



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"STRATEGIE DI MARKETING NEL MONDO DEL CALCIO: I CASI
JUVENTUS, ARSENAL E MANCHESTER UNITED"

RELATORE:

CH.MO PROF. ROMANO CAPPELLARI

LAUREANDO/A: ALESSANDRO MANFRIN

MATRICOLA N. 1138419

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1: IL MARKETING NEL MONDO DEL CALCIO.....	4
1.1: IL CONTESTO.....	4
1.1.1 - IL CIRCOLO VIRTUOSO.....	4
1.1.2 - IL MARKETING SPORTIVO.....	5
1.2: FOOTBALL CONSUMERS.....	7
1.2.1 - I DRIVER DELL'ATTACCAMENTO.....	7
1.2.2 - CLASSIFICAZIONE E TIPOLOGIE DEI FAN	9
1.2.3 - TRA CLUB E TIFOSI: IL SUPPORTER LIAISON OFFICIER.....	11
1.3: LE 4 P DEL MARKETING MIX PER UNA SOCIETÀ CALCISTICA.....	13
1.3.1 - PRODOTTO.....	13
1.3.2 - PREZZO.....	14
1.3.3 - PLACEMENT.....	15
1.3.4 - PROMOZIONE.....	17
CAPITOLO 2: IL RILESSO DELLE STRATEGIE NEI BILANCI.....	19
2.1: I BILANCI 2018.....	19
2.2: SPONSORSHIP.....	22
2.2.1 - DIFFERENZE TRA SPONSORSHIP E PUBBLICITÀ.....	22
2.2.2 - IL NAMING RIGHT.....	23
2.3: MERCHANDISING.....	25
2.4: I RICAVI DA STADIO.....	26
2.5: I SOCIAL MEDIA.....	28
2.5.1 - JUVENTUS E SOCIAL: TRA HASHTAG E CRISTIANO RONALDO.....	29
2.5.2 - IL CRM.....	30
2.6: IL CASO MANCHESTER UNITED.....	30
CONCLUSIONE.....	34
BIBLIOGRAFIA.....	35
SITOGRAFIA.....	37

INTRODUZIONE

Tra gli anni '50 e gli anni '60 iniziarono a sorgere i primi attriti tra aziende e sport. In questo periodo grazie al boom economico iniziarono le prime attività di sponsorizzazione, caratterizzate da una valenza tutta emozionale: i capi delle aziende erano mossi principalmente dalla passione per un determinato sport più che da ragioni finanziarie. È da queste prime innocenti esperienze che iniziò a profilarsi il marketing dello sport, dato che, seppur senza precise logiche manageriali alla base, assicurava alle aziende sponsor una visibilità non garantita dai dieci minuti “caroselliani” della tv degli anni cinquanta. Bisogna, però, aspettare gli anni '80 perché le aziende diventino completamente consapevoli del valore economico intrinseco alle sponsorizzazioni, che da qui iniziarono ad essere strutturate in virtù di precise logiche strategiche e manageriali, formando così il marketing sportivo nella sua accezione più moderna e coinvolgendo uno sport in particolare, grazie alla sua portata e popolarità: il calcio. (Venturoli, 2015).

Come affermato da Foglio (2018), il marketing è in grado di offrire giuste soluzioni per migliorare le performance gestionali, organizzative, relazionali, commerciali, nonché sportive dei club.

L'obiettivo di questo elaborato è quello di analizzare la capacità del marketing di permettere ai club il conseguimento di ricavi altrimenti non accessibili, rendendo possibili considerazioni riguardo il mantenimento della competitività non solo delle squadre, ma anche delle strutture. Sotto tale ottica, le strategie di marketing devono essere il driver che permette alle società di intraprendere relazioni proficue ma non superficiali con gli investitori, cavalcando il trend che prevede l'instaurazione di legami più profondi del classico rapporto di sponsorship (Cherubini, 2015).

Il primo capitolo della tesi getta le basi teoriche del marketing collegato alle società calcistiche, analizzandone il contesto in cui è chiamato ad operare, i consumatori da cui ogni società non può prescindere ed infine incontrando le peculiarità trovate nel marketing mix dei club operanti nel settore.

Nel secondo capitolo si prenderanno in considerazione i casi di Juventus, Arsenal e Manchester United, dapprima dipingendo il quadro generale dei relativi fatturati, passando poi ad una più dettagliata disamina delle voci che li compongono e concludendo, discutendo punti di forza ed evoluzioni future nelle strategie del Manchester United, la quale, dati alla mano, è apparsa come la società fra le tre trattate che più si è contraddistinta per la pianificazione di marketing.

CAPITOLO 1: IL MARKETING NEL MONDO DEL CALCIO

1.1: IL CONTESTO

Il volume d'affari generato nel mondo del calcio è senza dubbio di notevole importanza, non solamente per gli operatori economici direttamente coinvolti nella produzione dell'evento sportivo, ma anche per tutte le aziende che, più o meno direttamente, contribuiscono alla realizzazione dello spettacolo calcistico. Affinchè tali ritmi possano considerarsi sostenibili, l'incremento dei ricavi rappresenta uno degli obiettivi cardine per qualsiasi società calcistica, il quale risulta di difficile realizzazione se non si valuta il considerevole apporto che un'oculata e ben bilanciata strategia di marketing può apportare. Alla luce di ciò, il ruolo assunto da tale funzione nel mondo calcistico risulta fondamentale data la grande mole di investimenti necessari e il crescente business che gravita attorno a questo sport.

1.1.1 - IL CIRCOLO VIRTUOSO

Il periodo a cavallo tra gli anni Ottanta e Novanta segnò l'entrata di alcune società, tra cui il Manchester United nel 1991, nel mercato azionario, a dimostrazione del fatto che

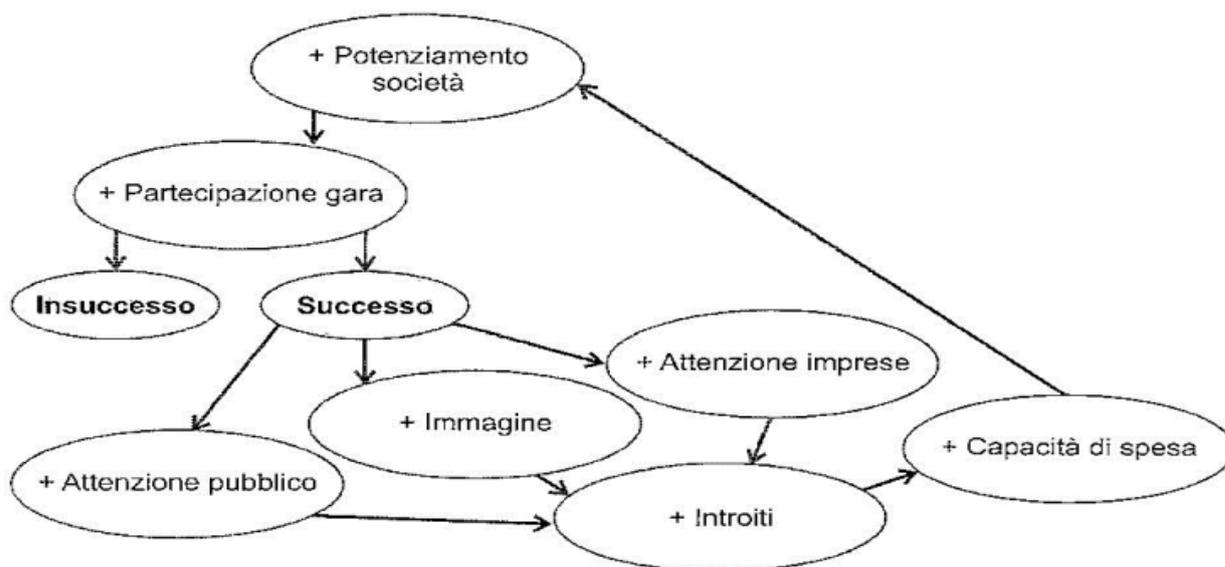


Fig.1 – Il circolo virtuoso del marketing sportivo

Fonte: Il marketing e la comunicazione nello sport, Giangreco, 2013, p.26

l'ambito economico e quello sportivo formino un connubio difficilmente escludibile da qualsivoglia organizzazione calcistica, qualunque siano le categorie e gli obiettivi posti.

All'interno di questo rapporto viene individuata una stretta relazione che lega i risultati sportivi con quelli economici in un vero e proprio circolo virtuoso che, come illustrato in Fig.1, vede interagire i successi sportivi con un aumento della fanbase e del relativo attaccamento, che a sua volta porterà un incremento nei ricavi dovuti ad una serie di fattori come l'aumento delle vendite di prodotti brandizzati o una maggiore affluenza allo stadio. Inoltre, migliori traguardi sul campo comportano maggior visibilità, portando nuovi contratti di sponsorizzazione e partnership. Il tutto genererà maggior liquidità che potrà essere usata per potenziare la rosa o il club stesso. Da notare come non vi sia contraddizione, ma bensì rinforzo, tra l'attività di marketing e i successi ottenuti sul campo, in quanto, come affermato da Giangreco (2013, p. 26): " Il marketing presuppone un buon prodotto e il buon prodotto è il risultato sportivo". Il successo crea perciò attenzione del pubblico e delle imprese, immagine, ricavi importanti che aumentano il margine di spesa, creando così l'opportunità per il potenziamento della società negli atleti ma anche nelle strutture. In particolare consente una miglior partecipazione alle competizioni, con più probabilità di successo e maggiori ricavi. Secondo Cherubini (2015), il circolo virtuoso è necessario affinché si possa superare una vecchia contrapposizione tra l'aspetto agonistico e quello gestionale.

1.1.2 - IL MARKETING SPORTIVO

Il marketing può essere definito come l'insieme di attività, istituzioni e processi volti a creare, comunicare, consegnare e scambiare il valore delle offerte a consumatori, clienti, partners e società (American Marketing Association, 2013). Per comprendere al meglio l'importanza che tale funzione svolge non solo per i tre club considerati, ma per l'intero settore calcistico, occorre dare una definizione più dettagliata di cosa si intende con marketing sportivo. Infatti, secondo John Beech e Simon Chadwick (2006, p. 4): "si tratta di un processo continuativo dove avvenimenti dal risultato incerto sono sfruttati per l'appagamento diretto o indiretto dei bisogni dei clienti sportivi, dei business legati allo sport e di altri soggetti o organizzazioni a questo relazionate".

In tale contesto, è necessario distinguere tra due diversi concetti: sport marketing e marketing dello sport. Mullin, Hardy e Sutton (2007) definiscono il primo come l'insieme di attività designate per incontrare bisogni e desideri dei consumatori sportivi attraverso il marketing dei

prodotti e servizi indirizzati direttamente ad essi, di cui esempio ne è la promozione della partita casalinga del proprio club in Champions League, mentre il secondo consiste nell'usare lo sport per scopi di promozione e comunicazione di entità che non hanno diretto collegamento con l'attività sportiva, a cui fanno capo i concetti di sponsorizzazione e partnership.

Perciò anche il marketing sportivo ha come scopo quello di soddisfare specifiche esigenze di consumo che hanno come tema dominante di mercato proprio lo sport, fornendo una serie di benefici a soggetti quali sponsor, spettatori ed atleti (Shank 2005).

Prunesti (2014), identifica almeno sei distinte caratteristiche che differenziano il marketing sportivo dalla sua accezione più ampia riguardante la maggior parte di beni e servizi:

- *Improgrammabilità del risultato sportivo*: l'esito delle competizioni sportive non è mai certo sino alla fine della gara; l'aleatorietà del risultato sportivo, se da un lato è un elemento affascinante del mondo dello sport, dall'altro rende più difficile programmare con certezza le attività di business e aumenta il cosiddetto "rischio d'impresa". Beech e Chadwich (2006) a tal proposito aggiungono che tale fattore caratterizzante rende lo sport appetibile per i fans, creando un senso di eccitazione e aspettativa che è probabilmente insuperabile da qualsiasi altra forma di attività umana.
- *La passione e il senso di appartenenza* che accompagnano generalmente la fruizione dello sport: lo sport genera sentimenti di affiliazione nei confronti, per esempio, di una squadra di calcio, maturando un forte senso di appartenenza che può portare ad una più alta "fedeltà di marca" e, di conseguenza, ad un meno probabile "product switching".
- *La forte connotazione sociale* che riveste il consumo di sport: lo sport è un'attività ludica che coinvolge tanti individui e, con essi, aspetti relazionali e sociologici. Tali ambiti ne caratterizzano le modalità di consumo, determinandone spesso il successo.
- *La produzione congiunta dello spettacolo sportivo*: lo sport si caratterizza dall'interdipendenza reciproca tra i protagonisti e spettatori facendo sì che senza gli uni non esisterebbero gli altri.
- *L'atipicità dei meccanismi concorrenziali* all'interno del settore: tra i soggetti che operano nello sport vigono "regole non scritte", usi e consuetudini manageriali che ne fanno un mercato del tutto particolare rispetto agli altri.
- *Una gamma di clienti particolare per ampiezza e articolazione*: lo sport è un settore di mercato trasversale, cioè in grado di attirare contemporaneamente uomini e donne, giovani e anziani.

1.2: FOOTBALL CONSUMERS

L'incertezza dei risultati porta le persone a rispondere soggettivamente in modi diversi. Alcuni partecipano agli eventi, altri guardano lo sport in televisione o leggono di sport su giornali e riviste per motivi di puro divertimento. Altri lo usano come base per associarsi al successo o, in alcuni casi, al fallimento. Alcuni vedono il proprio sport come un modo in cui possono comunicare pubblicamente le loro affiliazioni e altri lo useranno come espressione dei loro valori.

In tutti questi scenari risulta perciò fondamentale per i club comprendere i fan e le motivazioni che li sostengono, affinché possano essere implementate le strategie più adatte.

1.2.1 - I DRIVER DELL'ATTACCAMENTO

Il profilo di un fan sportivo può essere analizzato sulla base di tre dimensioni: geografica, demografica e comportamentale (Beech e Chadwick, 2013).

La prima determina un'influenza consistente in quanto spesso la residenza, il luogo o l'ambiente in cui l'individuo spende o ha speso una parte del proprio tempo lo porta a nutrire attaccamento alla squadra locale, che difficilmente svanirà nel tempo, anche nel caso in cui il soggetto dovesse trasferirsi.

La seconda descrive il tifoso utilizzando caratteristiche personali come età, sesso, classe sociale, livello di istruzione, professione e stato familiare. Queste caratteristiche possono influenzare la predisposizione di un individuo a seguire un determinato sport piuttosto che un altro.

La terza dimensione risulta essere la più articolata, in quanto può essere scomposta in fattori che riguardano l'individuo (benefici ricercati, attitudini, percezione, motivazione e coinvolgimento, apprendimento, personalità), dove vive o ha vissuto (cultura, stile di vita, gruppi di riferimento) e come si comporta effettivamente (comportamento d'acquisto).

Tra i fattori che riguardano il singolo individuo, forse il più importante è il beneficio ricercato, ovvero ciò che il fan si aspetta di ottenere dal consumo del prodotto sportivo, il quale può essere abbastanza vario, difficile da scoprire e complesso. Con il termine atteggiamenti ci si riferisce alle conoscenze, le opinioni e la fede basate sul pensiero che influenzano il modo in cui i fan reagiscono a ciò che li circonda. Sono duraturi e quindi possono portare a comportamenti coerenti nel tempo. La percezione è importante in quanto riguarda il modo in

cui le persone assimilano ciò che provano nei confronti del prodotto o della marca. Più in dettaglio, si riferisce a ciò che scegliamo di sentire, pensare e ricordare. La motivazione si basa su ragioni o bisogni sufficientemente urgenti per guidare l'individuo ad agire. La gerarchia dei bisogni di Maslow (1954) afferma che tali fattori possono essere divisi in gruppi e classificati in ordine di importanza, come indicato dalla Fig. 2.

Nel contesto sportivo, i bisogni primari (fisiologici e di sicurezza) non sono di norma rilevanti. Il grado di coinvolgimento, o il grado di interesse, può essere usato per valutare l'importanza relativa dei motivi. L'apprendimento si riferisce al modo in cui i soggetti costruiscono una memoria di percezioni e risposte associate.

Tale processo consente ai tifosi di apprendere un modo per supportare la squadra e possono includere

interazioni con altri fan. La personalità è importante perché aiuta a far capire agli altri e a noi stessi il tipo di persone che siamo. I tratti della personalità sono identificabili direttamente nelle reazioni, sono relativamente stabili e si presume influenzino il comportamento dell'individuo. Nello specifico, la consapevolezza di sé rappresenta l'immagine mentale che un fan ha di sé stesso e se sostenere una squadra o un determinato calciatore si adatta a quest'immagine, le probabilità di acquisto del prodotto aumenteranno.

I fattori relativi al modello di vita del fan cercano di spiegare tutte le interazioni sociali che potrebbero avere un effetto sul comportamento. La cultura è lo schema di vita adottato dalle persone per aiutarle a interpretare, valutare e comunicare come membri della società. Un "social cluster" è una parte distintiva della cultura (una sottocultura), relativamente omogeneo e duraturo, gerarchicamente ordinato e contiene membri che condividono valori, interessi e comportamenti simili. Molti sport erano tradizionalmente legati a tali pregiudizi di classe, per esempio il calcio era notoriamente seguito per la maggior parte dalla classe operaia. Lo stile di vita è il modo di vivere di un individuo espresso da attività, interessi e opinioni, i quali forniscono dettagli su come il fan trascorre il tempo sia in senso attivo che passivo. Questa



Fig.2 - La scala dei bisogni di Maslow

Fonte: *Organizzazione aziendale mercati, gerarchie e convenzioni Costa, Gubitta e Pittino (2016), p. 41*

distinzione è importante in quanto solo una piccola percentuale di supporter sono anche partecipanti.

I gruppi di riferimento di una persona sono tutti i gruppi che esercitano un'influenza diretta o indiretta sui suoi atteggiamenti e comportamenti. Possiamo distinguere tra gruppi di appartenenza primari (informali) e secondari (formali), che influenzano il soggetto in almeno tre modi: esponendolo a nuovi comportamenti e stili di vita, influenzandone atteggiamenti e visione di sé ed esercitando pressione affinché l'individuo si conformi al gruppo. Altri tipi di aggregazioni sociali che modificano l'agire della persona sono i gruppi d'aspirazione, quelli a cui si vorrebbe appartenere, e i gruppi dissociativi, i cui valori e comportamenti vengono ripudiati (Kotler et al., 2018).

A riguardo del comportamento effettivo d'acquisto, Cobb e Hoyer (1986) classificano le tipologie di acquisto ponendoli tra due estremi, identificati come impulsivi, nella quale i soggetti decidono in breve tempo di assistere ad un evento sportivo, e pianificati, caratterizzati dalla scelta dettagliata del tifoso a riguardo di modalità e tempistiche a cui egli assiste ad un determinato evento.

1.2.2 - CLASSIFICAZIONE E TIPOLOGIE DEI FAN

Kenneth Hunt (1999) classifica i tifosi, rispettando le tre dimensioni sopra analizzate, individuando cinque tipi di fan sulla base di due variabili: il grado di attaccamento e il comportamento risultante:

- Il tifoso *temporaneo* mostra un limitato grado di fedeltà, spesso causato da un interesse che risulta posto in essere per uno specifico arco temporale, non derivante da fattori geografici o demografici, ma bensì dovuto a caratteristiche comportamentali, rientrando nel campo definito da Cobb e Hoyer come comportamento d'acquisto impulsivo o semi-impulsivo. Particolare attenzione dovranno perciò dedicare i club al timing con cui presentare le proprie offerte, collegando gli eventi con attività sociali e dando così ragioni supplementari ai consumatori per seguire i match.
- Il supporter che si identifica con una particolare area geografica, come posto di nascita o la residenza attuale, può essere definito come *locale*. In tale categoria i fattori geografici giocano un ruolo fondamentale, associati talvolta a quelli demografici. Taluni aspetti comportamentali, come l'essere parte di un gruppo locale, svolgono un ruolo chiave. In tale contesto si parla perciò di comportamento d'acquisto che può assumere tratti sia semi-impulsivi che pianificati. Date tali peculiarità, in ottica di una

buona gestione del cliente, si rendono necessarie attività che coinvolgano la comunità del posto, mantenendo vivo l'interesse, coinvolgendoli in eventi e promozioni che possano costruire e mantenere una forte identità.

- Il *devoto* è la rappresentazione del tifoso fortemente attaccato al club, con un legame che comincia ad essere significativo anche per la personalità stessa dell'individuo, il quale vede la propria squadra come una parte importante, ma non esclusiva, della propria vita sociale, trovando tempo per altre attività e rapporti. In tale situazione, i fattori sociali come i gruppi di riferimento, la cultura e le motivazioni svolgono un ruolo cruciale. Il relativo comportamento d'acquisto è pertanto pianificato. Le azioni più comunemente adottate per soddisfare al meglio le esigenze dei devoti riguardano la distribuzione di informazioni riguardo il club, l'offerta di prodotti/servizi brandizzati e l'aumento o il mantenimento delle esperienze agli eventi.
- Un caso estremo di tifoso devoto è il *fanatico*, il quale presenta sintomi di dipendenza dalla squadra, partecipando ad ogni partita casalinga e in trasferta, sentendosi immedesimato con il club. Il team occupa perciò una parte chiave nella vita del supporter, mantenendo l'importanza dei fattori sociali e il comportamento d'acquisto in comune con il devoto. Dare loro modi per dimostrare l'attaccamento e la lealtà al club, tramite marketing personalizzato per gli eventi, agevolazioni, disponibilità di prodotti e servizi solo per veri fan rappresenta la strategia migliore per gestirli correttamente.
- Il tifoso *disfunzionale* rappresenta l'apice dell'attaccamento alla squadra, la quale figura come l'unica cosa che per lui conta nella vita, ed è caratterizzato da atteggiamenti ossessivi, pericolosi e anti-sociali. La motivazione risulta molto importante in tale contesto, in quanto il soggetto vede il proprio team contestualizzato in tutti e cinque i livelli gerarchici di Maslow. Tipico di tali soggetti è il comportamento d'acquisto pianificato ed ossessivo. Questa categoria rappresenta una delle più difficili da gestire, in quanto occorre modificarne i comportamenti sociali tramite programmi di educazione, applicando perciò strategie di demarketing.

1.2.3 - TRA CLUB E TIFOSI: IL SUPPORTER LIAISON OFFICER

I tifosi sono la linfa vitale nel cuore del calcio professionistico che, senza di essi, non sarebbe molto diverso da uno sport dilettantistico o da un passatempo. Mentre la maggior parte dei giocatori e degli allenatori cambia club durante la loro carriera, i sostenitori mantengono il loro impegno e rimangono fedeli alla propria squadra, formando la base o il fondamento del proprio club.

Naturalmente, in tempi buoni, il sostegno e l'interesse possono aumentare, ma quando i club cadono in tempi difficili, sono i fedeli sostenitori che tendono ad essere lì a raccogliere i pezzi.

Per questi motivi, nel 2009, all'interno del UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, l'articolo 35 ha introdotto il ruolo di Supporter Liaison Officer (SLO), ovvero una figura che obbligatoriamente ciascuna squadra è tenuta ad avere, il cui compito è quello di fungere da ponte tra la società e i tifosi.

Gli obiettivi previsti dall'inserimento di tale funzione, esplicitati nel UEFA Supporter Liaison Officer Handbook (2011), sono:

- Stabilire reti di SLO a livello nazionale ed europeo per facilitare la condivisione di conoscenze e best practice e migliorare le relazioni tra i vari stakeholder, in particolare la relazione tra sostenitori e direttori di club, proprietari e responsabili della sicurezza.
- Fornire garanzia di un livello minimo di comunicazione tra i club e i loro sostenitori e quindi ridurre la probabilità che questi ultimi perdano, in tutto o in parte, il loro interesse nei confronti della squadra.
- Permettere ai tifosi di confluire nel processo decisionale del club, data l'enorme importanza a loro attribuita.
- Fornire incentivi alla maggior parte del tifo a far sentire la propria voce.

Tale ruolo funge perciò da avvocato di entrambe le parti, rappresentando allo stesso modo sia l'interesse della società sia quello dei tifosi. Inoltre presenta altri incarichi oltre a quello sopra identificato, come il dover costruire, mantenere e coltivare i rapporti con diversi stakeholder,

Articolo 35 – Supporter Liaison Officer

1. Il richiedente la licenza deve aver nominato un liaison officer che funga da punto di contatto chiave per i sostenitori.
2. Il supporter liaison officer deve regolarmente partecipare alle riunioni con la direzione del club e deve collaborare con il responsabile della sicurezza.

*Fig. 3 – Art. 35 , Supporter Liaison Officer
Fonte: UEFA Club Licensing and
Financial Fair Play Regulations, 2009.*

indicati nella Fig. 4, in particolare con gli SLO di altre società e della lega di appartenenza, soprattutto in vista delle partite, al fine di una migliore gestione dell'evento per quanto riguarda la conformità del comportamento del tifo agli standard di sicurezza.



Fig.4 – I vari stakeolder con cui entra in contatto uno SLO

Fonte: UEFA Supporter Liaison Officer Handbook 2011, p. 14.

I benefici apportati da tale figura sono svariati, tra cui i più importanti riguardano:

- L'instaurazione di una linea diretta tra club, associazioni nazionali di categoria e supporter ;
- La ricerca di un miglior rapporto con i tifosi (tramite una migliore comprensione dei problemi, ricezione di feedback e raggiungimento di una maggior trasparenza in ambo i lati) ;
- L'aumento del ritorno economico da merchandising e sponsorship grazie all'aumento dell'affluenza e la maggior identificazione dei fan con il club stesso.

1.3: LE 4 P DEL MARKETING MIX PER UNA SOCIETÀ CALCISTICA

1.3.1 - PRODOTTO

“Ciascun manager deve essere cosciente del fatto che il vero prodotto delle imprese sportive è un servizio, e non un bene. Essere a conoscenza del fatto che l’offerta di sport è un servizio determina un approccio di marketing diverso rispetto a quello destinato ai prodotti” (Prunesti 2014, p. 39). In particolare, Kotler et al. (2018) identificano quattro caratteristiche peculiari dei servizi:

- *Intangibilità*: i servizi non si possono toccare con mano dato che sono un’attività o una serie di attività, e non cose. Questo implica che i servizi non possono essere provati prima di essere acquistati, conseguentemente “l’utente effettua la sua scelta sulla base di consigli di altre persone (passaparola) o su informazioni ottenute dallo stesso fornitore... la valutazione viene quindi fatta sulla base di indicatori della qualità potenziale” (Zagnoli, 2005).
- *Inseparabilità*: i servizi sono inseparabili da chi li eroga, definendo il fornitore come parte del servizio. Ciò comporta che le attività di produzione e consumo vengono svolte simultaneamente, facendo sì che l’attenzione alle esigenze della clientela nel momento dell’erogazione rivesta un ruolo di maggiore importanza.
- *Variabilità*: in quanto la qualità dei servizi spesso dipende da chi li fornisce, dal luogo o dal momento in cui vengono forniti, i servizi sono soggetti a una forte variabilità.
- *Deperibilità*: non potendo essere immagazzinati, un servizio non consumato rappresenta una perdita. A tal proposito, grande attenzione deve essere posta affinché il servizio giusto venga reso disponibile ai consumatori giusti nei luoghi giusti e nei momenti giusti.

Nello specifico, le competizioni sportive, avendo regole note e calendari certi sin dall’inizio della stagione, presuppongono un prodotto difficilmente modificabile e connotato da un consumo di tipo sociale, rendendo la soddisfazione del cliente strettamente dipendente dal contesto nel quale questo avviene (Prunesti, 2014). Pertanto, per renderlo più appetibile sul mercato, è necessario agire su tutto ciò che costituisce il confezionamento del prodotto da offrire al pubblico, come i servizi ausiliari, i quali facilitano la fruizione del servizio

essenziale e ne accrescono il valore, in modo da rendere tangibile l'intangibile (Kotler et al., 2018).

In ambito calcistico perciò di fondamentale importanza saranno le combinazioni della prima P con le altre, soprattutto placement e promozione, in modo da poter sormontare le intrinseche caratteristiche dell'offerta e far sì che questa meglio si adatti ai bisogni dei consumatori.

1.3.2 - PREZZO

Le caratteristiche che richiedono un occhio di riguardo da parte dei manager in questo settore a proposito di tale dimensione del marketing mix, secondo Prunesti (2014), sono la passione, il senso di appartenenza e l'aleatorietà del risultato, che spesso possono influenzare in maniera determinante la percezione del livello dei prezzi nella mente del supporter. Lo stesso autore, infatti, aggiunge che "la determinazione di un prezzo corretto richiede dunque la capacità di valutare contemporaneamente elementi finanziari e psicologici, tenendo sempre presente che le scelte sbagliate finiscono immediatamente sotto gli occhi dei clienti, mentre quelle giuste sono poi facilmente imitabili dalla concorrenza".

Come sottolineato anche da Kotler et al. (2018), per una qualsiasi organizzazione progettare e realizzare efficaci strategie di prezzo richiede la piena comprensione del ruolo del prezzo nella psicologia del consumatore, il che si rivela più complicato in ambito calcistico alla luce delle peculiarità sopra incontrate.

Shilbury, Quick e Websterbeek (2003) affermano che tutte le imprese sportive perseguono quattro obiettivi di marketing tra loro complementari, dai quali derivano diversi obiettivi di prezzo, come indicato dalla Fig. 5.

Obiettivi di marketing	Obiettivi di prezzo
Massimizzare il valore del prodotto	Incrementare i profitti Incrementare il livello delle vendite Massimizzare il product revenue
Garantire un'offerta innovativa	Scrematura del mercato
Garantire la massima qualità del prodotto	Premium Price
Essere accessibili a tutti i membri della comunità	Recupero dei costi sostenuti

Fig. 5 – Obiettivi di prezzo delle imprese sportive

Fonte: Strategic Sport Marketing, Shilbury, Quick, Websterback, Funk (2003), p. 109.

Per massimizzare il valore del prodotto offerto sul mercato, gli obiettivi di prezzo possono includere l'incremento dei profitti, obiettivo raggiungibile nel breve periodo agendo sul livello dei prezzi, l'incremento delle vendite, obiettivo di medio e lungo periodo, e la massimizzazione della revenue del prodotto, ovvero ottenere la massima visibilità e il massimo profitto attraverso il coinvolgimento del più ampio numero di soggetti disposti a spendere per fare proprio il prodotto offerto dall'impresa.

Attraverso l'offerta innovativa, la società può invece scremare il mercato, offrendo un prezzo più alto, sapendo che questo di per sé può attirare nuovi clienti e facendo leva sulle attività di comunicazione e promozione per conferire valore emozionale alla novità offerta.

Nel garantire la massima qualità del prodotto il prezzo più elevato o premium price viene solitamente percepito come garanzia di qualità, per esempio il biglietto per la tribuna d'onore ad una partita. Data tale qualità, i clienti sono disposti a pagare di più, aumentando così il profitto della squadra.

Infine, essere accessibili per tutti i membri della società può portare ad un forte attaccamento della propria community, tramite strategie promozionali per famiglie, studenti o scuole calcio locali, applicando prezzi bassi sufficienti per coprire i costi e limitando il guadagno.

1.3.3 - PLACEMENT

Lo stadio è il luogo nel quale viene erogata l'offerta da parte della società calcistica e riveste grande importanza in quanto costituisce una delle caratteristiche del marketing mix in grado di rendere il prodotto capace di soddisfare pienamente le esigenze dei consumatori. Sotto tale aspetto, Prunesti (2014) pone particolare attenzione su quattro elementi, ovvero la progettazione dell'impianto, le evidenze fisiche, i processi e il personale.

Il primo elemento presuppone che la struttura sorga in una posizione geografica favorevole, facilmente raggiungibile per i tifosi, possibilmente in prossimità di grandi snodi viari, al fine di agevolare un rapido accesso e deflusso. Inoltre, dati i rapidi ritmi di cambiamento del consumo a cui è sottoposto il settore, l'impianto stesso deve essere progettato in modo da consentire un uso flessibile dello stesso nel corso degli anni, rendendolo adatto ad accogliere la continua evoluzione delle esigenze dei supporter nel tempo.

In quanto elemento intangibile, le evidenze fisiche del prodotto calcistico (di cui lo stadio ne rappresenta un chiaro esempio) supportano le caratteristiche qualitative, assumendo spesso un significato ricco di emozioni e permettendo ai tifosi associazioni di tipo emotivo che favoriscono a rendere più tangibile l'offerta stessa. Tali evidenze possono essere rafforzate

tramite l'ottimizzazione del design della struttura, le attività di pubblicità o promozione e l'offerta del servizio.

Infine, processi e personale risultano di fondamentale importanza durante un match, in quanto se il risultato da quest'ultimo derivante può non essere garantito, il club deve comunque essere capace di offrire un servizio di eccellenza ai propri tifosi e spettatori. Lo staff di un'impresa calcistica rappresenta il diretto responsabile della corresponsione del servizio e, quindi, della qualità del prodotto in quanto direttamente a contatto con la clientela, dovendosi dimostrare in grado di rispondere prontamente a tutte le loro esigenze con massima disponibilità e cortesia, contribuendo alla creazione di un clima cordiale ed accogliente.

La Fig. 6 rappresenta uno schema del sistema di servizio utilizzato da una impresa sportiva nella creazione di eventi, sottolineando la relazione che intercorre tra gli elementi sopra citati.

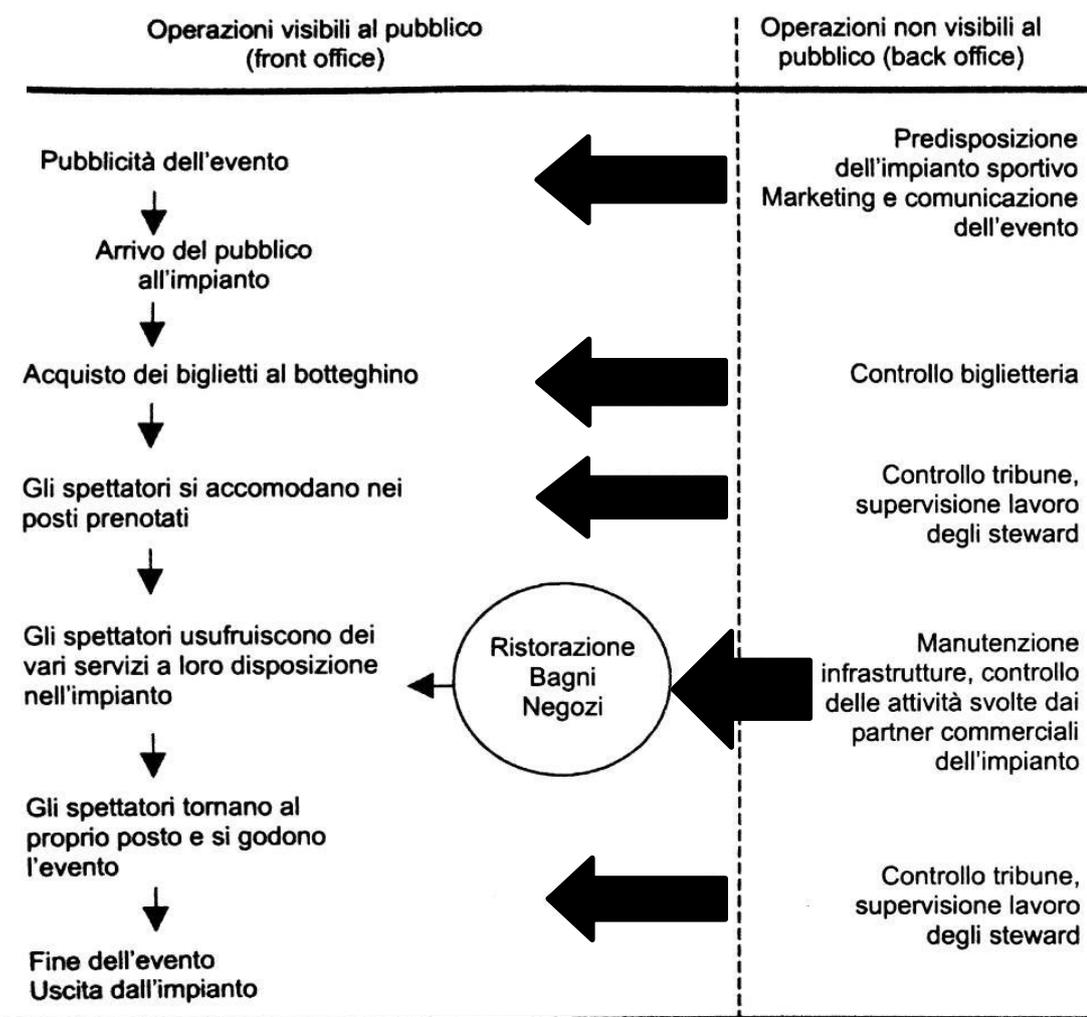


Fig. 6 – La relazione tra personale, processi ed evidenze fisiche nella gestione di un evento sportivo.

Fonte: Comunicazione e marketing nelle imprese sportive, Prunesti (2014), p. 171.

1.3.4 - PROMOZIONE

La comunicazione viene definita da Kotler et al. (2018) come il mezzo che le imprese hanno a disposizione per informare e influenzare i consumatori. Prunesti (2014) definisce una strategia comunicativa di un'impresa sportiva come l'analisi, la scelta e la pianificazione, nell'ambito degli strumenti di comunicazione disponibili, di quelli più idonei a trasmettere e veicolare i messaggi propri e quelli dei partner, nei confronti di uno specifico target e nel modo più efficace per raggiungere gli obiettivi di marketing dell'impresa. Lo stesso autore evidenzia come ciascuna impresa sportiva, soprattutto quelle operanti nel settore calcistico, abbia una triplice valenza comunicativa, essendo allo stesso tempo *comunicatrice*, in quanto si caratterizzano per la capacità di fornire emozioni e divertimento, *media* di grande efficacia, potendo abilmente interpretare il ruolo di veicolo attraverso il quale aziende, anche di altri settori, comunicano al mercato i prodotti offerti, e creatrice di *contenuto*, in quanto le attività svolte dalle stesse vengono usate dalle media companies come killer application, ossia come programma privilegiato per promuovere l'offerta di nuovi servizi e piattaforme, sfruttando la capacità di attrazione sociale dello sport per proporre al pubblico servizi innovativi.

I principali obiettivi di una strategia di comunicazione sono *informare, istruire e persuadere* (Beech e Chadwick, 2006).

Per informare si intende fornire al consumatore informazioni riguardo prodotti o servizi e dettagli essenziali come orario e luogo dell'evento.

Le capacità di saper distinguere e valutare le diverse opzioni disponibili, che i consumatori apprendono tramite appositi strumenti promozionali, formano il concetto di istruzione.

Infine, l'obiettivo della persuasione è quello di convincere i clienti a comprare quel preciso prodotto/servizio.

Dei vari metodi di comunicazioni presenti, i più utilizzati nel mondo sportivo, secondo Cherubini (2005) sono pubblicità, vendita diretta, relazioni pubbliche e promozione delle vendite. Kotler et al. (2018) definiscono la prima come una forma di presentazione e promozione non personale di idee, beni o servizi, finalizzata e realizzata da un soggetto promotore ben identificato, diffusa attraverso molteplici media, sia su carta stampata che in formato elettronico. L'obiettivo primario per il marketing manager di un'azienda sportiva consiste nell'analizzare le varie modalità di diffusione del messaggio pubblicitario al fine di individuare il più adeguato in vista della copertura del target di riferimento.

La vendita diretta è caratterizzata da interazione personale con uno o più acquirenti, permettendo una migliore conoscenza della psicologia del proprio consumatore, identificando i relativi bisogni, aspettative e problemi e mantenendo al contempo una stabile relazione con esso.

Le attività di pubblica relazione comprendono vari programmi per promuovere o proteggere l'immagine di un'impresa, dei suoi prodotti e delle sue marche (Kotler et al., 2018). Per le società sportive comunicati, conferenze e rassegne stampa rappresentano le principali modalità di relazioni pubbliche.

Infine, per promozione delle vendite Kotler et al. (2018) si riferiscono a incentivi di breve termine volti ad incoraggiare la prova, l'acquisto o il riacquisto e il maggior consumo di prodotti e servizi. In tal caso, articoli promozionali, quali biglietti omaggio o concorsi, oppure l'offerta di prodotti secondari come merchandising diversificato (magliette, gadget vari, ecc.) possono rappresentare strumenti efficaci ad indurre i supporter a partecipare ad un evento o in grado di incrementare visibilità ed entrate complessive.

La comunicazione necessita sempre più il sostegno dalla comunicazione innovativa, aggiungendo alle forme comunicative sopra discusse altre più moderne, con l'obiettivo di coinvolgere emotivamente il target di clienti. Infatti, come affermato da Cherubini (2005), la comunicazione sportiva tende ad essere sempre più "high tech, high touch".

CAPITOLO 2: IL RIFLESSO DELLE STRATEGIE NEI BILANCI

2.1: I BILANCI 2018

Indipendentemente dal settore considerato, il documento che per eccellenza permette di capire lo stato di salute di un'azienda è il bilancio. Un'analisi di tale documento resta perciò indiscutibilmente il miglior metodo per capire l'andamento di un'impresa. Alla luce di ciò, una disamina delle principali voci di ricavo dai recenti documenti contabili delle tre società trattate risulta doverosa in vista di una maggior comprensione e contestualizzazione delle strategie di marketing, fin ora trattate solo in linea teorica, e del loro impatto sui fatturati realizzati.

(Tutti i dati sono riportati in milioni di euro)

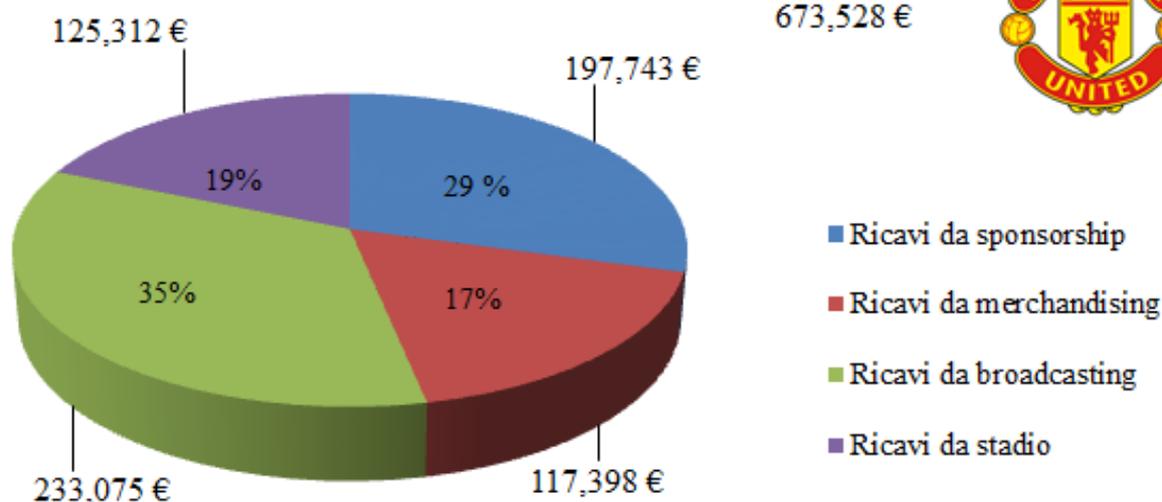


Fig. 7 – Composizione voci del fatturato del Manchester United.

Fonte dati: Manchester United plc. Annual Report (30/06/2018).

Stando ai dati forniti dalla consueta analisi annuale stilata da Deloitte Touche Tohmatsu (Deloitte Football Money League, 2019), nota azienda di servizi di consulenza e revisione, il Manchester United si posiziona terzo nella relativa classifica dei fatturati con 673.528.000 €, perdendo due posizioni rispetto al 2017 a scapito di Real Madrid e Barcellona, nonostante sia stato registrato un incremento degli introiti del 1,5% nel 2018.

(Tutti i dati sono riportati in milioni di euro)

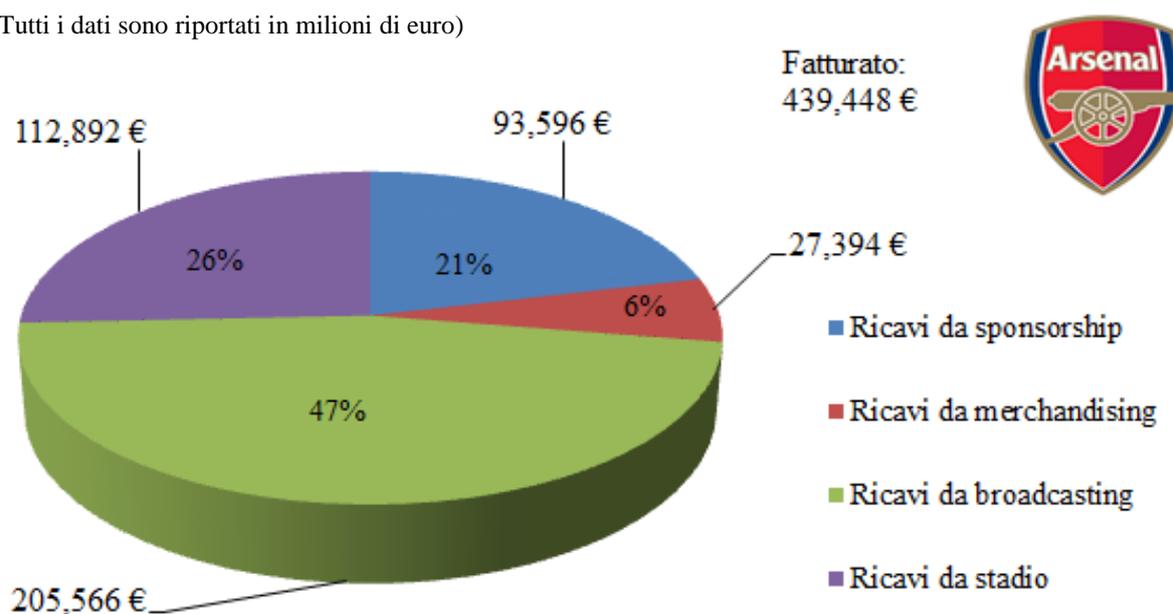


Fig. 8 – Composizione voci del fatturato dell'Arsenal.

Fonte dati: Arsenal Holding limited. Group Annual Report (30/06/2018).

Con 439.448.000 €, l'Arsenal figura al nono posto della classifica, scivolando di ben tre posizioni rispetto al 2017, a fronte di una diminuzione degli introiti di quasi 23 milioni di euro, frutto di una stagione deludente terminata al sesto posto in campionato, il quale ha comportato minori guadagni da broadcasting, diminuiti del 9,3% rispetto al 2017. Tale decremento non ha però avuto impatti negativi sull'utile d'esercizio, il quale è aumentato di 4,5 milioni di euro rispetto all'anno precedente.

(Tutti i dati sono riportati in milioni di euro)

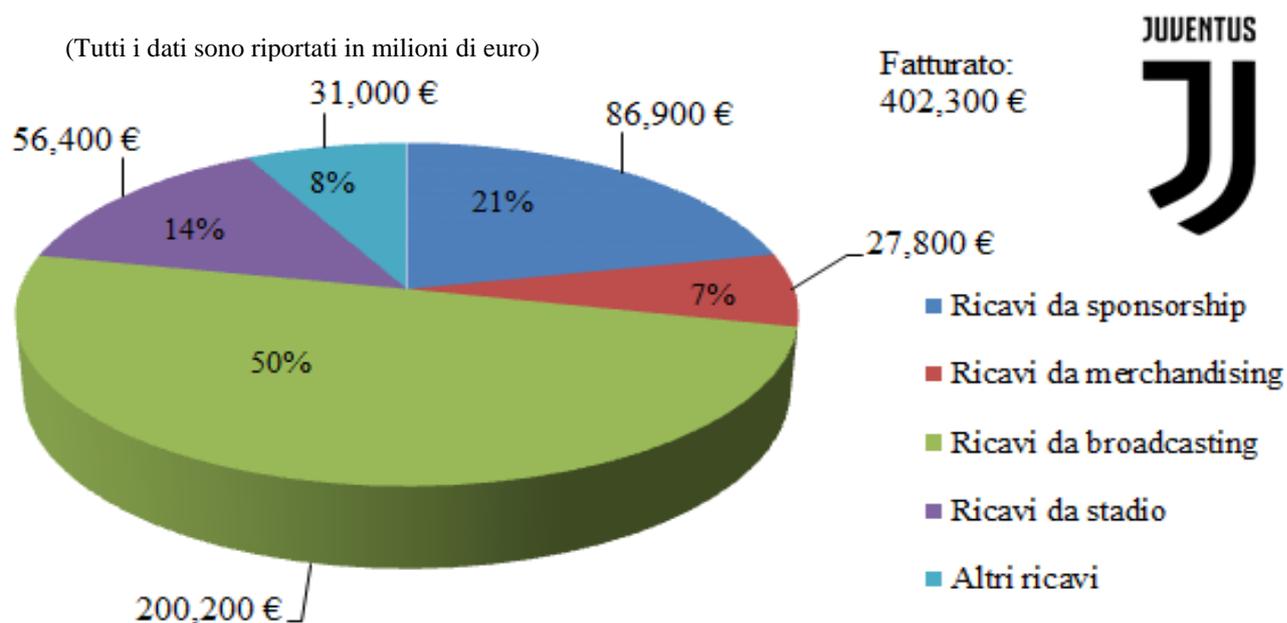


Fig. 9 – Composizione voci del fatturato della Juventus.

Fonte dati: Juventus FC S.p.A., relazione finanziaria annuale (30/06/2018).

La Juventus si conferma come prima squadra italiana per fatturato (402.300.000 €), trovandosi però fuori dalla top 10 della Football Money League, cosa che non accadeva dalla stagione 2011/12. Il club torinese ha subito un decremento dei ricavi di circa 10 milioni di euro rispetto al 2017, in seguito all'uscita ai quarti di Champions League per mano del Real Madrid, fattore che ha determinato un mancato guadagno di 30 milioni di euro di diritti televisivi provenienti dalla massima competizione per club. L'aumento nelle voci di merchandising e sponsorizzazioni per circa 20 milioni di euro ha permesso ai bianconeri di arginare la diminuzione del fatturato.

Non tutte le voci che compaiono nei bilanci, raffigurate nelle Fig. 7, 8 e 9, possono essere scomposte, in quanto alcune non risultano coerenti con la prospettiva perseguita da questo elaborato. Nello specifico, i ricavi da broadcasting nonostante rappresentino rispettivamente il 47%, 35 % e 50% dei fatturati per Arsenal, Manchester United e Juventus, derivano principalmente dalla diversa natura di tali ricavi, i quali non dipendono direttamente da ciascun club, ma fanno parte di accordi più ampi, presi dalle rispettive leghe di appartenenza, e dalle differenze che le cifre di tali accordi hanno tra la massima serie inglese e quella italiana, accendendo così un dibattito di comparazione tra i due sistemi calcio che non rientra nello spirito di questo documento.

2.2: SPONSORSHIP

Come mostrato nelle Fig. 7, 8 e 9, i ricavi derivanti da attività di sponsorizzazione rappresentano una cospicua parte dei fatturati delle tre squadre, oscillando tra il 29% del Manchester United, con una cifra che sfiora i 200 milioni di euro, e il 21% di Arsenal e Juventus, a fronte dei rispettivi 93 e 87 milioni di euro. Alla luce della portata di tale voce nei fatturati realizzati dalle società, l'obiettivo di tale paragrafo è quello di analizzare più approfonditamente l'attività di sponsor come elemento imprescindibile del marketing mix per una squadra di calcio.

2.2.1 - DIFFERENZE TRA SPONSORSHIP E PUBBLICITÀ

Prunesti (2014) individua diversi tipi di natura nei legami che possono intercorrere tra il mercato e un'impresa sportiva. Esistono infatti aziende interessate a sponsorizzare commercialmente i club, utilizzandoli come strumenti di comunicazione sia per beni e servizi particolarmente adatti per quella tipologia di clientela, sia per prodotti di matrice non sportiva, magari sfruttando il marchio o i colori della squadra al fine di creare associazioni uniche, basate sul forte attaccamento che lega la società sponsorizzata con i suoi tifosi. Possiamo poi trovare aziende interessate a sponsorizzare tecnicamente le imprese sportive, al fine di testimoniare la bontà operativa delle attrezzature e dell'abbigliamento utilizzato dagli atleti o di altri prodotti e servizi legati all'attività agonistica. Per poter comprendere al meglio in cosa consista oggi l'intrapresa di un'attività di sponsorizzazione occorre individuarne una corretta definizione.

A tal proposito, Cherubini (2000) definisce l'attività di sponsorizzazione come “una tecnica di marketing con la quale un'impresa ottiene che il proprio marchio sia messo in evidenza da un personaggio o da un'organizzazione che svolgono attività molto seguite dal pubblico, in cambio di un investimento in denaro. Ciò consente all'impresa di raggiungere un alto numero di contatti e soprattutto di associare la propria immagine ai valori portati dal personaggio e dall'organizzazione”. Lo stesso autore aggiunge che “la sponsorizzazione è un elemento del marketing mix delle aziende, impiegato nella strategia di posizionamento di un prodotto e/o di un'impresa sul mercato. Essa si colloca nell'ambito della propaganda e non in quello della pubblicità perché non è in grado di comunicare caratteristiche intrinseche del prodotto, ma si limita a diffondere e rendere noto un segno distintivo di impresa: il marchio o a sua denominazione”.

In merito, Prunesti (2014) sottolinea un altro elemento che determina la differenziazione tra l'advertising classica e la sponsorizzazione, ovvero la capacità di quest'ultima nel mondo dello sport, e del calcio in particolare, di colpire in maniera diretta e immediata il suo preciso pubblico di riferimento che, unito al legame emotivo che unisce il pubblico al club, favorisce la conoscenza del marchio dell'azienda sponsor. La comunicazione pubblicitaria, veicolata tramite i media classici, pur rivolgendosi ad un target mirato, finisce per entrare in contatto con un audience più estesa rispetto a quella che interessa all'azienda, raggiungendo quindi sia l'audience indiretta, ovvero le persone alle quali non interessa del prodotto, sia l'audience diretta, costituita da coloro che realmente sono interessati ad acquistare il prodotto pubblicizzato.

Numerosi sono i benefici derivanti dall'intraprendere attività di sponsor rispetto all'utilizzo della classica pubblicità, come indicato dalla Fig. 10. Innanzitutto, forniscono un notevole contributo motivazionale per l'organizzazione interna dell'investitore, in quanto offrono motivi d'orgoglio dall'essere associati a determinati club, godendo di una visibilità maggiore rispetto a quella generata dalla maggior parte delle campagne pubblicitarie. Successivamente, se intrapresa con club che condividono gli stessi valori dell'azienda, può creare collegamenti diretti nella mente dei consumatori con il prodotto offerto e la marca, contribuendo anche alla crescita della brand awareness. Inoltre, può creare il giusto sfondo per la presentazione di nuovi prodotti e servizi. Infine, sfrutta l'effetto alone che solitamente si genera in seguito ad un'attività di sponsorizzazione, il quale permette di legare il marchio a particolari momenti vissuti dal club sponsorizzato.

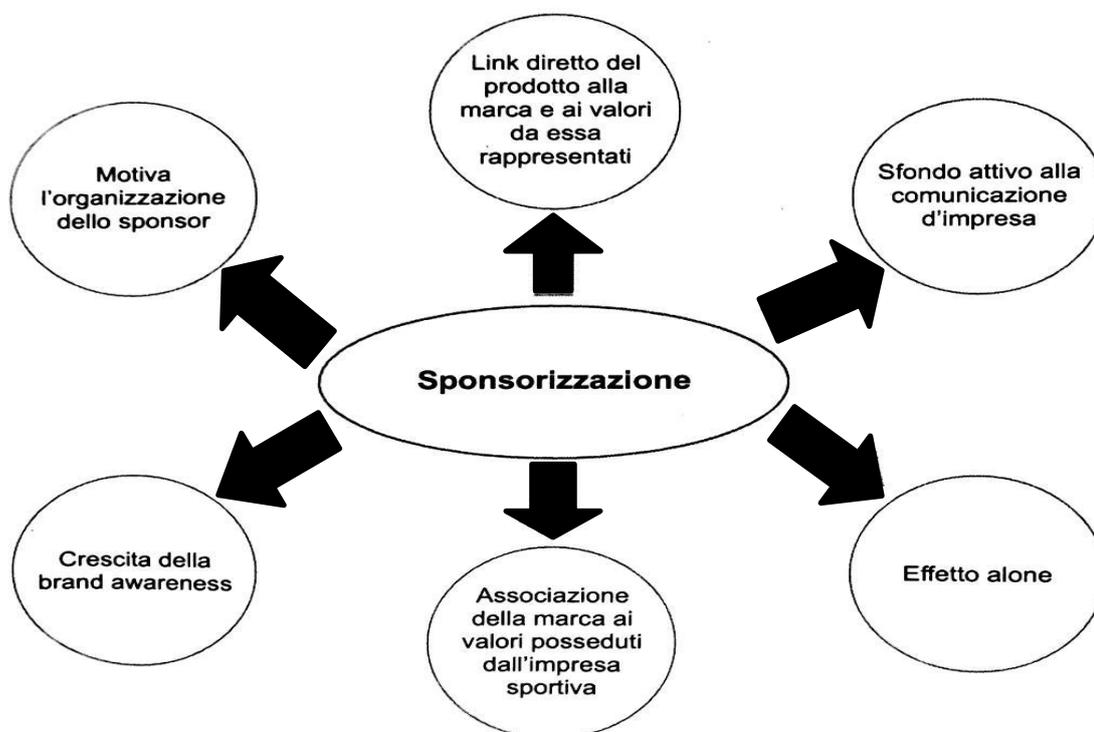


Fig. 10 – I molteplici vantaggi nell'attività di sponsorizzazione.

Fonte: Comunicazione e marketing nelle imprese sportive, Prunesti (2014), p.205.

2.2.2 - IL NAMING RIGHT

Il termine Naming Rights indica i diritti di denominazione di una proprietà immobiliare, come uno stadio, offerti a uno sponsor in cambio di un prezzo e di un interesse congiunto alla valorizzazione del luogo, del traffico, del business.

Tale modalità di sponsorizzazione venne adottata dall'Arsenal nel 2004, anno in cui il club del nord di Londra stipulò con la Emirates, compagnia di bandiera dell'Emirato Arabo Unito di Dubai, un contratto che sanciva il ruolo di main sponsor per la società araba e l'assegnazione del diritto al nome del nuovo stadio, prima conosciuto come Ashburton Grove. L'Emirates Stadium, inaugurato nel 2006, prese il posto dello storico impianto di Highbury. Nel 2012 tale accordo è stato rinnovato fino alla stagione 2018/19 sulla base di 150 milioni di sterline, formando uno dei binomi sponsor-club più duraturi e riconoscibili nella storia del calcio e mantenendo invariato il nome dell'impianto fino al 2028.

Allo stesso modo, anche la Juventus nel 2008 vendette il diritto di gestione esclusiva del diritto di titolazione dello Juventus Stadium, all'epoca ancora in costruzione, alla società francese Sportfive (oggi Lagardere Sports and Entertainment). L'accordo prevedeva un importo minimo di 75 milioni di euro per 12 anni, a partire dalla data di inaugurazione, che prese atto l'8 settembre 2011. Nel 2016 la società di sport marketing francese ha concluso un contratto di concessione del diritto di denominazione con il colosso tedesco delle assicurazioni Allianz, prevedendo un esborso della società tedesca di ben 3 milioni di euro a stagione per cinque anni, per un totale di 15 milioni e cambiando il nome della struttura in Allianz Stadium a partire dalla stagione 2017/18.

Per gli sponsor che acquisiscono il diritto di rinominare le infrastrutture sportive i vantaggi sono molteplici e si possono riassumere in tre macro-obiettivi: sviluppare la propria brand identity; accrescere la brand awareness; arricchire la brand experience.

Dall'altra parte, i vantaggi dello sponsee nel cedere i diritti di naming rights agli sponsor sono per lo più prettamente remunerativi, anche se negli anni, grazie ad un'evoluzione del marketing dell'entertainment sempre più complessa, si sta assistendo ad una vera e propria partnership tra sponsor e sponsee per cercare di massimizzare le potenzialità delle infrastrutture in questione e, di conseguenza, ottenere maggiori ricavi per entrambe le parti coinvolte (Borrelli, 2017).

In poche parole, trovare un accordo economico che dia la possibilità alla propria infrastruttura di essere sicura, funzionale, all'avanguardia e che fornisca allo spettatore un'esperienza più che soddisfacente al di là dei risultati sportivi della squadra di casa, genera valore per tutte le parti in causa e si può considerare a tutti gli effetti una classica strategia win-win.

2.3: MERCHANDISING

Per merchandising intendiamo l'attività di vendita di prodotti di svariata natura, anche extrasportiva, contraddistinti dai segni distintivi della squadra come il logo o i suoi colori sociali. Attraverso il merchandising un'impresa sportiva può abbinare il suo marchio alla vendita di svariati tipologie di articoli. Prunesti (2014) afferma che tale attività consente di sfruttare sia economicamente che simbolicamente il proprio marchio, facendo leva sul valore evocativo che il pubblico riconosce al club ed individuando diverse accezioni tra loro complementari che qualsivoglia società di calcio dovrebbe attribuire al merchandising, il quale rappresenta allo stesso tempo:

- Un efficace strumento di comunicazione rivolto al mercato.
- Una leva strategica di marketing in grado di incrementare il valore del brand.
- Un'attività di *core business allargato*, ovvero fonte di un introito in grado di fornire risorse finanziarie differenti rispetto alla tradizionale attività agonistica.
- Un potente strumento di fidelizzazione del proprio pubblico.

Lo stesso autore successivamente distingue tra merchandising e licensing, individuando il primo come l'attività che viene svolta direttamente dall'impresa attraverso la creazione di un apposito settore incaricato ad effettuare internamente la produzione, la distribuzione e la vendita dei prodotti, e il secondo come uno strumento mediante il quale si concede la licenza d'uso del proprio marchio per la produzione e la distribuzione di prodotti appartenenti alle più svariate categorie merceologiche.

È evidente come tra i due tipi di modalità di vendita vi siano notevoli differenze, in quanto il primo richiede ingenti investimenti iniziali ma garantisce un controllo esclusivo sui ritorni, mentre il secondo prevede costi notevolmente minori, a fronte di ricavi provenienti esclusivamente dalle *royalties* pagate dall'azienda a cui è stata concessa la licenza, le quali rappresentano una percentuale del totale delle vendite al retail.

Analizzando le cifre provenienti dai bilanci dei tre club, possiamo notare come il Manchester United realizzi ricavi dalla vendita di prodotti brandizzati per 117 milioni di euro, rappresentando il 17% del fatturato, contro i 27 milioni sia per l'Arsenal che per la Juventus. Tali dati sono frutto di una diversa strategia adottata dal club del nord dell'Inghilterra, il

quale, al termine del contratto con Nike nel luglio del 2015, ha firmato un accordo della durata di 10 anni con l'azienda tedesca Adidas, cambiando di fatto sponsor tecnico ed ottenendo termini meno restrittivi a riguardo dell'attività di retailing, sia fisica che telematica, potendo così internalizzarla ed affiancandola alla vendita di prodotti in licenza di vario genere, dalle tazze da caffè alle fodere dei cuscini, distribuiti sia tramite centri di retail brandizzati e piattaforme e-commerce che attraverso canali di distribuzione di altri partner commerciali (Manchester United *plc. Annual Report, 30/06/2018, p. 26*).

Contrariamente, sia la società di Torino che quella londinese operano tramite concessione in licensing, riuscendo ad avere entrate modeste ma con costi relativamente molto più contenuti.

2.4: I RICAVI DA STADIO

Nel calcio moderno, uno dei migliori modi per aumentare sensibilmente e costantemente i ricavi è dato dall'aver uno stadio di proprietà. Juventus, Arsenal e Manchester United, infatti, sono proprietarie degli impianti che ospitano le gare casalinghe delle rispettive squadre.

Le entrate derivanti dallo stadio ammontano rispettivamente a 127 milioni di euro per il Manchester United, il cui storico Old Trafford può contenere circa 75 mila persone, 115 milioni di euro per l'Arsenal, a fronte dei 60 mila posti a sedere dell'Emirates Stadium e 56 milioni di euro per la Juventus, la quale risulta dotata dell'impianto più piccolo, l'Allianz Stadium, con "soli" 41500 posti. Come mostrato nella Fig. 11, evidenti sono le differenze nel costo dei biglietti, partendo dai 48€ di media per assistere ai match dei Red Devils, arriviamo fino ai 109€ necessari per godersi una partita all'Allianz Stadium di Torino, passando per i 70€ richiesti dai Londinesi. Tali differenze sono dovute a diverse strategie, perseguite da ciascun club in base alle caratteristiche che lo circondano, nello specifico:

- Il Manchester United ha congelato i prezzi delle partite di Premier League da ormai sette anni, richiedendo in media un esborso ai propri tifosi piuttosto contenuto rispetto ad altre big inglesi. I motivi di tale scelta sono riconducibili in primo luogo alla capienza dell'Old Trafford, il loro impianto, il quale, come indicato in Fig. 11, fa registrare un'affluenza del 99,50%, permettendo alla società di raggiungere gate revenues elevati. In secondo luogo, Manchester risulta essere una meta turistica meno

appetibile rispetto a Londra, il che comporta meno affluenza da parte di semplici appassionati di passaggio per la città.

- L'Arsenal si conferma come una delle società inglesi più care per prezzo dei biglietti, con un costo medio di 70€. Sicuramente il fatto di trovarsi a Londra ha dei risvolti notevoli sul prezzo, aumentando il numero dei tifosi di passaggio, ovvero appassionati che decidono di trascorrere un pomeriggio della loro esperienza nella capitale inglese per assistere ad un match di una delle squadre più blasonate del calcio inglese in uno tra gli stadi più all'avanguardia nel panorama mondiale come l'Emirates Stadium, giustificando così i 12€ di differenza tra i due club inglesi trattati.
- Per quanto riguarda la Juventus, i 109€ mediamente richiesti dalla società torinese per poter assistere alle partite dei bianconeri non sono di certo giustificati dal turismo di cui può godere una città, seppur bella, come Torino, la quale conta circa 3 milioni di visitatori annui. Piuttosto le motivazioni di un esborso così elevato sono da ricercare prima di tutto nella ristretta capacità dell'Allianz Stadium, in seconda battuta dal grande seguito che riscontra la società in tutta Italia, motivo che spinge moltissimi tifosi a partire anche dalle zone più remote della penisola per poter assistere allo spettacolo, e infine alla politica impartita dai vertici societari secondo cui la partita è un evento e l'abbonamento uno status.

SQUADRA	IMPIANTO	CAPACITÀ	AFFLUENZA MEDIA	PREZZO MEDIO BIGLIETTO (€)
	Old Trafford 	74 879	74 498	48 €
	Emirates Stadium 	60 260	59 899	70 €
JUVENTUS 	Allianz Stadium 	41 507	39 231	109 €

Fig.11 – Capienza, affluenza media e prezzo dei biglietti negli impianti dei club trattati.

Fonte dati: Transfermarkt, (2019).

2.5: I SOCIAL MEDIA

Le società calcistiche sono diventate dei veri e propri brand e, in quanto tali, necessitano di tutte quelle accortezze che aziende di altri settori hanno, compresa quindi un'attenzione specifica alla sfera del web e dei media sociali, sempre più presenti nella vita quotidiana delle persone, per poter dialogare con i tifosi e comunicare con un tono di voce adeguato l'immagine di marca.

Pur non risultando come voce di ricavo nei bilanci, un'adeguata strategia di social media marketing può generare considerevoli aumenti nei fatturati, riducendo la distanza che separa i club dai propri supporters e permettendo un'interazione diretta ed efficace con essi, rendendo la fruizione dei contenuti più facile. Inoltre, il mondo social ha senza dubbio consentito ai club di calcio di raggiungere un pubblico più vasto ed avvicinare persone appartenenti a qualunque fascia d'età, ottenendo così maggiore visibilità (Castellaro, 2017).

A tal proposito Cave e Miller (2015), in un articolo pubblicato nel *The Telegraph*, ribadiscono come alcune delle maggiori opportunità per accedere a clienti attuali e potenziali sono raggiungibili attraverso i social e digital media, i quali offrono maggiore portata e coinvolgimento diretto. Aggiungono poi che il coinvolgimento dei fan attraverso i canali social ha un impatto anche nei rapporti con gli sponsor, dando vita a nuove forme di sponsorizzazioni e promozioni veicolate tramite questi recenti canali comunicativi che possono far trarre vantaggio alle aziende in termini di aumento dell'affinità e della fedeltà al marchio dei consumatori.

Nella stessa intervista, i due autori riportano una dichiarazione rilasciata da Denise Taylor, ex chief information officer per AEG, la quale affermava:

"Bisogna guardare in modo più olistico in termini di come ciò aggiunge valore al marchio. Un investimento in media digitali potrebbe ritornare attraverso altri flussi di entrate. Più il tuo prodotto è popolare, maggiori sono i guadagni che puoi attirare", sottolineando come una buona gestione dei social possa incrementare le principali voci di ricavo analizzate nel corso di questo elaborato.

2.5.1 - JUVENTUS E SOCIAL: TRA HASHTAG E CRISTIANO RONALDO

Secondo un'analisi svolta da Result Sports (2019), la Juventus si attesta all'ottavo posto nella classifica dei club più seguiti sui social, potendo vantare una community composta da quasi 70 milioni di utenti provenienti da tutto il mondo.

Il picco di crescita dei followers nei social della società bianconera avvenne nella stagione 2016/17, anno in cui la squadra raggiunse la finale di Uefa Champions League. Ad ogni avanzamento nella massima competizione europea per club la società accompagnava ciascuna partita con uno specifico hashtag, ovvero un'etichetta utilizzata come aggregatore tematico sui principali social network di facile creazione, in quanto basta anteporre il simbolo cancelletto davanti ad una parola. La campagna #itstime ha fruttato un incremento del seguito del 33% rispetto all'anno precedente, culminata con 40 milioni di visualizzazioni di contenuti video da Cardiff, sede della finale della competizione, disputata il 3 giugno 2017 e persa dalla squadra di Torino, di cui 9 milioni provenivano da canali social cinesi. Nel rispettivo anno, i ricavi da merchandising sono aumentati del 17%, con un aumento delle transizioni del 31%, il che potrebbe concretamente confermare quanto riportato nella pagina precedente.



CLUB	LEAGUE COUNTRY	DIGITAL COMMUNITY	FACEBOOK	INSTAGRAM	TWITTER	YOUTUBE	SINAWEIBO	OTHERS
JUVENTUS	SERIE A ITALY	69,481,168	36.094.020	20.532.565	8.366.007	1.748.707	827.521	1.912.348

Fig. 12 – Composizione della social community della Juventus.

Fonte: Global football digital benchmark, Result Sports (2019).

Inoltre, nella finestra estiva di calciomercato della scorsa estate, la Juventus ha acquistato per 100 milioni di euro il fenomeno portoghese Cristiano Ronaldo. Esimendosi da qualunque tipo di valutazione tecnico-economica dell'investimento di tale cifra per un calciatore di 33 anni, dal punto di vista del marketing possiamo notare come l'asso natio dell'isola di Madeira non sia solo un fenomeno sul campo, ma rappresenti un vero e proprio brand, con una community composta da ben 342,400 milioni di persone distribuita tra le tre piattaforme più utilizzate, Facebook, Twitter ed Instagram, quasi 5 volte più grande rispetto a quella della Juventus stessa. Non è un caso se dal suo ingaggio i canali social della società bianconera hanno visto un incremento del 4,03% dopo nemmeno un mese dal suo arrivo, a dimostrazione della capacità del fenomeno lusitano di coinvolgere i consumatori.

2.5.2 - IL CRM

Una volta capita l'importanza di una buona gestione dei social media per una società calcistica occorre procedere all'individuazione di un modo attraverso il quale sia possibile immagazzinare i dati raccolti attraverso i canali social e incanalarli nella direzione in cui possano diventare economicamente fruttuosi per le casse del club stesso. Tale modalità è rappresentata dal Customer Relationship Management (CRM).

Un CRM è un insieme di processi con i quali si raccolgono e si organizzano le informazioni dettagliate sui singoli clienti e su tutti i punti di contatto, al fine di misurarne il relativo valore e stato della relazione, si progettano le azioni più opportune per rinforzare la relazione e al contempo accrescere il valore del cliente e si gestiscono operativamente le interazioni con i consumatori (Kotler et al., 2018).

Il principale obiettivo di questo sistema in tale contesto è perciò quello di individuare il giusto profilo del tifoso, in modo da poter rispondere adeguatamente alle sue esigenze e proporre soluzioni di marketing one-to-one, nonostante esso possa trovarsi a migliaia di chilometri di distanza, in modo da poter sfruttare una possibilità economica che altrimenti risulterebbe persa.

Attualmente questo sistema trova un riscontro ufficiale solamente nel bilancio del Manchester United, che a pagina 23 del Manchester United plc Annual Report (2018) rende noto come a giugno dello stesso anno, siano stati registrati oltre 51 milioni di record, rilevando un incremento del 7,7% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, evidenziando come il club si trovi nella fase finale d'implementazione di un database che permetterà al club di integrare dati provenienti da più fonti e di comprendere al meglio comportamenti e preferenze dei fan, con l'obiettivo di aumentare le entrate.

2.6: IL CASO MANCHESTER UNITED

Come evidenziato nel capitolo 2, il Manchester United presenta diverse differenze, sia a livello di fatturato, con maggiore incidenza di voci come il merchandising e le sponsorizzazioni, le quali sommate costituiscono il 46% del totale dei ricavi del club contro il 27% e 28% rispettivamente di Arsenal e Juventus, dati che giustificano rispettivamente i 223 e 271 milioni di euro di differenza nei ricavi con le altre due società trattate, sia a livello di

strategie perseguite dal club, basti pensare all'internalizzazione dell'attività di merchandising e alla diminuzione del licensing, frutto del nuovo contratto stipulato con Adidas nel 2015. Alla luce di ciò, un'analisi approfondita a riguardo delle caratteristiche del club risulta appropriata, in modo da permettere una miglior comprensione delle basi su cui si regge uno tra i più grandi brand sportivi, nonostante la squadra non abbia raggiunto risultati soddisfacenti dopo l'addio dello storico allenatore Alex Ferguson nel 2013.

Stando al Annual Report rilasciato il 30 giugno 2018, il club individua i principali punti di forza in grado di spiegare come il brand sia basato su fattori che possono essere ritrovati in poche altre società sportive nel mondo, i quali permettono costanti ritorni nelle casse del club:

- Il Manchester United rappresenta una delle squadre sportive di maggior successo al mondo: nella sua storia, iniziata nel 1878, i Red Devils hanno vinto 66 trofei in nove diverse competizioni. Tali successi sono supportati da sviluppate infrastrutture calcistiche e reti di scouting globale.
- Un marchio globalmente riconosciuto con un grande seguito in tutto il mondo: i successi sportivi ottenuti durante la loro storia e la popolarità globale del calcio hanno permesso al club di Manchester di diventare uno dei marchi più riconoscibili al mondo, il quale può vantare una comunità mondiale di 659 milioni di follower transcendente culture, geografie, lingue e gruppi socio-demografici, rendendolo qualcosa che va oltre lo sport.
- Capacità di monetizzare con successo il marchio: la popolarità e la qualità del marchio riconosciuto a livello mondiale rendono il Manchester United un partner di marketing attraente per le aziende di tutto il mondo, soprattutto grazie al grande seguito ottenuto nei mercati emergenti, in particolare in alcune regioni dell'Asia, il che offre visibilità nei media e crescita ai partner in questi mercati. Da notare come il club disponga di un team globale dedito allo sviluppo e alla monetizzazione del marchio, nonché all'approvvigionamento di nuove opportunità di guadagno, con una notevole esperienza e competenza nelle attività di sponsorizzazioni, gestione delle relazioni con i clienti, esecuzione di marketing e supporto pubblicitario.
- Capacità di generare contenuti proprietari ed esclusivi: tramite i canali ufficiali Manchester United presenti sui social network più popolari a livello globale come Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Sina Weibo e altri, la società è in grado di distribuire contenuti ai supporter di tutto il mondo. Inoltre, il club ha recentemente

reso disponibile il canale tv ufficiale MUTV su iOS, Android ed altre piattaforme “TV connected” come AppleTV, Roku, Amazon Fire ed Xbox, offrendo la possibilità ai fan di poterlo seguire dalla comodità del loro salotto senza un abbonamento via cavo e di poter accedere a tutte queste nuove piattaforme in maniera gratuita. Questa continua espansione consente a MUTV di accedere ad una nuova fascia demografica di tifosi, attirando soprattutto la categoria dei millennials (18-34 anni), i quali preferiscono accedere alla programmazione su piattaforme online piuttosto che dalla tradizionale televisione.

Inoltre, volgendo uno sguardo al futuro, il club afferma di voler continuare ad aumentare i ricavi e la redditività attraverso l’espansione delle attività che sfruttano i più importanti punti di forza come il marchio, la comunità globale e le infrastrutture di marketing attraverso il perseguimento dei seguenti obiettivi chiave:

- Continuare ad investire nel team e nelle strutture: la storia vincente del club, fondata su una ricca tradizione di eccellenza calcistica, rappresenta uno dei principali fattori che hanno guidato il marchio al prestigio di cui gode al giorno d’oggi. Pertanto, obiettivo primario della società resta quello di migliorare la squadra, attirando giocatori e staff tecnico di alto livello, parallelamente al miglioramento continuo nelle strutture, tra cui l’Old Trafford Stadium, al fine di garantire qualità del servizio, migliorare l’esperienza dei supporter e il loro livello lealtà.
- Espandere il portafoglio di sponsor: il club si trova in una posizione ideale per continuare a garantire sponsorizzazioni con marchi leader, avendo implementato un approccio proattivo che permette una miglior gestione del rapporto. Durante l'anno fiscale 2018 sono state annunciate due partnership di sponsorizzazione regionali, un accordo di servizi finanziari ed estensioni a partnership di sponsorizzazione globale e regionale. Aumentare il numero di sponsor e i relativi ricavi nelle stagioni a venire rappresenta uno degli obiettivi sul quale lavorare per permettere alla società di mantenere il grande apporto fornito da tale attività sul fatturato.
- Sviluppare ulteriormente l’attività di retail, merchandising e licensing: grazie al già citato accordo con Adidas, il club ha potuto aumentare gli introiti tramite l’internalizzazione di alcuni diritti di rivendita che nel precedente accordo erano detenuti da Nike. In futuro, la società rende noto di voler investire per espandere il portafoglio di licenziatari in modo da migliorare la gamma di prodotti offerti per i

follower e di raggiungere un bilanciamento tra merchandising internamente gestito e licensing che possa portare a un miglior raggiungimento del cliente.

- Sfruttamento delle opportunità derivanti dai media digitali: il rapido spostamento del consumo dei media verso piattaforme internet, mobile e social media offre molteplici opportunità di crescita e nuovi flussi di entrate. Le piattaforme multimediali digitali, le applicazioni degli smartphone e i canali nei social media diventeranno alcuni dei metodi principali con cui il club si interfacerà con i fan in tutto il mondo. Inoltre, dal 2013, il Manchester United detiene interamente MUTV, canale televisivo ufficiale del club, assicurandosi un grado maggiore di controllo sulla produzione, distribuzione e qualità dei contenuti proprietari e una migliore comprensione di come evolvere la strategia di digital media.

CONCLUSIONE

Seguendo il percorso seguito dall'elaborato risulta evidente come al giorno d'oggi uno sport senza un chiaro orientamento di marketing si troverebbe in grande difficoltà a svilupparsi (Foglio, 2018), non solo in termini economici, maggiormente trattati nell'elaborato, ma anche in termini di valori umani, sociali e sportivi.

Dinanzi ad uno sport come il calcio, fatto di passione, impegno, agonismo, ma anche mercato, economia, business, il marketing si pone come un efficace ed efficiente strumento per alimentare, supportare e far crescere sia l'offerta che la domanda, al fine di gestire in maniera ottimale l'approccio ad un mercato sempre più dinamico (Foglio, 2018).

A confermare il ruolo giocato da tale funzione nel mondo calcistico vi sono i casi di Arsenal e Manchester United, club assimilati dalla presenza costante nella top 10 delle classifiche dei fatturati nonostante i successi sportivi ottenuti negli ultimi anni si possano definire esigui rispetto all'aspettativa. I Red Devils in particolare si differenziano notevolmente rispetto agli altri due club analizzati, soprattutto in termini assoluti, figurando come uno dei brand sportivi più conosciuti al mondo in grado di generare ricavi da capogiro.

Al contrario la Juventus, nonostante nel 2011 abbia iniziato un ciclo vincente, fatica a mantenere il passo dei top club per quanto riguarda i ricavi, soprattutto se gli ormai consueti successi in terra nazionale non vengono accompagnati da ottimi risultati nelle competizioni europee. Causa di tale ritardo va ricercata nell'arretratezza del sistema calcio italiano rispetto a quello inglese, nel quale il club bianconero continua ad essere un modello da imitare. Nonostante tali difficoltà, se i torinesi fino allo scorso anno figuravano nelle prime 10 posizioni nelle graduatorie dei fatturati, gran parte del merito va attribuito alla gestione dirigenziale e alle strategie di marketing perseguite.

In conclusione, mi auspico personalmente che il marketing in questo settore possa aiutare le società a rendersi più indipendenti da investimenti diretti di proprietà interessate più ad un ritorno economico che alla reale buona amministrazione dei club, sperando di poter assistere un giorno ad un calcio dove le bandiere delle squadre restano tali, evitando ai tifosi il supplizio delle vendite alla ricerca della plusvalenza.

BIBLIOGRAFIA

ARSENAL HOLDINGS LIMITED, 2018. *Arsenal Holding Limited. Group Annual Report*.

BEECH, J., a cura di., CHADWICK, S., a cura di., 2013. *The Business of Sport Management*. 2° ed. Pearson.

BEECH, J., CHADWICK, S., a cura di., 2006. *The Marketing of Sports*. 1° ed. Pearson.

BORELLI, R., 2017. *Stadi e naming rights: i vantaggi di avere uno sponsor*. b2s business to sport [online], 2 (1). Disponibile su <<https://www.sportbusinessmanagement.it/2017/02/b2s-numero-1-gennaio-2016.html>> [Data di accesso: 23/05/2019].

CASTELLARO, S., 2017. *Social media marketing nel calcio: consigli, best practice e una case history* [online]. Inside marketing. Disponibile su: <<https://www.insidemarketing.it/social-media-marketing-nel-calcio/>> [Data di accesso: 24/05/2019].

CAVE, A., MILLER, A., 2015. *The importance of social media in sport*. [online]. The Telegraph. Disponibile su: <<https://www.telegraph.co.uk/investing/business-of-sport/social-media-in-sport/>> [Data di accesso: 24/05/2019].

CHERUBINI, S., CANIGIANI, M., a cura di., 2015. *Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni*. 1° ed. FrancoAngeli.

CHERUBINI, S., CANIGIANI, M., a cura di., 2005. *Marketing, comunicazione, eventi. L'esperienza dello sport*. 1° ed. FrancoAngeli.

CHERUBINI, S., 2000. *Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti*. 1° ed. FrancoAngeli.

COBB, C.J., HOYER W.D., 1986. *Planned versus impulse purchase behavior*. *Journal of Retailing*, 62 (4), 384-409.

COSTA, G., GUBITTA, P., PITTINO, D., 2016. *Organizzazione aziendale mercati, gerarchie e convenzioni*. 3° ed. McGraw-Hill Education.

FOGLIO, A., 2018. *Il marketing sportivo. Comunicare, gestire e promuovere le società e i prodotti sportivi*. 1° ed. Hoepli.

GIANGRECO, E.F., 2013. *Il marketing e la comunicazione nello sport: lo scenario dell'entertainment business*. 1° ed. FrancoAngeli.

HUNT, K., 1999. *A conceptual approach to classifying sports fans*. *Journal of Services Marketing*, 13 (6), 439-452.

JUVENTUS FC S.P.A., 2018. *Juventus Fc S.p.A. Relazione finanziaria annuale*.

KOTLER, P., et al., 2018. *Marketing per manager*. 2° ed. Pearson.

MANCHESTER UNITED PLC, 2018. *Manchester United plc. Annual Report*.

MULLIN, B., HARDY, S., SUTTON, W., 2007. *Sport marketing*. 3° ed. Human Kinetics.

PRUNESTI, A., 2014. *Comunicazione e marketing delle imprese sportive. Dall'analisi strategica alla gestione del marchio e delle sponsorizzazioni*. 1° ed. FrancoAngeli.

SHANK, M. D., 2005. *Sports marketing: a strategic prospective*. 3° ed, Upper Saddle River: Pearson.

SHILBURY, D., WESTERBEEK, H., QUICK, S., FUNK, D., 2003. *Strategic Sport Marketing*. 3° ed, Allen & Unwin.

UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Settembre 2009.

VENTURUOLI, E., 2015. *L'evoluzione delle sponsorizzazioni sportive, alcune riflessioni* [online]. RTR Sports Marketing. Disponibile su: < <https://rtrsports.com/blog/formula-1/marketing-sportivo-dalle-emozioni-alla-strategia-manageriale/>> [data di accesso: 26/05/2019].

ZIGNOLI, P., 2005. *Sport marketing: il nuovo ruolo della comunicazione*. 1°ed. FrancoAngeli.

SITOGRAFIA

Sito ufficiale <https://www.ama.org/> [data ultimo accesso 24/04/2019].

Sito ufficiale <https://www.uefa.com/> [data ultimo accesso 07/05/2019].

Sito ufficiale <https://digitale-sport-medien.com/> [ultimo accesso 13/05/2019]-

Sito ufficiale <https://www.transfermarkt.it/> [ultimo accesso 14/05/2019].

Sito ufficiale <https://www2.deloitte.com/it/it.html/> [ultimo accesso 22/05/2019].