

Università degli Studi di Palermo
Facoltà di Scienze della Formazione
Corso di Laurea in Scienze della Comunicazione
Indirizzo Comunicazione Istituzionale e d'Impresa
Marketing

From Theatre of Dreams to Pink Power
Strategie di marketing nel Manchester United PLC
e nell'U.S. Città di Palermo



Abstract della tesi di laurea di:
Claudio Ballor

Relatore:
Prof. Paolo Di Betta

Anno Accademico 2004/05

Università degli Studi di Palermo
Facoltà di Scienze della Formazione
Corso di Laurea in Scienze della Comunicazione
Indirizzo Comunicazione Istituzionale e d'Impresa
Marketing

From Theatre of Dreams to Pink Power
Strategie di marketing nel Manchester United PLC
e nell'U.S. Città di Palermo



Abstract della tesi di laurea di:
Claudio Ballor

Relatore:
Prof. Paolo Di Betta

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Paolo Di Betta', written in a cursive style.

Anno Accademico 2004/05

Questo *abstract* sintetizza il lavoro originario discusso all'Università di Palermo in occasione della sessione del 12/01/2006 che ha laureato Claudio Ballor con il punteggio di 110/110 e la lode. Lo svolgimento completo consta di 322 pagine, alla fine di questa sintesi si possono trovare l'indice generale della tesi completa, quelli delle figure e delle tavole, la bibliografia, l'emerografia e la sitografia necessarie per stilare l'elaborato.

INDICE

1. STATUS QUESTIONIS.....	5
2. IPOTESI DI RICERCA.....	8
3. NOTA METODOLOGICA.....	16
4. CONCLUSIONI.....	19

1. STATUS QUESTIONIS

Il 50% degli italiani (27,5 milioni di persone) sono appassionati di calcio, secondo stime al ribasso; il valore globale del fenomeno ammonta a 30 miliardi di euro l'anno con 600 mila persone impiegate con regolarità nel nostro paese: ed è un trend in crescita. I prossimi mondiali tedeschi porteranno alla Germania vantaggi economici per circa dieci miliardi di euro con un'incidenza sul Pil nazionale dello 0,5% e creando 40 mila posti di lavoro, di cui diecimila duraturi.

La maggior audience tv in Italia è sempre stata ottenuta da partite di calcio, all'estero il football del nostro paese raggiunge 200 milioni di persone grazie agli accordi tra emittenti internazionali. Duecento paesi nel mondo hanno una federazione che regola il campionato di calcio, mentre per quanto concerne lo sport praticato a livello anche amatoriale, in Italia sono 20,5 milioni le persone che fanno attività con regolarità e anche in quest'ambito i numeri sono in crescita sia per quantità che tra le fasce sociali. Tutto questo ha portato a un notevole incremento nel volume dei bilanci dei club professionistici: un boom finanziario che ha origine all'inizio degli anni '90 e che ha cambiato il modello di gestione societaria: dal presidente-mecenate ad aziende che mantengono nel calcio il *core business* ma che hanno diversificato avviando la produzione verso altri settori commerciali.

Gli introiti del Manchester United, società leader nelle ultime otto stagioni in questa speciale classifica, ammontano per il 2003/04 a 259 milioni di euro, complessivamente il calcio inglese ha redditi stimati per la stagione attuale pari

a 2.030 miliardi di €.

Come le società moderne incassano il denaro che serve per svolgere l'attività? Sostanzialmente da tre aree: sfruttamento dei diritti media, incassi dal botteghino (biglietti, abbonamenti venduti) e attività commerciali; oltre ai contributi ricevuti da leghe e federazioni di appartenenza. Il primo ambito è sempre più importante per i bilanci, a scapito del secondo. In Italia specialmente, più che negli altri paesi europei, il flusso di denaro maggiore arriva proprio dalle emittenti tv con il 55% dell'incidenza sul totale. Gli spettatori vanno più volentieri allo stadio in Inghilterra, Germania e Spagna mentre le altre attività commerciali (sfruttamento dell'immagine della squadra tramite leve quali merchandising, licensing, sponsorizzazioni) vedono le squadre italiane dietro le altre grandi società del Vecchio Continente.

L'accentuazione del business nel calcio (peraltro sempre presente da quando si è dovuto pagare per assistere a una partita e l'utilizzo del football per la pubblicità dei prodotti risale in Inghilterra agli anni '20 del secolo scorso) ha trasformato l'area di introito commerciale: i club più importanti sono diventati *brand*, multinazionali sportive paragonabili alle *major* cinematografiche, alle etichette musicali, alle piattaforme televisive. L'*entertainment* è il nuovo campo di gara, a caccia di quel denaro che la gente destina allo svago, al divertimento: i concorrenti delle squadre sono ora le altre forme di intrattenimento. Per competere i club hanno stretto alleanze con imprese di altri settori e cominciato a vendere di tutto, purché abbia il nome della squadra stampato sopra. La diversificazione si è spinta nei casi più significativi alla

creazione di strutture di divertimento diverse dal prodotto primario (la partita) ma ad esso legate: cinema, parchi gioco, scuole calcio a pagamento in tutto il mondo, *catering*, sfruttamento dello stadio con svariati servizi, sponsorizzazione di quasi tutto: dalle poltroncine al nome dello stesso stadio. L'internazionalizzazione è prodotto di questa trasformazione, le decisioni dettate dal marketing condizionano le stesse scelte tecniche: dall'ingaggio di giocatori appartenenti a nazioni economicamente attraenti, alle tournéee precampionato in giro per il mondo a discapito di una più sana, ma meno remunerativa, tranquilla preparazione al campionato.

Il risultato del processo di aziendalizzazione in atto nei club di calcio, ancora piuttosto incompleto in Italia, in stato più avanzato in Inghilterra, ha portato una serie di squilibri. Anzitutto, nei costi. Diversamente dalle imprese di altri settori, proprio perché attività aziendale strettamente legata ad un preminente fenomeno sociale, il calcio ha gestito i propri affari spesso non prestando la dovuta attenzione alle uscite nel bilancio. In parte perché il presidente vecchia maniera avrebbe alla fine coperto i buchi, in parte sperando in risultati sportivi positivi (e conseguenti introiti) che una volta non arrivati hanno creato voragini causando più di un fallimento eccellente. Oltre alle perdite economiche si è andati incontro, in particolar modo in Italia, a una sovraesposizione del prodotto in tv, con conseguente disaffezione da parte degli spettatori degli stadi, al mancato adeguamento degli impianti agli standard internazionali e a una generalizzata scarsa cultura sportiva che ha fatto diventare un evento da evitare, più che da frequentare con gioia, la partita *live*.

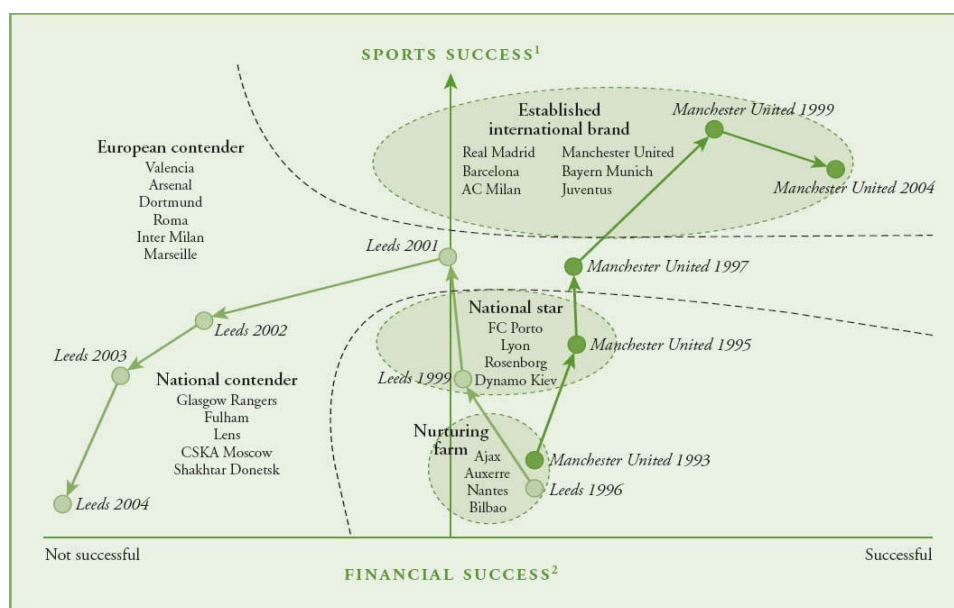
2. IPOTESI DI RICERCA

Come deve operare una corretta funzione marketing nel calcio moderno che cambia forma cercando il proprio spazio nel più ampio settore dell'*entertainment*? Da questa domanda si è partiti per convalidare una doppia ipotesi di ricerca: per quanto concerne la gestione dei club abbiamo voluto dimostrare che la diversificazione rispetto al prodotto primario (la partita) e l'aziendalizzazione della struttura societaria sono divenute vitali ed ineludibili per chi non voglia dipendere dalla magnanimità di un presidente che deve incaricarsi di far quadrare i conti economici a fine stagione, fondamentale per squadre che vogliono sottrarsi alla tirannia del dover ottenere a tutti i costi risultati positivi in campo pur di sopravvivere. Per farlo si è scelta la strada maestra di una società che sia parte integrante di una comunità, assimilabile ad un'istituzione sociale, un riferimento per i tifosi anzitutto, ma non solo.

Il secondo punto riguarda il movimento in generale, visto nel suo momento di massimo splendore (di popolarità ed introiti economici) ma anche di problemi che affiorano dovuti a presenza in eccesso e costi esorbitanti: abbiamo inteso trovare una risposta nel ritorno in qualche modo alle origini, seppur filtrato dalle necessità del calcio del giorno d'oggi. Un football in mano quanto più possibile ai tifosi, parte integrante dei club ed in grado di esprimere anche parte della dirigenza, quando non tutta. Esempi di società di questo genere, di vario calibro, sono stati portati nel corso della trattazione a fini esemplificativi.

Come compimento della ricerca inerente la prima ipotesi si è approdati all'accostamento di due *case study*: Manchester United PLC e U.S. Città di Palermo. Perché proprio queste due squadre?

Gli inglesi sono stati il primo *top club* ad intraprendere la strada del marketing. Nel 1993 lo United era una squadra che “allevava” talenti per rivenderli, nel '95 era già una star nazionale in grado di competere per il titolo e nel '99 aveva completato la scalata (*vedi immagine in basso*) che l'ha portato a divenire *brand* riconosciuto di carattere internazionale, status che possono vantare oggi pochissime società al mondo.



Fonte: A.T. Kearney, 2004: 8

Il Palermo è invece la realtà locale che s'è voluta mettere a confronto, non per improbabili ed irrispettosi paralleli, ma per capire se e come fosse stato possibile sfruttare indirizzi da parte di uno dei *benchmark* del business-football globale.

La grandezza del Manchester United parte da lontano ed ha più volte riproposto il proprio splendore, perciò il confronto tra le due realtà non può mirare a stabilire classifiche di merito. Il fascino del club dell'Old Trafford rivive nel mito degli anni '60, in cui il rosso United e leggende come George Best contribuivano al fulgore di quel periodo molto *british* dei Beatles e di James Bond-Sean Connery. Prima ancora una fantastica squadra aveva visto infranti i proprio sogni di grandezza in un incidente fatale all'aeroporto di Monaco di Baviera nel 1958 creando una fortissima ondata di partecipazione popolare. Negli anni '90 era a Manchester la prima dirigenza del calcio europeo ad aver compreso l'importanza del marketing, in grado di sfruttare sapientemente il nome del club per farlo divenire marchio riconosciuto a livello internazionale.

Una ricerca del professor Bill Gerrard, ... dell'Università di Leeds, la cui tecnica è illustrata nella nota metodologica, ha dimostrato che a Manchester hanno creato negli anni recenti un circolo virtuoso di successi che si è autoalimentato, trovando che i *Red Devils* sono riusciti ad eccellere in tutti i quattro campi essenziali per un club: risorse di gioco, management tecnico, tifoseria e management generale.

La qualità di gioco è data sostanzialmente dalla capacità di ingaggio di talenti e da una buona struttura giovanile. Gerrard ha posto l'attenzione sulla "conoscenza tacita" che ragazzini cresciuti nel club portano avanti fino alla prima squadra, una familiarità data da pochi cambiamenti mirati ogni anno nel nome della coerenza di un progetto. Il MU è stato, fino all'avvento del

ricchissimo Abramovich ai londinesi del Chelsea qualche anno fa, la società in grado di spendere di più sul mercato ed è tutt'ora una delle più attente nella cura del settore giovanile. La percentuale delle presenze in squadra A di ragazzi provenienti dal “vivaio” è pari negli ultimi 13 anni (dal 1992-93 al 2004-05) al 33,77% contro il 12,26% del Palermo che non a caso ha cominciato a mietere successi nelle ultime stagioni quando la capacità d'acquisto è aumentata grazie all'arrivo del nuovo proprietario Maurizio Zamparini. Argomento da non sottovalutare riguardo vivai ed accademie giovanili, la possibilità di risparmiare sugli onerosissimi contratti di ingaggio dei giocatori facendoli appunto crescere in casa.

Anche il secondo punto del modello chiama in causa le virtù della costanza: Alex Ferguson è manager del MU dal 1986 e la sua reggenza è coincisa con il periodo di maggiori vittorie sportive della squadra. In generale, lo United tiene in media quasi 5 stagioni e mezza i tecnici sulla propria panchina, è un dato tra i più alti del campionato inglese e premia appunto un club tra i più medagliati. Al contrario, a Palermo la stabilità non è mai esistita: in 76 annate (dal 1926) sono stati cambiati 75 allenatori. E anche la gestione Zamparini che, come visto, risponde in pieno al modello di Gerrard per quanto concerne le *playing resources*, non si discosta dal trend, anzi. In quattro stagioni, sei tecnici diversi.

Il terzo fattore preso in considerazione per capire come nasce il vantaggio sostenibile e duraturo di una grande società dentro e fuori dal campo, è la fedeltà della tifoseria: sia presenze allo stadio che potenziale di *supportership*. I *Red Devils* sono tra i più seguiti al mondo con un numero di fans variante da

50 a 75 milioni di persone, a seconda della fonte osservata. Com'è nata questa enorme e smisurata passione si spiega, come visto, in parte con un fascino che viene da lontano, rinvigorito con le vittorie sul campo grazie ad uno spettacolare gioco d'attacco, ed in parte (ed ecco come l'ipotesi di ricerca viene confermata) con un'attenta gestione marketing capace di



Fonte: Manchester United PLC, 2002: 6

creare interesse verso i giocatori anche fuori dal campo, grazie a talenti ricchi di personalità, autorevolezza, fascino. Best, trent'anni fa, Cantona negli anni '80 e '90, Beckham subito dopo e oggi si è ancora alla ricerca del suo erede. Ma allo United la componente della tifoseria (*vedi nell'immagine sopra una mappa della fan base*) è estremamente curata e se possibile vengono tutti conosciuti uno per uno. I fans non sono solo tifosi ma anche e soprattutto clienti che in una cultura molto orientata al *customer service* come quella britannica vengono serviti in tutti i modi. Come tutti le grandi società, lo United ha un programma di fidelizzazione dietro quota d'iscrizione: i supporter che aderiscono hanno agevolazioni di vario tipo, la segmentazione della tifoseria nei *data base* societari è quanto più possibile vicina alla realtà. Nel 2004 sono stati catalogate due milioni 588 mila persone, suddivise in “clienti nel giorno della partita”, “negli altri giorni”, “totale clienti correnti”, “clienti perduti”, “potenziali” e “totale registrati”. E l'attenta cura dell'utenza ha di fatto notevolmente

aumentato gli introiti commerciali del club con la vendita di mille cose con il marchio del diavolo rosso, destinati a persone dei cui gusti si conosce tutto o quasi, incrociando i dati posseduti con quelli disponibili in commercio ottenuti grazie alle agenzie di ricerche.

È questo un ambito su cui il Palermo deve investire tanto: già oggi è la 7^a squadra nazionale per numero di tifosi (quasi 880 mila in Italia), nella stagione scorsa ha stupito tutti raggiungendo presenze medie per 33.230 spettatori a partita, il tutto esaurito o poco meno raggiunto quasi in abbonamento, quindi prima che la stagione cominciasse. Nel mondo, secondo una nostra stima, i fan rosanero sono circa un milione 350 mila e rappresentano una fonte di guadagni enorme. Se ciascuno contribuisse con 5 € alla causa rosanero nell'acquisto di merchandising, solo per fare un ad esempio, gli introiti solo da quest'area ammonterebbero a 6,750 milioni; ossia molto di più di quanto incassato dall'intera area commerciale (sponsor inclusi) nell'anno della promozione in serie A, il 2003/04.

Per quanto riguarda il 4° ed ultimo fattore, il management societario, lo United ha goduto dell'abilità di un gruppo di dirigenti che nel tempo hanno creato valide strutture tecniche, alimentando la necessaria capacità di ottenere vittorie per creare seguito, e sfruttato i successi per ottenere notorietà globale, anche grazie alla diversificazione. Oggi il Manchester United PLC conta su 5 società *subsidiaries*, ha una *joint venture* con chi si occupa del canale tv tematico ed è associata ad un'altra impresa che lavora nel settore alberghiero. Con la Nike ha siglato un contratto da 33,1 milioni di euro l'anno (manco a

dirlo il più ricco del panorama internazionale) per la sponsorizzazione ed una società gestisce per conto di entrambi tutto il materiale sportivo a marchio *Red Devils*. Il recente acquisto del club da parte della famiglia del magnate americano Malcolm Glazer per l'astronomica cifra di un miliardo 760 milioni di euro dimostra il valore raggiunto dalla società, chiudendo al contempo quell'esperienza in Borsa durata 14 anni che ha moltiplicato i ritorni per gli azionisti di quasi il 100%. A Palermo, come nel primo punto (*playing resources*) tutto è cambiato con l'avvento del nuovo presidente Zamparini. Prima, 43 presidenti (e tre fallimenti) in 105 anni d'attività, ora un amministratore delegato (Rinaldo Sagramola) con ampia esperienza nella dirigenza di club professionistici e una struttura societaria che si muove nella direzione dei club maggiori, con l'istituzione di un ufficio marketing dal 2004.

Il risultato di quanto riassunto nei quattro punti del modello di Gerrard trova eco negli esiti delle tre aree da cui le società di football traggono profitti: secondo gli ultimi bilanci disponibili al momento della consegna della tesi di laurea, 92 milioni di € sono stati incassati dal MU contro 20-22 del Palermo per quanto riguarda i diritti media, 90,5 contro 10,5 per ciò che concerne gli incassi nel giorno della partita (botteghino ma non solo come vedremo meglio più avanti), 67 milioni contro 4,1 riguardo l'attività commerciale (sponsorizzazioni, merchandising e licensing): dato che si riferisce alla serie B per quanto riguarda i rosanero, ma per la A non è di molto superiore.

In percentuale gli introiti dei giorni di gara rappresentano per gli inglesi il 36% e per i siciliani il 29,2%, quelli relativi ai mass media il 37% contro il 55-

61,5%, quelli commerciali il 27% contro il 10% o poco più. Ecco dove investire, quindi: allargare la *supportership* (che per una società a respiro locale come il Palermo significa rinforzare l'identità territoriale e l'appartenenza alla comunità siciliana dei suoi tifosi) e sviluppare gli incassi da *matchday*. Qui si apre un altro fondamentale sbocco dei club moderni: gli *asset*, i beni di proprietà. Il Manchester United è una delle squadre più ricche del mondo anche perché possiede un impianto concepito per il calcio come l'Old Trafford e strutture d'allenamento all'avanguardia. Tutto appartenente al club. Il Palermo è costretto a giocare in un campo in affitto dal Comune per il quale nessuna opera può essere realizzata senza il preventivo assenso della giunta cittadina.

Uno stadio moderno permette di fare tante cose: a Manchester c'è un enorme *megastore* (vedi a fianco, negozio che vende solo oggetti del club), grande oltre 500 metri quadrati, c'è il museo visitabile a pagamento con tanto di



guida che accompagna anche in campo e negli spogliatoi. Ci sono i ristoranti (18 cucine al lavoro) per il *catering*, c'è la possibilità di sposarsi ed immortalare il giorno più bello con sfondo Old Trafford e per chi vuole vivere l'atmosfera che i giocatori provano nel prepartita nel tunnel che porta al campo

anche la voce registrata della folla.

Tutto questo avviene nei giorni in cui la partita non c'è: un centro di riferimento sette giorni su sette, un'attrazione turistica premiata come la migliore del nord-ovest inglese, capace di attirare 200 mila visitatori nel 2004, una multinazionale del largo consumo partita dal calcio. A Palermo l'importanza di uno stadio di proprietà è ben presente nella nuova dirigenza e piani per la sua realizzazione sono già stati fatti: questo permetterebbe di avvicinarsi a quei 55 € che lo United incassa da ogni spettatore a partita (72 per il leader di questa classifica, il Chelsea), mentre i rosanero traggono oggi in media da ogni presenza allo stadio quasi 15 €.

3. NOTA METODOLOGICA

Per convalidare l'ipotesi teorica si è svolto un lavoro articolato in due fasi: una di natura compilativa e una seconda di ricerca sul campo.

L'argomento è stato affrontato prima in linea generale inquadrando il settore nelle sue dinamiche, quindi sviluppando le parti analitico-strategica e quella operativa delle società attuali, sviscerando le fonti di costi, ricavi e finanziamenti come la Borsa e le altre attività di quest'ambito. Si sono osservati quindi i comportamenti della domanda, cosa fa e potrebbe fare l'offerta, qual è e come si muove la concorrenza; si è gettato un ulteriore sguardo ai particolari ambiti della comunicazione e del merchandising prima di applicare tutto quanto in due casi specifici: il Manchester United PLC e l'U.S. Città di Palermo. Nell'ultimo paragrafo del 4° capitolo si forniscono una serie

di indicazioni emerse dall'accostamento dei due *case study*, mentre nelle conclusioni si elencano i punti di una possibile "ricetta" per la soluzione dei mali dello sport più amato nel mondo.

Nei primi tre capitoli, nell'introduzione e nelle conclusioni è stata fatta una ricognizione della letteratura esistente, l'impianto di lavoro è stato strutturato in base alle referenze bibliografiche mentre le folte sezioni emerografica e sitografica sono state privilegiate al fine di avere dati quanto più possibile aggiornati in un settore in rapido cambiamento come quello del business-football.

Il lavoro ha seguito un *iter* dai caratteri più generali a quelli più particolari: dall'osservazione del "fenomeno calcio" alla gestione delle società (cap. 1), ad aspetti ancora legati al business settoriale come domanda, offerta, concorrenza, ambiente e controllo (cap. 2), al dettaglio del capitolo 3 in cui si sono affrontate solo le leve del merchandising e della comunicazione, fino ai *case study* del capitolo 4.

L'analisi comparativa tra Manchester United PLC e U.S. Città di Palermo non ha, come detto, inteso sottolineare le differenze tra due realtà il cui paragone è impossibile per una lunga serie di differenze storiche, economiche e culturali quanto piuttosto gettare luce sulle politiche di gestione di un modello di sana gestione aziendale e sportiva riconosciuto in tutto il mondo al fine di suggerire possibili opportunità non sfruttate, o solo parzialmente, da una realtà emergente come quella siciliana.

Per accostare i due *case study* è stato all'inizio utilizzato lo strumento di ricerca creato dal professor Bill Gerrard dell'Università di Leeds per trovare le ragioni del vantaggio competitivo duraturo del Manchester United in Inghilterra. Secondo lo studioso britannico le *performances* di un club a tutti i livelli dipendono da quattro risorse strategiche (gioco, management tecnico, ampiezza della tifoseria e management generale) e i dati raccolti e pubblicati da Gerrard sono stati aggiornati e affiancati a quelli dell'U.S. Città di Palermo, per il quale è stata effettuata una ricerca sui medesimi aspetti sportivi, economici e legati al marketing.

Tutto il lavoro sul campo è corredato di interviste non strutturate realizzate con il management delle due società, l'inglese e la siciliana, realizzate in parte sul posto, in parte al telefono o via email, e da statistiche e dati ottenuti da documenti ufficiali quali gli Annual Report dei britannici e i Bilanci degli italiani e, nel caso di non disponibilità di informazioni certificate (quando nel maggio 2005 lo United è divenuto proprietà privata passando nelle mani dei Glazer non è stato più possibile ottenere dati relativi ai conti), da articoli e stralci di stampa.

Sono stati infine elaborati un potenziale di mercato e una stima sulle perdite per l'U.S. Città di Palermo per quanto riguarda il mercato del falso, grazie a una ricerca secondaria su fonti statistiche ricavate dai giornali e ad informazioni ricevute in prima persona dalla Regione Sicilia e dalla Guardia di Finanza. La parte relativa ai tifosi siciliani all'estero è stata ampliata con una

ricerca qualitativa che permettesse di comprendere la fenomenologia dei comportamenti degli emigrati isolani di prima e seconda generazione oggetto della nostra indagine. Questa parte è stata svolta grazie ad articoli di giornali ed interviste personali presso la comunità italo-americana di Brooklyn, a New York.

4. CONCLUSIONI

Dal lungo lavoro di osservazione svolto per tanti mesi sulle realtà più importanti del business football internazionale alla ricerca della conferma delle tesi originarie, emerge che la strada da queste intraprese una quindicina d'anni fa è, anzi dev'essere applicabile anche a realtà più locali ed emergenti come quella del Palermo. L'impatto delle attività di diversificazione aziendale introdotte dal Manchester United (il *benchmark* studiato), e dagli altri top club attuali, indica che è ormai irrimediabilmente finita l'era del presidente-padrone che chiude tutte le falle di bilancio e che corrette strategia ed implementazione della funzione marketing sono vitali per la gestione delle società. Si è individuato come punto d'approdo ideale la suddivisione delle tre principali fonti d'introito (sfruttamento dei diritti media, area commerciale e incassi dal pubblico dello stadio) in un'equa ripartizione: 33%, 33%, 33%. L'obiettivo finale della riduzione quanto più possibile dai risultati del campo diventa in questo modo più facile da ottenere, per quanto mai sarà possibile che una squadra di calcio si divincoli totalmente dal proprio prodotto primario, ossia la partita e le vittorie. A Manchester hanno fatto questo negli ultimi anni e l'era

aurea chiusa con l'esperienza in Borsa dimostra come gli investitori di tutto il mondo abbiano saputo premiare una gestione vincente “dentro e fuori dal campo”.

Il Palermo è oggi come tutte le società italiane eccessivamente dipendente dagli introiti da sfruttamento dei diritti media e non riesce a competere con il resto d'Europa per quanto concerne gli incassi dal botteghino. Colpa di stadi non adatti alle esigenze moderne, come visto, aperti un solo giorno ogni due settimane, colpa anche di una cultura non *merchandising oriented* come quella britannica ma anche di un'organizzazione di questa leva strategica non sviluppata come in Gran Bretagna e in altri paesi europei. L'aziendalizzazione di cui si parlava nell'ipotesi passa anche attraverso la creazione di business che non sia la partita in sé ma tutto quanto è legato ad essa: nel caso del Palermo la nostra stima che ha individuato una presenza di appassionati rosanero all'estero in un *range* che va da 457 mila a 470 mila persone e in Italia complessivamente di 1 milione 337 mila/1 milione 349 mila persone, suggerisce che c'è un patrimonio di passione concreto che andrebbe coltivato, curato, utilizzato come risorsa essenziale: per gli introiti e per il supporto. Le differenti percentuali di penetrazione sul mercato dei tifosi siciliani e italiani (dettagliate nella tavola della pagina seguente) dimostrano qual è lo “zoccolo duro” su cui i rosa debbano puntare oggi per crescere: quello locale sui cui costruire le basi economiche e di gradimento per la scalata nazionale ed internazionale.

La *supportership* del Palermo

Range tifosi Palermo nel mondo	1.337.041/1.349.164
Tifosi Palermo in Italia	879.964
Range tifoseria Palermo all'estero	457.077/469.200
Tasso penetrazione U.S. Città di Palermo tra siciliani in Italia e nel mondo	11,43%
Tasso penetrazione U.S. Città di Palermo tra siciliani in Italia, eccetto messinesi e catanesi*	12,9%
Tasso penetrazione U.S. Città di Palermo tra siciliani appassionati di calcio, eccetto messinesi e catanesi*	26,93%
Peso tifosi del Palermo su totale appassionati di calcio in Italia	3,16%

* Le tifoserie di Messina e Catania sono tradizionalmente ostili a quella del Palermo

Fonte: Nostre stime su dati Carat Sport (2004) e Regione Sicilia (2005)

L'area dei servizi allo stadio (conseguente alla creazione o all'acquisizione della proprietà di un impianto) è un altro grande impegno che il club siciliano ha davanti per incrementare l'area degli introiti. Sicurezza, comfort, accoglimento delle famiglie, ristorazione, parcheggi e trasporti adeguati: tutto questo deve invogliare la gente ad andare allo stadio e a spendere lì i propri *entertainment money*, per dirla all'inglese, i soldi destinati allo svago preferendo l'impianto calcistico al cinema, alla tv, al teatro, ai concerti.

Su tutto ci sta l'ampliamento del *brand*, del marchio che oggi al Palermo è nettamente al di sotto delle proprie potenzialità. Ragionando in termini di marketing, alla ricerca di una risorsa che i rosanero possano sfruttare meglio di

altri abbiamo individuato il colore: il rosa, sinonimo esclusivo della società siciliana tramite il quale è conosciuta tra gli appassionati di calcio nel mondo. È stato per questo avanzato il suggerimento di brevettare questo colore così particolare e scegliendo perciò il nome *Pink Power* come parte del lavoro riguardante il Palermo. Per quanto riguarda il merchandising sono state individuate due soluzioni che potrebbero essere utili per un caso come quello degli isolani: al di là dei remunerativi accordi di licensing con aziende cui si concede l'uso del marchio in cambio di ricche *royalties*, a Southampton e a Bilbao (non casualmente società non di primissimo piano come in questo momento è la squadra siciliana ma in particolar modo i baschi legatissimi alla comunità d'appartenenza) sono state create imprese ad hoc per lo sfruttamento del marchio. La vendita del materiale sportivo (e anche il resto del merchandising, volendo) non è delegato ad alcuna multinazionale dell'abbigliamento ma realizzato e venduto in proprio (*nell'immagine il kit del Southampton*). Una scommessa, sulle proprie capacità e sull'attaccamento al club da parte della tifoseria, che non va ad "ingrassare" imprese di terzi e se il numero di tifosi da noi stimato "contribuisse" nella misura ipotizzata in precedenza, gli introiti da quest'area per il Palermo andrebbero ben oltre quanto incassato oggi dallo sponsor tecnico.



Tutte queste attività passano attraverso una via preferenziale, ipotizzata all'inizio e dimostrata nel corso del trattamento: una

squadra sportiva che funzioni, proprio per le particolari caratteristiche della sua clientela che supporta non solo acquista i servizi del club, non può limitarsi ad offrire lo spettacolo della partita o vendere gadget, ma deve divenire un polo di aggregazione e sviluppo di forti interessi economici a vasto raggio. È il modello United, è l'esempio di una società che istruisce ragazzi nelle sue scuole, forma lavoratori in collaborazione con le altre istituzioni cittadine (il MU lo è di fatto diventato), aiuta persone in difficoltà economiche e sociali, fa beneficenza nel mondo in *partnership* con l'Unicef, si occupa perfino dell'igiene ambientale partecipando ai programmi di smaltimento dei rifiuti e, infine, cosa che non guasta essendo un'azienda, fa un sacco di soldi. Altri esempi di squadre espressione di comunità vengono dalla Spagna e sono altri top club: Barcellona e Real Madrid. Il loro modello di gestione si offre anche come possibile soluzione alla disaffezione della gente e al calo delle presenze negli stadi. Il modello di "squadra nelle mani di tutti", come ha spiegato il presidente della squadra della capitale spagnola parlando del suo club, non a caso uno dei più votati al marketing del panorama internazionale, è a nostro parere vincente. In Inghilterra ci sono 7 società gestite dai tifosi, in altre 23 i fan nominano la dirigenza: gestioni comuni che oggi sono l'eccezione, ma che dovrebbero diventare la norma perché in nessun altro settore commerciale i clienti partecipano in modo così sentito alle vicende del prodotto o servizio di cui usufruiscono. La partita è uno spettacolo, ma anche un fenomeno sociale.

Perché poi l'industria calcio riesca a diventare finalmente profittevole nel suo complesso, sviluppando l'enorme flusso di denaro che scorre al suo

interno, è altra questione. La nostra ricerca dimostra che per sopravvivere dev'essere mantenuta una corretta competizione tra le società, limitando il potere delle parti in causa e affidando gli indirizzi alle istituzioni centrali (federazioni e leghe). Su tutto, va debellato il fenomeno della violenza legata al calcio (lo sfruttamento dei servizi degli stadi in Gran Bretagna è cominciato quando gli *hooligans* sono stati emarginati) mentre per quanto concerne la gestione dei club va fissato un *salary cap* legato a *performances* e fatturati, adeguati i prezzi delle partite a quelli degli altri spettacoli e alle possibilità del pubblico cui ci si rivolge, rigidamente controllati i bilanci, ampiamente diversificata la produzione, il tutto per mezzo di management al passo con i tempi del calcio moderno.

Il futuro del football, per concludere, giace a nostro parere ancora alle sue spalle, nella sua essenza di gioco e nell'osservazione delle 17 semplici regole che lo hanno fatto diventare lo sport più amato del mondo.

INDICE

INTRODUZIONE.....	6
I. SOCIETÀ DI CALCIO TRA SPORT E BUSINESS.....	16
I.1 Inquadramento del settore	16
I.2 La situazione economica delle società di calcio.....	22
I.2.1 I ricavi	29
I.2.1.1 I diritti media	29
I.2.1.2 Incassi dalle partite	32
I.2.1.3 Attività commerciali	35
I.2.1.4 Internazionalizzazione dei mercati	38
I.2.2. Costi ed investimenti.....	41
I.2.3. La Borsa	46
I.2.3.1 <i>Securitization</i>	52
I.2.4 Il bilancio	54
II. IL MARKETING DELLE SOCIETÀ DI CALCIO.....	55
II.1 Analisi della domanda.....	59
II.1.1 I tifosi.....	62
II.1.2 Gli ultrà.....	65
II.1.3 Gli appassionati	69
II.1.4 Strategie di segmentazione	70
II.1.4.1 Customer Relationship Management.....	76
II.1.5 Sponsor	79
II.1.5.1 Gli sponsor commerciali	82
II.1.5.2. Gli sponsor tecnici.....	92
II.2.1 L'offerta primaria	95
II.2.2 L'offerta secondaria.....	96
II.2.2.1 Lo stadio	98
II.2.2.2 Il <i>brand</i>	103
II.2.3 La concorrenza.....	109
II.2.3.1 Concorrenza diretta	110
II.2.3.2 Concorrenza indiretta	111
II.2.3.3 Concorrenza allargata, l' <i>entertainment</i>	112
II.2.3.4 Il controllo	117
II.2.4 Analisi dell'ambiente di marketing interno ed esterno.....	119
II.3 Le 4P: peculiarità delle società di calcio.....	121
II.3.1 Il prodotto	121
II.3.1.1 Lo stadio	124
II.3.1.2 Sicurezza e coreografia, il "pro-sumer"	125
II.3.2 La distribuzione	128
II.3.3 Il prezzo	132
II.3.4 La promozione	135
II.4 Le strategie delle società leader, sfidanti, locali	137
III. MERCHANDISING E COMUNICAZIONE.....	

NELLE SOCIETÀ DI CALCIO	142
III.1 L'utilizzo di leve strategiche	142
III.2 Merchandising e Licensing	145
III.3 Il marchio	154
III.4 La comunicazione	164
III.4.1 Il versante interno	168
III.4.2 Il versante esterno	170
III.4.2.1 Media e Pubbliche Relazioni	170
III.4.2.2 Pubblicità	176
III.4.2.3 Internet e <i>Direct Marketing</i>	183
III.4.2.4 Altri organi del club	189
IV. DUE CASI A CONFRONTO:	
MANCHESTER UNITED PLC E U.S. CITTÀ DI PALERMO	191
IV.1 Introduzione	191
IV.2 Un metodo comparativo	196
IV.2.1 Risorse di gioco	198
IV.2.1.1 Manchester Utd	198
IV.2.2 Il management tecnico	203
IV.2.2.1 Manchester Utd	203
IV.2.2.2 Palermo	204
IV.2.3 Tifoseria	205
IV.2.3.1 Manchester Utd	205
IV.2.3.2 Palermo	206
IV.2.4 Management societario	207
IV.2.4.1 Manchester Utd	207
IV.2.4.2 Palermo	211
IV.3. Introiti nel giorno della partita	215
IV.3.1 Manchester United	215
IV.3.2 Palermo	218
IV.4. I diritti media	221
IV.4.1 Manchester Utd	221
IV.4.2 Palermo	222
IV.5 Attività commerciali e legate al marchio	224
IV.5.1 Manchester Utd	224
IV.5.1.1 <i>Brand United</i>	230
IV.5.1.2 L'accordo con Nike	234
IV.5.1.3 MU Global	239
IV.5.1.4 Corporate United Image	243
IV.5.2 Palermo	246
IV.5.2.1 <i>Sponsorship</i> , Merchandising e Comunicazione	247
IV.5.2.2 Rosanero in Italia e nel mondo	262
IV.5.2.3 Una terza via	272
IV.6 Indicazioni dal <i>benchmark</i>	273
CONCLUSIONI	280
1. I punti di crisi	282

2. Calcio virtuale.....	287
3. La questione etica	290
4. Modelli di gestione	292
5. Il futuro	295
QUADRO DELLE ABBREVIAZIONI.....	303
INDICE DELLE FIGURE	305
INDICE DELLE TAVOLE	307
BIBLIOGRAFIA	308
EMEROGRAFIA.....	311
SITOGRAFIA.....	321

INDICE DELLE FIGURE

Figura I.1 Spettatori Serie A per aree geografiche.....	21
Figura I.2 Classifica introiti società di calcio	25
Figura I.3 Redditi dei maggiori tornei europei	26
Figura I.4 Incassi e medie presenze allo stadio per club	33
Figura I.5 Incassi e medie presenze allo stadio per campionati	34
Figura I.6 Introiti da attività commerciali.....	36
Figura I.7 Costo salari giocatori nei maggiori tornei europei	42
Figura I.8 Quotazioni Borsa 2002-2005	48
Figura I.9 Saldo entrate/uscite maggiori tornei europei 2003/04.....	54
Figura II.1 I principali mercati delle società sportive	59
Figura II.2 La domanda di sport delle persone	61
Figura II.3 Curva Nord del Palermo	66
Figura II.4 Curva Nord dell'Inter.....	66
Figura II.5 Segmentazione <i>fan base</i> Manchester Utd nel mondo	72
Figura II.6 Media introiti per spettatore a partita.....	74
Figura II.7 Modello di sviluppo di un club di calcio	97
Figura II.8 <i>Product extension</i> di una società sportiva.....	97
Figura II.9 L'Emirates Stadium in una simulazione al computer	101
Figura II.10 Livelli di sviluppo di un club di calcio	138
Figura II.11 Caratteristiche dei livelli di sviluppo di un club	139
Figura III.1 Le categorie fondamentali della <i>brand equity</i>	162
Figura III.2 Destinatari della comunicazione dei club sportivi.....	165
Figura III.3 Pubblicità campagna abbonamenti Juve '97/'98	177
Figure III.4 a III.6 Fabio Cannavaro & Nike	178
Figura III.7 Zinedine Zidane & Adidas	178
Figura III.8 Alex Del Piero & Adidas.....	178
Figura III.9 Ronaldo & Siemens	178
Figura III.10 Beckham <i>cartoon</i>	179
Figura III.11 Lazio all'"inglese"	180

Figura III.12 <i>Añito en le infierno</i> dell' Atletico Madrid	182
Figura III.13 <i>Home page</i> del sito dell'Inter	185
Figura III.14 <i>Home page</i> del sito del Real Madrid	186
Figura IV.1 La scalata al successo del Manchester United.....	198
Figura IV.2 L'organigramma dell'U.S. Città di Palermo	212
Figure IV.3 e IV.4 <i>Megastore</i> dell'Old Trafford	236
Figura IV.5 Forza Palermo Card.....	249
Figura IV.6 Pubblicità negozio <i>on line</i> U.S. Città di Palermo.....	250
Figura IV.7 Merchandising dell'U.S. Città di Palermo	254
Figura IV.8 Divisa Southampton	273

INDICE DELLE TAVOLE

Tavola I.1 Incidenza del Super Bowl sulle città ospitanti.....	18
Tavola I.2 Audience Ch. League 2004/05 in chiaro, fino ad ottavi di finale.....	19
Tavola I.3 La pratica sportiva in Italia.....	22
Tavola I.4 Diritti media top club.....	31
Tavola I.5 <i>Main sponsor</i> stagione 04/05.....	37
Tavola I.6 Opportunità e rischi della quotazione in Borsa.....	51
Tavola II.1 Caratteristiche dei mercati delle società sportive.....	60
Tavola II.2 Livello di istruzione del pubblico sportivo.....	64
Tavola II.3 <i>Fan base</i> Manchester United.....	72
Tavola II.4 Combinazioni di <i>sponsorship</i> tra aziende e squadre sportive.....	85
Tavola II.5 Introiti annui da sponsor tecnici.....	94
Tavola II.6 Valore del marchio dei club europei nel 2004.....	105
Tavola II.7 La spesa per lo spettacolo in Italia (anno 2002).....	114
Tavola II.8 La spesa per lo sport in Italia (anno 2002).....	115
Tavola II.9 La spesa per lo spettacolo in Italia dal '50 al '95.....	116
Tavola II.10 La spesa per lo sport in Italia (anno 1995).....	116
Tavola II.11 Il controllo per le società di calcio.....	118
Tavola II.12 Strumenti promozionali a disposizione delle aziende.....	135
Tavola IV.1 Performance sportiva storica di Man Utd e Palermo.....	192
Tavola IV.2 Percentuali presenze dal vivaio in squadra A in MU e Palermo.....	200
Tavola IV.3 Gruppo Manchester United PLC.....	208
Tavola IV.4 Performance finanziaria di Manchester Utd e Palermo.....	213
Tavola IV.5 Contraffazione marchio U.S. Città di Palermo nel 2004.....	256
Tavola IV.6 <i>Supportership</i> U.S. Città di Palermo in Italia.....	263
Tavola IV.7 <i>Supportership</i> U.S. Città di Palermo nel mondo.....	265
Tavola IV.8 Associazioni siciliane all'estero.....	266

BIBLIOGRAFIA

AAVV	<i>Football Money League. The climbers and the sliders</i> , Deloitte&Touche, Manchester (Inghilterra), 2005
A.T. Kearney	<i>Playing for profits</i> , A.T. Kearney, Chicago (Illinois, Usa), 2004
Aaker, David A.	<i>Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name</i> , The Free Press, a division of Simon&Schuster, Inc., New York (NY, Usa) (trad. it. in Aaker D.A. <i>Brand Equity</i> , Franco Angeli, Milano, 2002)
Andrews, David L. (a cura di)	<i>Manchester United. A thematic study</i> , Routledge, Abingdon (Inghilterra), 2004
Benatti, Marco	<i>Professione Media</i> , Bridge, Milano, 1991
Braghero Marco, Perfumo Stefano, Ravano Franco	<i>Per sport e per business: è tutto parte del gioco</i> , Franco Angeli, Milano, 1999
Brigida Franco, Francia Laura, Baudi Di Vesme Paolo	<i>La pubblicità in Italia</i> , Lupetti&Co., Milano, 1993
Cherubini, Sergio 1996	<i>Il marketing dei servizi. Per lo sviluppo competitivo e la customer satisfaction</i> , Franco Angeli, Milano
Di Stefano, Paolo Maria	<i>Il marketing e la comunicazione nel terzo millennio</i> , Franco Angeli, Milano, 2002

Garzanti	<i>Nuova Enciclopedia Universale, le Garzantine</i> , Torino, 1998
Kotler Philip, Scott Walter G.	<i>Marketing Management</i> , 7ª edizione, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, N.J. (Usa) (trad. it. in Kotler P., Scott W.G., <i>Marketing Management</i> , 7ª edizione, ISEDI, Torino, 2001)
Manchester United PLC 2002	<i>Annual Report</i> , Manchester United PLC, Manchester, 2002
2003	<i>Annual Report</i> , Manchester United PLC, Manchester, 2003
2004	<i>Annual Report</i> , Manchester United PLC, Manchester, 2004
Panini 2002	<i>Almanacco illustrato del calcio</i> , Panini, Modena, 2001
2003	<i>Almanacco illustrato del calcio</i> , Panini, Modena, 2002
2004	<i>Almanacco illustrato del calcio</i> , Panini, Modena, 2003
Ricci Barbara, Ugliano Mimmo	<i>“Campione farò di te una star”</i> , Franco Angeli, Milano, 2004
Tizian, Franco	<i>Comunicare. Elementi di tecnica di comunicazione d’impresa</i> , Zanichelli, Bologna, 1999
U.S. Città di Palermo 2001	<i>Bilancio al 30/6/2001</i> , U.S. Città di Palermo S.P.A., Palermo, 2001
2002	<i>Bilancio al 30/6/2002</i> , U.S. Città di Palermo S.P.A., Palermo, 2002
2003	<i>Bilancio al 30/6/2003</i> , U.S. Città di Palermo S.P.A., Palermo, 2003

2004	<i>Bilancio al 30/6/2004, U.S. Città di Palermo S.P.A., Palermo, 2004</i>
------	---

EMEROGRAFIA

- Albanese, Giovanni “Merchandising sportivo, problemi giuridici e tutele”, in www.calcioinborsa.com, aprile 2004, Milano
- Arcidiacono, Massimo “Povero uccellino di Del Piero”, ne *La Gazzetta dello Sport* del 24/6/2004, Milano, pag. 11
- Baldini, Fabiano “Come creare un marchio di successo: il caso Champions League”, in www.consulenzasportiva.it (rivista digitale di marketing management e diritto sportivo) del 27/10/2004, Venezia
- Bariatti, Fiorenza e Belloni, Gaetano “Babbo Natale scopre il last minute”, in *Italia Oggi* del 18/12/2004, Milano, pag. 4
- Belloni, Gaetano “Sponsorizzazioni in crescita del 2%”, in *Italia Oggi* del 04/03/2005 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 18
- Berni, Alice “Spot, Pellegrini e Montano testimonial da 1 mln di €”, in *Italia Oggi* del 20/8/2004 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 15
- Berselli, Edmondo “Ultras. Fenomenologia dell’ossessione da stadio”, in *Diario di Repubblica*, inserto de *La Repubblica* del 24/3/2004, Roma, pag. 35
- Bondini, Gianni
2005a “Euro 2012: un miliardo dal governo per rimettere a posto gli stadi”, ne *La Gazzetta dello Sport* del 30/6, Milano, pag. 9
- 2005b “A gennaio nasce il contratto flessibile”, ne *La Gazzetta dello Sport* del 5/10, Milano, pag. 14
- 2005c “Gli spettatori calano per i biglietti troppo cari”, ne *La Gazzetta dello Sport* del 28/9, Milano, pag. 15

- Bozza, Gennaro “Ma la vera passione è per il calcio italiano”, ne *La Gazzetta dello Sport* dell’1/4/2005, Milano, pag. 17
- Capisani, Marco A. “Il brand? Ora lo prendo in leasing”, in *Italia Oggi* del 3/12/2005, Milano, pag. 17
- Capone, Antonello
2004 “Il ritiro sempre più dorato”, ne *La Gazzetta dello Sport* del 3/7, Milano, pag. 9
- 2005 “Questo calcio piace agli sponsor”, ne *La Gazzetta dello Sport* del 4/9, Milano, pag. 11
- Carli, Stefano “Ecommerce, l’Europa lo usa più dell’America. Acquisti online, i libri in testa”, in *Affari&Finanza* (inserto de *La Repubblica*) del 24/10/2005, Roma, pag. 8
- Caruso, Francesco “Questo Palermo è un tesoro”, ne *La Gazzetta della Sicilia*, inserto de *La Gazzetta Sportiva* del 12/6/2005, Roma, pag. 41
- Caruso, Mariella “Per il Cervia a Palermo la festa di 35000 rosanero”, lancio agenzia di stampa *Italpress* del 17/3/2005, Palermo
- Cerasa, Claudio
2004a “C’è la tv ma pensano al viaggio”, ne *La Gazzetta della Sicilia*, inserto de *La Gazzetta dello Sport* dell’11/9, Roma, pag. 1
- 2004b “Clamoroso a Soho: Catania è rosanero”, ne *La Gazzetta della Sicilia*, inserto de *La Gazzetta dello Sport*, dell’11/9, Roma, pag. 1
- 2004c “Festa a Bruxelles, c’è Toni a cena”, ne *La Gazzetta della Sicilia*, inserto de *La Gazzetta dello Sport*, dell’11/9, Roma, pag. 1
- Chia, Vincent “The future of Manchester United, Post Glazer”, in www.oaktree-research.com del 19/7/2005, Singapore

- Cohn, Laura e
Holmes, Stanley “Can Glazer put this ball in the net?”, in *Business Week*, European Edition, del 30/5/2005, McGraw-Hill, New York (NY, USA), pag. 38
- Culf, Andrew “Blatter’s barbs get backing from fan groups”, in www.guardian.co.uk del 13/10/2005, Londra (Inghilterra)
- Da Ronch, Alessio “La Sampdoria segue la strada dei salentini. «Niente satellitare, andiamo con Mediaset»”, ne *La Gazzetta dello Sport* del 10/9/2005, Milano, pag. 14
- Degli Innocenti, Nicol “Il Manchester lascerà la Borsa”, ne *Il Sole-24Ore* del 17/5/2005, Milano, pag. 34
- De Domenico, Carmen “E ora l’arancia rossa sbarca in Giappone”, ne *La Sicilia* dell’1/3/2005, Catania, pag. 11
- Ferraino, Giuliana “«La pubblicità? Farà strada su Internet e cellulari»”, ne *Il Corriere della Sera* del 21/8/2005, Milano, pag. 27
- Galavotti, Giancarlo “Choc a Manchester, Ferguson traballa”, ne *La Gazzetta dello Sport* del 23/3/2005, Milano, pag. 16
- Ganci, Vincenzo “Palermo, presentato accordo con doppio ‘main sponsor’”, lancio agenzia di stampa *Italpress* dell’11/9/2004, Palermo
- Gasparini, Gianluca “Serie A, i conti che non tornano”, in *Sport Week*, settimanale de *La Gazzetta dello Sport* del 27/8/2005, Milano, pp. 118-123
- Gerino, Claudio “Il commercio elettronico vive un vero ‘boom’”, in *Affari&Finanza* (inserto de *La Repubblica*) del 24/10/2005, Roma, pag. 10
- Gibson, Owen “Football calls for help in selling the brand” in www.guardian.co.uk del 6/10/2005, Londra (Inghilterra)

- Corriere dello Sport-Stadio* “Sampdoria-Vitoria Setubal”, 29/9, Roma, pag. 11
- Il Sole-24Ore*
2004 “Il primato dei diavoli”, 6/9/2004, Milano, pag. 11
- 2005a “Così Regioni, Province e Comuni scendono in campo”, 25/4, Milano
- 2005b “Sulle maglie di serie A”, 19/9, Milano, pag. 5
- Ingle, Sean “Football fans are idiots”, in www.guardian.co.uk del 18/8/2005, Londra (Inghilterra)
- Italia Oggi*
2004a “All’estero anche 4 brand”, inserto *Marketing Oggi* del 3/9, Milano, pag. 17
- 2004b “In breve”, inserto *Marketing Oggi* del 27/8, Milano
- 2004c “In breve”, inserto *Marketing Oggi* del 17/12, Milano, pag. 18
- 2004d “Internet, calcio ok”, inserto *Marketing Oggi* del 19/11, Milano, pag. 22
- 2004e “Internet raddoppia”, inserto *Marketing Oggi* del 3/12, Milano, pag. 21
- 2004f “Beckham cartoon per Adidas”, inserto *Marketing Oggi* del 29/9, Milano, pag. 19
- 2004g “Athletic Bilbao, AAA. Partner cercasi. In vista una joint venture con Kappa”, inserto *Marketing Oggi* del 17/8, Milano, pag. 17
- 2004h “E Lotto scommette sui rosanero”, inserto *Marketing Oggi* dell’1/6, Milano, pag. 19
- 2005a “Chessidice in Viale dell’Editoria”, inserto *Marketing Oggi* del 19/2, Milano, pag. 17

- 2005b “Serie A, 266 mln di fan nel mondo”, inserto *Marketing Oggi* del 5/8, Milano, pag. 19
- 2005c “Calcio, il marchio finisce sugli short”, inserto *Marketing Oggi* del 4/1, Milano, pag. 15
- 2005d “In breve”, inserto *Marketing Oggi* dell’11/3, Milano, pag. 19
- 2005e “Real Madrid, il club apre parchi a tema”, inserto *Marketing Oggi* del 9/8, Milano, pag. 17
- 2005f “In breve”, inserto *Marketing Oggi* dell’8/3, Milano, pag. 19
- 2005g “Comunicazione, i Blaugrana dettano le regole”, inserto *Marketing Oggi* del 25/2, Milano, pag. 21
- 2005h “In breve”, inserto *Marketing Oggi* del 12/7, Milano, pag. 21
- 2005i “Il Manchester si promuove sui cellulari”, inserto *Marketing Oggi* del 2/8, Milano, pag. 19
- 2005l “Il calcio Usa va all’attacco. Adidas, sponsor da 130 mln”, inserto *Marketing Oggi* del 5/4, Milano, pag. 21
- 2005m “Sky, calano gli ascolti tv del football”, inserto *Marketing Oggi* del 4/1, Milano, pag. 15
- King, Anthony ”New directors, Customers and fans: the transformation of English football in the 1990’s”, *Sociology of Sport Journal*, Università di Liverpool, Human Kinetics Publ Inc., Vol. 14, n. 3, 1997, Leeds (Inghilterra), pagg. 224-240

La Gazzetta dello Sport

- 2004a “Pioggia di milioni per le solite tre”, 29/6, Milano, pag. 12
- 2005a “Il Mondiale crea 40.000 posti di lavoro”, 7/6, Milano, pag. 14

- 2005b “I conti del calcio a pagamento”, 13/1, Milano, pag. 2
- 2005c “Il business bianconero”, 4/6, Milano, pag. 11
- 2005d “Da Roberto Carlos a Figo: tutti i «gioielli» del Presidente”, 17/8, Milano, pag. 12
- 2005e “Le novità. Steward, barriere, telecamere”, 7/8, Milano, pag. 13
- 2005f “Le buste paga del calcio”, 1/9, Milano, pag. 5
- 2005g “I conti dello shopping estivo”, 1/9, Milano, pag. 5
- 2005h “Come viene divisa la torta”, 26/10, Milano, pag. 15
- 2005i “Le curve. I biglietti, gli abbonamenti”, 5/10, Milano, pag. 14
- 2005l “Fuga dagli stadi. Forum in Gazzetta”, 25/10, Milano, pag. 4
- 2005m “Le offerte a sorpresa”, 29/6, Milano, pag. 2
- 2005n “Il confronto”, 5/10, Milano, pag. 14
- Laudisa, Carlo “Uno stadio rossonero? «Perché no»”, ne *La Gazzetta dello Sport* dell’1/4/2005, Milano, pag. 2
- La Gazzetta Sportiva*
- 2005a “È il Manchester il più ricco”, edizione domenicale de *La Gazzetta dello Sport* del 30/1/2005, Milano, pag. 17
- 2005b “Ha fondato la Lodigiani”, edizione domenicale de *La Gazzetta dello Sport* del 12/6/2005 (*La Gazzetta della Sicilia*), Roma, pag. 41
- 2005c “Quanto calcio in onda”, edizione domenicale de *La Gazzetta dello Sport* del 23/10/2005, Milano, pag. 16

Lodi Rizzini, Marco	“Il calcio contro i falsari di gadget”, in <i>Italia Oggi</i> del 10/9/1998, Milano, pag. 24
Lopes Pegna, Massimo	“Al Queens colazione speciale”, ne <i>La Gazzetta della Sicilia</i> , inserto de <i>La Gazzetta dello Sport</i> , dell’11/9/2004, Roma, pag. 1
Maidment, Paul	“Brand Beckham”, in www.forbes.com del 4/1/2005, New York (NY, USA)
Mancini, Gabriella	“Sky: ‘Nulla sarà più come prima’”, ne <i>La Gazzetta dello Sport</i> del 13/1/2005, Milano, pag. 2
Melillo, Nicola	“È l’alba, prepara la bandiera”, ne <i>La Gazzetta della Sicilia</i> , inserto de <i>La Gazzetta dello Sport</i> , dell’11/9/2004, Roma, pag. 1
Merenda, Gianfranco 2004a	“20 Mln di sportivi spendono 8 mln euro per attività”, lancio agenzia di stampa <i>Italpress</i> del 16/10/2004, Palermo
2004b	“Lo stato del calcio ai raggi X ad Expogool”, lancio agenzia di stampa <i>Italpress</i> del 9/12/2004, Palermo
Merlo, Francesco	“Quest’Italia rissosa a misura di tifoso”, in <i>Diario di Repubblica</i> , inserto de <i>La Repubblica</i> del 24/3/2004, Roma, pagg. 36-37
Naccari, Giorgio	“Gadget, Italiani mai più senza”, in <i>Italia Oggi</i> del 2/11/2004 (inserto <i>Marketing Oggi</i>), Milano, pag. 19
Naselli, Andrea	“I gadget del Palermo”, in <i>Italia Oggi</i> dell’11/11/2003 (inserto <i>Marketing Oggi</i>), Milano, pag. 19
Norrito, Massimo 2004	“Il Palermo diventa un affare”, ne <i>La Repubblica - Palermo</i> del 7/4, Palermo, pag. 14
2005a	“‘Nuovo stadio e scudetto’. Irrompe il ciclone

- Zamparini”, ne *La Repubblica - Palermo* del 16/10, Palermo, pag. 21
- 2005b “Stadio e centro sportivo. Così diventeremo una grande”, ne *La Repubblica - Palermo* del 27/3, Palermo, pag. 17
- Paladino, Antonio G. “Calcio malato, ricetta onorevole”, in *Italia Oggi* del 29/9/2004, Milano, pag. 4
- Parks, Tim “I fondamentalisti della domenica”, in *Diario di Repubblica*, inserto de *La Repubblica* del 24/3/2004, Roma, pagg. 36-37
- Pavan, Elisa “Marca, Cola-Cola è prima. E Samsung supera Sony”, in *Italia Oggi* del 23/7/2005 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 18
- Pedrazzi, Gianluca “Ora la Ferrari vuole vincere in vetrina”, ne *Il Mondo* del 6/2/2004, Milano, pagg. 52-53
- Pellino, Rafaele “Marchi, voce ai dipendenti”, in *Italia Oggi* del 28/4/2005 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 21
- Plazzotta, Claudio
2004 “Sul satellite vincono cinema e sport”, in *Italia Oggi* del 28/10/2004 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 20
- 2005 “Pubblicità in tv, lo sport pigliatutto”, in *Italia Oggi* del 22/02/2005 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 21
- Ricci, Filippo Maria
2005a “Glazer si prende tutto. Manchester addio Borsa”, ne *La Gazzetta dello Sport* del 17/5/2005, Milano, pag. 16
- 2005b “Manchester sfida Mourinho”, ne *La Gazzetta dello Sport* del 5/2/2005, Milano, pag. 10
- Ricotta, Antonio “Classifica tifosi, Juve precede Milan ed Inter”, lancio dell’agenzia di stampa *Italpress* del 9/7/2004, Palermo

- Saitta, Luca “Brand dance di scena all’Olimpico”, in *Italia Oggi* del 04/03/2005 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 18
- Sgambato, Emiliano “Serie A, 111 milioni dagli sponsor”, ne *Il Sole-24 Ore* del 06/09/2004, Milano, pag. 11
- Sport Week “Crescita dei guadagni. Inghilterra ricca e irraggiungibile”, *magazine* settimanale de *La Gazzetta dello Sport* del 27/8/2005, Milano, pag. 122
- Sweeney, Maria “Nike, il segreto per vincere è la comunicazione globale”, in *Italia Oggi* del 28/10/2004 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 17
- Thompson, Ed “Paris-Saint Germain Football Club scores with CRM Strategy”, Research note del 2/2/2004, Gartner, Stamford (Connecticut, Usa)
- Vannini, Paolo “Palermo, conti da grande”, in *Corriere dello Sport-Stadio* del 4/3/2005, Roma, pag. 13
- Ventura, Luca “Loyalty, un marchio non è per sempre”, in *Italia Oggi* del 10/12/2004, Milano, pag. 15
- Velluzzi, Francesco “Canale 5, una festa dimezzata. Vince la serata ma soffre Sky”, ne *La Gazzetta dello Sport* del 27/05/2005, Milano, pag. 5
- Vulpis, Marcel
2004a “Euro2004, l’occasione portoghese”, in *Italia Oggi* dell’11/06 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 20
- 2004b “Asia, è febbre da pallone. E lo sponsor fiuta l’affare”, in *Italia Oggi* del 16/11 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 16
- 2004c “Premier League, sponsor in campo”, in *Italia Oggi* del 24/12 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 18
- 2004d “Jersey sponsorship, calcio alla crisi”, in *Italia*

- Oggi* del 3/12 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 20
- 2004e “Piovono soldi sullo sport business”, in *Italia Oggi* dell’8/10 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 20
- 2004f “I calciatori? Marchi a rischio”, in *Italia Oggi* del 25/6 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 20
- 2004g “Werder, campione di gadget”, in *Italia Oggi* del 14/5 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 23
- 2004h “Palermo, affare da serie A”, in *Italia Oggi* dell’1/6 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 19
- 2004i “Calcio, trionfa il valore della marca”, in *Italia Oggi* del 29/6 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 20
- 2004l “Vodafone, tutto ruota intorno al marchio”, in *Italia Oggi* del 28/12 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 17
- 2004m “Pescante, è stato un errore credere nel calcio business”, in *Italia Oggi* del 19/3 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 18
- 2004n “Un calcio alla crisi dei club”, in *Italia Oggi* del 6/8 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 17
- 2005a “Sport, un business da 30 miliardi”, in *Italia Oggi* del 28/01 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 21
- 2005b “Il calcio dei match sponsor”, in *Italia Oggi* del 22/2 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 19
- 2005c “Canal blanco, Real all’attacco in tv”, in *Italia Oggi* dell’11/2 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 19
- 2005d “Sponsorship calcio, troppi brand in gioco”, in *Italia Oggi* del 26/8 (inserto *Marketing Oggi*),

Milano, pag. 16

Woodward, Robert

“New stadium allows Arsenal to compete with United”, in www.guardian.co.uk del 18/8/2005, Londra (Inghilterra)

SITOGRAFIA

www.bbc.co.uk

www.brad.ac.uk

www.calcioinborsa.com

www.consob.it

www.consulenzasportiva.it

www.elmundodeportivo.es

www.footballeconomy.com

www.forbes.com

www.gazzetta.it

www.gds.it

www.goal.com

www.google.com

www.guardian.co.uk

www.la7.it/cartapiu

www.le.ac.uk

www.liv.ac.uk

www.manutd.com

www.marca.es

www.marketingetv.com

www.mediasetpremium.it

www.nike.com

www.regione.sicilia.it

www.repubblica.it

www.siae.it

www.sinomedia.net/eurobiz

www.stadionet.it

www.sporteconomy.it

www.tifonet.it

www.uefa.com

www.uscittadipalermo.it

www.wikipedia.org