



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"MARCO FANNO"

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA

Tesi di laurea

CASO JUVENTUS F.C.: DALLA CRISI DEL 2006 AL
PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL BRAND
JUVENTUS F.C.: FROM THE CRISIS OF 2006 TO THE
INTERNATIONALIZATION OF ITS BRAND

Relatore:
Prof. BELUSSI FIORENZA

Laureando:
QUEIROLO FRANCESCO

Anno Accademico 2018-2019

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

INDICE

| | |
|--|---------|
| Introduzione | pag. 5 |
| 1. Il marketing ed il branding nello sport | |
| 1.1. Introduzione al marketing | pag. 7 |
| 1.2. Il marketing strategico e il marketing mix | pag. 10 |
| 1.3. Inbound marketing | pag. 18 |
| 1.4. Marketing nel calcio | pag. 20 |
| 1.5. L'importanza del brand nelle società calcistiche | pag. 25 |
| 2. Juventus Football Club | |
| 2.1. Breve storia del club | pag. 27 |
| 2.2. I danni di immagine ed economici post Calciopoli | pag. 32 |
| 3. Strategie di marketing della Juventus Football Club S.p.A. | |
| 3.1. Lo "Stile Juve" | pag. 33 |
| 3.2. Strategia "Less is More" | pag. 34 |
| 3.3. Marketing Mix di Juventus | pag. 36 |
| 3.4. La nuova mission: l'internazionalizzazione | pag. 40 |
| 3.5. Lo stadio di proprietà: Allianz Stadium | pag. 42 |
| 3.6. L'e-commerce attraverso i Social Network | pag. 49 |
| 3.7. Il merchandising di Juventus | pag. 55 |
| 3.8. Gli effetti di Cristiano Ronaldo sul brand Juventus | pag. 58 |
| 4. Rebranding di Juventus Football Club S.p.A. | |
| 4.1. Lo sviluppo del nuovo logo | pag. 63 |
| 4.2. La brand Identity, Image, Awareness e Reputation | pag. 67 |
| 4.3. "Black & White and More" | pag. 71 |
| 4.4. Partner Commerciali e iniziative per l'internazionalizzazione | pag. 73 |

| | |
|--------------------|---------|
| Conclusioni | pag. 79 |
| Bibliografia | pag. 81 |
| Sitografia | pag. 82 |

INTRODUZIONE

La Juventus è un club calcistico con oltre 121 anni di storia alle spalle ed è stata presente in diversi periodi della storia moderna, spesso cercando di essere una fonte di distrazione per le masse nei periodi difficili, come lo è ancora oggi.

Era solamente il nome di una squadra che però, oggi, come altre realtà è diventata una vera multinazionale che genera centinaia di milioni di Euro di ricavi.

Ancora oggi dai propri tifosi la Juventus viene percepita come una famiglia, da amare e difendere a qualunque costo.

Tuttavia, per poter regalare gioie ai propri tifosi ed essere sempre competitiva, deve essere strutturata come una vera e propria azienda, con un piano di sviluppo strategico e attraverso le moderne leve del marketing mix.

Prima del 2006 la società era una delle tre più potenti d'Europa sia a livello sportivo che economico ma con lo scoppiare del caso e del processo denominato dai media "Calciopoli" la società perse le proprie star, il fatturato regredì velocemente e all'improvviso, complice anche la retrocessione con penalizzazione, perse lo status di regina del calcio Europeo ed italiano.

Fu allora che, fortunatamente, avviò un processo di ristrutturazione societario dove pose le basi per arrivare dove è oggi, ovvero all'apice del calcio italiano e ai vertici di quello europeo.

Oggi il nuovo piano strategico di sviluppo è più complicato che mai poiché è il momento della riconferma; quella situazione in cui serve far sì che gli sforzi in termine di investimenti diano i propri frutti e permettano alla società di poter campare senza quei rischi troppo legati ai successi sul campo.

Società come il Real Madrid, il Barcellona, il Bayern Monaco, il Manchester United generano ricavi superiori a quelli del club bianconero con l'aggravante che i loro risultati economici non dipendono necessariamente dai risultati sportivi, ma dal merchandising, dal market pool e dalle sponsorizzazioni.

In questo elaborato quindi, si cercherà di spiegare le scelte e le strategie della società sabauda per colmare il gap con le altre superpotenze europee.

Nel primo capitolo verrà presentata una introduzione ai principi generali del marketing e del suo sviluppo nelle società sportive in relazione poi all'importanza del brand nelle società calcistiche.

Nel secondo capitolo verrà introdotta una breve storia del club insieme alla sua struttura attuale e alle problematiche sorte dopo Calciopoli a livello d'immagine con la perdita di alcune importanti sponsorizzazioni che influirono anche sul piano economico.

Il terzo capitolo invece si occuperà delle strategie di marketing della Juventus, con le varie iniziative per l'internazionalizzazione e la spiegazione del marketing mix della società.

Il quarto capitolo si occuperà invece del rebranding societario attraverso il lancio della campagna "Black&White and More" e con il problema dell'appartenenza dei tifosi ai simboli più tradizionali ma legato alla necessità di aprirsi verso i potenziali nuovi mercati.

CAPITOLO I

IL MARKETING ED IL BRANDING NELLO SPORT

I.I INTRODUZIONE AL MARKETING

Nell'epoca in cui viviamo, se ci guardiamo attorno, siamo circondati da messaggi scritti in modalità estremamente visibili per catturare la nostra attenzione e convincerci che abbiamo assolutamente bisogno di un particolare servizio o prodotto. Tutto questo è solo una parte di quali sono le funzioni del marketing; certamente il ruolo di chi lavora in questa disciplina prevede diverse mansioni tra cui anche quella di rendere appetibile un prodotto e di studiarne le implicazioni e i metodi per renderlo bene accetto al pubblico.

La definizione data dalla American Marketing Association è quella che, forse, maggiormente ci fa comprendere le utilità del marketing: *“il marketing è il processo che pianifica e realizza la progettazione, la politica dei prezzi, la promozione e la distribuzione di idee, beni e servizi volti a creare mercato e a soddisfare obiettivi di singoli individui e organizzazione”*.

Il vocabolo “processo” è utile come sentore che dietro al marketing ci sia di più: non è solamente un'azione o una metodologia per promuovere un servizio od un prodotto, ma consiste in un complesso disegno con lo scopo di raggiungere un obiettivo. Non è altro che l'insieme delle attività che l'impresa utilizza per raggiungere le proprie necessità, attraverso i processi di scambio.

Una cosa molto importante, di cui bisogna tenere conto è che stiamo affrontando un periodo in cui la globalizzazione lo sta facendo da padrona e quindi emerge la necessità di stare al passo delle varie trasformazioni delle esigenze del mercato, ed è così che si è sviluppato il “global marketing”. Alon I e Jaffe E., (2012) ci permettono di avere una panoramica nell'epoca della globalizzazione sulle basi del marketing internazionale.

Infatti, secondo i due autori, quest'ultimo ha l'obiettivo di raggiungere il coordinamento, la razionalizzazione e l'integrazione in tutto il globo di tutte le attività di marketing al fine di sfruttare i vantaggi delle economie di scala, ottimizzare le risorse e ridurre i costi.

Le caratteristiche del global marketing, confrontate con quelle del marketing locale, sono:

- Maggiore incertezza: il mercato globale è molto più imprevedibile;
- Eterogeneità: ci sono più differenze che somiglianze tra i mercati.

Secondo la struttura di CAGE la distanza tra due Paesi può essere misurata in termini di:

- Cultura: lingua, etnicità, religione, valore e norme;
- Amministrazione: legge, rischio politico, strutture governative;
- Geografia: grandezza Paese, infrastrutture, clima, lontananza dai confinanti;

- Economia: reddito, costi per avviare e proseguire un'attività, prezzi, risorse umane e naturali.

La struttura EPRG definisce quattro approcci o modalità di gestione dei mercati esteri:

- Etnocentrico: il focus è sul mercato interno, la strategia nazionale viene applicata all'estero e i mercati esteri sono considerati secondari;
- Policentrico: la gestione decentralizzata consente agli affiliati di sviluppare la propria strategia di marketing, c'è poco spazio per il mercato standardizzato e c'è qualche integrazione o coordinamento;
- Regio centrico: uno sforzo di integrazione del marketing e, laddove possibile, la standardizzazione avviene per tutti i paesi che comprendono un'intera regione (es. UE), inoltre le pratiche locali sono acquisite e condivise;
- Geocentrico: si tenta di implementare il marketing globale integrando le operazioni in tutto il mondo, come sopra la standardizzazione e la conoscenza condivisa vengono applicate il più a lungo possibile.

L'internazionalizzazione si verifica quando un'impresa prende una decisione strategica per entrare nei mercati esteri e adatta le sue operazioni (strategia, struttura, risorse) agli ambienti internazionali, ecco il modello di espansione di Ansoff:

| Mercato\Prodotti | Attuale | Nuovo |
|------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Attuale | 1) Entrata nel Mercato | 2) Sviluppo Prodotto |
| Nuovo | 3) Sviluppo del Mercato | 4) Diversificazione Prodotto/Mercato |

Fig.1 modello di espansione di Ansoff

- 1) Le risorse sono dedicate alla pubblicità più aggressiva, alla promozione delle vendite, al servizio clienti e ai miglioramenti delle relazioni;
- 2) La diversificazione richiede lo sviluppo o l'acquisizione di nuovi prodotti o l'espansione della linea;
- 3) L'internazionalizzazione dei nuovi mercati geografici: possono essere esclusivamente nazionali o nazionali e globali;
- 4) Come Apple: originariamente commercializzata nel mercato della progettazione grafica (ora commercializzata per il consumatore finale), ampliata a livello globale e offerta di prodotti;

I driver per l'internazionalizzazione possono essere divisi come interni ed esterni o reattivi (affrontare una minaccia) e proattivi (raggiungere le opportunità):

Proattivi:

- Ricerca del mercato: crescita (per prevenire la concorrenza, servire meglio i clienti o sfruttare i vantaggi competitivi);
- Ricerca di efficienza: guadagnare economie di scala e di scopo (spesso aziende che sono già all'estero);
- Ricerca di risorse: investire all'estero per acquisire risorse (materie prime, salari bassi);
- Ricerca strategica delle risorse: ottenere un vantaggio competitivo acquisendo risorse per obiettivi a lungo termine (conoscenza, capitale umano);

Esterno: agente di cambio (compratori stranieri il cui ruolo sta implementando una modifica, ad esempio nel suo grande magazzino), accordi commerciali che riducono le tariffe, altre opportunità di mercato estero o vantaggio di posizione;

Reattivo:

Interno come diversificazione del rischio o eccesso di capacità, esterno come ordini non richiesti, pressioni competitive o calo della domanda.

È importante possedere un piano marketing all'interno della propria realtà imprenditoriale e aziendale in quanto la pianificazione e l'organizzazione, devono avvenire con regole specifiche, con dati e rilevazioni precise. La precisione dunque è essenziale per riuscire poi a sfruttare tutti gli strumenti che abbiamo a disposizione grazie al marketing strategico.

I.II IL MARKETING STRATEGICO E IL MARKETING MIX

Nell'idea di Peter Drucker emergeva il concetto per cui le molteplici attività del marketing strategico, che spaziavano dallo studio dei mercati e dei propri obiettivi per chiudere con lo studio dei competitors, avrebbero concesso agli imprenditori di conoscere la propria ubicazione nel mercato, per poi riuscire nell'obiettivo di soddisfare i bisogni dei clienti.

Infine, secondo l'economista naturalizzato statunitense, tra le innumerevoli mansioni del marketing ci sarebbe anche l'elaborazione di un piano marketing strategico e di brand positioning. Il marketing mix è il risultato dell'aggregazione tra le due fasi della strategia del marketing: quello strategico e quello operativo. Insieme hanno il dovere di raggiungere gli obiettivi prefissati. Il marketing strategico si occupa della strategia e di tutto quello che riguarda la pianificazione e l'analisi, mentre il marketing operativo che si occupa di concretizzare la parte strategica. Per raggiungere vantaggi competitivi, le aziende devono sviluppare strategie di global marketing; e come descritto da Alon I e Jaffe E., (2012) esistono tre approcci:

- a) Standardizzazione;
- b) Configurazione/Coordinazione;
- c) Integrazione della catena del valore.

Una strategia di marketing globalizzato vedrebbe opportuno standardizzare gli elementi del marketing mix in tutti i mercati occupati dall'azienda. Alcune compagnie potrebbero avviare il processo di standardizzazione dei prodotti ma poi dovrebbero localizzare le campagne pubblicitarie.

Una strategia di standardizzazione sarebbe preferibile per:

- Economie di scala;
- Allentamento pressione imposto dai clienti internazionali per la distribuzione di prodotti uniformi;
- I prodotti standardizzati possono essere facilmente introdotti nei mercati esteri in modo da recuperare l'investimento;
- La standardizzazione può abbattere i costi di produzione.

Anche se, ci sono dei fattori che vanno contro la standardizzazione:

- I gusti differenti dei consumatori;
- Diverse campagne pubblicitarie.

Lo sviluppo del Progetto di marketing passa attraverso sei punti chiave: individuazione degli obiettivi, studio dei competitors, l'analisi SWOT, processi di segmentazione, targeting e positioning sono fondamentali per impostare strategie di marketing efficaci. È importante fare in modo che le strategie di marketing siano in grado di guidare l'offerta verso le necessità dei clienti. Più nel dettaglio ecco le varie funzioni:

1. Obiettivi: sono i risultati desiderati che portano alle vendite e ai profitti. Devono essere dettagliati, realistici, quantificabili (definiti in termini economici di utile netto o fatturato) e posti in ordine gerarchico;
2. Analisi dello scenario competitivo: analisi del mercato, della concorrenza, dei consumatori: marketing audit;
3. Analisi SWOT: identificazione dei punti di forza e di debolezza dell'azienda (Strengths and Weaknesses), valutazione delle opportunità e dei rischi del mercato (Opportunities and Threats);
4. Segmentazione: il processo di divisione di un mercato in segmenti distinti di clienti, che si comportano allo stesso modo o hanno esigenze simili, ciascuno dei quali richiede un marketing mix personalizzato;
5. Targeting: processo di scelta dei segmenti in base alla loro attrattiva (dove competere);
6. Posizionamento: attività che portano il cliente (nei segmenti scelti) a localizzare il prodotto in modo chiaro e modo distinto rispetto ai prodotti della concorrenza (come competere).

Per quanto riguarda la segmentazione ogni segmento deve essere: misurabile (dimensioni, disponibilità a pagare, profilo generale), differenziato (ogni segmento ha diverse risposte alla strategia di marketing), accessibile (tutti i clienti possono essere raggiunti attraverso i canali di marketing), redditizio (in termini di dimensioni) e stabile (lunga durata nel tempo).

La globalizzazione ha un effetto polarizzante sui segmenti: da un lato alcuni segmenti di consumatori simili stanno diventando più facili da identificare in tutto il mondo, dall'altro una serie di segmenti è stimolata da differenze nelle culture, abitudini sociali e tutte le differenze mondiali.

Per trovare le variabili di segmentazione possiamo distinguere tra approccio ex ante (basato su descrittori) ed approccio ex post (basato sul valore atteso). Il primo è un approccio da scrivania che inizia con la correlazione logica (anche intuitiva) tra variabili sociodemografiche (abbiamo l'idea che una data segmentazione potrebbe funzionare quindi ci

basiamo su di essa come test), quest'ultima si basa sulla differenza effettiva tra i clienti che utilizzano lo stesso bene (proviene da prove empiriche e sperimentali sul loro valore atteso).

Possiamo distinguere due approcci dall'entità utilizzata come base per la segmentazione:

- Segmentazione basata sui paesi: (Macro) utilizza variabili geografiche, demografiche e socioeconomiche (come ad es. posizione, PNL pro capite, dimensioni della popolazione o dimensione della famiglia) per raggruppare i paesi in segmenti di mercato. Consente a un'azienda di centralizzare le proprie operazioni per gruppi di paesi simili ma non considera le differenze dei consumatori all'interno di ciascun paese. Due tipi:
 - Culturale: (segmentazione verticale) identificazione di gruppi di paesi che sono simili in termini di alcuni macro-indicatori o in termini di cultura (non riconosce l'esistenza di segmenti transfrontalieri);
 - Identificazione transnazionale: (segmentazione orizzontale) all'interno di paesi di cluster di microprestiti nazionali segmenti culturalmente vicini raggruppati in segmenti transnazionali di consumatori globali.
- Segmentazione basata sui consumatori: i consumatori (Micro) di tutto il mondo sono raggruppati in base a criteri psicografici e variabili comportamentali (preferenze culturali, valori e attitudini, scelte di vita), alcuni segmenti possono essere presenti su scala globale (es. vestiti fatti in Italia, prodotti dietetici) mentre altri possono essere particolari per un determinato paese o regione;

La segmentazione basata sul processo di acquisto sembra essere molto efficace (applicata da Pirelli e Amplifon): in primo luogo, è necessario definire il percorso decisionale del cliente e lo applico in tutto il mondo, su questa base comportamentale viene eseguita l'analisi del cluster e quindi, per ciascun cluster, il miglior canale di comunicazione per raggiungere i clienti viene trovato come il messaggio giusto per stimolare quella data fase del CDJ.

Secondo il framework VALS (Values and Lifestyle program), i segmenti di consumo sono definiti sulla base di tratti di personalità che influenzano il comportamento nel mercato: il modello classifica otto gruppi in un continuum tra alto livello di risorse e innovazione e, al contrario, basso livello di risorse e innovazione. Le critiche a questo tipo di segmentazione sono: più uno strumento per la pubblicità e il branding che una segmentazione efficace e, inoltre, i marketer oggi stanno spendendo più sforzi cercando di capire i clienti quando dovrebbero cercare di capire i loro bisogni (non vogliono un trapano ma un buco);

Considerando i processi di segmentazione B2B ci sono diverse differenze: dimensioni (il mercato B2B raramente supera diverse centinaia di clienti aziendali, mentre i mercati consumer sono letteralmente milioni di clienti), volume (volume di business di gran lunga superiore ai singoli acquisti dei consumatori) e processo di acquisto (molto più complesso). I

clienti aziendali possono essere segmentati in base a dati demografici, alla loro localizzazione o settore e sullo stile di vita di o su che generi di pagamento.

La teoria della “coda lunga” di Chris Anderson afferma che la tecnologia sta trasformando i mercati di massa in milioni di nicchie, questa tendenza crea un grafico "long tail" in cui le vendite di successo rappresentano il grosso seguito da una lunga coda di prodotti sconosciuti che non hanno avuto possibilità di esposizione prima del web. La soluzione per i professionisti del marketing è continuare a commercializzare i loro prodotti più popolari per rimanere redditizi, ma ampliare il loro portafoglio in modo economicamente conveniente per attirare il pubblico di coda lunga.

La profilatura è una segmentazione ex post: gli utenti del prodotto indifferenziato sono raggruppati in diversi profili sulla base del loro utilizzo. Può essere usato come test per una segmentazione successiva.

Per quanto riguarda il processo di Targeting, i criteri utilizzati per definire l'attrattiva per ciascun segmento sono: dimensioni del mercato e tasso di crescita (a seconda del PLC), posizione competitiva, accessibilità al mercato e idoneità al cliente (con il marchio, la reputazione e le risorse dell'azienda). Approcci diversi:

- Indifferenziato: chiamato anche marketing di massa / standardizzato, la strategia si basa sulle esigenze comuni dei propri clienti anziché sulle differenze. Pochissimi marchi sono riusciti a essere marchi globali di successo, secondo John Quelch hanno lo stesso posizionamento in tutto il mondo (ad esempio Disney e Coca Cola), si concentrano su una singola categoria di prodotti (ad esempio Nokia), il nome della società è il nome del marchio, accesso al villaggio globale e rispetto della responsabilità sociale. Tuttavia, la strategia indifferenziata sta cominciando a svanire con l'intensificarsi della competizione globale;
- Differenziato: l'obiettivo è quello di adattare il marketing mix a ciascun segmento target (ad esempio, Nokia ha identificato quattro categorie: dal vivo si occupa del design, connettersi è facile da usare, raggiungere vuole massimizzare la produttività ed esplorare sono tecnologicamente avanzati);
- Concentrato: chiamato anche targeting di nicchia, la società si concentra intensamente su un segmento del mercato e progetta i suoi sforzi di marketing con quel segmento in mente. La riduzione della concorrenza e la quota dominante sono "pros", ma la mancanza di "diversificazione del portafoglio" significa maggiori rischi finanziari;
- Personalizzato: chiamato anche micro-marketing, comporta una segmentazione ancora più profonda rivolta a sotto segmenti di consumatori molto specifici (i principali livelli di micro marketing sono segmenti, nicchie, aree locali e individui).

Internet (cookie, direct mail) consente questo tipo di strategia: visualizzazione di annunci relativi agli interessi degli utenti di Internet;

Nella fase denominata “positioning” il consumatore confronta marchi e prodotti simili e crea una mappa mentale di essi relativa ai suoi bisogni e desideri individuali, l'obiettivo del marketer è quello di influenzare la posizione che i marchi hanno nella mente dei consumatori in relazione ai marchi concorrenti. Il successo del posizionamento si traduce in forti legami emotivi a lungo termine con il marchio (ad esempio Guinness utilizza una comunità virtuale). Il posizionamento potrebbe essere coerente in tutto il mondo ma molto dipende dal fatto che il marchio possa soddisfare le esigenze umane universali o se sia adatto a un pubblico più limitato (alcune marche riposizionano i loro prodotti sulla base dei vantaggi più interessanti per il mercato locale).

La percezione del prodotto o del marchio può essere diversa al di fuori del paese di origine, ci sono quattro tipi di effetto prisma:

- Trasparente: il posizionamento del prodotto è lo stesso in paesi stranieri (ad esempio, materie prime);

- Amplificazione: il prodotto è posizionato più favorevolmente all'estero, il che significa che in paesi stranieri è in grado di farlo

soddisfare le esigenze dei clienti di livello superiore (ad esempio Ford e Volkswagen in Italia);

- Deformazione: il concetto di prodotto nei paesi stranieri è diverso da quello previsto nel paese di origine (il prodotto soddisfa esigenze diverse);

- Riduzione: in un paese straniero la percezione del prodotto è inferiore al paese di origine (ad esempio, i vini californiani in Italia o in Francia);

Esempio di Coca-Cola: la posizione è la sensazione di felicità, nel Regno Unito significa divertimento e sorpresa (il distributore che fa regali) in India significa collegare il paese con il Pakistan (videochiamata).

Il marketing mix rappresenta l'unione di tutte le strategie intraprese per arrivare alla promozione di un prodotto attraverso un piano marketing.

Il marketing mix si divide in quattro caratteristiche, ovvero le 4P del marketing:



Fig. 2 rappresentazione 4P del marketing mix (www.ionos.it)

- Product (prodotto)
- Price (prezzo)
- Place (punto vendita o distribuzione)
- Promotion (promozione o comunicazione)

Il prodotto è una parte molto importante del marketing, senza di esso o dei servizi che sono anch'essi prodotti, ci sarebbe ben poco da promuovere e perché attorno al concetto di “prodotto” ci sono una serie di fattori che poi compongono il prodotto in sé come per esempio i materiali, il logo sovrapposto, le scelte sui colori ecc.

Risulta fondamentale conoscere il tipo di target di clienti a cui si vuole proporre il prodotto, essendo quest'ultimo, come già detto, una parte importante per il processo, poiché solo conoscendo le risposte alle domande si avrà un'idea concreta di cosa fare, se dovrebbe essere più qualitativo o quantitativo e i servizi che è in grado di proporre al cliente.

L'immagine del prodotto è data anche dal design e dal packaging; se questi ultimi fossero particolarmente diversi dalla massa, renderebbero più facile il loro riconoscimento rispetto ai competitors.

Il design deve essere esteticamente valido e praticamente funzionale alla sua utilizzazione. Prendendo in considerazione gli smartphones della Apple si potrà notare come tutti i

meccanismi per attivare le loro funzioni sono intuitivi magari con un design non tradizionale ma che colpisca il consumatore e che sia riconoscibile come prodotto legato a quel brand in particolare.

Per quanto riguarda il packaging, esso deve essere adeguato in base al tipo di prodotto che deve avvolgere: se prodotto di elevato valore allora la confezione dovrà essere elegante e richiamare lo stile del brand o, se confezione standard se è un prodotto senza un grande valore economico. La cosa importante è che deve essere facilmente riconoscibile e rispecchiare l'immagine dell'azienda.

Il prezzo di un prodotto è un elemento fondamentale nello sviluppo delle strategie di mercato poiché permette di generare introiti di cassa. Nella strategia rientrano anche gli adattamenti dei prezzi e le eventuali promozioni, qualunque esse siano. Il calcolo dei costi di produzione (anche quelli per il materiale) e di distribuzione è importante per conoscere il potere d'acquisto, attraverso la conoscenza del capitale necessario per ogni prodotto che devono essere calcolati durante il processo di produzione e le abitudini del target allo scopo di ottenere il miglior margine possibile.

Nell'eventualità che i clienti trovino un prodotto simile a prezzi più convenienti, andrebbero a cercare il miglior rapporto qualità-prezzo. Tuttavia, i clienti conoscono le qualità del prodotto ed il fatto che se è un prodotto di qualità allora risulta difficile mantenere prezzi bassi anche per via del discorso precedente sui costi di produzione e del margine di profitto.

La distribuzione è quella fase che ci permette di poter far arrivare il prodotto al cliente. Il tutto può avvenire o con il canale diretto o indiretto. Il canale diretto è molto immediato poiché c'è un rapporto con il cliente, ma tenendo conto dei costi per distribuire il prodotto ci si rende conto che appena l'azienda dovesse iniziare a dover distribuire i suoi prodotti in giro per il paese o addirittura all'estero questi costi di distribuzione crescerebbero enormemente. Restando nella fase in cui la società non avesse ancora raggiunto certe posizioni, il margine di profitto per ogni prodotto, grazie a questo tipo di distribuzione anche perché non era previsto l'intermediario.

Utilizzando il canale corto invece il margine di profitto è minore poiché l'utilizzo di un intermediario e quindi il pagamento della sua provvigione. Quest'ultimo porta il prodotto al cliente finale dopo un'attenta analisi. Il canale corto permette di avere un maggior margine d'azione tant'è che spesso viene utilizzato dalle grandi aziende o di vendita al dettaglio.

Il tema dibattuto acutamente sul fatto se sia meglio vendere il prodotto nel negozio di proprietà o insieme alla concorrenza, preferibilmente online o offline. Queste son domande da tenere in considerazione sempre nella politica di voler aumentare i margini di profitto, diminuire i costi di gestione attraverso economie di scala.

Una delle fasi più complicate quando si cerca di avviare un'azienda o introdurre un nuovo prodotto è quella del far sì che i potenziali clienti si interessino a noi e per fare in modo che questo accada bisogna investire nella promozione. Una strategia di promozione ha come scopo quello di promuovere la vendita di un prodotto e creare un'immagine positiva del marchio e dell'azienda. Attraverso la promozione i potenziali clienti dovrebbe recepire tutte le informazioni necessarie sull'acquisto del prodotto ed è importante farlo dove è più congeniale per l'obiettivo:

- Misure pubblicitarie offline: tv, radio, giornali, riviste, manifesti, ecc.
- Misure pubblicitarie online: pubblicità display, pubblicità video (su YouTube, Facebook o video integrati sui siti), Social Media Advertising, pubblicità sui motori di ricerca, ecc.
- Comunicazione personale: conversazione al momento della vendita tra venditore e cliente.
- Public Relations: contatto con istituzioni pubbliche e opinionisti (partiti, associazioni, case editrici) per fornire un'immagine positiva dell'azienda.
- Comunicazione su Internet: mailing list, newsletter, Social Media Marketing.

I.III INBOUND MARKETING

L'Inbound marketing è un nuovo metodo di applicazione delle strategie di marketing per riuscire ad attrarre un potenziale cliente.

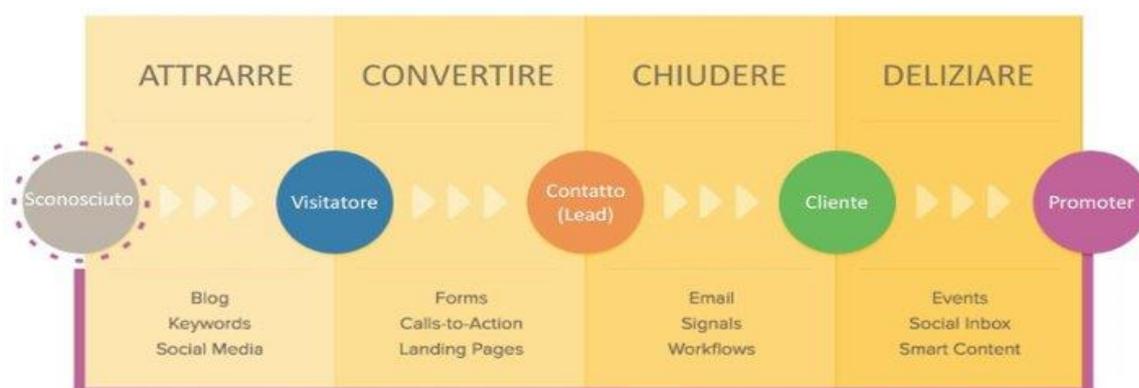


Fig.3 rappresentazione del ciclo d'acquisto (www.studiosamo.it)

Esistono quattro fasi per riuscire, non solo ad attrarre, ma anche a trasformare in affare questo interesse. Queste fasi sono: attrazione, conversione, chiusura e infine la fase che consiste nel deliziare.



Fig.4 imbuto rappresentante ipotetico processo d'acquisto (www.studiosamo.it)

Ovviamente non tutti quelli che si interessano poi comprano, da qui la scelta di rappresentare questo processo con un imbuto, quindi all'attrazione si interessa un certo numero ma poi alla fine chi resta deliziato sono molte meno persone.

Nella fase dell'attrazione, bisogna interagire con chi potrebbe avere un potenziale interesse, che risulterebbe complicato se ci ponessimo usando la metodologia dell'"interruption marketing" ossia le pubblicità alla tv, radio, quotidiani. Agendo tramite internet è più facile

individuare il target corretto, cercando di comprendere cosa potrebbe far scatenare l'interesse nel prodotto.

Nel momento della conversione invece, bisogna tentare di farsi lasciare dei dati, come e-mail, nome utente ecc per riuscire a conoscere meglio i potenziali clienti. Più informazioni riceviamo più semplice è la terza fase. Un modo per attrarli è quello di cedere qualcosa in cambio come qualche sconto, un ebook gratuito o simili per convincerli a lasciare più dati. Arrivati alla fase della vendita, cioè alla chiusura, a questo punto non manca molto, tuttavia può essere che non tutti accettino l'acquisto immediato, ma vanno tenuti comunque come contatti di vendita. Per non perderli è necessario farsi sentire presenti con l'invio di offerte o contenuti di valore.

Questa è la fase che permette di mantenere i contatti anche post-vendita e di non far sì che il cliente la prossima volta vada da un concorrente. Tutto questo è possibile se si continuerà a offrire prodotti di qualità, che poi possono essere promossi verso altri clienti, col passaparola.

I.IV MARKETING NEL CALCIO

Se pensiamo all'approccio allo sport di qualche anno fa, ci sorprenderemmo nello scoprire che era totalmente diverso da oggi. L'attività sportiva oggi è molto importante e le persone la praticano maggiormente, non solo perché permette di mantenersi in forma e sani, ma anche perché si tratta quasi di una "moda" che coinvolge milioni praticanti in tutto il mondo.

Ma i cambiamenti non sono avvenuti solo per quanto riguarda la parte meramente fisica, ma per ciò che riguarda anche la fruizione dello sport indirettamente. Nel calcio professionistico, il periodo dove, inizialmente prevalentemente in Italia, è esploso il fenomeno del calcio in un mercato di società è quello relativo al periodo che intercorreva tra gli anni settanta e ottanta, nel quale le società cominciarono ad essere "business oriented".

Secondo quanto scrive Prunesti, (2008) nel 1996, si manifestò un passo in avanti nel futuro, inserendo lo scopo di lucro per le società sportive.

Sempre Prunesti (2008) sostiene che è possibile individuare diversi modi per fare business che potrebbero essere interessanti per far breccia nel mercato sportivo e in tutta l'area che lo riguarda.

Sempre secondo Prunesti, le maggiori aree di business di un'impresa sportiva sarebbero: abbonamenti e matchday, la compravendita di giocatori, l'area commerciale e marketing, l'area comunicazione, il merchandising, gestione degli impianti e l'attività immobiliare, settore giovanile, l'area medica, la finanza e le scommesse, ma non viene citata come un'area di business come il broadcasting che con le vendite dei diritti televisivi ha entrate nettamente superiori.

Il matchday e gli abbonamenti erano le entrate sulla quale in passato si fondavano la maggior parte dei ricavi delle società sportive, e nel calcio contemporaneo rappresenta una cifra minore rispetto al peso dei diritti televisivi.

La seconda area di attività delle società calcistiche è la compravendita giocatori, nel calcio meglio nota come "calciomercato", basata sulla generazione di plusvalenze determinata dalla gestione dei propri giocatori, acquistandoli o vendendoli ad un'altra squadra.

L'area commerciale e marketing sono il pane per lo sviluppo della società, tengono vivo l'appoggio dei tifosi, curano la parte visual della società e fanno incrementare le risorse economiche e patrimoniali del club in questione ottenendo per esempio partnership. Oggi, nel calcio è diventato tutta una questione di affari, dove l'utilizzo di tecniche proprie di marketing possono aiutare nella crescita.

Area comunicazione è un settore nuovo ma molto importante poiché permette alla società di poter dare l'immagine che si voleva al pubblico. Questa visione può essere trasmessa in tutti i

modi, via televisione, via internet, social network ecc. Le società creano i propri contenuti multimediali da mandare in onda per fidelizzare gli spettatori. Lo scopo è quello di tutelare l'immagine della società e dei suoi rappresentanti e per questo motivo che gli uffici comunicazione e relazioni esterne sono impegnati nella gestione dei rapporti con la stampa, di valorizzare l'immagine dei propri calciatori. Sempre più frequentemente, le società si affidano a figure lavorative sempre più specializzate nella creazione di contenuti di natura sportiva da inserire nei palinsesti televisivi o nella gestione dei Social Media come Facebook, Instagram, Twitter, YouTube etc, attraverso la figura del Social Media Manager.

Il merchandising è un tipo di business che consiste nella vendita di propri prodotti brandizzati prodotti spesso grazie ai contratti di sponsorizzazione. Si può definire il merchandising un'attività promozionale di vendita per attirare l'attenzione del consumatore sul prodotto attraverso le modalità di esposizione nei punti vendita, omaggi e buoni sconto.

Le classiche magliette, tute, cappelli e sciarpe con il logo di una squadra rappresentano l'emblema del merchandising. Gli inglesi furono i primi a farne utilizzo e a capire l'importanza di generare altre fonti di guadagno oltre gli incassi dei biglietti o diritti televisivi. In Italia come scritto nell'articolo di Casarin per "Sport Business Management", nonostante ci siano diverse difficoltà, come la diffusa contraffazione dai suoi canali di distribuzione e vendita, il mancato utilizzo della legge che non tutela il brand, e la mancata usanza di usare abbigliamento col marchio delle società nella vita per anni ha bloccato le società sportive italiane nei confronti dell'orientamento al marketing.

Se l'attività si occupa solamente della produzione, della vendita dei prodotti allora viene definita di gestione diretta, viceversa se di queste mansioni se ne occupasse una società esterna allora si tratta di licensing

Una attività di merchandising svolta dal club si parla di gestione diretta, con la realizzazione di un settore che si occupa solamente della produzione, distribuzione e vendita dei prodotti. Se invece, la società decidesse di affidare l'attività a un'azienda esterna si parlerebbe di gestione diretta o di licensing. Il contratto di licensing prevede il pagamento di royalties all'azienda da parte del licenziatario. (corresponsioni dell'azienda nei confronti del club di percentuali sui ricavi ottenuti dalla vendita dei prodotti, di un minimo garantito, o di entrambi), quindi si concede ad una società outsourcing il diritto di poter esibire e usare il marchio per contraddistinguere i servizi e i prodotti (Casarin, 2016). Lo stemma presente nel merchandising è facilmente riconoscibile dagli appassionati ed ha una funzione evocativa e suggestiva che fa entrare in scena il marketing sensoriale, su cui, appunto, fa leva il merchandising.

La voce gestione impianti e immobiliare è un'attività che permette alle società di possedere beni immobili che generano valore e le società sportive avendo bisogno di strutture per poter svolgere il loro oggetto sociale, se prendiamo in considerazione tutte le principali squadre di calcio come Real Madrid, Barcellona, Manchester United, Bayern Monaco e anche Juventus noteremo che hanno beni immobili come lo stadio di proprietà, il Training Center e tutto spesso all'interno di una cittadella come potrebbe essere quella di Valdebebas a Madrid o appunto il JVillage in zona Continassa a Torino. È il caso, ancora poco diffuso in Italia, di stadi e impianti sportivi di proprietà, che per ora sono l'Allianz Stadium di Torino (Juventus), la Dacia Arena di Udine (Udinese), il Mapei Stadium di Reggio nell'Emilia (Sassuolo) ed il Benito Stirpe di Frosinone. La proprietà di questi impianti permette di offrire ai tifosi una esperienza sensoriale poiché con uno stadio brandizzato il tifoso è ancora più coinvolto e acquista magari il biglietto anche per il museo, magari compra il merchandising, o ci sono i centri commerciali e altri servizi attorno allo stadio per farlo vivere 7 giorni a settimana, non solo durante la partita.

La voce "Scuole Calcio" riguarda le attività improntate sui giovani, per fargli crescere e divertire per fidelizzarli ulteriormente.

L'area sanitaria invece, seppur sia una questione poco sviluppata in Italia, vede nel J-Medical inaugurato dalla Juventus nel marzo 2016 un fiore all'occhiello in questo senso, che consente ai residenti di usufruire del servizio medico privato di alta qualità poiché destinato prevalentemente agli atleti. (Prunesti, 2008)

Finora è emerso che per pianificare una strategia di marketing bisogna effettuare una rigorosa ricerca sulle aree di maggior interesse per individuare i possibili affari; inoltre risulta rilevante effettuare l'analisi SWOT per conoscere i punti di forza, debolezza e stabilire la mission e la vision dell'azienda.

Il vantaggio competitivo, definito da Porter (1985) come *"la capacità della società sportiva di competere e primeggiare sugli avversari mediante l'applicazione di servizi di qualità superiore che generino valore"*, può essere raggiunto al completamento di tre situazioni:

- Differenza significative tra le varie offerte di servizi che il mercato;
- Rapporto Qualità/prezzo più conveniente spiega le differenze;
- Queste particolarità si sviluppano positivamente nel tempo.

Si era soliti pensare tra addetti ai lavori che il vantaggio competitivo potesse essere misurato solamente basandosi sui risultati sportivi e dal successo che attirava.

Ecco un elenco dei quattro obiettivi di marketing sui quali l'impresa sportiva può concentrarsi per ottenere il vantaggio competitivo:

| | Prodotti già esistenti | Nuovi prodotti |
|------------------------------|--|------------------------------------|
| Mercati già esistenti | <p>1 Penetrazione di marketing</p> | <p>3 Sviluppo dei prodotti</p> |
| Nuovi mercati | <p>2 Sviluppo del mercato</p> | <p>4 Diversificazione</p> |

Fig.5 vantaggio competitivo, i quattro diversi obiettivi di marketing (Prunesti, 2008)

- Penetrazione di mercato: aumento delle vendite dei servizi già offerti ai clienti già target.
- Sviluppo di mercato: un altro obiettivo del marketing è quello di proporre nuove metodologie di offerta senza proporre prodotti nuovi ma valorizzando quelli vecchi.
- Sviluppo del prodotto: in questo caso l'obiettivo del marketing è quello di sviluppare un nuovo prodotto sportivo o cambiare quello esistente, per attirare nuova domanda.
- Diversificazione: qui, l'obiettivo del marketing è introdurre prodotti nuovi nel mercato nuovo. Non è semplice, ma può essere effettuata sia all'interno della società sia all'esterno. La sua offerta esce dai confini del core product sportivo decidendo di diversificare.

Nel mondo dello sport la gestione del rischio d'impresa è ancora più complessa che nel mondo lavorativo tradizionale poiché le vittorie sul campo e nello sport aiutano questo tipo di imprese. Uno dei casi che spiega questo processo è la Juventus, prima di vincere tanti campionati, il pubblico si era disaffezionato e seguiva la squadra con meno partecipazione di oggi, d'altro canto vincendo il numero dei sostenitori aumenta e così il brand che poi dovrebbe attirare nuovi potenziali fans/clienti. Il poter restare per un lungo periodo senza poter vincere dovrebbe ancor maggiormente interrogarsi sulle necessità di promuovere strategie di marketing per poter puntare ad una importante crescita nel merchandising che permetterebbe così di essere un po' meno vittima del rischio d'impresa dovuto alle prestazioni

sportive. Il successo derivante dai risultati sportivi, dunque, da un'immagine vincente ai media e fa aumentare il numero di tifosi, mentre quello ottenuto grazie ai media coinvolge maggiormente il pubblico generando un aumento di domanda che portano poi ad una spesa maggiore che dovrebbe permettere l'acquisto di nuovi elementi in rosa e continuando a vincere, così facendo poi con l'aumento dei ricavi, si sviluppa ulteriormente anche l'area marketing. Cherubini (2015), ritorna sull'argomento precedente riguardante la correlazione tra tifosi/clienti ed il successo della società, attraverso il concetto di life time value, ossia vedere il tipo di valore che rappresenterebbe statisticamente il ciclo di vita, non più del prodotto, ma del cliente. Da qui ne emerge che il cliente ha il suo ruolo in questo tipo di business, come negli altri: egli garantisce, se fidelizzato entrate sicure periodicamente. I clienti che allo stesso tempo sono anche tifosi, assumono sempre maggiore rilevanza, fino a diventare degli stakeholder. Il life time value mostra i tifosi come un importante valore che è caratteristico del marketing sportivo. Le società sportive, senza tifosi perdono anche il loro apporto economico-emotivo dei tifosi più fedeli. Per le organizzazioni sportive, quello della competitività è un nuovo asset strategico da conquistare in quanto maggiore competitività nelle singole leghe rappresenta maggiori introiti per le società stesse e per i vari campionati e competizioni continentali. Se in passato la sfida principale era quella di aumentare l'awareness e la fruibilità delle discipline ed allargare così il pubblico potenziale, oggi è chiaro che occorre trovare metodi e forme per invogliare il pubblico all'ascolto fedele. Questo sulla base del fatto che un pubblico che può potenzialmente guardare tutto e sempre, sceglierà a mano a mano di seguire unicamente le discipline più divertenti e spettacolari. Nel calcio risulta evidente che la forbice tra club ricchi e poveri si sta allargando tanto da rendere i campionati delle cinque leghe più importanti poco competitivi, che poi comporterebbe ad un parziale abbandono dei tifosi e quindi una diminuzione dei ricavi. Queste squadre, che sono la Juventus in Italia, Real Madrid e Barcellona in Spagna, Bayern Monaco in Germania, Manchester City in Inghilterra (anche se l'Inghilterra è diversa dagli altri Paesi) e PSG in Francia. Inevitabilmente con gli occhi di tutti puntati sui grandi club, le sponsorizzazioni vanno ad arricchire sempre i più ricchi, lasciando solo pochi spiccioli al resto del gruppo.

I.V L'IMPORTANZA DEL BRAND NELLE SOCIETÀ CALCISTICHE

L'origine del termine "brand" deriverebbe dalle parole di Kotler, dell'AMA (American Marketing Association), che nel 1960 spiegava che: *"il brand è un nome, un termine, un segnale, un simbolo, un disegno o la combinazione fra essi, finalizzato ad identificare i beni ed i servizi di un produttore e a differenziarli da quelli della concorrenza"* (Kotler et al., 2017, p. 240).

Tuttavia, nel corso del tempo questo termine ha avuto diverse rielaborazioni del suo significato, per esempio nelle parole di Colin Bates, il quale sosteneva che *"il brand è un insieme di percezioni nella mente dei consumatori"* fino ad arrivare ad oggi dove il brand assume un significato elaborato *"è come un'identità di marca, un concetto complesso e intangibile che non si riferisce soltanto a un simbolo o a un nome, ma alle idee e i valori che l'azienda genera nella mente dei consumatori"*. Dunque, oggi dall'importanza del definire il significato del termine "brand" si è arrivati al generare nomi di azioni per poter definire quella serie di attività strategiche e operative come il "branding", dove si rappresenta l'essenza del brand, tutto ciò che vuole trasmettere nel rispetto della mission aziendale.

Non è difficile intuire che nel calcio, anche la scelta dei colori delle divise "da gioco", sia una scelta molto importante; difatti, avere una divisa molto differente dalle altre e che sia facilmente riconoscibile dai propri tifosi era probabilmente l'intento delle prime società calcistiche fondate nel diciannovesimo secolo, ma oggi catalizzare l'attenzione su un particolare accostamento di colori, come ad esempio il bianco ed il nero, il rosso ed il nero o il blu e sempre il nero vuol dire inevitabilmente pensare a tre società calcistiche con una gloriosa storia di successi sportivi e commerciali alle spalle: Juventus, Milan ed Inter.

Ormai c'è una completa unione tra i brand commerciali e quelli sportivi, come è chiaramente visibile dagli studi di Richelieu, Pawlowski e Breuer (2010). L'importanza del brand ormai è cosa nota, ma cosa più importante ancora è che sta crescendo l'importanza di tutto quello che gira attorno al brand: brand identity, brand awareness, brand Equity... Come detto precedentemente, anche per una squadra di calcio, il brand non fa riferimento solamente ad un luogo, ma rappresenta anche un nome, un'immagine in grado di rappresentare la società nell'ambiente che la circonda, ma anche a quell'insieme di valori, sentimenti e percezioni che la società stessa comunica all'ambiente circostante. Per i club il brand value rappresenta un valore economico molto importante, ma necessitano della brand equity e della reputazione che sono molto importanti, poiché saranno in grado di generare un importante valore

economico che può essere denominato “brand value” e ad esso possono essere accostati diversi elementi, come il valore della supportership.

A tutti queste caratteristiche si aggiunge una delle più importanti, ovvero lo stadio di proprietà, che come dicevamo prima è un catalizzatore di entrate importante che al momento, in Italia è presente solamente per quattro società, anche se ad oggi, sono in cantiere almeno altri due o tre progetti. Stadio che dovrebbe essere concepito come luogo da riempire non solamente nel match-day ma anche durante la settimana come luogo polifunzionale in grado di produrre e offrire svariati servizi, oppure la presenza di un merchandising in grado di avvalorare il potenziale del brand e favorirne la sua conoscenza e diffusione.

CAPITOLO II
JUVENTUS FOOTBALL CLUB S.P.A.
II.I BREVE STORIA DEL CLUB

Della storia della Juventus e dei suoi inizi non si sa molto, se non che è stata fondata il primo novembre 1897 da un gruppo di studenti del Liceo Classico D'Azeglio su una panchina all'angolo fra corso Re Umberto e corso Vittorio Emanuele dove si trovavano dopo le lezioni per giocare al nuovo gioco del football.

Prima dell'ingresso in campo degli Agnelli non si sa molto ed è difficile mettere assieme i pezzi, per cui uno dei pochi testi, ma sacro poiché è stato scritto nel 1915 dal socio fondatore Enrico Canfari nel suo "Storia del Foot-Ball Club Juventus di Torino".

La prima sede fu quella dell'Officina dei fratelli Canfari in Corso Re Umberto 42, dove si tenne la prima riunione costitutiva. All'epoca era ancora una associazione dove ogni socio doveva pagare una quota ed era composto da ragazzi compresi tra i 14 e 17.

Già dalle prime scelte del passato la società si era distinta e aveva preso la strada della classe. Si parla di uno dei primi statuti per una squadra sportiva che è una delle forze della società ancora adesso e fu quella di avere fin dal principio uno Statuto che veniva rispettato da tutti i soci e che sarà poi un valore importante per il futuro. Viene sottolineato questo aspetto, in quanto già dagli inizi veniva a manifestarsi l'importanza che i primi soci davano all'organizzazione e alla disciplina, che poi sarà un mantra anche per la società attuale. Viene raccontata l'esistenza di un "libro reclami" utilizzato da tutti i soci per esprimere le proprie proteste, ma soprattutto destinato a raccogliere proposte e referendum; il membro scriveva la sua proposta e l'indomani poteva controllare nel libro quanti suoi compagni l'avevano firmata per dichiarare la loro approvazione. Fu proprio così che venne proposta la discussione sul nome della società, partendo da delle proposte scritte nel libro, si arrivò a delle sedute molto combattute. Da quello che si evince dai testi dell'epoca la situazione finanziaria cominciava ad essere critica quando la sola gestione sportiva non era sufficiente a gestire la società. Il calcio era uno sport, almeno in Italia, dilettantistico; e quindi non prevedeva esborso di denaro come stipendio o compravendita del diritto alle prestazioni sportive di un calciatore. Tuttavia, questo sport, esportato dall'Inghilterra, iniziava ad essere sempre più seguito e ad attirare continuamente un maggior numero di tifosi. Or dunque, gli allora soci dei vari club, potendo trasferirsi da una squadra all'altra semplicemente comunicandolo agli organi della società, pretendevano di essere retribuiti. Tuttavia, essendo una pratica non concessa dalla FIGC in quanto attività dilettantistica, le società aggirarono il regolamento facendole passare per

rimborsi spese. Questa pratica però, con i giocatori che chiedevano compensi o bonus sempre maggiori, stava creando difficoltà finanziarie a molti club, tra i quali la Foot-Ball Club Juventus.

Per la transizione da dilettantismo a professionismo, fu molto importante la figura degli Agnelli e la crescente importanza del club che grazie ad un caso che ha fatto giurisprudenza “caso Rosetta”, ottenne che il calcio italiano fosse considerato uno sport professionistico. La Juventus grazie alla guida esperta dell’Avvocato Edoardo Agnelli introdusse il concetto di “football management”, e mettendo in comune i principali cardini dello sport con quelli ispirati da un’azienda come la FIAT, introdusse un innovativo regolamento interno che avrebbe dovuto essere rispettato da tutti i membri della società, dalle più alte cariche fino ai magazzinieri, passando per i giocatori. Uno dei punti toccati dal regolamento, di una importanza fondamentale oggi: essere vestiti decorosamente con la divisa societaria quando si rappresenta la società, non concedere interviste senza il benestare della dirigenza, accettare le decisioni arbitrali, imparare regole d’etiquette e d’espressione linguistica, “perché alla Juventus non era ammessa l’ignoranza”. La presidenza di Edoardo Agnelli si interruppe il 14 luglio 1935 con la sua morte causata da un incidente aereo, dopo il fantomatico Quinquennio d’oro.

Con la nomina a presidente di Gianni Agnelli (figlio di Edoardo) la squadra ritrova vigore sportivo e societario. Egli infatti iniziò una serie di riforme per la società, che si era indebolita per la distruzione delle proprie infrastrutture come il centro sportivo, la sede amministrativa e il Circolo societario durante le azioni belliche e soprattutto per la liquidazione della CISITALIA. L’avvocato diede alla società una stabilità superiore a quella delle istituzioni sportive e politiche sia in ambito tecnico che manageriale. Nel 1956 succede a Gianni Umberto, il fratello. Con lui il metodo gestionale juventino sarebbe migliorato efficacemente come modello sportivo-finanziario. Fu aiutato anche dal famoso “miracolo economico italiano” e da un cospicuo incremento di tifosi e simpatizzanti a seguito dell’intensiva immigrazione di massa dal meridione verso Torino. Successivamente, grazie ai successi ottenuti con la Juventus, il Dottore Umberto Agnelli venne eletto presidente della FIGC nel 1959 e durante la sua gestione propose un programma di rinnovamento intestino basato sulla trasparenza economica, sugli investimenti nel settore giovanile, sull’istituzione di corsi per medici, istruttori e massaggiatori, e una riforma della giustizia sportiva. Dal 1962, anno in cui Umberto deve rinunciare alla presidenza per motivi lavorativi, solo nel 2010 un Agnelli tornerà presidente. Con l’arrivo come presidente dell’ex giocatore e bandiera Giampiero Boniperti, dopo una decade buia iniziarono a tornare al successo. Boniperti dunque avviò un

progetto a lungo-termine amministrato con rinnovati criteri industriali, dal perfezionamento dell'apparato societario, crescita del settore giovanile e acquisto di talenti. Difatti il palmarès venne spesso aggiornato e sarà l'inizio di uno dei cicli più vincenti nella storia del club, a livello nazionale ed internazionale.

Con l'addio del presidente Boniperti, dovuto alla sua incompatibilità con la figura emergente del procuratore, si aprì una nuova era del calcio e della gestione manageriale delle società sportive. Crebbe l'importanza del marketing, del merchandising per generare redditi da capitale, la copertura mediatica e inoltre come detto poc'anzi si fece più influente la figura del procuratore sportivo. Dunque, epoca di grandi cambiamenti, dove iniziò a incrementare la necessità della teatralità, dello show, quindi dei diritti televisivi.

Questo cambiamento portò ad un processo di rinnovamento e innovazione che trasformò la Juventus da una associazione sportiva ad un'entità economica attraverso il passaggio in direzione di una politica di autofinanziamento decisa in comune accordo con i fratelli Agnelli e con il successivo lavoro, dal 1994, di Antonio Giraudo portata avanti attraverso una politica di compravendita di giocatori per autoalimentarsi economicamente e che permise di garantire una continuità di rendimento tale da essere sempre competitivi sportivamente e rispettare allo stesso tempo il bilancio societario. A partire dal 1994 la Juventus, in seguito a significativi interventi normativi, si trasformò da società sportiva in entità economica affiancando all'attività caratteristica progetti ad essa legati e nel dicembre 2001 la Società venne quotata in Borsa.

Infatti, dalla seconda metà degli anni '90 la società si riposizionò al primo posto del ranking europeo ed in ambito finanziario entrò stabilmente nelle prime cinque società calcistiche per quanto riguarda il fatturato, valore borsistico e patrimonio di marca (Pretti, 2002). La società riuscì a mantenere questi standard fino alla fine della prima metà degli anni Duemila, ovvero fino allo scoppiare dello scandalo Calciopoli del 2006, in cui la Juventus fu la principale accusata. Da questo processo la Juventus football Club ne uscì con le ossa rotte, revoca degli ultimi due scudetti, stagioni 2004-2005 e 2005-2006, e retrocessione in serie B con penalizzazione di 30 punti ed infine ridotta a 9.

Dal 2006 al 2010 ci fu un grande cambiamento dell'assetto societario, molti dirigenti lasciarono e molti altri cambiarono la loro posizione all'interno del club generando una grande confusione in quella che era una delle società più organizzate d'Europa. Questa nuova dirigenza, sempre sotto la proprietà Agnelli (Exor), dovette affrontare un esodo di molti dei giocatori più rappresentativi che non vollero affrontare la discesa nella serie inferiore, e

dunque una importantissima svalutazione della rosa; ragion per cui la dirigenza juventina non poté trattare i giocatori al loro valore reale e dovette accettare le offerte che riceveva. Tra le varie problematiche non mancò la svalutazione del brand, che fino a poco tempo fa era uno dei più potenti a livello calcistico nel mondo.

Da quel momento la società ebbe grosse difficoltà economiche per la mancanza di entrate dovuta al fatto che molti sponsor abbandonarono il club, ragion per cui la risalita fu molto complicata. Allo stesso tempo a livello sportivo la squadra dopo una rapida risalita in Serie A, un terzo e un secondo posto più qualche piccolo exploit in Champions League, la società si illuse che il progetto fosse più valido di quello che in realtà non era e complice qualche errore nello pianificare alcune strategie di mercato, la squadra crollò e fece due settimi posti consecutivi che causarono l'esclusione dalle Coppe Europee per due anni consecutivi e quindi la rinuncia a importanti entrate nelle casse societarie. Tutti questi problemi rischiarono di diventare una sorta di "circolo vizioso" che avrebbe potuto mantenere la squadra nella mediocrità sia sportiva che economica. La mossa che cambiò tutto fu appunto la nomina di Andrea Agnelli come presidente. Il primo Agnelli dopo 48 anni dal padre Umberto Agnelli.

Egli riuscì nel compattare l'ambiente assumendo una nuova dirigenza e assemblando un organico di calciatori affiatati e dal carattere vincente forgiato dall'allenatore Antonio Conte, scelto direttamente dal presidente. Dunque, gli elementi di sviluppo e innovazione su cui puntò Agnelli furono l'istituzione di un insieme di provvedimenti dirigenziali nel settore della diversificazione dei ricavi societari come ad esempio la costruzione, tra le altre strutture, di uno stadio di proprietà, un centro medico-scientifico e un importante centro sportivo e amministrativo. Inoltre, perseguendo la strategia commerciale denominata "Less is More", utilizzata per ottenere una maggiore visibilità del brand Juventus e delle aziende che la sponsorizzano, e disponendo dei social network e dei media digitali i quali vengono utilizzati in maniera costante, la società riuscì a raddoppiare gli introiti del club e triplicare il valore di mercato della rosa nei tre anni seguenti, ottenendo risultati di anno in anno sempre più redditizi. Le cifre che raggiunse il club vengono considerate d'eccellenza per il calcio italiano e che nessun club finora aveva mai raggiunto, cosa che fa sì che oggi la Juventus Football Club sia riuscita a reinserirsi all'interno della 'top ten' europea per valore redditizio. Se oggi infatti pensiamo alla Famiglia Agnelli o alla società Juventus Football Club, non possiamo che accettare il fatto che sono quasi diventati un sinonimo grazie ad un rapporto che oramai dura da 94 anni. Da quando gli Agnelli sono a capo del club bianconero, la Juventus è stato il club italiano di maggiore successo di tutti i tempi vincendo oltre trenta campionati italiani, tredici Coppe Italia, otto Supercoppe Italiane, due UEFA Champions League, tre Coppe

UEFA/Europa League, due Coppe Intercontinentali FIFA, due Supercoppe UEFA, una Coppa delle Coppe UEFA e una Coppa Intertoto UEFA (Bain, 2014). Dunque, la quasi totalità dei successi sportivi è avvenuta sotto la gestione degli Agnelli, il che fa di loro, anche grazie alla proprietà della Fiat, probabilmente la famiglia italiana più famosa. La gestione di personaggi influenti come Gianni Agnelli, il quale chiamava il team manager ogni giorno alle sei di mattina per esporgli le proprie opinioni sia riguardo alle prestazioni dei vari giocatori che riguardo alla condizione finanziaria del business, dimostra l'attenzione ai dettagli che si trova all'interno della società considerata in questo momento e durante la sua storia come la più organizzata e meglio gestita d'Italia e tra le migliori nel panorama internazionale.

II.II I DANNI D'IMMAGINE ED ECONOMICI POST CALCIOPOLI

Per poter comprendere il grande lavoro svolto dalla società nell'ottica di una politica di rebranding dopo i fatti di "Calciopoli" che aveva fortemente danneggiato il prestigio della Società, è necessario capire l'importanza dei danni d'immagine ed economici e il lavoro che è stato svolto per ridare una nuova immagine alla società.

Con la retrocessione in Serie B la società perse uno dei contratti di sponsor per le divise più importanti al mondo all'epoca a causa di una clausola rescissoria esercitata da Tamoil. Ci fu una perdita di circa 240 milioni di Euro con un contratto che sarebbe dovuto durare fino al 2015 per circa 24 milioni di Euro a stagione, la cifra che verserà Adidas fino a giugno 2019 e che poi passerà ad oltre 50 milioni a stagione.

Inoltre, perse anche il contratto con la società Oilinvest Netherlands B.V. un contratto di sponsorizzazione per tutte le competizioni per un periodo di 5 anni a partire dal 1° luglio 2005 fino al 30 giugno 2010 che avrebbe portato nelle casse per un periodo di 5 anni ulteriori 130 milioni di Euro.

Dal 2007 al 2010 lo sponsor fu il gruppo Fiat che però generò un impatto negativo di 13 milioni sul fatturato.

Minor introiti non solo dalle sponsorizzazioni ma anche dai contratti per la cessione dei diritti radiotelevisivi. Infatti, a causa della retrocessione nella serie inferiore anche Sky corrispose meno soldi rispetto al previsto per la diretta delle partite. La Nike, sponsor tecnico, decise di continuare la sponsorizzazione al ribasso fino alla fine della scadenza prevista per il 2015, dal 2015 il club firmò con l'Adidas.

Pure l'accordo con H3G subì una riduzione per il 2006/07 per un importo intono ai 2 milioni di euro.

CAPITOLO III
STRATEGIE DI MARKETING DELLA JUVENTUS FOOTBALL CLUB S.P.A.
III.1 LO “STILE JUVE”

Per “Stile Juventus” si intende una modalità di gestione della società sportiva dal punto di vista manageriale con l’obiettivo di arrivare al successo, che per la prima volta è stata applicata dalla Juventus. Tutto nasce dalla gestione aziendale all’avanguardia che fa sì che sin dagli anni Trenta la Juventus sia di fatto la prima società professionistica italiana con largo anticipo rispetto agli altri. La sinergia con la Fiat risultò fondamentale per far sì che la Juventus assorbisse al meglio i caratteri dirigenziali della casa madre.

Inoltre, grazie ai risultati ottenuti, *“segui da traino per la svolta verso il professionismo e nella successiva affermazione del calcio come sport popolare riuscendo a influire anche nelle decisioni dirigenziali di altri club a partire dal secondo dopoguerra, ed emergendo quale modello organizzativo di riferimento per lo sport italiano”* (Desbordes, 2012). L’antropologo francese Christian Bromberger (1995) definisce lo “Stile Juventus come *“l’immagine ideale di una cultura aziendale rigorosamente organizzata [...] simboleggiata con le ‘tre S’: Semplicità, Serietà, Sobrietà”* paragonandolo *“allo stile di un’aristocratica ‘vecchia signora’ che coniuga le regole dell’étiquette e la rigorosa disciplina del mondo industriale [...]”*.

Dunque, l’ingresso della famiglia Agnelli in società è risultato fondamentale per lo sviluppo che ha avuto, oltre che lo status sociale. Un grande artefice del cambiamento fu l’Avvocato Edoardo Agnelli che ebbe l’intuizione di organizzare la società con un ordinamento aziendale seguendo lo stile anglosassone. La società investì anche nella sede societaria, ammodernando gli immobili e inaugurando la sede societaria, investendo nell’illuminazione dello stadio e una sede sociale dedicata ai dipendenti e soci Juventus insieme ad un settore medico. Grazie ai successi di quegli anni, fu creato un termine dagli organi di stampa che poi è diventato quasi un aggettivo: “Stile Juventus”. Questa espressione infatti fu realizzata per sottolineare l’efficienza della gestione manageriale che poneva la Juventus oltre il dilettantismo e sempre più verso il professionismo.

III.II STRATEGIA “LESS IS MORE”

Questa strategia consisteva nel definire relazioni stabili e durature con un numero ristretto e selezionato di partner commerciali che possano beneficiare di maggiore visibilità ed esclusiva merceologica. Perseguendo la strategia commerciale denominata “Less is More”, utilizzata per ottenere una maggiore visibilità del brand Juventus e delle aziende che la sponsorizzano, e disponendo dei social network e dei media digitali i quali vengono utilizzati in maniera costante, la società riuscì a raddoppiare gli introiti del club e triplicare il valore di mercato della rosa nei tre anni seguenti, ottenendo risultati di anno in anno sempre più redditizi. Nel primo anno di adozione aveva già portato i primi risultati, posto che dieci importanti aziende avevano deciso di essere partner commerciali di Juventus.

Il bilancio d’esercizio 2008/2009, grazie alle nuove strategie commerciali, sponsorizzazioni e ai ricavi della Champions League, incrementava notevolmente i ricavi. In sostanza la società cercava, attraverso la preferenza di un selezionato numero di brand importanti anziché un’accozzaglia di marchi meno conosciuti, di incrementare il livello dei rapporti commerciali di Juventus attraverso la qualità, in un’ottica di “Less is More”. Le cifre che raggiunse il club vengono considerate d’eccellenza per il calcio italiano e che nessun club finora aveva mai raggiunto, cosa che fa sì che oggi la Juventus Football Club sia riuscita a reinserirsi all’interno della ‘top ten’ europea per valore redditizio. Inoltre secondo i dati raccolti dal sito “calcioefinanza.com” e dal report di “Brand Finance” nella classifica dei “The 10 Most Powerful Brands” (i dieci brands più potenti) per il rank 2017 il club bianconero si piazza al quinto posto con un ‘Brand Strength Index (BSI)’ di 90.5 e con un ‘Brand Strength Rating’ corrispondente ad ‘AAA+’, guadagnando una posizione rispetto all’anno precedente, dietro a club come il Real Madrid (96.1), Barcellona (95.4), Bayern Monaco (92.1) e Manchester United (91.4); precedendo inoltre società inglesi come Liverpool (88.4), Arsenal (88.3), Chelsea (87.9) e Manchester City (84.8). Per quanto riguarda invece la classifica de ‘The Most Valuable Brands’ (Brand con il maggiore valore economico) la Juventus si piazza dodicesima, prima tra le italiane, con un brand value di 438 milioni di Euro, registrando un + € 174 milioni rispetto all’anno precedente, tuttavia restando ancora lontano dalla ‘Top Five’ che presenta un + € 600 milioni rispetto alla società piemontese, sintomo del fatto che il club abbia ancora alcune tecniche da implementare per avvicinarsi ai ‘Top Club’. ‘The Financial Times’ in collaborazione con gli studi del gruppo KPMG ha stilato la classifica dei 32 club più ricchi per valore, nella quale la Juventus si posiziona al nono posto con il valore di 1,21 miliardi di dollari e con un aumento rispetto all’anno precedente del 24 % nella voce ricavi.

Un dato di significativa importanza e che testimonia la qualità dell'operato della dirigenza bianconera post calciopoli è appunto la presenza del club nelle prime dieci posizioni che nel complesso delle 32 società hanno un valore totale di circa 30 miliardi di euro, di cui quasi 20 da dividere tra le prime dieci.

III.III MARKETING MIX DI JUVENTUS

La Juventus decise di utilizzare un piano di sviluppo denominato “step by step”, sulla falsariga di quello utilizzato dal Borussia Dortmund in Germania. Dopo stagioni buie sia economicamente che sportivamente, il club ha riiniziato a vincere copiosamente, quantomeno a livello nazionale e a crescere economicamente. La Juventus è passata da 154 milioni di euro del 2011 a 324 del 2015, fino al record di 387,9 del 2016. Ovviamente c'è una relazione tra i successi sportivi e la crescita economica. Il business model utilizzato dalla società ha previsto appunto uno “step by step” per non eccedere negli investimenti non sicuri, aumento costante dei ricavi. Spesso ha utilizzato la leva del player trading per autofinanziare gli obiettivi di mercato e far quadrare i conti. Continuare a vincere aiuta i ricavi, e investendo su giocatori di prospettiva sportiva ed economica; può essere redditizio vendere, quindi, i giocatori per reinvestire nel mercato, ad un livello sempre crescente.

Prima di analizzare le 4P del marketing mix della società, ecco la SWOT Analysis di Juventus e i competitors principali:

| Juventus | |
|-----------------------|--|
| Segmentazione | Milioni di persone in tutto il mondo che amano giocare o guardare il calcio |
| Targeting | Uomini della fascia di età 15 e oltre globalmente |
| Posizionamento | Il club di maggior successo in Italia con le più famose stelle del calcio a livello mondiale |

Analisi SWOT della Juventus

| | |
|---------------------------|--|
| Punti di forza | <p>Di seguito l'analisi della forza, debolezza, opportunità e minacce (SWOT) della Juventus:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Forte marchio in Italia e in Europa2. Eccellente marketing e merchandising di alta qualità3. Allianz Stadium ha una capacità di oltre 40.000 fan4. Le offerte di sponsorizzazione includono Adidas, SKY Italia, JEEP (Gruppo FIAT), e tante altre |
| Punti di debolezza | <ol style="list-style-type: none">1. Meno club di calcio popolari rispetto ad altri club inglesi e spagnoli2. Mercato saturo in Italia3. Minore visibilità del marchio e presenza nel mercato globale |
| Opportunità | <ol style="list-style-type: none">1. Raggiungere fan in tutto il mondo come India, Cina2. La pubblicità e la visibilità del marchio contribuirebbero a rafforzare la brand equity |
| Minacce | <ol style="list-style-type: none">1. Altri top club che comprano giocatori forti2. Problemi interni tra giocatori e dirigenti3. Debiti finanziari dovuti a costosi trasferimenti di giocatori |

| Juventus Competitors | |
|-----------------------------|---|
| Competitors | <ol style="list-style-type: none"> 1. Real Madrid 2. Barcellona 3. Atletico Madrid 4. Manchester United 5. Manchester City 6. Liverpool 7. Chelsea 8. Bayern Monaco 9. PSG 10. Milan 11. Inter 12. Napoli |

Tabella 1, analisi SWOT Juventus (fonte www.mbaskool.com)

La prima P del marketing mix sta per: Product (il prodotto).

Il prodotto del club è il club stesso; i giocatori eseguono i loro migliori servizi per vendere il loro prodotto, la squadra. Oltre a questo, tutto quello che riguarda il merchandising fa parte del prodotto, come magliette e gadget. La Juventus ha anche un suo canale televisivo e un proprio sito web che aiuta a commercializzare i propri prodotti cercando di massimizzare i profitti e nel frattempo, vende la possibilità di trasmettere le proprie partite alle tv a pagamento. Finché la squadra continuerà a disputare partite in patria e nei massimi tornei continentali e avrà alcuni tra i migliori giocatori e Cristiano Ronaldo (forse il migliore sul campo, ma sicuramente il migliore come uomo immagine), il prodotto allora sarà di alto valore. Allo stesso modo, le varie squadre nei differenti sport vengono commercializzate come prodotti a causa del valore che portano per i marchi.

La seconda P invece sta per Place, ovvero luogo. Come luogo, per ora, c'è la centralità di Torino, anche se col processo di internazionalizzazione che è in atto, non sarebbe corretto soffermarsi troppo solamente su Torino. Se parliamo della merce, sicuramente l'Italia è il luogo in cui i prodotti vengono venduti maggiormente. Ma l'abbigliamento è venduto in tutto il mondo, con ampi margini di crescita in Asia e negli Stati Uniti d'America.

La terza P è quella di Price, prezzo. La Juventus utilizza una strategia dei prezzi Premium. Essa è una delle squadre di calcio più famose nel mondo, specie dopo l'arrivo di Cristiano Ronaldo, nonché una delle più seguite sui social network sebbene abbia una certa distanza ancora da colossi come il Real Madrid, il Barcellona ma molto vicina a realtà come il Manchester United, e superiore a società come il Bayern Monaco o la quasi totalità dei club di Premier League. Ad oggi dovrebbe essere in lotta tra la quarta e la quinta piazza in questa particolare classifica. Comunque, di gran lunga la più seguita tra le italiane.

Il Club ha reso la sua posizione chiara rispetto alla politica dei prezzi premium grazie alla sua presentazione esclusiva, potendo contare su un seguito di fan molto leale, disposti a tutto per guardare la propria squadra del cuore giocare. Pertanto, gli abbonamenti ed i biglietti singoli sono in costante aumento, specie durante l'ultima campagna abbonamenti dove i prezzi sono aumentati del 30%. Allo stesso modo, le politiche di prezzo per ogni prodotto e servizio della società sono di alta qualità e premium. Inoltre, arrivando sempre in cima al campionato e il più avanti possibile nelle competizioni continentali, si ottengono anche una maggiore quota dei diritti televisivi.

Promotions, ovvero promozione, è la quarta P del marketing mix di Juventus.

Il club bianconero è oramai un marchio globale con riconoscimenti a livello mondiale. Oltre che ai risultati sul campo di calcio, il club e il suo team si concentrano molto sugli aspetti commerciali del gioco. Le sue strategie commerciali ruotano attorno ai giocatori e al club. Ingaggiare stelle del calcio ha aiutato il club a generare pubblicità immensa, considerando che avere in squadra giocatori importanti che vengono da nazioni lontane aiuta a far conoscere il club anche fuori dai confini nazionali, un esempio eclatante è rappresentato da Cristiano Ronaldo. Il club ha firmato diversi contratti di sponsorizzazione molto importanti con alcune delle aziende più rappresentative; inoltre, attraverso il proprio sito web ha venduto oltre che il classico merchandise fatto di t-shirt, polo, tute, maglie ecc anche servizi in comune con altre società. Inoltre, il club ha appena rinnovato un accordo che avvicinerà molto la società ai livelli di sponsorizzazione dei grandissimi top club con l'Adidas che permetterà alla Juventus di ricevere almeno 408 milioni di euro in otto anni, per un corrispettivo di € 51 milioni all'anno, rispetto ai 23 milioni fissi precedenti al contratto. Solo tre società europee incassano di più.

I giocatori della squadra come Cristiano Ronaldo, Paulo Dybala, Mario Mandzukic e altri giocatori assieme alle leggende del club come Alessandro Del Piero, Gianluigi Buffon, Michel Platini ecc che sono famosi in tutto il mondo, sono una delle ragioni principali per cui il club guadagna cifre così importanti in termini di accordi di sponsorizzazione.

III.IV LA NUOVA MISSION: L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'internazionalizzazione avviene quando un'impresa nata in una certa maniera e radicata nel territorio affronta un processo di cambiamento poiché deve entrare in mercati globali, internazionali, ma non solo le imprese, anche qualunque genere di prodotto che era stato programmato per essere venduto in un determinato posto o anche pubblicità destinate ad una certa regione del mondo o target, programmi TV ecc. Generalmente l'internazionalizzazione viene discussa durante il periodo di progettazione di un prodotto affinché sia più facile adattarsi ad un mercato internazionale. Internazionalizzarsi significa riuscire ad adattarsi per un potenziale utilizzo al di fuori del mercato o dalla propria confort-zone. Invece la localizzazione è l'insieme di caratteristiche che consentono di adattare l'elemento in specifici mercati o ambienti considerati locali.

La società bianconera, per competere con le altre potenze la società ha cercato di rinnovarsi, ricostruirsi attraverso processi di internazionalizzazione e innovazione.

La mission di Juventus presentata è chiara, come si può leggere dall'estratto qui riproposto dal sito web del club: internazionalizzare.

L'obiettivo della società, ad oggi, è sempre quello di soddisfare tutti i tifosi, gli azionisti, piccoli e grandi. Non sarebbero riusciti a fare tutto questo se non avessero seguito le regole, che come già detto fanno parte dello "stile Juve". Inoltre, la Juventus crea anche valore per i suoi azionisti cercando di mantenere un rapporto di fiducia con tutti gli stakeholders.

In parole povere la mission della Juventus è sempre la stessa: vincere e raggiungere nuovi obiettivi, ma senza perdere di vista che il calcio e gli affari sono legati. Il giornalista Di Marzio scrive un articolo in cui analizzando i fatturati delle quattro big in Europa, Manchester, Real Madrid, Barcellona e Bayern Monaco, noteremo che oltre il 40% dei loro ricavi derivano dal *commercial* (merchandising e sponsorizzazioni), con punte del 50% come accade per il Manchester United e Bayern. La Juventus, con i suoi 110 milioni circa, è ferma al 28% ed il dato non rispecchia le potenzialità che potrebbe avere specie il netto divario con la concorrenza nei confini nazionali.

Conoscendo già, la società piemontese, le difficoltà nella lotta alle superpotenze, aveva iniziato un processo di rivoluzione, partendo dal processo di gestione in-house del licensing e del merchandising fino ad arrivare alle più moderne strategie di business sportivo come quello della strategia digitale.

Gli accordi con IMG agenzia di marketing e management sportivo alla quale è stata affidata la concessione in licenza del marchio per la promozione di prodotti bianconeri in Giappone,

Cina, Azerbaijan, Hong Kong, Macao, Taiwan, Australia e Nuova Zelanda e quello con Tmall, piattaforma B2C del gruppo Alibaba è una svolta importantissima per la società poiché permette di avere un marchio conosciuto anche all'estero. Ad oggi ci sono centinaia di milioni di possibili nuovi tifosi in Asia e la società è stata molto veloce nel muoversi tra le difficoltà di trattare con culture molto diverse e con i competitors. Questa è la strategia che ha portato il club alla internazionalizzazione del club, il brand e la "J" al centro della nuova era bianconera e per attrarre nuovi partner locali. Inoltre, la rinnovata riconoscibilità del brand sta permettendo all'azienda di siglare importanti "regional partnerships", che consentono la penetrazione su nuovi mercati. Per esempio, in Messico e Nigeria; in appena sedici mesi la società bianconera ha siglato quattro accordi, continuando un enorme lavoro di ricerca di nuove opportunità di business, anche grazie alle Juventus Academy, con la quinta in Asia appena inaugurata a Shanghai.

Per farlo occorre innovarsi anche e soprattutto attraverso una nuova faccia, un nuovo logo che proietti la lettera "J" a simbolo di stile e forza che faccia riconoscere la Juventus come icona mondiale dello sport industry. Un nuovo linguaggio che possa essere il più diretto possibile verso i new consumers, quelli dell'era del digitale, degli acquisti online, il popolo dei social network e del digital marketing: i millennials.

III.V LO STADIO DI PROPRIETÀ: ALLIANZ STADIUM

Tra i virtuosismi della società piemontese, troviamo sicuramente l'Allianz Stadium.



Fig. 7 Allianz Stadium di Torino (fonte: sito www.juventus.com)

L'Allianz Stadium fu inaugurato l'8 settembre 2011 a seguito di una solenne cerimonia. I lavori di costruzione invece furono tra il 2009 e il 2011.

Il pensiero dello stadio nuovo nacque dopo la delusione della costruzione del "Delle Alpi", che costruito in occasione di "Italia '90" non ebbe mai fortuna perché non era quasi mai pieno a causa della troppa lontananza dagli spalti che non permetteva una visione ottimale del campo, in relazione agli enormi costi di gestione dello stadio.

Il piano era quello di avere uno stadio più piccolo del Delle Alpi, ma sempre pieno, come negli stadi inglesi. E imparando da loro si è costruita tutta la cittadella JVillage, il J Medical ed i centri commerciali attaccati, la sede del club e de nuovo JTC (Juventus Training Center) nel quale si allena la Prima Squadra; mentre la Prima squadra femminile, la seconda squadra e le giovanili si allenano e giocano a Vinovo (TO).

Nel 2017, lo Stadio, dopo un accordo commerciale della durata di sei anni è stato chiamato ufficialmente Allianz Stadium. È inoltre il primo impianto sportivo ecocompatibile al mondo.

È una struttura che contiene 64 skybox con tanto di ristorante stellato al suo interno e la minore capacità dello stadio è dovuta alla scelta di ogni partita desse l'impressione di essere pieno per spingere maggiormente la squadra.

Al suo interno è possibile trovare ottime aree per vedere la partita come i salottini progettati per chi vuole assistere all'esibizione nel pieno della comodità nei massimi standard di sicurezza. Tutto questo dentro 64 skybox all'interno dello stadio, con tanto di ristorante stellato al suo interno.

La minore capacità dello stadio rispetto al Delle Alpi è stata studiata da un team di esperti con l'obiettivo di analizzare l'effettiva affluenza di tifosi durante le partite casalinghe nei campionati precedenti e affinché in ogni partita desse l'impressione di essere pieno per spingere maggiormente la squadra.

L'accordo con la società Sportfive fu il primo caso di sfruttamento del naming right su uno stadio in Italia, vendendo il nome ad uno sponsor, l'Allianz. Tuttavia, nel contratto vi erano presenti alcune limitazioni come quelle relative all'impossibilità di associarlo al nome di aziende automobilistiche per gli evidenti conflitti di interesse per le aziende del gruppo EXOR (Fiat, Chrysler e Ferrari) facente riferimento alla famiglia Agnelli e nemmeno a società dello sportswear per via del rispetto del contratto con Nike prima e Adidas poi.

Tuttavia, questi numeri sovrastano le altre realtà nazionali, ma non sono paragonabili a quelle dei club esteri che padroneggiano su tutta la questione incassi da stadio, come si può vedere da questo grafico.

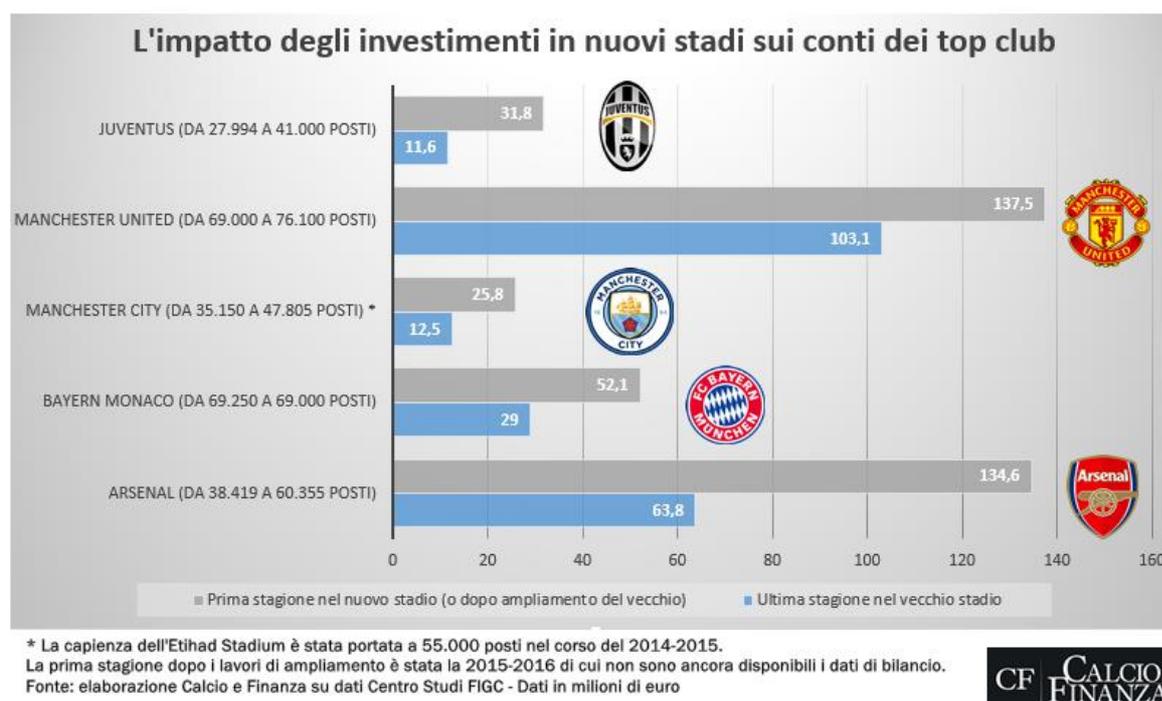


Fig.8 Ricavi Allianz Stadium, un confronto con le esperienze di altri top club europei

Dal periodo compreso tra la sua inaugurazione e il 2015/2016, ci sono stati ricavi per 207 milioni di Euro, grazie soprattutto anche all'aumento dei prezzi degli abbonamenti, circa una media di incasso di 41 all'anno, rispetto ai 10 milioni di quando giocava all'Olimpico di Torino.

| | Juventus | Milan* | Inter | Napoli |
|---------------|------------|------------|------------|-----------|
| 2011/12 | 33 | 33 | 23 | 25 |
| 2012/13 | 38 | 29 | 20 | 15 |
| 2013/14 | 41 | 26 | 19 | 21 |
| 2014/15 | 51 | 17 | 22 | 14 |
| 2015/16 | 44 | 25 | 27 | 15 |
| TOTALE | 207 | 130 | 111 | 90 |
| MEDIA | 41 | 26 | 22 | 18 |

*bilancio al 31-12

Fig.9 ricavi Allianz Stadium in relazione ai ricavi da stadio di Milan, Inter e Napoli (da calciofinanza.it)



Fig.10 Ricavi abbonamenti Allianz Stadium, il confronto con l'Europa (da calcioefinanza.it)

Analizzando la figura 11 “ricavi da stadio a confronto 2015/2016” di Calcioefinanza.it, infatti, la società bianconera è stata negli ultimi anni il club con minori ricavi da stadio guardando il panorama europeo, segno che ha ancora ampie marginalità di ricavi.

| | Real Madrid | Man. United | Barcellona | Arsenal | Bayern Monaco | Chelsea | Liverpool | PSG | Man. City | Juventus |
|---------------|-------------|-------------|------------|------------|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 2011/12 | 126 | 122 | 116 | 117 | 85 | 96 | 56 | 34 | 38 | 33 |
| 2012/13 | 119 | 127 | 118 | 108 | 87 | 83 | 52 | 53 | 46 | 38 |
| 2013/14 | 114 | 129 | 117 | 120 | 88 | 85 | 61 | 63 | 57 | 41 |
| 2014/15 | 130 | 119 | 118 | 132 | 88 | 93 | 75 | 78 | 57 | 51 |
| 2015/16 | 148 | 128 | 126 | 120 | 102 | 83 | 76 | 92 | 63 | 44 |
| TOTALE | 637 | 625 | 595 | 597 | 450 | 440 | 320 | 320 | 261 | 207 |
| MEDIA | 127 | 125 | 119 | 119 | 90 | 88 | 64 | 64 | 52 | 41 |

Dati in milioni di euro

Fig.11 ricavi da stadio a confronto 2015/2016 (da calcioefinanza.com)

Si può notare che gli introiti da stadio rispetto alle società definite superpotenze economiche sono di circa 2/3 superiori a quelle del club torinese.

Confrontando invece i dati aggiornati all'esercizio 2017/2018 si può evincere un avvicinamento del club sabauda, ma il traguardo resta ancora lontano.

| Club | Spettatori totali 2017-2018 | Partite | Media a partita | Ricavi da stadio | Capienza stadio | Load factor | RevPA | RevPEPAS |
|-------------------|--------------------------------|---------|--------------------|------------------|--------------------|----------------|---------|----------|
| Barcellona | 1.876.722 | 28 | 67.026 | € 139.547.000 | 99.354 | 67% | € 74,36 | € 50,16 |
| Real Madrid | 1.821.498 | 28 | 65.054 | € 123.170.000 | 81.044 | 80% | € 67,62 | € 54,28 |
| Manchester United | 2.009.470 | 27 | 74.425 | € 124.772.000 | 74.994 | 99% | € 62,09 | € 61,62 |
| Juventus | 1.055.771 | 27 | 39.103 | € 56.410.423 | 41.507 | 94% | € 53,43 | € 50,34 |
| Manchester City | 1.410.221 | 27 | 52.230 | € 64.350.000 | 55.097 | 95% | € 45,63 | € 43,26 |
| Roma | 1.030.270 | 26 | 39.626 | € 39.019.000 | 72.698 | 55% | € 37,87 | € 20,64 |
| Inter | 1.119.009 | 20 | 55.950 | € 36.771.535 | 80.018 | 70% | € 32,86 | € 22,98 |
| Milan | 1.336.133 | 29 | 46.074 | € 39.650.000 | 80.018 | 58% | € 29,68 | € 17,09 |

Fonte: elaborazione Calcio e Finanza su bilanci societari

Fig.12 spettatori e ricavi da stadio 2017/2018 (fonte: calcioefinanza.com)

Il Barcellona, nonostante il suo stadio sia riempito mediamente del 67%, ha incassato da abbonamenti e botteghino circa 140 milioni, con una redditività media del singolo seggiolino di 74,36 euro, facendo meglio del Real Madrid (67,62 euro a spettatore) e del Manchester United (62,09 euro) e del Manchester City (45,63 euro).

L'anno precedente, il club bianconero ha giocato 27 partite all'Allianz Stadium con una media di spettatori a partita di 39.103 su 41.507 posti disponibili (94% di tasso di riempimento) e ricavi complessivi per 56,4 milioni.

In termini di redditività ciascuno spettatore presente allo Stadium ha generato in media 53,4 euro, contro i 37,87 euro a spettatore della Roma (39.600 presenze medie in stagione), i 32,86 euro dell'Inter e i 29,68 euro del Milan.

Una fonte sicura di guadagno attraverso lo stadio è il J-Museum che consente di ottenere ricavi attraverso l'utilizzo dello stadio anche nei giorni in cui non è prevista la partita.

Il museo è stato inaugurato il 16 maggio 2012 e da quel giorno ha incrementato celermente i propri profitti e visite tanto da, nel 2017, essere entrato nella lista dei 50 musei più visitati in Italia, al quarantatreesimo posto; incassando in cinque anni circa 10 milioni di Euro e quasi un milione di visitatori.

Nel museo sono presenti tutti i cimeli appartenuti ai grandi personaggi della Juventus, trofei nazionali ed internazionali, Palloni d'Oro, oggetti appartenuti a presidenti, giocatori, indumenti d'altri tempi ecc.

Ma non è solo limitato alla vista di didascalie accompagnate da trofei, bensì è un'esperienza emozionale che avviene sì attraverso la visione dei cimeli, ma anche attraverso tutta l'esperienza che comprende anche la visita dello Stadio entrando in posti dove non si potrebbe

entrare normalmente come gli spogliatoi, tastare l'erba del campo, sedersi nella panchina e per esempio provare il ristorante che c'è all'interno.

Certo i numeri non sono ancora paragonabili a quelli delle società appena citate, ma essere già nella lista dei 50 musei più visitati d'Italia, in un Paese ricco di musei come quello italiano e avendo aperto da circa 6 anni è comunque un ottimo risultato.

Difatti, da come si evince da questi dati, i passi da fare per competere alla pari con queste super potenze calcistiche sono ancora parecchi, ma anno dopo anno le differenze si assottigliano e il club si avvicina, sapendo di essere ancora “anni luce” avanti ai competitors nazionali.

Ma lo stadio e il museo non sono tutto.

La riqualificazione dell'area adiacente allo stadio, la “Continassa” ha portato alla creazione di un sofisticato e funzionale “Mondo Juve” dove sede, campi di allenamento della Prima Squadra, personale medico con tanto di clinica all'avanguardia, hotel e pure istruzione fruiscono tutti all'interno di un'area.

Una delle innovazioni più importanti all'interno del “mondo Juve” è lo Juventus College. Si tratta di un Liceo con due indirizzi, quello “sportivo” e “scienze applicate”. Nel 2017 erano iscritti 104 studenti, sia maschi che femmine. È una scuola pensata per chi gravita nel mondo dello sport e fa parte del settore giovanile della società bianconera e, non avendo molto tempo libero a causa degli allenamenti, è strutturata affinché gli studenti possano apprendere al meglio e riuscire a completare gli allenamenti.

Per ottenere ciò la società ha messo a disposizione tecnologie all'avanguardia: una piattaforma, gratuita, che permetterà ai ragazzi di seguire le lezioni e dialogare con il corpo docente, anche (e soprattutto) quando per motivi calcistici si trovano lontani dalle aule.

Un'altra innovazione rivoluzionaria è il J-Medical, il quale è un centro medico con strutture per la diagnostica e la medicina specialistica o soprattutto per la riabilitazione allo sport. Essendo aperto al pubblico offre un servizio di qualità grazie ad una squadra medica specialistica che, grazie alla presenza delle migliori attrezzature ha l'obiettivo di porre il paziente al centro. Nasce attraverso una collaborazione tra Juventus e Santa Clara Group grazie al know-how delle due società.

Sempre all'interno del nuovo centro “Continassa” adiacente allo stadio è sorto da poco il J-Hotel. Un albergo a quattro stelle che punta a richiamare quella fascia medio-alta di turisti/tifosi che vogliono vivere al 100% l'esperienza nel Mondo Juventus, oramai che tutte le sedi principali si sono collocate alla Continassa. Dal sito dell'hotel si apprende che l'albergo 4

stelle si estende su circa 11.200 mq ed è dotato di 138 camere, ristorante, ben quattro sale meeting, SPA e parco che misura intorno ai 2175 mq. La struttura alberghiera ospiterà in un'ala anche la Prima Squadra, che, a partire dalla prossima stagione, si allenerà proprio nell'adiacente Training Center della Continassa. Le camere presenti sono suddivise nelle categorie Executive, Premium, Deluxe e Suite, mentre l'area ristoro vanta 140 coperti interni e 60 esterni. Ovviamente molta attenzione sarà riservata alla cucina, pronta a soddisfare tutti i bisogni dei clienti che saranno ospitati.

III.VI L'E-COMMERCE ATTRAVERSO I SOCIAL NETWORK

La Juventus è una delle società più attive sui Social Network e negli ultimi sei mesi grazie all'arrivo di Cristiano Ronaldo ha scalato diverse posizioni nelle classifiche dei vari social.

La notorietà nei social è una questione di marketing, e da qualche anno è nata una figura che si preoccupa dell'immagine delle attività e dei personaggi pubblici all'interno del web, specialmente nei social network.

Infatti, esistono figure professionali come i già citati social media manager che sono in grado di far accrescere il numero di seguaci tramite la pubblicazione di contenuti simpatici e meno simpatici in maniera che attirino l'attenzione dei tifosi. Spesso vengono pubblicati sketch pubblicitari in collaborazione con alcuni partner commerciali e con alcuni calciatori come comparse.

Possedere un profilo non è sufficiente però per attrarre nuove fan base, ma è necessario essere sempre presenti e accademicamente spontanei per creare una sorta di legame con i tifosi, poiché questi da fan diventeranno clienti cui vendere il proprio prodotto, nella più tradizionale delle leve del marketing mix. In questo caso il prodotto è lo stesso descritto qualche paragrafo fa, ossia la partita ed il poter vedere i propri idoli giocare e possibilmente vincere davanti ai nostri occhi, sia dal vivo che in tv; ma prodotto è anche il merchandising, quindi tutto il settore che riguarda la vendita dei gadget, delle divise e della nuova linea di abbigliamento.

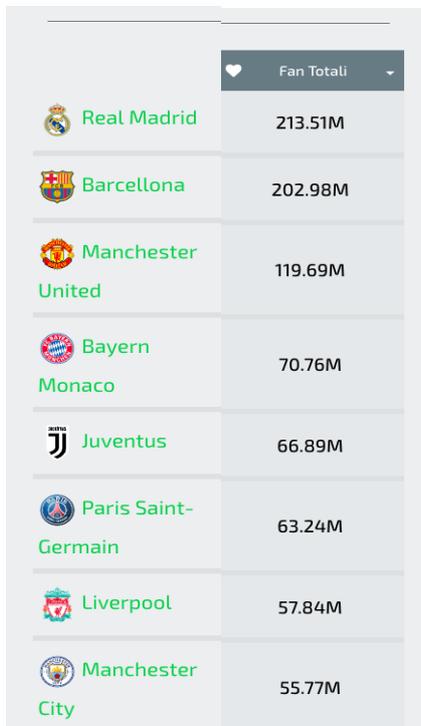
La differenza principale sta per quanto riguarda il luogo che, non può essere un luogo fisico, ma per ragion veduta è il web e soprattutto i social network. Certo l'e-commerce si trova sul sito web principale della società, ma il catalizzatore che attraverso l'inbound marketing, ovvero tramite la creazione di contenuti di qualità, cerca di attrarre le persone verso la società ed i suoi prodotti. Questo avviene attraverso una pubblicizzazione della merce attraverso la generazione di contenuti nei social network con relativi link di rimando alla pagina web, in particolare alla sezione "acquisti".

Per quanto riguarda i prezzi, generalmente sono gli stessi presenti negli store fisici, ma spesso la vendita è incentivata mediante qualche sconto disponibile solo online o con spedizione gratuita solo per i clienti che acquistano tramite internet.

La Promozione avviene principalmente tramite Social Network, ovvero tramite la pubblicazione di contenuti inerenti alle nuove campagne per l'abbigliamento sportivo o casual. La società piemontese, pubblica foto e video nei propri canali social e mostra una parte del prodotto spesso utilizzando come modelli i calciatori.

I social sono utilizzati anche per promuovere video corti per pubblicizzare i brand con cui sono stati stretti accordi, una delle ultime è per la pasta “De Cecco” che vedeva come protagonisti Ronaldo, Bonucci e Bernardeschi.

Ma perché tutto il social media marketing funzioni è necessario avere buoni numeri di “followers” nei vari account.



The image shows a screenshot of a website displaying a ranking of football clubs based on their total number of social media followers. The table has two columns: the club name (with its logo) and the number of followers in millions (M). The clubs are listed in descending order of followers.

| | Fan Totali |
|---------------------|------------|
| Real Madrid | 213.51M |
| Barcelona | 202.98M |
| Manchester United | 119.69M |
| Bayern Monaco | 70.76M |
| Juventus | 66.89M |
| Paris Saint-Germain | 63.24M |
| Liverpool | 57.84M |
| Manchester City | 55.77M |

Fig.13 i club con più followers nei social (fonte socialmediasoccer.com)

Da questa classifica si può osservare che la Juventus è il quinto club calcistico con più seguaci al mondo, con un probabile raggiungimento del quarto posto visto il ritmo di crescita elevato. Più difficili da raggiungere il terzo posto, quasi proibitivi i primi due.

Analizzando la situazione social per social:

Facebook:



| Club | Mi piace |
|---------------------|----------|
| Real Madrid | 109.41M |
| Barcelona | 102.68M |
| Manchester United | 73.31M |
| Bayern Monaco | 49.92M |
| Manchester City | 37.12M |
| Juventus | 36.66M |
| Paris Saint-Germain | 35.88M |
| Liverpool | 32.60M |

Fig.14 i club con più followers nei social (fonte socialmediasoccer.com)

In questo caso la società bianconera occupa il sesto posto nella classifica dei club con più “Mi Piace” nel mondo. Con la possibilità di poter scavalcare agevolmente il Manchester City e con maggiori difficoltà il Bayern Monaco, tuttavia raggiungere le prime tre risulta utopistico.

Twitter:



| Club | Follower |
|---------------------|----------|
| Real Madrid | 31.39M |
| Barcelona | 29.09M |
| Manchester United | 18.75M |
| Liverpool | 10.98M |
| Galatasaray | 8.40M |
| Paris Saint-Germain | 6.65M |
| Manchester City | 6.61M |
| Juventus | 6.46M |

Fig.15 i club con più followers nei social (fonte socialmediasoccer.com)

In questo caso la società occupa l'ottavo posto, con buoni margini per scalare fino al quinto posto, e con un po' più di fatica anche al quarto occupato dal Liverpool.

Instagram:

A screenshot of an Instagram profile page showing a list of followers. The profile name is 'Follower' with a dropdown arrow. The list of followers includes Real Madrid (68.46M), Barcellona (65.20M), Manchester United (26.19M), Juventus (21.95M), Paris Saint-Germain (18.97M), Bayern Monaco (15.27M), Liverpool (12.39M), and Manchester City (10.42M). Each entry shows the club's logo and name on the left, and the follower count in pink text on the right.

| Club | Followers |
|---------------------|-----------|
| Real Madrid | 68.46M |
| Barcellona | 65.20M |
| Manchester United | 26.19M |
| Juventus | 21.95M |
| Paris Saint-Germain | 18.97M |
| Bayern Monaco | 15.27M |
| Liverpool | 12.39M |
| Manchester City | 10.42M |

Fig.16 i club con più followers nei social (fonte socialmediasoccer.com)

In Instagram, il social più popolare oggi, la Juventus occupa il quarto posto con buone possibilità di occupare la terza piazza del Manchester United, mentre sembrerebbe proibitivo per ora raggiungere Real Madrid e Barcellona. È in questo social dove il club ha ottenuto i migliori risultati di crescita dopo l'arrivo di Cristiano Ronaldo; negli ultimi sei mesi i followers sono aumentati di circa 13 milioni di persone (intorno al 140%).

YouTube:

| | Iscritti |
|---|----------|
|  Barcellona | 6.02M |
|  Real Madrid | 4.25M |
|  Liverpool | 1.88M |
|  Juventus | 1.81M |
|  Paris Saint-Germain | 1.73M |
|  Manchester City | 1.62M |
|  Manchester United | 1.45M |
|  Bayern Monaco | 1.03M |

Fig.17 i club con più followers nei social (fonte socialmediasoccer.com)

Anche su YouTube la società è al quarto posto, molto vicina al terzo. Più difficile raggiungere le prime posizioni.

Questi erano i social più conosciuti a livello globale, oltre a Snapchat, Dugout, LinkedIn ma la Juventus è stata una delle primissime società a sbarcare nei social cinesi.

Inizialmente su Weibo (social cinese) con 650.000 iscritti e la prima società su quest'altro social cinese conosciuto nel mondo come Tik Tok ed in Cina come Douyin. La Juventus ha scelto Douyin per la possibilità di interfacciarsi con queste nuove giovani generazioni, per far crescere la riconoscibilità del marchio in Cina e per allargare la base dei suoi supporter.

Ma sarebbe sbagliato limitarsi a “tenere informati” i tifosi, poiché è riconosciuto che oggi i social network fanno generare profitti a seconda di quanto e come si è attivi.

Oggi la celebrità con più “followers” su Instagram è Cristiano Ronaldo con ben 153 milioni. Invece la società calcistica col maggior numero di seguaci è il Real Madrid con 68,2 milioni, seguito dal Barcellona con 65 milioni, Manchester United 26 milioni. La Juventus si piazza al quarto posto con 21,7 milioni, tuttavia con una crescita esponenziale vertiginosa poiché fino a giugno 2018 aveva malapena 9 milioni di followers. Questo aumento è dovuto ai rumors e all'arrivo di Cristiano Ronaldo, che con la sua presenza “scenica” è riuscito a far spostare milioni di utenti nell'account bianconero e a farne spostare qualcuno da quello blancos.

Se è vero che i social network portano molta notorietà, è anche vero che se utilizzati nella maniera sbagliata possono complicare certe situazioni, sia sportive sia economico-societarie.

In una situazione dove un giocatore ha comportamenti inadatti, che vengono pubblicati nei social, possono causare conseguenze disciplinari sia da parte della società che da parte di chi fa parte degli organi di sorveglianza, e dunque potrebbe essere squalificato e non dare il suo contributo facendo perdere alla squadra un giocatore importante e magari perdere la partita causando danni sia di immagine che fisici; o semplicemente se un proprio tesserato manifesta tramite social l'intenzione di trasferirsi al più presto, farebbe perdere alla società venditrice gran parte degli introiti. Come anche la società a volte può sbagliare a pubblicare alcune cose che potrebbero creare imbarazzi e danni di immagine che spesso si tramutano in danni economici.

Nevvero che se utilizzati nei modi giusti, usando strategie di marketing con i social media manager è anche possibile, come già accennato poc'anzi, attirare nuovi clienti ed indirizzarli al sito della società per creare in loro curiosità, tanto da indurli a ordinare della merce.

III.VII IL MERCHANDISING DI JUVENTUS

Come già detto precedentemente, il merchandising è il futuro per le società calcistiche; all'estero l'hanno già capito, in Italia solo la Juventus si è avvicinata molto alle altre società.

Tuttavia, far accrescere il proprio merchandising non è semplice poiché ci sono diversi problemi che potrebbero emergere e uno di questi è il rischio d'impresa.

Perciò, molte società quando stipulano i contratti di sponsorizzazione preferiscono avere un corrispettivo minimo, almeno finché non sapranno con certezza di vendere un determinato numero di magliette che sia superiore o che dia incassi superiori a quello del pagamento delle royalties.

Per questo motivo anche la Juventus aveva inizialmente optato per continuare su questa strada e "accontentarsi" di un contratto a 23,3 milioni di Euro a stagione più 6 milioni di royalties che fanno quasi 30 milioni all'anno.

Ma oggi il merchandising delle società sportive è totalmente cambiato, poiché si presta una maggiore attenzione su ciò che si va a produrre e vendere. C'è una maggiore ricercatezza sui capi di abbigliamento che sono utilizzabili anche nella vita di tutti i giorni e non solo in palestra o nei campi da gioco.

Ma dal 2015/2016 il club rinunciò ai 6 milioni aggiuntivi per occuparsi da sola della gestione del merchandising in una strategia di rinnovamento e maggiore valorizzazione e sfruttamento del logo.

Tuttavia, una rinegoziazione ha portato il club ad aumentare i costi di gestione poiché avrebbe dovuto occuparsi anche dei costi operativi, di personale, materiale e di distribuzione e quindi l'assunzione del rischio d'impresa.

Analizzando il grafico qui sotto si può notare come sia stato conveniente per il club rinunciare al precedente accordo con Adidas, visti i maggiori costi ma anche i ricavi aumentati dando un margine maggiore dei 6 milioni promessi da Adidas.

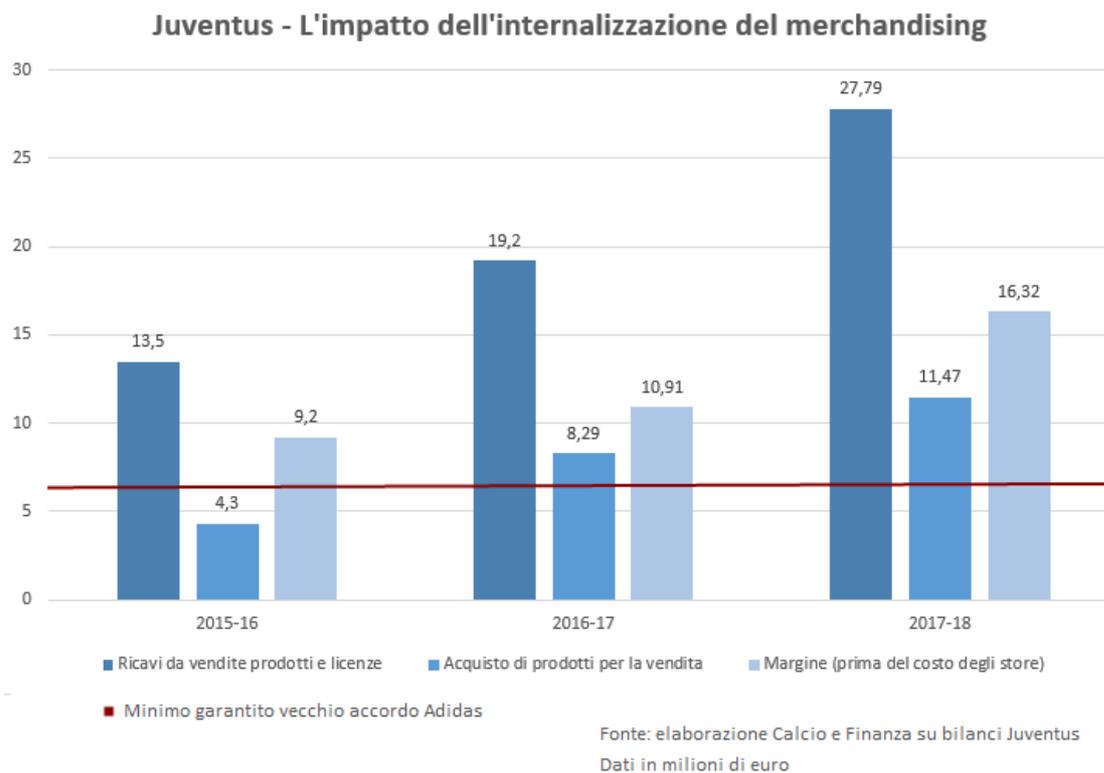


Fig.18 impatto internazionalizzazione merchandising (calcioefinanza.it)

Come si evince dal grafico della figura 18, il precedente accordo con Adidas avrebbe garantito sempre 6 milioni di Euro, e si può vedere graficamente con la linea rossa che resta sempre fissa per tutti e tre gli anni. Ogni anno notiamo che tutte le colonne aumentano, ma quelle dei costi di gestione aumentano più lentamente di quelle sui ricavi. Per cui ogni anno il margine di ricavi aumenta e nel 2017/2018 è aumentato del 171%. I numeri che crescono celermente fanno comprendere al meglio le enormi potenzialità della gestione interna dell'attività del merchandising, aspettando l'effetto CR7.

Infatti, a dicembre 2018 è stato stipulato un nuovo accordo tra le parti che durerà otto anni a partire dalla stagione sportiva 2019/2020 fino alla stagione sportiva 2026/2027 inclusa che rappresenta un ulteriore passo avanti per poter cercare di raggiungere le cifre di certi club. Durante tale periodo Adidas sarà il partner tecnico di tutte le squadre Juventus a fronte di un corrispettivo fisso complessivo minimo di € 408 milioni. Tale importo non include le royalties addizionali al superamento di determinati volumi di vendita ed i premi variabili legati ai risultati sportivi.

Grazie ai continui sviluppi sul piano manageriale e alla crescita del brand Juventus la società tedesca ha versato ulteriori 15 milioni di euro a dicembre 2018. Così facendo la Juventus si avvicina ai top club europei con il quarto miglior contratto di sponsorizzazione.

Gli altri club che prendono cifre superiori a questa sono il Barcellona che riceve 105 milioni da Nike, il Manchester United si ferma agli 85 di Adidas e i 52 milioni del Real Madrid.

Si ha una gestione diretta del merchandising se la società possiede un settore che si occupi direttamente della produzione, distribuzione e vendita.

III.VIII GLI EFFETTI DI CRISTIANO RONALDO SUL BRAND JUVENTUS



Fig.19 Cristiano Ronaldo alla Juventus (fonte: www.juventus.com)

Per arrivare all'acquisto di Cristiano Ronaldo, è stato necessario attuare un piano di rebranding che ebbe inizio nel 2011, all'alba della presidenza di Andrea Agnelli.

Il piano strategico di sviluppo del brand concluso nell'estate 2018 ha fatto sì che la società fosse in grado di poter acquistare il fenomeno portoghese, forse il più forte giocatore al mondo. Così facendo ha posto nuovamente le basi per i possibili successi economici e sportivi futuri.

Le tre caratteristiche che hanno convinto il giocatore secondo il portale onoffcommunication.com sono che il club piemontese:

- 1) è una squadra con grande storia e competitività, che punta alla vittoria e ha delineato un progetto per raggiungerla;
- 2) si caratterizza per forti Brand values di fondo, quali il sacrificio, la dedizione, la passione e la perseveranza;
- 3) si sta creando attorno un'aura di prestigio, soprattutto grazie al processo di rebranding in cui sta agendo.

Cristiano Ronaldo è molto forte come giocatore, ma non solo. Essendo una vera e propria celebrità delle celebrità ed essendo anche il personaggio pubblico con più seguito sui social network, ha effetti positivi anche economicamente per il club piemontese poiché ha fatto aumentare notevolmente il seguito social del club bianconero. Detto questo, è evidente che la

strategia del marketing mix della Juventus, considerando un'ottica di spostamento dell'attenzione dal brand al cliente/tifoso, oltre le considerazioni già fatte precedentemente, sta operando anche su queste tre leve:

- 1) Customer wants and needs: Ronaldo è quello che i tifosi vogliono e di cui hanno bisogno per sentirsi competitivi per la Champions League;
- 2) Customer value: il portoghese genera valore in campo e nei libri contabili e quindi del valore del club;
- 3) Customer communication: il lusitano è una leggenda dello sport e dei social, coinvolge attivamente i tifosi, che diventano parte integrante e attiva della narrazione, ad esempio con l'organizzazione del #CR7DAY e il relativo lancio dell'hashtag.

Già dopo una settimana gli effetti del carisma dell'ex Real Madrid sono palesi: incremento di 3,3 milioni di fan per le pagine social della Juventus (+ 13 milioni in sei mesi), + 40 milioni di visualizzazioni e 520.000 magliette vendute in 24h (per un totale di 60 milioni di Euro), aggiungendo la copertina di FIFA19.

Inoltre, la presenza di Ronaldo in squadra ha aumentato la popolarità della Juventus anche in Cina dove l'account della società piemontese delle piattaforme WEIBO, WECHAT e DOUYIN ha raggiunto velocemente i 308.000 seguaci. Il numero di follower su Weibo è salito del 68,5% tra luglio e dicembre dello scorso anno.

Nelle prime quindici partite stagionali, la società ha già incassato 10 milioni e 159 mila euro in più rispetto alla passata stagione, passando da 30 a 40 milioni; tutto grazie all'aumento dei prezzi di biglietti e abbonamenti, cresciuti del 33% grazie all'effetto CR7.

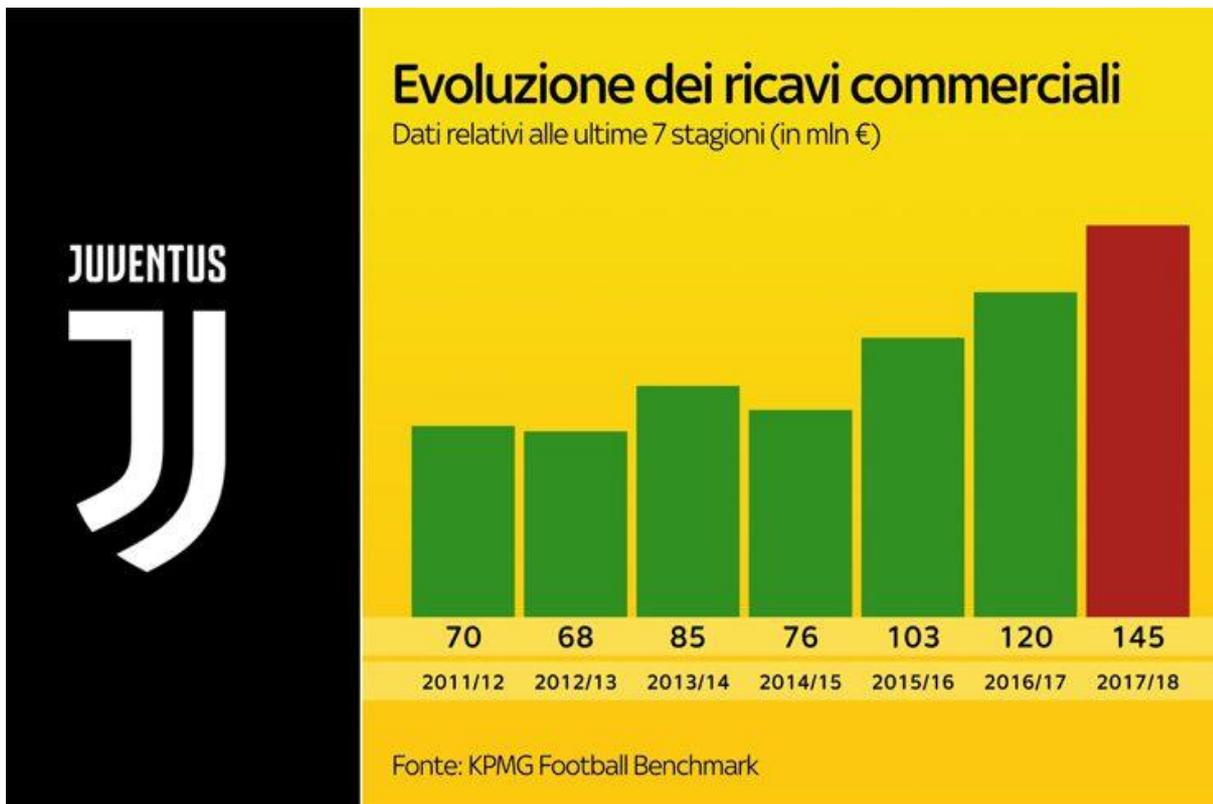


Fig.20 evoluzione ricavi commerciali ultimi sette anni (fonte: KPMG Football Benchmark)

La programmazione del club bianconero sembra impeccabile, come si può osservare dal grafico. La Juventus è passata dai 70 milioni del 2011/12 ai 145 milioni dell'ultima stagione, dato in crescita del 21% rispetto alla stagione precedente. Due i fattori principali: sponsorizzazioni e pubblicità (+16%), merchandising e licensing (+45%). Dati, come detto, destinati a crescere ulteriormente.

L'effetto "CR7" obbligatoriamente ricade anche sui conti del club. I benefici economici potrebbero superare gli eventuali costi correlati, permettendo al club di aumentare i ricavi, la redditività e, in definitiva, il valore dell'impresa nei prossimi anni, quando i club di calcio diventeranno vere e proprie società di intrattenimento. Nel frattempo, il suo acquisto ha già generato un fortissimo impatto sui social media – con un +34 di incremento follower nei successivi 6 mesi dall'acquisto - portando la Juventus in sesta posizione tra i club più seguiti sui social media, oltre il nuovo importante accordo con Adidas da 408 milioni di Euro fino al 2027.

Più fan in ultima analisi significa più denaro, e improvvisamente la commissione di trasferimento di Ronaldo non sembra così esagerata.

Gli esperti chiamano la Cina un "mercato delle icone" perché i suoi tifosi di calcio tendono a sostenere un individuo piuttosto che una squadra. Così, quando Ronaldo si trasferì nei club, migliaia di fan cinesi andarono con lui nel mondo digitale.

"È al di là del calcio", ha detto Giorgio Ricci, direttore delle entrate della Juventus, in alcuni commenti inviati via e-mail all'AFP, rivolgendosi all'immenso potere di Ronaldo. Il successo di Ronaldo in Cina non è semplicemente legato alla sua prestazione in campo e ai risultati ottenuti nel corso degli anni. I giocatori hanno un'influenza maggiore sui fan (cinesi) rispetto ai team. In effetti, i fan online sono sempre più interessati alle persone, poiché i giocatori hanno quasi il 30% di followers in più rispetto ai loro club. Il guadagno della Juventus è stata la perdita di Real in Cina, che insieme agli Stati Uniti è un importante mercato d'oltremare per le società calcistiche europee.

CAPITOLO IV
REBRANDING DI JUVENTUS FOOTBALL CLUB
IV.I SVILUPPO DEL NUOVO LOGO DELLA JUVENTUS

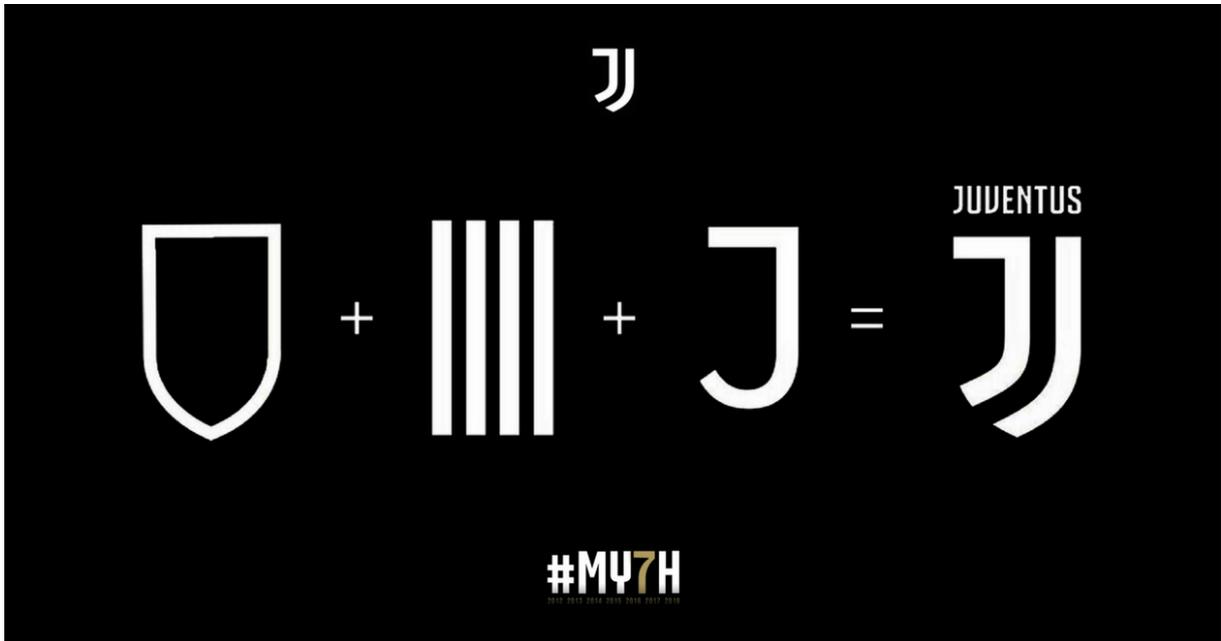


Fig.21 spiegazione grafica del nuovo logo della Juventus (juventus.com)

Per portare a termine la strategia di marketing del rebranding è necessario conoscere il cosiddetto “rebranding mix” il quale è diviso in: repositioning, renaming, redesign e relaunch. Queste, come le 4P del marketing mix, possono essere considerate le 4R di rebranding rivoluzionario, invece se modificassimo solamente una leva del rebranding mix, si parlerebbe di rebranding di tipo evolutivo.

Quando si vuole dare una nuova immagine del proprio brand, si cerca di fare in modo che i potenziali clienti si facciano una nuova idea su dove posizionarlo, è questo a cui mira il repositioning. È un processo complicato che ovviamente prima di arrivare al consumatore deve partire dall’azienda stessa.

Il renaming ha lo scopo di imporre il cambiamento nella mente dei clienti, cioè far comprendere che c’è stato un enorme cambiamento, che non è solo del nome ma anche della struttura organizzativa e della strategia societaria.

Il redesign si accompagna spesso al renaming: il nuovo nome deve essere accompagnato da un logo nuovo, da uno stile differente che, attraverso il processo di relaunch deve comunicare

agli investitori e al mercato tutte le novità visibili come il restyling del sito internet e delle strategie aziendali. Il tutto attraverso l'organizzazione di conferenze stampa, campagne pubblicitarie.

Il 16 gennaio 2017 è stata una data importantissima per tutti gli appassionati di sporte calcio poiché c'è stata la presentazione del nuovo piano di sviluppo di Juventus "Black & White and More" e del nuovo logo. Un vero e proprio atto di rebranding, il tutto comunicato tramite la propria pagina Facebook.

Le parole di Agnelli spiegano perfettamente il tentativo di Juventus nel voler dare una maggior brand experience: *"A cosa pensa la bambina di Shanghai, il millennial di Mexico City, la ragazza di New York? Per questo vogliamo avere un linguaggio meno tecnico e più evocativo."*

La cosa che ovviamente ha colpito più di tutte è stato il nuovo logo che a dirla tutta, è stato anche molto criticato. In sostanza è una J molto minimal nel suo stile che ha aperto grosse discussioni su che fine avrebbe fatto la tradizione e i simboli della città.

La Juventus non è stata la prima società a effettuare un cambiamento del logo, ma ha fatto una scelta pionieristica facendolo in questa maniera, cioè con un taglio così netto dal passato.

Tutto il mondo Juve deve ruotare attorno alla lettera "J"; essa è così minimal ma con l'obiettivo che chiunque d'ora in poi guardi una "J" debba pensare direttamente alla Juventus. Ad uno primo sguardo non sembra esserci traccia dei vecchi e tradizionali simboli della società e della città, ma ad uno sguardo più attento si potrà notare che il logo è sì semplice, iconico e raffinato ma tuttavia presenta dei legami col passato come emerge dalla fig. 21 dove sono presenti lo studio e le tradizionali strisce zebbrate.

L'idea era quella di rifare lo stesso felice percorso fatto da multinazionali come Google e la sua "G" o Mc Donald's con la "M".

Dal logo sono scomparsi i simboli della città e tutto perché vogliono avere un'accezione internazionale. Dopo 121 anni di storia necessitava di un restyling corposo.

Il digitale invece è il metodo per diffondere tutte le potenzialità del nuovo brand per creare un maggior legame con i tifosi ed eventuali clienti così da sviluppare nuovi business.

Se ci basiamo sulle distinzioni descritte poc'anzi sui due tipi di rebranding, utilizzando la terminologia introdotta da Muzellec e Lambkin (2006), ci accorgiamo che quello della Juventus è un rebranding evolutivo ma non rivoluzionario nel senso accademico del termine poiché non modifica tutte le quattro leve del rebranding mix. Per esempio, non c'è stato un renaming o una modifica della brand identity, ma in ogni caso c'è stato un forte redesign del brand, un importante repositioning che ha portato e porterà ad una diversa percezione della

società. Tuttavia, come dicevamo è stata la prima società a creare un logo così minimal ma fortemente caratterizzante. L'obiettivo è quello di passare da società italiana di calcio a icona dello sport mondiale.

Il responsabile della direzione marketing della società bianconera Federico Palomba, a capo anche di un team marketing e di servizi digitali ha dichiarato riguardo ai diversi traguardi e quindi strategie che una società deve porsi, sfruttando il potenziale del web:

“Con l'arrivo di internet e delle nuove tecnologie è cambiato tutto, nel calcio, che prima era un fenomeno mediaticamente esposto ma in modo passivo. Il percorso fatto negli ultimi quattro anni ci ha portato nella classifica dei dieci club sportivi, non solo di calcio ma anche degli sport americani, che hanno sul digitale le audience maggiori a livello mondiale.”

Come una vera e propria *media company*, la Juventus è una delle società che presenta il proprio sito internet e i suoi contenuti sui principali social media in più lingue, oltre all'italiano, l'inglese, lo spagnolo, il giapponese, l'indonesiano e il cinese. Ma con la grande intelligenza ed esperienza dei manager che non sottopongono le varie versioni del sito a tradizionali traduzioni, bensì preparano diversi contenuti e attività. In Cina, ad esempio, sono stati stretti accordi con altri due social network. Inoltre, anche su YouTube, il canale cresce a dismisura tanto da essere vicino ai 2 milioni di utenti.

Oltre al logo la novità era rappresentata dalla nuova campagna di rebranding denominata “Black&White and More”, che aveva l'obiettivo di valorizzare al meglio il brand bianconero soprattutto nel mercato statunitense e in quello asiatico. Iniziative erano già state avviate giocando qualche finale di Supercoppa Italiana negli USA, Cina e Qatar oltre che con le tournée estive.

Un'altra iniziativa avveniristica specie per una società italiana è stata la “Juventus Night”, il 7 dicembre 2018 al Barclays Center di Brooklyn, un evento facente parte della campagna “Black and White and More”, nella quale venne trasmessa la partita Juventus Vs Inter Milan all'interno dell'Arena. Erano in vendita tutti i gadget bianconeri e, tutto all'interno del Barclays Center era colorato di bianconero, comprese le cheerleaders. In questo modo tutti coloro che arrivavano in anticipo alla struttura, potevano entrare in contatto col mondo juventino.

Questa scelta nasce dalla necessità di svilupparsi lì dove il mercato ha ancora grosse potenzialità per uno sviluppo strategico che è la chiave per promuovere il processo di internazionalizzazione del brand. Ad oggi negli Stati Uniti sono già presenti nove fan clubs bianconeri e tenendo in considerazione che il calcio sta aumentando ogni anno la propria popolarità è necessario essere presenti sul territorio americano.

Secondo Luca Montesion, Licensing Executive di Juventus Football Club, intervistato da “licensingitalia.com”: *“Black and White and More è un piano di ampio respiro volto a concretizzare la ricerca dell’eccellenza senza compromessi con iniziative, progetti ed esperienze innovative. Il tentativo è quello di dare al proprio brand un significato più ampio e profondo puntando a trasformarlo in una vera e propria identità ed uno stile”*.

All’interno del logo sono presenti i tre elementi che costituiscono il DNA della società e che vengono fusi in un unico simbolo universale.

Ma l’intenzione che preme al mondo Juve è quella di far sì che la lettera “J” sia riconoscibile e ricollegabile immediatamente alla Juventus.

IV.II LA BRAND IDENTITY, IMAGE, AWARENESS E REPUTATION

Spesso quando si parla di brand identity si pensa direttamente al logo di una società o, come in questo caso, di una squadra di calcio, ma in realtà il logo non è tutto.

Quando si discute di brand Identity tutto ci porta a quello che traspare appena pensiamo al marchio, come quello che succede se si pensa ad una persona, ci si immagina subito la sua immagine e che tipo di persona sia. Nel caso aziendale ci si riferisce a quei valori grafici e visivi come lo stemma (nel caso calcistico), il sito web, l'advertisement, ecc.; ma non è sufficiente, poiché bisogna tenere in considerazione anche gli altri fattori del web marketing, come la brand image, la brand Awareness, e la brand Reputation.

La brand Image non è altro che il modo in cui il consumatore di fatto intende il brand, essa cerca di intervenire strategicamente per l'immagine del brand, dovendo però fare attenzione alla identità de brand poiché potrebbe non coincidere con l'immagine che si vuole dare.

Con Brand Awareness ci si riferisce all'intensità della nostra presenza nel mercato e come è percepita la consapevolezza del brand.

La Brand Reputation non è altro che la reputazione che il brand si è guadagnato passando prima per la brand identity, image e awareness. È l'opinione su tutto il pacchetto rappresentato dall'azienda. Nel caso della società torinese la brand identity e la brand Image devono trasmettere il senso di juventinità inteso come famiglia, come un posto dove stare uniti che è rappresentato dal JVillage che permette di creare un ambiente in cui giocatori, dirigenti e tifosi possano essere vicini e al contatto l'un l'altro. Juventus vuol dire tradizione e nonostante il radicale cambio del logo, in realtà i valori del marchio sono ancora presenti. Nell'immagine seguente, si vedranno tutti i loghi della Juventus in oltre 120 anni di storia, ma l'importante saranno le sensazioni che ogni marchio è riuscito a trasmettere sia oggi che nel passato.



Fig.22 l'evoluzione dello stemma della Juventus (fonte: www.thismarketerslife.it)

Il caso della Brand Awareness e brand Reputation sono principalmente legati allo stadio. Per certo si intende la riconoscibilità di un prodotto attraverso la marca, il brand.

Nel caso di location come l'Allianz Stadium o il J Village, o della scritta "J", tutto è riguardante la Brand Awareness, poiché danno l'immagine del brand al mondo. I tifosi sapranno, entrando nello stadio che sono nella loro casa e che tutto è studiato nei minimi dettagli e viene fatto per mettere tutti i dipendenti e anche i giocatori nelle condizioni di poter esprimersi al meglio.

In sostanza quello che vuole trasmettere Juventus, nonostante l'apertura verso l'internazionalizzazione, è il principio di appartenenza, anche se il tutto deve essere catalizzato verso il dovere di generare utili.

Ritornando al web marketing, in particolare all'inbound marketing, nella descrizione del processo della seconda fase, ovvero "convertire", ossia fare in modo che i visitatori del sito diventino contatti al fine di raccogliere più dati possibile sul consumatore, lasciando che essi si registrino facendo avere loro qualcosa in cambio, come una risorsa gratuita, un PDF da scaricare.

In una società come Juventus che applica una politica dei prezzi premium, la soluzione è stata trovata attraverso l'emissione di carte fedeltà a pagamento.

Infatti, ha creato, imparando a conoscere il valore della supportership, una community online (Juventus Membership) in cui gli utenti registrati possono usufruire di servizi come newsletter o fotogallery e allo stesso tempo condividere foto, video e commenti con gli altri utenti.

La carta più economica è la “Junior Membership” che costa 35€ che consente di ottenere un Welcome Pack creato appositamente per i più giovani, progetti educational e iniziative dedicate ai piccoli bianconeri, fan service dedicato, eventi esclusivi su invito a loro dedicati, sconti e convenzioni.

La “Black&White Membership” (50€) con Welcome Pack Black&White, Fase di vendita riservata, Fan service dedicato, eventi esclusivi su invito, sconti e convenzioni.

La più costosa invece è la “J1897 Membership” dal costo di 160€ che prevede Welcome Pack esclusivo con la terza maglia, Fase di vendita riservata anticipata, Fan service dedicato, eventi esclusivi su invito, sconti e convenzioni.

Inoltre, ecco una lista di convenzioni che si possono ottenere, al fine di fidelizzare il cliente/tifoso, con le card member:

| | FAN ACCOUNT | JUNIOR MEMBER | BLACK&WHITE MEMBER | J1897 MEMBER |
|---|---------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Fan Service dedicato | | ✓ | ✓ | ✓ |
| News & Alerts e Community Official Newsletter, votazione MVP, comunicazioni e offerte Juventus & Partners | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Contenuti esclusivi Accesso a news, video e gallery esclusive | | | ✓ | ✓ |
| Welcome Pack e Membership Card personalizzata | | ✓ | ✓ | ✓ |
| Fase di vendita riservata su Biglietti e Abbonamenti Accesso a periodo riservato su acquisto biglietti match Serie A, Coppa Italia Tim Cup e UEFA Champions League | | | ✓ | ✓ |
| Eventi esclusivi su invito Inviaci subito la tua candidatura! | | ✓ | ✓ | ✓ |
| Juventus Store (10% di sconto su acquisti online e negli Store) Per i Junior Member lo sconto è valido solo negli Store | | ✓ | ✓ | ✓ |
| Sconto sull'ingresso al Juventus Museum, Stadium Tour, Exclusive Tour I Junior Member possono usufruire della tariffa speciale U16 | | ✓ | ✓ | ✓ |
| JJMedical Sconto del 10% sui servizi (disponibili su www.jmedical.eu) | | ✓ | ✓ | ✓ |
| Carnet di buoni sconto Frecciarossa 5 buoni sconto del valore di 10€ ciascuno su tutti i treni Frecciarossa | | | ✓ | ✓ |
| Servizi odontoiatrici e fisioterapici Blu Assistance | | | ✓ | ✓ |
| PREZZO | GRATIS | 35 € * per anno | 50 € * per anno | 160 € per anno |

Fig.23 i vantaggi delle membership card di juventus (fonte: www.juventus.com)

IV.III BLACK & WHITE AND MORE

“Black & White and More” è il nuovo slogan della campagna di rebranding ed ha l’obiettivo (espresso anche nel sito web della società) di avvicinare il mondo Juve alle parti del mondo più lontane, dove il calcio è meno seguito e rappresentato così da poter conseguire l’obiettivo societario della crescita del marchio in termini di consapevolezza e business che può essere raggiunto, come già detto precedentemente, mediante una nuova brand image che vada al di là del calcio. Che sia innovativo esprimendo la volontà di cambiare, deve essere iconico, come la frase dell’Avvocato Gianni Agnelli: *“mi emozionano ogni volta che vedo sui giornali una parola che inizia per J”*.

Manfredi Ricca, Chief Strategy Officer EMEA & LatAm di Interbrand in collaborazione con cui sono stati sviluppati l’identità e il concept di Black and White and More intervistato nel sito del club, ha affermato *«Sinora nessun club europeo ha saputo trascendere l’aspetto sportivo per rappresentare la filosofia che vi sta a monte. Se c’è una realtà che può fare legittimamente questo passo, è Juventus, un brand sinonimo di ambizione ed eccellenza: principi che possono ispirare esperienze suggestive e uniche. La nuova identità visiva nasce precisamente per portare con coraggio la firma e lo spirito del Club in ambiti nuovi e inattesi»*

Alla serata di gala di presentazione, effettuato al Museo Nazionale della Scienza e della tecnologia di Milano, erano presenti numerosi VIP dal mondo dello spettacolo, della moda e dello sport, tra cui la famosissima modella e attrice americana Emily Ratajkowski, al DJset c’era il tre volte premio Oscar Giorgio Moroder e nei maxischermi video di spettacolari giochi di luce. Tutti questi ospiti, insieme ai calciatori della Juve, un insieme di personaggi italiani (esclusa la modella e alcuni calciatori) eccellenze nel mondo per raccontare gli obiettivi prefissati dalla società. Inoltre, grazie all’apertura di un’altra parte della location, dove era possibile osservare il nuovo logo sulle maglie bianconere e gli oggetti realizzati con la nuova identity ed infine brindare con il cocktail “1897”, creato per l’occasione da Tommaso Cecca, mixologist del Cafè Trussardi alla Scala. Per la serata è stata inoltre realizzata un’edizione speciale della Jeep Renegade”.

Nello sviluppo di “Black and white and more”, la parola “more” vorrebbe manifestare l’avanzamento verso il futuro e quindi andare oltre la tradizione pur sempre ritenendola importante ed essere arrivati per primi all’interno dell’intero panorama calcistico mondiale a questa decisione di crescita.

Come spiegato dal manager di Interbrand Manfredi Ricca, dopo 12/18 mesi di lavoro, è stato necessario nascondere queste novità ai tifosi e alla stampa, poiché avrebbe creato un battito acceso con azioni complicate e di protesta poiché il logo non seguiva più la tradizione della squadra e della città; così facendo evitarono una parte delle polemiche.

Era chiaro dopo questa serata che il futuro del club passava per la brand extension senza mai perdere di vista i risultati del campo. Lo stesso presidente ha aperto il proprio discorso citando “Cambia! Prima di essere costretto a farlo” la celebre frase di Jack Welch, ex CEO di General Electric, che sottolineava la determinazione del club ad essere un apripista per le innovazioni.

La comunicazione attraverso i vari canali digitali è stata perfetta e durante la serata venivano riprodotti per le stanze le immagini gloriose del passato e presente juventino. Sono stati utilizzati per le scritte anche “un font speciale di scrittura ad hoc” chiamato “Juventus Fans” ideata da Interbrand per evidenziare la necessità del redesign dell’estetica del club.

I tifosi hanno avuto reazioni negative perché non vedevano la continuità con gli altri brand e così c’era il tentativo di volontà di far adattare lentamente il cambiamento al pubblico e in particolare proprio ai tifosi.

La volontà della Juventus era quella di rendere la propria brand extension lungimirante: far sì che i consumatori percepiscano il brand della società come una vera icona di stile. La presenza di molti prodotti diversi con applicato il simbolo nuovo del club ha dato l’idea dell’espansione futura del brand che mira ad essere presente in molti frangenti. Tra i vari prodotti emergevano ad esempio degli sci in carbonio, alcuni esemplari di una linea di gioielli e un canale musicale su Spotify..

IV.IV PARTNER COMMERCIALI E INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'accordo chiuso con IMG, l'agenzia di marketing e management sportivo è molto importante perché, come già espressamente detto nei capitoli precedenti, cedendo il proprio marchio in licenza, il brand bianconero diventerà sempre più famoso. C'è un mercato dei millenials che è da formare poiché una volta fidelizzati saranno come nel life time value e per raggiungere questo status serve che il proprio brand sia riconosciuto dappertutto, anche attraverso le nuove leve del marketing digitale.

Sempre in ottica internazionalizzazione la società bianconera sta per aprire una sede amministrativa anche in Asia per gestire al meglio i rapporti con i vari partner regionali, come per esempio quello con Wanbo Sports per l'Asia, che porta a sei il numero di regional partner asiatici.

Il principale partner della società in Cina è Alibabà, dopo l'accordo dell'ottobre 2016; inoltre il contratto prevede l'utilizzo dell'immagine juve per la promozione dei servizi di Vwin in Cina, Hong Kong, Macao, Taiwan, Vietnam, Indonesia, Malesia, Filippine, Singapore e Thailandia oltre ad attività esperienziali bianconere.

Inoltre, la società ha chiuso un contratto anche con Costa Crociere; una partnership che permetterà, sempre in Cina, presentata presso i porti di Shanghai, Tianjin e Shenzen assieme alle vecchie glorie del passato della Juventus Legend. Nelle tratte di Costa Crociere che fanno rotta verso la Cina ci saranno numerose attività che permetteranno ai consumatori e fan asiatici di conoscere la gloriosa storia della Juventus e permettere quindi al club bianconero e di poter acquistare tutto il merchandising ufficiale bianconero nello "Juventus Store" presente sulla nave, avere a disposizione contenuti tematici dalle TV presenti in ogni cabina; inoltre, per i bambini dai 5 ai 14 anni, a qualsiasi livello di preparazione tecnica, avranno la possibilità di partecipare on board alle attività sportive della Juventus Academy, "allenati" da preparatori formati dal Club.

Per suggellare l'alleanza del dicembre 2017 tra Juventus e il Mailman Group, nella sede di quest'ultimo e alla presenza come brand Ambassador David Trezeguet, ex leggenda del club torinese, son state presentate due app per il mercato cinese, la Juventus.cn e Juventus VR.

Per quanto riguarda le Juventus Accademy, la società nel corso degli anni e più recentemente ha avviato una campagna per la formazione di Accademy in giro per il mondo. Ad oggi ha una copertura su tutti i continenti. In queste scuole calcio viene insegnata, grazie al personale

formatosi a Vinovo (TO) l'educazione allo sport e vengono poste le prime basi per la crescita futura di questi giovani atleti. Viene insegnato loro le basi del gioco del calcio, il rispetto dell'avversario ed il senso del dovere nei confronti dell'allenatore e dei compagni. In più vengono spesso organizzati degli eventi per far interagire tra di loro i ragazzi.

Così facendo la società avrà la possibilità di avere un maggiore controllo sui possibili futuri talenti che potrebbero essere presenti nelle Accademy e introduce questi ragazzi alla brand Identity del marchio della Juventus con un tentativo di fidelizzazione. Più Accademy saranno presenti all'estero più il brand Juventus e la sua "J" saranno conosciuti e conquisteranno un importante bacino di utenza, anticipando i principali competitors, con così la possibilità di ridurre il gap con loro specialmente nei ricavi commerciali.

Oggi la società piemontese possiede Accademy in:

- Africa (5): una in Egitto al Cairo, una in Marocco a Casablanca e tre in Tunisia a Tunisi;
- America Centrale (3): due in Guatemala a Guatemala City e una in Costa Rica a San José;
- Asia (27): quattro in Arabia Saudita; sette in Cina di cui una a Tianjin, tre a Shanghai, una a Zhuhai, una a Meishan e una a Nanjing; una in Giappone a Tokyo; una in Libano, otto negli UAE di cui quattro a Dubai, due ad Abu Dhabi e due a RAK; una in Bahrain, due in Oman, due in Kuwait e una in Vietnam;
- Australia (1): una a Victoria, Australia;
- Europa (22): una in Albania a Tirana, tre in Belgio di cui una a testa tra Mons, Grivegnée e Bruxelles; una in Bosnia Herzegovina a Sarejevo; tre a Cipro, una in Inghilterra nel Sussex, una in Grecia ad Atene, cinque in Polonia; una in Slovacchia, tre in Spagna di cui una a Lloret de Mar, una a Cabanillas, due in Russia, una a Mosca e una San Pietroburgo ed una in Ungheria;
- Sud America (2): una in Colombia a Bogotà e una in Argentina a Buenos Aires;
- Nord America (11): una a Los Angeles, una a San Antonio (Texas), quattro a Miami, una a Boston (Massachusetts), due a New York e due in Canada a Toronto.

1

L'academy di Shanghai aperta nel febbraio 2016 è aperta a giovani calciatori dai 5 ai 14 anni e dovrebbe toccare quota 1.000 iscritti entro il 2019, poi nel novembre del 2016 è stata aperta la prima J Academy a Zhuhai nella provincia meridionale di Guangdong, mentre un'altra

nuova sede è stata aperta a Meshan, nella provincia sudoccidentale dello Sichuan, e come ospite, Ravanelli.

Negli Emirati Arabi, per ora la maggior parte delle persone simpatizza per il Barcellona e per il Real Madrid, i club più famosi negli Emirati, ma, almeno in piccola parte, anche la Juventus si sta ritagliando uno spazio importante. Fabrizio Puglisi, che da tempo vive a Dubai, dove ha esportato questo modello bianconero, durante una intervista ha detto: *«Le big spagnole sono infinitamente più famose, anche per il nome dei giocatori che possono vantare, ma i tifosi juventini di queste parti sono ormai più organizzati di quelli di Barça e Real. Partecipano a tornei di calcio e calcio a cinque, organizzano manifestazioni, fanno beneficenza. Sono una realtà molto strutturata e in espansione».*

A Dubai l'Academy della Juventus sta diventando la scuola calcio più ricercata dai bambini e dai genitori: *«Perché rispetto agli altri offriamo un metodo di insegnamento del calcio che arriva direttamente da Torino. Non è un semplice franchising del marchio, la Juventus Academy è un modello, con allenatori che vengono formati dalla Juventus stessa. Insomma, un grande club che mette il suo sigillo di garanzia. Le scuole calcio sono un business nel quale ci sono tutti i club, ma la Juventus ha un approccio diverso. E negli Emirati sta pagando».*

Assieme alle Academy c'è il progetto dello J-College. Si tratta di un Liceo con due indirizzi, quello "sportivo" e "scienze applicate". Nel 2017 erano iscritti 104 studenti, sia maschi che femmine. È una scuola pensata per chi ha molti impegni sportivi e non hanno tempo per fare tutto e che fanno parte del settore giovanile del club piemontese e, non avendo molto tempo libero a causa degli allenamenti, è strutturata affinché gli studenti possano apprendere al meglio e riuscire a completare gli allenamenti.

Per ottenere ciò la società ha messo a disposizione tecnologie all'avanguardia: una piattaforma, gratuita, che permetterà ai ragazzi di seguire le lezioni e dialogare con il corpo docente, anche (e soprattutto) quando per motivi calcistici si trovano fuori sede.

Per quanto riguarda il discorso sponsorizzazioni, una volta che ci si accorge che analizzando l'ultimo bilancio l'effetto delle plusvalenze sta per terminare, non sembrerebbe probabile un incremento del fatturato, considerando che nell'ultimo anno ha perso circa il 10% a causa dell'uscita prematura dalla Champions League.

Invece le voci sponsorizzazioni, pubblicità, vendite prodotti e licenze con un incremento totale di 20 milioni (+22%), si deve puntare per provare a incrementare ulteriormente il

fatturato per i prossimi quattro anni. L'operazione Ronaldo dovrà funzionare come moltiplicatore per il brand e per i ricavi commerciali attraverso:

- Rinegoziazione al rialzo delle sponsorizzazioni in corso;
- Nuovi partner commerciali a livello mondiale;
- Incrementi significativi nella vendita di merchandising;
- Collocamento del brand su nuovi mercati internazionali e nuovi segmenti di tifosi/clienti.

I partner commerciali sono fondamentali per la continua crescita di una società poiché creano vantaggi a vicenda.

È tutto legato al rapporto con i social network, se Cristiano Ronaldo, che oltre ad essere un calciatore è anche un influencer, se egli si fa una foto che beve una certa bevanda, quest'ultima avrà un incremento nelle vendite. Ormai è così che le celebrità sponsorizzano i prodotti: su Instagram. E questo torna utile alla società che aumenta i ricavi, e al Partners che si vede aumentare i consumi dei propri prodotti.

Juventus ha stretto partnership con importantissimi brand internazionali e italiani, alcuni da molti anni.

Queste partnership, specie quelle con i regional partner aiutano molto la diffusione del brand nel paese in cui si cerca di inserirsi.

Ecco tutte le partnership di Juventus:



REGIONAL PARTNER



CONCLUSIONI

La Juventus si è avviata all'inizio di un nuovo progetto di sviluppo a medio-lungo termine dopo averne concluso uno di otto anni, raggiungendo e in certi casi superandole aspettative, quanto meno dal punto di vista sportivo.

Gli obiettivi saranno ancora più complessi da realizzare in quanto la fase della riconferma è estremamente dura.

Ad oggi, i dati dicono che c'è ancora un discreto gap economico che non consente al club piemontese di poter competere pienamente con le altre società.

Uno di questi problemi è la composizione dei ricavi che vede la società ancora troppo dipendente dai risultati aleatori come gli esiti delle competizioni ed il market pool dei diritti televisivi di competizioni come la Champions League che negli ultimi bilanci del club, la mancanza delle sue entrate o la parziale mancanza possono fare ancora la differenza nelle strategie future societarie.

Nelle altre superpotenze, per esempio il Real Madrid i premi derivanti dalla Champions non sono determinanti per le pianificazioni delle successive stagioni.

La compravendita dei giocatori o il trading dei giocatori non è così determinante per questi club.

Abbiamo visto con Cristiano Ronaldo che la presenza di superstar nel proprio parco giocatori aiuta a livello sportivo ma soprattutto a livello d'immagine e quindi economico. In tutti gli stadi dove è stato presente il portoghese i biglietti son stati venduti a prezzi maggiorati e registrando comunque il pienone.

Grazie al rebranding, la posizione del club si è rafforzata ed i primi segnali cominciano a intravedersi, come il rinnovo con Adidas con un super contratto da 408 milioni di Euro fino al 2027.

Anche le attività come le Academy sono strategicamente valide in quanto permetteranno a chilometri di distanza di riconoscere il brand Juventus anche grazie al nuovo logo "J" che dal 2017 è rappresentativo della società.

Dicerto, non si può dire che strategicamente la società non stia compiendo le mosse giuste per competere con gli avversari. Ne è prova anche il nuovo J-Village nel nuovo quartier generale alla Continassa, dove i giocatori sono inseriti in un ambiente costruito apposta per farli rendere al meglio.

L'obiettivo del mio elaborato era quello di analizzare la risalita della società nel calcio "che conta" dopo la crisi e la retrocessione del 2006 fino ad arrivare a poter elaborare una brand

positioning innovativa; non perdendo di vista poi il percorso ancora lungo per raggiungere club come il Manchester United, Real Madrid, Barcellona e Bayern Monaco. Il rebranding della società è senz'altro un altro passo innovativo verso la mission societaria: conquistare l'élite del calcio dal punto di vista sportivo ed economico. Tuttavia, quando saranno comunicati i risultati dei prossimi anni sarà più semplice dare un giudizio sui risultati sia sportivi che commerciali.

BIBLIOGRAFIA

- ALON I., JAFFE E., (2012), *Global Marketing - contemporary theory, practice and cases*, McGraw-Hill
- BAIN D., (2014), *Five football clubs owned by families, in family capital*.
- BASTIANELLO, P., (2017). Rebranding aziendale: il caso Juventus FC. Relazione finale CLT, Università di Padova. Dipartimento di scienze economiche ed aziendali
- BROMBERGER C., (1995), *Le match de football: ethnologie d'une passion partisane à Marseille, Naples et Turin*. Parigi: MSH.
- CANFARI E., (1915), *Storia del foot-ball club Juventus di Torino*. Torino: Tipografia Artale
- CHERUBINI, S., (2015). *Marketing e management dello sport: analisi, strategie, azioni*. 1a ed. Milano: Franco Angeli.
- CHIESA, C., F., (2012). La grande storia del calcio italiano, puntata pubblicata sul *Guerin Sportivo*, Novembre 2012.
- DESBORDES M., (2017), *Marketing and football. An international perspective*. Londra: Routledge, pp 116-120.
- KIDD R., (2019), *Soccer giants Juventus eye U.S. Market to attract fans and grow brand*. Forbes
- KOTLER, P. H., ET AL., (2017). *Marketing Management*. 15a ed. Milano: Pearson Italia.
- MATTEUZZI J., (2014), *Inbound Marketing – Le nuove regole dell'era digitale*, Flaccovio Dario Editore
- MUZELLC, L., LAMBKIN, M., (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, pp. 803-824.
- PENNACCHIA, M., (1985). *Gli Agnelli e la Juventus*, Milano, Rizzoli
- PRUNESTI, A., (2008). *Comunicazione e marketing delle imprese sportive. Dall'analisi strategica alla gestione del marchio e delle sponsorizzazioni*. Milano: Franco Angeli.
- PRETTI, R., (2002). "Les rois de la finance", in *France Football*, n°2917, 5 marzo 2002, p.47.

SITOGRAFIA

- BERARDI, G., (2017). L'evoluzione del brand Juventus e la sua strategia di licensing, sulla rivista total brand licensing. Dato disponibile su:
[www.sportbusinessmanagement.com]
- BOCCHIO, S., (2019). Juventus boom in Cina: è un fenomeno sui social. TuttoSport [online]. Disponibile su: [http://www.tuttosport.com/news/calcio/serie-a/juventus/2019/01/26-52509467/juventus_boom_in_cina_un_fenomeno_sui_social/]
- BRAND FINANCE, (2017). Football 50 2017: the annual report on the most valuable football brands. Disponibile su:
http://brandfinance.com/images/upload/bf_football_2017_report_final_june_6th_1.pdf
[14.08.2017]
- CAPUANO, G., (2017). Il nuovo logo Juventus: ecco perché è perfetto... per l'estero. Panorama [online]. Disponibile su: <http://www.panorama.it/sport/calcio/nuovo-logo-juventus-perche-perfetto-estero/> [25.08.2017]
- CASARIN, V., (2015). Prove di innamoramento tra squadra e cittadinanza. Strategie di sponsorship e campagna abbonamenti del Pavia Calcio. Relazione finale CLM, Università Sapienza di Roma, Facoltà di Economia. In:
www.sportbusinessmanagement.it. Disponibile su:
[<https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/06/marketing-sportivo-merchandising-e-licensing.html>]
- COLA S., (2018). Guida allo Juventus Stadium: le info e tutto quello che c'è da sapere. Fox Sports. Disponibile su: [<https://www.foxsports.it/2018/10/02/stadio-juventus-stadium-info-biglietti-museo/>]
- COLLI VIGNARELLI, V., (2017). Perché la Juventus ha cambiato logo: parlano gli ideatori. Wired [online]. Disponibile su:
<https://www.wired.it/economia/business/2017/01/18/juventus-cambiato-logo/>
[21.07.2017].
- CONDINA C., (2018), Banca "IMI" lancia la Juve tra i Top Club: "con Ronaldo triplicano vendite di magliette". Il sole 24 ore. Disponibile su:
[<https://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2018-12-05/banca-imi-lancia-juve-i-top-club-con-ronaldo-triplicano-vendite-magliette-144158.shtml?uuid=AEVHkTtG>] [05.12.2018]
- DE SANTIS, M., (2015), La crescita sostenibile della Juve. www.ultimouomo.com. Disponibile su: [<https://www.ultimouomo.com/crescita-sostenibile-juventus/>]
[16.05.2015]

- FLUSSOWEB.COM, (2015). Significato: Piano marketing. Disponibile su:
[<http://flussoweb.com/glossario/significato-piano-marketing.html>]
- GINEPRINI, N., (2018). A che punto è il brand Juventus in Cina. Disponibile su:
[<http://blogcalciocina.altervista.org/a-che-punto-e-il-brand-juventus-in-cina/>]
- GOAL.COM, (2017). Nuovo logo Juventus: “rebranding più coraggioso di sempre”. Disponibile su: <http://www.goal.com/it/notizie/nuovo-logo-juventus-rebranding-piu-coraggioso-di-sempre/2hh8j5etb9nf1b9z2azr8dd3o> [25.08.2017]
- GUERRA, L., (2018). Juventus, ecco l’hotel a quattro stelle: pronto in estate. Disponibile su: [<https://www.foxsports.it/2018/03/21/juventus-j-hotel-quattro-stelle-pronto-estate/>]
- IARIA M., (2018). Juventus, che accordo con Adidas: i bianconeri tra i top club d’Europa. Gazzetta dello Sport. Disponibile su: [https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/Juventus/21-12-2018/juventus-che-accordo-adidas-bianconeri-top-club-d-europa-cristiano-ronaldo-3101453722619.shtml?refresh_ce-cp] [22.12.2018]
- INTRAPRENDERE.NET, (2017). Marketing strategico: l’importanza di avere un piano per far crescere la propria impresa! Disponibile su:
[https://intraprendere.net/15607/marketing-strategico/#Quali_sono_le_differenze_tra_marketing_operativo_e_strategico]
- IONOS SE WEBSITE, (2018), Il marketing mix: avere successo con la giusta strategia. Disponibile su: [<https://www.ionos.it/digitalguide/online-marketing/vendere-online/il-marketing-mix/>]
- JUVENTUS OFFICIAL WEBSITE, (2017). Black and white and more. Disponibile su: <http://www.juventus.com/it/black-and-white-and-more.php> [26.08.2017]
- JUVENTUS OFFICIAL WEBSITE, (2017). Black and white and more: la Juve è già nel futuro. Disponibile su: <http://www.juventus.com/it/news/news/2017/black-and-white-and-more--la-juve---gi--nel-futuro.php> [26.08.2017]
- JUVENTUS OFFICIAL WEBSITE, (2017). Mission. Disponibile su:
<http://www.juventus.com/it//club/la-storia-e-il-club/mission/index.php> [12.08.2017]
- JUVENTUS OFFICIAL WEBSITE, (2018). Memberships. Disponibile su:
[<https://www.juventus.com/it//memberships/>]
- JUVENTUS OFFICIAL WEBSITE, (2018). JMedical. Disponibile su:
[<https://www.juventus.com/it/club/j-medical/index.php>]
- JUVENTUS OFFICIAL WEBSITE, (2018). Juventus College. Disponibile su:
[<https://www.juventus.com/it//club/impegno-giovani/juventus-college/index.php>]

- JUVENTUS OFFICIAL WEBSITE, (2018). Juventus Academy. Disponibile su:
[<https://www.juventus.com/it/j-academy/index.php>]
- JUVENTUS OFFICIAL WEBSITE, (2018). JVillage. Disponibile su:
[<https://www.juventus.com/it/club/j-village/index.php>]
- MAROTTA L., (2017). Analisi tecnica sul bilancio della Juventus Football Club S.p.A.: fatturato record con un CAGR del 17,8% negli ultimi 6 anni, sportbusiness.com. Disponibile su:
[<https://www.sportbusinessmanagement.it/2017/10/analisi.tecnica-bilancio-juventus.html>]
- MAROTTA L., (2018). Analisi tecnica sul bilancio della Juventus Football Club chiuso al 30 giugno 2018, sportbusiness.com. Disponibile su:
[<https://www.sportbusinessmanagement.it/2018/10/analisi-bilancio-juventus-fatturato-costi.html>]
- MINERVA, B., (2017). La ristrutturazione commerciale della Juventus, con la lettera “J” al centro di tutto. Gianlucadimarzio.com. Disponibile su:
[<https://gianlucadimarzio.com/it/la-ristrutturazione-commerciale-della-juventus-con-la-lettera-j-al-centro-di-tutto-1>]
- MURAD, AHMED, (2017), Europe’s Top football clubs increase value by € 3 bn. The Financial Times. Disponibile su: [<https://www.ft.com/content/f3ef0bb8-453e-11e7-8519-9f94ee97d>] [31.05.2017]
- PARKES R., HOULIHAN A., HAWKINS M., (2017), Football Money League Deloitte. Disponibile su: [www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup]
- PAOLINI, M., (2018). Juventus, più margini sul merchandising venduto direttamente. Disponibile su: [<https://www.calcioefinanza.it/2018/09/14/merchandising-juventus-fatturato-magliette-cristiano-ronaldo-cr7/>]
- PERINI, R., (2012), Che cos’è il Marketing? Disponibile su:
[<http://www.riccardoperini.com/marketing-definizione.php>]
- REDAZIONE CALCIOEFINANZA.COM, (2017). Lo Juventus Stadium compie sei anni: il confronto con gli impianti di Italia e Europa. Disponibile su:
[<https://www.calcioefinanza.it/2017/09/08/ricavi-juventus-stadium-confronto-europa-italia/>]
- REDAZIONE CALCIOEFINANZA.COM, (2018). Quanto rende lo stadio? Juve top in Italia ma le big europee restano lontane. Disponibile su:
[<https://www.calcioefinanza.it/2018/11/16/quanto-rende-uno-stadio-juve-al-top-italia-ma-le-big-europee-sono-lontane/>] [16.11.2018]

- SOCIAL MEDIA SOCCER WEBSITE, (2019). Dati Juventus. Disponibile su:
[<http://www.socialmediasoccer.com/it/team/juventus.html>]
- SOTTILE, F., (2016). La Juventus consolida la propria presenza nel mercato cinese. Disponibile su: [<https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/06/la-juventus-si-espande-in-cina.html>]
- VENTUROLI, E., (2018). Costruire la competitività, ecco la vera sfida per il marketing sportivo del futuro. RTR Sports Marketing. [online]. Disponibile su: [<https://rtrsports.com/competitivita-sport-marketing/>]