



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

---

Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali  
Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

*Tesi di Laurea*

**Progettazione di un torneo calcistico come mezzo di  
promozione e miglioramento dell'immagine  
aziendale**

Relatore:

Ch.mo Prof. Enrico Scarso

Laureando:

Marchetto Enrico

---

Anno accademico 2023-2024



## Abstract

Partendo dalle origini dello sport e delle manifestazioni sportive, lo scopo di questa tesi è progettare e organizzare un torneo calcistico, che coinvolga società professionistiche e non, e che cambi radicalmente l'immagine che il settore ha della società organizzatrice.

L'analisi prende in considerazione tutte le forme di marketing applicabili ad eventi di questo genere, in modo da capire la strategia ottimale di promozione del progetto. Questo è volto a massimizzare l'impatto che il torneo può avere sull'azienda promotrice, sia a livello di *brand identity*, sia a livello reputazionale. La tesi descrive come essere aziende sponsor di questi eventi porti beneficio, sia sotto il punto di vista dell'*engagement*, e quindi sul raggiungimento delle persone con tali manifestazioni, sia sotto quello reputazionale, di come il mercato leghi le immagini della società organizzatrice a quelle delle aziende sponsor, e viceversa. Per questo motivo nella ricerca viene sottolineata l'importanza della scelta di sponsorizzazione, sia da parte degli sponsor, sia da parte della società promotrice del torneo che dovrà svolgere un'accurata selezione delle aziende con cui collaborare per mantenere integri la sua immagine e i suoi valori.

Viene poi presentato uno studio di fattibilità, con relativo *business plan*, riguardo la realizzazione effettiva del torneo. Vengono illustrati i costi da sostenere e tutti i permessi necessari per svolgere un evento di tale portata.

In ultimo vengono elencati i limiti del progetto ed eventuali sviluppi futuri su una scalabilità del modello presentato all'interno della tesi.

# INDICE

INTRODUZIONE.....	5
<b>1. IL CALCIO E L'EVENTO SPORTIVO: L'EVOLUZIONE DEL BUSINESS .</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Il calcio .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.1 Il calcio inclusivo e competitivo .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.2 Il calcio dal punto di vista economico e giuridico .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 L'evento sportivo .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1 Caratteristiche ed obiettivi dell'evento sportivo.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2 Tipologie di evento sportivo.....</b>	<b>16</b>
<b>2. GLI EVENTI SPORTIVI COME STRUMENTO DI MARKETING.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Il “Valore Aggiunto” degli eventi sportivi.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Comunicazione come leva strategica .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.1 Tipi di comunicazione.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 Il marketing sportivo .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.1 Tipologie di marketing sportivo .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.2 Evento come progetto di marketing .....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.3 Mezzi di comunicazione e la loro efficacia .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4 Social media marketing .....</b>	<b>41</b>
<b>2.4.1 I vantaggi del social media marketing .....</b>	<b>47</b>
<b>2.4.2 Le piattaforme social .....</b>	<b>48</b>
<b>3. GESTIONE DELL'EVENTO.....</b>	<b>53</b>
<b>3.1 Cos'è l'event management.....</b>	<b>53</b>
<b>3.1.1 Event manager e stakeholder .....</b>	<b>56</b>
<b>3.2 Sponsorizzazione dell'evento sportivo .....</b>	<b>59</b>
<b>3.3 Permessi .....</b>	<b>65</b>
<b>4. BUSINESS PLAN .....</b>	<b>69</b>
<b>4.1 Strumenti di analisi .....</b>	<b>69</b>
<b>4.2 Idea di business.....</b>	<b>70</b>
<b>4.3 Vision e mission.....</b>	<b>70</b>
<b>4.4 Business Model Canvas .....</b>	<b>71</b>
<b>4.5 Analisi esterna .....</b>	<b>73</b>
<b>4.5.1 Analisi Pestel.....</b>	<b>73</b>

4.5.2	Analisi di Porter	75
4.5.3	Analisi dell'offerta e della domanda	77
4.6	Analisi interna	79
4.6.1	Schedulazione dell'evento	80
4.6.2	Organizzazione delle risorse umane	83
4.6.3	Analisi 4P	85
4.6.4	Analisi SWOT	88
4.7	Valutazione di fattibilità	91
4.8	Piano economico-operativo	92
CONCLUSIONI		101
BIBLIOGRAFIA		103
SITOGRAFIA		105



# INTRODUZIONE

La tesi si concentra sull'organizzazione e la gestione di un torneo calcistico per ragazzi di età compresa tra i 12 e i 13 anni, utilizzando questo evento sportivo come strumento di marketing. Negli ultimi anni, il territorio della bassa veronese ha visto un calo nell'attenzione e nel prestigio sportivo, che ha causato conseguenze negative non solo per le città che ospitavano tali tornei, ma anche per le imprese locali che ne traevano benefici economici. L'idea di questo progetto nasce dalla volontà di promuovere l'immagine della azienda promotrice e il territorio, non solo dal punto di vista sportivo, ma anche socioculturale, contribuendo a rilanciare l'interesse e la partecipazione attiva nella comunità. Per ottenere ciò, però, è necessario sviluppare un business plan che permetta di comprendere la fattibilità dell'evento, seguito da un piano di marketing e promozione dettagliato, che massimizzi la portata del torneo, mantenendo i costi contenuti.

Il progetto si avvale di diversi strumenti di analisi per garantire una pianificazione strategica efficace, tra cui, per l'analisi esterna, il business model canvas, l'analisi PESTEL, l'analisi di Porter e l'analisi dell'offerta e della domanda, mentre per l'analisi interna, l'analisi delle 4P e l'analisi SWOT, in modo da valutare e migliorare la strategia di marketing e di gestione dell'evento.

Analizzando il contesto attuale e utilizzando dati aggiornati, evidenzieranno le potenzialità e le sfide del progetto, proponendo soluzioni pratiche e innovative per raggiungere gli obiettivi prefissati.





# **1. IL CALCIO E L'EVENTO SPORTIVO: L'EVOLUZIONE DEL BUSINESS**

## **1.1 Il calcio**

Lo sport più praticato al mondo è il gioco del calcio, nel quale una squadra composta da undici giocatori (possono esserci sostituzioni), all'interno di un campo rettangolare di dimensioni 105x65m, con due porte, ha lo scopo di segnare più gol della squadra avversaria facendo oltrepassare il pallone la linea di porta dei rivali.

La storia di questo sport è molto antica e risale addirittura all'antico impero cinese dove, un gioco simile al calcio, detto "protocalcio", veniva praticato già nel 25 a.C. La visione più moderna ha visto la luce dopo la riunione tenutasi nel 1863 alla Free Mason's Tavern di Londra, dove venne redatto il regolamento ufficiale del gioco del calcio. Successivamente, il 20 luglio del 1871, venne disputata la prima competizione di calcio moderno e da qui il calcio cominciò a diffondersi a macchia d'olio in tutta Europa; il regolamento si è poi evoluto durante il corso degli anni.

Dei giocatori coinvolti, solamente il portiere ha la possibilità di utilizzare mani e braccia per toccare il pallone, ma unicamente nel caso in cui esso si trovi all'interno della sua area di rigore (dimensioni 40x16,5m), mentre, gli altri dieci, dovranno limitarsi al solo utilizzo dei piedi, delle gambe, della testa e del busto. Le partite sono composte da due tempi di 45 minuti, più eventuale recupero alla fine di ogni uno.

Sul terreno di gioco, oltre alle due squadre composte dagli undici giocatori ciascuna, è presente il direttore di gara, o arbitro, che ha il compito, insieme ai suoi assistenti, se presenti, di dirigere il match in modo che venga rispettato il regolamento e, in caso, di segnalare e sanzionare eventuali infrazioni che vanno a trasgredire le regole con un calcio di punizione o rigore, in base alla zona di campo nella quale avviene il fallo. Se la palla finisce fuori dal rettangolo di gioco, l'azione riprende con una rimessa laterale o dal fondo, a seconda del punto in cui il pallone ha superato la linea (Treccani, 2002).

La notorietà di questo sport non è data unicamente dall'alto numero di praticanti e tesserati, ma anche dall'elevata presenza di spettatori e appassionati, i quali risultano il motore, anche a livello economico, di questo gioco. Altro fattore molto importante è che la disciplina non richiede attrezzature specifiche e che può essere praticata in quasi tutti i luoghi.

### **1.1.1 Il calcio inclusivo e competitivo**

Lo sport, e in particolare il calcio, è uno strumento di integrazione sociale e di educazione per tutti coloro che lo praticano: sin dalla redazione dei primi regolamenti, si è voluto impartire uno stile di vita civile e creare uno spazio dedicato a momenti di convivialità e socialità per formare amicizie in modo sano.

Lo sport, oltre alla valenza come iniziatore della vita sociale dei bambini, presenta una grande capacità preventiva che può fungere da antidoto in risposta alla devianza giovanile. Il calcio, essendo uno sport di squadra, favorisce anche l'integrazione culturale e il dialogo tra culture completamente opposte, dal fatto di avere compagni di squadra di origini diverse dalla propria, al trovarseli di fronte, aiuta tutti a mettersi sullo stesso piano ed evitare discriminazioni dovute ad influenze esterne che ancora continuano a persistere nei nostri giorni.

Uno studio dell'università di Berna, basato sull'analisi di una quarantina di associazioni calcistiche (Bluenews, 2022), ha messo in luce l'esistenza di una forte integrazione sociale da parte di tutti i membri dei club. Si è notato come essi conoscano bene le norme delle associazioni, a conferma della funzione educativa che ricopre il calcio, e come essi si identifichino nella squadra, e quindi appartenenti ad un gruppo sociale ben definito. La diversità delle lingue che erano presenti all'interno dello studio ha sì, in un certo senso, operato da barriera nelle occasioni di ritrovo extra-calcio e/o lo scambio di idee ma, al contempo, molti hanno affermato di aver migliorato le conoscenze della lingua aderendo all'associazione sportiva.

Sempre secondo questo studio, le persone che partecipano regolarmente a varie attività conviviali non obbligatorie quali: trovarsi dopo gli allenamenti con la squadra, mangiare insieme, svolgere attività fuori dal contesto calcistico con tutta la squadra, o alcuni dei

suoi elementi, ecc. risultano avere una migliore integrazione sociale rispetto a chi non partecipa.

Purtroppo, all'interno della società si conferma ancora il fenomeno del razzismo che, sempre secondo lo studio, è ridotto nel caso di soggetti appartenenti ad associazioni calcistiche perché, agli occhi dei supporter, degli appassionati e di chi si identifica come vicino ad una determinata società, chi ha un'origine diversa dalla propria non viene più classificato come un soggetto di nazionalità diversa e quindi come estraneo, bensì come componente facente parte del gruppo sociale legato all'associazione.

Ugualmente importante è la funzione educativo e pedagogica, intrinseca nella disciplina sportiva, che rappresenta uno strumento di crescita personale e di miglioramento dell'essere umano, trasmettendo i suoi valori tradizionali. Nella "Carta Internazionale per l'Educazione Fisica e lo Sport", approvata dall'UNESCO il 21 novembre 1978, l'art. 2 afferma che: "L'educazione fisica e lo sport costituiscono un elemento essenziale dell'educazione permanente nel sistema globale di educazione. L'educazione fisica e lo sport, dimensioni essenziali dell'educazione e della cultura, debbono sviluppare le attitudini, la volontà e la padronanza di sé e di ogni essere umano e favorire la piena integrazione nella società..." (UNESCO, 1978). Il calcio, visto come sport, permette di correggere tutte quelle distorsioni e devianze che porterebbero sulla "cattiva strada" e trasmette valori forti ed importanti, non solo per il gioco, ma per la crescita e la vita di tutti i giorni. I valori che più vengono comunicati dal gioco del calcio sono: lo spirito di squadra, essendo uno sport dove è necessario collaborare, l'autocontrollo, poiché è necessario essere consapevoli di ciò che si fa e delle conseguenze che ogni azione ha su sé stessi e sulla squadra, e la disciplina, aspetto che permettere, nel campo da calcio di ottenere prestazioni sempre migliori, e nella vita di tutti i giorni di essere una persona diligente e determinata.

Nella sua accezione più sportiva, il calcio, si basa sulla parola "competere", che deriva dal latino "cum petere", il che significa convergere, concorrere, tendere insieme ad un obiettivo; ha dunque un significato unitario e costruttivo. La componente competitiva nel calcio è molto importante e consiste nel confrontare le proprie abilità con quelle dell'avversario e/o superare i propri limiti, quindi competere con sé stessi. Ad ogni modo, estremizzato, la necessità di confronto può sfociare nella patologia: competere non è più

abbastanza, l'importante diventa vincere ad ogni costo, sia a discapito dell'avversario, sia rischiando di mettere a repentaglio la propria vita.

Il competere porta con sé però un aspetto negativo, derivante da un atteggiamento malsano della competizione, cioè il comportamento, non sempre irreprensibile, di coloro che seguono le gare, come i tifosi e il tifo organizzato, i quali tante volte minano i principi e i valori su cui si basa lo sport. Lo si può evincere dalle diverse vicende susseguites negli anni negli stadi italiani: risse, guerriglia urbana, lancio di bombe carta, atti di inciviltà gratuita, ecc. che hanno portato, oltre che a diversi feriti gravi, addirittura dei morti. Purtroppo, questi atteggiamenti, ormai comuni, si rivedono anche a livello locale, nei campionati giovanili, dove l'unico obiettivo dei ragazzi dovrebbe essere il divertirsi e competere in maniera sana e leale, cosa che, questa tossicità non permette poiché porta a momenti di tensione, non solo tra i ragazzi, ma spesso e volentieri anche tra genitori sugli spalti o addirittura peggio, al di fuori dello stadio (Di Mario, 2017).

## **1.1.2 Il calcio dal punto di vista economico e giuridico**

Le società calcistiche sono nate come associazioni di praticanti di uno sport, le quali non potevano avere nessun scopo di lucro e venivano definite giuridicamente come "associazioni non riconosciute". I club erano dunque lo strumento giuridico ideale per svolgere l'attività sportiva, poiché soggetti ad una regolamentazione che consentiva grande libertà contrattuale agli associati per la definizione di criteri e delle modalità dell'attività; si tratta infatti di unioni di persone che si organizzano per il raggiungimento di scopi comuni (Rubino, 2004).

L'associazione non riconosciuta, tutt'oggi, è frequentemente la forma di organizzazione assunta dalle società calcistiche dilettantistiche. Relativamente alle società, la gestione e l'amministrazione erano insufficientemente regolamentate, veniva meno la trasparenza sui conti e sulle inquadrate giuridico-lavorative dei tesserati, anche se, agli inizi, le cifre prodotte erano contenute. Ad esempio, all'interno dei rendiconti di gestione, non era segnalata alcuna capitalizzazione dei costi di acquisto del patrimonio giocatori, né venivano riportati gli ammortamenti relativi agli oneri aventi carattere pluriennale: risultavano già esserci problemi di rendicontazione sulla gestione.

Dai primi anni '60, in concomitanza con l'exploit del calcio, l'aumento del numero di atleti, del livello tecnico delle competizioni e, contemporaneamente, grazie soprattutto alla diffusione dei mezzi di informazione, crebbe l'interesse per la parte più agonistica di questo sport, con un ulteriore incentivo al raggiungimento di risultati sportivi sempre maggiori; si iniziarono a notare le lacune per il controllo di attività gestionali nelle società calcistiche.

Ciò scaturì due effetti a livello economico:

- 1) L'associazione calcistica iniziò a prendere dei tratti imprenditoriali, quali accordi di sponsorizzazione da parte di altre aziende più o meno legate al settore, per far fronte alle spese in aumento che, con il semplice volontariato, non si potevano mantenere;
- 2) L'organizzazione alla base dell'associazione sportiva stava mutando, avvicinandosi sempre più all'essere una vera impresa.

L'aumento delle spese causò una rivoluzione dell'intera organizzazione che, prima si basava su diverse forme di volontariato, mentre, successivamente, si è sempre più incentrata verso la figura del calciatore professionista. Dunque, la società calcistica non risultava più essere una associazione non riconosciuta dove prestavano servizio i volontari, ma una vera e propria impresa nella quale lavorano dei professionisti che offrono i loro servizi all'azienda stessa.

Nonostante l'articolo 25 del regolamento Coni dicesse che: "Le società e le associazioni sportive non devono avere scopo di lucro", alcune associazioni calcistiche si erano ugualmente costituite come società per azioni, dato che tale modello permetteva di rispondere in maniera più consona alle dimensioni e alle sembianze imprenditoriali che l'attività stava assumendo. Sono riconosciuti i casi del Torino Spa, fondata nel 1959, e del Calcio Napoli Spa, formata nel 1964, che, inizialmente, sono dovute sottostare alle regolamentazioni sopracitate, quindi al non avere nessun scopo di lucro.

Nel 1966, in Italia si ebbe la prima e vera revisione normativa riguardante le società calcistiche che, ormai sotto gli occhi di tutti, prendevano sempre più una forma imprenditoriale. La riforma della FIGC consistette nello sciogliere i Consigli Direttivi delle associazioni calcistiche professionistiche, nominare un Commissario Straordinario con pieni poteri gestionali in modo da liquidare le società stesse e costituirle come società per azioni (FIGC, 1966). Questa scelta fu fatta per permettere l'applicazione di alcune

disposizioni legislative tra cui, una su tutte, la formazione e pubblicità del bilancio della società. Ciò avrebbe dovuto permettere di avere una chiarezza maggiore sui movimenti delle varie società che fino a quel momento erano libere di svolgere il loro operato senza mantenere nessun conto e senza redigere nessun bilancio che potesse permettere agli organi di competenza di regolamentare i conti e le finanze delle società.

Ad ogni modo, la Corte di cassazione e il Consiglio di Stato hanno asserito che questa disposizione fosse illegittima, dato che non è possibile obbligare una persona di formare una Spa dopo aver sciolto un ente privato, poiché è di pertinenza di legge e non della FIGC. Vennero quindi erogati degli incentivi in modo da favorire il passaggio delle associazioni a società per azioni (Spa), che però non sortirono gli effetti sperati.

La vera rivoluzione avvenne con l'entrata in vigore della legge n. 91 del 23 Marzo 1981, che stabiliva i criteri di suddivisione tra attività sportiva dilettantistica e professionistica. Successivamente, con la legge 586/96 viene chiarito che le società sportive potessero da quel momento essere considerate come effettive società di capitali e che dunque potessero essere a scopo di lucro.

Questo passaggio fu fondamentale per il mondo del calcio dal momento che, le associazioni non erano più costrette a reinvestire tutto ciò che guadagnavano all'interno della società stessa, ma avevano la possibilità di lucrare e quindi di passare ad una visione più aziendale. Grazie a questa legge si dava il benestare per utilizzare altri strumenti al fine di differenziare ed aumentare le proprie fonti di guadagno. Tra le fonti strettamente correlate all'ambito sportivo furono fondamentali: contratti di sponsorizzazione, compravendita di immagini televisive e tutte le forme di merchandising.

Il decreto spinse quindi le associazioni sportive a diventare delle S.p.a. per avere la possibilità di lucrare; si ebbero due tipologie di conseguenze:

- 1) Dirette: reintegrare il capitale investito individuando fonti di guadagno tipiche dell'azienda in modo da sostenere i costi;
- 2) Indirette: aziendalizzarsi anche sul lato manageriale in modo da sfruttare tutte le aree di business nelle quali l'impresa intende competere.

Il 1996 fu anche l'anno storico di applicazione della sentenza Bosman che permise ai calciatori professionisti, aventi cittadinanza dell'Unione Europea, di trasferirsi in un altro club alla scadenza del contratto. Prima di questo avvenimento fondamentale, i calciatori

erano legati alle società di appartenenza e non avevano la possibilità di cambiare squadra a meno del benessere della società di cui era il cartellino.

L'anno successivo le società calcistiche vennero ammesse nel mercato azionario e ciò permise di non dover più presentare gli ultimi tre bilanci in utile, ma era possibile limitarsi alla conferma della solidità degli asset patrimoniali e organizzativi in modo da garantire ricavi nel tempo indipendentemente dai risultati sportivi. Questo fu fondamentale per le squadre calcistiche che, da quel momento in poi, potevano permettersi di sfiorare il bilancio presentando un piano a lungo termine che permettesse alle società stesse di avere un profitto (Napoleone D., 2017).

Dopo un periodo di ventisei anni, dove non si sono presentati particolari cambiamenti, nel luglio del 2023 è entrata in vigore la cosiddetta Riforma dello Sport, una legge che mira a regolamentare tutti quei lavoratori dello sport che hanno a che fare con realtà sportive, anche dilettantistiche, e a delineare in modo chiaro la figura del lavoratore sportivo: deve essere una persona tesserata che esercita l'attività sportiva verso una società, nel caso del calcio, legata alla FIGC.

I punti cruciali della riforma sono:

- 1) Tutti coloro che partecipano ad attività per conto di società sportive devono avere un regolare contratto di lavoro con le stesse e devono essere inquadrati fiscalmente come lavoratori di aziende a scopo di lucro. Le figure che sono previste dalla norma originaria sono 7: atleta, allenatore, istruttore, direttore tecnico, direttore sportivo, preparatore atletico, direttore di gara.

Inoltre, è considerato lavoratore sportivo ogni altro tesserato che svolge una funzione, sulla base del regolamento, all'interno di un'attività sportiva, con esclusione di chi si occupa dei compiti amministrativo-gestionali. (nel Decreto Correttivo-bis, si precisa che non possono usufruire di tali tipologie di rapporti coloro che forniscono attività di carattere amministrativo-gestionale nell'ambito di una professione per il cui esercizio occorre essere iscritti in appositi albi professionali)

- 2) I rimborsi spese fino a 5000 €/anno non sono soggetti a INPS e IRPEF (precedentemente erano 10000 €/anno).

Per rimborsi da 5001 €/anno a 15000 €/anno: i soldi eccedenti i 5000 €/anno di rimborso spese sono soggetti al pagamento dell'INPS e non dell'IRPEF.

Infine, per retribuzioni superiori ai 15000 €/anno, si è sottoposti al pagamento dell'INPS e dell'IRPEF, sempre estromettendo i 5000 €/anno esentasse, e i 10000 €/anno soggetti solo all'INPS.

Questi importi, diversamente da prima della riforma, risultano cumulabili, se ricevuti dallo stesso soggetto, anche se derivanti da enti diversi e di diversi sport.

Questa riforma presenta però diverse lacune. Partendo dal non considerare il grande aumento di spese delle società sportive avuto negli ultimi periodi a causa del Covid-19 prima, e delle guerre poi, il decreto costringe le società ad avere un consulente del lavoro per capire come muoversi nell'intricato mondo della legge per capire con che tipologia di contratti stipulare per le varie persone all'interno dell'organizzazione. Non considera nemmeno la possibilità di avere altre figure come: dirigenti accompagnatori (nella scuola calcio, quindi fino all'under 13, non è necessario avere il patentino da allenatore), autisti, giardinieri e via dicendo.

In sintesi, è una riforma che è stata introdotta in maniera frettolosa, senza aver definito tutti i dettagli, i quali verranno poi chiariti con successive modifiche. Ci basti sapere che questa legge è stata pensata per regolamentare principalmente i rimborsi che venivano fatti da società diverse allo stesso individuo, il quale percepiva soglie rasenti i 10000 €/anno e che non venivano tassati per legge; inoltre è stato abbassato anche il tetto massimo di rimborso esentasse che una singola persona può percepire annualmente. Questa legge è stata quindi attuata per far passare tutta la sezione dello sport nell'ambito del settore terziario e regolamentare chi percepiva un secondo stipendio, senza essere sottoposto a tasse, o per chi, specialmente nel calcio, gioca in serie vicine a quelle professionistiche, ma che per contratto non è considerabile tale e percepiva un rimborso molto elevato, il quale, talvolta, diventava il vero e proprio lavoro.

## **1.2 L'evento sportivo**

L'evento sportivo è una tipologia di prodotto/servizio il cui scopo è offrire uno spettacolo rappresentato dalla competizione sportiva, che si contraddistingue per: incertezza di ciò che accadrà nell'avvenimento, richiamo dell'evento nei confronti di molteplici stakeholder, simultaneità dell'erogazione e del consumo e intangibilità e



deperibilità. Chiaramente lo sport si trova come focus principale dell'evento, ed è definito da quattro diversi aspetti:

- lo sport competitivo: rientra nei paradigmi tradizionali del reclutamento diffuso, della base amatoriale, del volontariato, dell'associazionismo no profit ecc.;
- lo sport spettacolo: include lo sport professionistico legato all'intrattenimento mediatico e alle forti pressioni commerciali assorbite dalle società professionistiche;
- lo sport strumentale: caratterizzato da un'attività fisica funzionale a esigenze salutistiche, orientate alla cura del corpo o dichiarate riabilitative principalmente curate dalle palestre private;
- lo sport espressivo: raccoglie i cercatori di emozioni che si aggregano occasionalmente per condividere esperienze uniche dal forte impatto.

L'avvenimento non è solo una competizione sportiva, ma comprende anche una pluralità di attività prima, dopo e durante la competizione, sia all'interno, sia all'esterno della struttura che ospita l'evento. Un evento sportivo è un fatto sociale fortemente mediatico il quale è strettamente legato al pubblico e tutti gli stakeholder vicini, i quali contribuiscono, a vario titolo, alla realizzazione e alla fruizione dell'evento e sono portatori di interessi economici, sociali e ludici.

I vari stakeholder che costituiscono l'evento sono:

- i produttori di sport (atleti, associazioni, società sportive)
- i distributori di sport (mass media, gestori di impianti, istituzioni formative e culturali)
- coloro che supportano a vario titolo lo sport (sponsor, istituzioni nazionali e locali)
- utenti di sport (spettatori, partecipanti all'evento)

Coloro che rendono possibile lo svolgersi e la fruizione dell'evento sono le figure dell'event manager e dei media. L'event manager è colui che rende possibile in senso stretto lo svolgersi di una sfida sportiva, e include le società sportive, in particolare i proprietari/dirigenza delle stesse. Altri sono coloro che controllano le strutture dove l'evento si svolge (a volte è di proprietà delle società) e gli ultimi sono gli organi di controllo federale che redigono i calendari delle competizioni. I media invece fungono da tramite nella fruizione dell'evento sportivo, quindi permettono all'evento di raggiungere più persone possibili (Mei, 2014).

## 1.2.1 Caratteristiche ed obiettivi dell'evento sportivo

Essendo l'evento sportivo un servizio, esso possiede le stesse caratteristiche di intangibilità, inseparabilità, variabilità, deperibilità e proprietà che un qualsiasi altro servizio ha.

Gli obiettivi generali perseguiti da un evento sportivo, invece, sono diversi:

- promuovere una disciplina sportiva
- puntare sulle valenze sociali
- offrire prodotti e servizi unici
- trasformare il consumo da semplice fruizione ad esperienza
- coinvolgere in maniera trasversale una pluralità di soggetti
- favorire le relazioni
- stimolare le integrazioni e il dialogo fra culture diverse
- mantenere vive alcune tradizioni
- promuovere le peculiarità del territorio ospitante
- affermare le capacità amministrative di chi governa
- fare cassa

## 1.2.2 Tipologie di evento sportivo

L'evento sportivo può assumere diverse forme e tipologie tra cui:

- agonistici: sono competizioni organizzate in cui gli atleti partecipano per dimostrare le proprie abilità e competere per un premio. Questi eventi coinvolgono una serie di prove o partite in cui gli atleti si sfidano, dove il vincitore o la squadra vincitrice viene stabilito in base alle regole della competizione;
- amatoriali: sono competizioni organizzate in cui gli atleti partecipano per il puro divertimento e il piacere personale di praticare lo sport, senza essere professionisti o ricevere compensi; la partecipazione è spesso libera, indipendente dal livello di abilità. Gli eventi sportivi amatoriali si denotano per un'atmosfera più rilassata rispetto agli eventi agonistici. L'obiettivo è di promuovere lo sport, la salute e il benessere, oltre a favorire la socializzazione e la condivisione;

- orientati al reclutamento: sono un'occasione organizzata con l'obiettivo specifico di individuare e selezionare talenti sportivi per squadre, programmi o organizzazioni sportive. Sono studiati per attirare atleti che dimostrano un certo potenziale e che potrebbero far parte di squadre più competitive. Questi eventi possono assumere forme diverse, ad esempio: prove di talento, o tornei specializzati in cui gli atleti vengono valutati da osservatori, allenatori o rappresentanti delle squadre. Le squadre professionistiche, le università o le accademie sportive organizzano questi eventi per individuare giovani talenti. Tali eventi sono importanti per offrire ai nuovi talenti opportunità per sviluppare ulteriormente le proprie abilità;
- scolastici: sono competizioni sportive organizzate tra le scuole o tra gli studenti di uno stesso istituto. Questi eventi forniscono agli studenti l'opportunità di partecipare attivamente a varie discipline sportive, promuovendo la competizione amichevole, lo spirito di squadra e lo sviluppo fisico. Sono organizzati a livello locale, regionale o nazionale, con scuole che competono tra loro in una serie di competizioni. Gli eventi sportivi scolastici, in molti paesi, sono anche parte integrante del curriculum scolastico e contribuiscono a promuovere uno stile di vita attivo e sano tra gli studenti. In questi contesti viene sottolineata l'importanza della partecipazione e della lealtà, oltre al semplice aspetto competitivo;
- promozionali: sono eventi organizzati con l'obiettivo di promuovere uno sport, una squadra, un marchio o un evento specifico. Questi eventi sono progettati per attirare l'attenzione del pubblico, aumentare la consapevolezza e stimolare l'interesse nei confronti di uno sport o di un'entità correlata; sono caratterizzati da un'atmosfera festosa e mirano a creare un'esperienza coinvolgente per il pubblico. Gli eventi sportivi promozionali sono una strategia comune nel marketing sportivo e possono essere utilizzati sia da organizzazioni sportive che da aziende che cercano di associare il proprio marchio a valori positivi o a un determinato contesto sportivo; mirano ad aumentare la visibilità e la credibilità di uno sport o di un marchio;
- speciali: sono competizioni, manifestazioni o incontri sportivi che presentano caratteristiche uniche o specificità rispetto agli eventi sportivi tradizionali. Si includono competizioni destinate a gruppi particolari di atleti, eventi con regole

speciali o manifestazioni sportive organizzate per scopi benefici o di sensibilizzazione (Mei F., 2014).

## **2. GLI EVENTI SPORTIVI COME STRUMENTO DI MARKETING**

### **2.1 Il “Valore Aggiunto” degli eventi sportivi**

Gli eventi sono dei servizi formati da unioni di azioni “intangibili” che impattano a livello emotivo il cervello umano: propongono un’esperienza basata sull’emozione, sul divertimento e sul piacere estetico. Gli eventi sportivi e lo sport possiedono un “valore aggiunto” che nessun altro tipo di manifestazione ha: l’abilità di coinvolgere il grande pubblico mediante la partecipazione diretta, indiretta o digitale attraverso i mass media (Moscardelli, 2020), il che si traduce quindi in un rilevante impatto economico per la società organizzatrice, ma non solo, anche per il territorio dove si svolge l’evento.

La partecipazione diretta del pubblico che assiste in loco, favorisce la promozione del territorio ospitante, che si rende attrattivo e migliora la propria percezione agli occhi del pubblico esterno, in modo da incentivarlo a tornare successivamente.

Nella partecipazione digitale, invece, il pubblico, anche se fisicamente non presente, riesce ad essere parte dell’evento grazie ai media, i quali, oltre a trasmetterlo, propongono delle trasmissioni sul luogo dove l’evento si svolgerà.

Per coinvolgere al meglio gli spettatori, vengono analizzate le aspettative e le dinamiche che possono favorire il loro interesse; questo permette all’evento di andare oltre la competizione. Nel contesto del torneo, si cercano strategie atte a creare un’atmosfera coinvolgente per gli spettatori, siano essi genitori, appassionati o semplici curiosi. La partecipazione del pubblico in un torneo di calcio aumenta in base alla combinazione di elementi emozionanti durante le partite: attività collaterali coinvolgenti, interazione digitale, progettazione logistica attenta e valorizzazione delle dinamiche sociali. Questi fattori, se scrupolosamente integrati, creano un’esperienza unica ed indimenticabile per tutti i presenti all’evento, sia da un punto di vista sportivo, sia da un punto di vista sociale. Ad avvalorare questa tesi sono i risultati di un’indagine riguardo il Fan Engagement svolta da SportsV (2017), i quali evidenziano quattro strategie chiave, valide anche nel caso di un evento come un torneo (Fig. 2.1):

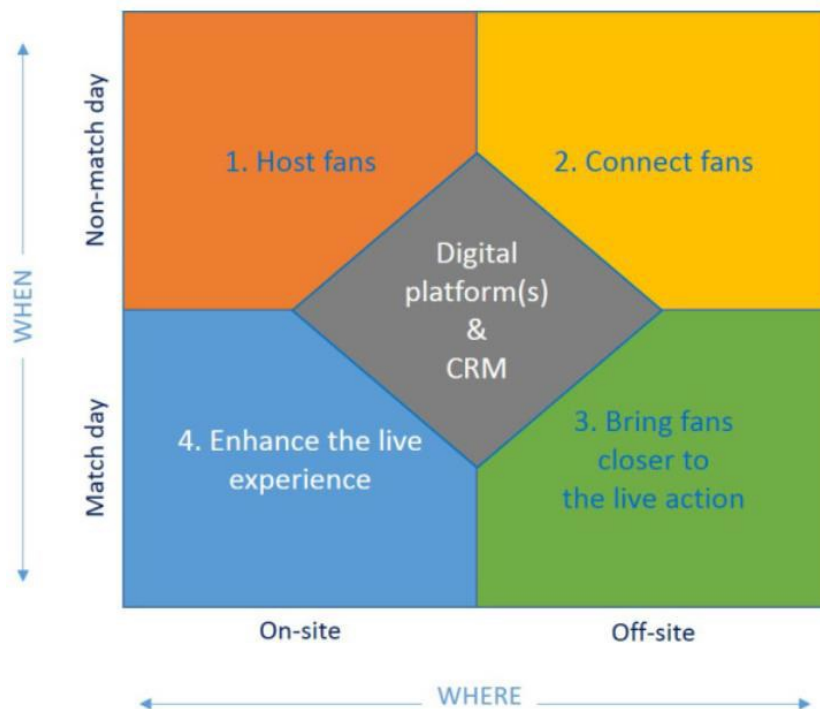


Fig. 2.1: strategie del Fan Engagement (SportsV, 2017)

1. Host fans (ospitare i tifosi): ospitare i tifosi nel luogo di svolgimento dell'evento in giornate non incentrate sulla partita, portando dunque delle esperienze uniche per renderli maggiormente partecipi all'interno del club, come può essere l'organizzazione di un tour dello stadio. Esempi in questo senso sono: il Tottenham Hotspur che ha utilizzato le sue strutture per ospitare i suoi tifosi e allo stesso tempo per servire la comunità mettendo in contatto aziende con chi cerca lavoro ospitando stand nelle sue strutture, o il Manchester City con l'Hackathon, ospitato presso la City Football Academy, che è servito per incrementare la quota di mercato raggiungendo nuovi clienti. Rapportato ad una società dilettantistica, o una che non possiede una capacità economica così elevata, alcuni esempi per integrare maggiormente i tifosi nello spirito del club possono essere: far giocare gratuitamente i bambini (anche non iscritti alla società) in uno spazio controllato da supervisori, in modo da attirare nuovi potenziali clienti, proporre incontri tra i piccoli iscritti alla società e i calciatori più grandi, fornire le proprie strutture per giornate all'insegna dei piccoli commercianti locali ai quali viene data la possibilità di posizionare gli stand all'interno, cosicché si possa creare un flusso di persone nuovo rispetto a quello che solitamente è presente e vicino alla società.

2. Connect fans (connettere i tifosi): far sentire legati i tifosi tra di loro e al club; è una tecnica fondamentale per poter contare su un loro coinvolgimento quotidiano. Un esempio è quello dell'utilizzo dei social, i quali permettono, attraverso format ad hoc, di abbattere le barriere che esistono tra tifosi e giocatori, in modo da connettere maggiormente queste due realtà ed integrare ancor di più i tifosi nella vita del club. Questa tecnica può essere utilizzata anche dalle società dilettantistiche, chiaramente con un apporto mediatico significativamente inferiore rispetto a squadre professionistiche, ma seguendo la stessa logica.
3. Bring fans closer to the live action (avvicinare i tifosi nel vivo dell'azione): connettere chi non è presente allo stadio il giorno della partita. È un'attività fondamentale per la maggior parte dei club sportivi, che ottiene la maggior parte dei suoi proventi grazie ai diritti televisivi. Le squadre professionistiche, per integrare ancor di più il tifoso all'interno della partita, stanno sviluppando, attraverso l'utilizzo della realtà virtuale, la possibilità di vedere le partite attraverso un VR in modo che le persone si possano sentire come allo stadio stando comodamente a casa. Nelle società dilettantistiche non sono presenti vincoli riguardo la trasmissione delle immagini video della partita, indi per cui si sono sviluppati due principali metodi di trasmissione delle partite: YouTube e Twitch; la sola trasmissione risulta già un grande passo in avanti per i tifosi di squadre locali, che percepiscono questa come una grande innovazione. A supporto di ciò, nella piccola realtà dilettantistica che sarà la promotrice dell'evento che andremo a sviluppare, lo scorso anno è stata svolta un'indagine riguardo l'utilizzo e la partecipazione a Twitch nel caso fossero state trasmesse le partite. Il questionario, sottoposto ad un campione di 100 persone, portò al seguente risultato in termini di interesse (Fig. 2.2):

Saresti interessato/a a vedere tutte le partite della prima squadra dell'Union Scaligeri Academy su Twitch?

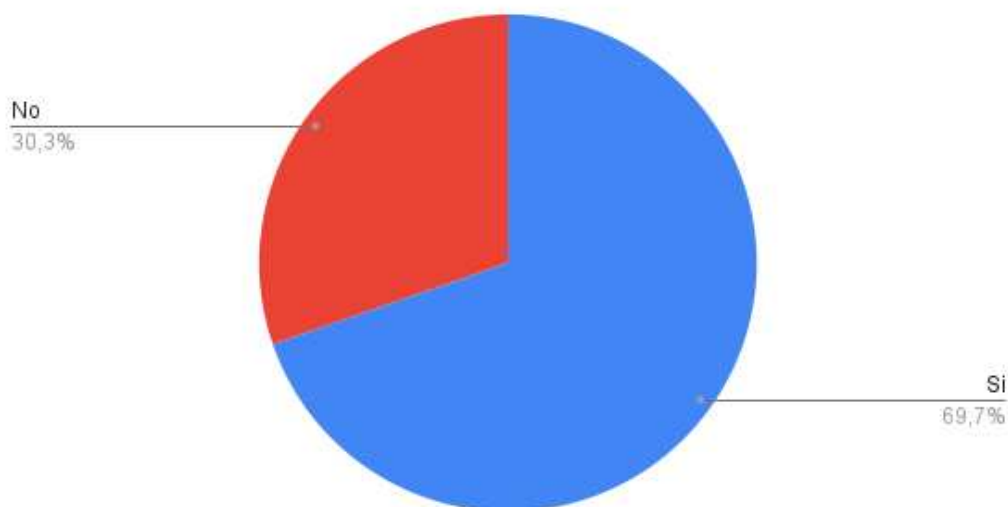


Fig. 2.2: questionario sull'interesse nel vedere le partite di una squadra dilettantistica

Nella Fig. 2.2, si nota che secondo il sondaggio circa il 70% delle persone a cui è stato sottoposto ha affermato di voler vedere le partite tramite l'applicazione di streaming. Come da previsione però, il valore reale medio di spettatori che seguiva la partita tramite Twitch fu inferiore rispetto al risultato ottenuto dal questionario, con una media di circa 25 spettatori unici per singola partita, dipendentemente anche dall'importanza della partita, contro i 70 emersi dal sondaggio.

4. Enhance the live experience (migliorare l'esperienza dal vivo): rappresenta l'elemento centrale nella value proposition delle società sportive, motivo per cui i club non devono tralasciare questa strategia quando si parla di coinvolgimento dei tifosi. È molto importante capire il percorso dei tifosi, a partire da prima dell'evento, fino alla fine dello stesso, passando anche per ciò che può intrattenerli durante l'intervallo della partita, ad esempio proponendo della musica, così da capire di cosa hanno bisogno e "migliorare" la loro *experience*. Ciò può essere portato sia da squadre professionistiche che non.

Parallelamente, la qualità delle strutture e delle infrastrutture gioca un ruolo fondamentale nella percezione del "valore aggiunto". L'investimento in impianti sportivi all'avanguardia, dotati di comfort e servizi adeguati, contribuisce a creare un ambiente che va oltre la mera cornice della competizione. Gli spazi destinati agli allenamenti, le



strutture ricreative e le aree dedicate all'accoglienza dei partecipanti sono elementi di rilevanza strategica per consolidare la reputazione positiva del torneo e della società.

## 2.2 Comunicazione come leva strategica

“La comunicazione attraverso gli eventi può essere considerata un concetto fondamentale per il successo delle imprese, le quali avvertono sempre di più la necessità di costruire un clima di consenso e di fiducia e un'immagine forte e attrattiva presso i diversi pubblici di riferimento, anche se essa non può assolutamente sostituire la qualità dei prodotti e dei servizi offerti da qualsiasi tipo di organizzazione, sia pubblica che privata.” (Faccioli, 2000)

Già nei primi anni del ventunesimo secolo ci si era resi conto di quanto la comunicazione fosse un fortissimo mezzo discriminante tra un'azienda ed un'altra, a parità di prodotto/servizio offerto. Il pensiero è ancora attuale e, talvolta, la percezione che viene offerta dalla comunicazione è di gran lunga superiore al reale beneficio portato dal prodotto o servizio che l'azienda offre; per questo ha assunto una posizione ancor più di rilevanza sotto l'aspetto strategico. Infatti, grazie ad una strategia di comunicazione efficace si può ottenere un posizionamento di rilievo sul mercato e trasparire come qualitativamente migliori rispetto ad aziende che non comunicano la propria *value proposition* in maniera adeguata, sebbene il prodotto/servizio offerto possa essere preferibile.

L'obiettivo che deve dunque avere una campagna di marketing communication nel lungo periodo, è creare di un marchio forte, cioè incrementare la *brand equity*, e ciò nell'ambito sportivo, è ancor più determinante, anche se, in questo caso, sorge il problema di identificare il soggetto della comunicazione e i confini del mercato cui viene realizzata. Aaker (2015) ha enfatizzato l'importanza della *brand equity* nel generare valore aggiunto sia per il consumatore che per l'azienda. La sua definizione di *brand equity* include tutte le risorse connesse al nome e al simbolo del brand che servono a generare il valore complessivo di un prodotto o servizio. Queste risorse possono essere raggruppate secondo quattro dimensioni:

- brand awareness: la notorietà che un marchio possiede, non solo all'interno del mercato, ma anche comprendendo chi non appartiene al mercato target dell'azienda;
- la qualità percepita: la qualità che il cliente rileva a livello tangibile;
- brand association: si tratta del processo mediante il quale nella mente del consumatore si stabiliscono collegamenti mentali tra il marchio in questione e un concetto, un'immagine, un'emozione o una persona (Pergolini, 2022);
- brand loyalty: rappresenta la fedeltà che hanno i clienti verso l'azienda, cioè quanto essi sono fedeli al brand, ai suoi valori, a ciò che trasmette e a ciò che crea (The innovation factory, 2023).

Considerando il rapporto tra evento sportivo e comunicazione con il mercato, si ha che esso produce una relazione comunicativa già prima del suo inizio, cioè da quando entra nell'immaginario collettivo. Grazie a ciò, diventa un potente mezzo di comunicazione che i territori sfruttano per ottenere vantaggi: consolidamento del legame con il territorio, coerenza con i valori che esprime il proprio marchio territoriale, ecc.

Essendo il legame tra processi di comunicazione e sviluppo del mercato dello sport centrale, al crescere del livello delle competizioni sportive, corrisponde una necessità di utilizzo più marcata della comunicazione per sviluppare le relazioni esistenti tra società sportive, investitori e mass media.

Stando a Prunesti (2008), la comunicazione assume un ruolo di rilievo, diventando un fattore produttivo strategico in grado di generare valore all'interno della rete di relazioni che coinvolge le organizzazioni sportive. Alcuni aspetti cardine che coinvolgono i processi di comunicazione riguardano le relazioni tra pubblico, mezzi di comunicazione e imprese. Egli, inoltre, sostiene che le imprese sportive si trovano coinvolte in tre livelli distinti all'interno dei processi comunicativi, assumendo così una valenza comunicativa triplice. In accordo con questa prospettiva, l'evento sportivo si propone contemporaneamente come:

1. Comunicatore: lo sport si presenta come un'attività capace di divertire, appassionare ed emozionare, fornendo al contempo benessere psico-fisico sia agli atleti che lo praticano, sia agli spettatori che seguono le competizioni;
2. Media di grande efficacia: lo sport è scelto da numerose aziende come veicolo principale per la costruzione dell'immagine aziendale e la diffusione della

conoscenza dei propri prodotti e servizi. Questo coinvolgimento avviene attraverso: partnership strategiche, come nel caso della Kinder con il Coni, l'inserimento attivo negli eventi sportivi mediante sponsorizzazioni occasionali o a lungo termine, come TIM, Title Sponsor della Serie A di calcio, o sponsorizzazioni tecniche fornendo vestiario a diversi club, come Nike e Adidas. Gli sponsor, inoltre, scelgono accuratamente le iniziative e gli eventi da sponsorizzare, poiché devono integrare i loro valori aziendali e, viceversa, gli eventi scelgono marchi congrui all'idea e ai principi che vogliono trasmettere;

3. **Contenuto:** lo sport rappresenta un elemento centrale nell'offerta mediatica e nei nuovi media. I programmi sportivi, in particolare quelli televisivi, sono ormai parte integrante del palinsesto e rivestono un ruolo cruciale data la loro ampia popolarità. Questi programmi consentono agli inserzionisti pubblicitari di raggiungere in modo regolare un pubblico ben identificato con un notevole potere d'acquisto. Tale precisione nel targeting garantisce agli inserzionisti non solo un ritorno di immagine, ma anche il recupero degli investimenti effettuati.

In relazione al progetto, i primi due punti risultano i più rilevanti, essendo che l'evento che si terrà non avrà importanza mediatica così forte da essere presente su canali televisivi.

## **2.2.1 Tipi di comunicazione**

Nel contesto del nostro progetto, la comunicazione riveste un ruolo fondamentale nel garantire il suo successo e il coinvolgimento di tutte le parti interessate. Esistono diversi tipi di comunicazione per ottenere il nostro obiettivo che possono essere distinti in comunicazione interna ed esterna. La comunicazione interna è essenziale per mantenere il team di progetto allineato e motivato verso gli obiettivi comuni del progetto. Attraverso strumenti di messaggistica istantanea, riunioni periodiche e piattaforme collaborative, è possibile favorire lo scambio di informazioni e promuovere una cultura del lavoro che posizioni al centro del progetto la collaborazione interna tra i membri del gruppo. Al contempo, la comunicazione esterna gioca un ruolo fondamentale nel coinvolgimento degli stakeholder esterni, come sponsor, partner e media. Mantenere una comunicazione chiara e aperta con queste parti interessate è essenziale per costruire

rapporti di fiducia e collaborazione reciproca. Integrando efficacemente questi diversi tipi di comunicazione, possiamo massimizzare l'impatto dell'evento e creare una *customer experience* di livello per tutti coloro che partecipano al torneo.

Esistono diverse tipologie di comunicazione esterna che si sono sviluppate con il tempo e che sono state teorizzate in base al tipo di interazione tra il mittente e il destinatario del messaggio. James E. Grunig (1992) identificò 3 distinti tipi di comunicazione:

- *One-way communication*: la trasmissione della comunicazione avviene in modalità unilaterale, dall'emittente al destinatario, come ad esempio notizie di cronaca sportiva all'interno di quotidiani;
- *Two-way asymmetric communication*: simile alla prima modalità ma con la possibilità per l'emittente di ricevere riscontri sull'efficacia del messaggio inviato, come la comunicazione tramite mass media della diretta di un evento sportivo;
- *Two-way symmetrical communication*: include la formazione di un dialogo tra emittente e destinatario, portando diversi vantaggi per ambo le parti coinvolte, come chat e blog presenti in siti web di squadre ed atleti.

Attualmente, grazie all'avvento dei social media, il consumatore ottiene, non solo informazioni da più fonti, ma può condividere tale conoscenza con altri che hanno vissuto un'esperienza personale e diretta con l'azienda. Questo rappresenta un cambiamento radicale nelle politiche di marketing (Lorenzo-Romero, 2014; Berthon et al., 2012; Thoring, 2011): il passaggio di potere dall'organizzazione al consumatore, definito come processo di customer empowerment. È importante sottolineare che questi utenti sono generalmente considerati fonti più credibili rispetto all'azienda poiché le informazioni non derivano da professionisti del marketing retribuiti per promuovere il prodotto, ma da persone che non hanno scopo di lucro nel pubblicizzare una determinata azienda. Quando un utente condivide contenuti relativi al proprio prodotto o brand con i propri amici e familiari, contribuisce a generare un maggiore coinvolgimento e autenticità nell'esperienza del consumatore. Il marketing si è dunque spostato sempre più verso una comunicazione multi-way, dove il ruolo di mandante e ricevente sono mescolati (Lagrosen e Grundén, 2014), a discapito della tipologia one-way communication, utilizzata nel marketing tradizionale.

## 2.3 Il marketing sportivo

Per arrivare all'origine dello sport marketing moderno bisogna risalire al 1852, anno in cui nacque l'idea da parte di un gruppo di imprenditori e di una compagnia ferroviaria di sfruttare un grande evento sportivo per generare profitto. L'evento riguardava una sfida interuniversitaria tra Yale e Harvard nel canottaggio, sport ai tempi molto praticato, il quale riscosse un grande successo. Ci fu un considerevole aumento del flusso di spettatori che portò ad una conseguente crescita del traffico dei treni e di tutte le attività legate al turismo, e ciò permise alla città di ottenere considerevoli entrate. Questo evento segnò un punto di svolta nel riconoscimento dell'importanza e della potenza del marketing sportivo. Di lì a poco iniziarono le prime collaborazioni tra aziende di tabacco e squadre di baseball, attraverso campagne innovative che consistevano nell'inserimento delle immagini degli atleti nei pacchetti di sigarette, con lo scopo di attirare gli appassionati a collezionare le figurine dei giocatori al loro interno, generando un valore aggiunto per entrambe le parti coinvolte (Pegoraro, 2016).

Un perno fondamentale nello sviluppo del marketing sportivo è stato, e continua ad essere, il costante progresso tecnologico, che ha aumentato le possibilità di raggiungere e coinvolgere la clientela attraverso diversi mezzi, partendo dall'avvento della radio. Questa evoluzione ha permesso ai professionisti del marketing e alle società sportive di avere a disposizione una vastissima gamma di opportunità. Con l'invenzione della radio, si è aperta la possibilità di trasmettere gli eventi sportivi a un pubblico sempre più ampio, permettendo alle aziende di promuovere i propri prodotti in modo più efficace. Un'ulteriore invenzione che permise la diffusione dello sport a livello globale fu la televisione. Le conseguenze dell'approdo della TV furono l'aumento delle possibilità da parte delle agenzie di marketing di sfruttare le occasioni date da questo mezzo e la nascita dei primi brand ambassador come Mohammed Ali, il pugile più conosciuto della storia, che fu arruolato da Adidas, Chuck Taylor, cestista americano, che diventò ambassador di Converse o come Micheal Jordan, considerato da molti il migliore cestista della storia, il quale ebbe ed attualmente ha, il ruolo di ambassador di Nike, con cui creò una collaborazione esclusiva di sneakers, le Air Jordan (Pegoraro, 2016). Altro esempio lampante è quello di LeBron James, cestista americano considerato insieme a Jordan tra i migliori della storia, che firmò nel 2016, dopo numerosi rinnovi, un contratto a vita con

Nike per la somma di 1 miliardo di dollari. Marco Nazzari, International Managing Director di Nielsen Sports, analizzò il successo della collaborazione tra Michael Jordan e Nike e ne evinse che la riuscita fu dovuta principalmente alla condivisione degli elementi di brand identity come il sacrificio, la tenacia e l'emozione della vittoria (Maggi, 2020) che l'azienda voleva trasmettere e nei quali voleva immedesimarsi. È proprio in virtù di questa correlazione che l'azienda dell'Oregon, nel primo anno, ha registrato un fatturato di 120 milioni di dollari, superando di trenta volte l'aspettativa iniziale che si aveva per i primi tre anni (Paparo, 2020). Le tipologie di marketing sportivo continuarono ad aumentare e si espansero dall'acquisizione dei naming rights di arene, stadi, palazzetti (Juventus con l'Allianz Stadium) alle prime sponsorizzazioni sulle maglie da gioco (Fly Emirates sulla maglia da gioco dell'AC Milan).

La svolta si ebbe con l'inserimento dei diritti TV e le ingenti entrate generate da questi ultimi. Il primo contratto fu firmato tra la Premier League, la massima divisione del calcio inglese, e Sky Sport, dove le parti in questione negoziarono un accordo del valore di 304 milioni di sterline, valido per un periodo di cinque anni (Falcone, 2022).

Questo excursus attraverso la storia ci permette di comprendere meglio l'evoluzione e le fondamenta attuali del marketing sportivo, che possiamo definire come quel ramo del marketing dedicato alla promozione di beni e servizi tramite lo sport, sponsorizzando al contempo lo sport di riferimento. Il marketing sportivo è diventato importante per qualsiasi industria o settore, poiché lo sport, ad oggi, è significativamente presente nella vita di molti, sia come praticanti che come appassionati. Il legame da parte di un'azienda con un determinato club o sport è molto importante per il business odierno, dato che la maggioranza dei tifosi tende a percepire i vari prodotti o servizi che vengono pubblicizzati da soggetti operanti nello sport, in particolare da una squadra o da un professionista famoso, come superiori rispetto ai relativi competitor presenti sul mercato (Square Media Agency, 2021). Le aziende possono sfruttare questa tendenza, attingendo alle emozioni del pubblico, per consolidare la fedeltà dei fan verso il proprio marchio, capitalizzando così sulla lealtà che i tifosi hanno verso la propria squadra del cuore o idolo sportivo. Tenzialmente, i clienti fedeli hanno una percezione più positiva dell'azienda e adottano atteggiamenti favorevoli nei suoi confronti, sono più propensi ad acquistare una gamma più ampia di prodotti, resistono alle offerte delle aziende concorrenti e diffondono feedback positivi attraverso il passaparola. Per il marketing sportivo, è cruciale lo

sviluppo di un piano strategico, un documento che delinea una serie di step chiave per la promozione di un marchio o prodotto. Questo piano mira a guidare, coordinare e monitorare le attività di marketing, garantendo un'implementazione efficace delle strategie pensate per raggiungere gli obiettivi prefissati (Falcone, 2022).

- 1) **Analisi:** rappresenta la parte cruciale di un piano di marketing e si articola in diversi step. Per svolgere un'analisi accurata bisogna innanzitutto analizzare il settore di interesse, individuare e conoscere i propri competitor e definire la *buyer persona*, cioè il profilo dell'individuo al quale si vuole offrire il bene o servizio. Il secondo passo fondamentale del processo di analisi è il posizionamento, un processo che ha lo scopo di capire e mantenere gli elementi di differenziazione rispetto ai concorrenti. Per raggiungere questo obiettivo, sono disponibili diversi strumenti strategici come: la matrice comparativa, dove vengono confrontate due caratteristiche chiave e si individua la propria posizione rispetto agli altri operatori di mercato; alternativamente si può optare per l'analisi SWOT, uno strumento efficace per valutare sia i fattori interni, sia esterni, che influenzano la posizione sul mercato: punti di forza (*Strengths*) e punti di debolezza (*Weaknesses*) definiscono i punti interni, mentre opportunità (*Opportunities*) e minacce (*Threats*) costituiscono quelli esterni (Wirtz & Lovelock, 2021, p. 89-90);
- 2) **Definizione degli obiettivi:** prima di definire gli obiettivi, è necessario condurre una segmentazione del mercato e questo implica la suddivisione dei potenziali clienti in gruppi caratterizzati da bisogni simili. Successivamente, sarà possibile formulare obiettivi specifici per ciascun segmento di mercato individuato. Tuttavia, se la strategia aziendale è stata definita con cura, come precedentemente illustrato, avremo acquisito un posizionamento chiaro e definito insieme a uno o più obiettivi di marketing. Per garantire un'efficace pianificazione, questi obiettivi devono essere strutturati gerarchicamente in base alla loro priorità e devono essere formulati in modo quantitativo;
- 3) **Pianificazione strategica:** questa fase è comunemente conosciuta come "definizione del *marketing mix*" ed è l'ultima tappa prima delle azioni operative. Rappresenta il momento del piano di marketing, in cui si passa dalla definizione della strategia e degli obiettivi alla pianificazione delle azioni necessarie per raggiungerli. Jerome McCarthy fu il primo a teorizzare le leve o gli strumenti

operativi a disposizione dell'azienda per raggiungere i propri obiettivi di marketing, introducendo le 4P del marketing mix: *Product, Price, Promotion e Place*. In seguito, il passaggio da un approccio orientato al prodotto ad uno orientato al cliente ha portato all'adozione delle 4C: *Consumer, Cost, Convenience e Communication*. In questa fase, si definiscono aspetti come il prezzo, la distribuzione, le promozioni e la pubblicità, oltre agli elementi distintivi della comunicazione come l'identità visiva, il linguaggio e il *tone of voice*; si ha un primo approccio con la suddivisione dei budget e delle risorse allocate per ciascuna delle attività pianificate.

Jerome McCarthy definì le leve operative come:

- *Price (Cost)*: rappresenta il prezzo al quale il bene o servizio viene venduto, tenendo conto dei costi di produzione e del valore percepito dal consumatore;
- *Product (Consumer)*: indica qualsiasi bene o servizio commercializzato che soddisfa un bisogno del consumatore;
- *Promotion (Communication)*: comprende tutte le attività promozionali, come la pubblicità e le pubbliche relazioni, volte a valorizzare e far conoscere meglio il bene o servizio;
- *Place (Convenience)*: indica il luogo fisico o virtuale in cui avviene la vendita del prodotto.

Quando si considerano i servizi, si aggiungono ulteriori tre componenti al *marketing mix*: *Process* (Processo organizzativo), *Physical environment* (Ambiente fisico) e *People* (Persone). Questi elementi, nel marketing dei servizi, indicano il modo in cui viene erogato il servizio, l'ambiente fisico in cui avviene e le persone coinvolte nel processo di vendita e supporto post-vendita. Nella progettazione di una strategia di marketing per il settore sportivo, considerando che lo sport è un servizio, è fondamentale integrare le 4 P di base con le 3 P aggiuntive (Fig. 2.3): *Process* (Processo organizzativo), *Physical environment* (Ambiente fisico) e *People* (Persone) (Wirtz & Lovelock, 2021, p. 24-28).





Fig. 2.3: i 7 elementi del marketing mix (Sinha, 2018)

Infine, si passa alla parte applicativa e di controllo dei risultati del piano di marketing:

- 4) Attuazione delle strategie: una volta definiti gli obiettivi, gli strumenti e le caratteristiche distintive della nostra campagna, vengono messe in atto azioni concrete, stabilendo tempi e assegnando le responsabilità adeguate a ciascuna attività;
- 5) Controllo dei risultati: contemporaneamente all'avvio delle attività, inizia anche il processo di monitoraggio, che è consigliabile mantenere anche dopo il termine della campagna, per osservare eventuali sviluppi nel lungo periodo. Grazie alla grande mole di informazioni fornite dai nuovi strumenti digitali, il monitoraggio avviene in tempi estremamente ridotti. È fondamentale che nel piano di marketing siano chiaramente definiti i KPI (*Key Performance Indicators*) che verranno utilizzati per valutare gli impatti delle azioni di marketing, al fine di ottenere una valutazione dell'investimento il più accurata e tempestiva possibile.

### 2.3.1 Tipologie di marketing sportivo

Il marketing sportivo può essere categorizzato in quattro macroaree distinte (Fullerton, Russell Merz, 2008). Questa suddivisione si basa su due criteri principali: la natura dei prodotti (sportivi o non sportivi) e il livello di integrazione (marketing

tradizionale o marketing focalizzato sulla sponsorizzazione); tale struttura è schematizzata nella figura seguente. (Fig. 2.4)

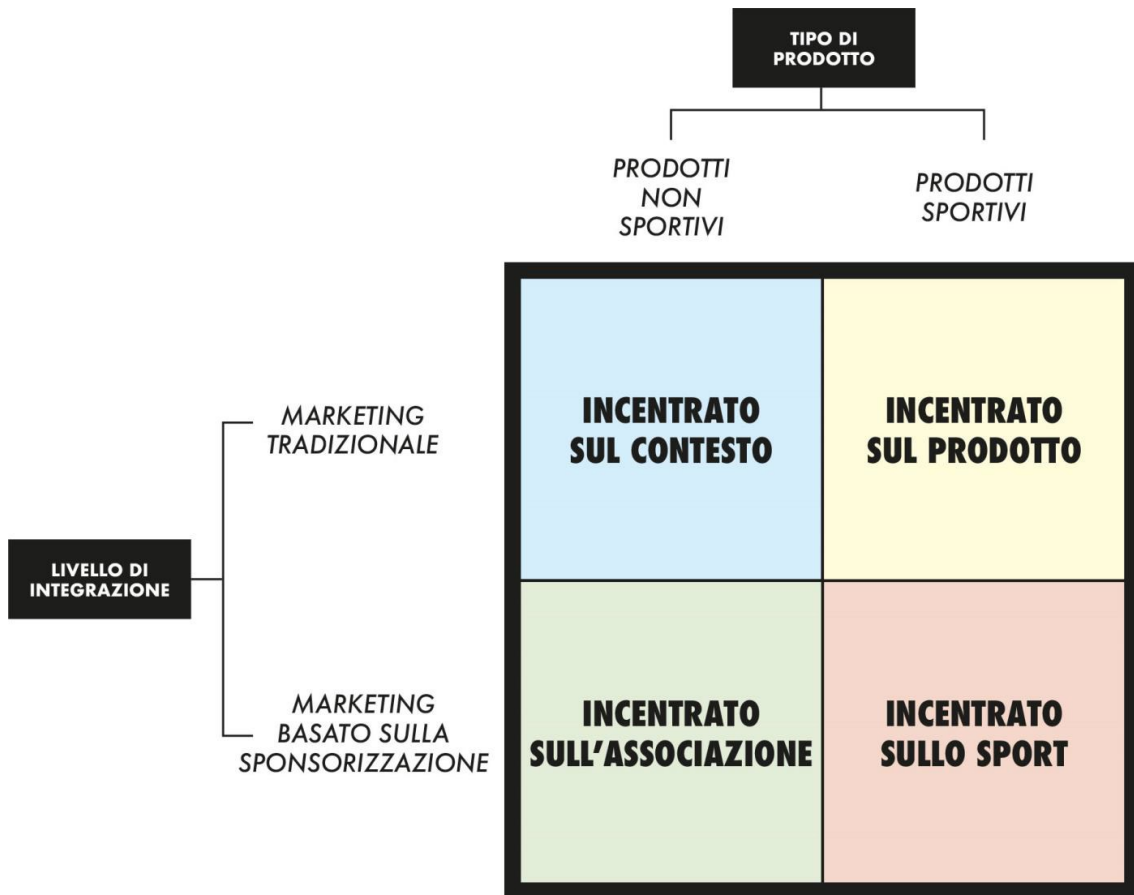


Fig. 2.4: le 4 macroaree del marketing sportivo (Venturoli, 2017)

- 1) **Incentrato sul contesto:** questa tipologia è considerata più tradizionale e si basa sull'utilizzo dello sport come sfondo per le attività di marketing di prodotti non sportivi. Un esempio può essere la diffusione di spot pubblicitari di automobili durante eventi sportivi o annunci su giornali sportivi da parte di aziende non legate allo sport.
- 2) **Incentrato sul prodotto:** quest'area si concentra sulla promozione di prodotti sportivi attraverso tecniche di marketing tradizionali. È utilizzato per ricollocare il prodotto, aumentare la consapevolezza del marchio e incrementare le vendite. Un tipo di marketing sportivo incentrato sul prodotto è il cambiamento del formato delle qualifiche della Formula 1 per renderle più entusiasmanti per una platea di pubblico più ampia.
- 3) **Incentrato sull'associazione:** questa macroarea coinvolge aziende che promuovono prodotti non sportivi tramite sponsorizzazioni nel contesto sportivo. Questo tipo di

marketing sta diventando sempre più importante e genera un notevole volume di affari. Esempi includono la presenza del marchio Fly Emirates sulla maglia del Milan, Repsol sulle moto Honda della MotoGP.

4) Incentrato sullo sport: chiama in causa aziende che producono prodotti sportivi e li promuovono tramite sponsorizzazioni. È una tipologia di marketing più innovativa, dove le aziende forniscono materiale sportivo a squadre o atleti in cambio di visibilità. Alcuni esempi sono: Adidas sulle maglie degli All Blacks di Rugby, Nike che produce tutte le divise della NBA, le sponsorizzazioni di Macron sulle maglie dell'Hellas Verona o Diesel su quelle del Vicenza.

Le aziende che adottano strategie di marketing sportivo possono sfruttare la popolarità dello sport in diversi modi che si possono articolare in (Venturoli, 2017):

- *Brand awareness*: attraverso il marketing sportivo, le imprese possono ottenere una maggiore visibilità del proprio marchio, poiché gli annunci dei loro prodotti saranno esposti a un ampio pubblico durante gli eventi sportivi. Inoltre, associare il marchio a una società sportiva o a un atleta famoso può favorire la fidelizzazione dei consumatori sfruttando le loro emozioni;
- *Product promotion*: utilizzando come canale una società sportiva o un professionista dello sport, le aziende possono sfruttare la loro notorietà per accrescere l'interesse e la fiducia dei consumatori verso i prodotti pubblicizzati e commercializzati;
- *Aumentare la fanbase e le entrate*: una maggiore promozione dell'evento sportivo attraverso diversi canali di comunicazione porta a un aumento dell'interesse nei confronti dello sport di riferimento, generando di conseguenza maggiori entrate;
- *Servizio pubblico*: il marketing sportivo può anche essere utilizzato per soddisfare le esigenze della società. Ad esempio, è possibile condurre campagne di sensibilizzazione sulla salute per promuovere uno stile di vita sano tra il pubblico. Inoltre, lo status delle star dello sport può essere sfruttato per promuovere campagne di beneficenza o altre iniziative a scopo sociale, contribuendo così a sostenere coloro che ne hanno bisogno (Pace, 2023).

Fino ad ora abbiamo approfondito principalmente il marketing utilizzato da aziende per promuovere i propri prodotti all'interno di eventi sportivi. Un'ulteriore branca del marketing sportivo è quella riguardante la promozione degli eventi, dei club, delle

federazioni. Questa concerne tutto ciò che non è un bene fisico da dover vendere, ma che riguarda direttamente lo sport. È definito marketing dello sport e riguarda la promozione e la commercializzazione delle federazioni, delle squadre, degli eventi e degli atleti singoli. Questa pratica mira a coinvolgere e stimolare il pubblico a partecipare attivamente nello sport, attraverso varie iniziative e strategie di comunicazione. Si può articolare in:

- marketing degli eventi sportivi: è la forma di marketing legata strettamente all'evento, comprende il prima, il durante e il dopo l'evento, e non è direttamente legata alla società, al luogo o al territorio che lo ospita;
- marketing delle federazioni: consiste nell'applicazione delle strategie di marketing per promuovere gli eventi, i programmi e le iniziative organizzate dalle federazioni;
- marketing delle leghe: legato alla strategia di promozione e gestione che mira a promuovere e valorizzare una specifica lega o competizione sportiva;
- marketing delle società sportive: riguarda la promozione, in tutte le sue forme, delle società sportive. È volto al migliorare la società, sia a livello sportivo-reputazionale, sia a livello sociale;
- marketing dei singoli atleti: è una tipologia di marketing per la quale i singoli atleti vengono ingaggiati da diversi tipi di sponsor, che propongono all'atleta di mostrarsi in pubblico con i loro prodotti o fargli da testimonial per spot pubblicitari, in modo che la figura dello sportivo in questione sia legata a quello dello sponsor e che i valori che porta con sé si riflettano sull'azienda (Pace, 2023).

### **2.3.2 Evento come progetto di marketing**

Ciò che si evince dai capitoli precedenti è che un evento sportivo può essere visto come un progetto di marketing completo e articolato, in grado di coinvolgere una vasta gamma di attori e di creare impatti significativi sia sul piano commerciale che su quello sociale. In generale, progettare azioni di marketing è fondamentale per la buona riuscita dell'evento. Il settore marketing si occupa di monitorare tutta la pianificazione dell'evento in relazione alle esigenze dei partecipanti (atleti, accompagnatori, spettatori, giudici, personalità, ecc.), agendo con correzioni e modifiche qualora ritenute necessarie.

In questa prospettiva, l'organizzazione di un evento sportivo non è semplicemente una questione di logistica e gestione delle competizioni, ma implica un approccio strategico che incorpora elementi di branding, promozione, coinvolgimento del pubblico e valorizzazione delle relazioni con gli stakeholder.

In primo luogo, un evento sportivo rappresenta un'opportunità unica per costruire e rafforzare il brand dell'organizzatore: attraverso la scelta del luogo, un concept creativo e una comunicazione efficace, l'evento può diventare un veicolo potente per trasmettere i valori e l'identità del marchio. Ad esempio, un torneo di calcio giovanile organizzato da una squadra non professionistica, con squadre professionistiche, non solo offre l'occasione di mettere in mostra il talento emergente, ma consente anche alla squadra di sottolineare il proprio impegno per lo sviluppo giovanile e la responsabilità sociale. In secundis, l'evento sportivo può essere utilizzato come leva per generare interesse e coinvolgimento del pubblico. Utilizzando una strategia di marketing mirata che sfrutta i canali tradizionali e digitali, è possibile attirare l'attenzione di appassionati, tifosi e spettatori potenziali. Campagne pubblicitarie, presenza sui social media, partnership con influencer e coinvolgimento della stampa locale sono solo alcune delle tattiche per massimizzare la visibilità dell'evento e creare un interesse intorno ad esso. Come terzo, un evento sportivo offre numerose opportunità di coinvolgere attivamente il pubblico e creare esperienze con attività di intrattenimento, iniziative di marketing esperienziale e interazioni dirette con gli spettatori, in modo da instaurare un legame emotivo tra il pubblico e il marchio o l'organizzazione che sta dietro all'evento. Ad esempio, una serie di attività interattive per i giovani partecipanti al torneo, non solo aumentano l'esperienza complessiva dell'evento, ma possono anche lasciare un'impressione duratura sui partecipanti e le loro famiglie. Inoltre, un evento sportivo può essere un catalizzatore per la creazione di relazioni significative con gli stakeholder, con le comunità locali, collaborazioni con sponsor, partner istituzionali e organizzazioni non-profit consolidando la reputazione e la credibilità dell'organizzatore, oltre a fornire risorse aggiuntive per la realizzazione dell'evento, supporto finanziario e accesso a nuovi segmenti di mercato. È importante selezionare partner che siano in linea con i valori e gli obiettivi dell'evento e che possano contribuire in modo significativo al suo successo. Allo stesso modo, iniziative di responsabilità sociale d'impresa legate all'evento, come programmi di volontariato, progetti ambientali o iniziative di sensibilizzazione, possono contribuire a

costruire legami più profondi con la comunità locale e a creare un impatto positivo a lungo termine. Un evento sportivo rappresenta anche un'opportunità unica per generare entrate e valorizzare il business. Attraverso sponsorizzazioni, merchandising e servizi ospitalità, è possibile generare flussi di ricavi diretti e indiretti che contribuiscono alla sostenibilità economica dell'evento e dell'organizzazione che lo promuove; l'evento può anche fungere da piattaforma per lanciare nuovi prodotti, servizi o iniziative commerciali, sfruttando l'attenzione e l'entusiasmo generati dalla competizione sportiva.

Durante lo svolgimento dell'evento, è fondamentale monitorare e valutare l'efficacia delle attività di marketing e l'andamento degli obiettivi prefissati attraverso la raccolta e l'analisi di dati e metriche pertinenti, come il numero di partecipanti, l'engagement sui social media, la copertura mediatica, e le vendite dei biglietti. Il promotore dovrebbe essere pronto ad apportare eventuali aggiustamenti alla strategia di marketing in corso d'opera, al fine di massimizzare i risultati ed interfacciarsi con eventuali sfide o imprevisti che possano sorgere durante l'evento. Una volta concluso, è importante condurre una valutazione approfondita dei risultati ottenuti per trarre insegnamenti per futuri progetti tramite la raccolta di feedback dai partecipanti, l'analisi dei dati di performance, e l'identificazione di aree di miglioramento. Colui che prepara e gestisce l'evento dovrebbe valutare l'impatto dello stesso sulla reputazione del marchio e la percezione del pubblico, al fine di valutare il successo complessivo e informare le decisioni future di marketing e pianificazione degli eventi.

Quindi, come descritto, un evento sportivo rappresenta molto più di una semplice competizione sportiva; è un progetto di marketing che offre numerose opportunità di costruire brand, coinvolgere il pubblico, creare esperienze memorabili, valorizzare le relazioni con gli stakeholder e generare entrate. Attraverso l'utilizzo di una strategia studiata ad hoc e un'esecuzione ineccepibile, un evento sportivo può diventare un catalizzatore per il successo commerciale e sociale, lasciando un'impronta duratura nella mente e nel cuore di coloro che vi partecipano (Creativi, 2022).

### **2.3.3 Mezzi di comunicazione e la loro efficacia**

Come parte fondamentale del marketing degli eventi sportivi, i mezzi di comunicazione svolgono un ruolo cruciale nel carpire l'attenzione del pubblico,

umentare la visibilità dell'evento e l'engagement degli spettatori. Sono molti i mezzi di comunicazione utilizzati in questo ambito, ognuno con caratteristiche ed efficacia diverse. Il primo mezzo analizzato è la televisione, che rimane uno dei mezzi di comunicazione più importanti per raggiungere un vasto pubblico e generare interesse per gli eventi sportivi. Le trasmissioni televisive danno la possibilità di raggiungere milioni di spettatori in tutto il mondo, assicurando un'ampia visibilità all'evento e ai suoi sponsor. Le reti televisive sportive dedicate, come ESPN, Sky Sports ed Eurosport, trasmettono molti eventi sportivi in diretta, fornendo un'elevata copertura e un'esperienza immersiva agli spettatori. Concentrandoci sulle piccole realtà di paese, le reti televisive nazionali e del posto spesso trasmettono eventi sportivi di interesse locale o regionale, contribuendo a promuovere la partecipazione del pubblico nelle zone limitrofe.

Il secondo mezzo di grande rilevanza sono i social media, probabilmente i più facili da utilizzare e in grado di fornire un maggior riscontro a livello territoriale, nazionale e mondiale; hanno rivoluzionato il modo in cui gli eventi sportivi sono promossi e condivisi con il pubblico. Piattaforme come Facebook, Twitter, Instagram, YouTube e Twitch consentono di raggiungere un grande pubblico in tutto il mondo in modo rapido ed efficace. Le squadre sportive e gli organizzatori di eventi utilizzano i social per condividere aggiornamenti in tempo reale, foto, video, e contenuti esclusivi per coinvolgere gli spettatori e creare un'esperienza interattiva. L'utilizzo di questo potente mezzo di comunicazione sarà poi approfondito nel capitolo 2.4, ed esso è quello che genera più contatto e *impression* con gli spettatori.

D'altro canto, i mezzi di comunicazione tradizionali come la stampa e la radio continuano a svolgere un ruolo importante nella promozione degli eventi sportivi. Gli articoli sui giornali locali e nazionali forniscono una copertura dettagliata degli eventi imminenti, interviste con gli atleti e gli allenatori, e descrizioni approfondite delle prestazioni sportive anche delle piccole realtà di paese. Le stazioni radio sportive trasmettono commenti in diretta, interviste, e aggiornamenti sui risultati degli eventi, offrendo agli spettatori un'esperienza coinvolgente. Da sottolineare, inoltre, come le riviste sportive forniscano una copertura completa degli eventi sportivi, insieme ad articoli di cronaca, analisi statistiche, e interviste esclusive.

Un altro mezzo di comunicazione ampiamente utilizzato per gli eventi sportivi è l'*out-of-home advertising*, che include annunci pubblicitari su cartelloni stradali, trasporti pubblici, e impianti sportivi. L'*out-of-home* (OOH) si scinde in (Inside marketing, 2018):

- cartellonistica: insieme a tutte le sue varie forme e distinzioni, continua a essere un formato pubblicitario rilevante e ampiamente utilizzato nonostante l'avvento delle tecnologie digitali; diversamente da quanto si pensa, i cartelloni pubblicitari offrono ancora numerosi vantaggi. Prima ancora dell'avvento del *proximity marketing* e della geolocalizzazione nel mondo digitale, ogni cartellone era già "geolocalizzato" in quanto punto fisico sulla mappa, come sottolineato da Sven De Smet, VP Marketing di Volvo, in un'intervista al *Festival of Media Global 2018*. Questo significa che la loro posizione fisica è strategicamente importante e può influenzare il pubblico locale;
- arredo urbano: offre opportunità pubblicitarie utilizzando gli elementi come panchine, contenitori per la raccolta dei rifiuti ecc. Questi spazi urbani forniscono un'opportunità unica per la pubblicità locale, poiché sono situati in punti ad alto traffico e sono spesso visti da un vasto pubblico di passanti;
- *transit advertising*: comprende tutta la pubblicità posizionata su mezzi in movimento come tram, autobus e taxi. Si scelgono questi mezzi perché rappresentano uno spazio pubblicitario dinamico e in continuo movimento, garantendo un'elevata visibilità e un'ampia copertura geografica. Inoltre, la *transit advertising* si estende anche alle stazioni ferroviarie e agli aeroporti, dove i messaggi pubblicitari sono sempre più presenti, offrendo agli inserzionisti un pubblico in viaggio altamente coinvolto (Fig. 2.5);



- *mobile billboard*: forma ibrida di OOH, combina le caratteristiche di un tradizionale cartellone pubblicitario con il dinamismo tipico della *transit advertising*, sfrutta mezzi di trasporto privati come auto, moto o biciclette per promuovere i messaggi pubblicitari in modo altamente efficace e coinvolgente.



Fig. 2.5: esempio di *transit adv* a Milano (Inside marketing, 2018)

Questi annunci offrono un'ampia visibilità al pubblico locale e in transito, creando consapevolezza dell'evento e promuovendo la partecipazione del pubblico.

Tutti questi mezzi offrono quindi agli organizzatori di eventi una serie di strumenti efficaci per raggiungere e coinvolgere il pubblico, generando interesse e *impression* intorno all'evento e contribuendo al suo successo complessivo.

In ultimo, invece, è stato analizzato il mezzo di comunicazione più particolare, autentico e potente tra tutti nell'ambito dell'*event marketing*, il passaparola. Questo mezzo si basa sulla condivisione di esperienze, opinioni e informazioni tra individui, sia di persona che attraverso piattaforme digitali e social media. Quando le persone partecipano a un evento memorabile, divertente o significativo, tendono naturalmente a condividerlo con amici, familiari e colleghi. Questo scambio di informazioni avviene in modo spontaneo, naturale, e può avere un impatto significativo sull'efficacia complessiva della strategia di

marketing dell'evento. Il vantaggio principale fornito dal passaparola è che ha un grado di influenzabilità maggiore rispetto ai mezzi citati prima, proprio grazie al fatto che le persone tendono a dare maggiore credibilità alle raccomandazioni personali rispetto alla pubblicità tradizionale. Il passaparola risulta una delle parti più rilevanti della strategia di marketing di un evento, soprattutto se di non grandi dimensioni, e può essere estremamente vantaggioso per aumentare la partecipazione, l'*engagement* e il successo complessivo dell'evento.

Valutando i mezzi da utilizzare nell'evento in questione, sono state fatte delle ipotesi relazionandosi ai costi e all'impatto che essi possono avere a livello di persone raggiunte. In particolare, per ogni mezzo sono state svolte analisi che hanno evinto ciò che si vede in Fig. 2.6:

Somma di Persone raggiunte per Costo e Tipo di adv

Tipo di adv ● Stampa ● Social media ● OOH

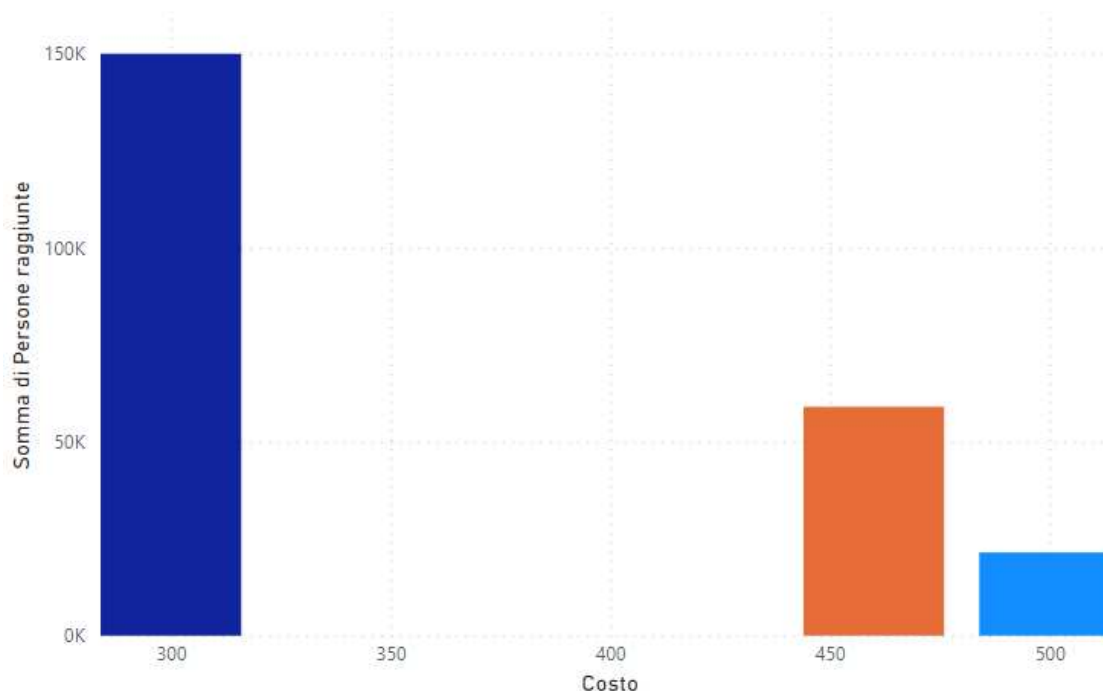


Fig. 2.6: stime di persone raggiunte in base al costo

- stampa: sono stati presi in considerazione i giornali quotidiani della zona limitrofa all'evento: Arena e Il giornale di Vicenza. Dai dati di Audicom - sistema Audipress (2023/II) è evinto che il numero totale di lettori medi raggiunti dai due quotidiani è pari a 59 mila, mentre, il costo medio per un annuncio è pari a 215 € (PubliAdige, 2018). Attraverso questo mezzo il target di età colpito è 25-64;

- social media: per la valutazione si è presa in considerazione la popolazione nel raggio di 40 km dall'evento, circa 150 mila abitanti, si è valutata una durata della campagna minima per permanere nella mente delle persone (7 giorni), e si è stimato il costo. La risultante, data dalla piattaforma Meta, per sponsorizzare l'evento attraverso Facebook e Instagram, i social dove la società è più presente, è pari a 300 €. Questa valutazione è in linea con il calcolo teorico che avviene per valutare il costo di una campagna efficace, il quale consiste nel moltiplicare cinque volte il numero di utenti target per 0,4 € ogni mille *impression*;
- OOH: a livello di cartellonistica, essendo un luogo non molto popoloso, lo spettro di pubblico colpito sarà sicuramente inferiore, anche considerando che questo tipo di *adv* risulta essere statico, date le poche possibilità di *transit advertising* sul territorio. Per il costo si è fatta una valutazione in base ai prezzi della zona, in particolare del paese più vicino e popoloso: San Bonifacio. Il costo di un cartellone temporaneo, per la durata di 14 giorni, nella zona, si aggira attorno ai 500 € (Payback, 2020).

Il passaparola, invece, non può essere misurato ma, sapendo che il torneo si svolgerà vicino a paesi di non grandi dimensioni (massimo 22000 abitanti), si ha che esso risulterà uno dei principali strumenti di comunicazione per la trasmissione dei valori e della conoscenza del torneo stesso.

## 2.4 Social media marketing

Negli ultimi anni, il *digital marketing* ha acquisito sempre maggiore rilevanza e si è consolidato come una componente imprescindibile di qualsiasi strategia di marketing. È diventato chiaro che ogni processo di acquisto inizia con una ricerca online, rendendo il *digital marketing* un elemento essenziale per il successo di un'azienda o di un evento. Questo ramo include tutte le attività di promozione e comunicazione realizzate tramite canali e strumenti digitali, in aggiunta alle pratiche tradizionali. Il suo obiettivo principale è creare una comunicazione personalizzata, integrata e interattiva che favorisca lo sviluppo di relazioni solide e durature con i clienti dell'azienda. A differenza del marketing tradizionale, che si basa su mass media, comunicazioni telefoniche o interazioni di persona, il *digital marketing* si svolge principalmente in ambiente

elettronico e online. Questo offre infinite possibilità di interazione e coinvolgimento per i brand, rendendolo uno strumento fondamentale per l'incremento del business e la diffusione della *brand awareness* (Gianni, 2021). La chiave del suo successo risiede nell'integrazione e nella coerenza delle attività online con quelle tradizionali, seguendo un approccio di multicanalità. In un'epoca in cui la maggior parte delle persone è connessa e ricerca informazioni online, il *digital marketing* si è affermato come punto di riferimento nel panorama del marketing contemporaneo.

La forma più rilevante del *digital marketing* è quella del *social media marketing*, che utilizza le reti social e le piattaforme di *networking* per promuovere i prodotti e i servizi di un'azienda. Nel caso di società ed eventi sportivi, è lo strumento più comunemente sfruttato per comunicare la propria presenza e attirare spettatori. Partendo dal presupposto che l'evento in questione avrà un budget limitato, l'utilizzo in modo accurato di questo strumento sarà di fondamentale importanza ai fini della riuscita dell'evento, considerando che l'applicazione di una strategia efficace permetterà di ottenere vantaggi a costo molto basso. Con l'esplosione della popolarità dei social media negli ultimi anni, le piattaforme come Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn offrono un incredibile potenziale per raggiungere e coinvolgere il pubblico in modo diretto e personalizzato. Una delle caratteristiche più potenti del *social media marketing* è la sua capacità di creare una conversazione bidirezionale tra l'azienda e i suoi clienti. Questo permette alle società di ottenere un *feedback* immediato, interagire con i clienti in tempo reale e costruire relazioni durature basate sulla fiducia e sull'interesse reciproco. Inoltre, il targeting avanzato offerto dalle piattaforme social permette alle aziende di raggiungere specifici segmenti di pubblico in base a criteri demografici, interessi e comportamenti online. Questo rende il *social media marketing* estremamente efficace nel generare consapevolezza del brand, aumentare il coinvolgimento dei clienti, guidare il traffico verso il sito web e, alla fine, aumentare le vendite e la fedeltà dei clienti. Tuttavia, per avere successo in questo campo, le società devono avere una solida strategia che definisca obiettivi chiari, identifichi il proprio pubblico di riferimento e crei contenuti rilevanti e coinvolgenti. Inoltre, è fondamentale monitorare costantemente le prestazioni delle campagne e adattare la strategia in base ai risultati ottenuti, come è richiesto da tutti i piani di marketing definibili tali. Con il continuo sviluppo delle piattaforme social e l'evolversi del comportamento dei consumatori online, il *social media marketing* rimane

un campo dinamico e in continua evoluzione che richiede costante innovazione e adattamento da parte delle aziende.

Il *social media marketing* ha alla sua base una campagna strutturata che viene definita attraverso una sequenza di azioni, in modo da potersi muovere meglio all'interno del mondo delle piattaforme social. Gli step chiave per definire al meglio una campagna di *social media marketing* sono (Casali, 2023):

1. Condurre un audit sullo stato del traffico dei social: prima di definire gli obiettivi e pianificare una strategia di *social media marketing*, è cruciale comprendere quali approcci hanno avuto successo in passato. In primo luogo, si esaminano attentamente le metriche e le analisi disponibili sui diversi account social, annotando le caratteristiche demografiche del pubblico e identificando i tipi di contenuti che hanno ottenuto migliori risultati. Inoltre, analizzare il traffico proveniente da *referral*, cioè dai link inclusi in altri siti web che dirigono verso il sito aziendale, può fornire preziose informazioni su quali piattaforme social generano il maggior traffico. In ultimo, valutare l'attività dei concorrenti è fondamentale per comprendere le strategie efficaci nel settore e trarre ispirazione per sviluppare una propria strategia di successo;
2. Definire obiettivi e metriche del traffico sui social: quando si pianifica una campagna social, è fondamentale avere chiari gli obiettivi che si vogliono raggiungere, che si tratti di aumentare la *brand awareness*, coinvolgere il pubblico, generare *lead* o ampliare la portata dei post e dei *tweet*. Accanto a questi obiettivi, è essenziale definire metriche e indicatori chiave di performance (KPI) che consentano di valutare facilmente lo stato di avanzamento della campagna e di comprendere quali obiettivi sono stati raggiunti e quali no. Ad esempio, se l'obiettivo principale è aumentare la visibilità del brand sui social media, le metriche da tenere in considerazione potrebbero essere la copertura (quante persone hanno visualizzato il post) e il numero di *impression*. Se l'azienda mira invece a migliorare il traffico proveniente dai social media verso il proprio sito web, allora il KPI prioritario potrebbe essere il *Click Through Rate* (CTR), che indica quanti utenti incuriositi da un post hanno effettivamente cliccato sul link e visitato il sito. Se l'obiettivo è convertire il pubblico in azioni concrete, come l'iscrizione a una *newsletter* o un acquisto, allora potrebbe essere importante

monitorare il *Bounce Rate* (frequenza di rimbalzo), che misura la percentuale di utenti che ha lasciato il sito web dopo una sola visita, fornendo così un'indicazione sulla qualità del traffico generato dai social media;

3. Ricercare la *target audience* del traffico sui social: l'analisi condotta nel punto precedente offre già una panoramica dell'audience sui social media dell'azienda. Il passo successivo consiste nel definire le *audience personas*, che rappresentano i profili tipici del pubblico target. Questi profili includono informazioni demografiche, preferenze sui contenuti, occupazione, interessi e altro ancora;
4. Definire una *content strategy* dei social: la strategia di gestione dei contenuti sui social media dovrà essere costruita in base agli obiettivi definiti e alle *audience personas* rilevanti identificate. Per ottenere maggiore visibilità sui social media è fondamentale fornire contenuti di valore, coinvolgenti, interattivi e intrattenimento. Di conseguenza, i marketer sviluppano un piano completo di social media marketing che delinea chiaramente gli obiettivi delle strategie *social media marketing*, le azioni da intraprendere, il profilo delle *audience target*, gli account da utilizzare, i tipi di contenuti previsti e il calendario delle pubblicazioni. Il piano deve dettagliare anche chi sarà responsabile della creazione dei contenuti, le tempistiche e gli orari di pubblicazione dei post e dei tweet, nonché il *Tone of Voice* da adottare. Ad esempio, un linguaggio più informale e spontaneo è adatto all'interazione con i clienti, mentre un tono più formale è preferibile quando si promuove l'immagine e i valori del brand o si fornisce assistenza ai clienti. Per strutturare in modo efficace il piano editoriale nel social media marketing, è utile seguire la cosiddetta Regola dei Terzi:
  - Un terzo dei contenuti deve promuovere direttamente l'attività dell'azienda, la sua cultura e i suoi valori, per convertire i visitatori in potenziali clienti, per aumentare la consapevolezza del brand e per introdurre l'utente nell'ambiente aziendale;
  - Un terzo dei contenuti deve condividere idee e storie relative al settore di appartenenza, per fornire informazioni e insight interessanti;
  - Un terzo dei contenuti deve promuovere il marchio o i prodotti, utilizzando interazioni personalizzate per convertire e generare vendite. È importante che queste promozioni siano integrate in modo naturale e non invadente,

preferibilmente attraverso influencer e creator che possano veicolare i messaggi in modo autentico, creativo e in linea con la *community* di riferimento;

5. Definire una (eventuale) strategia a pagamento dei social: gli annunci a pagamento sui social media offrono la possibilità di aumentare il traffico verso il sito web aziendale, migliorare la *brand awareness* e l'*engagement*, incrementare i *lead* e le vendite. Inoltre, rendono più significativo l'investimento sui social media stessi, che comprende la creazione di contenuti di valore e la gestione della *community*: senza una certa presenza di post sponsorizzati, la visibilità organica dei canali aziendali rischia di essere limitata;
6. Monitorare, misurare e ottimizzare le performance dei profili social aziendali: il social media marketing è un'attività caratterizzata da una forte componente sperimentale e in costante evoluzione e per questo si parla di social media management, supportato da una vasta gamma di strumenti dedicati. È essenziale non lasciarsi scoraggiare da risultati negativi o non allineati alle aspettative, ma piuttosto comprendere che il *social media marketing* richiede continui aggiustamenti e adattamenti; ciò che funzionava bene il mese scorso potrebbe non essere più efficace oggi. Nuove piattaforme social stanno guadagnando popolarità tra gli utenti, quindi potrebbe essere vantaggioso includerle nelle strategie di marketing per rimanere al passo con le ultime tendenze, dalle quali i follower sono spesso attratti. Pertanto, è importante rimanere informati sui cambiamenti del settore e, se opportuno, adottarli nelle proprie strategie.

Chi si occupa della gestione degli account sui social media è spesso il *social media manager*, anche se in alcune aziende questa responsabilità ricade sul reparto di marketing. Essendo che si tratta di un compito che può essere estremamente impegnativo in termini di tempo, specialmente con l'aumentare della quantità di contenuti che le strategie di social media marketing richiedono, le aziende utilizzano strumenti software che consentono di gestire in modo efficiente i diversi account sui social media, centralizzando le attività e automatizzando molti processi.

Ecco alcuni dei principali tool di social media management disponibili (Casali, 2023):

- Buffer: una delle dashboard più conosciute per creare e gestire campagne social su diverse piattaforme, consentendo di misurare le performance dei contenuti in tempo reale;
- Hootsuite: strumento che permette di programmare post su una vasta gamma di piattaforme social, fornendo funzionalità per ottimizzare l'efficacia dei contenuti e monitorare l'interazione dell'audience;
- Sprout Social: offre strumenti completi per la programmazione dei post, il monitoraggio dell'attività dei concorrenti e il tracciamento delle *keyword*;
- Social Mention: tool che permette di monitorare l'attività sui social media, identificando chi menziona il brand o i *topic* rilevanti per una specifica campagna di social media marketing e fornendo *insight* sulle interazioni degli utenti;
- Semrush: questa suite monitora i profili social aziendali e confronta le performance con quelle della concorrenza, identificando i contenuti più efficaci e tracciando le interazioni dell'audience;
- Revive Old Post: consente di ricondividere contenuti già pubblicati in passato, aiutando a mantenere attiva l'interazione con l'audience;
- Snaplytics: questo strumento è specificamente progettato per gestire le attività su Snapchat, fornendo *insight* e analisi sulle performance delle storie pubblicate;
- Brandwatch: si tratta di uno strumento di social *listening* che monitora forum, siti di news, blog e social network per analizzare il sentiment nei confronti del brand;
- Hubspot Social Media: incluso nella piattaforma di marketing automation Hubspot, questo software semplifica la gestione dei social media, monitorando l'*engagement* e le menzioni su diverse piattaforme;
- Zoho Social: offre un'interfaccia semplice ma efficace per gestire le attività del brand sui social media, monitorando l'andamento delle conversazioni e le menzioni del brand;
- Tweetdeck: strumento essenziale per la gestione degli account Twitter aziendali, consentendo di monitorare l'attività su *hashtag*, tweet, messaggi e tendenze;
- StatusBrew: questa piattaforma consente di automatizzare le campagne di social media marketing e tenere traccia delle attività di engagement, integrandosi con altre piattaforme di marketing e collaborazione sociale;



- Ninjalytics e FollowerStat: sono strumenti online per l'analisi dei profili Instagram, fornendo insight sull'engagement rate e sul costo potenziale di un post sponsorizzato;
- Analisa: piattaforma guidata dall'IA che consente di monitorare gli account Instagram e TikTok;
- Meta Business Suite: applicazione che consente di gestire gli account Facebook e Instagram dal proprio smartphone.

Utilizzando questi strumenti, le aziende possono semplificare la gestione dei propri account sui social media, aumentare l'efficacia delle proprie strategie di marketing e migliorare l'interazione con l'audience.

## 2.4.1 I vantaggi del social media marketing

Alcuni dei motivi per cui si sceglie di utilizzare il *social media marketing* rispetto ad altre tipologie di advertising sono: la personalizzazione delle strategie di comunicazione e la capacità di monitorare in tempo reale l'interazione con il brand attraverso condivisioni, like, post e retweet, che mettono gli utilizzatori in una posizione ideale per ottimizzare l'efficacia delle loro campagne. Il lavoro del team social si basa su azioni guidate dai dati, utilizzando i risultati ottenuti da ogni campagna o singolo messaggio. Il social media marketing offre benefici significativi al brand con investimenti relativamente contenuti rispetto ai canali tradizionali di promozione e advertising. I vantaggi principali del *social media marketing* sono (Casali, 2023):

1. Fissare il brand nella memoria del consumatore: le *community* online sono ricche di informazioni, e i brand cercano costantemente nuovi modi per rimanere in cima alla mente del consumatore;
2. Personalizzare l'offerta: l'analisi delle interazioni sui social network consente alle aziende di comprendere meglio le esigenze dei singoli consumatori e migliorare l'offerta di prodotti e servizi in linea con le loro preferenze;
3. Generare nuove idee e contenuti: i social network forniscono un flusso costante di idee, notizie e feedback da parte dei clienti, che possono essere utilizzati per sviluppare nuovi contenuti e migliorare le strategie di marketing;

4. Gestire la reputazione e le crisi: i social media sono fondamentali per gestire la reputazione del brand e affrontare situazioni di crisi in tempo reale, migliorando l'*engagement* e il *customer service*;
5. Amplificare l'efficacia dell'advertising: il social media advertising consente di raggiungere un pubblico altamente mirato utilizzando dati demografici e comportamentali dei consumatori, migliorando l'efficacia delle campagne pubblicitarie;
6. Generare revenue: i social media sono diventati un punto di contatto cruciale per generare *lead* e guidare i clienti lungo il *funnel* di vendita. Il *social commerce* consente anche la vendita diretta di beni e servizi attraverso i social network, aprendo nuove opportunità di revenue.

## 2.4.2 Le piattaforme social

Restando nella nostra zona di riferimento, quindi la zona Europea, le principali piattaforme che vengono utilizzate dai marketer per le proprie campagne sono (Casali, 2023):

- Facebook: indipendentemente dal settore in cui opera, ogni azienda, sia B2B che B2C, dovrebbe considerare la presenza su Facebook come essenziale. Questa piattaforma offre una vasta gamma di funzionalità che consentono al brand di raggiungere direttamente la propria *audience* di riferimento. Attraverso Facebook, le aziende possono condividere contenuti rilevanti, coinvolgere i clienti attraverso commenti e messaggi, offrire supporto ai clienti esistenti e promuovere i propri prodotti o servizi tramite annunci pubblicitari mirati. Presenta una media di utenti mensili pari a 2,96 miliardi di persone che hanno un'età compresa tra i 30 e i 60 anni;
- X: le aziende spesso sfruttano X principalmente per il servizio clienti, poiché è il canale preferito dai clienti per le risposte immediate e interazioni rapide con il brand. Gli utenti di X tendono ad essere più tecnologicamente esperti e utilizzano attivamente la piattaforma per cercare informazioni su aziende, prodotti e eventi. Questo una media di utenti mensili pari a 330 milioni di persone con un'età compresa tra i 35 e i 50 anni. Le aziende che utilizzano questo social fanno

principalmente parte dei settori *news, tech, e-commerce, retail, travel, sport e sanità*, sia a livello B2B che B2C;

- LinkedIn: per le aziende B2B, avere una presenza su LinkedIn è essenziale in quanto questa piattaforma offre diverse opportunità di sviluppo per il marchio. D'altra parte, i marchi B2C utilizzano LinkedIn principalmente per la ricerca di nuovi talenti, ma meno per le attività di marketing promozionale. La media di utenti mensili è pari a 260 milioni, i quali appartengono al range di età tra i 25 e i 45 anni. Le aziende che utilizzano questo social sono principalmente del campo *legal, tech, manufacturing, marketing, HR e education*;
- Instagram: si distingue come una piattaforma mobile che valorizza l'elemento visuale dell'*engagement* attraverso la condivisione di video e immagini. Il suo *appeal* è cresciuto in modo significativo negli ultimi anni e continua a rimanere al passo con i gusti dei consumatori, particolarmente attratti dai video verticali, le dirette e le storie - formati ad alto impatto visivo, di breve durata e di facile fruizione. Per le aziende che offrono prodotti fisici con un forte elemento di design, l'attivazione dello shopping su Instagram diventa essenziale. Questa piattaforma social conta un numero medio di utenti mensili pari a 1 miliardo, con un'età compresa principalmente tra i 25 e i 35 anni. Le aziende che utilizzano questo social sono prevalentemente B2C, e fanno parte di vari settori come: *e-commerce, retail, fashion, cibo & bevande, beauty, intrattenimento, viaggi, immobiliare*;
- YouTube: rappresenta una piattaforma online dedicata alla condivisione di contenuti video, offrendo agli utenti, sia individuali che aziendali, la possibilità di visualizzare, condividere e pubblicare video. L'espansione significativa del video marketing ha spinto i brand a sfruttare sempre di più questa piattaforma per potenziare il coinvolgimento del pubblico. È importante notare che YouTube è il secondo motore di ricerca più utilizzato al mondo, subito dopo Google, evidenziando il suo ruolo centrale nel panorama digitale contemporaneo. È un social atipico, ma per questo unico, infatti conta ben 2 miliardi di utenti medi mensili con un'età racchiusa tra i 18 e i 45 anni. Molto spesso è utilizzato sia da aziende B2B che B2C, di tutte le tipologie di settore;

- Pinterest: si configura come una piattaforma visiva che offre una vasta gamma di ispirazioni per attività artistiche e progetti fai da te. Gli utenti possono esplorare una moltitudine di idee attraverso immagini e schede su vari argomenti. Questo ambiente visivo è particolarmente utile per le aziende attive nel settore del bricolage, della moda, della ristorazione, della fotografia, dell'arte, del *beauty*, dell'e-commerce, del *fashion*, dell'architettura, poiché trovano qui un pubblico interessato alle proprie campagne di marketing. Il suo traffico medio mensile si aggira sui 400 milioni di utenti che hanno un range di età simile a quello di YouTube;
- TikTok: l'ascesa di TikTok è stata straordinaria in un breve arco di tempo. La sua capacità di intrattenere, la semplicità e rapidità di utilizzo, insieme ai trend virali che si sviluppano sulla piattaforma, offrono un potenziale notevole per le aziende che mirano a un pubblico giovane. Inoltre, TikTok for Business offre una serie di funzionalità specificamente progettate per le imprese e i creator, consentendo loro di sfruttare appieno il potenziale di questa piattaforma emergente. La piattaforma sta sempre più crescendo con circa 1,1 miliardi di utenti mensili attivi, dei quali la maggior parte si aggira attorno all'età tra i 16 e i 24 anni. Le principali industrie che utilizzano questo social network sono B2C, in particolare nei settori di *retail*, salute, cibo & bevande, *beauty*, *automotive*, *fashion*;
- Twitch: è una piattaforma di streaming live fondata nel 2011, originariamente dedicata al mondo dei videogiochi, ma che nel corso degli anni si è espansa per includere una vasta gamma di contenuti, tra cui musica, arte, cucina e molto altro. Gli utenti medi mensili di Twitch superano i 140 milioni, con una fascia d'età compresa principalmente tra i 18 e i 34 anni. Inizialmente orientata verso un pubblico giovane e appassionato di videogiochi, Twitch ha attirato negli ultimi anni anche un pubblico più ampio interessato a contenuti di intrattenimento e creatività. Le industrie che utilizzano questo social per promuovere il proprio brand o prodotti appartengono sia al mondo B2C che a quello B2B. Nel settore B2C, si possono trovare brand legati all'intrattenimento, come case di produzione cinematografica o compagnie di giochi, che utilizzano la piattaforma per promuovere nuovi film o lanci di videogiochi. Anche brand nel settore della moda, della musica e del cibo trovano spazio per promuovere i loro prodotti in modo più

interattivo e coinvolgente. Nel settore B2B, viene utilizzato principalmente da aziende legate alla tecnologia o ai servizi digitali per interagire con la *community* degli sviluppatori, condividere informazioni sui propri prodotti o fornire formazione tecnica attraverso live streaming e discussioni;

- Altre piattaforme meno conosciute: da Snapchat a ClubHouse: Snapchat si era dapprima affermata come principale piattaforma per contenuti verticali, successivamente è passata in secondo piano a causa dell'avvento delle *stories* di Instagram e di TikTok. Nonostante ciò, è rimasta ancora una valida alternativa alle due citate precedentemente, sebbene il suo numero di utenti sia considerevolmente inferiore. Inoltre, non possiamo trascurare le piattaforme dedicate al mondo audio e podcast, che hanno incrementato la loro audience con l'arrivo del Covid-19, anche se, attualmente, l'interesse del pubblico sembra essersi ridimensionato. Parliamo di ClubHouse e di GreenRoom, i social media audio che sono emersi rapidamente, anche se i contenuti audio e vocali rimangono una tendenza rilevante in altri contesti.

Tra tutte queste piattaforme, secondo Vittadini (2018), le più utilizzate dalle società calcistiche, professionistiche e non, sono Instagram e TikTok, cioè quelle che risultano essere più “verticali”, dove i contenuti brevi prevalgono. Questo è in linea con le ultime tendenze del mercato nel ricercare cose molto rapide, soprattutto da parte dei più giovani, dove quasi tutto ciò che non fa scalpore è visto come inutile. I nuovi adolescenti hanno una soglia dell'attenzione più bassa e per questo mezzi che propongono contenuti brevi risultano più efficaci per gli scopi che le aziende possono avere. Anche nel mondo del calcio, Facebook mantiene un ruolo rilevante dato che viene impiegato per raggiungere una fetta di mercato generalmente più anziano rispetto agli altri social sopracitati.

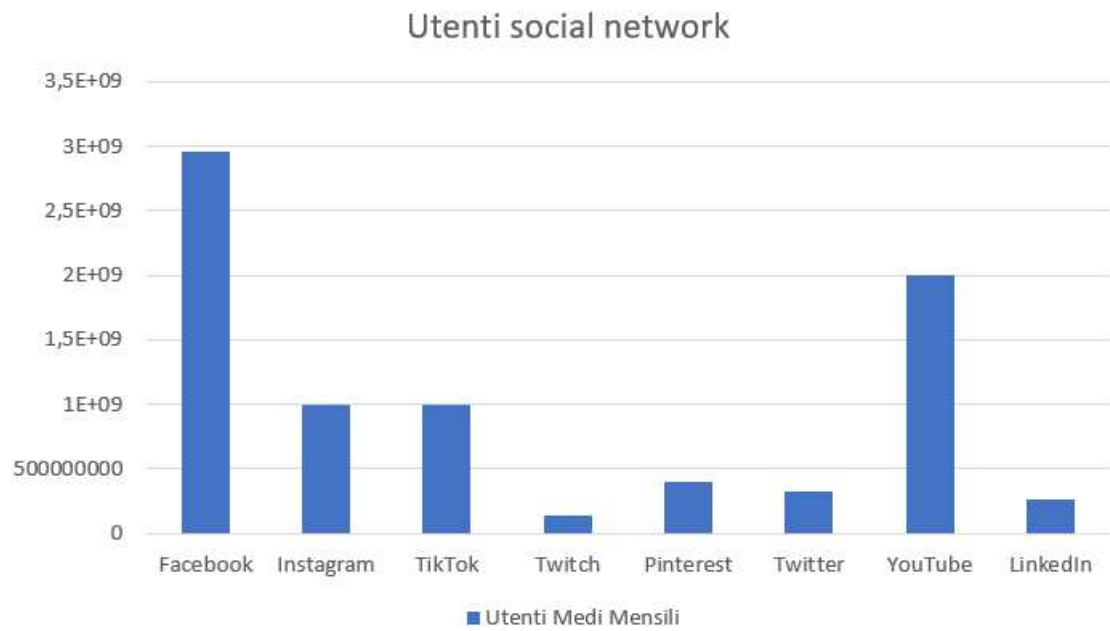


Fig. 2.7: confronto di utenti mensili per social network

Data l'analisi svolta (Fig. 2.7) la società promotrice del torneo utilizzerà tra le piattaforme social su cui è già presente quelle che, attualmente, risultano essere le più efficaci: Instagram, Facebook e TikTok.

# 3. GESTIONE DELL'EVENTO

## 3.1 Cos'è l'event management

L'*event management* è il processo di pianificazione, organizzazione e gestione di eventi di vario genere, che possono includere conferenze, fiere, concerti, matrimoni, feste aziendali e, ovviamente, eventi sportivi. Si tratta di un processo di ideazione ed esecuzione di un evento che offre un'esperienza che porta valore al settore dell'evento in questione. La gestione degli eventi, quindi, rappresenta l'approccio che viene utilizzato per pianificare e coordinare tutte le attività necessarie a raggiungere gli obiettivi prefissati dall'evento stesso. È essenziale coinvolgere l'intera organizzazione all'interno di questo processo definendo chiaramente i ruoli e le responsabilità di ciascun membro del team per assicurare il corretto svolgimento delle attività pianificate. Questo richiede al contempo anche una serie di competenze, tra cui la capacità di gestire il tempo, il budget e le risorse umane in modo efficiente, le quali permettono di affrontare, inoltre, eventuali problemi tecnici, cambiamenti climatici improvvisi, ritardi di fornitura e molto altro. L'*event management* è dunque un processo complesso, che richiede un approccio dinamico, competenze multidisciplinari e flessibilità per garantire il successo degli eventi pianificati. Quando si parla di flessibilità, si intende la capacità di gestione del rischio di non portare a termine una qualsiasi delle attività dell'evento. I fattori di rischio vengono categorizzati in fattori interni ed esterni, e successivamente associati ad una probabilità di accadimento e ad un effetto conseguente. Bisogna, oltre alla prevenzione, definire anche un piano di protezione dai rischi, dove ad ogni potenziale problema va associata una soluzione (Gravina et al., 2011). Fondamentale nell'*event management* è anche la pianificazione strategica, la quale esige un monitoraggio da parte degli organizzatori adeguato, in modo da garantire i KPI prefissati.

L'*event management* può essere anche definito attraverso le 5P che ne descrivono ogni sua parte (Mei, 2014):

- *partecipation*: è il punto fondamentale su cui si basa il successo di un evento ed è l'insieme delle azioni mirate a massimizzare il flusso di visitatori e a favorire l'interazione durante il suo svolgimento;

- *product and brand experience*: distribuzione del prodotto o servizio agli intervenuti per consentire loro di sperimentare direttamente le qualità di ciò che offre l'azienda. Questo permette ai proprietari del prodotto o servizio di ottenere importanti e immediati *feedback*, positivi o negativi che siano, e di generare coinvolgimento tra il pubblico, creando interesse verso l'azienda;
- *promotion*: attività volta ad aumentare l'esposizione mediatica dell'evento e dell'azienda promotrice. Questo processo coinvolge una serie di azioni con lo scopo di promuovere l'evento attraverso una varietà di canali di comunicazione, tra cui: media tradizionali, social media e piattaforme online. Anche qui l'obiettivo è di generare interesse e curiosità intorno all'evento, attirando l'attenzione del pubblico e aumentando la sua consapevolezza;
- *probing*: controllo dei risultati attraverso ricerche di mercato che sussistono prima, durante e dopo l'evento. Le ricerche sono volte a comprendere le esigenze, i desideri e le aspettative del pubblico target, e, di conseguenza, progettare in maniera adeguata l'evento e risolvere eventuali problemi;
- *prospective*: visione prospettica di organizzare interventi collegati all'evento anche nel lungo periodo. Oltre a concentrarsi sugli obiettivi immediati dell'evento, la *prospective* prevede anche la pianificazione di azioni volte a mantenere vivo l'interesse e l'*engagement* del pubblico nel tempo.

Quando si definisce la gestione di un evento è fondamentale suddividere le fasi di sviluppo, al fine di svolgere tutte le azioni necessarie nel modo e nella sequenza corretti. La gestione di un evento coinvolge diverse fasi, che vanno dalla concezione dell'evento, fino alla sua realizzazione pratica e al suo monitoraggio. Nel processo di *event management*, la fase da cui tutto ha origine è l'identificazione dell'idea per l'evento e la creazione del concetto di servizio, che delineano la direzione e lo scopo dell'iniziativa. Successivamente, si svolge una fase di pianificazione in cui vengono definiti gli obiettivi dell'evento, il budget disponibile, la data e il luogo in cui si terrà, nonché il pubblico target che si intende coinvolgere. Si procede al reperimento delle risorse necessarie, sia finanziarie che logistiche, stabilendo un piano finanziario solido. Sopraggiunge quindi la fase centrale, cioè quella della verifica di fattibilità, durante la quale in base alle risorse disponibili, agli obiettivi e a ciò che è stato definito precedentemente, si valutano le possibilità di realizzazione dell'evento. Segue la pianificazione dettagliata delle attività,



che include la definizione dei tempi, delle risorse coinvolte e delle azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati. Una volta pianificato nel dettaglio, si passa all'esecuzione e alla gestione dell'evento, dove l'*event manager* e il team responsabile si assicurano che tutto si svolga come pianificato, coordinando personale e affrontando eventuali imprevisti che possono presentarsi. Per comprendere il valore del soddisfacimento da parte dei partecipanti dell'evento, si progetta un sistema di valutazione delle performance per analizzare i risultati ottenuti e raccogliere *feedback* utili per migliorare le future iniziative di event management (Mei, 2014). Questo sistema richiede una chiara definizione degli indicatori di performance, dei target finanziari e delle relative scadenze. L'implementazione di tale sistema è utile a monitorare l'attuazione della strategia in corso, perché consente di seguire da vicino il progresso e identificare tempestivamente eventuali deviazioni rispetto al percorso pianificato. In questo modo, è possibile apportare gli aggiustamenti necessari per mantenere l'allineamento con gli obiettivi e assicurarne il successo. Un indicatore chiave è il budget, che permette di capire, durante lo svolgimento dell'evento, se il progetto è in linea con i costi ed i ricavi previsti. Altro KPI rilevante sono le scadenze operative, grazie alle quali si comprende se le attività si stanno compiendo nei tempi corretti rispetto alla *roadmap* definita inizialmente. Queste ultime possono essere individuate attraverso l'utilizzo della *Work Breakdown Structure* (WBS), supportata dal diagramma di Gantt (Fig. 3.1) e dal sistema reticolare PERT (Fig. 3.2) per quanto concerne la rappresentazione grafica del tempo (Gravina et al., 2011).

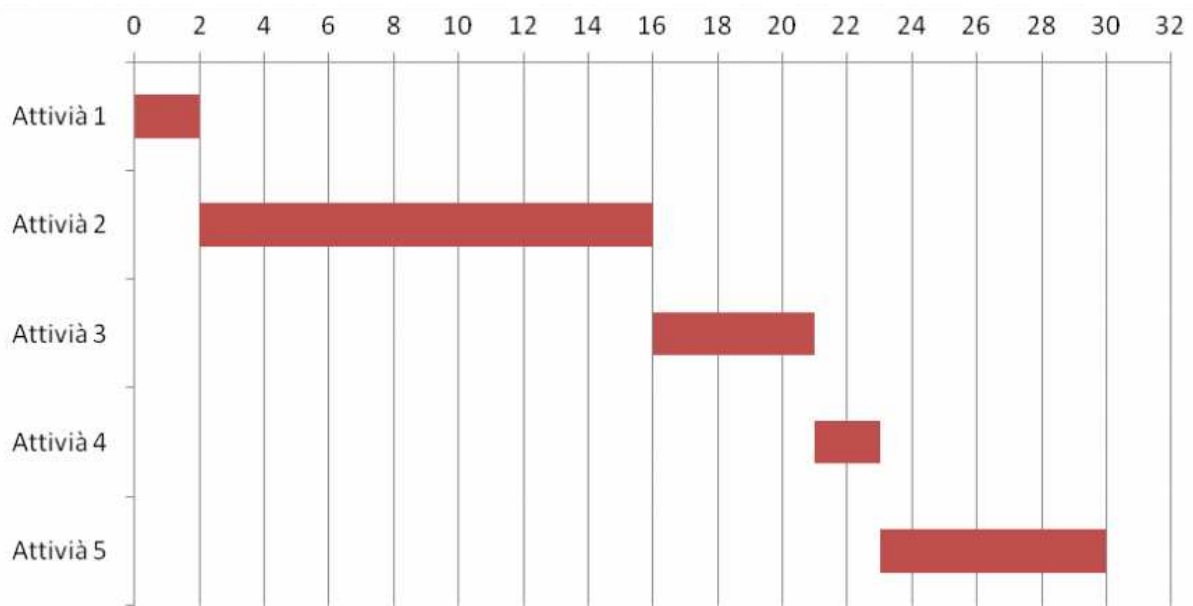


Fig. 3.1: esempio di diagramma di Gantt (Lavecchia V., n.d.)

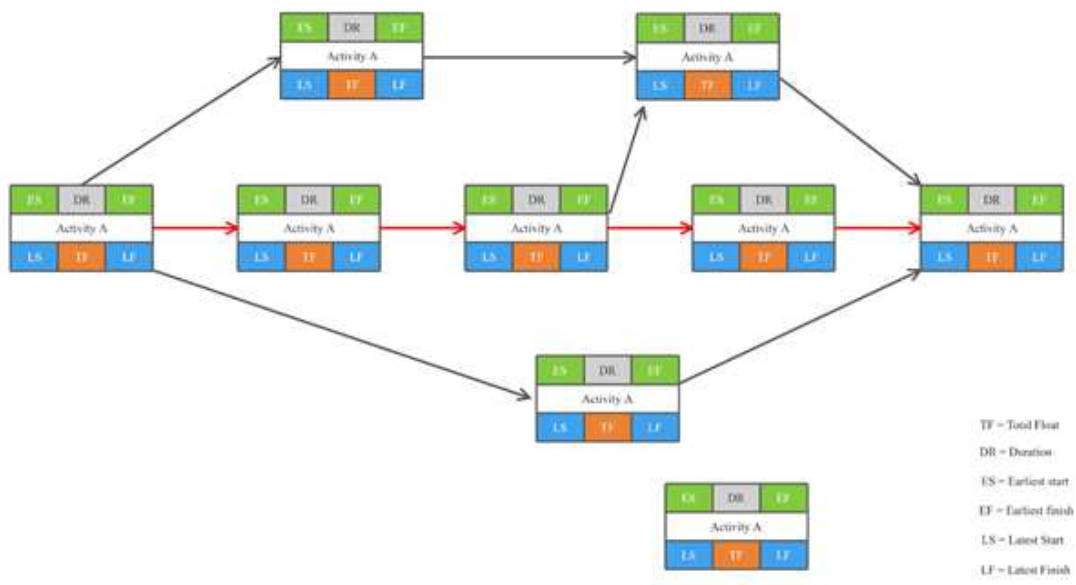


Fig. 3.2: esempio di sistema reticolare PERT (Piccola M., 2023)

### 3.1.1 Event manager e stakeholder

Gli *stakeholder* sono individui o entità che possono influenzare l'organizzazione di un evento o subirne le conseguenze. Secondo la teoria degli stakeholder, sviluppata da Freeman (1992), filosofo e professore di *business administration*, la gestione

organizzativa è fondata sull'idea che la sostenibilità di un'organizzazione dipenda dalla qualità delle relazioni instaurate con le varie parti interessate con cui interagisce. Gli *stakeholder* si possono dividere in: primari, cioè soggetti senza i quali l'evento non sussisterebbe, e secondari, che sono coloro che possono influenzare il successo di un evento o, addirittura, impedirne la riuscita, anche se non coinvolti in maniera diretta. Le figure degli *stakeholder* primari possono essere raccolte in diverse categorie (Cherubini e Iasevoli, 2005):

- protagonisti: coloro che sono al centro dell'evento come, ad esempio, artisti, atleti, ecc., che producono l'evento;
- lavoratori: sono le risorse umane che partecipano al processo di gestione dell'evento occupandosi di varie attività dalla fase di pianificazione fino alla sua esecuzione. Essi svolgono ruoli retribuiti e possono avere diversi compiti, tra cui la gestione logistica, la promozione dell'evento, l'assistenza agli ospiti ecc.;
- volontari: contrariamente ai lavoratori, i volontari non ricevono un compenso monetario per il loro contributo. Tuttavia, giocano un ruolo significativo nell'organizzazione degli eventi e possono assumere anche ruoli decisionali e direzionali. Il loro sostegno è spesso cruciale per il successo dell'evento, poiché offrono il loro tempo e le loro competenze gratuitamente. Questo aspetto è ancor più marcato nel caso di eventi organizzati da società dilettantistiche;
- partner/sponsor: organizzazioni o entità che collaborano con gli organizzatori dell'evento, fornendo risorse materiali, immateriali ed economiche. Possono includere aziende, istituzioni, enti governativi o entità mediatiche che supportano l'evento in cambio di visibilità o altri vantaggi;
- fornitori: simili ai partner e sponsor, ma che forniscono risorse di vario tipo per lo svolgimento dell'evento dietro il pagamento di un compenso, a differenza dei partner. Queste risorse possono includere servizi come catering, noleggio attrezzature, servizi di trasporto e altro ancora;
- partecipanti: possono assumere un ruolo attivo o passivo durante lo svolgimento dell'evento, contribuendo al suo successo attraverso la loro partecipazione e interazione con l'esperienza offerta.

Oltre a queste figure, che ricoprono ruoli fondamentali per lo svolgimento dell'evento, esistono anche categorie di *stakeholder* secondari, che si articolano in (Cherubini S. e Iasevoli G., 2005):

- istituzioni locali e/o centrali: influenzano lo svolgimento degli eventi attraverso la definizione di politiche e procedure da rispettare; il loro coinvolgimento varia a seconda dell'importanza e della dimensione dell'evento;
- comunità ospitante: è la comunità locale in cui si tiene l'evento. Rappresenta un importante *stakeholder*, poiché gli eventi possono avere un impatto significativo sulle loro vite quotidiane. Conoscendo le aspettative e le caratteristiche sociodemografiche della comunità i manager possono minimizzare gli eventuali disagi e massimizzare i benefici dell'evento;
- servizi pubblici: trasporti, parcheggi e igiene ambientale e risultano fondamentali per garantire il corretto svolgimento degli eventi e soddisfare le esigenze dei partecipanti e dei visitatori;
- servizi di emergenza: organizzazioni di soccorso, come polizia, servizi medici e antincendio, sono coinvolte per garantire la sicurezza degli eventi e fornire assistenza in caso di emergenza;
- sistema economico-produttivo del territorio ospitante: le imprese locali che offrono servizi come alloggio, ristorazione, trasporti e intrattenimento possono trarre vantaggio dagli eventi, poiché aumenta la domanda di tali servizi grazie ai partecipanti e ai visitatori;
- organi di comunicazione: si occupano nella promozione degli eventi e di creare consapevolezza tra il pubblico;
- organizzazioni turistiche: sfruttano gli eventi per promuovere le destinazioni e incrementare l'afflusso turistico. Gli eventi possono essere utilizzati per attrarre visitatori durante periodi di bassa affluenza.

Definite le figure degli stakeholder, bisogna considerare altre figure chiave che fanno parte degli eventi: promotori ed organizzatori. I promotori di eventi sportivi sono soggetti provenienti da varie sfere e settori che promuovono competizioni sportive, detenendone i diritti commerciali per sfruttarne il potenziale economico e di visibilità. Possono essere entità come federazioni sportive, agenzie di marketing sportivo, marchi di abbigliamento o sponsor che investono risorse per organizzare e sponsorizzare eventi sportivi al fine di

aumentare la loro *brand awareness*, promuovere i loro prodotti o servizi e generare entrate attraverso vari canali; i promotori possono essere organizzazioni sportive (CONI, Uefa, ecc.), soggetti privati o strutture associative. Invece, gli organizzatori sono responsabili dell'intera pianificazione e gestione operativa dell'evento sportivo. Queste figure lavorano a stretto contatto con i promotori per tradurre le strategie di marketing e promozione in azioni concrete.

La figura di spicco tra gli organizzatori è l'*event manager*, cioè colui che si occupa dell'intera organizzazione e gestione dell'evento, e che coordina gli altri organizzatori presenti. Le responsabilità di un event manager per eventi sportivi possono variare a seconda della portata e della complessità dell'evento, ma generalmente includono la selezione della sede, la pianificazione logistica, la gestione del budget, la negoziazione con sponsor e partner, la gestione delle comunicazioni e del marketing, la sicurezza dell'evento e molto altro ancora. Questa figura deve essere in grado di coordinarsi efficacemente con diverse parti interessate, inclusi organizzatori, federazioni sportive, autorità locali, fornitori di servizi e altri. Le caratteristiche chiave che un *event manager* deve avere sono: essere in grado di captare le esigenze degli spettatori ed avere una propensione spiccata al *problem solving*, in modo da gestire sfide che si presentano regolarmente negli eventi come i cambiamenti climatici improvvisi, le emergenze sanitarie o la sicurezza del pubblico. Le figure di promotori ed organizzatori possono talvolta coincidere, come nel caso della Champions League, possono essere distinte, come nei giochi olimpici, promossi dal CIO e organizzati da una federazione sportiva. Può sussistere un terzo caso, quello in cui il soggetto organizzativo è affiancato da un'unità periferica che lo aiuta nell'organizzazione, come nel caso del Giro d'Italia. A lungo termine, gli obiettivi di promotori ed organizzatori sono complessi e non immediati: promuovere una disciplina sportiva, aumentare il numero dei tesserati e associati e creare valore sociale (Buccione, n.d.).

## **3.2 Sponsorizzazione dell'evento sportivo**

La sponsorizzazione dell'evento sportivo rappresenta un elemento cruciale per il finanziamento e il successo di tali manifestazioni. Le aziende investono nella sponsorizzazione degli eventi sportivi per diversi motivi, tra cui la visibilità del marchio,

l'associazione con valori positivi come lo spirito di squadra e la competizione, e l'opportunità di ampliare il proprio mercato raggiungendo un vasto pubblico di appassionati di sport. In cambio del loro sostegno finanziario, gli sponsor ottengono esposizione mediatica durante l'evento. Questo tipo di partnership è estremamente vantaggiosa sia per gli organizzatori degli eventi sportivi, sia per le aziende sponsor, in quanto crea un rapporto sinergico in cui entrambe le parti traggono benefici reciproci.

I soggetti coinvolti nel processo di sponsorizzazione sono l'impresa sponsor, che finanzia l'evento e che può essere una grande corporation, una piccola impresa locale o anche singoli imprenditori, e lo *sponsee*, cioè l'evento o la squadra o l'atleta che riceve il supporto finanziario o materiale da parte dello sponsor e che beneficia dei vantaggi offerti dallo stesso in cambio di visibilità o altri vantaggi. Esistono diverse tipologie di sponsor che hanno una prima distinzione in: sponsor tecnico e sponsor commerciale. Lo sponsor tecnico è colui il quale fornisce attrezzature, abbigliamento o tecnologie specifiche utilizzate dagli atleti o dalle squadre durante l'evento; in questo modo promuove i propri prodotti al grande pubblico. Lo sponsor tecnico offre il proprio supporto spesso anche attraverso l'assistenza tecnica, la consulenza e lo sviluppo di prodotti personalizzati per soddisfare le esigenze specifiche degli atleti o delle squadre sponsorizzate; a livello di marketing sportivo, questa tipologia si può classificare come macroarea incentrata sullo sport. Al contrario, lo sponsor commerciale viene identificato in due macroaree del marketing sportivo che sono: incentrato sul contesto e incentrato sull'associazione. Questa tipologia di sponsor fornisce supporto finanziario ad un evento sportivo in cambio di visibilità e promozione della propria marca o dei propri prodotti. Ha l'obiettivo di ottenere vantaggi commerciali, aumentando la propria visibilità di fronte al pubblico e creando un'associazione positiva tra il proprio marchio e l'evento sportivo. Per il loro sostegno, gli sponsor commerciali ottengono spazio pubblicitario durante l'evento, annunci sullo stadio, presenza sui social media, ecc.

Tutti i tipi di sponsor hanno però in comune determinati obiettivi che sono: aumentare la *brand awareness*, migliorare l'immagine dell'azienda, incrementare la fedeltà di marca, aumentare le vendite e le occasioni di *merchandising*, formare un ambiente positivo nell'azienda, relazionarsi con il mercato e avere propositi di miglioramento a livello sociale.

Gli sponsor commerciali e tecnici che investono di più nel calcio appartengono al settore costruzioni e dell'edilizia, al primo posto, e successivamente ai settori di servizi finanziari, case automobilistiche, criptovalute, articoli sportivi, tecnologia, alimenti, bevande analcoliche, vendita al dettaglio e media (Social Media Soccer, 2022). Riguardo gli investimenti a livello di sponsorizzazione nel mondo del calcio dilettantistico non si hanno dati certi. A seconda delle dimensioni del club e del livello della competizione, gli sponsor commerciali possono investire somme, più o meno cospicue, per ottenere visibilità attraverso sponsorizzazioni di maglie, cartelloni pubblicitari negli stadi ed eventi promozionali. Gli sponsor tecnici, diversamente da quelli commerciali, solitamente forniscono in modo gratuito o a prezzi scontati divise e attrezzature sportive per ricevere visibilità sul campo. Gli unici dati, lato finanziario, delle società dilettantistiche italiane che sono disponibili risultano relativi al report denominato "Il conto economico del calcio italiano" (FIGC, 2016) (Fig. 3.3).

## IL CONTO ECONOMICO AGGREGATO DEL CALCIO DILETTANTISTICO E GIOVANILE NEL 2014-2015

	RICAVID	INCIDENZA %		COSTI	INCIDENZA %
Sussidi e contributi a titolo gratuito da istituzioni pubbliche	€ 34.931.918	3,8%	Oneri/spese per i dipendenti	€ 10.193.625	1,1%
Proventi da contratti e/o convenzioni con istituzioni pubbliche	€ 50.217.236	5,5%	Pagamento stipendi/emolumenti ai dipendenti impiegati nell'attività sportiva	€ 7.564.235	0,8%
Contributi annui aderenti alla società/associazione	€ 79.298.469	8,7%	Costi assicurativi per dipendenti	€ 673.336	0,1%
Quote associative	€ 55.974.030	6,1%	Altri oneri/spese residuali	€ 1.956.054	0,2%
Contributi del fondatore/proprietario	€ 14.454.927	1,6%	Oneri/spese per i collaboratori	€ 412.441.242	44,8%
Altri contributi	€ 8.869.512	1,0%	Pagamento compensi/rimborsi spese agli sportivi dilettanti	€ 245.095.631	26,6%
Prodotti derivanti dalla vendita di beni e servizi	€ 242.417.079	26,5%	Pagamento compensi/rimborsi spese ai collaboratori impiegati nell'attività sportiva	€ 152.486.738	16,6%
Eventi ed iniziative (es. tornei, lotterie, tombole, raccolta fondi, ecc...)	€ 33.855.306	3,7%	Costi assicurativi per dipendenti e collaboratori	€ 10.248.632	1,1%
Iscrizioni alla scuola calcio	€ 96.263.380	10,5%	Altri oneri/spese residuali	€ 4.610.041	0,5%
Incaso biglietti/abbonamenti	€ 34.565.869	3,8%	Rimborsi spese ai volontari	€ 34.850.580	3,8%
Ricavi commerciali derivanti da attività ristorativa (bar, ristorante, ecc...)	€ 20.085.770	2,2%	Acquisto di beni e servizi	€ 319.550.478	34,7%
Vendita di merchandising	€ 653.601	0,1%	Costi connessi alle visite mediche	€ 11.934.174	1,3%
Affitto della struttura della società	€ 7.046.326	0,8%	Spese, viaggi, trasferte, vitto e alloggio per partecipazione a gare/campionati	€ 49.191.058	5,3%
Utilizzo impianti sportivi da parte di non soci (es. affitto campi di Calcio a 5 e Calcio a 7)	€ 14.748.852	1,6%	Affitto impianti sportivi	€ 31.053.271	3,4%
Corrispettivo cessione/prestito atleti	€ 7.365.797	0,8%	Costi di ristrutturazione, manutenzione, efficientamento e omologazione delle strutture sportive	€ 40.800.102	4,4%
Altri ricavi derivanti dalla vendita di beni e servizi	€ 27.832.176	3,0%	Acquisto abbigliamento sportivo da distribuire ad atleti/associati/tesserati	€ 72.958.193	7,9%
Contributi, offerte, donazioni, lasciti testamentari e liberalità	€ 493.545.260	54,0%	Corrispettivo acquisto/prestito atleti	€ 5.585.758	0,6%
Pubblicità e sponsorizzazioni	€ 470.536.629	51,5%	Spese di pubblicità	€ 7.515.312	0,8%
Erogazioni liberali, donazioni e contributi a fondo perduto da parte di privati	€ 17.431.257	1,9%	Spese di comunicazione (es. gestione sito internet)	€ 2.753.090	0,3%
Quota 5x mille Irpef	€ 2.713.906	0,3%	Utenze ed altri servizi (es. acqua, elettricità, spese telefoniche, ecc...)	€ 69.248.570	7,5%
Altro (es. lasciti testamentari o altre voci di entrata)	€ 2.863.468	0,3%	Altri oneri/spese residuali	€ 26.510.950	3,1%
Proventi di origine finanziaria e patrimoniale	€ 3.413.868	0,4%	Sussidi, contributi ed erogazione a terzi	€ 7.793.194	0,8%
Altri proventi di origine privata	€ 9.448.342	1,0%	Oneri/spese derivanti dalla gestione finanziaria e patrimoniale	€ 13.382.118	1,5%
Premio di preparazione, addestramento, formazione tecnica e premio alla carriera	€ 7.606.829	0,8%	Oneri tributari/imposte e tasse	€ 37.872.997	4,1%
Altri proventi di origine privata	€ 1.861.513	0,2%	Altri oneri/spese	€ 83.805.954	9,1%
<b>TOTALE RICAVID</b>	<b>€ 913.292.172</b>	<b>100,0%</b>	Costi connessi alla partecipazione ai campionati (es. quota associativa alla LND)	€ 58.963.188	6,4%
			Ammortamenti e svalutazioni	€ 7.934.695	0,9%
			Accantonamenti	€ 911.314	0,1%
			Altri oneri/spese residuali	€ 15.996.757	1,7%
			<b>TOTALE COSTI</b>	<b>€ 919.890.188</b>	<b>100,0%</b>

Fig. 3.3: Il conto economico del calcio dilettantistico e giovanile (FIGC, 2016)



In questo report sono evidenziati i ricavi che tutte le società dilettantistiche hanno avuto, suddivise per voce di costo. Per avere una stima affidabile degli incassi delle società dilettantistiche che si trovano nelle vicinanze del luogo dell'evento, sono stati individuati dalla Fig. 3.3 i ricavi provenienti da “pubblicità e sponsorizzazioni” e sono stati redistribuiti, in base alla zona (in questo caso il nord), e calcolati seguendo le percentuali presentate in Fig. 3.4.

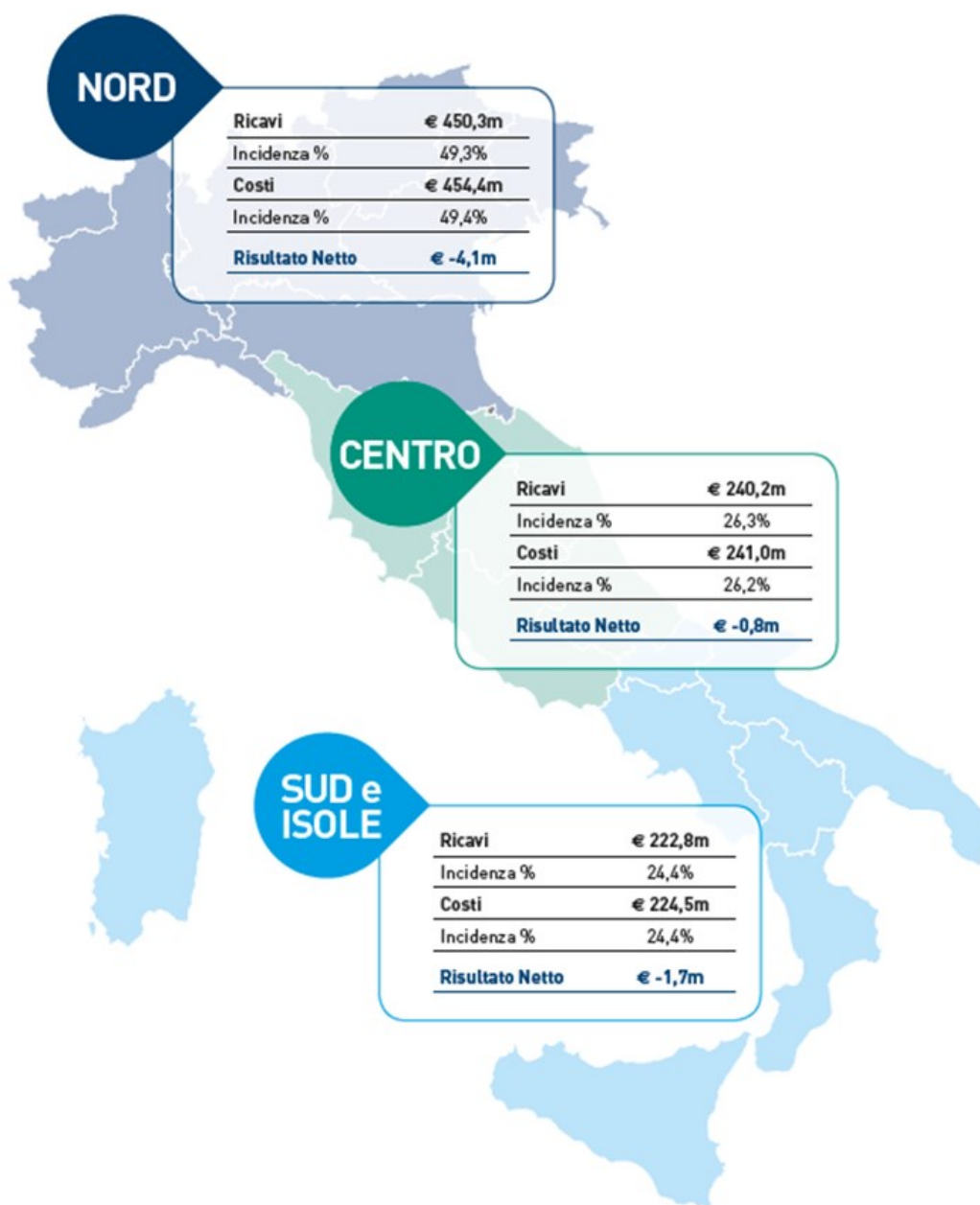


Fig. 3.4: redistribuzione dei costi e dei ricavi in base alla zona (FIGC, 2016)

Successivamente sono stati suddivisi i ricavi in base al numero di società presenti al nord Italia, le quali sono state estrapolate dalla Fig. 3.5.

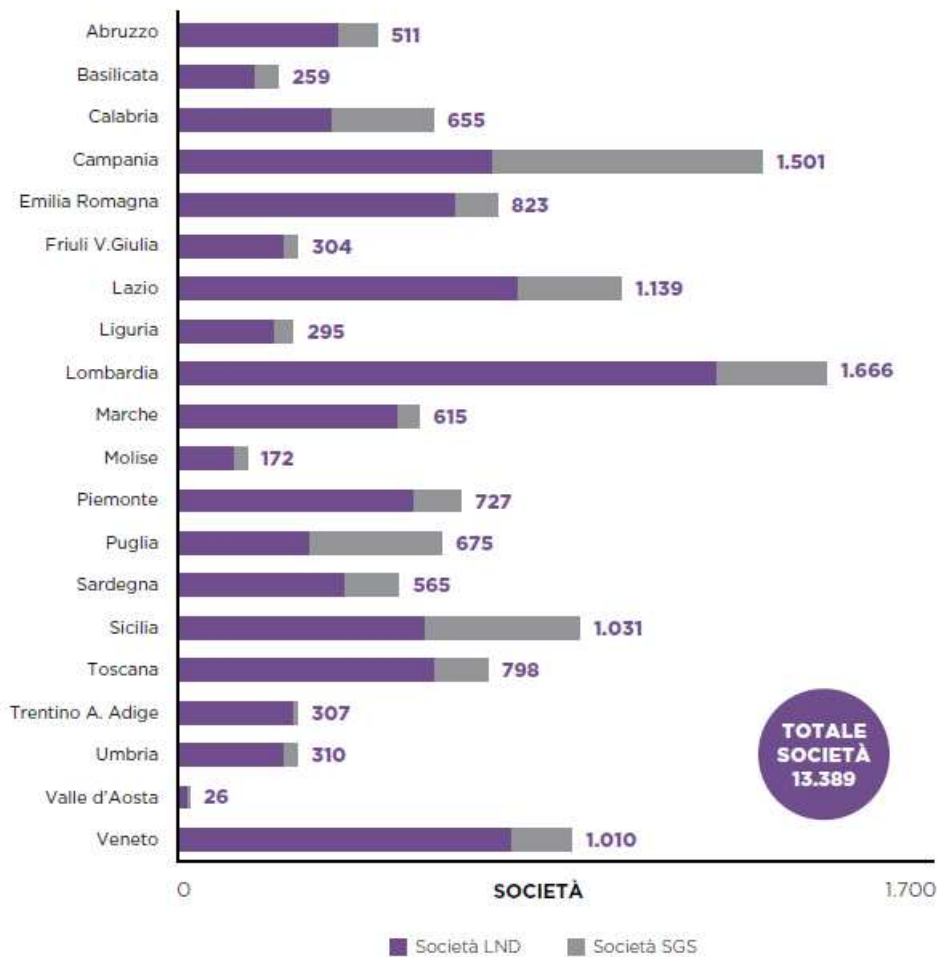


Fig. 3.5: numero di società dilettantistiche per regione (Report Calcio, 2016)

Si sono sommate le società presenti nelle regioni della Lombardia, del Piemonte, del Veneto, della Liguria, della Valle D’Aosta, del Trentino A. Adige, del Friuli V. Giulia e dell’Emilia-Romagna. Alla luce dei dati raccolti la stima risulta essere:

	Ricavi pubblicità e sponsor.	% Ricavi al nord	Numero società al nord	Ricavo per società da sponsor
<b>TOTALE</b>	470536629	49,3%	5158	44973

Tab. 3.1: ricavo per società da sponsorizzazioni

Si denota in questo modo come l'apporto da pubblicità e sponsor per singola società nel nord Italia, a livello annuale, è pari a circa 45 mila €.

### **3.3 Permessi**

Quando vengono svolte attività di pubblico spettacolo, su suolo pubblico o privato, è doveroso distinguere le attività tra temporanee e permanenti. Si definisce temporanea, qualunque attività che si svolge in un arco di tempo limitato e in modo non permanente nello stesso luogo.

Per la realizzazione di un evento sportivo temporaneo sono necessarie diverse licenze e permessi. La prima richiesta che deve essere fatta al comune è quella di patrocinio, il quale rappresenta un segno di adesione alle iniziative ritenute meritevoli dal comune stesso. Il patrocinio si ottiene solamente se l'iniziativa risulta significativa per la cittadina, se non ha scopo di lucro e, allo stesso tempo, rispetta tutte le finalità dello statuto comunale. Dopo aver acquisito il patrocinio, è necessario citare il comune in tutte le forme di promozione relative all'iniziativa.

La domanda di occupazione temporanea di suolo pubblico deve essere fatta al comune o all'ente a cui è stato dato in gestione. Nel torneo in questione, la gestione è già affidata alla società organizzatrice.

Deve essere redatta la segnalazione di "inizio attività con carattere educativo e senza scopo di lucro", la quale è obbligatoria per legge, e poi presentata dagli organizzatori al comune, settore sicurezza salute e prevenzione. Una copia dovrà pervenire anche all'ufficio manifestazioni sportive del settore servizi sportivi.

Per l'utilizzo di impianti sportivi pubblici o privati di attività ritenute temporanee, è necessario ottenere l'autorizzazione comunale regolata dal Testo Unico delle Leggi di Pubblica Sicurezza (Tulps) e dalla Circolare ministeriale n. 11001/1/110/ (10) del 18 luglio 2018. Quando questo provvedimento viene rilasciato, il comune provvede ad indicare le misure di sicurezza da adottarsi in base al luogo dove si svolgerà la manifestazione; talvolta è richiesto dai comuni la redazione e la presentazione di un piano di sicurezza e di emergenza da parte degli organizzatori dell'evento. L'autorizzazione ha validità temporale obbligatoriamente limitata al periodo di svolgimento dell'evento. Oltre a ciò, è doveroso richiedere il rilascio all'ufficio SUAP della licenza di pubblico

spettacolo, ex art.68 del Tulp, previo sopralluogo della Commissione comunale di vigilanza, al fine di controllare i materiali che saranno utilizzati, le strutture e gli impianti. Conseguentemente a ciò è necessaria la licenza di agibilità (Art.80 Tulp) che certifica, a seguito di alcune verifiche, l' idoneità dei luoghi sui quali si svolgerà l'attività di pubblico spettacolo ed intrattenimento.

Per garantire la sicurezza degli atleti e la tutela della società organizzatrice, è necessario presentare la dichiarazione della presenza di un adeguato servizio di pronto soccorso e della copertura assicurativa per responsabilità civile in favore degli atleti partecipanti e di terzi eventualmente danneggiati.

Possono essere poi presentati al comune alcuni documenti non obbligatori come:

- la domanda di contributi amministrativi per sovvenzionare il torneo, dove bisogna però ricordare che l'attività per cui si chiede il contributo deve rivolgersi alla città e a suoi abitanti, o deve promuovere l'immagine della città e dei cittadini;
- la domanda di fornitura di materiali, la quale permette di richiedere attrezzature o materiali di proprietà comunale come, per esempio, le transenne, o la dichiarazione d'esposizione pubblicitaria temporanea, nel caso di esposizione di pubblicità temporanea nel luogo dello spettacolo.

Considerando che durante l'evento avrà luogo la riproduzione musicale di brani soggetti a *copyright* con un elevato livello di dBA, è necessario richiedere l'autorizzazione al Comune, in materia di tutela dell'inquinamento acustico ai sensi della legge 447/95, per gli eventi che si svolgono all'aperto e nei quali è previsto l'utilizzo di impianti di diffusione musicale, e il permesso SIAE, Società Italiana degli Autori ed Editori (Nunziati, 2022).

L'ultimo documento necessario a livello amministrativo è la SCIA (Segnalazione certificata di inizio attività per attività temporanea) per la somministrazione di alimenti e bevande e vendita di prodotti, regolamentata dall'art. 41 del D.L. 9 febbraio 2012, n.5, convertito dalla L. 4 aprile 2012, n. 35, che indica come per l'attività di somministrazione di alimenti e bevande effettuata in occasione di manifestazioni temporanee (sagre, fiere, manifestazioni religiose, tradizionali e culturali o eventi locali straordinari) non sia necessario il possesso di requisiti professionali (Padovanet, 2023); quest'ultima risulta gratuita per il comune dove si svolgerà l'evento visto lo scopo non di lucro della manifestazione (FISR, 2022).

Per quanto concerne la regolamentazione federale nel calcio, è necessario solamente ottenere l'autorizzazione dalla federazione nazionale o regionale per l'organizzazione della competizione. Questo implica la presentazione di documenti e la compilazione di moduli che attestino la conformità dell'evento alle regole e ai regolamenti dati della federazione.



## **4. BUSINESS PLAN**

### **4.1 Strumenti di analisi**

Per sviluppare un business plan efficace è fondamentale utilizzare una serie di strumenti analitici che permettano di esaminare ogni aspetto del progetto. Gli strumenti essenziali per la valutazione del piano sono: il Business Model Canvas, l'analisi PESTEL, l'analisi delle cinque forze di Porter, l'analisi dell'offerta e della domanda, l'analisi delle 4P del marketing e l'analisi SWOT. Il Business Model Canvas è la rappresentazione visiva del modello di business, suddiviso in nove blocchi che aiutano a definire la proposta di valore, la struttura, i clienti e le finanze. Questo strumento permette di ottenere una panoramica del progetto, semplificando la comprensione e la comunicazione degli elementi fondamentali dell'evento (Bonasegale, 2018). Per esaminare i fattori esterni in grado di impattare sull'andamento dell'azienda viene usata l'analisi PESTEL, che consente anche di capire il macroambiente in cui il progetto è inserito (Zanetti, 2022). L'analisi delle cinque forze di Porter, invece, valuta la competitività del settore in cui il torneo si inserisce, analizzando le forze relative alla concorrenza, come la minaccia di nuovi entranti, il potere contrattuale dei fornitori e dei clienti, la minaccia di prodotti sostitutivi e la rivalità tra i concorrenti esistenti, così da comprendere meglio il contesto competitivo e sviluppare di conseguenza la strategia adatta (Zanetti, 2022). Al fine di valutare la domanda di eventi sportivi nella zona, viene utilizzata l'analisi della domanda e dell'offerta, poiché aiuta a identificare i segmenti di mercato più promettenti e a capire come posizionare nel mercato il torneo per soddisfare al meglio le esigenze dei partecipanti e degli spettatori (Colantonio, 2023). L'analisi delle 4P del marketing consente di stabilire una proposta di valore convincente, determinare una politica dei prezzi competitiva, scegliere i canali di distribuzione più efficaci e pianificare attività promozionali mirate (Spinosi Marketing, n.d.). Allo scopo di analizzare le risorse interne e le condizioni esterne si sfrutta l'analisi SWOT, la quale identifica i punti di forza e di debolezza interni, insieme alle opportunità e alle minacce esterne (Raeburn, 2024).

## 4.2 Idea di business

L'idea di business nasce dalla volontà di promuovere nuovamente il territorio della bassa veronese, sia a livello socioculturale, sia dal punto di vista sportivo. Partendo da quest'ultimo, lo scopo del torneo è rilanciare lo sport a livello giovanile della zona in questione e riportare l'attenzione che riceveva nello scorso decennio, quando squadre di caratura internazionale erano sempre presenti in eventi del luogo. La partecipazione di società calcistiche importanti dava grande prestigio al territorio, che ne traeva enorme beneficio, non solo nelle città adibite allo svolgimento dei tornei, ma anche nel circondario. Il declino di questi importanti tornei ha avuto ripercussioni significative, portando alla chiusura di alcune imprese locali come "La Torre" di Cologna Veneta, che offriva servizi di ristorazione e ospitalità. Questi tornei rappresentavano una fonte di entrate fondamentale, permettendo alle imprese di coprire tutte le spese operative grazie ai ricavi generati durante gli eventi.

Organizzare tornei di tale portata dà alla società promotrice grande lustro a livello di immagine e, conseguentemente, aumenta la possibilità di attirare più sponsor e quindi permette un investimento maggiore nel torneo. A lungo termine l'obiettivo è quello di diventare un punto di riferimento per le società professionistiche negli anni a venire e sviluppare una *brand identity* della società calcistica molto forte.

Essendo il torneo senza scopo di lucro, tutto il ricavato andrà investito nel torneo con l'acquisto di nuova attrezzatura, pubblicità, cibo e bevande, vari permessi, ecc. L'eventuale utile generato, essendo impossibile calcolare a priori i ricavi e i costi che persisteranno, verrà riutilizzato sempre per la promozione del torneo attraverso l'utilizzo della pubblicità di richiamo successivamente alla fine dell'evento, o in altri modi.

## 4.3 Vision e mission

La differenza che sussiste tra vision e mission è che la prima è definita come la visione a lungo termine che ha l'azienda, rispecchia i valori su cui ci si basa per raggiungere gli obiettivi e identifica gli ideali aziendali, mentre la seconda esprime cosa fa un'azienda, il suo scopo, ed è concreta, differentemente dalla prima (Elia, 2022). La vision di questo progetto è far aumentare l'appeal del territorio, sia a livello calcistico,



che a livello imprenditoriale, e favorire nuovi investimenti nella zona. Al contempo la mission è quella di creare una forte *brand image* che permetta di aumentare dell'*appeal* del torneo così da poter attrarre più sponsor e nuovi giovani talenti.

## 4.4 Business Model Canvas

Il business model canvas permette di capire in maniera schematica quali sono i punti focali dell'evento che si sta progettando. Il canvas è suddiviso in due grandi macroaree, *front-end* e *back-end*, rispettivamente composte da *value propositions*, *customer relationship*, *channels*, *customer segments* e *revenue stream* la prima, mentre *key partners*, *key activities*, *key resources* e *cost structure* formano la seconda (Bonasegale, 2018).

Come analizzato in Fig. 4.1, i *key partners* del torneo sono: sponsor tecnici, cioè coloro che forniscono divise da gioco, attrezzatura sportiva come palloni, reti cinesini, paletti, ecc. o che comunque lavorano nell'ambito dell'evento sponsorizzato, sponsor commerciali, che sponsorizzano il torneo anche non essendo propriamente legati al settore in questione, e i volontari, fondamentali per la riuscita dell'evento essendo legato ad una società calcistica dilettantistica con limitati mezzi finanziari. Le *key resources* a disposizione del progetto sono invece, i campi da calcio, l'attrezzatura sportiva (palloni, porte, ecc.), i volontari, l'attrezzatura da cucina e la cucina, gli sponsor/partner dell'evento e la strumentazione musicale. Collegate a questo troviamo le *key activities* che comprendono l'organizzazione dell'evento accurata, fornire cibi e bevande di qualità e proporre servizi alternativi al torneo per intrattenere le persone che assistono all'evento. L'ultima voce della parte di *back-end*, infine, è quella dei *cost structure*, dove sono elencate le voci che influiscono maggiormente sui costi di progetto, ossia: costo di attrezzature sportive nuove (palloni, paletti, cinesini, ecc.), manutenzione campo da calcio, trasporto squadre, costo pernottamento, cibo e spese di cucina, permessi necessari per le attività durante il torneo e le spese per il marketing.

In primo luogo, della parte di *front-end* sono state analizzate le *value propositions*. Le proposte di valore che l'evento intende dare sono tre: proporre un torneo di elevata caratura tecnica, creare appeal per la zona e il territorio ed attirare investitori, infine migliorare la brand image della società organizzatrice. Successivamente sono state

approfondite le *customer relationship*, cioè come l'azienda o il progetto, in questo caso, raggiunge i clienti e si relaziona con essi; queste sono: contatto diretto nel luogo dell'evento, contatto attraverso social network, anche tramite sponsorizzazioni e pubblicità, e contatto attraverso il blog. Dopodiché si sono esaminati i *channels*, ovvero i canali con cui si comunica con i clienti, che sono: contatto dal vivo, attraverso i social network e attraverso il blog. Sono stati delineati i *customer segments*, cioè i segmenti di clienti che risultano essere i target del nostro evento, che sono persone interessate al calcio o che lavorano in questo campo, familiari e parenti dei ragazzi partecipanti all'evento e simpatizzanti della società attratti dall'appeal dell'evento. In ultimo si sono ricercate le *revenue streams*, ossia i modi in cui il progetto o l'azienda guadagna, che in questo caso sono attraverso gli sponsor, commerciali e tecnici, che forniscono la maggior parte delle risorse per allestire il torneo, e la vendita di *food & beverage* che avrà, molto probabilmente, un apporto inferiore alle entrate dagli sponsor.



Fig. 4.1: Business Model Canvas del progetto

## 4.5 Analisi esterna

Dopo aver posto le basi del progetto è necessario condurre un'analisi esterna, così da comprendere l'ambiente in cui operiamo e identificare le opportunità e le minacce che possono influenzare l'evento. Le analisi principali che vengono svolte sono: l'analisi PESTEL, che consente di esaminare i fattori politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali e legali che possono avere un impatto sul settore riguardante il progetto, l'analisi delle cinque forze di Porter, per valutare la competitività del mercato, identificando le minacce provenienti dai concorrenti esistenti, dai nuovi entranti, dai prodotti sostitutivi, dai fornitori e dai clienti, e l'analisi dell'offerta e della domanda per comprendere meglio la dinamica del mercato, identificando le esigenze e le preferenze dei clienti target, così come l'offerta dei concorrenti. Queste analisi, descritte nei sottocapitoli successivi, offrono una visione approfondita e strategica del contesto esterno in cui l'evento si sviluppa.

### 4.5.1 Analisi Pestel

L'analisi Pestel prende nome da un acronimo, P.E.S.T.E.L., che indica fattori politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali e legali che possono influenzare progetto. Per l'evento in esame si possono fare le seguenti considerazioni:

- politici:
  - il sindaco del comune patrocinante deve concedere il patrocinio per lo svolgimento del torneo e approvare il resto dei documenti necessari descritti nel capitolo 3.3; il sindaco in carica è favorevole alla realizzazione del torneo;
- economici:
  - si possono avere agevolazioni da parte del comune come contributi amministrativi per sovvenzionare il torneo, poichè promuove l'immagine della città e dei cittadini, o la fornitura di materiali, la quale permette di richiedere attrezzature o materiali di proprietà comunale come, per esempio, le transenne. Questo permette di risparmiare sui

costi amministrativi e sui costi di noleggio di alcuni materiali (Comune di Veronella, 2023);

- esistono anche diversi costi legati al permesso per la riproduzione di brani musicali soggetti a *copyright* durante eventi rilasciato dalla SIAE, o la SCIA per poter vendere nel luogo dell'evento cibi e bevande, o anche il permesso da parte della FIGC di svolgere il torneo, quindi l'iscrizione federale al torneo, che pesano negativamente sul bilancio del torneo;
- le sponsorizzazioni per le associazioni sportive dilettantistiche (ASD) hanno subito un decremento con l'avvento del COVID-19, che ha ridotto le risorse disponibili per molte aziende, portando ad una conseguente riduzione degli investimenti in sponsorizzazioni sportive. Ciononostante, con la ripresa economica, gli investimenti sono tornati ad aumentare, aiutati anche da agevolazioni fiscali, tra le quali quelle presenti nell'articolo 90, comma 8 della Legge numero 289/2002, che prevede che le spese di sponsorizzazione fino a 200.000 euro siano deducibili per il finanziatore, rendendo queste operazioni più appetibili per le aziende (Finesso, 2022) (Antico, 2023). Questo consente un incremento degli investimenti nel settore che favorisce anche l'evento in questione;
- sociali:
  - lo sport è visto come una proposta positiva, che porta con sé valori ed educazione utili all'integrazione nel tessuto sociale e ciò agevola il torneo;
  - il progetto intende coinvolgere le famiglie e la comunità utilizzando attività collaterali, come eventi ricreativi, stand gastronomici e giochi per i bambini. Tali attività faciliteranno la presenza di famiglie con figli più piccoli all'evento;
- tecnologici:
  - sono nate negli ultimi anni piattaforme streaming e strumenti che permettono di mettere in comunicazione sempre di più gli spettatori e il calcio (es. Twitch, Tuttocampo, ecc.). L'evento utilizzerà solo alcuni

di questi strumenti che consentiranno al pubblico e anche ai giocatori di rimanere sempre connessi su tutte le news attinenti al torneo;

- la promozione digitale può essere fatta attraverso strumenti di marketing digitale come campagne pubblicitarie sui social media, e-mail marketing e un sito web dedicato al torneo. I social rappresenteranno parte fondamentale della strategia di promozione e marketing dell'evento;
- ambientali:
  - per organizzare il torneo, è fondamentale adottare pratiche sostenibili, come l'impiego di materiali riciclabili e la riduzione degli sprechi. Questo comporterà una maggiore attenzione e costi aggiuntivi per l'acquisizione di materiali riciclabili specifici;
- legali:
  - bisogna ottenere tutti i permessi e le autorizzazioni necessari dalle autorità locali per l'organizzazione dell'evento. Potrebbe risultare un ostacolo per la realizzazione del torneo, anche se eventi di questo tipo vengono solitamente non riscontrano problemi di questo genere;
  - è necessario garantire che tutte le squadre e i partecipanti siano coperti da un'assicurazione in caso di infortuni o incidenti durante il torneo. Ciò richiederà sicuramente un aumento dei costi per la prevenzione;
  - assicurare la conformità con le normative sulla privacy e la protezione dei dati personali impiegherà ulteriori risorse facenti parte del progetto.

## 4.5.2 Analisi di Porter

L'analisi di Porter è uno strumento utile nella definizione di un business plan poiché permette di analizzare le dinamiche competitive di un settore e identificare le variabili che influenzano la posizione competitiva. Le cinque forze descritte da Porter sono: rivalità tra i concorrenti esistenti, minaccia di nuovi entranti, potere contrattuale dei fornitori, potere contrattuale dei clienti e minaccia di prodotti sostitutivi (Zanetti, 2022).

- Rivalità tra i concorrenti esistenti:

- esistono altri tornei calcistici nella regione che potrebbero attrarre lo stesso pubblico. La presenza di eventi simili può aumentare la competizione per l'attenzione dei media e degli sponsor e dunque rendere l'evento poco attrattivo;
- Minaccia di nuovi entranti:
  - è facile creare tornei calcistici tra società dilettantistiche, ma per creare un torneo di un calibro pari a quello che si sta progettando sono necessari ingenti investimenti da parte di sponsor, supporto delle autorità locali, ecc. Sotto questo aspetto il progetto risulta mediamente attrattivo, poiché è facile realizzare tornei, ma pochi coinvolgono società calcistiche professionistiche;
- Potere contrattuale dei fornitori:
  - i fornitori hanno in generale un basso potere contrattuale, dato che il numero di fornitori per ogni categoria merceologica necessaria all'evento è elevato. L'eccezione è rappresentata da coloro che danno la disponibilità dei campi da gioco, quindi, in questo caso, il comune, e dagli sponsor che decidono di investire nel progetto. Anche in questo caso, a causa di questo dualismo il torneo risulta essere mediamente attrattivo;
- Potere contrattuale dei clienti:
  - i clienti possono prendere decisioni unilaterali per abbandonare la zona del torneo, non hanno nessun vincolo contrattuale, non hanno nessun costo di switching. Ciò penalizza molto l'evento, il quale non ha potere sui clienti e diminuisce l'attrattività dell'evento;
- Minaccia di prodotti sostitutivi:
  - esistono molti tornei che vengono organizzati all'interno della regione, ma in pochi propongono un livello calcistico competitivo così elevato. Nonostante ciò, l'alta concorrenza agli inizi risulterà sicuramente un ostacolo.

L'analisi rivela come il successo del torneo dipenderà dalla capacità di differenziarsi rispetto alla concorrenza, dall'efficace gestione delle relazioni con i fornitori e dalla creazione di un evento allettante sia per i partecipanti, sia per gli spettatori. Molto

importante sarà anche creare una *brand identity* forte, in modo da mitigare la minaccia di nuovi entranti e prodotti sostitutivi, e da garantire una risonanza mediatica significativa con il conseguente miglioramento dell'immagine aziendale.

### **4.5.3 Analisi dell'offerta e della domanda**

In Italia sono presenti ogni anno innumerevoli tornei calcistici organizzati da squadre dilettantistiche, dei quali solamente 206 vedono la partecipazione di squadre professionistiche. Il Veneto è la quarta regione italiana per numero di tornei calcistici che coinvolgono società professionistiche, nonostante il numero sia relativamente basso: solo 9 tornei organizzati nel corso del 2023 (FIGC, 2024).

La crescita del calcio in Veneto è testimoniata dall'aumento del numero di società appartenenti al professionismo che rappresenta ben il 10% delle società professionistiche attualmente presenti in Italia, con ben 5 società approdate nel professionismo negli ultimi due anni. L'elevato numero di società professionistiche presenti nella zona permette di avere delle agevolazioni sulla riduzione dei costi di pernottamento, in quanto varie squadre non avranno necessità di un albergo.

Combinando l'elevato numero di società militanti nelle prime serie del calcio italiano vicino al luogo dell'evento, con il basso numero di tornei organizzati negli scorsi anni in relazione al numero di società professionistiche, si può notare una sorta di "buco di mercato" che la proposta punta a colmare.

Oltre al proporre uno spettacolo ed un intrattenimento diverso per caratura delle squadre rispetto al solito, gli elementi di differenziazione del torneo saranno come esso verrà sponsorizzato e le attività extra calcistiche che verranno proposte. Infatti, attraverso una strategia di marketing mirata, che include partnership con imprese e media, si vuole raggiungere un ampio pubblico e si vogliono soddisfare le aspettative di partecipanti e spettatori, garantendo al contempo un impatto positivo sulla comunità locale.

Passando poi all'analisi della domanda, l'andamento dell'audience del calcio dilettantistico in Italia ha mostrato tendenze contrastanti. Durante la pandemia di COVID-19 è stato registrato un significativo calo di giocatori e quindi di interesse, salvo poi riprendersi con un aumento dei tesserati, segnalato dal Rapporto FIGC 2023, ritornando

ai livelli pre-pandemia nell'annata 2021-2022, dove si è stato registrato un incremento del 24,9%, con una particolare crescita nel settore giovanile (Sartini, 2023).

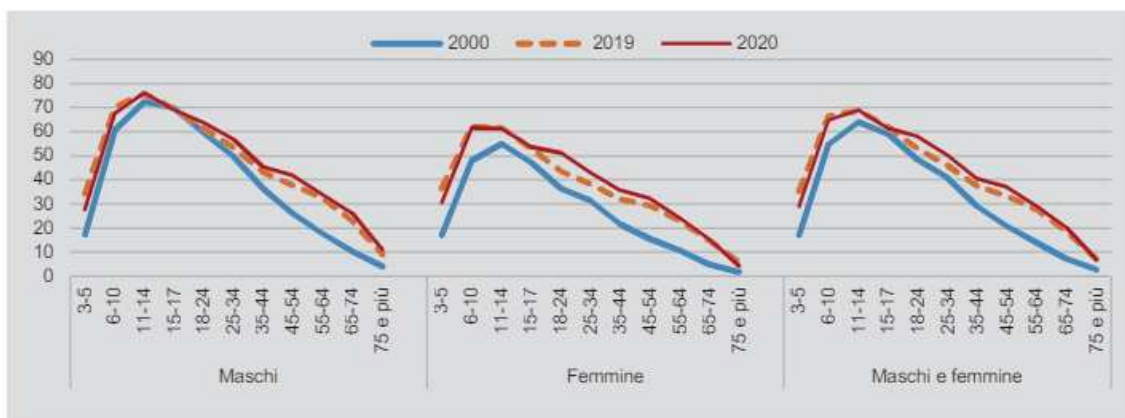
Il Veneto, inoltre, rappresenta la seconda regione per numero di tesserati nel settore giovanile e scolastico (SGS) nel 2023, dietro solo alla Lombardia (Tab. 4.1), che però presenta un numero di abitanti notevolmente superiore (FIGC, 2023).

Regione	Dilettanti	SGS	TOTALE CALCIATORI	Popolazione	Rapporto popolazione / calciatori tesserati	Partite ufficiali
Abruzzo	12.377	17.212	29.589	1.275.950	43	12.435
Basilicata	4.398	4.268	8.666	541.168	62	3.139
Calabria	11.517	14.039	25.556	1.855.454	73	9.576
Campania	22.435	32.961	55.396	5.624.420	102	16.757
Emilia Romagna	33.266	55.440	88.706	4.425.366	50	34.668
Friuli V. Giulia	10.464	16.608	27.072	1.194.647	44	11.261
Lazio	29.750	66.992	96.742	5.714.882	59	49.817
Liguria	7.795	15.992	23.787	1.509.227	63	12.577
Lombardia	55.983	126.145	182.128	9.943.004	55	86.839
Marche	18.030	24.713	42.743	1.487.150	35	22.455
Molise	3.312	3.414	6.726	292.150	43	3.147
Piemonte	22.477	50.792	73.269	4.256.350	58	33.740
Puglia	11.839	32.427	44.266	3.922.941	89	17.064
Sardegna	14.921	24.417	39.338	1.587.413	40	13.583
Sicilia	18.082	28.883	46.965	4.833.329	103	18.725
Toscana	27.625	57.694	85.319	3.663.191	43	43.340
Trentino A.Adige	13.418	12.520	25.938	1.073.574	41	11.577
Umbria	7.738	14.737	22.475	858.812	38	12.346
Valle D'Aosta	653	1.717	2.370	123.360	52	N/A
Veneto	36.722	71.864	108.586	4.847.745	45	52.064
<b>Totale</b>	<b>362.802</b>	<b>672.835</b>	<b>1.035.637</b>	<b>59.030.133</b>	<b>57</b>	<b>465.110</b>

Tab. 4.1: Distribuzione calciatori tesserati e partite ufficiali 2021-2022 (FIGC, 2023)

In generale, negli ultimi anni si è registrato un aumento di chi pratica sport in tutte le fasce d'età, dove però rimane sempre in testa la fascia 11-14 anni, con una percentuale che si aggira attorno al 70%, come si evince dalla Fig. 4.2.





Fonte: Istat, Indagine Aspetti della vita quotidiana

Fig. 4.2: Persone di 3 anni e più che praticano sport (con continuità o saltuariamente).

Anni 2000, 2019 e 2020 (valori percentuali) (Istat, 2022)

Tuttavia, l'interesse per il calcio dilettantistico dipende molto da vari fattori locali e dalle iniziative di promozione, cosa su cui infatti ci si baserà per avere una leva maggiore ed incrementare al massimo il numero di presenze al torneo.

Oltre ad un incremento demografico a livello di tesserati nelle società calcistiche, nell'ultimo periodo è emersa la tendenza, soprattutto da parte dei genitori, di incentivare i propri ragazzi ad ambire a società più prestigiose, utilizzando, talvolta, anche dei procuratori. Il trend, quindi, fa intuire come l'associarsi ad un torneo prestigioso migliori notevolmente la *brand image* della società organizzatrice e permetta alla società stessa di rientrare tra le società più ambite dai giovani talenti.

Da questa analisi possiamo evincere come il business risponda alle esigenze della società organizzatrice riguardo il creare una forte immagine di sé e di promuovere il territorio attraendo un numero considerevole di persone. Al contempo si incontra una domanda del mercato calcistico, che è in continua crescita e che è sempre più attratto e affascinato da competizioni di alto livello.

## 4.6 Analisi interna

L'analisi interna si focalizza sulla valutazione delle risorse e delle competenze interne all'organizzazione, nonché sulle sue capacità operative e strategiche. Questa disamina comprende un'attenta valutazione degli asset disponibili, come le strutture sportive, il personale qualificato, e le tecnologie a disposizione, oltre all'analisi dei

processi interni e delle dinamiche organizzative, identificando punti di forza e debolezza interni che consentono di elaborare strategie efficaci in modo da ottimizzare la gestione dell'evento, garantire un'esperienza di alta qualità per i partecipanti e massimizzare l'efficacia operativa. Oltre a questo, l'analisi interna prevede la valutazione delle partnership, delle capacità di marketing e promozione, e della solidità finanziaria, per assicurare che tutte le componenti dell'organizzazione siano allineate con gli obiettivi strategici del torneo.

### 4.6.1 Schedulazione dell'evento

Al fine di seguire da vicino il progresso e identificare tempestivamente eventuali deviazioni rispetto al percorso pianificato, viene definita una schedulazione dell'evento, supportata dal diagramma di GANTT, che permette di verificare in maniera grafica l'avanzamento delle attività organizzate.

Il torneo si svolgerà al termine dell'anno scolastico 2024-2025, quindi, indicativamente, durante il secondo fine settimana del mese di giugno 2025, e il luogo dell'evento sarà lo stadio comunale "Ciano Pretto" in Via Libert , 37040 Veronella (VR) (Fig. 4.3).

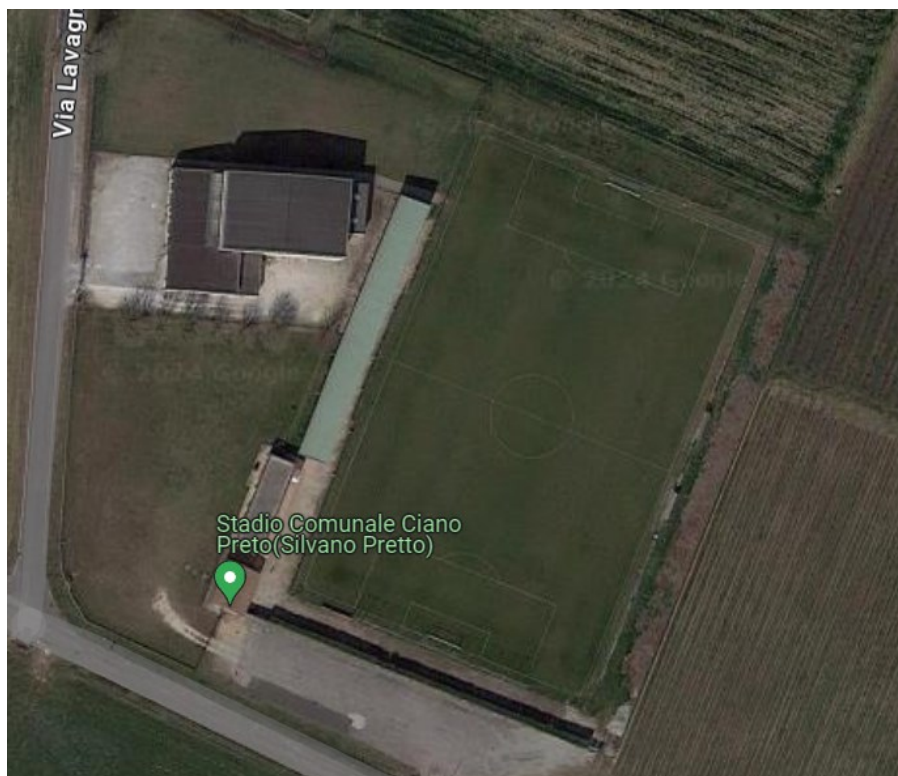


Fig. 4.3: stadio comunale "Ciano Pretto"

Le squadre che parteciperanno al torneo sono perlopiù società professionistiche che hanno sede nelle zone limitrofe, alle quali non servirà alloggio, a parte una che sarà invitata ed ospitata a carico della società organizzatrice presso un albergo della zona. Per questo motivo è importante schedare degli orari che permettano a tutte le squadre partecipanti di prendere parte alle attività che verranno svolte.

Considerando che la società che verrà ospitata a carico dei promotori sarà automunita e che la sede del suo alloggio sarà San Bonifacio, persisterà un tempo di spostamento di circa 10 minuti, mentre per le altre società i ragazzi saranno accompagnati direttamente dai genitori nella sede dell'evento.

Il diagramma di GANTT (Fig. 4.4) permette indicativamente di capire quanto tempo è dedicato ad ogni attività e qual è l'attività di riferimento, in modo da poter avere una sequenza di attività da rispettare e compiere con determinate tempistiche.

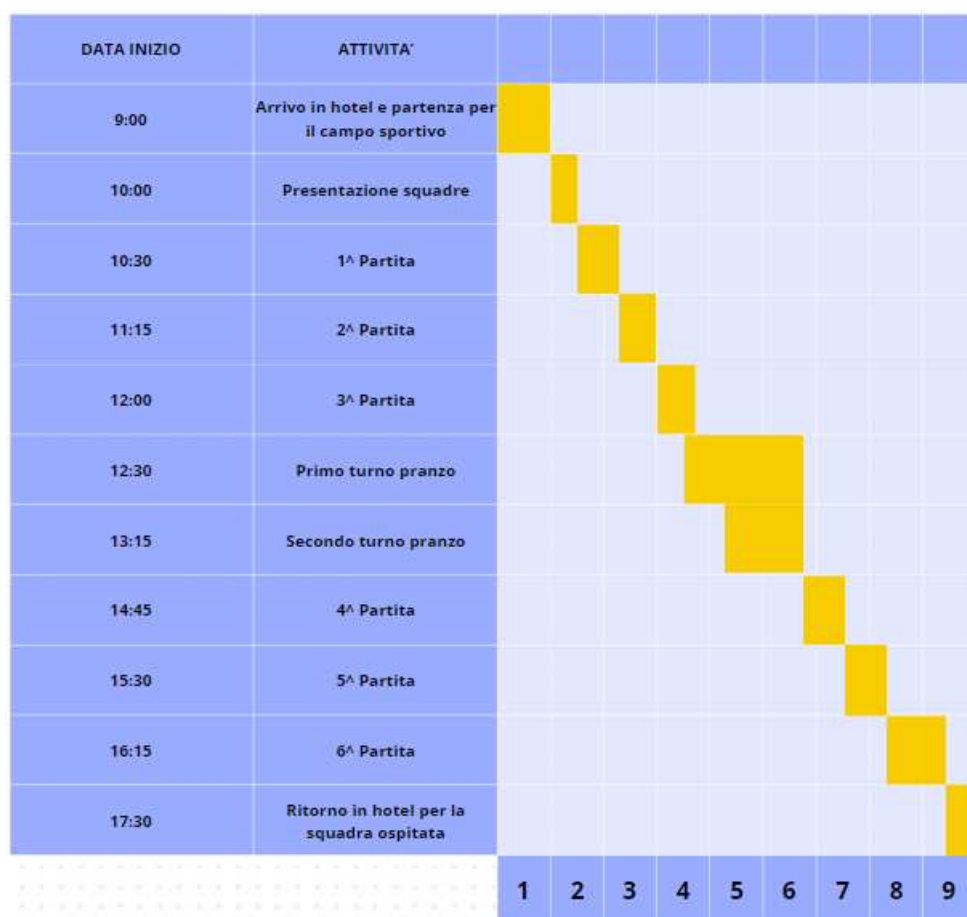


Fig. 4.4: diagramma di GANTT dell'evento per la prima giornata

Si precisa, in primo luogo, che il torneo riguarda ragazzi di 13-12 anni della categoria “esordienti” e che le squadre partecipanti sono 8, di cui 7 professionistiche più la squadra organizzatrice.

La prima attività che si svolgerà è l'accoglienza presso l'hotel della squadra professionistica che soggiornerà a carico nostro; la squadra in questione sarà una tra Juventus, Milan e Inter. Alle ore 10.00 inizierà la presentazione delle squadre che prenderanno parte al torneo al pubblico presso il campo comunale “Ciano Pretto”.

La categoria denominata “esordienti” ha delle direttive, date dalla FIGC, riguardo la durata delle partite in base al numero di partite giocate in una giornata e consiglia una durata di due tempi da 15 minuti con un numero di partite pari a 3 (FIGC, 2023). Le partite inizieranno alle ore 10:30, con un intervallo di 45 minuti tra una partita e la successiva, in modo da comprendere, nel lasso di tempo dedicato al *match*, il *break* tra i due tempi ed eventuali ritardi che si presenteranno. Le partite si svolgeranno su due campi adiacenti, in modo da dividere i due gironi, i quali avranno rispettivamente un campo nel quale si giocheranno tutte le gare di qualificazione alle fasi finali.

Successivamente si svolgeranno due turni per i pranzi, dove i ragazzi saranno ospitati all'interno della struttura con pranzi preparati all'interno della cucina di proprietà della società organizzatrice che si trova presso gli impianti comunali di Santo Stefano di Zimella; al primo turno parteciperanno le squadre che non disputeranno l'ultima partita della mattinata, mentre al secondo le altre quattro squadre.

Le partite del pomeriggio ripartiranno alle ore 14:45 in modo da poter terminare la giornata di gare alle ore 17:00, con relativo ritorno all'hotel o alle abitazioni circa alle 17:30.

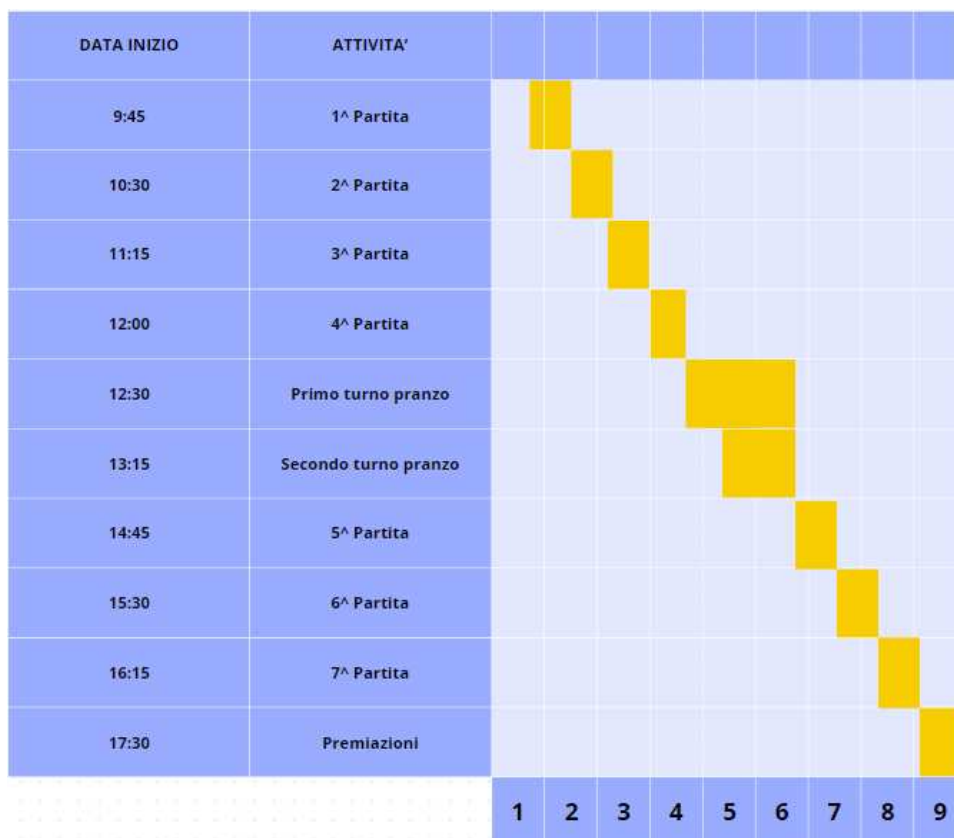


Fig. 4.5: diagramma di GANTT dell'evento per la seconda giornata

Il secondo giorno (Fig. 4.5), innanzitutto, avrà una peculiarità diversa rispetto al primo, cioè le partite si disputeranno su un campo unico 70x50 m, anziché nei due campi del primo giorno che saranno di dimensioni 60x40 m, inoltre, nella seconda e ultima giornata, si terrà una partita in più in schedule rispetto alla prima. Al mattino si svolgerà ogni 45 minuti una partita dei quarti di finale, che avrà sempre la stessa durata delle partite del giorno precedente.

Dopodiché le squadre pranzeranno sui due turni, come fatto nel giorno precedente, e si riprenderà alle ore 14:45 con le due semifinali ed infine la finale. Le premiazioni avverranno per tutte le squadre del torneo subito dopo la finale.

## 4.6.2 Organizzazione delle risorse umane

L'organizzazione e la gestione delle risorse umane per il torneo calcistico giovanile sono processi che richiedono pianificazione, comunicazione e coordinamento, ma permettono di ottenere enormi benefici per l'evento, garantiscono che ogni aspetto

dell'evento sia coordinato e che tutte le attività si svolgano senza intoppi. Come descritto da Gravina (2011), nei casi in cui l'evento sia di dimensioni ridotte, sarebbe rischioso ingaggiare un ampio numero di persone, poiché non si avrebbe la capacità economica per sostenere l'intero evento. Questo è il motivo per cui la risorsa umana più importante è rappresentata dai membri della società che lavorano come volontari, ma ai quali è anche richiesto di ricoprire svariati ruoli, ciascuno con più compiti, a condizione che il tutto sia stabilito, salvo urgenze, prima dell'inizio del torneo; il suddividere i compiti e i ruoli è di fondamentale importanza per evitare il sovrapporsi di persone che svolgono la stessa attività tralasciandone un'altra.

Partendo dalla creazione di team che si occuperanno di macroaree distinte verranno formati il team sportivo, che gestirà gli atleti, il regolamento, le premiazioni e sarà composto da circa 3 persone, il team tecnico, che curerà la parte di impiantistica e attrezzature e quello attinente alla sicurezza, che sarà composto da 5 persone, infine il team amministrativo, che comprende le relazioni con amministrazione, media e forze dell'ordine, formato da 2 o 3 persone (Fig. 4.6). È molto probabile che in eventi di non grandi dimensioni le persone rimangano all'interno delle loro mansioni, stando separate e relazionandosi solo attraverso il responsabile di progetto che si occuperà della gestione generale delle risorse umane, della pianificazione e del controllo dei tempi e dei costi.

Riassumendo, il numero necessario di persone per comporre i tre team sarà di una decina, sommando però ad essi: il personale pagato che verrà con l'ambulanza, baristi, che si occuperanno solamente della relazione con il pubblico, e non della filiera di rifornimento, gli arbitri, necessari per lo svolgimento delle gare (almeno 4) e cuochi, rappresentati da volontari vicini alla società organizzatrice e che utilizzeranno la cucina in loco, come descritto prima. Il totale delle persone che il responsabile di progetto dovrà coordinare sarà di circa una ventina, tutte con compiti prestabiliti in riunioni antecedenti l'evento e che risulteranno fondamentali ai fini della buona riuscita del torneo. Vengono spesso utilizzati strumenti di project management per definire le attività e i turni, mantenendo comunque una comunicazione aperta e costante con tutti i membri del team, in modo da permettere al responsabile di far comprendere ogni persona coinvolta nel torneo le sue responsabilità e come contribuisce al successo dell'evento. Dal momento che la gran parte delle risorse umane saranno volontari è necessario anche incentivarli attraverso tecniche di marketing relazionale, dando loro accesso ad informazioni riservate che conosce solo

chi è all'interno del progetto, fornendo l'occasione di rivestire un ruolo decisionale, ma anche distribuendo divise prodotte ad hoc per l'evento, in modo da farli sentire parte di un qualcosa (Gravina, 2011).



Fig. 4.6: struttura gerarchica delle figure all'interno del progetto

### 4.6.3 Analisi 4P

Per il successo di un qualsiasi business è fondamentale saper individuare in maniera efficace le leve strategiche, analizzando in primis il target di clienti desiderato e assicurandosi che la proposta soddisfi le loro esigenze e massimizzi il coinvolgimento e la soddisfazione di tutte le parti interessate. L'analisi delle 4P permette di capire come l'azienda abbia intenzione di muoversi sul mercato esaminando il prodotto che l'azienda offre, il prezzo a cui lo propone e il perché, il punto vendita dove viene distribuito e la promozione, ovvero come viene promosso il torneo (Fig. 4.7).

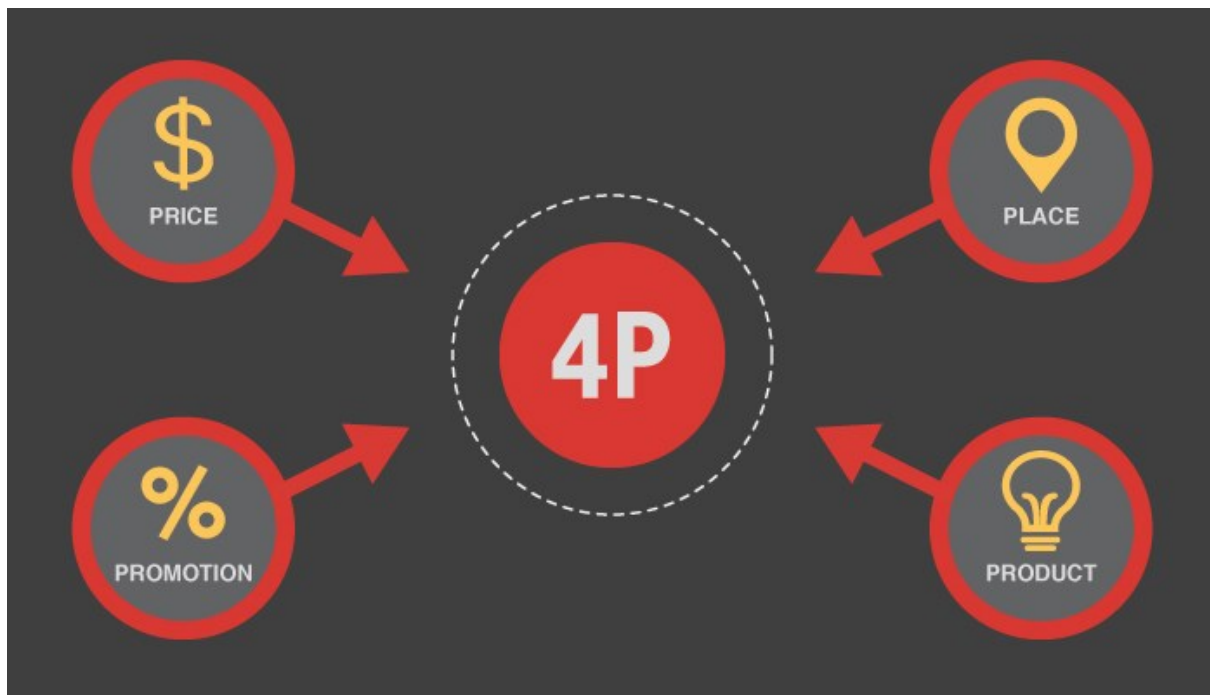


Fig. 4.7: le 4P del marketing (Spinosi Marketing, n.d.)

- Prodotto: il torneo calcistico è rivolto a ragazzi di 12-13 anni della categoria “esordienti” di squadre professionistiche, oltre alla squadra della società organizzatrice. Si svolgerà presso l’impianto sportivo comunale “Ciano Pretto” di Veronella e l’intero torneo sarà non a scopo di lucro in accordo con le normative riguardo queste tipologie di tornei organizzati da società calcistiche non professionistiche. Saranno previste attività di intrattenimento per i più piccoli come gonfiabili, attività con i palloncini, pagliacci, ecc. e attività di ristorazione con la presenza di stand gastronomici.
- Prezzo: essendo il torneo non a scopo di lucro non esiste un biglietto, come nei tornei professionistici giovanili. I ricavi, che si avranno principalmente da sponsor e vendita di cibi e bevande, serviranno per coprire i costi “base” del torneo, cioè i costi cosiddetti cardine come permessi, iscrizione federale, alloggio per la squadra ospitata, ecc. e i costi per la promozione e marketing che si muoverà attorno al torneo. È da sottolineare, ancora una volta, come gli obiettivi del torneo siano migliorare la *brand image* della società e sfruttare ciò per attirare nuovi talenti per gli anni successivi, in modo da diventare un



punto di riferimento della zona a livello calcistico, e promuovere il territorio attirando sempre più persone presso il luogo dell'evento così da favorire l'economia della zona.

- Punto vendita: il torneo si svolgerà presso l'impianto sportivo comunale "Ciano Pretto" come già descritto in precedenza. L'evento non verrà trasmesso in diretta poiché i ricavi ottenibili dalle dirette social sono molto bassi rispetto a quelli che potenzialmente si possono ottenere dal vivo, oltre a ciò, verrebbero meno i benefici per il territorio.
- Promozione: è lo strumento che determinerà la buona riuscita o meno del torneo in questione. Per promuovere il torneo verranno utilizzati diversi strumenti, in modo da poter raggiungere diverse fasce d'età:
  - Social media marketing: attraverso il supporto di un'agenzia di comunicazione del territorio si vuole creare una campagna social in linea con i valori societari e con l'obiettivo del torneo, instaurando una partnership con un beneficio a livello di immagine per l'agenzia e un beneficio tecnico per la società organizzatrice. Il *target* che questo strumento va ad influenzare è quello degli under 30 (Carta, 2023);
  - Volantinaggio: diversi studi hanno dimostrato come il volantinaggio sia uno strumento molto efficace, soprattutto in contesti locali e per campagne mirate. In particolare, secondo Metro Repro (n.d.), i volantini rappresentano un mezzo tangibile che cattura l'attenzione del pubblico in maniera marcata, talvolta meglio dei media digitali. Il loro impatto è elevato in quanto generano facilmente contatti e risposte rapide, ciò viene massimizzato quando distribuiti in aree specifiche, dove si trova il pubblico target. Avendo un costo di produzione basso e un impatto alquanto elevato su eventi di questo genere, verranno stampati e distribuiti nei paesi limitrofi al luogo dell'evento, in particolare in luoghi abbastanza frequentati come bar, negozi, ecc. Questo strumento non identifica un'età *target*, ma influenza indipendentemente persone di generazioni diverse (Audicom, 2023);
  - Passaparola: il passaparola è un altro mezzo potentissimo, soprattutto quando si parla di eventi a carattere locale e con una portata mediatica

ridotta. A conferma dell'efficacia di questo strumento, un'analisi di Market Splash rileva che il passaparola ha un grandissimo impatto sul comportamento dei consumatori, con il 91% di essi che tende a utilizzare un'azienda dopo aver ricevuto valutazioni positive tramite questo canale (Bondarchuk, 2023).

- Giornali: un altro strumento che, sebbene non abbia più la rilevanza che possedeva ad inizio anni duemila, risulta avere ancora una certa importanza per le fasce d'età più avanzate (Audicom, 2023). Si prenderà contatto con i giornali locali più importanti tra cui L'Arena, Il giornale di Vicenza per spazi pubblicitari apposti all'interno del giornale. Oltre a ciò, si cercherà contatto anche con i singoli giornalisti che scrivono per i due giornali, per parlare dell'evento ed ottenere un articolo sullo stesso;
- Out of home: tra le varie forme di questo strumento pubblicitario quella che verrà utilizzata sarà la cartellonistica. La cartellonistica risulta essere molto più efficace quando i cartelloni vengono posizionati in luoghi ad alta visibilità e traffico poiché, in questa maniera, riescono ad influenzare un maggior numero di persone (Epstein, 2023). Anche in aree meno densamente popolate, secondo Teague (2023), questo strumento risulta efficace ai fini di influenzare la popolazione locale. La fascia d'età più colpita da questo strumento è quella 18-65 anni, cioè la fascia lavoratrice e in possesso di una macchina.

#### **4.6.4 Analisi SWOT**

L'analisi SWOT permette di analizzare i principali punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce che potrebbero influenzare il successo del progetto.

- Punti di Forza (*strengths*):
  - attrattività dell'evento: il torneo comprende squadre dal blasone importante, il che presuppone un elevato tasso qualitativo delle squadre in

campo e quindi un interesse maggiore. Più l'attrattività dell'evento è elevata, maggiore è la presenza e la risonanza mediatica che esso ha;

- coinvolgimento della comunità: la forte rete locale di supporto, che include volontari, sponsor e partecipanti, contribuisce a creare un ambiente collaborativo e partecipativo. L'essere parte della società e della comunità è fondamentale per la buona riuscita del torneo dato che, elementi come il comune patrocinante e i volontari rappresentano i pilastri su cui si basa l'evento;
- attrazioni aggiuntive: sono attrazioni come gonfiabili, clown, ecc. che vengono usate per intrattenere il pubblico, in particolare i più piccoli. Questo permette di mantenere il pubblico per più tempo nel luogo dell'evento e quindi avere un lasso di tempo maggiore nel quale i partecipanti possono spendere;
- Debolezze (*weaknesses*):
  - limitazioni finanziarie: le risorse economiche che derivano dai proventi per il cibo e le bevande e dagli sponsor, sono variabili e difficilmente prevedibili a priori. Influenzano la capacità di promuovere l'evento e dipendono da fattori esterni non calcolabili come: interesse nell'investire da parte delle aziende, numero di persone presenti al torneo, ecc.;
  - dipendenza da volontari: essendo un evento senza scopo di lucro la maggior parte della responsabilità della riuscita del torneo grava sui volontari, sui quali però non si ha garanzia di presenza ed affidabilità, anche a livello organizzativo;

Nella prima fase dell'analisi interna si è compreso come i punti di forza possano sopperire alle debolezze che sono state riscontrate, ad esempio i fattori di attrattività rispondono in maniera efficace alle limitate risorse finanziarie iniziali, permettendo un aumento delle presenze al torneo e, quindi, un aumento dei ricavi. Stessa cosa vale per il coinvolgimento della comunità, che fidelizza i volontari, li fa sentire parte di un gruppo, e in questo modo saranno più propensi a mantenere l'impegno.

- Opportunità (*opportunities*):
  - crescente interesse per il calcio giovanile: il trend positivo nella partecipazione sportiva giovanile offre l'opportunità di attrarre un numero

crescente di spettatori. L'aumento di iscritti nelle società calcistiche degli ultimi anni fa intuire un costante interesse nel calcio, non solo dei grandi, ma anche dei più piccoli;

- collaborazioni con aziende locali: sviluppare partnership con aziende locali può portare nuove risorse economiche e materiali, migliorando la qualità dell'evento. È utile e profittevole instaurare relazioni di breve o lunga durata per aumentare gli introiti del torneo e, in futuro, mantenere queste collaborazioni per continuare ad avere un vantaggio sia economico che strategico;
- visibilità mediatica: la possibilità di copertura da parte dei media locali può aumentare la visibilità dell'evento, attirando più partecipanti e sponsor e, più avanti, giovani calciatori e investitori nel territorio. Questa opportunità permette di accrescere la popolarità del marchio societario e di rafforzare la sua *brand image*;
- Minacce (*threats*):
  - condizioni meteo avverse: eventi climatici sfavorevoli possono influenzare negativamente lo svolgimento delle partite e la partecipazione del pubblico. Il tempo è l'incognita più grande per eventi di questo genere poiché può mandare in crisi l'organizzazione e la schedulazione del torneo;
  - competizione con altri eventi: la presenza di altri eventi sportivi nello stesso periodo può ridurre il numero di spettatori. Dato che il torneo prova a differenziarsi dagli altri eventi di questo genere attraverso attrazioni aggiuntive, elevata caratura delle squadre e coinvolgimento di una grande comunità, la competizione con tornei limitrofi dovrebbe essere minima;
  - regolamentazioni e burocrazia: le procedure burocratiche e i permessi necessari per l'organizzazione dell'evento possono rappresentare un ostacolo significativo. Sotto questo punto di vista il torneo è soggetto agli enti che deliberano la fattibilità dell'opera e a coloro che rilasciano i permessi necessari per l'evento.

Le opportunità esterne sono molte e dipendenti da come la società riesce a stabilire rapporti con gli enti esterni, mentre, le minacce, sono perlopiù dovute ad enti ed imprevisti

su cui non si ha il controllo diretto tra cui: il meteo e il rilascio dei permessi da parte degli enti preposti.



Fig. 4.8: l'analisi SWOT

## 4.7 Valutazione di fattibilità

Per valutare la fattibilità del progetto è necessario dedurre i punti focali delle analisi che sono state svolte in precedenza. Dall'analisi PESTEL si è evinto come ci siano diversi fattori economici a favore dell'evento, come le esenzioni dovute al patrocinio rilasciato dal comune ospitante, o l'aumento nel periodo post COVID-19 delle sponsorizzazioni sportive. Contrariamente, nell'analisi delle cinque forze di Porter, il progetto è risultato in media come poco attrattivo a causa di rivalità già presenti tra i concorrenti esistenti, dell'elevata minaccia di nuovi entranti, dell'alto potere contrattuale dei clienti, i quali non hanno vincoli con il progetto in questione e per la minaccia di prodotti sostitutivi, quali possono essere tornei organizzati da altre società del territorio. Successivamente, nell'analisi dell'offerta e della domanda si è dedotto come l'offerta di tornei coinvolgenti società professionistiche nel territorio sia bassa e come l'aumento dell'interesse verso il settore sia in aumento, quindi la presenza di un "buco di mercato" da colmare. L'analisi SWOT, infine, sottolinea come i punti di forza riescano ad arginare le debolezze e, al contempo, come vi siano molte opportunità, ma anche diverse minacce sulle quali non si ha controllo.

Prendendo in considerazione tutte le analisi fatte fino ad ora è possibile esprimere un giudizio positivo riguardo la fattibilità del progetto e sulla sua riuscita, per questo motivo si prosegue con l'analisi economico-operativa.

## **4.8 Piano economico-operativo**

Per definire un piano di costi è necessario descrivere tutte le attività che si intendono proporre e in che modalità, così da valutare le spese che dovranno essere sostenute per l'intero evento. I costi che si individueranno sono una stima indicativa di ciò che si spenderà per la realizzazione del torneo e non devono essere presi come certi. Per prima cosa è necessaria l'iscrizione a torneo federale del costo di 100 €, successivamente è obbligatorio richiedere il patrocinio del comune di Veronella, che, oltre ad essere necessario per eventi di questo genere, esenta dal pagamento della licenza temporanea di pubblico spettacolo ex art. 68 tulpis e della S.C.I.A. per la somministrazione alimenti e bevande in occasione di feste e/o sagre. Essendo il campo in gestione alla società organizzatrice non ci sono costi aggiuntivi rispetto a quelli già sostenuti dalla società durante l'anno. Sussisteranno solamente delle spese irrisorie per la manutenzione del campo, che si ipotizzano nulle (costo benzina per tagliare l'erba e costo materiale per tracciare le linee). Sarà necessario poi tener conto dei costi energetici dovuti all'utilizzo delle docce, degli spogliatoi e della cucina. Considerando i costi attuali dell'energia, ipotizzando che i giocatori si laveranno una volta al giorno, che saranno indicativamente 125, che l'illuminazione degli spogliatoi utilizzi 3 lampadine per 5 ore al giorno e la cucina che lavori per 4 ore al giorno, si stimano le spese per ogni categoria energetica. Per il calcolo dei costi giornalieri per le docce si presuppone un consumo di 60 litri di acqua per doccia, un costo di 1,04 €/200litri per scaldare 200 litri d'acqua e due giorni di utilizzo. In relazione ai costi di illuminazione, invece, si è supposto un costo energetico di 0,13 €/kWh con l'utilizzo di lampadine da 50 W, quindi un consumo giornaliero di 0,75 kWh/giorno per spogliatoio e, di conseguenza, di 1,5 kWh/giorno totali, sempre per due giorni di impiego. Le ulteriori ipotesi prese in esame nel conteggio delle spese per l'energia necessaria per la cucina sono il consumo di 10 kWh, due giorni di utilizzo e un costo energetico di 0,13 €/kWh.

Sommando i costi delle docce, dell'illuminazione e della cucina il totale risulta essere 85,79 € (Tab. 4.2), quindi un costo basso in riferimento al costo totale del progetto. Con queste spese si dovrebbero coprire le necessità energetiche del torneo, garantendo che tutte le attività siano svolte senza interruzioni e in modo efficiente.

	Consumi giornalieri	Costo giornaliero	Costo
<b>Docce</b>	7500 l/giorno	37,5 €/giorno	75 €
<b>Illuminazione</b>	1,5 kWh/giorno	0,195 €/giorno	0,39 €
<b>Cucina</b>	40 kWh/giorno	5,2 €/giorno	10,4 €
<b>Totale costi energetici</b>			<b>85,79 €</b>

Tab. 4.2: stima totale dei costi energetici

Successivamente si sono considerati i costi relativi al cibo per giocatori e allenatori nelle due giornate di torneo. Si sono ipotizzate un totale di 150 persone, alle quali verrà proposto un menù composto da primo, pasta bianca, pomodoro o ragù, secondo, pollo arrosto con patate, e acqua. Supponendo che un piatto di pasta al pomodoro costi mediamente 0,5 € (Domuseconomy, 2019) e il costo per il pollo e le patate si aggiri attorno ai 2,5 €, si evince come il costo totale sia pari a 900 € (Tab. 4.3); il costo dell'acqua è trascurabile. Questa stima è basata su costi medi per ingredienti base e può variare in base a tipologia, marca e fornitore.

	Costo unitario	Quantità	Numero di giorni	Costo
Pasta + condimento	0,5 €/unit	150	2	150 €
Pollo e patate	2,5 €/unit	150	2	750 €
<b>Totale costi cibo</b>				<b>900 €</b>

Tab. 4.3: stima totale dei costi per il cibo

Come detto in precedenza, una delle squadre professionistiche invitate verrà da fuori regione e sarà ospitata presso un albergo della zona a carico della società organizzatrice. La valutazione dei costi è stata fatta chiedendo un preventivo all’hotel meglio posizionato rispetto alla distanza dal campo e che potesse ospitare le venti persone della squadra in questione: l’hotel “Stadio” situato a San Bonifacio. L’hotel propone soluzioni di stanze doppie, con colazione e cena incluse, per un totale di 110 €/stanza per notte; il totale risulta quindi essere pari a 1100 € (Tab. 4.4).

	Costo unitario	Numero di persone per stanza	Numero ospiti	Costo
Hotel	110 €/stanza	2	20	1100 €
<b>Totale costi alloggio</b>				<b>1100 €</b>

Tab. 4.4: stima totale dei costi per l'alloggio

A tutti i costi citati prima vanno aggiunti quelli per le coppe, per gli arbitri, per l’ambulanza e per i gonfiabili, i quali sono stati stimati attraverso la richiesta di preventivi alle varie aziende. Il costo unitario per le coppe di premiazione è pari a 60 €/coppa, per gli arbitri appartenenti alla federazione è pari a 50 €/giorno per arbitro, per l’ambulanza è di 300 €/giorno mentre per i gonfiabili, il preventivo prevedeva la presenza di due di essi, per due giornate, ed era pari a 600 € totali; il costo di trasporto del cibo che verrà



cucinato a Santo Stefano di Zimella, e poi spostato a Veronella, è trascurabile data la vicinanza tra i due paesi (Tab. 4.5).

Anche questa è una stima basata sui costi attuali, calcolati per eccesso, i quali possono variare in base a diversi fattori.

	Costo unitario	Quantità	Giorni	Costo
Coppe	60 €	8	-	480 €
Arbitri	50 €	2	2	200 €
Ambulanza	300 €	1	2	600 €
Intrattenimento (gonfiabili, ..)	300 €	1	2	600 €
<b>Totale costi aggiuntivi</b>				<b>1880 €</b>

Tab. 4.5: stima totale dei costi aggiuntivi

Sono stati stimati i costi per il marketing, i quali sono suddivisibili in quattro macroaree: sponsorizzazione attraverso social media, cartellonistica, volantinaggio e giornali.

Il *budgeting* per la sponsorizzazione attraverso social media si basa sul CPM (Costo per Mille Impression) di Facebook e Instagram, il quale, individuando un numero *target* di *impression* da raggiungere (30 mila per ogni social), permette di capire quanto investire nei due social network; in particolare, il CPM per entrambi si assume pari a 10 €/CPM (Tobia, 2021). Il costo per raggiungere l'obiettivo posto in termini di *impression*, date le valutazioni precedenti, è pari a 600 €. Per ambedue le campagne lo scopo sarà di reindirizzare il pubblico verso il profilo social di riferimento, il quale verrà aggiornato costantemente con retroscena e immagini del torneo che permetteranno agli appassionati di essere maggiormente coinvolti ed attratti.

Nei capitoli precedenti, è stata condotta un'analisi che ha sottolineato come il posto migliore dove posizionare il cartellone pubblicitario per la promozione del torneo sia

quello a maggior traffico di persone, quindi, in questo caso, a San Bonifacio, in via delle fontanelle. Secondo il preventivo ricevuto, il costo per un'affissione di 15 giorni di un cartellone pubblicitario di dimensioni 150x200 cm, fronte e retro, è pari a 100 €.

Per quanto concerne il volantinaggio, sono stati utilizzati dei valori medi, individuati da Bogdan (2024), per la produzione e la distribuzione dei volantini. I costi sono relativamente contenuti: basti pensare che per 1000 volantini il costo totale si aggira attorno ai 130 €. Ipotizzando una produzione di circa 5000 volantini, in modo da influenzare su larga scala la popolazione dei paesi limitrofi, la spesa finale risulta pari a 650 €.

Avendo già analizzato nel capitolo 2.3.3 i costi e l'influenza dei due principali giornali della zona, L'Arena e Il giornale di Vicenza, si può assumere che la pubblicazione di un modulo su ognuno dei due giornali costerà un totale di 430 €, con una copertura di circa 59mila persone, cioè pari a quelle che li leggono ogni giorno.

Il costo totale che perviene dall'utilizzo delle varie forme di promozione è di 1780 € (Tab. 4.6).

	Costo unitario	Quantità	Costo
<b>Social network</b>	300 €/unit	2	600 €
<b>Cartelloni</b>	100 €/unit	1	100 €
<b>Volantini</b>	0,13 €/unit	5000	650 €
<b>Giornali</b>	215 €/unit	2	430 €
<b>Totale costi marketing</b>			<b>1780 €</b>

Tab. 4.6: stima totale dei costi di marketing

Alla luce delle analisi, dei calcoli e dei preventivi precedentemente citati, in base alle ipotesi fatte, il totale dei costi per l'evento equivale a 5750 € (Tab. 4.7).

	<b>Costo</b>
<b>Energia</b>	85,79 €
<b>Cibo</b>	900 €
<b>Alloggio</b>	1100 €
<b>Elementi aggiuntivi</b>	1880 €
<b>Marketing</b>	1780 €
<b>Totale costi</b>	<b>5750 €</b>

Tab. 4.7: stima totale dei costi

Per i ricavi si possono fare delle stime basate su dati storici, anche se, come per i costi, le variabili in gioco sono molte.

Per stimare gli introiti derivanti dai servizi offerti durante il torneo, si sono presi in considerazione gli ultimi dati della relazione della FIGC sui conti economici del calcio professionistico e non risalenti all'anno 2016. Sono stati analizzati i ricavi dei prodotti derivanti dalla vendita di beni e servizi, in particolare la voce "Eventi ed iniziative". Successivamente si è suddiviso il valore per le società calcistiche dilettantistiche presenti sul territorio italiano, 13000, e si sono, infine, rapportati i ricavi in base alla nostra zona di appartenenza (nord Italia). Il risultato è di un guadagno complessivo di 1300 € circa (FIGC, 2016).

Analizzando i dati riguardanti il torneo organizzato dalla società ospitante durante lo scorso anno calcistico (2022-2023), si evince come ci sia stato un ricavo di 1600 € derivante dalla vendita di cibo, bevande, dato abbastanza in linea con la nostra stima. Oltre a ciò, dobbiamo considerare che il torneo sarà di caratura maggiore e, di conseguenza, avrà un appeal più elevato, che porterà molto probabilmente a dei guadagni superiori rispetto ai precedenti: si ipotizza un aumento del ricavo del 20%.

Il torneo, inoltre, si svolgerà in due giornate, a differenza di quelli svolti fino ad ora dalla società organizzatrice; quindi, si ipotizza un ulteriore aumento dell'80%.

Alla luce di queste considerazioni, partendo da un ricavo medio tra i 1300 € della ricerca e dei 1600 € realmente ricavati lo scorso anno, supponiamo che si ottengano circa 1500 €, ai quali sommiamo un aumento del 20% derivante dal maggiore appeal del torneo, e l'80% dovuto al fatto che si svolgerà in due giornate.

Totale:  $1500 \text{ €} + 1500 \text{ €} \times 20 \% + 1500 \text{ €} \times 80 \% = 3000 \text{ €}$

Tenendo in considerazione le ipotesi elencate nel capitolo 3.2, ogni società dilettantistica nel nord Italia riceve circa 45 mila € annuali da sponsorizzazioni. Ad oggi, la società è in contatto con un'azienda del territorio per la sovvenzione delle spese che non verrebbero coperte dai ricavi precedentemente calcolati; l'accordo stipulato prevede una soglia massima di investimento da parte dell'azienda di 5000 €. Questo permetterebbe all'azienda sponsor di ricevere pubblicità attraverso la promozione dell'evento, del quale risulterebbe la principale sostenitrice, e quindi migliorare la sua *brand image*. Oltre al *main sponsor*, potenzialmente si potranno avere altri ricavi derivanti da aziende che, per collegare il proprio nome ad un torneo così importante, saranno disposte ad investire; si ipotizza un ricavo di 1000 € proveniente da altri sponsor (Tab. 4.8).

	Ricavi
Cibi & bevande	3000 €
Main sponsor	5000 €
Altri sponsor	1000 €
<b>Totale ricavi</b>	<b>9000 €</b>

Tab. 4.8: stima totale dei ricavi

I ricavi stimati non rappresentano una certezza, poiché l'azienda che rappresenta il *main sponsor* dell'evento garantirà una copertura dei costi commisurata a ciò che riterrà

necessario per l'evento, per cui si è preferito limitare i costi a ciò che è necessario per raggiungere l'obiettivo del torneo.

Considerando quindi i ricavi supposti e i costi stimati, sommati alla garanzia che il *main* sponsor dà sulla copertura delle spese ed eventuali altre aziende investitrici, si può affermare con buona certezza che il risultato del bilancio del torneo sarà positivo (Tab. 4.9).

<b>Ricavi</b>	9000 €
<b>Costi</b>	5750 €
<b>Utile</b>	3250 €

Fig. 4.9: stima dell'utile



## CONCLUSIONI

Questa tesi illustra e discute la progettazione di un torneo calcistico dedicato alla categoria “esordienti” che ha come scopi quelli di rafforzare l’immagine della società organizzatrice e quello di permettere una rivalutazione del territorio, favorendo investimenti e spese nella zona. Per fare ciò, è stato necessario studiare una strategia di marketing che consentisse di raggiungere il più ampio numero di persone mantenendo i costi il più possibile bassi. Lo studio dimostra come un mix di vari strumenti di comunicazione risulti essere molto efficace per raggiungere un pubblico più ampio, in particolare sono stati identificati la pubblicità sui giornali, le campagne promozionali sui social, il volantinaggio e la cartellonistica, come quelli più vantaggiosi per raggiungere tutte le fasce d’età *target*.

Dal punto di vista economico, l’obiettivo è quello di riuscire a coprire tutti i costi dell’evento con i ricavi, i quali deriveranno da due principali fonti: sponsor e vendita di alimenti e bevande. Si è evinto che le sovvenzioni del *main* sponsor, sommate a quelle di eventuali sponsor minori e alla vendita di cibi e bevande, riescono a finanziare l’evento, ottenendo anche degli utili.

L’organizzazione di un evento di tale portata presenterà diverse sfide: differenziare in maniera marcata il torneo dagli altri, in modo da contrastare l’elevata presenza di prodotti sostitutivi, e la gestione delle persone, con le quali sarà necessario utilizzare tecniche di marketing relazionale per farle sentire parte importante di questo progetto.

Per la buona riuscita dell’opera, sarà fondamentale la flessibilità e la capacità di adattamento di chi lavora al progetto poiché, nonostante la pianificazione dettagliata attraverso il diagramma di GANTT, gli imprevisti saranno inevitabili e la capacità di rispondere rapidamente e in modo efficace farà la differenza.

Proiettando il torneo al futuro, l’intenzione è quella di ampliare l’evento, coinvolgendo un numero maggiore di squadre e offrendo nuove attività collaterali che possano arricchire l’esperienza complessiva. A lungo termine lo scopo è quello di consolidare il torneo come un appuntamento fisso e prestigioso nel panorama sportivo giovanile della regione, in modo da utilizzare il torneo anche come uno strumento di marketing territoriale, con l’obiettivo di attirare visitatori e investimenti nel territorio.

Sulla base delle analisi condotte e dei risultati ottenuti, si può affermare che il torneo abbia tutte le premesse per diventare un progetto di grande valore, capace di generare benefici sportivi, sociali ed economici.



## BIBLIOGRAFIA

- Aaker D. A. (2015), *Brand equity. La gestione del valore della marca*, FrancoAngeli, Milano
- Berthon et al. (2012), “Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy”, *Business Horizons*
- Buccione C. (n.d.), *Il processo di event management nello sport*, CONI, Roma
- Cherubini S. e Iasevoli G. (2005), “Il marketing per generare valore nel sistema evento”, *Ecole Supérieure de Commerce de Paris relazione presentata al convegno “Le tendenze del marketing”*
- Di Mario M. (2017), *I grandi eventi sportivi come strumento di marketing territoriale per il turismo*, LUISS, Tesi di Laurea
- Falcone D. (2022), *Digital marketing: la rivoluzione nel marketing sportivo*, LUISS, Tesi di Laurea
- FIGC (2016), *Il conto economico del calcio italiano*, Roma
- FIGC (2016), *Report calcio*, Roma
- FISR (2022), *L'evento sportivo Linee Guida*, Roma
- FIGC (1966), *Comunicato Ufficiale n. 551*, Roma
- Freeman R. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Blackwell Publishing, Oxford
- Fullerton S., Russell Merz G. (2008), “The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework”, *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 17, No. 2
- Gravina G. et al. (2011), *La gestione degli eventi sportivi*, Università degli studi di Teramo, Teramo
- James E. Grunig (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Routledge, Londra
- Lagrosen, S., & Grundén, K. (2014), “Social media marketing in the wellness industry”, *The TQM Journal*, Vol. 26, No. 3, p. 253-260
- Lorenzo-Romero (2014), “Co-creation: Customer Integration in Social Media Based Product and Service Development”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*
- Mei F. (2014), *Marketing e Gestione dell'Evento Sportivo*, Università di Roma Tor Vergata, Tesi di Laurea
- Napoleone D. (2017), *Il marketing sportivo delle società calcistiche: modelli di business a confronto e ruolo del brand nella generazione di valore per il club*, LUISS, Tesi di Laurea
- Prunesti A. (2008), *Comunicazione e marketing delle imprese sportive*, FrancoAngeli, Milano
- Rubino F. (2004), *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, FrancoAngeli, Milano

- Sinha R. (2018), “A comparative analysis of traditional marketing v/s digital marketing”, *Jayoti Vidyapeeth Women's University*, Vol. 5, No. 4
- Thoring, K. & Müller R. M. (2011), “Understanding Design Thinking: A Process Model Based on Method Engineering”, *International conference on engineering and product design education*
- Treccani (2002), *Enciclopedia dello sport*, Treccani
- UNESCO (1978), *Carta Internazionale per l'Educazione Fisica e lo Sport*
- Wirtz J. & Lovelock C. (2021), *Services Marketing: People, Technology, Strategy: 9th Edition*, World scientific, Singapore

## SITOGRAFIA

- Antico G. (2023), “La deducibilità (condizionata) delle sponsorizzazioni”; da <https://www.informazionefiscale.it/deducibilita-costi-spese-pubblicita-sponsorizzazioni-sportive> , visitato il 16/05/2024
- Audicom - sistema Audipress (2023/II), “Sistema Audipress 2023/ii: disponibili i nuovi dati sulla lettura dei quotidiani e dei periodici in Italia”, da <https://audipress.it/sistema-audipress-2023-ii-disponibili-nuovi-dati-sulla-lettura-dei-quotidiani-dei-periodici-italia/> , visitato il 20/02/2024
- Blueneews (2022), “I club di calcio contribuiscono all'integrazione sociale dei migranti”, da <https://www.bluewin.ch/it/sport/calcio/i-club-di-calcio-contribuiscono-a-integrazione-sociale-dei-migranti-1340441.html> , visitato il 09/11/2023
- Bogdan S. (2024), “Printing Budgets: How Much Does It Cost to Print a Flyer”, da [https://www.designyourway.net/blog/how-much-does-it-cost-to-print-a-flyer/#google\\_vignette](https://www.designyourway.net/blog/how-much-does-it-cost-to-print-a-flyer/#google_vignette) , visitato il 03/06/2024
- Bonasegale G. (2018), “Business Model Canvas, cos'è e perchè è importante l'approccio visivo al management”, da <https://www.digital4.biz/executive/innovation-management/business-model-canvas/#:~:text=ad%20esempio%2C%20utilizzare%3F-.II%20Business%20Model%20Canvas%20%3%A8%20un%20modello%20strategico%20usato%20per,elementi%20che%20contraddistinguono%20una%20impresa.> , visitato il 20/05/2024
- Bondarchuk Y. (2023), “100+ Word Of Mouth (WOM) Marketing Statistics: Definition, Examples & Strategies”, da <https://marketsplash.com/word-of-mouth-marketing-statistics/> , visitato il 28/05/2024
- Carta G. (2023), “I gruppi di utenti sui social media”, da <https://business.trustedshops.it/blog/gruppi-utenti-social-media> , visitato il 29/05/2024
- Casali A. (2023), “Social Media Marketing: cos'è, come si fa e quali vantaggi porta alla tua azienda”, da <https://www.digital4.biz/marketing/social-media-marketing-cos-e-come-farlo-vantaggi/> , visitato il 19/01/2024
- Creativi srl (2022), “Approfondimento #16”, da <https://creativi.biz/eventi-come-strumento-di-marketing/#:~:text=Un%20evento%20pu%3%B2%20valorizzare%20l,permettere%20una%20comunicazione%20versatile> , visitato il 13/12/2023
- Colantonio P. (2023), “Analisi di Mercato – Definizione, 7 Step e Utilizzo” , da <https://www.marketingdiretto.com/blog/analisi-di-mercato/#:~:text=L'analisi%20dell'offerta%20e%20della%20domanda%20riguarda%20la%20valutazione,per%20tali%20prodotti%20o%20servizi.> , visitato il 20/05/2024
- Comune di Veronella (2023), “Diritti di segreteria SUAP commercio”, da [https://www.comune.veronella.vr.it/myportal/C\\_D193/api/content/download?id=642ab7371098dd0087bfa1bb](https://www.comune.veronella.vr.it/myportal/C_D193/api/content/download?id=642ab7371098dd0087bfa1bb) , visitato il 16/05/2024

- Domuseconomy (2019), “Quanto costa un piatto di pasta? Facciamo due conti!”, da <https://www.domuseconomy.it/quanto-costa-piatto-pasta/> , visitato il 31/05/2024
- Elia S. (2022), “Mission e Vision aziendale: differenze, funzioni ed esempi”, da <https://www.unidprofessional.com/mission-e-vision-aziendale-differenze-funzioni-esempi/> , visitato il 10/05/2024
- Epstein J. (2023), “Advertising on a Billboard 101: The Complete Guide for 2023”, da <https://www.billups.com/articles/billboard-advertising> , visitato il 29/05/2024
- Fetherstonhaugh B. (2009), “The 4Ps are out, the 4Es are in”, da [https://www.ogilvy.com/On-Our-Minds/Articles/the\\_4E\\_-are\\_in.aspx](https://www.ogilvy.com/On-Our-Minds/Articles/the_4E_-are_in.aspx) , visitato il 09/11/2023
- FIGC (2023), “Guida all’organizzazione dei tornei giovanili organizzati da società”, da [https://www.figc.it/media/209767/cu\\_n\\_5\\_sgs\\_guida\\_organizzazione\\_tornei\\_2023\\_2024.pdf](https://www.figc.it/media/209767/cu_n_5_sgs_guida_organizzazione_tornei_2023_2024.pdf) , visitato il 24/05/2024
- FIGC (2023), “ReportCalcio2023”, da [https://figc.it/media/uploads/federazione/trasparenza/FIGC-ReportCalcio2023\\_BD.pdf](https://figc.it/media/uploads/federazione/trasparenza/FIGC-ReportCalcio2023_BD.pdf) , visitato il 21/05/2024
- FIGC (2024), “Tornei Nazionali 2023-2024”, da <https://www.figc.it/it/giovani/tornei/tornei-nazionali-2023-2024/> , visitato il 17/05/2024
- Finesso S. (2022), “ASD e riforma dello sport: il nuovo decreto cambia il regime fiscale”, da <https://www.fiscoetasse.com/approfondimenti/14899-asd-e-riforma-dello-sport-il-nuovo-decreto-cambia-il-regime-fiscale.html> , visitato il 16/05/2024
- Gianni M. (2021), “Digital marketing, cos’è davvero oggi e perché è la chiave per la crescita delle aziende”, da <https://www.digital4.biz/marketing/digital-marketing-per-la-crescita-delle-aziende/>, visitato il 20/02/2024
- Inside marketing (2018), “Definizione di out of home advertising”, da <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/out-of-home-advertising/> , visitato il 19/01/2024
- Lavecchia V. (n.d.), “Diagramma di Gantt: spiegazione e rappresentazione”, da <https://vitolavecchia.altervista.org/diagramma-di-gantt-spiegazione-rappresentazione/> , visitato il 20/02/2024
- Maggi S. (2020), “Le leggi del marketing dettate da Jordan”, da <https://www.tradecomunity.it/2020/06/le-leggi-del-marketing-dettate-da-jordan> , visitato il 19/01/2024
- Metrorepro (n.d.), “The Benefits & Effectiveness of Leaflet Distribution”, da <https://metrorepro.co.uk/the-benefits-effectiveness-of-leaflet-distribution/> , visitato il 28/05/2024
- Moscardelli S. (2020), “Il marketing sportivo: lo strumento di marketing territoriale”, da <https://www.linkedin.com/pulse/serena-moscardelli/?trackingId=bhj%2BTjoRSSiUu%2Biz%2B3kexQ%3D%3D> , visitato il 20/02/2024

- Nunziati F. (2022), “Le autorizzazioni necessarie per gli eventi sportivi: guida completa”, da <https://www.money.it/guida-autorizzazioni-eventi-sportivi#Spettacoli-e-intrattenimenti-con-capienza-superiore-a-200-persone> , visitato il 20/02/2024
- Pace F. (2023), “Marketing sportivo: tipi, esempi e strategie”, da <https://businessyield.com/it/marketing/sports-marketing/> , visitato il 20/02/2024
- Padovanet (2023), “Attività di somministrazione e/o vendita in occasione di manifestazioni temporanee”, da <https://www.padovanet.it/informazione/attivita-di-somministrazione-eo-vendita-occasione-di-manifestazioni-temporanee> , visitato il 20/02/2024
- Paparo A. (2020), “Air Jordan: come nasce un brand da miliardi di dollari”, da <https://squaremediaagency.it/2020/05/12/air-jordan-come-nasce-un-brand-da-miliardi-di-dollari/> , visitato il 19/01/2024
- Payback (2020), “Quanto Costa un cartellone pubblicitario?”, da <https://www.paybackadv.com/quanto-costa-un-cartellone-pubblicitario/#:~:text=1%20varia%20da%20%E2%82%AC%20450,giorni%20di%20noleggio%20cartelloni%20pubblicitari> , visitato il 20/02/2024
- Pegoraro P. (2016), “LeBron James-Nike: contratto a vita da 1 miliardo di dollari”, da [https://www.eurosport.it/basket/nba/2015-2016/lebron-james-nike-contrattone-megagalattico-da-1-miliardo-di-dollari\\_sto5576104/story.shtml](https://www.eurosport.it/basket/nba/2015-2016/lebron-james-nike-contrattone-megagalattico-da-1-miliardo-di-dollari_sto5576104/story.shtml) , visitato il 19/01/2024
- Pergolini E. (2022), “Brand Association: Heinz e la campagna “Draw the ketchup””, da <https://marketing-espresso.com/brand-association-heinz-e-la-campagna-draw-the-ketchup/#:~:text=La%20%E2%80%9Cbrand%20association%E2%80%9D%20%C3%A8%20il,fondamentale%20creare%20delle%20associazioni%20positive>
- Piccola M. (2023), “Cos'è un Grafico PERT?”, da <https://www.edrawsoft.com/it/pert-chart.html> , visitato il 20/02/2024
- PubliAdige (2018), “Tariffe pubblicitarie 2018”, da [https://media.gruppothesis.it/media/attach/2018/02/TARIFFE\\_PUBBLICITARIE\\_2018.pdf](https://media.gruppothesis.it/media/attach/2018/02/TARIFFE_PUBBLICITARIE_2018.pdf) , visitato il 20/02/2024
- Raeburn A. (2024), “Analisi SWOT: cos'è e come si usa (con esempi)”, da <https://asana.com/it/resources/swot-analysis> , visitato il 20/05/2024
- Sartini M. (2023), “ReportCalcio 2023: Dati e Trend del Calcio in Italia nel 13° Rapporto Figc”, da <https://fai.informazione.it/42257017-F81A-48AA-9427-3210B69B8320/ReportCalcio-2023-Dati-e-Trend-del-Calcio-in-Italia-nel-13-Rapporto-Figc> , visitato il 20/05/2024
- Social Media Soccer (2022), “I settori che investono di più nei Top5 campionati europei”, da <https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/i-settori-che-investono-di-piu-nei-top5-campionati-europei.html> , visitato il 09/11/2023
- Square media agency (2021), “Marketing sportivo: brand che diventano famosi”, da <https://squaremediaagency.it/2021/02/21/marketing-sportivo/> , visitato il 09/11/2023
- Spinosi Marketing (n.d.), “Marketing mix: "e se integrassimo il marketing 4p con il marketing 4c?””, da <https://www.spinosismarketing.com/it/consulente-societa->

[consulenza-marketing/strategie-di-vendita-tecniche/marketing-mix-marketing-4p-marketing-4c.html](https://www.consulenza-marketing.com/strategie-di-vendita-tecniche/marketing-mix-marketing-4p-marketing-4c.html) , visitato il 29/05/2024

Teague S. (2023), “How Much Do Billboards Cost?”, da <https://walleteminded.com/articles/how-much-do-billboards-cost/> , visitato il 29/05/2024

The innovation factory (2023), “Cos’è la brand equity e perché è importante”, da <https://www.theinnovationfactory.it/it/blog/cose-la-brand-equity-e-perche-e-importante/> , visitato il 09/11/2023

Tobia M. (2021), “CPM medio Facebook: 3 metodi per abbassare il costo”, <https://matteotobia.it/blog/cpm-medio-facebook/> , visitato il 31/05/2024

Venturoli E. (2017), “Le 4 macro aree del marketing sportivo”, da <https://rtrsports.com/blog/funzioni-marketing-sportivo/> , visitato il 13/12/2024

Vittadini N. (2018), "L'importanza di Instagram per raccontare l'identità di un club", da <https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/nicoletta-vittadini-unicatt-limportanza-di-instagram-per-raccontare-lidentita-di-un-club.html> , visitato il 19/01/2024

Zanetti N. (2022), “Analisi PESTEL: conosci i fattori che non puoi influenzare e reagisci con strategie ad hoc”, da <https://b-plannow.com/analisi-pestel-conosci-i-fattori-che-non-puoi-influenzare-e-reagisci-con-strategie-ad-hoc/> , visitato il 20/05/2024

Zanetti N. (2022), “Il modello di Porter: cos’è e come usarlo per valutare la propria posizione rispetto ai competitor”, da <https://b-plannow.com/il-modello-di-porter-cose-e-come-usarlo-per-valutare-la-propria-posizione-rispetto-ai-competitor/> , visitato il 20/05/2024