra Ufficio Stampa, *Social Media Management*, Area Grafica e Direzione Strategica. L’evoluzione dell’esperienza di consumo dal vivo integra soluzioni tecnologiche e di intrattenimento avanzate all’interno del palazzetto, quali attività interattive, promozioni *time-sensitive* e servizi di *food delivery* integrati direttamente al posto occupato dallo spettatore. Parallelamente, sono stati sviluppati canali digitali che consentono la fruizione di contenuti esclusivi, interviste riservate e dati in tempo reale, consolidando la fidelizzazione della *community*.

La convergenza tra narrazione giornalistica, musica e montaggio video risponde alla necessità di stimolare la dimensione affettiva ed emotiva del consumatore, un fattore che la letteratura economico-sportiva individua come il principale

differenziale nella costruzione del valore di marca (*brand equity*). L'adozione di un approccio metodologico rigoroso, unita alla costante innovazione dei format audiovisivi, consente alle società sportive non solo di rispondere alle aspettative dei tifosi moderni, ma di anticipare le tendenze di consumo dell'industria dello sport *entertainment*. [19]

### 3.4 IL CASO DELLA LUBE

Nata nel 1990 a Treia (Macerata) per iniziativa dell'omonima azienda di arredamento, la Cucine Lube Volley si è distinta per una scelta strategica innovativa: concepire il club come un'azienda integrata nel gruppo industriale e non come un semplice veicolo pubblicitario. L'ascesa è stata rapidissima, con il passaggio dalla Serie C alla Serie A2 nel 1993 e l'approdo in Serie A1 nel 1995.

L'affermazione internazionale del marchio è stata guidata dall'ingaggio dei migliori talenti mondiali, massimizzando la *brand equity* sia della squadra che dell'azienda. La continuità di rendimento nel lungo periodo è testimoniata da una bacheca ricca di successi: la prima Coppa Italia e la Coppa CEV nel 2002, il primo Scudetto nel 2006, fino al trionfo al Campionato Mondiale per Club nel 2019. In oltre trent'anni di gestione, il "modello Lube" ha dimostrato come la stabilità societaria, il legame con il territorio e la rigorosa pianificazione possano trasformare una realtà provinciale in un *brand* globale. [20]

L'analisi delle 4 P del *Marketing Mix* illustra l'integrazione tra la società sportiva e il gruppo industriale:

- prodotto: il *core product* è lo spettacolo sportivo e l'incertezza della gara di alto livello, integrato da beni accessori come il *merchandising* e le attività a porte aperte con la squadra;

- prezzo: la politica tariffaria è altamente differenziata in base al settore dell'Eurosuole Forum, alla tipologia di gara e alla fascia di pubblico (con riduzioni per *Under* 18, *Over* 65 e tesserati FIPAV), applicando una modulazione simile sia agli abbonamenti che al *merchandising*;
- distribuzione: si articola tra la presenza fisica nell'Eurosuole Forum – concepito come impianto polifunzionale, *hub* esperienziale e area *hospitality* – e la presenza digitale tramite la trasmissione globale delle gare (VBTV, Rai Sport) e la biglietteria *e-commerce* (VivaTicket e *e-shop* ufficiale);
- promozione: sfrutta le campagne in sinergia con i *partner*, la *publicity* sui *media* e una gestione strategica dei canali digitali e *social* con contenuti *behind-the-scenes.*

La professionalità di questa struttura è confermata dai riconoscimenti ufficiali, come il sedicesimo Premio Stracca conferito dalla Lega Pallavolo Serie A al responsabile comunicazione per la stagione 2023/2024. Questo premio riflette l'efficacia di un'architettura organizzativa multidisciplinare – attiva tra ufficio stampa, *digital identity*, *visual design* e *storytelling* – capace di presidiare in modo integrato tutti i *touchpoint* dell'immaginazione aziendale e sportiva. [21]

# Capitolo IV

# ANALISI COMPARATIVA TRA LE DUE FEDERAZIONI

## 4.1 CONFRONTO TRA CALCIO E PALLAVOLO IN ITALIA

Nel panorama dello sport italiano, calcio e pallavolo rappresentano i due pilastri della pratica agonistica e dell'aggregazione sociale, incarnando tuttavia due modelli organizzativi, demografici ed economici nettamente distinti. Se il calcio agisce come un'industria di massa a penetrazione pervasiva, la pallavolo si afferma come un modello di crescita organica e ad altissima concentrazione giovanile e femminile.

Sul piano della partecipazione, la FIGC vanta numeri assoluti ineguagliabili: 4,3 milioni di praticanti, 1,5 milioni di tesserati (il 30% del totale tra le federazioni CONI) e quasi 890.000 giovani. In Italia, quasi un ragazzo su quattro (5-16 anni) è tesserato FIGC. La FIPAV conta invece 356.759 tesserati (record storico), ma registra un'altissima densità giovani e femminile: le sole atlete *Under* 16 (188.475) superano di quasi quattro volte l'intero bacino femminile del calcio (circa 50.000 tesserate). [22]

Anche la dimensione infrastrutturale e organizzativa riflette questa differenza di scale. Il calcio dispone di oltre 15.000 campi (il 28% degli spazi sportivi italiani), sui quali si disputano circa 600.000 gare ufficiali all'anno (una ogni 54 secondi). La pallavolo opera attraverso una rete di 86 presidi territoriali e gestisce oltre

363.000 gare annuali con il supporto di 63.000 dirigenti, 17.000 allenatori e 14.000 arbitri. [23]

In termini di impatto sociale, il calcio sull'integrazione di circa 60.000 atleti stranieri, sulla Divisione Paralimpico e su un indotto stimato in 3,2 miliardi sul PIL. La FIPAV promuove l'inclusione attraverso la capillarità scolastica, il *sitting volley* e la valorizzazione del volontariato territoriale.

Tabella IV.1: dimensione economica della FIGC e della FIPAV in Italia

| **DIMENSIONE ECONOMICA (2024)** | FIGC | FIPAV |
|---|---|---|
| VALORE DELLA PRODUZIONE | 3.837.000.000 € | 50.935.265 € |
| COSTI DELLA PRODUZIONE | 3.088.000.000 € | 50.250.491 € |
| RISULTATO D'ESERCIZIO | 369.000.000 € | 0 € |

Fonte: elaborazione propria su dati ReportCalcio e Bilancio Consuntivo FIPAV

Tabella IV.2: peso fiscale della FIGC e della FIPAV in Italia

| **PESO FISCALE** | FIGC | FIPAV |
|---|---|---|
| IMPOSTE SUL REDDITO (IRES/IRAP) | 80.600.000 € | 480.000 € |

Fonte: elaborazione propria su dati ReportCalcio e Bilancio Consuntivo FIPAV

L’analisi dei bilanci evidenzia un’asimmetria gestionale profonda tra i due movimenti. Da un lato, il Valore della Produzione della sola Serie A, pari a oltre 3,83 miliardi di euro, dimostra come il vertice calcistico operi a tutti gli effetti come una multinazionale dell’intrattenimento, concentrando un’enorme densità finanziaria in sole 20 società sportive e generando al contempo una rilevante leva di gettito erariale per lo Stato, testimoniata da oltre 80,6 milioni di euro versati in IRES e IRAP. Sul fronte opposto, i dati della FIPAV riflettono la gestione dell’intera macchina federale su scala nazionale: con circa 50,9 milioni di ricavi e costi quasi integralmente riassorbiti per 50,2 milioni, il settore della pallavolo chiude in perfetto equilibrio di bilancio, con un Risultato d’Esercizio azzerato e un carico fiscale contenuto pari a 480.000 euro. Questo quadro rispecchia fedelmente la missione no-profit della FIPAV, la quale reinveste la totalità delle proprie risorse nella promozione scolastica, nel sostegno ai comitati territoriali e nello sviluppo dell’attività giovanile e delle nazionali.

## 4.2 DIFFERENZE E ANALOGIE NELL’APPROCCIO SULLA GESTIONE DELLE 4 P

L’applicazione delle 4 P del *Marketing Mix* rivela una marcata divergenza strategica tra calcio e pallavolo, dove la condivisione di alcuni presupposti teorico-aziendali si scontra con modelli operativi opposti, determinati da differenze di scala industriale, tipologia di impianti e *target* di riferimento.

### 4.2.1 Prodotto

Per quanto riguarda il prodotto, entrambi i movimenti condividono la medesima offerta immateriale: la gara dal vivo e l’incertezza del risultato agonistico costituiscono il *core product*, la cui fruizione viene arricchita da servizi accessori di intrattenimento, *catering*, digitalizzazione e *merchandising*. Tuttavia, se il

calcio sviluppa il proprio prodotto su un'esperienza di prossimità e co-creazione di valore, fondata sulla vicinanza tra atleti e pubblico in un clima etico e comunitario.

### 4.2.2 Prezzo

Sul piano del prezzo, sia il calcio che la pallavolo adottano politiche di discriminazione tariffaria, abbonamenti in *bundling* ed esperienze *VIP Hospitality* per il segmento *B2B*. la differenza risiede nella portata economica e nell'accessibilità: il calcio applica logiche di *yield management* e *pricing* aggressivo su biglietti e abbonamenti a costi elevati, ponendo inoltre barriere burocratiche d'acceso come la Tessera del Tifoso per motivi di ordine pubblico. La pallavolo adotta invece un pricing etico e contenuto, sostenuto da sconti per famiglie e giovani e del tutto privo di vincoli identificativi, garantendo un accesso disintermediato che riflette la natura inclusiva dei palazzetti.

### 4.2.3 Distribuzione

Analizzando la Distribuzione, l'analogia risiede nella concezione dell'impianto sportivo come punto vendita *retail* e fattore abilitante per la co-creazione di valore. La diversità si misura nell'architettura e nel modello fruitivo: le società calcistiche gestiscono la complessità di grandi stadi all'aperto, spesso limitati dall'anzianità delle strutture e da rigide misure di sicurezza, mentre la pallavolo opera in *smart arena* al coperto, dove la configurazione degli spazi e l'integrazione di tecnologie digitali (come i *beacon*) offrono un'esperienza immersiva e ad alto comfort.

### 4.2.4 Promozione

Nell'ambito della Promozione, entrambi i settori coordinano il *communication mix* per ingaggiare il tifoso e de-sensibilizzarlo dal semplice risultato sul campo.

Le strategie di *branding* rimangono tuttavia divergenti. Il calcio si configura come un *media* promozionale massimo globale che raccoglie oltre 827,5 milioni di euro in sponsorizzazioni e commercializzazioni (dati ReportCalcio 2025), esponendosi però a tensioni mediatiche e fluttuazioni d'immagine. La pallavolo esprime invece un modello verticale e territoriale focalizzato su CSR, *publicity* e *storytelling* etico: pur con ricavi da sponsorizzazioni più contenuti (circa 1,38 milioni di euro medi per club di Superlega, secondo rilevazioni ChainOn), la pallavolo dimostra una straordinaria capacità di integrazione tra *brand* e territorio attraverso la prassi consolidata dei *naming sponsor*, offrendo ai *partner* commerciali un elevatissimo ritorno reputazionale e d'immagine. [22]

## 4.3 DIFFERENZE E ANALOGIE NELLA COMUNICAZIONE E DELLA TIFOSERIA

Dall'analisi comparativa delle strategie di comunicazione e dei modelli di *fan engagement* nel calcio e nella pallavolo emerge una condivisione di fondo nelle metodologie d'ingaggio, a fronte di una netta divergenza nella natura del legame identitario e nel clima socio-culturale delle rispettive *fan base*. Sul piano gestionale, entrambi i movimenti riconoscono lo sport come un *emotional vertical*, in cui le scelte d'acquisto sono guidate da componenti affettive ed esperienziali. Calcio e pallavolo operano oggi come veri e propri *content creator*, adottando il paradigma "*high tech, high touch*" per garantire una narrazione transmediale continua e valorizzare il tifoso quale co-creatore del valore dell'evento attraverso la sua presenza e partecipazione digitale. [25]

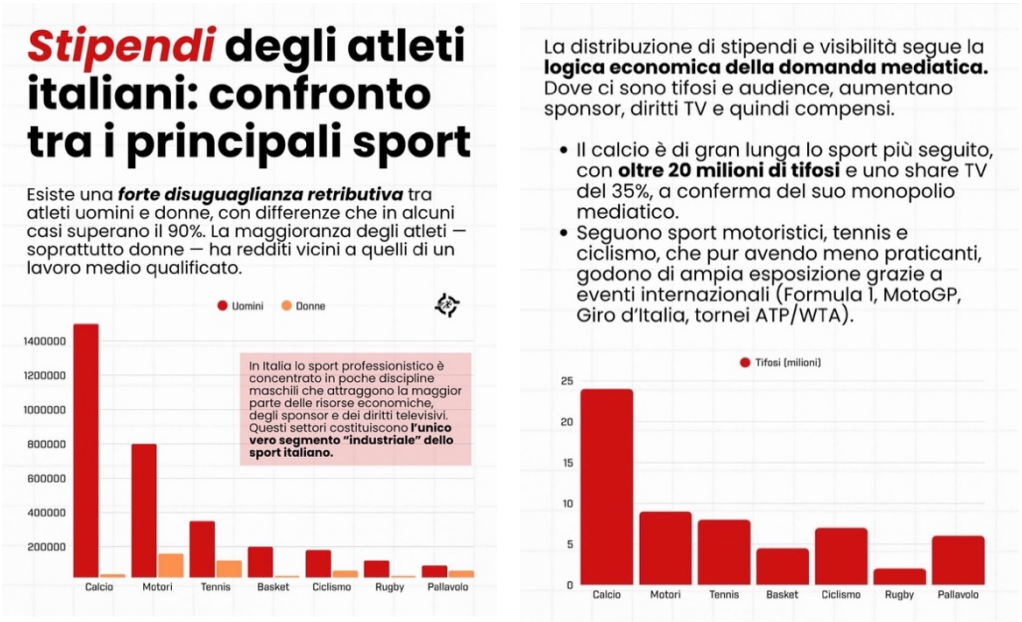
La differenza sostanziale risiede nella profilazione del pubblico e nella gestione delle aspettative. Nel calcio, il tifoso si configura come un "super-cliente" guidato da un'appartenenza viscerale e non negoziale, che genera un forte senso di

“proprietà” verso il club e un’elevata rigidità rispetto ai risultati sul campo. Nella pallavolo, il coinvolgimento risponde a una dimensione più fluida, etica e comunitaria: il pubblico fruisce dello spettacolo in un’ottica orientata all’esperienza e alla sicurezza familiare, garantendo ai club una comunicazione più stabile e meno condizionata dalla volatilità del risultato sportivo.

Questa divergenza si riflette direttamente sulle manifestazioni del tifo. Come evidenziato dalla professoressa Messere e teorizzato da Norbert Elias nell’ambito del “processo di civilizzazione”, lo sport nasce per incanalare l’aggressività in contesti regolati; tuttavia, quando tali meccanismi sociali cedono, riemergono comportamenti collettivi primitivi. Mentre nel calcio la cultura del tifo esprime storicamente derive conflittuali e aggressive, la pallavolo mantiene un ambiente integrato e pacifico, in cui la rivalità agonistica lascia spazio al reciproco riconoscimento, al rispetto per i giocatori e alla condivisione pacifica degli spalti tra tifoserie avversarie. [25]

## 4.4 COME SI POTREBBE MIGLIORARE QUESTO GRANDE DISTACCO CHE C'È NEI DUE SPORT

Figure IV.1: stipendi degli atleti italiani: confronto tra i principali sport




Fonte: @obiettivoperformance, Instagram, 12 ottobre 2025

L'analisi incrociata di questi dati non si limita a fotografare un'asimmetria di mercato, ma evidenzia una vera e propria distorsione sistemica dell'ecosistema sportivo italiano. La sproporzione retributiva e la concentrazione dei flussi finanziari nel solo calcio maschile dimostrano come questa disciplina abbia subito un processo di iper-commercializzazione, trasformandosi da fenomeno sociale e di costume in un'industria finanziaria ad alto rischio, spesso appesantita da indebitamenti strutturali. I numeri impongono una riflessione profonda sulla necessità di un cambio di paradigma:

- Sgonfiare la bolla speculativa del calcio: quando il calcio diventa primariamente un "giro di soldi", speculazione e gestione finanziaria aggressiva, smarrisce la propria funzione primaria di agenzia educativa, etica e di aggregazione popolare. L'ossessione per i volumi d'affari, gli ingaggi milionari e la monetizzazione ad ogni costo rischiano di allontanare la base dei tifosi, esasperare i toni mediatici e generare climi di conflittualità;
- Riconoscere la dignità dello sport "sostenibile": discipline come la pallavolo dimostrano che è possibile coniugare l'alto livello agonistico, il grande seguito di pubblico (oltre 5 milioni di appassionati) e la visibilità all'interno di un modello economico equo, privo di eccessi e radicato in valori di rispetto e parità;
- Ristabilire la funzione sociale dello sport: la situazione attuale richiede un intervento correttivo anche a livello politico e gestionale. Il calcio deve ritrovare la propria dimensione sportiva prima che di *business*, riducendo la distanza tra le vertiginose cifre del vertice e la realtà del mondo sportivo di base. Allo stesso tempo, il sistema sportivo nazionale deve valorizzare e tutelare quei modelli – come quello della FIPAV – che continuano a interpretare la pratica sportiva come strumento di coesione sociale, parità di genere e crescita comunitaria, al riparo da logiche meramente speculative.

## CONCLUSIONE

Giunti al termine di questo percorso di ricerca, l'analisi comparativa evidenzia un paradosso nello sport italiano: la pallavolo vince, ma il calcio domina l'immaginario, i palinsesti e i flussi finanziari del Paese. Nonostante l'egemonia mondiale della pallavolo e la crisi quindicennale del calcio - segnata da fallimenti azzurri e debiti dei club -, il pallone resta l'unico gigante industriale capace di assorbire oltre il 70% delle risorse e dell'attenzione mediatica.

Il successo della pallavolo risiede in tre pilastri: un modello "provinciale" virtuoso legato ai distretti del *Made in Italy*, dove la programmazione rimpiazza la cessione dei *top player*; una matrice scolastico-pedagogica i. cui i tecnici sono veri educatori; una progettualità federale (come il Club Italia) che lancia le giovani promesse nei campionati *senior*, superando le rigidità che nel calcio bloccano le riforme. [26]

In conclusione, senza voler snaturare la pallavolo né negare il primato di massa del calcio, la sfida per il futuro richiede che l'industria calcistica apprenda dalla pallavolo la cultura della programmazione e della formazione giovanile, riducendo l'esasperazione finanziaria per ritornare a essere, prima di tutto, uno sport.

**SITOGRAFIA**


1. Brainpull, *Marketing: cos'è, definizione, significato, pianificazione e strategie*, 2023

   https://www.brainpull.com/it/blog-agenzia-di-comunicazione/marketing.html

2. Master SBS, *Lavorare nel Marketing dello Sport: Sbocchi e carriere post-master*, 2026

   https://mastersbs.it/news/lavorare-nel-marketing-sportivo/

3. E. Fiorani e M. Palama, *Prevenzione e socializzazione: l'attività Uisp per gli anziani*, 2024

   https://www.uisp.it/nazionale/pagina/prevenzione-e-socializzazione-lattivit-uisp-per-gli-anziani

4. A. Belotti, *Lo sport paralimpico in Italia*, Omero BG, 2019

   https://omerobg.it/2019/03/08/lo-sport-paralimpico-in-italia/

5. Istituto per il Credito Sportivo e Culturale S.p.A., *Rapporto sport 2025*, 2026

   https://www.creditosportivo.it/icsc/wp-content/uploads/2026/01/Rapporto-Sport-2025_def_.pdf

6. R. Tafà, *Quali sono le 4 P dello sports marketing?*, Sponsorizzazioni Sportive, Sports Marketing, 2024

   https://rtrsports.com/blog/quali-sono-le-4-p-dello-sports-marketing/

7. Gem communication, *Marketing sportivo: come usare lo sport per far crescere il tuo brand*, 2022

https://www.gemcommunication.com/marketing-sportivo/

8. H. Zadeh, A. *Quantifying fan engagement in sports using text analytics*. J. of Data, Inf. and Manag. **3**, 197–208 (2021). https://doi.org/10.1007/s42488-021-00052-4

9. Capgemini Research Institute, *La nuova era del coinvolgimento sportivo basato sull'AI*, 2025

   https://www.sportesalute.eu/studiedatidellosport/blog-studi-e-dati-dello-sport/la-nuova-era-del-coinvolgimento-sportivo-basato-sullai.html

10. A. G. Corvino, *Come il calcio è arrivato in Italia: dalle origini inglesi alla passione di massa*, 2025

    https://www.geopop.it/come-il-calcio-e-arrivato-in-italia-dalle-origini-inglesi-alla-passione-di-massa/

11. A. Caliendo, *Il calcio italiano. Analisi, numeri, scenari e prospettive future*, 2021

    https://www.leurispes.it/il-calcio-italiano-analisi-numeri-scenari-e-prospettive-future/

12. R. Talarico, *Costi Serie A: Quanto costa giocare nel massimo campionato italiano?*, 2025

    https://www.news-sports.it/calcio/serie-a/costi-serie-a.html

13. F. Smanio, *Tifosi, molto più di semplici clienti*, 2015

    https://www.marketingarena.it/strategie-marketing/tifosi-molto-piu-di-semplici-clienti/

14. F. Queirolo, *Caso Juventus F.C: dalla crisi del 2006 al processo di internazionalizzazione del brand*, 2018/2019, pp. 27 – 31

    https://thesis.unipd.it/retrieve/833476a7-de32-4a7e-a889-43f088550c9b/Queirolo_Francesco.pdf

15. https://www.juventus.com/it/

16. Pallavolo Serie A, *Storia della Serie A di Pallavolo Italiana: dalle Origini alla SuperLega*, 2026

    https://pallavoloseriea.com/articolo/storia-serie-a-pallavolo-italiana/

17. G. Andreani, *Prospettive di crescita del Campionato di SuperLega di volley. La necessità di un percorso virtuoso con tre protagonisti: pubblico, società e Lega Pallavolo Serie A*, 2015/2016, pp. 60-63

    https://ww2.legavolley.it/upload/19058-AndreaniGiacomoTesimagistrale.pdf

18. A. Chiarot, *Vita da addetto stampa. "Far sognare chi legge"*, 2021

    https://problemidivolley.it/vita-addetto-stampa-sognare-legge/

19. Enervit, *As Lube Volley Civitanova*, 2020

    https://www.enervit.com/it/as-lube-volley-civitanova

20. Lube Volley, La comunicazione della Lube Volley è stata premiata dalla Lega Pallavolo Serie A, 2026

    https://www.lubevolley.it/news/2026-07-17-la-comunicazione-della-lube-volley-e-stata-premiata-dalla-lega-pallavolo-serie-a/

21. Golee, *Sport più praticati in Italia: la classifica aggiornata al 2026*, 2026

https://golee.it/sport-piu-praticati-in-italia/

22. N. Donna, *Report Calcio 2025*, 2026

    https://www.figc.it/media/uploads/federazione/trasparenza/FIGC-ReportCalcio2025_BD.pdf

23. Sport Finanza, *Volley, una passione inarrestabile: oltre 350mila tesserati sotto la rete nel 2024*, 2025

    https://www.sportefinanza.it/2025/07/02/pallavolo-numeri-tesserati-bilancio-fipav-2024/?refresh_ce

24. Dallarivolley, *Dagli sponsor di maglia della SuperLega i Club incassano 18.6 milioni*, 2022

    https://www.dallarivolley.com/it-it/dagli-sponsor-di-maglia-della-superlega-i-club-incassano-186-milioni.aspx

25. A. Appignanesi, Violenze tra tifoserie, la sociologa UniMc: “Non tutti gli ultrà sono violenti. Se violenti, non sono ultrà”, 2025

    https://www.centropagina.it/ancona/violenze-tifoserie-sociologa-unimc-messere/

26. S. Terranova, *E se il calcio ripartisse dal volley?*, 2025

    https://www.filippogalli.com/2025/10/15/e-se-il-calcio-ripartisse-dal-volley/