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

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

Tesi di laurea di:
Claudio Ballor

Relatore:
Prof. Paolo Di Betta

Anno Accademico 2004/05

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 *Securitization* 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 *brand* 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'*entertainment* 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 142
NELLE SOCIETÀ DI CALCIO .....
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 *Direct* Marketing 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 *Brand* United 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 *Sponsorship*, 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 *benchmark* 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

INTRODUZIONE

"Il calcio piace perché è semplice, praticabile ovunque, utile, non elitario e variegato". Così L'Uefa, l'organizzazione che regge le fila del calcio europeo, spiega con le parole del direttore tecnico Andy Roxburgh perché il football attrae tanto, cosa ne fa ancor oggi, nonostante scandali e malaffare, lo sport più praticato e seguito. "Il calcio - continua Roxburgh - può essere praticato su ogni superficie e con ogni tipo di pallone, fin da ragazzini è questo il modo migliore per integrarsi agli altri e grazie ad esso si apprendono importanti valori. Tutti possono giocarlo, indipendentemente dalla corporatura, dalle dimensioni, dal colore della pelle o dalla fede. È un terreno di 'democrazia sportiva' che offre anche vantaggi per la salute. Infine, possiede un'ampia varietà di movimenti e di giocate" (www.uefa.com visitato il 19 maggio 2005).

Al di là del fascino del gioco "semplice, praticabile ovunque, non elitario" descritto da Roxburgh, il presente lavoro affronta la declinazione "business" cercando di dimostrare l'ipotesi che un corretto lavoro di marketing, rispettando i principi base della società, è in grado di ridurre la dipendenza dai risultati del campo che restano, e resteranno, essenziali per la sana attività aziendale. Come sarà ampiamente espresso nell'elaborato, il calcio è un settore economico molto particolare, "per due fondamentali ragioni: primo perché il successo sportivo e non quello finanziario è l'obiettivo numero uno per tifosi, sponsor, proprietà e perfino *management*. Secondo: se eliminare la competizione sul campo è il definitivo obiettivo sportivo, eliminare la competizione finanziaria è dannoso

per l'industria intesa globalmente" (A.T. Kearney, 2004: 10). Gli esperti dell'agenzia di consulenza americana A.T. Kearney spiegano dunque il paradosso dunque di una competizione che ha bisogno vitale della cooperazione tra tutti i partecipanti per prosperare ma che, come tutti i business tradizionali, vede ciascuno impegnato nell'ottenimento delle risorse.

Proprio la ricerca e l'ottimizzazione delle risorse è alla base di questo lavoro, poiché si è passati dal presidente-magnate che fino agli anni '80 gestiva in proprio la società finanziandola secondo la sua disponibilità, a una gestione aziendale che vede tutte le società professionistiche seguire logiche d'impresa nel senso più stretto del termine. Questo passaggio, in atto da tempo nelle realtà più evolute, va sviluppato con saggezza. E questa tesi cercherà di fornire alcune direttive.

Si può dire che il "business-football" sia un'invenzione dei tempi recenti? No, veramente, anche se così si pensa comunemente. Lo sport ha sempre avuto una valenza economica, dal momento in cui si è fatto pagare un biglietto d'ingresso per assistere a una partita o da quando c'è stata la necessità di costruire impianti con spalti e recinzioni invece che semplicemente assistere agli incontri da bordo prato come succede al parco. Da quando insomma i calciatori hanno fatto questo lavoro e sono stati pagati per farlo[1].

Il mondo anglosassone è sempre stato all'avanguardia da questo punto di vista. Per restare in Europa (che ha fatto da capofila per quanto riguarda il

[1] Centro di sociologia dello sport dell'Università di Leicester in www.le.ac.uk visitato il 13 aprile 2005.

calcio, cui era ed è meno interessato il pubblico statunitense), negli anni ’20 in Inghilterra sono state introdotte le prime figurine dentro i pacchetti di sigarette, proprio nel momento in cui il tabacco stava cominciando a diffondersi massicciamente. Già negli anni ’30 pubblicità e prodotti sponsorizzati (le prime sono state sigarette e cosmetici per uomini) erano diventati una consuetudine. Nel ’51 il grande calciatore britannico Stanley Matthews riceveva 20 sterline a settimana per indossare scarpette “griffate” (*ibidem*).

La trasformazione verso il calcio televisivo di oggi è partita anche in questo caso dall’Inghilterra, patria dove il football è stato inventato ed “esportato” nel resto del mondo dagli equipaggi della flotta di Sua Maestà britannica.

Negli anni ’60 un personaggio come George Best, giocatore irlandese del Manchester United, è diventato più di un semplice calciatore, grazie alla televisione è divenuto una star, un film al cinema ha recentemente riproposto il mito, vizi e virtù, e il Mondiale del ’66 in Inghilterra è stato un evento. Dal ’64 gli interessi degli sponsor e quelli dei club si sono avvicinati ulteriormente: in quell’anno la BBC ha cominciato a trasmettere la “partita del giorno” e nel ’70 sono nate Texaco Cup e Watney Cup, manifestazioni calcistiche dal nome ceduto agli sponsor, ciò che in Italia sarebbe successo oltre vent’anni dopo (*ibidem*).

Negli anni ’80 una nuova generazione di imprenditori ha preso il comando di club inglesi come l’Aston Villa di Birmingham, il Chelsea o il Tottenham Hotspur di Londra e nel decennio successivo la necessità di debellare il fenomeno degli *hooligans* hanno dato ulteriore impulso alla modernizzazione,

con la creazione di nuovi impianti più adeguati, senza barriere a dividere campo e pubblico e aprendo così la strada a un *target* diverso dal classico tifoso, anzitutto le famiglie.

Come si vede tutto è stato concepito in termini di marketing nel calcio moderno in Inghilterra, non dimenticando che si tratta sempre di un gioco che deve divertire la gente. Anche l'utilizzo sempre più sofisticato di tecniche di ricerca all'interno dei club è cominciato in Gran Bretagna. Fino a circa vent'anni fa "l'attività svolta dalle società per i tifosi era scarsa, sulla base che la partita fosse il prodotto base e che la tifoseria avesse un collegamento 'organico' con il club attivato dalla prestazione dei giocatori in campo" (*ibidem*). La citata ristrutturazione degli stadi ha cambiato anche questo: prima di allora, nei giorni in cui non si giocava gli introiti erano modesti "e perfino i top club vendevano quasi malvolentieri una limitata lista di prodotti" (*ibidem*). Dopo la tragedia di Sheffield nell'89 quando fu ordinato di rivedere l'intero sistema degli stadi, una nuova prospettiva si è aperta nel Regno Unito e "le società hanno cominciato a ingaggiare staff specifico per il marketing invece che ex calciatori in cerca di lavoro. Sono cresciuti i dipartimenti specifici all'interno dei club, che hanno cominciato a raccogliere informazioni sui propri tifosi e mettere a punto sofisticati *data base* per la vendita di prodotti e biglietti. I programmi di *Club Community* [tifosi registrati, NdA] sono stati utilizzati come potenziale di mercato" (*ibidem*).

Così le società che fino a tutti gli anni '80 avevano intenzione solo di vincere trofei sul campo, hanno cercato di massimizzare quanto più possibile introiti e

profitti, e anzitutto i grandi club si sono mossi per sfruttare opportunità commerciali mutuate da settori economici tradizionali. Sono stati attivati sistemi quali segmentazione della clientela e ricerche di mercato per conoscerne il gradimento e creato un business *extra-core* dalle attività giacenti accanto alla partita: ristoranti, Caffè, alberghi nei pressi dello stadio, sfruttamento in termini commerciali della lealtà e dell'attaccamento tipico dei fans (merchandising e licensing), che è stato ampliato nelle direzioni più svariate del commercio moderno: dal risparmio alle assicurazioni, dagli oggetti legati al calcio a quelli che con esso nulla hanno a che fare. Se tutto questo in Inghilterra è già realtà diffusa, in Italia non lo è ancora, ma anche nel nostro paese ci si muove a passi spediti verso questa direzione.

In alcuni casi internazionali si è assistito recentemente alla creazione di vere e proprie *entertainment company*, società accostabili alle case di produzione del cinema, della discografia, dell'editoria o della tv (alle quali fanno concorrenza), compagnie che offrono servizi e prodotti in settori molto diversi tra loro ma sotto il comune denominatore del proprio forte *brand*.

Come ha sottolineato King (1997: 224-241) si sta tentando di alterare il significato dello sport così com'è stato pensato da sempre, chi frequenta le partite è concepito più come consumatore che come tifoso, guidato dal desiderio dell'intrattenimento piuttosto che dall'espressione di lealtà o forte identificazione personale con la squadra. Uno scenario catastrofico, si direbbe, uno snaturamento del gioco tradizionale, che da tempo non esiste più ma che da

noi è ritenuto solo un'evoluzione, purché non si trasformi in mero sfruttamento fine a se stesso ma dia una spinta vera alla modernizzazione.

Dal punto di vista aziendale essere un football club dà una serie di vantaggi rispetto alle imprese normalmente impegnate in altri campi: lealtà, anzitutto, in misura maggiore rispetto alla grande maggioranza degli altri "marchi"; longevità, i tifosi e gli appassionati non hanno età e sono sparsi in tutti gli ambienti sociali; basse spese di marketing, la posizione del calcio in generale, e dei club in particolare, è molto precisa e posizionata in un certo modo e non è necessario spendere più di tanto per incrementarne popolarità e notorietà. È invece necessario per conoscere gusti ed aspettative della tifoseria e per migliorare lo spettacolo tecnico al fine di allargare la *fan base*[2].

In conclusione condividiamo la domanda posta dal sito specializzato in sport business Sporteconomy: sarebbe più idoneo considerare il calcio alla stregua di qualsiasi altra attività produttiva basata sulle netta divisione tra fase decisionale (quella di manager e dirigenti) e fase operativa (calciatori e tecnici). Un'attività che "produce per il cliente-tifoso spettacolo ed emozioni" (www.sporteconomy.it visitato il 16 luglio 2005). Questa complessa trasformazione nelle procedure e negli obiettivi dei club sarà l'argomento dei quattro capitoli e delle conclusioni di questo lavoro: dalla situazione economica attuale delle società e dall'analisi delle fonti di costi e ricavi (cap. 1), alla parte

[2] Centro di Sociologia dello sport dell'Università di Leicester in www.le.ac.uk visitato il 13 aprile 2005.

analitico-strategica del capitolo 2 in cui la gestione societaria sarà affrontata guardandola dai lati della domanda, dell'offerta e della concorrenza. Il cap. 2 si concluderà con la traduzione operativa di quanto espresso nelle "4 P" del marketing. Il capitolo 3 tratterà più specificatamente di merchandising, licensing e comunicazione e di come queste leve strategiche sono mosse nel particolare mercato del calcio. Infine il capitolo 4 svolgerà un'analisi comparativa, due *case study* che si sono voluti mettere a confronto: il *benchmark* Manchester United PLC e la locale realtà emergente dell'U.S. Città di Palermo. Saranno fatte ipotesi operative che con ragionevole certezza possono funzionare per la seconda società. Nelle conclusioni si trarranno le fila di tutto quanto detto in precedenza, ponendo l'accento sulle soluzioni proposte da una corretta politica di marketing.

Il presente lavoro si articola in due fasi: una di natura compilativa e una seconda di ricerca sul campo.

Nei primi tre capitoli, nell'introduzione e nelle conclusioni è stata svolta una ricognizione della letteratura esistente nel campo di ricerca, privilegiando in modo particolare le sezioni emerografica e sitografica al fine di avere dati quanto più possibile aggiornati in un settore in rapido cambiamento come quello del "business-football".

Strutturato l'impianto di lavoro in base alle referenze bibliografiche, con l'aiuto di quotidiani e *magazine* generalisti e settoriali e di siti specializzati si è inteso offrire un panorama delle attività strategiche, analitiche ed operative dei club di calcio.

Il lavoro ha seguito un *iter* dai caratteri più generali a quelli più particolari: dall'osservazione del "fenomeno calcio" del capitolo 1 fino ai *case study* del capitolo 4.

L'analisi comparativa tra Manchester United PLC e U.S. Città di Palermo non ha 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 parte di una realtà emergente come quella siciliana.

Per accostare i due *case study* è stata adattata, nella prima parte, alle nostre esigenze una ricerca sulle maggiori società di calcio inglesi svolta dal professor Bill Gerrard dell'Università di Leeds. I dati raccolti e pubblicati dallo studioso 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.

La ricerca sul campo è corredata da interviste non strutturate realizzate con il management delle due società, con statistiche e dati ottenuti da documenti ufficiali quali gli Annual Report della società inglese e i Bilanci di quella

italiana (che diversamente dalle aziende di altri settori chiudono generalmente i conti a metà anno, più o meno in coincidenza con il termine della stagione agonistica) e, nel caso di mancata disponibilità di dati certificati, 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 a causa del fenomeno del falso, l'elaborazione svolta in base a una ricerca secondaria su fonti statistiche ricavate dai giornali e da 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. Quest'ultima parte è stata svolta grazie ad da articoli di stampa ed interviste personali.

I bilanci dell'U.S. Città di Palermo per gli anni 2000 e 2001 sono redatti in lire e convertiti in euro al tasso stabilito di 1 € = 1936,27 Lit.

Tasso di cambio utilizzato nell'elaborato aggiornato al 6 settembre 2005:

1 £ = 1,4778 €

1 $ = 0,8011 €

Si ringrazia chi ha reso possibile l'analisi comparativa, a Palermo e a Manchester. In particolare per quanto riguarda l'U.S. Città di Palermo il dottor Rinaldo Sagramola, amministratore delegato del club, la dottoressa Adele Ferrara dell'ufficio Amministrazione, il dottor Mauro Bellante dell'ufficio Marketing e il dottor Rosario Naimo del settore Comunicazione. Per quanto riguarda il Manchester United PLC la dottoressa Vanessa Parkinson, ex *personal assistant* del *managing director* e il dottor Martin Boyes, *commercial manager*. Grazie a loro è stato possibile incontrare i responsabili dei vari settori intervistati nel capitolo 4. Un doveroso ringraziamento va anche alla Nike e in particolare al direttore *Corporate Communication* Massimo Giunco, anche per il prezioso lavoro di tramite con il management del Manchester United PLC. Per i dati forniti dalla Regione Sicilia si ringrazia il portavoce dottor Wlady Pantaleone, per quelli della Guardia di Finanza il maresciallo Franco Mastroianni del Comando Provinciale della GdF di Palermo.

Mi sia consentito, per concludere, rendere omaggio a chi ha fornito un contributo essenziale per la realizzazione di questo lavoro o mi ha sostenuto negli anni che hanno portato a questa tesi di laurea: dai miei genitori Dario e Maria, ai miei zii Saro e Antonia, a mio fratello Fabio, al mio fraterno amico Carlo che ha messo la sua preparazione a mia disposizione, ad Anna, la mia compagna.

I. SOCIETÀ DI CALCIO TRA SPORT E BUSINESS

I.1 Inquadramento del settore

Il calcio è lo sport di riferimento in Italia e in gran parte del resto del mondo ed è un movimento in crescita nonostante i continui presagi di futuro nefasto. I dati ne danno conto[3]. La percentuale nazionale degli appassionati si aggira intorno al 50% della popolazione (stima personale ricavata da Ricotta 2004, in cui si specifica che gli oltre 19,5 milioni di tifosi di Juve, Milan e Inter insieme rappresentano il 70% degli appassionati di calcio in Italia). Il totale di chi segue con interesse il football nel nostro paese sarebbe quindi di oltre 27 milioni e mezzo di persone. Il suo valore globale in Italia ammontava nel 1997 a 53 mila miliardi di lire (pari a oltre 27,3 miliardi di euro) con 500 mila persone coinvolte mentre nel 2005 uno studio realizzato da Acciari consulting e Censis servizi ha stimato un giro d'affari di 30 miliardi di euro con seicento mila persone impiegate con regolarità (Vulpis, 2005a: 21).

Il 17 luglio 1994 trenta milioni di persone in Italia hanno assistito alla finale dei Mondiali Italia-Brasile, l'Europeo '96 disputato in Inghilterra ha "mosso" 1.470 miliardi di vecchie lire (100 incassati dalla tv, 600 dagli sponsor, 120 dai biglietti d'ingresso agli stadi, 150 per la pubblicità, 300 spesi dai turisti, 200 per le scommesse legate alle partite), mentre i costi sono stati di circa 150

[3] Tutti i dati sono tratti da Cherubini, 2003: 17-18, ove non altrimenti riferito.

miliardi nei quali la voce preponderante è stata quella dei premi alle squadre partecipanti. Non va dimenticato inoltre l'indotto: ristorazione, pernottamenti, trasporti, attrezzature ed abbigliamento, editoria, medicina sportiva.

La stima dei ricavi dell'Europeo portoghese del 2004 è stata di 740 milioni di euro (il 96,3% in più di quanto incassato in Olanda e Belgio nel 2000, studio di www.stageup.com citato in Vulpis, 2004a: 20), la parte più importante proveniente dai diritti tv (530 milioni di euro, +486,4% rispetto a quattro anni prima). Emittenti di più di 200 paesi hanno acquistato i diritti della manifestazione, con un potenziale di dieci miliardi di contatti tv[4]. I biglietti hanno portato nelle casse degli organizzatori 70 milioni di euro, le sponsorizzazioni 140. La stima dell'indotto è stata di 796 milioni di euro, a cui vanno aggiunti i quattro miliardi previsti per la realizzazione delle infrastrutture necessarie per far fronte all'arrivo di 150 mila turisti-tifosi.

Anche i prossimi mondiali, nel 2006 in Germania, promettono affari d'oro. Secondo la stima del governo tedesco i vantaggi economici ammonterebbero a circa dieci miliardi di euro, di cui sei provenienti dagli investimenti per infrastrutture, stadi e centri di accoglienza. Gli organizzatori attendono oltre un milione di visitatori, la cui spesa media prevista per persona è di circa 1000 euro a testa (www.sporteconomy.it visitato il 12/04/2005). Altre fonti parlano di tre milioni di turisti, oltre cinque milioni di richieste di notti in albergo in più rispetto al passato, con un'incidenza complessiva sul Pil nazionale dello 0,5%

[4] Per contatti tv si intende il numero "di esposizioni di una persona" (Benatti, 1991: 172) ad un determinato veicolo, rappresentato dai "singoli specifici momenti comunicativi di un mezzo: le testate, le rubriche, i programmi, etc., *op. cit.*: 184).

(www.sporteconomy.it visitato il 29/06/2005). A un anno dal Mondiale, avvalendosi di uno studio PostBank, è stato calcolato che la rassegna calcistica produrrà 40 mila posti di lavoro, di cui 10 mila duraturi, per la maggior parte nel settore delle costruzioni (*La Gazzetta dello Sport*, 2005a: 14). L'Ufficio Federale del Lavoro tedesco è ancora più ottimista stimando in 50 mila i posti di lavoro temporanei creati dal Mondiale (www.guardian.co.uk visitato l'11 luglio 2005).

Nella tavola I.1 è rappresentata l'incidenza del Super Bowl, la finale del campionato professionistico Usa di football americano, sulle città che l'hanno ospitato negli ultimi anni.

Tavola I.1 Incidenza del Super Bowl sulle città ospitanti (dati in milioni di dollari)

Città	**Anno**	**Impatto economico**	**Incremento percentuale**
Pasadena	1987	80	
San Diego	1988	136	70,00%
Miami	1989	144	5,50%
New Orleans	1990	123,2	-14,50%
Tampa	1991	118	-4,20%
Minneapolis	1992	123	4,20%
Pasadena	1993	182	48,00%
Atlanta	1994	165	-9,30%
Miami	1995	204,5	24,00%
Tempe	1996	200	-2,00%
New Orleans	1997	250	25,00%
San Diego	1998	295	18,00%

Fonte: National Football League cit.in Braghero, Perfumo, Ravano, 1999: 141

La maggior audience tv è sempre stata ottenuta da partite di calcio. Nel mondo grazie alle emittenti estere il calcio italiano raggiunge circa 200 milioni di spettatori per ogni match distribuito in diretta (*Italia Oggi*, 2005a: 17). Nella

tavola 1.2 sono elencati i maggiori ascolti delle partite di Champions League[5] trasmesse in chiaro in Italia fino agli ottavi di finale. A queste va aggiunto il risultato ottenuto da Canale 5 per la finale Milan-Liverpool, che è solo il 15° nelle partite di Champions più viste di sempre (Velluzzi, 2005: 5). E questi sono solo dati in chiaro, a cui vanno aggiunti quelli della pay-tv.

Tavola I.2 Audience Ch. League 2004/05 in chiaro, fino ad ottavi di finale. Si aggiunga che la finale Milan-Liverpool mandata in onda su Canale 5 ha avuto 11.8 mln di spettatori e uno share del 42,35%

Partita	Competizione	Emittente	Audience	Share[6]
Juve - R. Madrid	Ottavi (Ritorno)	ITALIA 1	8,950,000	32.3%
Man Utd - Milan	Ottavi (Andata)	ITALIA 1	7,115,500	24.8%
Ajax - Juve	Girone	CANALE 5	7,078,500	26.9%
Milan - Barcellona	Girone	CANALE 5	5,713,000	19.9%
Anderlecht - Inter	Girone	CANALE 5	5,699,000	20.2%
Bayern M. - Juve	Girone	ITALIA 1	5,534,000	19.4%
Djurgardens - Juve	Prelim. (Ritorno)	CANALE 5	5,411,000	26.9%
Basilea - Inter	Prelim. (Andata)	CANALE 5	5,330,000	31.8%
Juve - Djurgardens	Prelim. (Andata)	CANALE 5	5,266,002	23.1%
Inter - Basilea	Prelim. (Ritorno)	CANALE 5	4,873,000	25.3%
Maccabi - Juve	Girone	ITALIA 1	4,138,000	15.6%
Chelsea - Barcellona	Ottavi (Ritorno)	RETE 4	3,250,000	11.9%
Milan - S. Donetsk	Girone	ITALIA 1	3,099,500	10.6%
R. Madrid - Bayer L.	Girone	RETE 4	2,588,000	9.3%
Bayern M - Arsenal	Ottavi (Andata)	RETE 4	2,198,500	7.7%

Fonte: www.sporteconomy.it visitato il 12/4/2005, dato sulla finale cit. in Velluzzi, 2005: 5

Tornando al già citato studio di Acciari consulting e Censis servizi, riporta che il 60% della popolazione con più di 14 anni pratica almeno uno sport e il 74% lo segue dal vivo o in tv. È un comparto che sviluppa acquisti per beni e

[5] La più importante manifestazione calcistica europea, a cui partecipano le miglior squadre di ogni campionato nazionale. È l'emblema del calcio che diventa business: fino al '98 una sola squadra per paese aveva diritto a prendervi parte, la squadra campione nazionale. Poi la partecipazione è stata concessa a più squadre per torneo fino a un massimo di quattro formazioni per i quattro paesi calcisticamente più importanti.

[6] Percentuale di pubblico che vede un programma tv commisurata sul totale della audience effettiva.

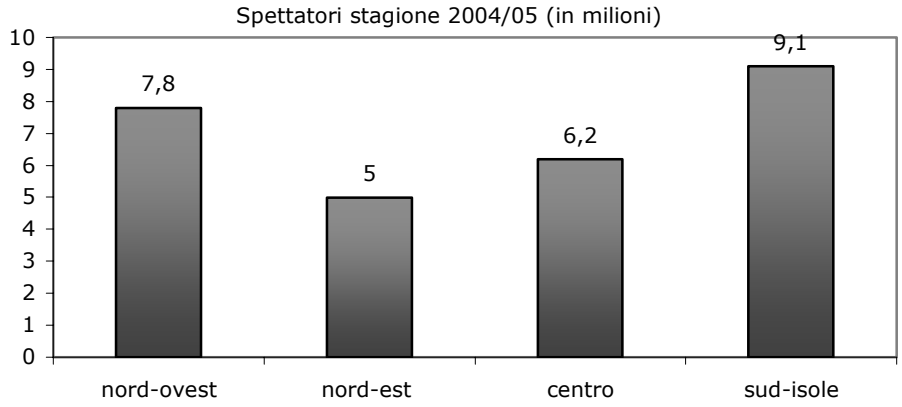
servizi pari a 20 miliardi di euro e ulteriori cinque sono da collegare a forme dirette o indirette di turismo sportivo.

Gli spettacoli sportivi dal vivo hanno generato nel 2003 circa 324 milioni di euro di spesa, dando lavoro ad oltre 70 mila società specializzate nell'organizzazione di eventi. La stima per gli investimenti riguardo i diritti tv del calcio nel 2005 è stata superiore a 700 milioni di euro (circa 450 solo per quanto riguarda le trasmissioni criptate della pay-tv).

Il *gap* tra il calcio e le altre discipline si evince proprio in quest'area. Il valore dei diritti televisivi per il basket acquistato dall'emittente tv Sky si aggira intorno a 1,1 milioni di euro, per la pallavolo non supera gli 1.4. Infine il rugby, per il quale La7 è riuscita ad acquisire i tv-*rights* del prestigioso torneo internazionale "Sei Nazioni" per una cifra non superiore a 750 mila euro. I numeri relativi al fenomeno degli spettatori sono completati dai 5 milioni 900 mila lettori dei tre quotidiani sportivi italiani (il 70% dello spazio di questi giornali è dedicato al calcio) e dai 17 milioni di telespettatori che guardano regolarmente football in tv (Braghero, Perfumo, Ravano, 1999: 142).

Gli spettatori interessati alla serie A (vedi figura I.1) sono stati nella stagione 2004/05, secondo una stima Eurisko, oltre 28 milioni, divisi per nord-ovest (oltre 7,8 milioni), nord-est (quasi 5 milioni), centro (oltre 6,2 milioni) e sud e isole (oltre 9,1 milioni)

Figura I.1 Spettatori serie A per aree geografiche in Italia



Fonte: Sinottica di Eurisko 2004/01 cit. ne *Il Sole-24-Ore*, 2004: 11. Nostro adattamento

Se si osserva invece quanti praticano lo sport, una ricerca Ac Nielsen Sita pubblicata ad ottobre 2004 ("La pratica sportiva in Italia", vedi tavola I.3) rileva che gli sportivi in Italia sono 20 milioni e mezzo e spendono all'anno più di 8 milioni di euro, la cui metà è per abbigliamento, calzature, accessori, attrezzi mentre un terzo va al pagamento di corsi, istruttori e scuole. I tesserati alle società sportive sono 8 milioni, a cui vanno aggiunti quelli degli Enti di Promozione Sportiva (*op. cit.*: 25). La pratica sportiva si estende: +17% rispetto a 7 anni fa (3 milioni di persone in più) e a fasce di popolazione rimaste precedentemente ai margini: il segmento femminile è aumentato del 28 per cento, le età media e medio-alta del 31%. Le donne che fra il '97 e il 2004 si sono affacciate alla pratica sportiva sono 2 milioni in più, 2.9 milioni sono invece i "nuovi" sportivi con età superiore a 25 anni. Il numero di praticanti per persona (definito tasso di sportività) è cresciuto da 1,48 a 1,52. Gli sport di

squadra mantengono una situazione stabile, in crescita gli sport indoor individuali come, ad esempio, *kick-boxing*, ginnastica e danza (+28%).

Tavola I.3 La pratica sportiva in Italia

Genere	%
Uomini	41,3
Donne	32,1

Età	%
Fino a 34 anni	50
Fino a 14 anni	70
Oltre 35 anni	40
Oltre 45	18

Zone	%
Nord Ovest	43
Nord Est	43
Centro	41
Sud/Isole	27

Ricerca AC Nielsen "La pratica sportiva" cit. in Merenda, 2004a. Nostro adattamento

L'interesse, infine, per il calcio in Italia è dato anche dal giro di scommesse. L'unico settore che nei primi sei mesi del 2005 ha avuto un incremento è quello del *betting* sportivo (+8,7%) e, tra queste, quelle legate al calcio rappresentano il 94,5% (www.sporteconomy.it visitato il 21/8/2005).

I.2 La situazione economica delle società di calcio

"Lo sport dei campioni è molto diverso da qualche anno fa. Diritti tv, merchandising, quotazioni in borsa delle società sportive, moltiplicazione di eventi: la natura stessa è cambiata affiancando alla ricerca del successo tecnico-agonistico quella di un'efficace gestione economica". Così Giovanna Melandri, ex ministro per le attività culturali con delega allo sport (Braghero, Perfumo, Ravano, 1999: 11). L'opinione della Melandri è una realtà ormai unanimemente riconosciuta all'interno del mondo del calcio e la ragione da cui muove questo lavoro: dimostrare che si può gestire al meglio le due parti delle società sportive

attuali, sport e business, ottenendo soddisfacenti risultati sul campo e bilanci sani in amministrazione grazie ad un'attenta strategia di marketing e a una corretta implementazione dei piani.

Il modello manageriale del presidente mecenate è scomparso. Le società di calcio oggi sono realtà commerciali che devono muoversi secondo logiche di business e il calcio, anche in Italia, è entrato da qualche anno in quest'ottica.

La gestione tecnico-sportiva è storicamente stata in passato l'area più curata del club, anzi l'unica, eccetto le società più all'avanguardia: un "presidente-padrone" che detta le regole in tutti gli ambiti (area tecnica, amministrazione, marketing, sponsorizzazioni), il "management soggettivo" contrapposto al "management culturale" odierno, le cui caratteristiche sono scelta collettiva degli obiettivi in base ai valori della società e natura razionale dei processi decisionali in base a questi stessi valori (*op. cit.*: 118-120)[7]. Oggi il marketing e le possibilità di aumento degli introiti condizionano anche le scelte tecniche.

La diversificazione dei ricavi, partita in Inghilterra negli anni '90 e da anni praticata anche in Italia dai club più all'avanguardia è essenziale per non legarsi al solo risultato sportivo al fine di non rimanerne intrappolati. Se è pur vero che i risultati nel calcio continuano ad avere, e sempre avranno un'importanza

[7] "Il presidente oggi è l'allenatore della società, che impone incentivi e mentalità idonei a raggiungere gli obiettivi societari". Emiliano Salvarezza, ex direttore generale della Sampdoria, in Braghero, Perfumo, Ravano, 1999*:* 122.
"Alla proprietà va riservato il ruolo primario di indicare gli obiettivi di riferimento lasciando al management l'applicazione del programma" (Sergio Gasparin, ex direttore generale del Vicenza, *op. cit.*: 117).

essenziale[8], è vitale cercare il giusto equilibrio tra componenti sportive e aziendali, tra risultati del campo e bilanci sani.

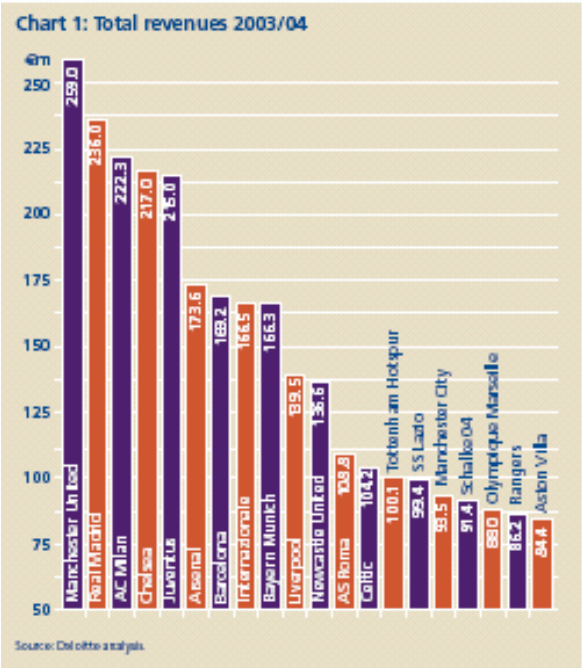
Che le due componenti siano in stretta relazione lo ha dimostrato nel 1993 il professor Stefan Szimansky, all'epoca *senior lecturer* in Economics School all'Imperial College di Londra (Cherubini, 2003: 26). Szimansky ha messo in relazione gli esborsi sostenuti per i giocatori e la posizione ottenuta dalla squadra a fine campionato. La ricerca ha evidenziato che, ad eccezione degli straordinari risultati ottenuti dal Liverpool, le altre si attestano esattamente sulla media di punti previsti, cioè hanno ottenuto per quel che hanno speso. Da un'attenta analisi potrebbe essere possibile quindi prevedere (tenuto in debito conto il fattore imprevedibilità sempre presente nelle partite di calcio) quanto si debba spendere per ottenere una certa posizione in classifica.

Da una sempre maggiore attenzione ai flussi di entrate e uscite è nata la ricerca di fonti alternative di ricavo via via offerte dalla tecnologia, dalla commercializzazione del materiale sia sportivo che non sportivo con il nome del club (merchandising e licensing, cfr prgg. III.1 e III.2), dall'assidua ricerca di sponsorizzazioni (cfr. § II.1.5), dalla diversificazione delle attività legate allo stadio (cfr. § II.2.2.1). Infine, l'importanza sempre maggiore data alla costruzione del *brand*, il nome della società come marchio in grado di evocare fiducia nei consumatori (cfr. prgg. II.2.2.2 e III.3).

[8] Due esempi su tantissimi: i parigini del Psg non sono riusciti a qualificarsi nella stagione 2003/04 alle coppe europee chiudendo di conseguenza con il peggior risultato economico della Ligue 1 transalpina a -31 milioni di euro (www.sporteconomy.it visitato l'11 marzo 2005) e una dichiarazione del presidente del Livorno Spinelli il quale ha quantificato l'eventuale qualificazione alla Coppa Uefa pari al 50% degli incassi (www.sporteconomy.it visitato il 27 aprile 2005).

Le società di calcio (almeno alcune) hanno cominciato a concorrere nel più ampio settore dell'*entertainment* fino ad arrivare all'entrata in Borsa[9].

Fig. I.2 Classifica per introiti società di calcio



Fonte: AAVV, 2005: 4

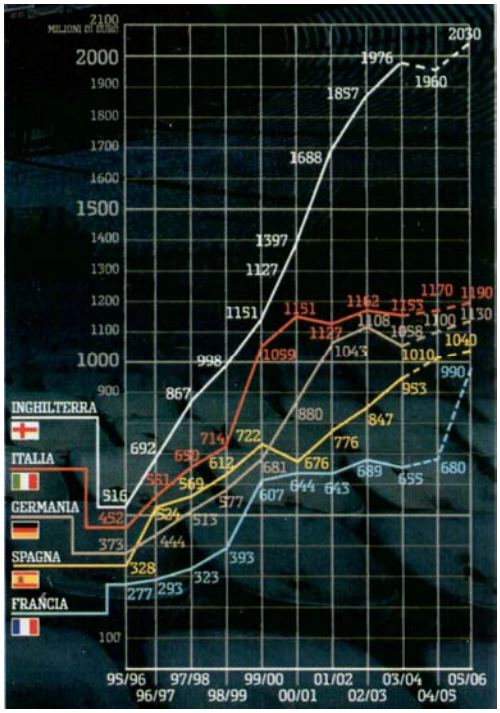
Il *report* "Football Money League" 2005 della società di revisione contabile inglese Deloitte&Touche, che ogni anno analizza i conti del calcio (in www.deloitte.co.uk visitato il 17 febbraio 2005), attesta che i primi 20 club del mondo (otto inglesi, cinque italiani, due spagnoli, due scozzesi, due tedeschi, uno francese) supereranno quest'anno i due miliardi di sterline (pari a quasi tre miliardi di euro) di introiti (vedi fig. I.2).

C'è una grande differenza di gestione tra le due squadre al comando nella classifica Deloitte&Touche delle squadre che hanno incassato di più: mentre il pacchetto azionario del Manchester United è in mano a una società che fa capo all'americano Malcolm Glazer, il Real Madrid è controllato dai membri del

[9] "Il calcio si è evoluto in un'industria globale con ampia remunerazione per gli investitori, paghe da fame per chi realizza l'abbigliamento sportivo, l'esatto opposto per le celebrità che fanno muovere il treno, diversificazione di prodotti e subappalti su larga scala di lavori e servizi, espansione in emergenti mercati regionali intorno al mondo e la crescente supremazia del *branding*, il marchio. In questo nuovo modello per il football, i tifosi si sono sempre più mostrati insofferenti per la propria marginalità, attori utili in qualità di consumatori fedeli per il

club. Soci versano una quota di partecipazione ed eleggono il comitato direttivo.

Fig. I.3 Redditi dei maggiori tornei europei



Fonte: *Sport Week*, 2005: 122

Il fatturato complessivo del calcio europeo (elaborazione www.sporteconomy.it su dati Deloitte visitato il 13/6/2005) è stato nel 2003/04 di 11.2 miliardi di euro, di cui il 18% (la quota maggiore) era inglese. I redditi totali dei cinque campionati più importanti in Europa (Francia, Germania, Inghilterra, Italia, Spagna in ordine alfabetico) sono stati pari nella stagione 2003/04 a 8,5 miliardi, con un aumento rispetto all'annata precedente del 2% (dati comparativi di Deloitte&Touche citati in Gasparini, 2005: 120). È il tasso di crescita più basso dalla stagione '95/'96, quando cominciarono questo tipo di rilevazioni. La Premier League inglese è in testa nelle stime per il 2005/06 con oltre due miliardi, seguita da Serie A italiana (1,190), Bundesliga tedesca (1,130), Liga spagnola (1,040), Ligue 1 francese (990) (vedi figura I.3).

---

merchandising e di spettatori rumorosi e colorati in occasione delle partite" (Ross cit.in Andrews 2004: 89).

A integrazione dei numeri di Deloitte&Touche, alcuni esempi più aggiornati di risultati economici ottenuti da alcuni tra i più importanti club. Nel 2004/05 il Barcellona ha fatto registrare un profitto netto pari a 36,72 milioni di euro, gli introiti sono saliti a 208 milioni (rispetto ai 169,2 presentati in figura I.2) grazie alle attività di marketing, ai diritti tv, ai tour e all'affiliazione da parte dei tifosi. Il tutto a fronte però di un debito che permane molto alto, 200 milioni (www.guardian.co.uk visitato il 28 luglio 2005). Il Milan ha sviluppato invece 235 milioni di € di fatturato, a fronte di 222,3 mln di introiti della stagione precedente ma, diversamente dal Barcellona, chiude con un "rosso" di 28,5 milioni di euro (www.sporteconomy.it visitato il 6/6/2005). In perdita anche un'altra società italiana, la Juventus, per un ammontare di 9,8 milioni, ma meglio del -22.5 dell'esercizio precedente (www.sporteconomy.it visitato il 22 marzo 2005).

"Gli introiti continuano a salire - dicono i revisori Deloitte&Touche - , nella prima edizione della 'Football Money League' l'ammontare complessivo delle 20 squadre era di 1,2 miliardi di euro, ora siamo quasi a tre. La crescita composita è del 14 per cento all'anno" (Jones in AAVV, 2005: 4).

L'analisi mostra come la fonte primaria di introiti per la maggior parte dei club siano i diritti tv mentre le società britanniche sono riuscite a sviluppare una più equilibrata provenienza del denaro, in particolare grazie allo sfruttamento dello stadio. Un ulteriore tassello a conferma della fondatezza dell'ipotesi originaria che muove quest'elaborato: società sane si costruiscono meglio attorno a molteplici fonti di introito.

Il *report* punta il dito inoltre sulla crescente internazionalizzazione e "brandizzazione" dei club, molti dei quali sono ormai divenuti marchi globali, intendendo con ciò la loro capacità di calcio di estendere le attività oltre il *core business*, tanto da competere con le grandi multinazionali dell'intrattenimento per il denaro che il pubblico destina a svago e divertimento.

"La chiave - prosegue il *report* (*op. cit.*: 5) - sta nell'avere una chiara strategia nell'arruolamento dei tifosi e con essi costruire un rapporto di lealtà attraverso un dialogo regolare: è importante che i club scelgano i giusti territori [di 'conquista', NdA] e i giusti clienti potenziali". Non a caso è usato il termine "clienti", e non quello di "tifoso" fino a qualche anno unico punto di riferimento per società di calcio che agivano in un'altra dimensione socio-economica. Quest'aspetto sarà meglio esaminato nel capitolo 2.

In definitiva le società di calcio moderne traggono i ricavi da tre grandi aree: incassi dai biglietti per assistere alle partite, sfruttamento dei diritti media e attività commerciali legate al marchio (*sponsorships*/*partnerships* e merchandising/licensing), oltre ai premi di partecipazione e per eventuali successi corrisposti da Leghe e Federazioni di appartenenza, nazionali ed internazionali. Per la stagione 2004/05 l'Uefa ha distribuito alle 32 squadre della Champions League 415 milioni di euro: i campioni del Liverpool ne hanno presi 30. Da notare che l'importanza del mercato televisivo nazionale incide anche sull'ammontare del premio. In Italia la proposta della Lega Calcio per le società di serie B era equivalente a 110 milioni di euro per la stagione

2005/06, 99 dal 2007 (www.sporteconomy.it visitato l'8 luglio 2005). La Borsa, infine, è diventata di recente un'ulteriore fonte di finanziamento.

Le uscite per i club sono legate alle spese gestionali, soprattutto gli altissimi salari dei calciatori oltre agli investimenti fatti in sede di calciomercato. Nei due successivi paragrafi si analizzeranno appunto i due aspetti relativi ai ricavi e ai costi/investimenti, prima di approfondire l'esperienza dei football club in Borsa.

I.2.1 I ricavi

I.2.1.1 I diritti media

Lo sfruttamento dei diritti proveniente dai mass media, in primo luogo la tv, è come detto l'area più remunerativa per la maggior parte delle società di calcio di alto livello. Ma va precisato che i ricavi delle società di calcio sono strettamente legati alle prestazioni offerte alla squadra in campo, al prodotto (o servizio) primario, quindi. Seppure in questo lavoro si vuole dimostrare che è possibile equilibrare la gestione del club minimizzando al massimo possibile l'incidenza dei risultati dei match sulla complessiva tenuta societaria, è impossibile pensare il contrario. Sarà cioè estremamente difficile costruire un

club di successo fuori dal campo, se non adeguatamente supportati dalle vittorie sul terreno di gioco.

I diritti tv incidono nei bilanci delle squadre italiane per il 55%, per quelle francesi per il 47%, per le inglesi il 45%, per le spagnole il 41%, per le tedesche il 28% (Gasparini, 2005: 121-122).

Delle 20 squadre continentali con i maggiori introiti, 14 ricavano la maggior parte del proprio ricavato dai diritti media (AAVV, 2005: 6-19). Le italiane sono quelle che prendono più soldi da quest'ambito: al Milan spetta il record con 134,1 milioni di euro (60% del ricavato), alla Juve vanno 130,1 milioni di euro (61%), all'Inter 102 (61%). Il maggior flusso di soldi dalle tv, per i team italiani, si deve alla possibilità di negoziare individualmente (come avviene anche in Spagna) i contratti per la trasmissione delle gare, diversamente invece da quanto accade in Inghilterra dove parte della vendita dei diritti è collettiva, e ciò garantisce a tutti i club di ricevere una "fetta" dei ricavi. La Juventus ha siglato un contratto con Sky Italia per 184,5 milioni di euro per due stagioni più un premio annuo di cinque milioni per il piazzamento nei primi due posti di serie A. Da Mediaset, per la trasmissione delle partite via digitale terrestre, per la trasmissione via cavo e via adsl l'accordo triennale garantisce ai bianconeri 32 milioni di euro (tabella *La Gazzetta dello Sport*, 2004a: 12). Queste cifre sono un po' dibattute: la stessa *Gazzetta dello Sport* ha parlato successivamente di 65 milioni annui da Sky e tre da Mediaset per la Juve (2005b: 2), quindi di 80 mln dalla tv satellitare per i bianconeri (Da Ronch, 2005: 14). Nel 2002/03 i diritti per le partite di Champions League dei torinesi hanno avuto un valore di

35 milioni di euro e a tutto questo denaro va aggiunta la voce che riguarda la trasmissione sui telefonini (tecnologie Umts e Gprs), che ha portato in cassa 5,7 milioni di euro (tabella *La Gazzetta dello Sport*, 2004a: 12).

In nessun altro paese i diritti media incidono tanto come in Italia, fanno eccezione due club inglesi: l'Arsenal di Londra (90,3 milioni di euro, 52% degli introiti totali) e l'Aston Villa di Birmingham (41,1 milioni di €, 49%): gli altri top club si attestano tra il 36 e il 41 per cento. Percentuali simili in Spagna per le due squadre più importanti: gli introiti legati ai diritti media di Real Madrid e Barcellona rappresentano un terzo della quota comprendente tutte le 20 squadre della Liga, la massima divisione spagnola.

Tavola I.4 Diritti media top club

	SQUADRA	DIRITTI MEDIA
1.	Milan	134,4
2.	Juventus	130,1
3.	Inter	102
4.	Manchester United	94,5
5.	Arsenal	90,3
6.	Real Madrid	88
7.	Chelsea	85,2
8.	Barcellona	66,1
9.	Lazio	57,4
10.	Newcastle	50,8
11.	Liverpool	50,6
12.	Roma	50,5
13.	Aston Villa	41
14.	Manchester City	38,5
15.	Tottenham Hotspur	36,1
16.	Marsiglia	34
17.	Bayern Monaco	30,5
18.	Celtic Glasgow	24,3
19.	Schalke 04	16,3
20.	Rangers Glasgow	11,3

Fonte: AAVV, 2005: 6-19. Nostro adattamento

In Francia (dove l'accordo con Canal+ vale seicento milioni di euro per tre anni, www.sporteconomy.it visitato l'11 marzo 2005), il Marsiglia trae dai

diritti il 38% del fatturato, in Germania (300 milioni di euro garantiti ogni stagione alla Bundesliga, la massima serie tedesca, mentre in Inghilterra i diritti tv detenuti da BSkyB valgono 1,5 miliardi di euro) i bavaresi del Bayern Monaco il 31,5 e lo Schalke 04 di Gelsenkirchen il 18%, infine in Scozia le due squadre di Glasgow (Celtic e Rangers) raggiungono rispettivamente il 23 e il 13 er cento del fatturato complessivo dalla cessione dei diritti di trasmissione.

Soldi dunque in gran parte provenienti dalla crescita dell'offerta della pay-tv negli ultimi anno e che hanno sostenuto l'imperiosa impennata dei fatturati delle società di calcio. Cifre che non sembrano destinate a calare, almeno nel breve: "La pay tv ha bisogno di calcio del massimo livello così come questo ha bisogno della tv a pagamento, di conseguenza ci aspettiamo che gli introiti derivanti dalle trasmissioni televisive mantengano il proprio valore" (Jones in AAVV, 2005: 4).

I.2.1.2 Incassi dalle partite

Qui comandano gli inglesi che hanno tratto da quest'area il 45% del fatturato per la stagione 2003/04. Seguono, tra i cinque grandi campionati europei, la Spagna con il 29%, la Germania con il 20%, la Francia con il 18%, l'Italia con il 16% (Gasparini, 2005: 121-122).

Nella stagione 2003/04, per le 20 "regine" del calcio continentale il botteghino ha prodotto incassi per 777,7 milioni di euro e sette delle prime dieci squadre nella classifica sono britanniche (vedi figura I.4) .

In media i britannici ricavano 48 euro da ciascun spettatore a partita, gli europei continentali 20. Ciò è derivato anzitutto dal maggior prezzi dei biglietti delle gare in Gran Bretagna. Le presenze medie maggiori in Europa sono infatti in Germania: 36.900 spettatori contro 33.900 inglesi (Gasparini, 2005: 121). Soltanto due club traggono la maggior parte dei propri introiti da quest'area del business: gli inglesi del Newcastle incassano l'equivalente di 51,2 milioni di euro (il 38% del bilancio) grazie ai tifosi, noti per la fedeltà al club. Per 12 stagioni di fila i biglietti al St. James Park sono andati esauriti già a inizio stagione (AAVV, 2005: 14). Per gli scozzesi del Celtic Glasgow i 52,5 milioni di € incassati incidono per il 51%. Nessuna tra le 20 migliori è così dipendente dai soldi ricavati dalle partite.

Figura I.4 Incassi e medie presenze allo stadio per club

Club	Matchday revenue 2003/04 (€m)	Average home attendance 2003/04	Matchday revenue as % of total revenue
Manchester United	92.4	67,500	36%
Chelsea	80.9	39,700	37%
Real Madrid	62.0	67,600	26%
Barcelona	57.8	62,000	34%
Celtic	52.5	56,000	51%
Newcastle United	51.2	50,000	38%
Arsenal	51.0	36,600	29%
Liverpool	39.9	41,800	29%
Rangers	36.6	47,200	42%
Olympique Marseille	31.3	51,000	36%
Tottenham Hotspur	29.9	34,100	30%
Inter Milan	29.3	47,500	18%
Schalke 04	28.3	59,400	31%
AC Milan	27.9	53,300	13%
Manchester City	25.8	43,800	28%
AS Roma	24.2	40,700	22%
SS Lazio	20.3	44,000	20%
Aston Villa	18.8	35,600	22%
Juventus	17.6	28,900	8%

Fonte: AAVV, 2005: 20

In undici casi il botteghino è la seconda fonte di introiti dopo i diritti media, e si va da un massimo del 42% di incidenza nel caso degli scozzesi dei Rangers

Glasgow al 18% per gli italiani dell'Inter. Per sette club è solo la terza fonte di incassi: quella che ricava meno tra le 20 "regine" è la Juve con appena l'8% (17,6 milioni). È piuttosto strano che questo avvenga nella società con il maggior seguito di tifosi in Italia.

In linea generale in Inghilterra si riempiono di più gli stadi, con percentuali vicine al 100%: il Manchester United pur avendo uno stadio piuttosto capiente (67.500 spettatori) ha il 99,5% di utilizzo della capacità dell'impianto, il Chelsea il 98,7%, l'Arsenal il 98,6%. L'ultimo è l'Everton con un più che rispettabile 90,8% (www.sporteconomy.it visitato il 18 giugno 2005).

Fig. I.5 Incassi e medie presenze allo stadio per campionati

Fonte: *Sport Week*, 2005: 121,
su dati Deloitte Touche Thomatsu

Si registra comunque una flessione delle presenze allo stadio in vari paesi (vedi fig. I.5, la questione sarà approfondita nelle conclusioni). L'Italia ha dominato la classifica europea di spettatori toccando quota 31.200 presenze medie nel '97/'98, mentre è ora scesa fino a 25.600. In calo anche l'Inghilterra (da 35.400 nel

2003 a 33.900 nel 2005) e la Francia (da 22.900 nel 2001 a 20.900 nel 2005 seppur in crescita rispetto all'anno prima), in controtendenza è invece la Germania, in crescita costante dal 2001, mentre la Spagna ha perso in media dal 2004 al 2005 mille spettatori, ma rispetto al 2001 il trend registra un aumento di 6.400 unità (Gasparini, 2005: 121).

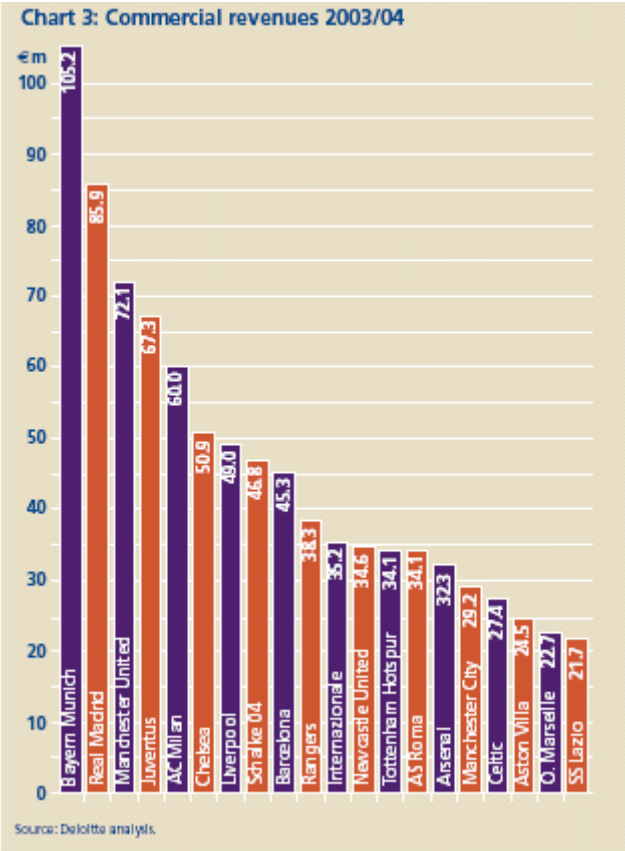
I.2.1.3 Attività commerciali

Quest'area comprende lo sfruttamento dei diritti commerciali e la realizzazione di accordi di *sponsorship*. In Germania è la parte più ricca, nel 2003/04 da qui è stato attinto il 52% del fatturato. Per gli altri quattro tornei più importanti d'Europa cifre molto inferiori: Inghilterra e Italia si attestano al 25%. (Gasparini, 2005: 121-122). Le prime quattro società in questa speciale classifica sono invece di quattro paesi diversi (vedi figura I.6).

I tedeschi del Bayern Monaco hanno costruito un impero sulla bravura nel massimizzare gli introiti commerciali, sopravanzando di gran lunga tutti gli altri: la seconda, il Real Madrid, segue a 16,6 milioni di distanza. La forza dei bavaresi sta "nel più grande accordo di sponsorizzazione della maglia tra quelli delle grandi società [realizzato] con la compagnia di telecomunicazioni Deutsche Telekom per 17 milioni di euro" (AAVV, 2005: 13). In più da questa stagione i biancorossi hanno inaugurato il nuovo stadio denominato Allianz, dal nome dello sponsor.

Per quanto riguarda però il solo *main* sponsor, lo sponsor sulle maglie, il primato già italiano con la Juventus grazie all'accoppiata Tamoil per le coppe e Sky per il campionato che permetteva ai bianconeri di incamerare 18,5 milioni di euro a stagione (cfr. tav. I.5), si è ulteriormente consolidato per la società torinese che ha firmato nel marzo scorso un accordo di sponsorizzazione con la società che rappresenta il marchio Tamoil pari a 110 milioni di euro per cinque anni (da luglio 2005 a giugno 2010), con opzione per le successive cinque stagioni a un importo ancora più elevato, 130 milioni. È evidente che la società petrolifera ha sperimentato l'efficacia dell'abbinamento con la Juve nel periodo in cui era soltanto sponsor di coppa dando vita al nuovo enorme accordo.

Figura I.6 Introiti da attività commerciali



Fonte: AAVV, 2005: 24

2005c: 11). E proprio l'intesa tra la casa petrolifera e la Juve (oltre a quello del Chelsea con Samsung) "ha spostato ancora più in alto i costi di accesso delle *sponsorship* dei top-team", ha osservato l'amministratore delegato del Milan, Adriano Galliani. Per lui 15 milioni di € sono il limite minimo perché un'azienda possa far comparire il proprio nome sulla maglia del Milan (www.sporteconomy.it visitato il 4 giugno 2005).

Tavola I.5 - *Main* sponsor stagione 04/05 (dati in euro)

	Squadra	Milioni di euro	Azienda sponsor
1	Juventus (Ita)	18,5	Sky sport+ Tamoil (22 mln dalla stagione 05/06)
2	Bayern Monaco (Ger)	17	T-com (telefonia)
3	Real Madrid (Spa)	14	Siemens mobile (telefonia cellulare)
4	Manchester United (Ingh)	13	Vodafone (telefonia mobile)
5	Olympique Lione (Fra)	12	Renault Trucks+Lg (auto/elettronica di largo consumo)
6	Borussia Dortmund (Ger)	10	E-on (energia)
7	Chelsea (Ingh)	9,7	Fly Emirates (trasporto aereo)
8	Bayer Leverkusen (Ger)	9,5	Rwe (energia)
9	Milan (Ita)	9	Opel (auto)
10	Inter (Ita)	8	Pirelli (gomma)

Fonte: ricerca Sport+Markt AG cit. in www.sporteconomy.it visitato il 26 marzo 2005

L'area commerciale è la più importante nei bilanci anche per gli scozzesi dei Rangers di Glasgow e per i tedeschi dello Schalke 04. Per questi ultimi vale lo stesso discorso che si può fare per il Bayern. La Germania è il più grande mercato europeo per questo genere di business e anche la società di Gelsenkirchen ne trae vantaggio. Per di più il sapiente uso del nuovo stadio

(incluso l'aver ospitato la finale di Champions League 2003/04) ha incrementato il ricavato dalle attività commerciali (AAVV, 2005: 18).

I.2.1.4 Internazionalizzazione dei mercati

È questa una delle ultime scoperte delle società di calcio alla ricerca di sempre nuovi fonti di denaro. Inaugurata da qualche anno è la tournée di fine stagione con ricchi ingaggi per i club che portano in giro i campioni negli angoli del globo dove maggiore è la richiesta di calcio di alto livello e le possibilità di sfruttare il marchio tramite il merchandising sono più alte.

Il *Far East*, l'Estremo Oriente, è tra le mete preferite, anche a causa delle difficoltà dei tornei locali di far breccia tra la gente del posto. Nel 2004 il calo di interesse degli spettatori in Cina è stato del 42% rispetto all'anno prima, l'audience di un miliardo e 300 milioni di persone ha rappresentato solo un terzo di quella promessa allo sponsor del campionato. Le partite estere vengono invece trasmesse dalla miriade di tv locali e nazionali, oltre ad Internet (Bozza, 2005: 17). "Il continente asiatico ha un bacino d'utenza di 3,53 miliardi di persone […]. Secondo un'indagine Sport+Markt Ag il 90% degli intervistati in Corea del Sud, il 70% in Cina e il 68% in Giappone ha dichiarato un forte interesse per il calcio (in Italia la percentuale è del 65%) […]. Ma anche in

Pakistan, Sri Lanka, Bangladesh e India (paese con il maggior numero di squadre, 10.750), l'interesse è molto elevato" (Vulpis, 2004b: 16).

E le grandi squadre europee non si sono fatte pregare. In Germania si è pensato di cambiare l'orario delle partite per poter essere più visibili in quella parte del mondo, in Inghilterra alcun partite si giocano già alle 13. Le tournée si moltiplicano: solo per fare qualche esempio, nel 2004 il Barcellona ha incassato un milione di euro a partita per giocare amichevoli in Corea del Sud e Cina, quest'anno ha fatto ancora meglio incassando tre milioni di euro per due match a Tokyo (www.sporteconomy.it visitato il 18 marzo 2005). Anche gli italiani si muovono. "Il bacino potenziale di appassionati è vicino a 358 milioni di persone", dice il direttore commerciale della Juve Romy Gai in base ad una ricerca su un campione rappresentativo di cinesi da 16 a 69 anni (*Italia Oggi*, 2005b: 19). L'Inter ha giocato una partita di questo campionato con il nome del *main* sponsor Pirelli scritto sulle maglie in cinese: "Secondo un'inchiesta dello scorso luglio, l'Inter è la squadra straniera più amata in Cina" (www.gazzetta.it visitata il 16 settembre 2005). E a Shangai è da poco in attività un Caffè aperto dalla famiglia Moratti, proprietaria dell'Inter.

Il Real Madrid, come spesso avviene, vuol fare di più pensando addirittura all'acquisto di una squadra di Pechino a cui far cambiare nome aggiungendo Real a quello esistente. Operazione che sarebbe seguita dall'apertura di alcune scuole calcio e dallo scambio di giocatori tra le due squadre.

"Gli uomini d'affari cinesi hanno ciò di cui i migliori club europei disperatamente necessitano: soldi. Ma, ed è perfino più interessante, la Cina è

una terra di tifosi di calcio sfegatati, in cui gli incontri con i miglior club europei sono accolti con entusiasmo", scrive nel numero di giugno 2004 di Eurobiz Magazine, il mensile della Camera di Commercio dell'Unione Europea in Cina (www.sinomedia.net/eurobiz), Mark Godfrey. "I tifosi qui sono fanatici nel loro entusiasmo ed una notte trascorsa assistendo ad una partita della Lega sarà così piena di colori e rumorosa da sembrare uno spettacolo di samba brasiliano. Il problema dei teppisti, presente fino a qualche anno fa, non lo è più adesso e i tifosi cinesi sono tra i più amichevoli e maggiormente informati del mondo, com'è evidente a chiunque abbia presenziato a una partita qui" (*ibidem*).

Ad Honk Kong, stessa musica. Nel giugno 2005 la Juve andò in tournée trovando all'aeroporto "ragazzine urlanti tipo Beatles, signori di mezza età con la pancia e la maglia di Del Piero […]. I giocatori vengono piazzati su un panchetto e vengono messe al collo collane di orchidee" (*La Gazzetta dello Sport*, 2005c: 11). In Malesia un accordo tra Air Malaysia, l'emittente asiatica Espn Star Sports e la Premier League inglese, permette ai clienti della compagnia di assistere in volo alle partite. La Lega Calcio inglese trasmette filmati, gol e *clips* dei propri incontri in Nuova Zelanda grazie a un accordo con Vodafone (www.sporteconomy.it visitato il 6 maggio 2005)

Altro ambito, quello degli Usa, dove il numero di chi gioca a calcio è costante da una decina d'anni in circa 18 milioni (Cohn, Holmes, 2005: 38). Anche lì viaggiano i grandi club europei, più o meno come accade in Oriente. Il Real Madrid ha giocato l'estate scorsa a Seattle e Los Angeles, prima di

trasferirsi in Cina e Giappone per una tournée di 17 giorni fruttata 22 milioni di € (www.sporteconomy.it visitato il 2 maggio 2005), ma in un momento come quello della preparazione precampionato in cui ai giocatori farebbe meglio probabilmente allenarsi con calma in vista della stagione. Gli Stati Uniti infine, oltre al Sud America, sono aree che interessano agli inglesi del Chelsea per penetrare nelle quali si è pensato a sponsor che lì abbiano radici.

I.2.2. Costi ed investimenti

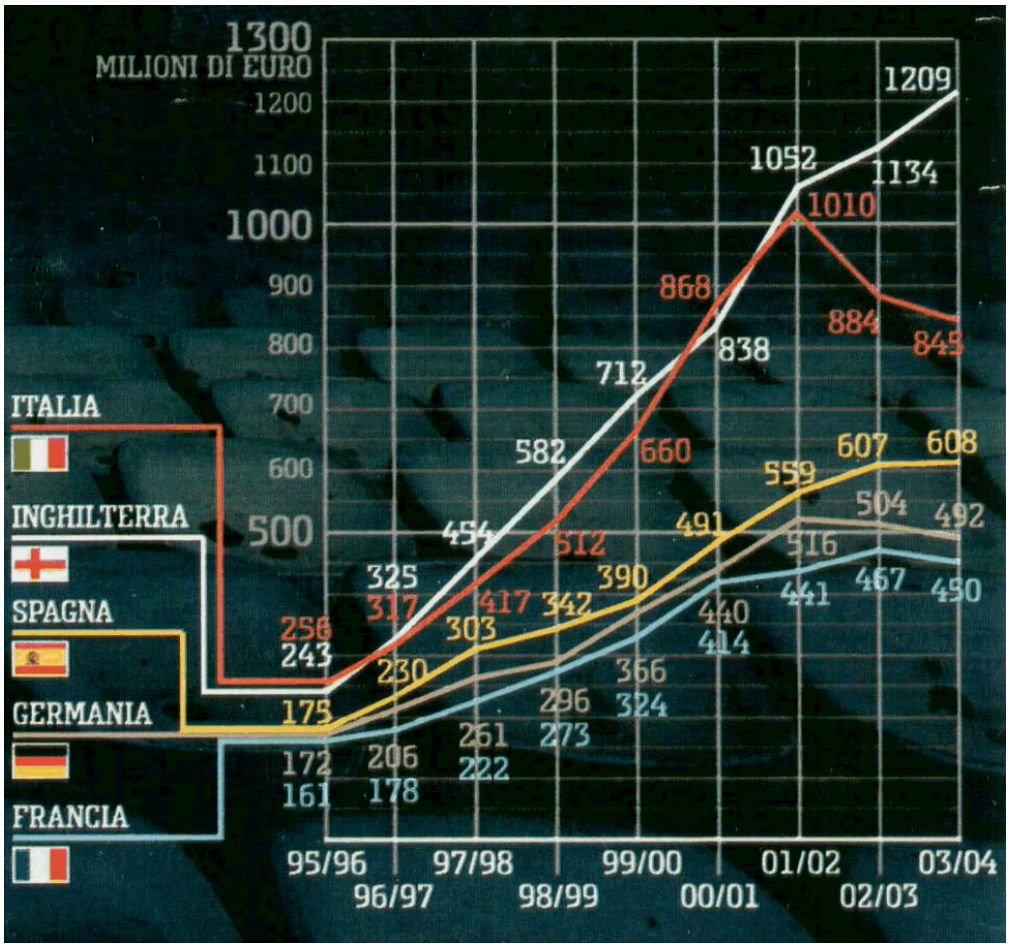
Nonostante tutti i soldi che vi finiscono dentro, l'"industria calcio"riesce ad essere generalmente in crisi[10] contrassegnata da perdite ricorrenti coperte ancora dalla magnanimità della proprietà. Perché non c'è equilibrio economico nei club nonostante i tanti introiti? In Italia caso esemplare è quello dell'Inter, dove negli ultimi 10 anni, quando la società è stata gestita dall'attuale proprietario del pacchetto di maggioranza Massimo Moratti, sono stati spesi solo per ingaggiare i calciatori 560 milioni di euro (*La Gazzetta dello Sport*, 2005d: 12).

[10] Solo in Italia, negli ultimi anni, società dal glorioso passato come Fiorentina, Genoa e Napoli sono fallite ricominciando l'attività dalle serie inferiori, in Inghilterra stessa sorte è toccata al Leeds United, mentre nell'ultima stagione è scomparsa una delle squadre svizzere più prestigiose come il Servette. Altri team italiani come Lazio e Roma sono andati inoltre incontro a gravissime crisi finanziarie, affrontate anche grazie ad agevolazioni fiscali concessi dallo Stato, politiche che la Ue ha posto nel proprio mirino per possibile violazione delle norme in materia di concorrenza.

C'è evidentemente qualcosa che non funziona e tra le cause maggiori c'è l'altissimo costi dei salari.

Chi spende di più per pagare i calciatori (vedi figura I.7) è la Premier League inglese (1.209 mln di € nel 2003/04, in crescita continua dal '95). Segue l'Italia, tra i cinque grandi paesi per il calcio in Europa (845 mln, ma in netta inversione di tendenza negli ultimi tre anni anche se il 24% dei calciatori di serie A percepisce ancora oltre un milione di ingaggio), quindi Spagna (608), Germania (492) e Francia (450) (Gasparini, 2005: 122-123).

Figura I.7 Costo salari giocatori



Fonte: *Sport Week*, 2005: 123, su dati Deloitte Touche Thomatsu

In Italia, tra gli altri, il problema è stato sollevato dal massimo esponente del calcio, il presidente federale Franco Carraro, all'Università Luiss-Guido Carli: "Le società spendono più di quello che incassano e per essere iscritte al campionato sono necessari portare aumenti di capitale o immissione di denaro fresco" (www.sporteconomy.it visitato l'1 giugno 2005). Gli inglesi sono ancora più diretti: "I soldi arrivati dalla tv sono finiti dritti negli stipendi esorbitanti dei giocatori" (www.bbc.co.uk visitato il 2 agosto 2004). È stato necessario quindi intraprendere, da più parti, la politica del *salary cap*, limite agli stipendi dei calciatori che la società non può superare[11].

Questa soluzione al problema degli ingaggi è d'importazione statunitense dove è stato introdotto inizialmente dalla Nba, il campionato professionistico americano di basket. Lì solo un giocatore per team (con almeno nove anni di carriera professionistica alle spalle) può negoziare liberamente il proprio contratto al di fuori dei parametri prefissati e, ad esempio, un *rookie*, un esordiente, non può percepire più del 25% del *salary cap*. In Inghilterra anche i neo campioni del Chelsea in Premier League, la massima serie, pur controllati dal ricchissimo russo Abramovich si sono imposti un "tetto", pur consistente, raggiunto solo dai due maggiori talenti della squadra. Il Barcellona nell'ultimo esercizio economico ha mantenuto il livello degli stipendi al 37% di quello degli introiti. Il G14, il gruppo delle più prestigiose squadre europee, sta

[11] Gli ingaggi sono schizzati alle stelle specialmente dopo la "sentenza Bosman", ossia quando, nel dicembre '95, la Corte di Giustizia della Comunità Europea decise in relazione alla denuncia presentata dal semisconosciuto giocatore belga Jean Marc Bosman che nessun "premio di addestramento e formazione tecnica" doveva essere riservato ai club che cedevano i giocatori il cui contratto era scaduto. In pratica quindi togliendo potere ai club e consegnandolo ai giocatori, la cui forza contrattuale è divenuta assoluta. La prima breccia nel rapporto

tentando di imporre un massimo del 70% degli introiti quale tetto per gli stipendi dei propri calciatori (A.T. Kearney, 2004: 13).

Ma gli alti ingaggi e gli alti costi dei trasferimenti vanno considerati anche in qualità di investimenti, quantomeno per i giocatori più redditizi. Quando il brasiliano Ronaldiñho è stato acquistato dagli spagnoli del Barcellona il numero degli azionisti è cresciuto del 15% e le sponsorizzazioni acquisite dal club del 30% (www.sporteconomy.it visitato il 29 dicembre 2005). Anche grazie al numero 10 il Barcellona è tornato a vincere il campionato. Ancora, quando nel 1997 l'Inter acquistò Ronaldo all'allora cifra di 51 miliardi di lire versati al Barcellona, più sei miliardi netti a lui a stagione per cinque anni (oltre a vari vantaggi di natura pubblicitaria percepiti dal giocatore brasiliano), gli abbonamenti venduti in più rispetto alla stagione precedente furono circa 12.600. Gli spettatori complessivi al termine dell'annata generarono 10,6 miliardi di lire in più della stagione precedente (1.153.040 spettatori contro gli 863.708 della stagione 96/97, con un incasso di 38,1 miliardi di lire). L'Inter inoltre acquisì nuovi importanti partner commerciali tra cui la Nike che siglò con i nerazzurri un contratto di sponsorizzazione tecnica per dieci anni a 12 milioni di dollari l'anno [un terzo dei quali garantiti solo con Ronaldo in campo, NdA]. Gli introiti dalla pay-tv salirono e anche in trasferta "l'effetto-Ronaldo" portò tanti tifosi in più allo stadio. Il giocatore fu inoltre coinvolto in varie iniziative pubblicitarie, alcune con la stessa Nike. Alla fine di quella prima stagione, Ronaldo segnò 25 gol e l'Inter concluse il campionato al

---

calciatori-società c'era stata con la legge 91/81 quando era caduto il regime di vincolo che legava i giocatori ai club, una sorta di diritto di monopolio sulle prestazioni degli atleti.

secondo posto vincendo la Coppa Uefa, importante manifestazione internazionale (Cherubini, 2003: 272-275).

Un altro caso in cui il club è stato ampiamente ripagato dall'acquisto di un calciatore è quello del Real Madrid e di David Beckham. Gli spagnoli, a fronte dei 6,4 milioni di euro d'ingaggio che annualmente versano nelle casse dell'inglese, hanno visto generare introiti per 20 milioni di euro dal tour orientale nell'estate 2005, la metà dei quali riconducibili alla presenza dell'asso britannico. Delle magliette vendute in Asia, tre su cinque hanno il suo nome; la sua è in assoluto la più venduta tra quelle della squadra. Lo stesso canale tv in lingua inglese della società è rinforzato dalla presenza in squadra del capitano dell'Inghilterra (www.sporteconomy.it visitato il 26 giugno 2005).

Tornando in Italia, l'ingaggio del portiere brasiliano Taffarel da parte del Parma qualche stagione fa, fu deciso dall'allora dirigenza legata alla Parmalat che investì in sponsorizzazioni calcistiche in giro per il mondo e con l'acquisto del sudamericano mosse i passi alla conquista del mercato brasiliano. Un altro esempio quindi dell'importanza del marketing nella gestione anche tecnica dei club, ma utile a dimostrare come la tesi di questo lavoro, la funzione marketing decisiva negli equilibri gestionali delle società, passi anche dallo sviluppo commerciale tramite l'*asset* maggiore: i calciatori.

Discorso simile può essere fatto per i calciatori provenienti da Oriente, prelevati più per i vantaggi d'immagine e di notorietà per i club che per il valore tecnico del giocatore. A proposito di sbocchi commerciali, è quel che è successo al Messina con il giapponese Atsushi Yanagisawa. A marzo le arance

siciliane sono state esposte al "Foodex Japan 2005", tra le più importanti rassegne fieristiche nel settore agroalimentare in Asia. E proprio il calciatore ha fatto da testimoniatagli agrumi siciliani permettendo una più facile e simpatica accoglienza nel mercato nipponico. "L'investimento con Yanagisawa è stato parte di un programma della Regione Sicilia per sviluppare la promozione dei prodotti locali nei mercati orientali, al quale lo stesso Messina calcio e l'Università del capoluogo peloritano hanno partecipato" (De Domenico, 2005: 11).

I.2.3. La Borsa

In principio furono gli inglesi, come quasi sempre in Europa quando si parla di calcio-business. Nel 1983 i londinesi del Tottenham Hotspur furono i pionieri nella quotazione in Borsa, alla City di Londra, alla ricerca di nuove fonti di finanziamento. Alla fine del '97 erano 17 le società britanniche quotate nei listini. In Italia la prima a farlo è stata la Lazio nell'aprile 1998, recentemente sono arrivati anche i sudamericani con l'operazione conclusa dai cileni del Colo Colo che hanno collocato sul mercato azioni per un controvalore di 30 milioni di dollari statunitensi (www.sporteconomy.it visitato il 29 giugno 2005).

Nel nostro paese il cambiamento che ha reso possibile l'inserimento dei football club nel mercato azionario, si è avuto con la possibilità di costituire Spa, società per azioni a scopo di lucro, con la legge del 18 novembre 1996. Fino alla metà degli anni '60, le società sportive avevano finalità sportive e

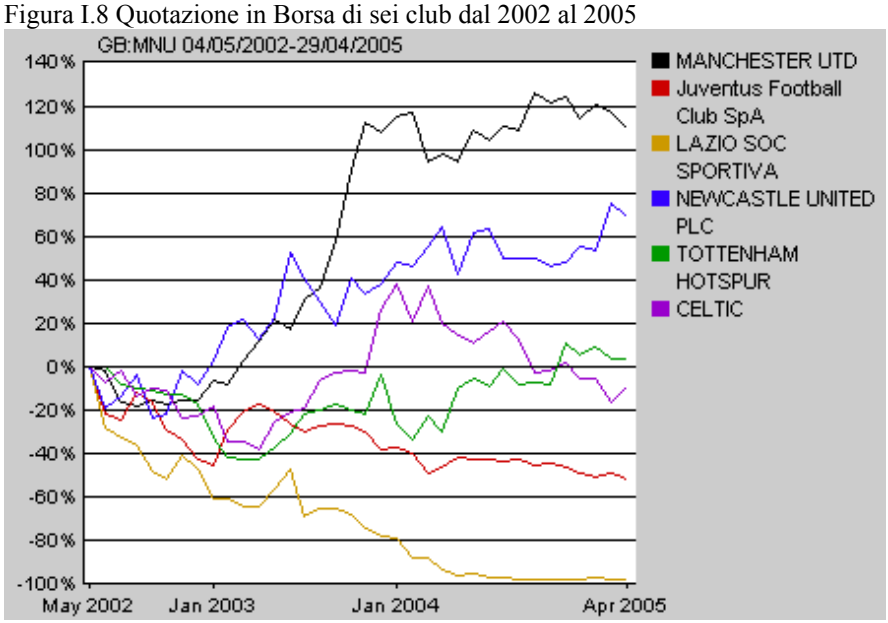
sociali, società private che non esercitavano "alcuna attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi" (Braghero, Perfumo, Ravano, 1999: 98). La legge 81 emanata il 23 marzo 1981 cambia le cose disponendo che avrebbero potuto "stipulare contratti con atleti professionisti solo società sportive costituite nella forma di società per azioni o società a responsabilità limitata". Nell'atto costitutivo doveva essere previsto il reinvestimento degli utili nella società per il perseguimento dell'attività sportiva. Il passo in avanti determinante avviene quindi con la già citata legge 586 del novembre '96, quando si introduce lo scopo di lucro. L'obiettivo dei club adesso diventa, o dovrebbe diventare, quello comune a tutte le imprese, cioè la redditività di lungo periodo.

La Consob (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa) infine, ha dato un'ulteriore mano alle società di calcio alla ricerca del denaro degli investitori, abrogando la norma che prevedeva la presentazione degli ultimi tre bilanci in attivo rendendo così possibile l'accesso a società che non potevano vantare bilanci così virtuosi. A fronte di altri ricavi, però, la Borsa richiede una serie di garanzie con i quali i club italiani non sono abituati a confrontarsi: l'equilibrio gestionale di cui s'è più volte parlato come spinta che muove l'analisi di questo elaborato e, di conseguenza, la diversificazione delle attività distintive che non deleghi solo ai risultati del campo la possibilità di introiti

Quando la Lazio si preparò alla quotazione, i punti della strategia erano una miglior gestione del patrimonio calciatori, sviluppo di servizi innovativi per i sostenitori, massimizzazione degli introiti dai diritti tv e dal merchandising,

ottimizzazione spazi degli pubblicitari, il centro d'allenamento a Formello, gli uffici e il residence (Cherubini, 2003: 288-291). Molto di più di una vaga promessa a vincere le partite, dunque. Le richieste immediate per la società biancoceleste furono molto alte, superando di dieci volte l'offerta di titoli e tra i 145 grandi investitori che si fecero avanti 94 erano stranieri, in buona parte britannici. Le azioni della Lazio però in seguito salirono o scesero a seconda dei risultati della squadra o delle voci di calciomercato. È "l'anomalia italiana", come l'ha definita Gianfranco Piantoni, coordinatore del master in Management dello sport all'Università Bocconi di Milano. "Il patrimonio delle squadre di calcio è rappresentato solo dal parco giocatori. E quelle quotate vedono salire le loro azioni solo se vincono" (Fraioli, 2005: 46). A distanza di oltre 20 anni dalla "prima volta" del Tottenham, dunque, e a 7 dalla prima esperienza italiana, qual è l'esito della quotazione per le società di calcio?

Figura I.8 Quotazione in Borsa di sei club dal 2002 al 2005



Fonte: sezione finanziaria del portale Microsoft in www.msn.com

Nel grafico in alto ecco com'è andata negli ultimi tre anni in sei casi: hanno guadagnato i soliti inglesi (Manchester United e Newcastle), più o meno alla pari il titolo di Tottenham Hotspur e Celtic Glasgow, altre due società britanniche, in discesa la Juventus (la cui linea di tendenza comprende tutto il periodo di quotazione in Borsa del club bianconero), in picchiata la Lazio.

Il Manchester United (quotato alla City di Londra dal '91), dominatore delle classifiche economico-finanziarie per squadre di club, ha guadagnato il 120% negli ultimi tre anni. Il recente acquisto della maggioranza delle azioni da parte dell'americano Malcom Glazer è avvenuto a tre sterline l'una e ha posto fine all'era "pubblica" dello United facendolo diventare proprietà privata del *tycoon* americano. Il Newcastle (anch'esso quotato nella capitale inglese) ha guadagnato il 60%. Ma le differenze tra i due club sono significative. Mentre lo United da anni sta in cima alle classifiche dei club più ricchi, il Newcastle è un club di portata regionale: questo dimostra che per aver successo ed esser apprezzati anche nei mercati azionari non è necessario essere dei colossi.

Per quanto riguarda le italiane, la Juve (quotata a Piazza Affari a Milano), che pure in campionato nelle ultime tre stagioni è sempre stata ai vertici, ha perso il 50%, la Lazio sprofondata invece in una crisi finanziaria, ha ceduto il 100% . Tra gli ultimi arrivati, i sudamericani del Colo Colo hanno visto entrare nell'azionariato 10 mila nuovi *shareholders*, soldi che hanno consentito di ripianare i debiti, ristrutturare lo stadio per un costo previsto di nove milioni di dollari Usa e lanciare un piano di investimenti pluriennali stimati in 11 milioni di Usd (www.sporteconomy.it visitato il 29 giugno 2005). È possibile dunque

pensare alla quotazione come ad una scelta vincente, che consenta l'ingresso in società di nuovi flussi di denaro ma alla base deve esserci sempre la solidità finanziaria e buone prospettive di crescita. Se i tifosi infatti sono disposti ad investirei propri soldi per le partite o il merchandising della squadra del cuore, quale investitore interessato a far fruttare il proprio denaro acquisterebbe i titoli di un club poco promettente? Proprio in quest'ottica il marketing riveste una fondamentale importanza, creando nuove prospettive di sviluppo, sostenendo la crescita, alimentando la fantasia di azionisti e *supportership*.

"È indubbio che l'approdo in Borsa dei tre club italiani [c'è anche la Roma, NdA] non sia stato, nel suo complesso, un affare economico per i sottoscrittori al momento, ma bisogna dire che Roma e Lazio hanno utilizzato i soldi della quotazione per rafforzare l'organico ed hanno entrambe centrato obiettivi importanti" (www.calcioinborsa.com visitato il 30 giugno 2004). Cattiva gestione quindi? Pare proprio di sì come sottolineato in precedenza.

"L'acquisto di grandi giocatori ha fortemente 'sbilanciato il bilancio' in due punti: il costo del personale e le plus/minusvalenze da calciomercato e dato che i ricavi non sono cresciuti al passo con i costi, il conto economico dei due club è piombato in profondo rosso" (*ibidem*).

La Borsa non è stata finora la panacea di tutti i mali in Italia, riflettendo le capacità delle società di operare correttamente tra entrate e uscite. "Diversamente [da Roma e Lazio, NdA] la Juventus ha utilizzato i soldi della quotazione per trasformarsi in società di *'entertainment'*, un progetto ambizioso che passa dalla ristrutturazione dello stadio Delle Alpi, alla costruzione del

nuovo centro sportivo e del 'Mondo Juve' […]. Gli obiettivi dei dirigenti bianconeri sono dunque molto diversi di quelli due club romani, la scommessa viene fatta su un arco temporale più lungo" (*ibidem*).

Tavola I.6 Opportunità e rischi per la quotazione in Borsa delle società di calcio

OPPORTUNITÀ	RISCHI
Il bacino d'utenza (tifosi) è spesso predefinito: questo consente corrette previsioni in termini di ricavi da gestione sportiva	Volatilità dei ricavi in relazione al risultato sportivo
La vendita dei diritti televisivi inciderà sensibilmente sulla redditività futura delle società e i contratti pluriennali garantiranno ricavi certi nel tempo	Forte incidenza del rischio sportivo sul valore delle azioni
I ricavi da sponsorizzazione sono in continua crescita. Lo sport è riconosciuto come uno degli strumenti di comunicazione più efficaci	Solo la Reggiana possiede uno stadio di proprietà, per le altre società rimangono ancora preclusi i servizi di *catering*, *corporate hospitality*, ecc.
Il *brand* di molte squadre è consolidato ed in grado di superare l'ambito territoriale di riferimento	Costante crescite del costo del lavoro con possibili ripercussioni sull'equilibrio finanziario delle società
Gli orientamenti del legislatore di questi anni hanno favorito la gestione imprenditoriale del business sportivo	Carenza di figure professionali specializzate nella gestione del business sportivo
Molte società sono inserite nell'ambito di consolidati gruppi industriali, finanziari o televisivi	Lento passaggio da un modello di gestione familiare ad un modello manageriale
Il settore sportivo è in costante crescita	Difficile ricerca di equilibrio tra logiche sportive e logiche aziendali
Sono previsti buoni margini di sviluppo per le attività di merchandising	Ampio mercato di gadget abusivi che limita la misura dei ricavi del merchandising

Fonte: Braghero, Perfumo, Ravano, 1999: 244

L'attività di programmazione pare poter essere decisiva nei mercati finanziari: "L'entrata in Borsa comporta per i club una vera e propria rivoluzione copernicana: si tratta di programmare l'entrata nel mercato azionario, gestirne l'impatto iniziale ed assicurare un progetto di medio-lungo periodo" (www.calcioinborsa.com visitato il 14 marzo 2005). "Un club deve

darsi scadenze di bilancio e porsi obiettivi sul fronte sportivo […] una squadra di fascia alta sa benissimo che al momento della quotazione il mercato si aspetterà una squadra competitiva per il vertice [...]. Per un club di seconda fascia il mercato attenderebbe una stabile partecipazione alle coppe europee" (*ibidem*).

I problemi delle società di calcio quotate in Borsa, secondo un'analisi inglese, sono state una "iper-valutazione, il crash delle società *dot.com* [sinonimo di Internet company, aziende che svolgono attività esclusivamente *on line*, NdA] e altri fattori come gli alti guadagni dei giocatori" (www.bbc.co.uk del 2 agosto 2004). E se gli investimenti dei tifosi, avvenuti per sentimento di appartenenza, "non hanno fatto la fortuna di nessuno", gli altri non hanno seguito il loro esempio.

I.2.3.1 *Securitization*

È l'alternativa alla quotazione, si definisce anche cartolarizzazione, e si riferisce "ad operazioni finanziarie nelle quali i conferenti del capitale hanno un diritto di priorità sui flussi di cassa generati da determinati elementi dell'attivo delle società" (Berchicci in Braghero, Perfumo, Ravano, 1999: 246). I flussi di cassa più "immediati sono quelli generati dalla vendita di abbonamenti e biglietti […] e da contratti a medio lungo termine (contratti televisivi e di sponsorizzazione tecnica o commerciale) (*ibidem*).

In sostanza la società si garantisce in anticipo flussi di cassa futuri, mentre chi ha garantito le somme si rivolgerà al mercato azionario per reperire a sua volta i fondi.

Questo sistema permette alle società di non lanciarsi in prima persona nel mercato finanziario e, dietro pagamento di una quota di interessi, lasciare a mani più esperte il compito di rastrellare azioni. La prima società di calcio europea ad aver svolto questo tipo di operazione è stata la Lazio nell'ottobre 1997 (*ibidem*). "Oggetto della *securitization* sono stati i proventi da abbonamenti e biglietti […]. Il rimborso del finanziamento pari a 50 miliardi di lire ed il pagamento dei relativi interessi prevedono la cessione di tutti i proventi futuri generati dalla vendita degli abbonamenti; qualora in una stagione i proventi risultino inferiori a 11 miliardi sono utilizzati anche i proventi derivanti dalla vendita dei biglietti" (*op. cit.*: 246-247).

Nel caso della società romana il tasso d'interesse ipotizzato è stato del 6% e il finanziamento in questione di 50 miliardi sarebbe stato rimborsabile in quattro anni, pur assicurando alla società finanziatrice un arco annuale di dieci anni per la restituzione del prestito al fine di eliminare i rischi sempre presenti in ambito sportivo (*op. cit.*: 247-248).

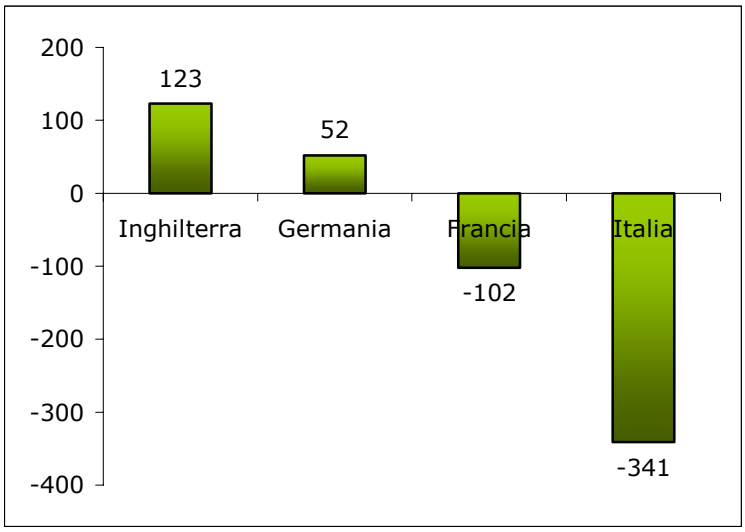
La cartolarizzazione è insomma un'operazione di "preparazione" all'ingresso in Borsa, pur se non ne presuppone obbligatoriamente l'ingresso "pone il *management* di fronte a un ampio gruppo di investitori particolarmente sofisticati e introduce il nome del club nella comunità finanziaria" (*op. cit.*: 248). Lascia, infine, la società pienamente autonoma nelle varie operazioni pur

se sottoposta a controlli per "evitare che il livello del debito finanziario ecceda il livello sostenibile" (*ibidem*).

I.2.4 Il bilancio

È complessivamente negativo in Italia, che registra secondo gli analisti di Deloitte&Touche un saldo tra entrate e uscite nella stagione 2003/04 pari a -341 milioni di euro (dati comparativi cit. in Gasparini, 2005: 122-123). Migliora rispetto all'anno precedente (-381) e soprattutto all'annata nera 2001/02 (-404), ma è il peggiore nel panorama dei grandi campionati europei: in Inghilterra e in Germania il saldo è attivo (rispettivamente +223 e +52 milioni, in Francia in rosso ma di 102 milioni. Il dato spagnolo non è disponibile ma non dovrebbe essere peggiore di quello italiano.

Figura I.9 Saldo entrate/uscite maggiori campionati europei 03/04 (dati in milioni di €)



Fonte: Gasparini, 2005: 122-123

II. IL MARKETING DELLE SOCIETÀ DI CALCIO

"Il vero marketing non vende, risolve"
Keith Eades, fondatore e presidente
di Sales Performance International

Cos'è il marketing? Tra le tante definizioni che sono state date adottiamo quella di Kotler e Scott: si tratta di un "processo sociale o manageriale mediante il quale una persona o un gruppo ottiene quel che costituisce oggetto dei suoi desideri creando, offrendo o scambiando prodotti e valori con gli altri" (2001: 5).

Il marketing delle società di calcio deve svilupparsi all'interno di un settore che, come visto nel capitolo 1, è in grande evoluzione. I club non possono più trovarsi schiacciati dall'inevitabile casualità legata all'aspetto agonistico, al risultato delle partite, sono obbligati a diversificare il proprio business al fine di non dover "chiudere bottega" per debiti come spesso accade, specialmente in Italia.

La funzione del marketing nella stragrande maggioranza dei casi di società calcistiche non incide direttamente sull'esito sportivo, ma introduce elementi di "aziendalizzazione". Si può occupare anche del *core business* aziendale ma si prende in carico anche il compito di mediare tra le varie funzioni: staff tecnico, giocatori, partner commerciali, media. Da un processo di pianificazione e programmazione, partendo dall'analisi delle opportunità di mercato, sviluppa il giusto marketing mix per il proprio pubblico (tifosi o aziende), grazie al sistema informativo di marketing (Braghero, Perfumo, Ravano, 1999: 178-182). Questo

è costituito da " una struttura integrata e interagente di persone, di attrezzature e di procedure finalizzata a raccogliere, classificare, analizzare, valutare e distribuire informazioni" (Kotler, Scott, 2001: 126).

Lo sport, come già detto, ha caratteri distintivi e propri, della squadra di calcio ci "si innamora improvvisamente, inesplicabilmente e acriticamente senza pensare al dolore e allo sconvolgimento che porterà con sé", come scrive Nick Hornby in "Febbre a 90". Al di fuori dell'evento agonistico, che dura 90' o poco più, giace la cosiddetta *product extension*, l'estensione del prodotto di base. Il tentativo di diversificazione "del rischio derivante dalla gestione del prodotto evento sportivo attraverso un allargamento verso settori di mercato più controllabili" (Braghero, Perfumo, Ravano, 1999: 185). Kotler e Scott la chiamano "integrazione verticale" (2001: 327), ossia il controllo delle attività attinenti alla propria.

Si è deciso di suddividere l'illustrazione del programma di marketing delle società di calcio del presente capitolo[12] in tre grandi aree, che comprendono le parti analitica, strategica e operativa tipica di tutte le aziende. All'interno di esse si osserveranno la domanda, l'offerta, la concorrenza, l'ambiente sia interno che esterno al club e i quattro tipici fattori operativi, prima di una disamina di tre diversi livelli del football attuale.

Tra gli obiettivi dei club calcistici certamente c'è il profitto economico (sempre di più quest'aspetto appare chiaro a manager e presidenti di società) ottenuto a partire dai ricavi provenienti dalle tre grandi aree di diritti media,

[12] Introduzione al capitolo in parte ispirata a Cherubini, 2003: 28-33.

incassi al botteghino e attività commerciali, oltre alle quote di partecipazione da parte di leghe nazionali ed internazionali ed ai premi per le competizioni vinte (vedi § I.2.1).

Oltre ai profitti, si devono ricercare, come in tutte le altre compagnie, più ampie quote di mercato, una migliorata immagine, la massimizzazione del grado di soddisfazione della clientela (individui o aziende) e, particolarità del settore, va perseguito l'obiettivo sportivo: vittorie e trofei.

In fase analitica vanno individuati i bisogni della domanda, in quella strategica individuati oltre ai ricavi anche i costi che è possibile sostenere e il conseguente margine di profitto sugli investimenti. Obiettivi di medio-lungo periodo ma che vanno controllati nel dettaglio del breve periodo.

Gli aspetti relativi alla domanda sia individuale che aziendale saranno oggetto di approfondimento del paragrafo seguente.

In quello successivo si concentrerà l'attenzione sull'offerta delle società di calcio, sia primaria (il "servizio partita") che secondaria, quella che più emerge negli ultimi anni e sta trasformando i club in aziende tradizionalmente intese e costituisce altresì l'argomento del presente lavoro.

Nei § II.2.3 a II.2.3.3 ci occuperemo della concorrenza delle società di calcio: tra le stesse squadre (concorrenza diretta), più generalmente tra squadre sportive (indiretta) e tra le varie forme di *entertainment* (cinema, teatri, divertimenti e svago in genere), ossia allargata.

Il controllo delle attività, sia proprie che altrui, e l'ambiente di mercato nel quale operano i club sono i temi dei prgg. II.3.4 e II.4.

I controlli riguarderanno la quantità e qualità di pubblico allo stadio e in tv e il livello di costi e ricavi, ma più approfonditamente si può spingere l'analisi fino a calcolare la quota di mercato, il tasso di penetrazione, i margini di contribuzione di ciascuna attività rispetto al totale aziendale e alla media degli altri club sia della stesso livello di classifica/notorietà che di quello più elevato.

Le società di calcio, infine, agiscono all'interno di un contesto esterno che va valutato e tenuto sotto osservazione, il quale darà vita a opportunità e minacce dell'ambiente/mercato di riferimento, le quali possono scaturire da un periodo di prosperità o recessione, da una particolare situazione tecnologica o politica, ad esempio. L'analisi interna è invece tipicamente orientata verso le risorse e le debolezze proprie con cui il club deve necessariamente fare i conti[13].

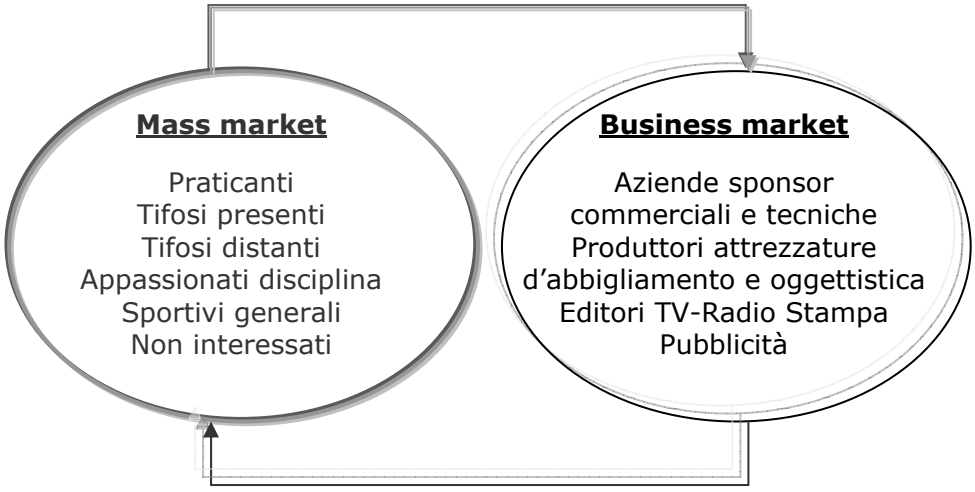
La parte operativa (cfr. §. II.3) consiste nel soddisfare i "segmenti" di mercato individuati (*target* in termini di marketing, tifoseria e appassionati in termini sportivi) al fine di conseguire gli obiettivi prefissati e con quale marketing mix si dovranno ottenere questi risultati, ossia con quale combinazione tra prodotto (servizio) offerto, prezzo, distribuzione e comunicazione, secondo le "4 P" individuate da Jerome McCarthy.

Infine, un quarto paragrafo ispirato dalle quattro tipologie aziendali individuate da Kotler e Scott (2001: 547-580), sarà riservato a una classificazione attuale della realtà calcistica internazionale in tre categorie.

II.1 Analisi della domanda

La domanda rivolta alle società di calcio proviene sia dal grande pubblico, la massa di persone interessata al calcio in particolare o allo sport in generale individuata nei numeri del capitolo I.1: è questo il cosiddetto *mass* market. Ci sono poi le aziende interessate a ciò che le società di calcio possono offrire, e quest'area della domanda è definita business market (Cherubini, 2003: 34). I due tipi di mercato hanno naturalmente caratteristiche diverse (vedi figura II.1 e tavola II.1).

Figura II.1 I principali mercati delle società sportive



Fonte: Cherubini, 2003: 37

[13] Le analisi interne ed esterne si rifanno al modello SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threat*), che individua forze e debolezze aziendali e minacce ed opportunità provenienti dall'esterno (Kotler, Scott, 2001: 74-79).

Tavola II.1 Caratteristiche dei mercati delle società sportive

Caratteristiche	Mass marketing	Business marketing
Numerosità	Grande	Piccola
Logiche	Emotive	Razionali
Fedeltà	Alta	Bassa
Vendita	Semplice	Complessa
Segmentazione	Differenziata	Concentrata
Prestazione	Ampia Coinvolgimento	Mirata Consulenza Assistenza
Prezzo	Livello Differenziato	Analisi economica Concorrenziale
Distribuzione	"Gravitazionale"	"Customizzata"
Relazioni	Pubbliche	Alte
Comunicazione	Pubblicità Direct marketing	Promoter Immagine

Fonte: Cherubini, 2003: 37. Nostro adattamento

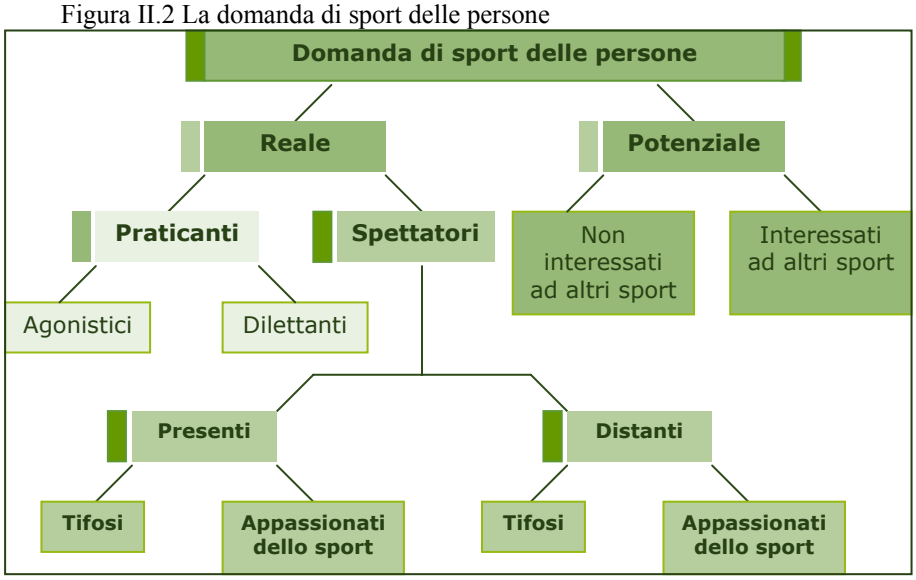
Il mercato di massa è, come visto in figura II.1, suddiviso in tifosi e semplici appassionati di calcio ed è a questa enorme mole di persone che le società, quantomeno in Italia, devono rivolgere la propria attenzione in misura maggiore di quanto non facciano adesso.

Va inoltre svolta un'adeguata segmentazione, considerata la differenza della domanda (vedi fig. II.2): quali sono i fattori rilevanti d'acquisto per queste persone? Perché, soltanto in Italia, "il 74% della popolazione con più di 14 anni segue dal vivo o in tv il calcio"? (cfr. § I.1). Cosa li spinge verso il football, al di là dei luoghi comuni?

Sono quesiti che i dirigenti delle società moderne devono porsi per ottenere il massimo possibile da questo enorme patrimonio di entusiasmo e passione.

Per dirla in termini di marketing, è necessario conoscere i servizi giusti da offrire: sia primari (la partita, ma è meglio uno spettacolo fine a stesso o il risultato per la squadra ottenuto anche senza uno spettacolo divertente?), che secondari (sicurezza, logistica, trasporti, intrattenimento di altra natura rispetto al calcio). Ancora, quanto la domanda è "elastica" rispetto al prezzo, come risponde alle variazioni di tariffe? E qual è la giusta politica di promozione e distribuzione?

Figura II.2 La domanda di sport delle persone



Fonte Cherubini, 2003: 46. Nostro adattamento

II.1.1 I tifosi

Sono la parte maggiormente caratteristica della domanda delle società di calcio. Spettatori prevalentemente da stadio la cui domanda è particolarmente fedele ed emotiva (Cherubini, 2003: 35). È un luogo comune che in questo caso non si discosta dal vero quando si parla per i supporter di "fede", un legame indissolubile che va oltre le politiche messe in atto dal club e i risultati della squadra. Che il team vada bene o male, vinca o perda, per i tifosi l'attaccamento, la lealtà verso la "maglia" non è mai in discussione, *perinde ac cadaver*. I colori della casacca sono più importanti della dirigenza, degli stessi calciatori che cambiano con il tempo. La tradizione, la storia del club sono i valori essenziali, legati al "campanile", alla città rappresentata dalla squadra e dalla sua stessa tifoseria che si sente parte integrante del team. Questo tipo di "clientela" è lo zoccolo duro su cui possono contare le società di calcio, così importante da essere parte dell'offerta stessa sotto forma di coreografie e cori da stadio in occasione della partita, dell'atmosfera che vi regna decisiva per il risultato stesso che la squadra può ottenere (cfr. § II.2). La tifoseria è una domanda così particolare da convincere un allenatore a dimettersi perché la "piazza" lo contesta.

La fedeltà di cui godono le squadre di calcio crea una vera e propria situazione di monopolio. "I tifosi non vanno in giro come acquirenti qualunque. I genitori non dicono ai figli che non possono avere quella maglietta del Tottenham che vogliono perché devono accontentarsi di una dell'Arsenal in

offerta speciale" (Smith, Le Jeune, cit. in Andrews, 2004: 104). "Il tifoso di calcio […] mostra una rimarchevole monomania. È possibile vedere fan delle pop band acquistare dischi o assistere a concerti di altri gruppi, mentre il tifoso di una squadra di calcio va solo alle partite della sua squadra e acquista solo il materiale sportivo che riguarda la sua squadra" (King, 1998 in *op. cit.*: 105). In Inghilterra l'appartenenza a un club è più ostentata rispetto all'Italia e indossarne la maglietta rappresenta una moda e indica uno stile di vita.

Chi frequenta gli stadi (i dati seguenti sono tratti da Cherubini, 2003: 68-95) è prevalentemente un uomo (83%), mentre la divisione per fasce d'età vede una maggioranza dei 35enni-44enni per il 19%. Da notare che per quanto concerne l'indice di concentrazione, l'interesse che il calcio riveste nell'universo di riferimento (il dato cioè che si ottiene dividendo la percentuale di quanti seguono il calcio per la percentuale della popolazione presa in esame), si registrano numeri inferiori a basket e volley fino ai 44enni per poi divenire nettamente superiore oltre quell'età. In altre parole il calcio domina incontrastato tra gli spettatori di mezza età e oltre, ma si potrebbero ottenere quote di mercato tra i più giovani, attratti da altri sport (tra i 14enni-24enni che ad esempio preferiscono volley, moto, basket e tennis) o tra i tanti 45enni-74enni che guardano boxe, ciclismo o ippica.

È decisamente lo sport di tutti, invece, il calcio se si guarda ai dati relativi al livello di istruzione, ma dove "sfonda" rispetto alla concorrenza è tra chi è in possesso della sola licenza elementare (posseduta dal 26% del pubblico

calcistico, indice di concentrazione 95, contro il 9 del basket e il 18 del volley) (cfr. tav. II.2)

Tavola II.2 Livello di istruzione del pubblico sportivo (I.C. Indice di concentrazione)

Istruzione	**Pallavolo**		**Pallacanestro**		**Calcio**	
	%	**I.C.**	**%**	**I.C.**	**%**	**I.C.**
Elementare	5,0	18	2,3	9	26,0	95
Media Inferiore	31,4	110	38,8	136	31,0	109
Media Superiore	54,9	158	52,5	151	36,0	104
Università	8,7	81	6,4	60	8,0	75
Totale	**100,0**		**100,0**		**100,0**	

Fonte: Cherubini, 2003: 69

La conferma di questi dati si ha anche nell'analisi degli stili di vita italiani svolta dall'istituto Eurisko sul pubblico calcistico, che è caratterizzato da "stili maschili di profilo medio-basso": cioè "stile accorto" per il 22% tra i cosiddetti "marginali" ossia personale regolari e parsimoniose (comportamento tipico degli anziani), stile da "spettatore" tra i "giovanili" per il 15% (persone contraddistinte da scarsi strumenti culturali, preda di effimeri miti consumistici) ed infine stile da "esecutore" tra quelli "centrali maschili" ossia 40-45enni che svolgono un lavoro faticoso non adeguatamente retribuito e hanno nella famiglia l'altro esclusivo contenitore del proprio tempo.

Per quanto riguarda invece gli spettatori distanti, chi segue lo sport generalmente da casa, la componente sessuale è altrettanto fortemente caratterizzata in favore degli uomini (indice di concentrazione 161 contro 44 delle donne). Il calcio è solo settimo nel confronto con gli altri sport quanto a gradimento femminile [ecco un'area di ampio interesse per il mercato

calcistico, NdA], ma nessun altro sport in Italia può però vantare un pubblico così omogeneo. Che il calcio rappresenti un fenomeno di massa lo testimonia infine anche la frequenza con cui viene seguito. Diversamente dal golf, solo per citare un esempio, visto praticamente solo dagli appassionati, il calcio, anche solo una volta ogni tanto, è seguito da tantissime persone.

II.1.2 Gli ultrà

È la parte più agguerrita della tifoseria, quelli che seguono la squadra in trasferta, si sottopongono a qualunque disagio pur di stare al fianco e sostenere i propri colori. Per loro il club è tutto e purtroppo si caratterizzano frequentemente per atti di violenza. Si organizzano in frange con liste di ultrà "gemellati" o rivali, questi ultimi "nemici" con cui scontrarsi ogni volta è possibile. In ogni stagione calcistica si contano i feriti e le vittime di quest'assurda "guerra" combattuta in nome del campanilismo, sia tra gli ultrà che tra le forze dell'ordine che hanno il dovere di opporsi. Una "guerra" anche economicamente costosa sia per lo Stato che deve provvedere a mandare poliziotti e carabinieri negli stadi per tutelare l'ordine pubblico, che per le stesse società: una sentenza dello scorso giugno ha costretto la Juve a risarcire con 90 mila euro (più altri 10 mila quasi di spese giudiziarie) un tifoso della Roma che si era ferito ad una mano a causa dell'esplosione di un fumogeno allo stadio di Torino. La società bianconera è stata ritenuta responsabile per non

aver preso le precauzioni necessari e proprio per evitare inconvenienti del genere (oltre alle continue multe subite da parte dei club anche per l'accensione di fuochi pirotecnici da parte dei tifosi), il Palermo, per fare un esempio, ha reso noto che avrebbe querelato i propri stessi fan ritenuti responsabili di lanci di oggetti e di accensioni di fumogeni peraltro vietati dalla recente normativa anti-violenza.

Perché esistono queste bande contrapposte negli stadi? "In realtà sono solo falsi nemici. Sotto sotto hanno bisogno l'uno dell'altro. Come si fa a sentirsi profondamente milanista senza quelli dell'Inter da odiare? Invece da quando si è deciso di metter fine a questi scontri con l'intervento massiccio della polizia, ecco che tutti gli ultras acquistano un nemico nuovo" (Parks, 2004: 36).

Questi rappresentano una parte minoritaria della tifoseria, stanno generalmente in "curva" e sono gli autori di quelle coreografie che rappresentano uno spettacolo nello spettacolo allo stadio (vedi figg. II.3 e II.4).

Figura II.3 Curva Nord dell'Inter

Fonte: www.free.forumzone.com

Figura II.4 Curva Nord del Palermo

Fonte: foto Tullio Puglia

In Inghilterra il fenomeno del teppismo da stadio, *l'hooliganismo*, è stato sconfitto grazie a uno sforzo congiunto delle autorità e della parte sana di tifosi

e appassionati che hanno capito che per il bene di tutti (non pochi sono stati nel Regno Unito gli episodi di cronaca nera legata al calcio prima che si affrontasse il problema nella sua drammatica dimensione) sarebbe stato meglio debellare il fenomeno ultrà nella sua parte becera e dannosa. "Venti anni fa in Inghilterra i ragazzini andavano allo stadio elettrizzati all'idea di poter finire in qualche situazione violenta mentre ora la certezza della pena ha cambiato il modello di tifoso a cui ispirarsi" (www.goal.com visitato il 14 aprile 2005). La violenza in Inghilterra si è spostata in periferia, fa notare ancora Tim Parks (*op. cit.*: 37), mentre in Italia la violenza all'interno degli stadi è ancora presente anche se il problema è posto alla massima attenzione generale, tanto che il governo ha recentemente emanato una serie di discusse norme rivolte a prevenire la violenza e individuare più facilmente i facinorosi.

"Sembra che i militanti ultrà siano gente che entra ed esce dal confine della collettività ufficiale […], alcune caratteristiche di fondo sono inconfondibili. La prima è una gerarchia fortissima […] a seguire un codice comportamentale basato su vincoli e criteri elementari tipici delle comunità omertose […]. Lo scontro con la polizia è un momento simbolico potentissimo" (Berselli, 2004: 35). L'incidenza di queste persone anche nella gestione societaria è alta, oltre ogni norma di corretto funzionamento del business. Dalle connivenze che i club hanno con i capi ultrà, denunciate sugli organi di stampa nel settembre 2005 dallo stesso ministro agli interni italiano Beppe Pisanu, al caso in cui un allenatore di una squadra di serie A fu obbligato a non far giocare per alcune partite un giocatore colpevole di una "tresca" con la moglie di un capotifoso

(*ibidem*), fino all'inaudita sospensione del derby Roma-Lazio del 21 marzo 2004 decisa da alcuni ultrà scesi sul terreno sul gioco in seguito a un presunto ma inesistente incidente tra un'auto della polizia e un ragazzino fuori dallo stadio Olimpico. Con quest'azione "gli Ultras italiani hanno voluto dire che il pallone sono loro […], è diventato davvero estremismo eversivo […] non ha più nulla a che vedere […] con quella mistica delle botte, nichilista e patologica, che a ventisei anni, l'*hooligan* inglese Kevin raccontò al *Telegraph* per mostrare, con fierezza da reduce, quanto gli era costato tifare per il Liverpool. In Italia non è più così. In Italia l'ultrà della Roma si accorda, nientemeno, con l'ultrà della Lazio […]. Ormai il nostro ultrà è un'animale politico che si sente addosso una strategia che non controlla […], somigliano moltissimo all'Italia di oggi […]. Ultrà è la rabbia di una sconfitta comunque immeritata" (Merlo, 2004: 36). Gli stadi sono diventati così "i posti in cui la scemenza ha diritto pieno […]. La partita di calcio è la libera festa dell'irresponsabilità civile. Allo stadio e in piazza ci dimentichiamo del nostro rigore e della nostra compostezza consegnandoci alla 'follia solitaria' nella quale ci si smarrisce, e anche la ragione si smarrisce. Ma la folla oceanica, si sa, ha virtù psicanalitiche e ti spinge a fare cose di cui ti vergogni" (*ibidem*). Diversamente dai tifosi dunque, di cui s'è parlato nel § II.1.1, ancora lo scrittore inglese Parks sottolinea che "per gli ultras, il club e i grandi campioni mercenari del calcio moderno altro non sono che un male necessario", cogliendo in qualche misura il lato migliore del fenomeno: "Nell'ambito della nostra nostalgia moderna per qualche tipo di comunità che ci possa restituire un senso

di forte e agguerrita solidarietà, gli ultras hanno evitato i peggiori degli eccessi. Non sono un'associazione criminale […]. Hanno inventato invece una forma di fondamentalismo part-time, dentro il quale si possono godere tutte le emozioni di una comunità in guerra, ma senza la necessità di una causa reale riconducibile al mondo della politica o del lavoro" (Parks, 2004: 36).

II.1.3 Gli appassionati

Molto diverso il discorso relativo ai semplici appassionati, caratterizzati da simpatia, ma non tifo, per una squadra o per il gioco del calcio in sé. Questo tipo di domanda va trattata in modo diverso dalle precedenti: si tratta qui di conquistare il segmento di mercato. Ancora più distanti sono gli appassionati di sport in generale, chi cioè non manifesta una particolare attrazione verso il calcio. Per queste persone va pensato ancora qualcosa di diverso.

Pure all'interno di questa categoria ci sono differenze che non vanno trascurate: di sesso, età, classe sociale, reddito e propensione alla spesa. Una persona con un certa possibilità economica preferirà andare a veder la partita in tribuna piuttosto che in curva, preferirà un posto comodo anche se più caro. A questo tipo di spettatore vanno offerti comfort, attenzione per i dettagli e servizi aggiuntivi.

Diversamente i ragazzi, generalmente con minori possibilità di spesa, vorranno partecipare all'atmosfera della curva e saranno disposti ad affrontare

sacrifici come la mancata copertura di questo settore dell'impianto, la necessità di dover arrivare con un certo anticipo per un posto che molto spesso non è nemmeno utilizzato, perché si assiste alla partita in piedi: questi "clienti" avranno bisogno d'altro rispetto ai precedenti, soprattutto prezzi bassi per poter permettersi il biglietto d'ingresso. Le diverse possibilità di segmentazione saranno meglio approfondite nel paragrafo seguente.

II.1.4 Strategie di segmentazione

I club stanno "ritagliando la propria offerta intorno alle richieste della domanda"? (Roberts in AAVV, 2005: 20). Questo si chiede uno degli esperti della già citata società di revisione contabile delle società di calcio. Valutare correttamente l'ampiezza e la qualità della propria clientela sia attuale che potenziale significa fare due cose: "realizzare una stima corretta della propria domanda tramite ricerche appropriate e consultare il mercato. Il forum sembra il più appropriato strumento per farlo" (*ibidem*). Non si può vendere a tutti e non lo si può fare per ciascuno allo stesso modo, indiscriminatamente. "Si vince combattendo quartiere per quartiere, negozio per negozio, vendita dopo vendita" (Arbeit cit. in Kotler, Scott, 2001: 379). Segmentazione significa appunto "suddividere il mercato in gruppi distinti di acquirenti che potrebbero richiedere prodotti e marketing mix specifici". Solo dopo si potrà procedere a definizione del mercato obiettivo e posizionamento del prodotto (*ibidem* e *op.*

cit.: 340). Le basi per la segmentazioni derivano generalmente da quattro variabili: geografiche (luogo di residenza, centro grande o piccolo), demografiche (legate ai dati anagrafici, al reddito, alla religione, all'istruzione), psicografiche (classe sociale e stile di vita) e di comportamento (occasioni d'uso, vantaggi ricercati, fedeltà alla marca, *op. cit.*: 387).

In questi ultimi due ambiti operano i ricercatori qualitativi (o motivazionali), psicologi specializzati che intervistano un campione piccolo ma accuratamente scelto. "L'obiettivo è venire a conoscenza del pensiero di una persona, anche inconscio e profondo" (Tizian, 1999: 173). Una ricerca di questo tipo (generalmente attuata tramite *focus group* o interviste di gruppo) viene solitamente estesa in seguito a parti più ampie di consumatori tramite la ricerca quantitativa. I questionari (somministrati in vari modi, telefono, posta, email, personalmente ecc.) permettono di capire se le tendenze emerse nei *focus group* sono condivise da un numero di persone più vasto e sarà quindi il caso di realizzare o meno l'iniziativa che si è sottoposta a giudizio degli intervistati.

Nella tavola II.3 un esempio di segmentazione con il database del Manchester United che ha raccolto informazioni sui propri clienti-tifosi al fine di segmentarli e "personalizzare" quanto più possibile l'offerta: "Combiniamo i dati dei nostri consumatori con le informazioni sugli stili di vita disponibili in commercio per avere un più chiaro quadro di preferenze e interessi dei nostri clienti" (Manchester United PLC, 2003: 25).

Tavola II.3 *Fan base* Manchester Utd

Segmentazione clienti-tifosi	**.000**
Clienti nel giorno della partita	197
Clienti negli altri giorni	110
Totale clienti correnti	307
Clienti perduti	350
Clienti potenziali	1.931
Totale clienti registrati	2.588

Manchester United PLC, 2004: 21. Nostro adattamento

Gli inglesi, club all'avanguardia nel mondo per le attività di marketing e al quale sarà dedicato un *case study* nel capitolo 4, ha raccolto quasi 2.6 milioni di nomi di "clienti". Li ha inoltre differenziati: coloro che sono stati registrati il giorno della partita o in altri giorni della settimana al *megastore* dello stadio, tramite acquisti *on line* o gli altri mezzi con cui il club viene a contatto con il proprio "parco consumatori" (newsletter, tournée della squadra, varie iniziative di carattere sociale o commerciale).

Fig. II.5 Segmentazione *fan base* del Man Utd nel mondo

Fonte: Manchester United PLC, 2002: 6

Accanto, la figura II.5 evidenzia invece la presenza della *fan-base*, la tifoseria, nel mondo. La figura oltre a testimoniare l'enorme popolarità della squadra, dà il segno di quanto alla dirigenza dell'Old Trafford abbiano le idee chiare in materia di segmentazione. Un'immagine schematica che dà indicazioni su dove il mercato

è più fiorente, dove è invece necessario insistere per incrementare il fatturato. Anche questo si intende con corretta gestione di marketing per i club di calcio: se si individuano (dopo attenta ricerca) aree con diverso potenziale è più facile dimostrare la tesi originaria di questo lavoro: l'ufficio marketing è in grado di minimizzare la dipendenza societaria dai risultati del campo.

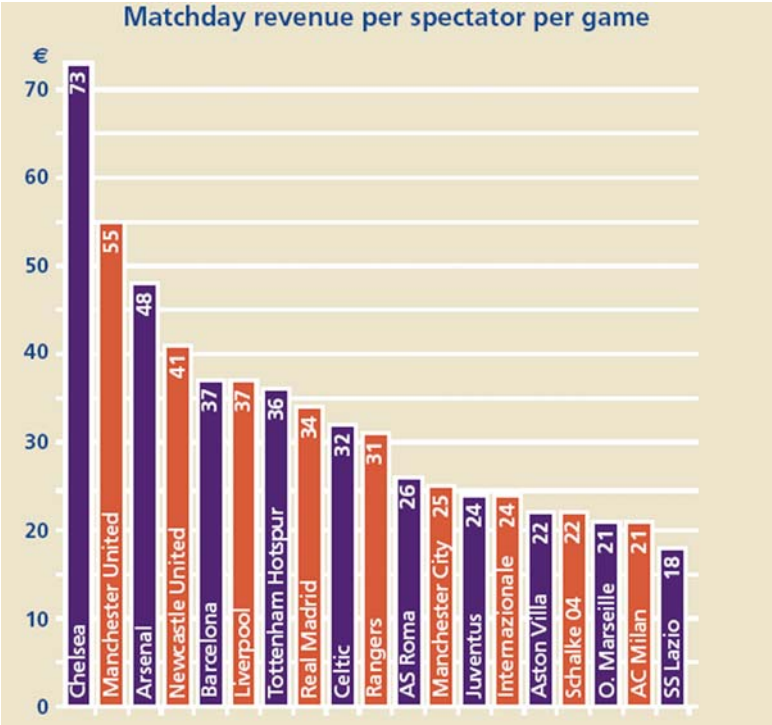
I londinesi dell'Arsenal, dal canto loro, hanno di recente comunicato di avere 11 milioni di tifosi in Europa, 12 in Australia, due in Africa e altrettanti in Nord America (www.sporteconomy.it visitato il 10 agosto 2005), la Juve ne avrebbe invece 54 milioni: 12 in Italia, 25 nel resto d'Europa, 17 negli altri quattro continenti (*La Gazzetta dello Sport*, 2005c: 11).

Proprio i bianconeri torinesi, secondo altri dati, forniscono un altro esempio di efficace segmentazione della tifoseria: capolista con 14 milioni di fan in Italia (dato 2004, +115 mila rispetto al 2003) e con trend in crescita se si guardano anche gli anni precedenti, domina anche nel territorio delle rivali, come in Lombardia, la regione delle altre due "grandi" del calcio italiano, Milan ed Inter. In realtà i bianconeri dominano in tutta Italia: nord-est 36,6% di preferenze, sud e isole (33,4%), nord-ovest (31,3%), centro (28,7%) (www.sporteconomy.it visitato il 20 agosto 2005). Alle spalle della Juve, ci sono Milan (5 milioni di tifosi), Inter (4,7), Roma (1,9) e Fiorentina (un milione, Sgambato, 2004: 11).

Anche per l'estero i torinesi dispongono di dati dettagliati: in Cina, tra i 183 milioni di "interessati" al marchio Juve, il 67% sono uomini, il 33% donne,

l'età media è di 35., anni, la scolarità elevata con il 47% di laureati o universitari.

Figura II.6 Media introiti per spettatore a partita



Fonte: AAVV, 2005: 21

Infine, e sono ancora una volta i britannici ai primi posti, la figura II.6 mostra che le prime otto squadre nella classifica per incassi da singolo spettatore provengono dal Regno Unito.

Non è un problema di quantità di spettatori: il Manchester Utd ha una media di presenze inferiore a quella del Real Madrid (67.600 contro 67.500) ma incassi superiori di 32,4 milioni di euro. Il Chelsea è solo 15° in classifica per presenze allo stadio (Stamford Bridge ospita in media 39.700) ma è nettamente al comando per incassi ricevendo da ciascuno spettatore 73 euro contro i 55 del Man Utd secondo.

Certo in Inghilterra il biglietto costa generalmente di più che nel resto d'Europa ma negli stadi c'è ugualmente grande affluenza. Il MU ha riempito

nella passata stagione il 99,5% dell'Old Trafford, il Chelsea il 98,7% di Stamford Bridge, l'Arsenal il 98,6% di Highbury (www.sporteconomy.it visitato il 18 giugno 2005): i numeri danno il segno della soddisfazione di chi frequenta gli stadi figlia della capacità britannica di creare ambienti accoglienti per tutti i diversi "clienti" che spendono poi le proprie sterline in tanti modi nell'area dell'impianto (cfr. § II.2.2.1). "Di per sé una grande folla allo stadio non garantisce gli introiti più alti. Il Borussia Dortmund ha la più alta media di presenze in Europa (79.600 persone) ma non fa parte delle 20 società più ricche d'Europa" (Roberts in AAVV, 2005: 21). La parola chiave è quindi diversificazione, "grazie all'impiego di focalizzate tecniche di management per la relazione con la clientela" (*ibidem*). Si dimostra qui la tesi originaria: anche con presenze più basse (vedi le società inglesi rispetto all'esempio di Dortmund in Germania) si può incassare di più a patto che l'attenzione di marketing verso il *customer service* sia alta.

Una nuova possibilità di segmentazione in Italia, infine, è venuta quest'anno grazie alla nuova legge sulla sicurezza negli stadi citata in precedenza, che ha obbligato le società ad emettere biglietti nominativi (cfr. § II.3.1.2). Ogni tagliando cioè deve recare il nome del possessore. Al di là delle ragioni di sicurezza, ogni club avrà in dote una mole enorme di dati personali: a ogni nome corrisponderà il settore scelto con conseguenti ripercussioni in materia di marketing. Questi dati andranno a completare quelli già in possesso delle società, in riferimento agli abbonati, fornendo un quadro completo su ciascuna

persona che mette piede allo stadio e che diventa *target* per altre iniziative commerciali.

II.1.4.1 Customer Relationship Management

Il metodo di management strategico per le relazioni con la clientela (*Customer Relationship Management*, CRM) è stato messo a punto dalla Gartner, società leader nella ricerca e nella consulenza legata all'*Information Technology*. È un sistema per migliorare il rapporto con i consumatori del servizio personalizzando la relazione, e in questo paragrafo si vuole dimostrare come, in un caso specifico, l'adozione di una struttura manageriale nel trattare con la tifoseria e la clientela in generale, porti a buoni risultati. In particolare il CRM consta di otto fasi, includendo "*training* dei dipendenti, modifiche del processo di *business* basato sui bisogni dei consumatori e sull'adozione di importanti sistemi di IT [Information Technology, NdA) (inclusi software e forse hardware) e/o l'uso di servizi IT che abilitino l'organizzazione o l'azienda a seguire la strategia CRM". Non è solo "software ma una strategia completa" (www.wikipedia.org, *the free encyclopedia*, visitato il 10 ottobre 2005).

Ecco come il Paris Saint Germain ha utilizzato i principi appena elencati per incrementare il suo business (Thompson, 2004). Il problema del Psg era di ottenere più introiti dalla tifoseria, ma il club parigino mancava di adeguate informazioni su di essi e aveva larghi vuoti al "Parco dei Principi", lo stadio di

casa. Il sistema CRM si propone di aiutare nella realizzazione della tesi di quest'elaborato: ridurre la dipendenza dei conti societari dai risultati del campo. Il Psg si pose l'obiettivo di incrementare i ricavi, aumentando il numero di biglietti venduti e ricavando di più dal merchandising. Applicò la struttura del CRM in quattro fasi: 1) "semplificare, migliorare ed espandere il servizio per i clienti" (*op. cit.*: 2). I parigini sostituirono tutti i numeri di telefono del club con uno solo, gratuito, a disposizione dei supporter. In tre mesi furono istruiti addetti del call center, per rispondere a domande sui biglietti e a richieste di informazioni sulla partita. Contemporaneamente, furono aumentati il numero dei punti vendita dei negozi Psg (incluso uno a Champs-Elysees) e gli uffici per i biglietti. 2) "Migliorare la lealtà della tifoseria" (*ibidem*). Fu creata la carta "Esprit Club" ["Spirito del club", NdA], una carta fedeltà a punti per i fan più vicini alla squadra. Anche in questo caso furono necessari tre mesi. 3) "Estendere in profondità e ampiezza le relazioni business *to* business" (*op. cit.*: 3). Ancora tre mesi di lavoro per migliorare i rapporti, ad esempio, con gli sponsor. 4) "Ridurre i costi di distribuzione" (*ibidem*), grazie a un nuovo sistema di sottoscrizione per la newsletter.

Nel club parigino si verificarono tre grandi cambiamenti: culturale (verso un interesse comune nei riguardi dei tifosi), di marketing (dall'essere *product oriented* al *customer oriented*) e tecnologico. In particolare in quest'ultimo ambito fu adottato il sistema Oracle E-Business e fu creato un dipartimento ad hoc, legato all'IT, per gestire il progetto.

I risultati diedero ragione a chi aveva pensato al CRM in particolare, ma in generale a una attenzione maggiore ai "consumatori" del Psg (*op. cit.*: 4-6) da 20 mila sottoscrittori della newsletter, i membri del "Programma Fedeltà" divennero 80 mila più altri 40 mila nomi noti come tifosi regolari, con un significativo incremento mensile. Di ciascun individuo al club erano in possesso dei dati personali. L'obiettivo del 2005 è stato di avere un *data base* di 300 mila tifosi. Grazie ai dati ottenuti, nel 2002 e 2003 sono state avviate (via email ed sms per tenere bassi i costi, ridotti di 40 mila euro) 18 diverse campagne segmentate per età, sesso, luogo di residenza, tipologia, selezionando il miglior obiettivo, prodotto e media per ciascuna offerta. Il risultato è stato un aumento di 500 mila acquirenti di biglietti, più merchandising e biglietti venduti. Le chiamate gestite sono 250 mila all'anno, i possessori della carta "Esprit Club" hanno priorità per i biglietti delle gare di cartello e possono acquistare *on line* e via call center, per le gare meno invitanti i tifosi sono contattati via sms o email e offerte loro condizioni speciali. Un nuovo *magazine* è stato lanciato per la pubblicità a prezzi ridotti (i costi in meno sono stati equivalenti a 40 mila €), anche grazie ad un tasso di sottoscrizione del 10 per cento, contro appena l'1% del passato.

Per concludere, gli introiti derivanti dalla *supportership*, uniti ai costi ridotti, hanno registrato un aumento di quasi 600 mila € e, patrimonio forse ancor più importante, la *customer satisfaction* è migliorata. Il Psg ha cominciato a muoversi nella giusta direzione mostrando come si possa diminuire la dipendenza dai risultati creando una forte comunità intorno al club.

II.1.5 Sponsor

Come già accennato, assolutamente diverso dal *mass market* è il *business market*, il mercato in cui si muovono le aziende e i rapporti da intrattenere con esse. La parola "sponsor" proviene originariamente dal latino "spondere" ossia "obbligarsi, dare garanzia, farsi mallevadore".

Indica l'impresa o ente che a fronte di un pagamento ottiene in cambio una specifica menzione da parte di un'altra organizzazione, nel caso in esame società di calcio.

Il *business marketing* si occupa tipicamente di un numero di referenti molto inferiore rispetto al *mass marketing* (cfr. tav. II.1), il rapporto dev'essere quindi diretto ed estremamente curato.

I dati sono incoraggianti per gli sponsor del calcio in Italia, che continuano a investire (111 milioni per la serie A 2003/04) (Sgambato, 2004: 11), proprio grazie ai ritorni in fatto di audience e in virtù della natura interclassista di questo sport.

"Nella stagione calcistica di serie A 2003/04 a fronte di investimenti per circa 55 milioni, i *main* sponsor, gli sponsor principali, hanno beneficiato di un "valore equivalente" di 61 milioni. In altre parole, per ottenere la stessa notorietà attraverso l'*advertising* classico le società partner avrebbero dovuto spendere sei milioni di euro in più" (*ibidem*).

Nel dettaglio, un'analisi condotta dall'agenzia Sport+ Markt Ag (cit. in www.sporteconomy.it visitato l'8 luglio 2005) evidenzia che l'abbinamento tra

la Juve e lo sponsor della passata stagione, Sky, è stato degno di un 15% di ricordo spontaneo da parte del pubblico sottoposto a test. Il 30% cioè degli intervistati, senza alcuna sollecitazione, ha ricordato che l'emittente tv era lo sponsor della Juve, addirittura il 17% (in incredibile aumento) l'abbinamento non più esistente tra Lazio e Parmacotto.

La spesa media per diventare *main* sponsor di un grande club in Italia varia da sette a dieci milioni di euro, per i medio-piccoli club tra ottocentomila e tre milioni (Sgambato 2004: 11). La serie A italiana è un "contenitore" di sponsorizzazioni del valore stimato di 77,4 milioni di € (www.sporteconomy.it visitato il 28 agosto 2005), in crescita rispetto ai 67,8 della passata stagione (Vulpis, 2004c: 18). Nell'annata attuale, come visto in precedenza (cfr. § 1.2) il record spetta al contratto Juve-Tamoil che ammonta a una cifra di circa 23 milioni di €, l'accordo minimo è quello che lega il Messina al caffè Miscela d'Oro per 650 mila euro annue. I settori merceologici maggiormente rappresentati sulle maglie delle squadre sono quelli bancario/assicurativo e degli enti locali (4 abbinamenti), ma maggior afflusso di denaro arriva da quello degli idrocarburi (grazie soprattutto a Tamoil) dal quale provengono 26,5 milioni. Infine, per fare un raffronto, nella stagione scorsa i club inglesi di Premier League hanno incassato l'equivalente di 60,82 milioni di euro, i tedeschi della Bundesliga 88,8 (*ibidem*). Il costo medio di una sponsorizzazione in Germania è il più caro d'Europa, stando ai dati presentati a Londra nel dicembre scorso (Vulpis, 2004d: 20): far scrivere un nome su una maglia costa in media 4,9 milioni di euro, segue l'Italia con 3,6.

Complessivamente, secondo uno studio della società tedesca Sport+MarktAg, il valore complessivo delle *jersey-sponsorship*, delle sponsorizzazioni sulla maglietta, hanno avuto in Europa un valore di 330,8 milioni di € nella stagione 2004-05, dieci in più rispetto alla precedente annata (*ibidem*).

Lo sport è il settore in cui si sponsorizza di più in Italia, secondo StageUp (ricerca citata in Belloni, 2005: 18), precisamente i due terzi del budget totale, 1.059 milioni di € nel 2005, +1% rispetto all'anno prima. Seguono il settore sociale (362 milioni, +4%) e la cultura (235, +1,3%). Nel futuro la sponsorizzazione sportiva in Italia, secondo lo studio, perderà il 2% sia per quanto riguarda le squadre (da 407 a 400 milioni), che i testimonial (da 208 a 206 mln) ma ne guadagneranno gli eventi (il 6%, da 394 a 416 milioni).

I dati relativi agli spot nel 2004 confermano l'importanza dello sport per le aziende sponsorizzanti (indagine Media Planning Group in Plazzotta, 2005: 21).

Il messaggio pubblicitario con gli ascolti più alti (realizzato per Adidas) è "passato" su Rai 1 durante Italia-Svezia, Europei di calcio, il 18/6/'04: un record di oltre 17 milioni di ascolti medi[14]. Al 2° posto con 16,7 milioni di telespettatori lo spot Opel Astra sempre su Rai 1, in Italia-Bulgaria, (Europei, 22/6/'04), 3° Gillette Sensor 3 (16,5 mln), nella stessa partita.

Tutta la "top 20" degli spot su Rai 1 nel 2004 fa riferimento agli Europei portoghesi. Su Rai 3 la pubblicità per Fiat Summer Check-Up ha avuto 6,3 milioni di ascolti l'8 giugno 2004 durante gli Europei Under 21 per il match

[14] Rapporto tra la somma degli spettatori per ciascun minuto di un dato intervallo e il numero di minuti dell'intervallo temporale considerato (Brigida, Di Francia, Vesme 1993:173)

Italia-Serbia, mentre su Italia 1 il massimo ascolto (8,1 milioni di telespettatori) si è avuto in occasione della partita Deportivo La Coruña-Milan del 7 aprile in Champions League (Ford Focus C-Max). Infine, su La7, la campagna per la Citizen Promaster è stata vista da 1,7 milioni di persone durante il match di Coppa Uefa Middlesbourgh-Lazio del 4 novembre.

Anche l'estero la scelta del calcio non accenna a calare. Complessivamente, nella prima metà del 2005 è stato registrato un notevole incremento per quanto riguarda la raccolta di sponsorizzazioni sportive: 4,8 contro 3,3 miliardi di dollari dello stesso periodo del 2004, secondo una ricerca di The World Sponsorship Monitor (www.sporteconomy.it visitato il 12 agosto 2005). La proiezione per il 2005 superava decisamente i 6,4 miliardi di dollari dell'anno scorso, attestandosi a oltre 8 miliardi.

Nei due paragrafi seguenti analizzeremo le forme di sponsorizzazione principali: *main sponsor* e in generale la *sponsorship* commerciale e quella tecnica.

II.1.5.1 Gli sponsor commerciali

Sono le aziende che legano il proprio nome a quello della squadra e la "combinazione" è interessante perché oltre a trasferire allo sponsor la notorietà e la visibilità del club e dei suoi campioni in tutte le classi sociali,

“consegnano” anche i valori positivi dello sport (fatica, gioco di squadra, successo meritato) e il suo prestigio.

Per fare un esempio, nel campionato 2003/04 il Milan ha ottenuto oltre 11 miliardi e 400 milioni di audience cumulata (tutti coloro che hanno visto almeno una volta i rossoneri) e una copertura tv di 247 emittenti (10 italiane, 62 europee, 175 nel resto del mondo) (www.sporteconomy.it visitato il 6 giugno 2005).

Rispetto alla sponsorizzazione tradizionale, in ambito sportivo c’è il limite di poter solo comunicare il nome aziendale, lo sponsor otterrà quindi solo un messaggio istituzionale (o per uno dei suoi prodotti, come ha fatto ad esempio la casa cinematografica Columbia Tristan che sulle maglie del Chievo ha pubblicizzato i vari film in uscita talvolta adattando graficamente la maglia al tema della pellicola) ma avrà il vantaggio di godere degli spazi indiretti dedicati dai mass media alle squadre di calcio.

Un’azienda può decidere di sponsorizzare una squadra avendo obiettivi di varia natura: territoriale, può volersi espandere dal punto di vista delle vendite in una determinata zona e per questo si legherà alla squadra di una città, può voler aumentare la propria notorietà in generale o introdursi in un certo ambiente sfruttando la cassa di risonanza del football.

Considerata l’elevata identificazione che ogni “campanile” ha con la propria squadra, legarsi al club cittadino farà notare con favore il marchio nell’area geografica dove vivono i tifosi (seppure con il rischio di mostrarsi in cattiva luce agli occhi dei supporter rivali). Fu questo, ad esempio, che spinse anni fa la

Barilla a legarsi alla Roma (Cherubini, 2003: 192): l'azienda emiliana voleva espandere il proprio mercato a sud e dove meglio che a Roma? Fu una scelta particolarmente fortunata: mai come in quegli anni la squadra giallorosa ottenne successi sportivi e difficilmente tra i suoi milioni di tifosi sarà dimenticato che sulle maglie c'era il nome Barilla.

"Sono tanti oggi i giovani che identificano l''autentica' maglietta del club dal nome dello sponsor. Ciò significa alto 'riconoscimento' per tanti sponsor, ed è un argomento cruciale, ma non possiamo dire realmente se la sponsorizzazione aiuti a vendere il prodotto"[15]. Si può comunque dire, rimanendo in quest'ambito, che "una ricerca del '95 in Inghilterra suggeriva che il 29,5% di tutti i tifosi trovava 'più attraenti' i prodotti associati al club" (*ibidem*).

Oltre a numero e "qualità" di tifosi e appassionati del club (cfr. segmentazione in par. II.1.4) sono i suoi valori ad interessare gli sponsor. Quando, ad esempio, il marchio automobilistico Opel ha voluto cambiare la propria immagine da produttore di macchine solide e tradizionali ad azienda che realizza auto moderne e aggressive, si è rivolta al calcio differenziando anche i mercati europei: in Italia s'è legata al Milan, in Germania al Borussia Dortmund (Cherubini, 2003: 193).

Come si fa a scegliere il team giusto da sponsorizzare? Basta affidarsi all'intuito? Evidentemente no, è necessario come sempre in tema di marketing applicato al calcio svolgere adeguate ricerche. Esistono alcuni strumenti per

[15] Centro di Sociologia dello Sport dell'Università di Leicester in www.le.ac.uk visitato il 13 aprile 2005.

conoscere la compatibilità tra i valori-chiave (*key values*) di club e aziende sponsor, una delle quali, solo a titolo di esempio, è la matrice a doppio ingresso (vedi tavola II.4).

Allo scopo di capire quale funzionalità potenziale può avere un accordo di sponsorizzazione con una squadra si possono ricercare anche tutte le componenti comuni con il partner commerciale: pubblico di riferimento, caratteri demografici di interesse, *target* economico coincidente.

Tavola II.4 Esempio di combinazioni di *sponsorship* tra aziende commerciali e squadre sportive

	Aziende leader per notorietà e immagine	**Aziende di media notorietà**	**Aziende di notorietà locale**	**Aziende di bassa notorietà ed immagine indefinita**
Sport alta popolarità	Team/atleti + Eventi ++	Team/atleti **++** Eventi -	Team/atleti --- Eventi --	Team/atleti -- Eventi --
Sport media popolarità	Team/atleti -- Eventi -	Team/atleti + Eventi +	Team/atleti ++ Eventi +	Team/atleti -- Eventi --
Sport nuovi	Team/atleti 0 Eventi 0	Team/atleti ++ Eventi ++	Team/atleti + Eventi +	Team/atleti - Eventi -
Sport molto targettizzati	Team/atleti ++ Eventi ++	Team/atleti ++ Eventi ++	Team/atleti ++ Eventi ++	Team/atleti ++ Eventi +
Testimonial	Team/atleti ++ Eventi np	Team/atleti - Eventi np	Team/atleti - Eventi np	Team/atleti -- Eventi np
Eventi speciali	Team/atleti np Eventi -	Team/atleti np Eventi -	Team/atleti np Eventi --	Team/atleti np Eventi --

Legenda:	++ = molto funzionale	+ = funzionale	**0**= non valutabile	- = poco funzionale	-- = per nulla funzionale	**np** = non praticabile

Fonte: Sport System Italia cit. in Cherubini, 2003: 247. Nostro adattamento

Lipton per il suo Ice Tea ha analizzato l'immagine posseduta dal movimento ciclistico in Italia prima di decidere se e cosa sponsorizzare. Ne è venuto fuori che tra i valori emergenti dal ciclismo ci fossero quelli di uno sport popolare, salutare, competitivo e non violento (*op. cit*: 194). Interessavano l'azienda, c'era corrispondenza tra il profilo della compagnia e quello dello sport?

Ma oltre a un'analisi qualitativa del genere, che presuppone che il club conosca chi segue la squadra e quindi abbia svolto analisi su tifosi e simpatizzanti, più comuni sono le analisi quantitative, cioè il "costo/contatto" o CPC ("rapporto tra costo pubblicitario del veicolo utilizzato e audience utile", ossia il numero di contatti che è possibile ottenere, Brigida, Francia, Di Vesme, 1993: 256). Il CPC è l'erede del "principio del minutaggio" che negli anni '70 uno dei primi grandi sponsor dello sport italiano, Giovanni Borghi della Ignis, utilizzava per misurare il valore dell'investimento: per quanti minuti il nome della mia azienda è apparso in tv? Poi, "divido la cifra che spendo per la somma ottenuta. Se risulta un costo inferiore a Carosello, allora ci ho guadagnato, altrimenti ci ho rimesso" (Cherubini, 2003: 224-225).

Se i metodi di Borghi rappresentano il passato, il "costo/contatto" è il presente che deve fare i conti con sempre nuovi strumenti di misurazione dell'efficacia della sponsorizzazione. L'indice di percezione visiva, cui vengono sottoposti i cartelloni allo stadio da parte di finti spettatori che fungono da gruppo-test, è uno di questi. Il metodo denominato "Magellan" è un altro ancora: software in grado di fornire informazioni quali "presenza multipla o singola del marchio in video, numero di sponsor in video contemporaneamente

[…], percentuale di occupazione del logo misurato, posizionamento sullo schermo del logo misurato (al centro, parte superiore, inferiore, sinistra, destra)" (www.sporteconomy.it visitato il 26 luglio 2005).

La misurazione dei *brand* calcistici e di tutto quanto vi ruota intorno non è dissimile da rispetto ad altri settori commerciali, facendo capo in fin dei conti a test quantitativi e qualitativi tra loro, come illustrato in precedenza in materia di segmentazione della tifoseria.

Una squadra di calcio è un "veicolo" come un altro, è comparabile ad una trasmissione tv, una pagina di giornale o un cartellone pubblicitario che si trova per strada.

La sponsorizzazione di una squadra di calcio o di un campione comunicano peraltro in maniera chiara e facilmente comprensibile. I campioni, la vittoria, la competizione sono "argomenti" di presa molto popolare, le idee che trasmettono al pubblico, e di cui le aziende sponsorizzatrici si appropriano, sono quelle di gioventù, vivacità, emotività più che razionalità, cioè quel che serve in un mercato indifferenziato come quello attuale fatto di merci molto simili tra loro (*commodity*).

Ma proprio lo stretto legame con le imprese dei calciatori può risultare un'arma a doppio taglio: così come può portare ottimi risultati, può essere perdente. È il caso ad esempio degli sponsor che si sono legati alla Nazionale italiana eliminata al primo turno ai Campionati Europei 2004 in Portogallo. "È stato un investimento senza ritorni adeguati", dice a *La Gazzetta dello Sport* Giovanni Palazzi della società di sport business StageUp. Le aziende hanno

detto al pubblico "Noi siamo con l'Italia, indipendentemente dalle vittorie […]. Gli spot costavano da 335 mila a 1.250 mila euro a "modulo", cioè a seconda della posizione del passaggio pubblicitario, anche se ormai i contratti prevedono 'clausole risarcitorie', cioè si viene compensati con spazi gratuiti nei mesi successivi […]. Secondo una ricerca compiuta da Eta Meta Research la perdita per chi ha investito sul torneo portoghese potrebbe superare il 65-70% […] ma per chi ha legato il proprio nome a una promozione nel torneo, ad esempio Fuji con prodotti *brandizzati*, facendo super assortimenti nei punti vendita, la perdita è senza soluzioni" (Arcidiacono, 2004: 11)

Gli spazi di cui gli sponsor possono usufruire sono anzitutto e tradizionalmente quelli sulle divise, ma non c'è soltanto la maglia della prima squadra. Non va trascurata infatti l'importanza di tutte le squadre giovanili che, in società dove il vivaio è molto curato, possono accogliere svariate migliaia di bambini (il Chievo ha nella propria orbita 90 formazioni giovanili e 11.000 allievi, Belloni, 2005: 18), con il seguito di familiari e amici che assistono alle partite.

Innovazioni, del resto, non ne mancano in questo campo. In Premier League dove gli investimenti sulle *jersey-sponsorship* sono calate per una cifra pari a 7,2 milioni di euro in tre anni, sono stati inventati nuovi formati. Lo Scunthorpe United (società di terza divisione) mostra il marchio Jeep sulla parte posteriore dei calzoncini, "sistemazione" tecnicamente definita *short-sponsorship*. È un'iniziativa presa sulla scia del calcio francese e di quello sudamericano che

però soffrono già per una sorta di "effetto puzzle" con presenza invasiva dei marchi, maniche e parte posteriore della maglietta incluse. In Uruguay gli sponsor sulla casacca arrivano anche a quattro (*Italia Oggi*, 2005c: 15 e 2004a: 17). In Italia dalla passata stagione è possibile farsi sponsorizzare in una sola partita dal particolare interesse (solo alla prima giornata in questa stagione Fidenza Village ha sponsorizzato il Parma) o dare spazio a più di un marchio aziendale sulla maglia, e se proprio nell'annata 2004/05 la Reggina ha incrementato del 25% gli introiti da sponsor grazie alla presenza contemporanea di due marchi (Vulpis, 2005b: 19), in questa stagione il Chievo ha addirittura tre sponsor a rotazione.

A questi spazi vanno aggiunti la cartellonistica dello stadio (la Carlsberg ha pagato per 3 stagioni ai londinesi del Tottenham una cifra oscillante tra 1,5 e 2 mln per la presenza in cartelloni e maxischermi a White Hart Lane, *Italia Oggi* 2004b) mln di € con la novità dei *ledwall* luminosi di recentissima introduzione, che danno la possibilità a chi voglia piazzare il nome a bordo campo di aver maggior visibilità rispetto ai tradizionali rotor statici, permettendo altresì di personalizzare il messaggio regolando la luminosità del pannello. Anche grazie a quest'innovazione il Barcellona ha annunciato di aver raddoppiato i risultati economici dell'area marketing-commerciale, sfruttando pure le aree destinate agli allenamenti (www.sporteconomy.it visitato il 22 agosto 2005).

Ancora, ci sono spazi nei "fondali" per le interviste tv (i pannelli alle spalle degli intervistati), nei comunicati audio diffusi all'interno degli stadi, nelle pagine delle riviste ufficiali dei club, nei comunicati societari.

Nell'ottica di un uso dello stadio più efficiente, inoltre (cfr. par. II.2.2.1) si può mettere a disposizione dello sponsor uno spazio all'interno del centro sportivo (*hospitality*) così come hanno fatto gli olandesi dell'Ajax con la banca Abn Amro (Cherubini, 2003: 192) o come fanno le società inglesi cui le *corporate boxes* fruttano da 20 a 30 mila sterline l'anno, 30-45 mila euro circa (Braghero, Perfumo, Ravano, 1999: 211).

Un'ulteriore ed estemporanea possibilità è stata sperimentata allo stadio Olimpico di Roma dove è stato realizzato uno spettacolo di "sponsor-danza": la Regione Campania per sponsorizzarsi ha fatto mettere in scena un balletto prima del big-match Roma-Juventus. Una trovata che i diretti interessati hanno giudicato interessante: "Il costo è stato di dieci volte inferiore a uno spazio tv analogo" (Saitta, 2005: 18).

Le società devono naturalmente mettere a disposizione degli sponsor, sia attuali che potenziali, tutto quanto di cui necessitano per sapere come sono investiti i loro soldi. Gli interlocutori devono essere messi in grado di quantificare subito il proprio investimento: devono conoscere numero e qualità degli spazi sui mass media a stampa e in tv (indice di occupazione), quantità e qualità della tifoseria, come e quanto il marchio aziendale sarà fotografato e inquadrato da giornali e tv (indice di visibilità; al Milan 2004/05 per fare un esempio ne hanno avuta 1.436 ore) con tanto di dati cronometrici, numero di primi e secondi piani, avere documenti stampa, video e radio, dati e commenti sull'importanza del club. Per quanto riguarda la rivista ufficiale, ancora, andrebbero forniti numero e segmentazione dei lettori, se il cliente-azienda c'è

già va “fidelizzato”, il rapporto va curato e si può estendere anche ai singoli giocatori del club qualora il diritto d’immagine appartenga alla società.

Per presentare le proprie credenziali si può pensare ad una *convention* invitando le aziende potenzialmente interessate. Quello che ha fatto ancora il Milan rivolgendosi alle imprese giapponesi in occasione delle trasferte a Tokyo per la Toyota Cup, la partita che assegna il titolo di campione del mondo per club. Si noti, a proposito, la sponsorizzazione della casa automobilistica Toyota legata, come si diceva, ad un singolo evento.

Il budget delle imprese generalmente destinato alla sponsorizzazione (anche se non c’è una regola vigente) si aggira intorno al 2-4% del giro d’affari (Cherubini, 2003: 242). una percentuale utile anche per fare lo *screening* tra le aziende potenzialmente interessate. Ci si può anche rivolgere all’esterno, ad agenzie specializzate che generalmente percepiscono una percentuale che si aggira tra il 10 e il 20% sul contratto procurato (*op. cit.*: 244).

Alla fine dell’accordo se non altro per il contributo d’immagine che anche lo sponsor, specialmente se di grosso nome, garantisce alla squadra, va mantenuto il rapporto. Sono tante le iniziative che è possibile avviare quando la *partnership* è terminata: ad esempio l’azienda ex sponsor può acquistare biglietti e di abbonamenti da regalare poi ai propri dipendenti sotto forma di incentivo.

Altri sponsor, meno importanti del *main*, legano il proprio nome a quello delle squadre: gold sponsor e altri partner a vario titolo concorrono per

affiancare il nome aziendale al marchio del club. Anche per loro naturalmente valgono tutti i doveri che le società hanno nei riguardi della *sponsorship* maggiore e anche per essi sono valide tutte le note espresse per il partner più significativo della squadra.

II.1.5.2. Gli sponsor tecnici

Il discorso relativo agli sponsor tecnici (scarpe, divise di gioco e materiale sportivo in genere utilizzato dalla squadra) è più complesso perché entra nell'ambito delle prestazioni calcistiche, quindi del servizio primario offerto.

Ma se particolare cura dev'essere posta nello scegliere la giusta azienda proprio perché i prodotti incideranno direttamente sulla squadra, i vantaggi dell'impresa nel caso di buoni risultati saranno notevoli. La compagnia godrà infatti di una visibilità molto ampia, come accade allo sponsor commerciale, e inoltre testimonierà direttamente al pubblico, in una sorta di prova dal vivo, la validità del proprio prodotto: milioni di persone potranno constatare senza tema di smentita le "grandi giocate che quel calciatore fa con quelle scarpe".

Il rapporto con lo sponsor tecnico più ampliarsi così tanto da creare una simbiosi con il club/l'organizzazione sportiva sponsorizzata.

Vari esempi a proposito sono forniti dalla Nike che con l'Nba, la Lega statunitense di basket professionistico, ha dato vita al "Nike Nba Thunder Tour", un torneo itinerante che permette agli abitanti delle vari città raggiunte

dalla manifestazione di partecipare al gioco e alla Nike di andare a conoscere i potenziali clienti direttamente dove vivono. Con il Manchester United inoltre, l'azienda della *swoosh*, dal nome del simbolo che l'ha resa famosa, organizza ogni anno la Premier Cup, torneo di calcio che coinvolge migliaia di ragazzi in tutto il mondo. Grazie a questa *joint-venture* l'impresa sfrutta la fan *base* del club nei mercati asiatici e la squadra la leadership di settore della Nike.

Un ultimo esempio di identificazione azienda-atleta-team lo fornisce ancora la Nike con Michael Jordan, per molti il più grande giocatore di basket di tutti i tempi, conosciuto con il soprannome di *Air*, dal nome delle sue scarpe. Ancora l'azienda dell'Oregon ha dato vita ad accordi con alcuni tra i più grandi club europei (due per tutti Manchester United e Juve), firmando accordi che le permettono di gestire il merchandising di queste società. Una nuova via, dunque, che trasforma il rapporto club-sponsor tanto che sarebbe forse più corretto non parlare più di sponsorizzazione ma di partnership tra aziende di diversi settori commerciali che reciprocamente collaborano. La stessa società statunitense, firmando un contratto con la Nazionale brasiliana, per 250 milioni di dollari, ha impegnato i verde-oro a giocare cinque partite sponsorizzate Nike in ogni stagione. Stesso discorso per gli inglesi dell'Arsenal, obbligati a disputare un torneo estivo targato Nike. Si vede come certe firme non si accontentino più di apporre il proprio nome sulla maglia ma vogliono giocare la propria partita al fianco delle squadre. Il tornaconto economico che se ne ha dà però alle società uno spazio maggiore per gestire i club anche in caso di un periodo di insuccesso sportivo, come si vuole dimostrare in questa tesi.

Infine, l'ambito dei cosiddetti "fornitori" ufficiali, ovvero altri partner meno importanti dello sponsor tecnico che forniscono materiale di vario genere associandosi al nome del club: dall'acqua alle apparecchiature informatiche, dai drink energetici alle auto, non c'è settore commerciale che non sia entrato nel mondo del calcio.

Per concludere, le cifre del settore. Lo sponsor tecnico che garantisce più soldi è la già ampiamente citata Nike al Manchester United (33,1 milioni di euro annue, ma con il tipo di accordo citato in precedenza, cfr. § IV.5.1.2). In dettaglio, nella tavola II.5, la classifica europea per gli introiti stagionali da sponsor tecnici.

Tavola II.5 Introiti annui da sponsor tecnici (in milioni di €)

	Squadra	**Milioni di euro**	**Azienda sponsor**
1	Manchester Utd (Ing)	33,1	Nike
2	Inghilterra	21,1	Umbro
3	Real Madrid (Spa)	20,6	Adidas
4	Chelsea (Ing)	17,4	Adidas
5	Juventus (Ita)	12,9	Nike
6	Barcellona (Spa)	12	Nike

Fonte: *La Gazzetta Sportiva*, 2005a: 17

II.2 Offerta, concorrenza, controllo e ambiente

"Football is a show business,
and all clubs must create,
run and commercialise the show"
(A.T. Kearney, 2004: 11)

Il presente paragrafo prosegue nella parte strategico-analitica della gestione delle società di calcio. Si occuperà di approfondire il lato dell'offerta (dopo quello della domanda del paragrafo precedente) e della concorrenza. Inoltre si svilupperanno i temi relativi al controllo di marketing e all'ambiente, sia interno che esterno, con il quale i club si trovano a dover fare i conti.

II.2.1 L'offerta primaria

Le società di calcio vendono partite, fondamentalmente. Queste possono essere vissute in maniera diversa da chi segue la squadra (cfr. § II.1), ma l'*asset*, il bene essenziale di una società di calcio, sono i calciatori.

Il risultato è l'ossessione dei tifosi e dei dirigenti: "Nel calcio e nello sport in generale non ci sono quote di mercato: ci sono trofei unici e per conquistarli si fa qualunque tipo di investimento" (Adriano Galliani, vicepresidente Milan e capo Lega Calcio ad "Expogoal" 2004).

Questo servizio primario condiziona le attività delle società: gli introiti da biglietti e abbonamenti, quelli commerciali, i diritti media e quelli legati al marchio, i contributi delle leghe cui appartengono. Tutte le operazioni di

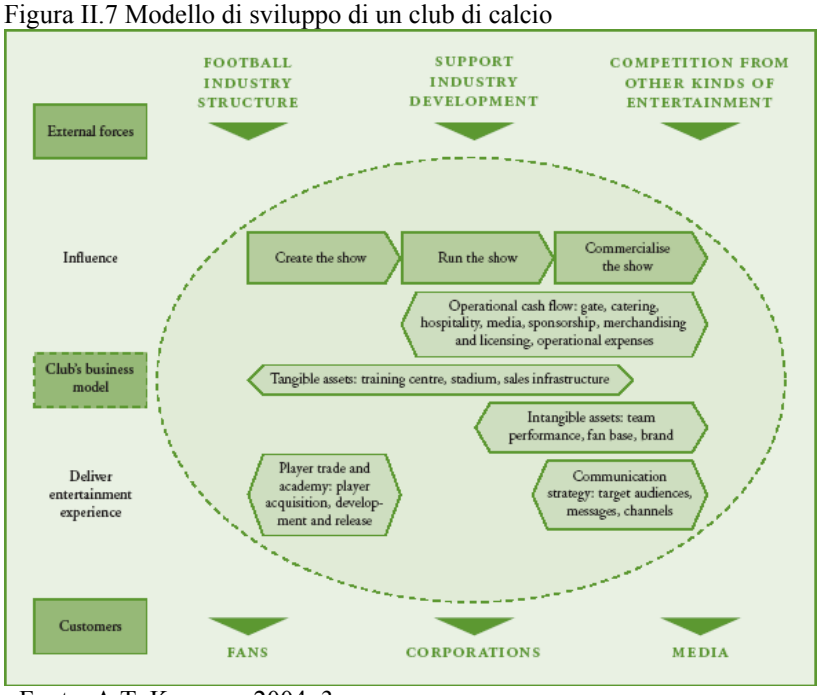
marketing sono legate alla possibilità o meno di conseguire vittorie. Per quanto questo lavoro tenda a dimostrare il contrario, per quanto possibile, questo dato è incontrovertibile.

Il servizio primario è quindi legato all'aspetto tecnico: creazione di una buona squadra, selezione del giusto staff tecnico, decisione sugli obiettivi da conseguire sul campo a breve e medio termine. Ma al di là delle partite vere e proprie, le società attuali devono creare delle alternative per non rimanere schiavi e realizzare profitti anche nel caso in cui il destino sportivo sia segnato da un autogol o una decisione arbitrale sbagliata: l'identificazione di quelle giuste è il tema del successivo paragrafo.

II.2.2 L'offerta secondaria

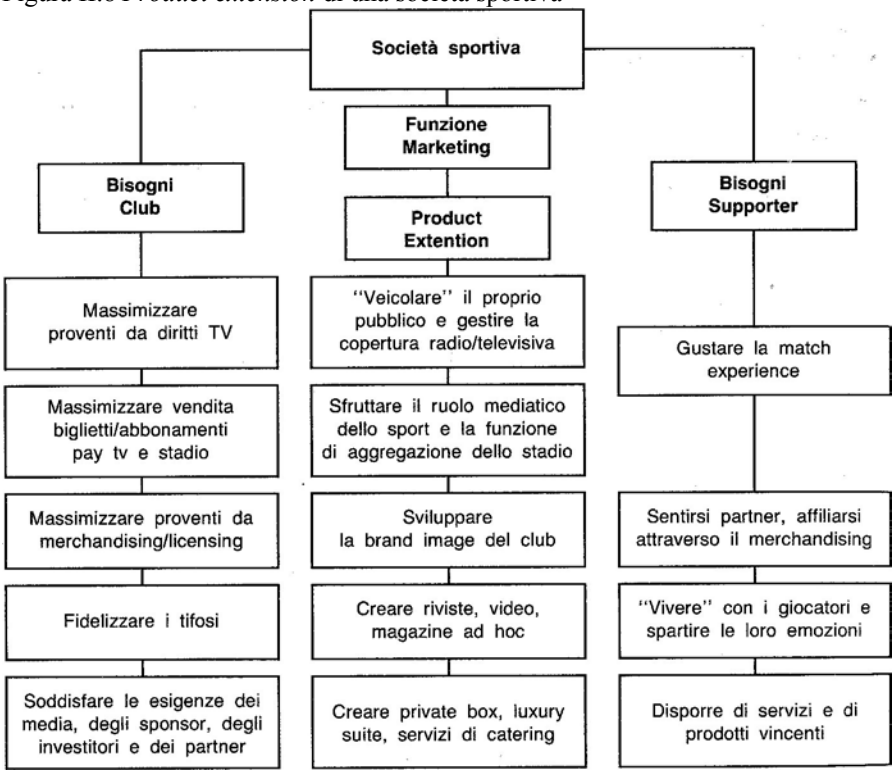
Al di là delle partite di calcio, i club possono fare tante cose. Le figure II.7 e II.8 mostrano due proposte, su come ampliare il raggio d'azione. Per *product extension* si intende appunto la "politica societaria volta a diversificare il rischio derivante dalla gestione del prodotto evento sportivo attraverso un allargamento verso settori di mercato più controllabili" (Mullin, Hardy, Sutton cit. in Braghero, Perfumo, Ravano, 1999: 185).

Figura II.7 Modello di sviluppo di un club di calcio



Fonte: A.T. Kearney, 2004: 3

Figura II.8 *Product extension* di una società sportiva



Fonte: Braghero, Perfumo, Ravano, 1999: 186

Sia l'agenzia di consulenza A.T. Kearney (che ha lavorato ad una strategia per sviluppare introiti nel lungo periodo con i campioni ucraini dello Shakthar Donetsk), che Braghero, Perfumo e Ravano differenziano la parte tradizionale da quella legata all'*entertainment*. Vediamo nel dettaglio lo sviluppo dei vari aspetti della *product extension*.

II.2.2.1 Lo stadio

Lo stadio rappresenta l'*asset* su cui si stanno maggiormente concentrando le attenzioni dei club per ampliare e migliorare la propria offerta.

Ancora una volta è l'Inghilterra a dare l'esempio: lo sfruttamento delle potenzialità commerciali dell'impianto in Gran Bretagna è cominciato dopo una tragedia. A Sheffield, il 16 aprile 1989, 96 persone morirono schiacciate in un settore dello stadio Hillsborough stracolmo di spettatori. L'accresciuta attenzione per la sicurezza che ne è seguita [anche in relazione a un'altra tragedia, quella dell'Heysel di Bruxelles del maggio '85 che coinvolse gli *hooligans* inglesi, NdA] ha dato il via oltremanica a pratiche di business legate allo stadio[16]. "I tifosi allo stadio prima ammassati in recinti come bestiame, con un servizio di ristorazione e di toilette tra i più rudimentali furono via via trattati come clienti con una serie di opzioni a propria disposizione così da poter

[16] Centro di Sociologia dello Sport dell'Università di Leicester in www.le.ac.uk visitato il 13 aprile 2005.

spendere nel football le sterline destinate allo svago" (Rosaaen, Amis cit. in Andrews, 2004: 50).

In Inghilterra è stato possibile perché quasi tutti i club possiedono l'impianto di gioco, mentre in Italia ce n'è soltanto uno: la Reggiana. Il punto critico è proprio questo: la possibilità di decidere in proprio sulle questioni inerenti lo stadio non significa automaticamente introiti decuplicati e ogni sorta di successi per il club, come dimostra proprio il caso della società emiliana che è addirittura fallita in questa stagione, ma i vantaggi sono evidenti a partire proprio dal servizio primario, le partite. Un esempio lampante si è avuto all'inizio dell'attuale stagione quando tante amministrazioni di Comuni con squadre in serie B hanno vietato ai club di giocare il sabato pomeriggio, prima della decisiva sentenza del Tar. Gli stadi sono infatti generalmente di proprietà comunale e la grande differenza degli introiti commerciali vista in § I.2.1.3 si gioca proprio qui.

Hotel, ristoranti, parcheggi, area commerciale con negozi del club o di altre aziende che vi trovano ospitalità. E ancora, poltroncine confortevoli per gli spettatori, *private box* e *luxury suite* (sale dotate di ogni comfort con vista privilegiata sul campo da affittare a clienti VIP), *catering* anche in accordo con catene di ristoranti, tour a pagamento dello stadio, del terreno di gioco e del museo, rassegne fotografiche, parchi gioco, centri conferenze: uno stadio moderno consente di allargare i ricavi sette giorni su sette durante la settimana, 365 giorni all'anno, non limitandosi all'incasso del botteghino per le partite ma facendone un centro d'attrazione cittadino, il fulcro della comunità di fans e

turisti interessati al calcio. Un'istituzione sociale, insomma. Questo è uno dei punti essenziali da cui muove questo elaborato, far divenire i *brand* calcistici comunità inserite nel tessuto cittadino di cui fanno parte a pieno diritto. L'Uefa, l'organizzazione calcistica europea, ha suddiviso gli stadi in impianti con massimo 5 stelle. Nessuno in Italia possiede queste caratteristiche, né quelle per avere almeno 4 stelle.

La squadra londinese dell'Arsenal ha firmato nell'ottobre 2004 un accordo con la compagnia di bandiera degli Emirati Arabi, la Emirates, che investirà 150 milioni di euro (è il più grande accordo di sponsorizzazione nella storia del calcio inglese, Woodward, 2005) per un rapporto di *partnership* nel cui accordo lo stadio è il fulcro. Il nuovo impianto di gioco dei *Gunners* (vedi fig. II.9) prenderà il posto del glorioso Highbury che sorge in mezzo a un agglomerato di case: è il segno di un football d'altri tempi che sparisce al cui posto arriva uno stadio con il nome (per 15 anni) dello sponsor. Anche le 60 mila poltroncine per gli spettatori (che rimarranno vicino al campo) saranno innovative, più comode perché imbottite ed *hi-tech* rispetto a quelle tradizionali e saranno certamente sponsorizzate per sviluppare ulteriori introiti dalla pubblicità.

La *partnership* tra Arsenal ed Emirates è una forma di sponsorizzazione a tempo, come già avviene per le divise, ma non si ferma all'impianto di Ashburton Grove, perché già dal 2006 sulle maglie dei londinesi ci sarà il nome del vettore aereo. Naturalmente dentro lo stadio ci sarà spazio per l'acquisto del merchandising ufficiale in un *megastore* che sarà grande mille metri quadrati (Vulpis, 2004e: 20).

Figura II.9 L'Emirates Stadium in una simulazione al computer

Fonte: www.arsenal.com

La soluzione adottata dall'Arsenal, per quanto a cifre certamente più alte che in passato, non è una novità in Inghilterra. Lo stadio del Bolton, squadra di una città vicina a Manchester, si chiama già Reebok Stadium dal nome dello sponsor noto produttore statunitense di materiale sportivo; quello del Leicester è il Walkers, come l'azienda che produce snack, il Riverside di Middlesbrough è stato per un periodo Cellnet, impresa di telefonia. Anche gli stessi campioni d'Europa in carica del Liverpool sono alla ricerca di una multinazionale di largo consumo che leghi il proprio nome sia alla costruzione del nuovo stadio (al posto del mitico Anfield Road, uno degli impianti in cui meglio si può gustare la match experience, vedi figura II.8, per l'atmosfera unica che si vive grazie ai tifosi dei Reds) che alle divise da gioco, e una proposta è arrivata dal Nevada, dai manager del casinò Las Vegas Sands: inaccettabile però condividere con

l'altra squadra cittadina (l'Everton) l'impianto, cosa assolutamente comune per le squadre italiane.

I 108 milioni di euro però che dagli Usa si sono detti disponibili a investire (dopo aver già stretto accordi con gli scozzesi dei Rangers Glasgow e gli inglesi dello Sheffield United, www.sporteconomy.it visitato il 21 dicembre 2004) purché all'interno dell'impianto ci fosse una casa da gioco, sono un'altra testimonianza delle possibilità che la proprietà dello stadio può far scaturire, dimostrando così la fondatezza dell'ipotesi originaria di questo lavoro: curare un *asset* essenziale come l'impianto di gioco permette passi da gigante nell'ottimizzazione della gestione del rischio del club. Tra parentesi il nuovo stadio del Liverpool avrebbe un costo ipotizzato di 185 mln di € (*Italia Oggi*, 2005d: 19).

"Qualcuno tra i club più all'avanguardia nell'Europa continentale sta facendo i passi necessari per seguire l'esempio britannico […]. Lo stadio è un bene chiave, ma i club hanno bisogno di pianificare attentamente e lavorare duro per far sì che assicuri introiti dai clienti attuali e potenziali (in particolare nel mercato dell'ospitalità aziendale e nei giorni in cui non c'è la partita)" (Jones in AAVV 2005: 4). Tanto per dare un'idea anche finanziaria su cosa può significare un impianto di proprietà, la squadra cilena del Colo Colo i cui business e notorietà internazionale sono ben lontani dai vertici europei, si è vista valutare lo stadio 50 milioni di dollari dagli advisor che hanno collocato le azioni alla Borsa di Santiago del Cile (www.sporteconomy.it visitato il 29 settembre 2005).

Anche in Italia le cose si muovono. La Juve, molto attenta al marketing applicato al calcio, ha fatto un accordo con l'agenzia statunitense WGME per sfruttare le possibilità legate al *naming rights*, appunto i diritti sul nome in riferimento a un nuovo stadio. Altre società (Milan, Inter, ma anche Livorno, Brescia, Palermo, Sina, Bologna) si muovono per valutare i costi di costruzione di un impianto o acquisire (anche con convenzioni pluridecennali) e ristrutturare secondo criteri moderni l'esistente. Costi alti, certamente, ma compensati dal mancato affitto al Comune o al Coni (il Comitato Olimpico Nazionale Italiano), proprietari degli stadi italiani, e dalle possibilità di introito che abbiamo visto di una proprietà privata.

Infine, come ultima risorsa, lo stadio si può perfino vendere o addirittura affittare. Così ha fatto il Ferencváros, società di Budapest, che ha ceduto allo Stato il diritto a usare il campo da gioco per ottenere 1,21 milioni di dollari utili per pagare i debiti (www.guardian.co.uk visitato il 14 settembre 2005).

II.2.2.2 Il *brand*

È questa un'altra parte estremamente importante nelle società odierne.

La marca "è un nome o un simbolo distintivo […] che serve a identificare i beni e i servizi di un venditore e differenziarli da quelli di altri concorrenti" (Aaker, 2002: 26). Si tratta di un valore altamente strategico, la creazione di una identità forte e vincente che leghi a sé i clienti, li "fidelizzi" e alzi il livello di

costo, a livello emotivo ed economico, da sopportare se ci si vuole separare dal servizio del club. "I *brand* possono diventare così forti e chiedere una lealtà tale alla clientela da potersi permettere di vendere anche altri prodotti che non siano quello primario"[17].

Il *brand* deve riflettere i valori societari, divenire elemento d'identificazione con il pubblico, essere spendibile commercialmente nei confronti di investitori e consumatori. Il tifoso stesso è un veicolo d'immagine del club: il suo comportamento si riflette sul *brand* del club (Braghero, Perfumo, Ravano, 1999: 128-129).

Il valore di marca (*brand value*), è legato alla "capacità di generare introiti e progetti futuri di sviluppo, al fatturato del club, alla tradizione, al seguito di tifosi, alle vittorie passate e alle potenzialità tecniche della squadra" (Sgambato 2004: 11) o come dice il direttore marketing del Manchester United Peter Draper: "La forza della marca risiede sia nella storia e nell'eredità del club che nella credibilità attuale […]. Essere una marca sportiva di successo richiede tanto tempo, ciò di cui si sta parlando sono cuori e menti: non si può ottenere l'adesione della gente con le stesse modalità utilizzate per i computer, ad esempio" (www.uefa.com visitato il 25 febbraio 2005).

Proprio il MU è il marchio dal valore maggiore nel calcio, secondo il *magazine* USA "Forbes" guida la graduatoria con 1.251 milioni di dollari davanti al Real Madrid con 920. Non a caso si tratta delle due società più votate

[17] Centro di Sociologia dello Sport dell'Università di Leicester in www.le.ac.uk visitato il 13 aprile 2005.

al marketing ed è questa un'ulteriore dimostrazione di come adeguate politiche gestionali nel rispetto della tradizione della società producano maggiori introiti, ipotesi che si vuole dimostrare nel presente lavoro. Nella tavola II.6 le prime dieci in classifica per *brand value* in Europa.

Tavola II.6 Valore del marchio dei club europei nel 2004

	Squadra	Milioni di dollari
1	Manchester Utd (Ing)	1.251
2	Real Madrid (Spa)	920
3	Milan (Ita)	893
4	Juventus (Ita)	837
5	Bayern Monaco (Ger)	627
6	Arsenal (Ita)	613
7	Inter (Ita)	608
8	Chelsea (Ing)	449
9	Liverpool (Ing)	441
10	Newcastle (Ing)	391

Fonte: www.forbes.com

A proposito del benchmark, la società di riferimento Manchester United: è stato osservato che il successo commerciale di cui gode risieda proprio su due pilastri del marchio: immagine e reputazione. L'immagine è definita come "l'opinione che l'azienda ha di sé e che è riscontrabile in tutti gli sforzi di presentazione verso gli altri" (Bromley in Andrews, 2004: 43), mentre per reputazione si può intendere La percezione che clienti, concorrenti, potenziali acquirenti ed azionisti hanno dell'azienda, del suo *management* e della qualità dei suoi prodotti e servizi" (Michalin, Kline, Smith cit. in Andrews, 2004: 44).

Anche l'impegno sociale contribuisce alla reputazione. Ed è infatti prassi delle società di calcio impegnarsi in favore dei più bisognosi e quando, come accaduto all'Inter nell'aprile scorso, la società è insignita del "Premio internazionale Livatino" sotto l'alto patronato del presidente della Repubblica per quanto fatto in favore dei giovani nel mondo, la reputazione del club ne trae sicuramente beneficio.

Un altro ambito molto utile in questo senso è quello del *customer care*, la cura della clientela. Un buon esempio di una delle tante iniziative che è possibile adottare per far sentire tifosi e appassionati sempre vicini al club è quello che i catalani dell'Espanyol hanno fatto nella passata stagione regalando, in occasione della "giornata del libro", un volume ad ogni abbonato. Così i tifosi si sentiranno parte di una comunità, quel che si vuol dimostrare con la presente tesi.

Barney (*ibidem*) parla di quattro criteri da soddisfare perché le risorse di un'azienda riescano a sostenere vantaggi competitivi: devono ovviamente essere valide, quindi rare, imperfettamente imitabili e mancare di sostituti di valore. Le società di servizi, e quindi i club di calcio, in virtù delle caratteristiche proprie di intangibilità, possiedono risorse più difficili da osservare, capire e quindi imitare. Immagine e reputazione sono tra queste, "durevoli, difficili da identificare per i concorrenti, trasferibili in maniera imperfetta e non facilmente replicabili" (Grant, Hall cit. in Andrews, 2004: 45).

Gli esempi sportivi di marchi forti sono tanti. La Ferrari (cfr. § III.2) nel corso degli anni ha costruito, in larga parte grazie alla partecipazione al campionato del mondo di Formula 1, un'immagine di esclusività che ha poi saputo ampiamente sfruttare oltre che per la vendita delle auto, anche per il merchandising di vario tipo, dal vestiario *casual* alle tazze, dai giocattoli per bambini ai bagagli (Rosaaen, Amis in *ibidem*). La scuderia modenese è quarta in Europa per importanza del marchio nel settore dello sport (*op. cit.*: 46), un valore che è riuscita a mantenere nonostante per molti anni non abbia ottenuto successi nelle gare automoblistiche. E questa è un'ulteriore dimostrazione di quanto si va dicendo nell'ipotesi originaria: non è necessario vincere sempre per poter gestire una società comunque profittevole.

Il valore finanziario dell'immagine può essere così elevato da superare di molto quello patrimoniale. I beni tangibili delle 20 aziende più grandi del mondo contano per meno del 20 per cento (Doyle in *op. cit.*: 45) e l'immagine del marchio porta con sé una consistente parte di valore. Come visto, il *brand* del Man Utd vale, secondo Forbes, 1.251 mln di $, a fronte del fatturato 2004 di 169,1 milioni di sterline. I Dallas Cowboys (squadra di football americano) sono il maggior marchio sportivo globale pur non vincendo il *Super Bowl*, il massimo trofeo del loro sport, dal 1996.

La reputazione può fornire vantaggi di almeno tre tipi nei confronti della concorrenza (Olins in *ibidem*): 1) in mercati con prodotti simili è più difficile per i consumatori fare scelte razionali, quindi la reputazione diventa una guida per chi acquista; 2) i marchi offrono la promessa della propria esperienza che è

dimostrata valida dai successi sportivi e dal modo di gestire una società di alto livello; 3) associarsi a una marca particolare proietta all'esterno qualcosa circa il nostro modo di essere.

Una reputazione favorevole dipende inoltre da fama e stima ma se La fama può essere acquistata tramite le spese di pubblicità, anche in periodi brevi, la stima va guadagnata. E di solito è necessario un periodo di tempo piuttosto lungo" (Hall cit. in Andrews, 2004: 46).

Per tutte queste ragioni la reputazione va sviluppata e attentamente protetta: con un'immagine e una reputazione positive l'azienda, oltre a prezzi più alti, avrà costi di marketing più bassi generando una maggiore fidelizzazione nei confronti del consumatore (Fombrun, Shanley, Keller in *ibidem*).

Anche i singoli calciatori possono rappresentare un marchio. Il primo fu il francese Cantona che tra agli anni '80 e '90 registrò il proprio nome in tre diverse versioni (cfr. § III.3). In qualche caso, i risultati sono anche negativi: "Ogni marca si basa su una promessa, su una leva che fa scegliere un prodotto al posto di un altro − spiega Roger Botti, direttore creativo dell'agenzia di *brand consultancy* Future Brand Gio Rossi associati −. Nel caso dei calciatori questa promessa di marca è collegata alla leadership, alla tenacia, alla bravura tecnica […] se i calciatori si macchiano di gesti indifendibili, i consumatori si sentono imbrogliati, traditi e si allontanano dal *brand*" (Vulpis, 2004f: 20). Non è il caso del capitano della Nazionale inglese ed icona famosissima al di là dell'ambito calcistico David Beckham (cfr. prgg. III.3 e III.2.1), che ha ampiamente sfruttato il proprio "marchio" creando tra l'altro una scuola calcio

con il proprio nome a Londra e progettandone un'altra per Los Angeles. Oltre ad incamerare cifre esorbitanti dagli sponsor personali: 10 milioni da Gillette, due da Pepsi, tre da Adidas (www.sporteconomy.it visitato il 26 giugno 2005).

Ma come si calcola il valore del marchio? I metodi basati sul costo e quelli finanziario-reddituali sono i principali sistemi di valutazione (cfr. § III.3 per un'ulteriore panorama): i primi determinano il valore del *brand* sulla base del calcolo di investimenti passati da parte della società, mentre il secondo realizza proiezioni sul flusso di *cash-flow* o di ricavi generati dal marchio. All'interno di questi strumenti, quello legato al *premium price* (il prezzo più alto che premia la qualità del prodotto) dà l'idea di quanto il servizio della squadra meriti di ottenere nel mercato in cui stanno anche i *brand* di altri settori commerciali, mentre le *royalties* sono la misura di quanto il club è in grado di ottenere se cedesse ad aziende partner il proprio nome per la commercializzazione (cfr. § III.2). Riguardo il tasso di *royalty*, per la sua determinazione il confronto va fatto con il mercato stesso, ad esempio con quanto intascano le squadre straniere. (Braghero, Perfumo, Ravano, 1999: 212-213).

II.2.3 La concorrenza[18]

La competizione nel calcio erode i profitti. Nella Lega di football americano non esiste retrocessione, se una squadra ha una cattiva stagione smette di investire e non accade nulla.

[18] Paragrafo ispirato da Cherubini, 2003: 97-106

Nel calcio no perché la retrocessione equivale a un disastro" (professor Stefan Szymanski, Tanaka business school cit. in www.guardian.co.uk visitato il 23 febbraio 2005). Come detto, si distinguono almeno tre tipi di concorrenza per le società di calcio: diretta, indiretta e allargata. Vediamole nel dettaglio.

II.2.3.1 Concorrenza diretta

La concorrenza diretta è costituita da chi svolge lo stesso tipo di attività. Le società di calcio professionistiche, sia italiane che internazionali, sono tra loro concorrenti, anche se per le peculiarità dei consumatori del calcio di cui s'è ampiamente scritto (cfr. prgg. da II.1 a II.1.2), è piuttosto difficile per non dire impossibile che un tifoso si rivolga alla concorrenza. È possibile tuttavia, e generazioni di tifosi lo hanno sperimentato, che il fascino di una grande società faccia breccia nel cuore dei fans al fianco della squadra locale, magari militante in serie minori. Sentimenti del genere, assolutamente plausibili in altre sfere commerciali (chi non consuma contemporaneamente più marche commerciali dello stesso prodotto?), sono difficili da far convivere invece nel "consumo" di calcio.

All'interno della concorrenza si formano ovviamente alleanze, spesso molto costruttive. Un esempio nel calcio di vertice è costituito dal G14, il gruppo delle più grandi squadre europee che combatte battaglie nell'interesse comune. L'ultima, farsi pagare indennizzi nel caso in cui i propri giocatori si infortunino

giocando in Nazionale. In Inghilterra la Lega delle squadre della massima serie vendere le immagini tv del campionato a 152 paesi nel mondo, per un'audience potenziale di 1,3 miliardi di persone (Rosaaen, Amis cit. in Andrews, 2004: 50).

II.2.3.2 Concorrenza indiretta

La concorrenza indiretta è quella di appassionati di altri sport. Le società di calcio si trovano nell'"arena" sportiva insieme ai team di basket, volley, alla Formula 1 e a tutte le altre discipline. Gli Europei di calcio si svolgono nello stesso anno delle Olimpiadi, qualche partita di cartello di Champions League potrebbe coincidere con un importante torneo di tennis o un meeting di atletica leggera: i fans di una campione di boxe o di un asso delle moto saranno probabilmente costretti a scegliere a quale evento assistere e potrebbe essere il club di calcio a "perdere" il confronto.

Anche in questo caso sono possibili *partnership*, co-marketing tra rappresentanti di sport diversi. Un esempio viene da Salerno, dove un gruppo di imprenditori ha dato vita al progetto "Salernitana Sporting", nel quale 11 società sportive del territorio hanno dato vita a un marchio comune che nelle intenzioni dei fondatori intende sfruttare le potenzialità di un seguito molto più ampio di quanto ciascun team non è in grado di produrre da solo (www.sporteconomy.it visitato il 3 maggio 2005).

II.2.3.3 Concorrenza allargata, l'*entertainment*

È il settore concorrenziale in cui sono finite le società di calcio più all'avanguardia, l'intrattenimento. Come ottenere il denaro che la gente destina allo svago, al divertimento è la parola d'ordine di aziende come il Manchester United, la Ferrari, la Disney, la Warner Bros, il Milan (e proprio queste ultime due si sono recentemente accordate per sfruttare in sinergia la propria forza commerciale, vedi § III.1), ma anche delle amministrazioni di città particolarmente attraenti per i turisti. Ci saranno chiaramente persone più interessate all'arte che allo sport e sceglieranno quindi ad esempio Firenze piuttosto che una partita della Juventus, ma altrettanto certamente c'è chi è interessato ad entrambe le cose e si troverà quindi a scegliere. I già citati *entertainment money* finiranno nell'una o nell'altra parte, e da questo punto di vista il calcio sta quindi sullo stesso piano dello sport in generale, della cultura, del turismo, dell'arte.

Tra le società più attive in quest'ambito ancora si trovano Manchester United e Real Madrid. Gli spagnoli hanno di recente annunciato il lancio di parchi tematici le cui prime aperture saranno a Pechino e Miami entro il 2008 (*Italia Oggi*, 2005e: 17). Tra le attrazioni montagne russe, ruote panoramiche e pupazzi dei giocatori, "innovazioni per far crescere la *brand awareness* [notorietà del marchio, NdA] sul mercato di tutto il mondo". Non è casuale nemmeno la scelta delle due città, cinese e statunitense, "bacini d'utenza

enormi". Con questo passo, "il Real entra definitivamente nel settore dell'intrattenimento".

Come visto in precedenza possono essere attuate attività di *partnership* tra diversi settori, viene anzi fatto comunemente in eventi come Mondiali o Europei di calcio, in cui le attrazioni delle località che ospitano le manifestazioni rivestono una certa importanza nell'attirare turisti. Non solo i grandi tornei internazionali, ma anche le giunte comunali si muovono in questa direzione in co-marketing con le squadre di calcio. Un esempio è dato dal Rimini che in accordo con l'amministrazione comunale ha promosso squadra e bellezze del territorio in chiave turistica (*Italia Oggi*, 2004c: 18). Si possono leggere in quest'ottica anche le intese che alcune località montane prendono con i team per ospitarli nel periodo di ritiro pre-campionato. Salice Terme, in provincia di Pavia, versa alla Juve un milione di euro l'anno per cinque anni, più la fornitura dell'attrezzatura necessaria e l'ospitalità. Un investimento consistente ma che sembra avere ritorni: "Il nostro nome girerà per tutto il mondo, ma saranno fondamentali le presenze di turisti che seguono la Juve", dicono dalla cittadina termale. A Brunico, in provincia di Bolzano, l'Inter garantisce la presenza di circa 50 mila persone (Capone, 2004: 9).

I dati dei canali satellitari confermano che il consumo di sport è competitivo dal punto di vista dell'audience al fianco di cinema e cartoni animati (Plazzotta, 2004: 20). Mentre i dati Siae sul consumo di spettacolo e sport in Italia, aggiornati al 2002, mettono quest'ultimo al 3° posto dietro cinema e musica (in www.siae.it visitato il 20 maggio 2005). La spesa complessiva per spettacolo e

sport insieme, elaborata in base ai biglietti venduti, è stata di 1.400 milioni di euro, in incremento del 7% rispetto al 2001, così ripartita: cinema 629 milioni, musica e teatro 458, sport 324 (vedi tavola II.7 e II.8).

Lo sport ha perso qualcosa rispetto all'anno precedente il monitoraggio, esattamente il 2,1%, mentre il comparto musica/teatro è cresciuto del 12% e il cinema del 6,8%. Tra gli sport domina il calcio con una spesa di quasi 240 milioni di €, seguito a distanza dall'automobilismo con poco meno di 30 (vedi tavola II.8).

Tavola II.7 La spesa per lo spettacolo in Italia (anno 2002 - dati in euro)

Cinema	629.384.678,57
Teatro di prosa	147.390.676,83
Spettacoli di musica leggera	114.077.910,76
Teatro lirico	78.302.263,27
Rivista e commedia musicale	44.510.115,13
Concerti di musica classica	32.355.353,13
Varietà ed arte varia	11.227.953,25
Concerti di danza	9.877.905,29
Balletto classico e moderno	6.303.730,24
Concerti jazz	5.366.815,72
Operetta	2.654.366,45
Teatro di prosa dialettale	2.523.234,01
Teatro di prosa repertorio napoletano	1.818,430,03
Burattini e marionette	1.233.536,31
Recital letterari	685.557,15
Totale	**1.085.793.432,68**

Fonte: www.siae.it

Tavola II.8 La spesa per lo sport in Italia (anno 2002 - euro)

Calcio serie A - B e internazionale	**175.483.559,05**
Calcio serie C ed inferiore	**64.100.493,78**
Automobilismo	29.536.235,23
Basket	26.377.030,35
Motociclismo	9.315.826,17
Sport vari senza scommesse	7.598.452,92
Volley	3.956.874,91
Corse cavalli (ingressi)	2.041.529,92
Sport invernali	1.500.275,50
Rugby	1.438.660,10
Tennis	1.124.371,12
Boxe	516.768,59
Concorsi ippici	344.495,25
Nuoto e Pallanuoto	243.509,50
Ciclismo	198.623,90
Baseball	167.817,50
Totale	**324.066.171,798**

Fonte: www.siae.it

Il confronto con il passato denota che la spesa per lo sport è in fase nettamente crescente, se si considerano gli ultimi 50 anni in Italia. Se si prende come dato di riferimento ancora il numero di biglietti venduti e registrati dalla Siae, si va infatti dal 6,4% del ’50, al 6,7% del ’60, al 7,8% del ’70, al 10,2% dell’80, al 9,9 del ’95 (vedi tavola II.9), fino a quasi il 30% del 2002 (cfr. tavole II.7 e II.8). In flessione la spesa per il calcio (dal 79,4% del ’95 a quasi il 74% del 2002, cfr. tavole II.8 e II.10).

Tavola II.9 La spesa per lo spettacolo in Italia dal ’50 al ’95. Dati in miliardi di lire

	Attività teatrali e musicali	Cinema	**Sport**	Trattenimenti vari	Abbonamenti radio-TV	**Totale**
1950	139,9	1.222,7	**113,7**	158,3	147,4	**1.782,0**
	7,8%	68,6	**6,4%**	8,9%	8,3%	**100%**
1960	111,9	1.653,6	**195,4**	282,9	664,7	**2.908,5**
	3,8%	56,9	**6,7%**	9,7%	22,9%	**100%**
1970	154,4	1.698,9	**316,9**	744,7	1.153,6	**4.068,5**
	3,8%	41,8	**7,8%**	18,3%	28,3%	**100%**
1980	243,2	1.009,1	**388,9**	861,8	1.314,7	**3.817,7**
	6,4%	26,4	**10,2%**	22,6%	34,4%	**100%**
1995	512,7	623,1	**544,7**	1.895,7	1.946,9	**5.523,1**
	9,3%	11,3	**9,9%**	34,3%	35,2%	**100%**

Fonte: Cherubini, 2003: 100

Tavola II.10 La spesa per lo sport in Italia (anno 1995- migliaia di lire)

Sport	Capoluoghi di prov.		Altri comuni		**Totale**	
Calcio	468.981.508	85,9	84.436.659	55,8	553.418.167	79,4
Basket	31.290.580	5,7	13.915.188	9,2	45.205.768	6,5
Volley	8.116.106	1,5	3.176.844	2,1	11.292.950	1,6
Automob./ motociclismo	1.559.686	0,3	34.221.029	22,6	35.780.715	5,1
Corse cavalli	11.667.373	2,1	4.335.935	2,9	16.003.308	2,3
Tennis	6.775.033	1,2	1.070.550	0,7	7.825.583	1,1
Boxe	340.715	0,1	437.596	0,3	778.311	0,1
Sport invernali	2.363.273	0,4	2.661.406	1,8	5.024.679	0,7
Ciclismo	94.199	/	362.000	0,2	456.199	0,1
Atletica leggera	510.077	0,1	259.618	0,2	769.695	0,1
Rugby	1.986.602	0,4	266.485	0,2	2.253.087	0,3
Baseball	308.163	0,1	190.108	0,1	498.271	0,1
Concorsi ippici	1.661.068	0,3	411.683	0,3	2.072.751	0,3
Nuoto e pallanuoto	890.154	0,2	82.858	/	972.812	0,2
Altri sport	9.262.768	1,7	5.440.059	3,6	14.702.827	2,1
Totale	545.787.305	100	151.267.818	100,0	697.055.123	100

Fonte: Cherubini, 2003: 101

II.2.3.4 Il controllo

In tutti i casi di concorrenza presi in esame una corretta gestione di marketing presuppone il monitoraggio del pubblico e il livello di costi e ricavi, ma è necessario andare oltre osservando con attenzione le attività proprie ed altrui attraverso indici quali l quota di mercato, ad esempio il rapporto percentuale tra le proprie vendite (spettatori presenti allo stadio o da casa attraverso i vari mezzi di trasmissione) e il totale del mercato (ad esempio tutti gli spettatori stagionali del campionato o l'audience totale).

Il calcolo della quota di mercato permetterà di "depurare" i risultati: proseguendo con l'esempio degli spettatori, "filtrerà" il dato dagli effetti di espansione e contrazione generali in un determinato periodo. In termini pratici, se tutti sono andati male a causa di una crisi economica la quota di mercato che rimane stabile sarà un indice positivo. Potrebbe succedere ancora che, ad esempio, gli incassi siano in crescita ma frutto di un aumento del prezzo dei biglietti, mentre la quota di spettatori è in diminuzione. Da valutare poi cosa sia meglio per il club: mantenere un alto livello di presenze allo stadio incassando anche qualcosa in meno o massimizzare gli introiti economici da chi è disposto a spendere.

La quota di mercato relativa prende come punto di riferimento la società leader del settore e utili in un'ottica di miglioramento costante sono anche le osservazioni sui *benchmark*, le realtà d'eccellenza mondiali al fine di cercare sempre migliori politiche di gestione. A questo principio si rifà il lavoro svolto

nel capitolo 4, in cui il Manchester United PLC è stato posto sotto osservazione insieme all'U.S. Città di Palermo.

Da tenere sott'occhio anche il tasso di penetrazione, il rapporto tra clienti effettivi e potenziali, quindi la misura del grado di accettazione del mercato. Tra le opzioni utili per il controllo, infine, anche il *marketing audit*, l'esame delle attività aziendali, con tanto di voto finale, svolto da un'entità indipendente che tiene sotto controllo tutti gli elementi in maniera sistematica e periodica. In genere a al fine sono usati strumenti usati come *check-list*, *ratios* o quozienti (Cherubini, 1996: 347-349). Nella tavola II.11 sono schematizzati i principali strumenti di controllo.

Tavola. II.11 Il controllo per le società di calcio

- QUOTA DI MERCATO
- TASSO DI PENETRAZIONE
- MARGINI CONTRIBUZIONE SINGOLE ATTIVITÀ RISPETTO ALLA MEDIA AZIENDALE E AI CONCORRENTI
- MARKETING AUDIT

AFFLUSSO DI PUBBLICO	LIVELLO DI COSTI E RICAVI

Cherubini, 2003: 103-104. Nostro adattamento

Ci deve essere, infine, dopo aver raccolto e valutato i dati, decisi gli obiettivi e fatte le scelte operative, la prova di soluzioni alternative: *what if*, cosa accadrebbe se si fissassero ad esempio prezzi dei biglietti più alti? Come reagirebbero i frequentatori saltuari dello stadio a una campagna pubblicitaria o promozionale che ne incentivasse la presenza? In questi casi è necessario svolgere dei pre-test, sia a carattere qualitativo che quantitativo, per valutare il gradimento del pubblico, prima di mettere in atto i cambiamenti.

II.2.4 Analisi dell'ambiente di marketing interno ed esterno

L'ambiente è in continua evoluzione e i cambiamenti che avvengono al di fuori delle società portano nuove opportunità e minacce per i club. La tecnologia è un tipico esempio, avendo fornito negli ultimi anni diverse occasioni di sviluppo alle squadre. Il mercato della tv ha visto proliferare svariate nuove opportunità, dai canali satellitari al digitale terrestre, il pubblico a casa è divenuto una parte economica essenziale per le società relegando in qualche modo gli spettatori dello stadio a pubblico d'élite, interessato al godimento dello spettacolo-calcio dal vivo. Lo sviluppo tecnologico ha cambiato il modo di fruire il calcio, alterando in modo radicale l'organizzazione del business da parte dei club.

Dall'ambiente esterno arrivano opportunità, ma non solo come dimostra lo stop imposto dalla Comunità Europea al cosiddetto decreto "salvacalcio" che il governo italiano aveva emanato per permettere alle squadre indebitate di "spalmare" nel tempo le proprie pendenze con il Fisco. Alla fine, l'Antitrust europeo ha concesso solo cinque anni di dilazione ai club ma proprio la possibilità di discutere con il mondo politico di necessità e problemi di gestione rende particolarmente importante quest'aspetto dell'ambiente esterno. Come accaduto, per fare un altro esempio, al Messina che ha firmato con la Regione Sicilia un accordo per la rateizzazione del proprio debito in 15 anni rispondendo così alla mancata iscrizione al campionato di serie A disposta dagli organi di vigilanza calcistici (www.gds.it visitato il 14 luglio 2005).

È il caso inoltre di guardare anche in casa propria, alle proprie forze e debolezze, parlando così dell'ambiente interno. È del tutto irrealistico per una società di risorse tecnico-economiche di medio calibro pensare agli stessi obiettivi di profitto, notorietà ed immagine di realtà di respiro internazionale (cfr. cap. 4 per i *case study* o figura II.10). Ogni club è portatore di un "vissuto" che ha le sue radici nella realtà locale di riferimento ed eventualmente si amplia nel corso della sua storia, ciascuno avrà fattori critici di successo diversi da altri, leve che saprà muovere meglio di altri. Ed a quelle deve anzitutto guardare come base fondante.

La Reggiana, ad esempio, come detto l'unico club italiano che può contare su uno stadio di proprietà, potrà gestire le attività ausiliarie alla partita in maniera più efficace rispetto a chi deve affittare l'impianto (cfr. § II.2.1). La Juventus, ancora, può contare sulla straordinaria capacità di raccogliere costantemente successi sportivi nel corso della sua centenaria storia, ed è stata di conseguenza in grado di creare un *brand* molto forte (cfr. prgg. II.2.2) e oggi può vantare la *supportership* più numerosa d'Italia e tra le maggiori del mondo.

Tra i fattori critici di successo ci può essere anche la particolare cura che un club ha nei riguardi del proprio staff (marketing interno, vedi § III.4.1). Un esempio viene dal Milan che oltre al Milan Lab, il laboratorio per i test sugli atleti, ha trovato un accordo addirittura con la West Point Us Military Academy, accademia militare statunitense, per gestire con l'aiuto di esperti, lo stress psicologico derivante da tanti intensi impegni (www.sporteconomy.it visitato il 29 agosto 2005).

II.3 Le 4P: peculiarità delle società di calcio

Come in tutte le attività di marketing, anche per il servizio sportivo è possibile utilizzare lo strumento di marketing delle "4 P": prodotto (o servizio), prezzo, distribuzione (*place*) e promozione. Siamo nell'ambito operativo, l'analisi di campo è stata svolta, le scelte strategiche sono state fatte ed è il momento di mettere in pratica quanto si è stabilito.

Per ciascuno dei diversi "pubblici" (giovani, meno giovani, più o meno abbienti, famiglie, tifosi, appassionati) va predisposto un marketing mix, una combinazione delle "4 P", differente. Ogni segmento ha infatti come abbiamo visto aspettative, "fattori rilevanti d'acquisto", diversi.

II.3.1 Il prodotto

Cosa offre una società di calcio? Qual è il suo servizio? Non uno soltanto, ma tanti. Come già sottolineato è essenziale allestire una squadra tecnicamente valida, non c'è studio, ricerche, operazioni di marketing che tengano per una squadra che non vince mai.

Ma i "pubblici" del club sono come visto interessati a cose diverse: Al tifoso interessa il risultato ("Dà più gusto vincere giocando male grazie ad un'autorete degli avversari all'ultimo minuto"), all'appassionato interesserà uno spettacolo

tecnicamente valido, a chi si avvicina al calcio per le prima volta basterà divertirsi.

Ai fans, al "nocciolo duro", la parte di clientela più fedele, i tifosi e gli ultrà, il club vende qualcosa in più di uno spettacolo o una partita: si tratta di "identificazione con la propria città, appartenenza ad un gruppo, una bandiera in cui riconoscersi, una 'fede' cui ispirarsi: passione, illusione, speranza" (Cherubini, 2003: 121). Le ottantamila persone che nell'estate 1984 affollarono gli spalti dello stadio San Paolo di Napoli versando nella casse societarie un miliardo di lire soltanto per veder palleggiare il nuovo acquisto argentino Diego Armando Maradona o i cinquantamila laziali che nell'estate '92 andarono allo stadio Olimpico di Roma per vedere il nuovo arrivo inglese Paul Gascoigne ancora con le stampelle, sono esempi abbastanza chiari di cosa si intenda per "sogno" e "speranza" legati al calcio (*op. cit.*: 144). Il tifoso è molto legato all'aspetto emotivo, a gioie e sofferenze che la tv non è in grado di trasmettere come invece avviene allo stadio (infra).

Se ci si sposta sul versante dello spettacolo puro calcistico prescindendo dal risultato tanto caro ai tifosi si può citare l'esempio del Foggia dell'allenatore boemo Zdenek Zeman che nel 1989 prese la guida della squadra per cinque stagioni (Cherubini, 2003: 144). In quegli anni i pugliesi hanno prodotto un calcio spettacolare grazie alla filosofia d'attacco del tecnico e pur terminando i campionati più o meno a metà classifica gli incassi da biglietti e abbonamenti sono aumentati da 3,6 miliardi di lire della prima stagione a quasi 10,5 nell'ultima. Introiti arrivati da un'ampia parte di "consumatori" cui piaceva

assistere a belle partite e al modo audace con cui una piccola realtà di provincia si contrapponeva alle grandi squadre metropolitane. Finito "l'effetto-Zeman" gli incassi sono scesi: oltre 7,2 mld nel primo anno senza il boemo, poco più di 3,1 in quello seguente con la squadra nuovamente in serie B. Lo stadio Zaccheria era tornato nuovamente a essere popolato solo da tifosi. Un altro esempio viene da Manchester, dove lo United ha costruito dagli anni '60 la fama di formazione *glamorous*, affascinante, squadra d'attacco dal gioco scintillante. Oggi il club conta 53 milioni di tifosi nel mondo (www.manutd.com visitato il 24 aprile 2005), anche grazie alla costante attività di marketing. La capacità dunque di mettere in atto un tipo di gioco divertente attira spettatori, l'immagine migliora e la società può "vendersi meglio" anche dal punto di vista pubblicitario: le aziende saranno più interessate ad una squadra che dà spettacolo.

Ma non è soltanto il legame particolare tra club e tifosi la peculiarità delle società di calcio. Se infatti caratteristica particolare delle aziende di servizi è il controllo solo parziale su ciò che offrono, aspetto che determina un esito non preventivabile a priori come avviene invece per i prodotti tangibili[19], per i club calcistici questa situazione è ancora più marcata. Difficilmente si troveranno altri settori commerciali in cui chi eroga il servizio ha un potere così limitato sul suo esito. La storia dello sport offre tanti esempi di imprenditori che hanno investito cifre molto elevate per raccogliere poco in termini di vittorie sportive (cfr. § I.2.2.). È la "variabile atipica" del calcio (Cherubini, 2003: 122): i fattori

imponderabili sono molti e incontrollabili, da un rimbalzo irregolare del pallone a una giornata di luna storta dei propri giocatori, dell'arbitro e dei suoi assistenti, a un "tiro della domenica" di un avversario. Per questo è sempre più necessario che il management allarghi il business delle società di calcio, che si guardi oltre il mero risultato del campo che sarà sempre decisivo ma la cui influenza può essere limitata da attività complementari. A ciò mira, come ripetutamente sottolineato, questo scritto.

II.3.1.1 Lo stadio

Diversamente dal § II.2.2.1 quando si scrisse dello stadio in termini di *product estension*, si intendono qui sicurezza, logistica e comodità di chi va a vedere la partita, usi legati al servizio sportivo primario, quali la possibilità di avere o meno posti a sedere per tutti, sedili numerati in tutto l'impianto o l'opportunità di prenotare/acquistare un biglietto anche *on line*.

Lo stadio dev'essere in grado di accogliere i disabili con strutture idonee, all'esterno vanno tenuti in conto aspetti quali i parcheggi, la facilità di raggiungere l'impianto, le infrastrutture che lo collegano alla città. Sarebbe interessante, da questo punto di vista, in base ai dati personali degli spettatori in possesso delle società (cfr. § II.1.4) suddividere in zone di provenienza i

[19] La maggiore incertezza sul buon esito di un servizio rispetto a quello di un prodotto è data dalle quattro caratteristiche distintive dei servizi: intangibilità, inseparabilità, variabilità e deperibilità (Kotler, Scott, 2001: 656-660).

sostenitori e potenziare d'accordo con il Comune o con mezzi propri i servizi di trasporto pubblici in quelle aree cittadine nei giorni di partita. Per quanto riguarda i parcheggi, si può pensare a bus-navetta o trenini che permettano di raggiungere lo stadio se si vuole evitare l'ingorgo dovuto a parcheggi troppo vicini all'impianto (*op. cit.*: 124-125).

Un'ulteriore attenzione che qualche club (l'Inter, ad esempio) ha avuto nei confronti del proprio pubblico allo stadio è dedicare spazi appositi ai fumatori.

II.3.1.2 Sicurezza e coreografia, il "pro-sumer"

Il termine "pro-sumer" è stato coniato nell'ambito della vendita di servizi (Cherubini, 1996: 47), dalla combinazione delle parole *producer* e *consumer*. La ragione è nella già citata caratteristica d'inseparabilità dei servizi: il consumatore deve per forza di cose partecipare all'erogazione del servizio che è "deperibile", "non può essere immagazzinato" come avviene per i prodotti (Kotler, Scott, 2001: 659) e di conseguenza va "educato" al buon consumo: di fatto il cliente stesso può rendere migliore il servizio. Nel calcio tutto questo è evidente nel comportamento del pubblico in ambiti quali sicurezza e coreografia allo stadio.

In Italia gli impianti di gioco sono ancora fortemente militarizzati quando si giocano le gare [da questa stagione almeno polizia e carabinieri rimangono all'esterno dell'impianto pronti però ad intervenire, NdA], si considerano le

partite come un problema di ordine pubblico e questo ha ripercussioni sulla vendita dei biglietti, principalmente alle famiglie e ai ceti più abbienti (per alcune aziende potenziali sponsor è proprio quest'ultimo il segmento più interessante). La sicurezza è, certamente, ai primissimi posti tra i "fattori rilevanti d'acquisto" e va rivolta particolare cura a questo aspetto. In Inghilterra il problema è stato grave fino al 1991, al disastro di Hillsborough (cfr. § II.2.2.1). Poi si è riusciti infine a debellare l'*hooliganismo* facendo degli stadi un esempio di correttezza e di spettacolo sportivo da più parti visto come modello da imitare[20]. Una soluzione anche in Italia potrebbe essere ricercata nella responsabilizzazione della parte buona degli ultrà, che dovrebbero assumere l'impegno ad uscire dal ghetto in cui sono relegati sia allo stadio che nell'immaginario collettivo. Nel giugno scorso tre decreti del Ministero dell'Interno hanno disposto in Italia l'introduzione di biglietti nominali, al fine di conoscere i nomi di tutti coloro che sono allo stadio, la videosorveglianza interna con telecamere in grado di registrare immagini utilizzabili a sostegno di eventuali indagini di polizia e la presenza di barriere, fossati, tornelli agli ingressi e steward (*La Gazzetta dello Sport*, 2005e: 13). Esigenze di sicurezza che si trasformano in opportunità di marketing come discusso in § II.1.4.

Solo per citare un esempio di gestione della sicurezza, allo stadio Bernabeu di Madrid il 13 dicembre 2004 si è riusciti a evacuare per un allarme bomba (poi peraltro rivelatosi falso) 70 mila persone in pochissimi minuti. In questa

[20] Steward dentro lo stadio con lo sguardo rivolto costantemente agli spettatori e le spalle al campo, polizia all'esterno, pene durissime e lunghe diffide per chi viola la legge. Ma il modello inglese vive anche del controllo che la parte sana dei tifosi esercita sulla minoranza di violenti

direzione lavora il *safety manager* della società (il responsabile per la sicurezza nell'impianto), in collaborazione con le forze dell'ordine, i vigili del fuoco, i responsabili del traffico e sanitari cittadini.

Oltre che fra i tifosi (come abbiamo visto in un certo senso co-produttori del servizio sportivo), devono essere anche i dipendenti dell'azienda, in questo caso i calciatori, a dare una mano per il mantenimento della sicurezza evitando comportamenti isterici in campo e assicurando correttezza, rispetto e lealtà nei confronti degli avversari. Una cultura veramente sportiva (*fair-play*) che non accenda gli animi di chi è sugli spalti, talvolta pronto ad "infiammarsi" per una scintilla. Rientrano in quest'ottica iniziative di marketing interno per motivare e formare i dipendenti al giusto comportamento.

Altro aspetto nel quale è fortemente coinvolto il pubblico è quello di cori, suoni e luci in occasione dei match. Tra i tifosi, specie tra i più giovani, sono in tanti ad andare allo stadio per vivere quest'atmosfera speciale, quasi che la partita fosse solo un contorno e non il contrario. È l'aspetto della coreografia, per la quale esistono vere e proprie gare tra i tifosi. Le casse di risonanza sono le tante riviste specializzate e i siti Internet che divulgano le immagini delle "curve" alle prese con giochi fatti con sciarpe, bandiere, fuochi d'artificio. Ancora la violenza e la stupidità di alcuni ha da questa stagione vietato in Italia l'ingresso di fumogeni negli stadi, non è più possibile ed è una svolta enorme) assistere ai giochi di colori tipici che da sempre si è stati abituati a vedere in

---

(La Lega Nazionale Tifosi prescinde dalle tifoserie locali). Gli stessi fan hanno reagito alle tragedie che hanno messo in gravissima crisi il football d'oltremanica.

occasione delle partite. Uno stadio pieno, passionale, che incita la squadra resta comunque una delle attrattive maggiori per chi vuole vedere un match di calcio. L'atmosfera tipica del calcio inglese, che si "vive" dentro gli stadi, è citata spesso come uno dei motivi più significativi che spingono la gente ad acquistare il biglietto: il "12° uomo" in campo, come è denominato il pubblico sugli spalti, non è parte marginale dello spettacolo calcistico ma una delle ragioni per cui si frequentano gli stadi incidendo in maniera decisiva sull'esito del servizio primario, il risultato delle partite. "L'assurdità" citata dall'allenatore dell'Inter Roberto Mancini per le partite giocate senza pubblico in seguito a sanzioni, sta proprio nell'essenzialità della presenza della gente sugli spalti.

II.3.2 La distribuzione

La distribuzione delle società di calcio si riferisce sia ai luoghi dove vengono venduti i biglietti per le partite sia quali altri canali, oltre a quello tradizionale dello stadio, sono utilizzati per vendere il servizio. Quindi, tipicamente, la tv e la radio e negli ultimi tempi anche Internet, dove i dati di fruizione di calcio sono piuttosto incoraggianti (*Italia Oggi*, 2004d: 22) e i telefonini.

Riguardo alle partite *live*, è interessante ancora il caso della Juventus che per avvicinarsi alla massa di tifosi che ha in tutta Italia ha spesso giocato al sud, anche partite importanti, arrivando addirittura ad ipotizzare uno spostamento

permanente a Bologna, città più facilmente raggiungibile da tutta Italia rispetto a Torino (Cherubini, 2003: 170).

La vendita dei biglietti avviene oggi in luoghi disparati, non più soltanto allo stadio, anzi talvolta allo stadio non è più nemmeno possibile acquistare il biglietto ancora in seguito alle conseguenze delle norme anti-violenza da quest'anno in vigore. I club incaricano infatti agenzie che fruiscono dei diritti di prevendita e si potrebbe addirittura ipotizzare un "acquisto d'impulso" come quello di prodotti ad alto tasso di emotività piazzando i tagliandi vicino alle casse dei supermercati (*op. cit.*: 172), come quei prodotti, tipicamente a basso costo, la cui decisione d'acquisto matura direttamente sul punto vendita. A tal proposito, ancora alla Juve, hanno pensato a *ticket-dispenser* mobili, erogatori automatici di biglietti, da piazzare dove c'è grande affluenza come, appunto, i centri commerciali (*op. cit.*: 74). È già una realtà (non diffusa però) la possibilità di acquistare i biglietti al telefono oppure *on line*. Sempre la Juve ha venduto nello scorso marzo sul proprio sito Internet ufficiale 3.000 biglietti della partita di Champions League, ancor prima che si conoscesse il nome della squadra avversaria. Fino ad allora aveva venduto via *web* 12.000 tagliandi, pari al 13% del totale delle partite casalinghe di Coppa (www.sporteconomy.it visitato il 18 marzo 2005). E il futuro dell'*e-ticketing* può essere ancora più semplice. L'Aston Villa, squadra di Birmingham, ha testato un sistema grazie al quale ogni tifoso riceverà via sms informazioni sul numero di posto assegnato attraverso un codice a barre. Al momento dell'ingresso allo stadio, al tifoso basterà mostrare il messaggio e gli addetti alla sicurezza lo registreranno

attraverso uno scanner. Al Barcellona hanno pensato a una sorta di biglietto *last minute* ribattezzato *seient lliure*: chi non può andare allo stadio può temporaneamente affittare il proprio posto usufruendo di uno sconto sulla sottoscrizione agli abbonamenti successivi. Nella stagione 2004/05 i *blaugrana* hanno venduto 105 mila biglietti del genere incrementando del 18% le presenze al Camp Nou (www.sporteconomy.it visitato il 24 giugno 2005).

Legato infine alla numerazione di tutti i posti dello stadio è anche la questione irrisolta del bagarinaggio che, affrontata da un punto di vista etico-morale, costringe l'utente a pagare di più per avere un biglietto che potrebbe avere a un costo minore, riflettendo una certa inefficienza nella gestione dei tagliandi da parte della società. Si potrebbe altresì ipotizzare anche la figura del bagarino come una sorta di "agente" sui generis della distribuzione che permette di accedere ai biglietti anche all'ultimo momento. Cioè creerebbero in termini di marketing un'"utilità di luogo" (Kotler, Scott, 2001: 747) consentendo al consumatore, a fronte di un sovrappiù economico, di non preoccuparsi in anticipo rispetto all'acquisto del biglietto. Si potrebbe obiettare comunque che i biglietti in mano ai bagarini potrebbero rimanere nel botteghino così da poter essere acquistato anche all'ultimo momento a prezzo normale. Riportando la questione al punto di vista legale, i posti tutti numerati permetterebbero di risalire alla provenienza del tagliando venduto a prezzo maggiorato (Cherubini, 2003: 174).

Di tutt'altro tenore la distribuzione televisiva che fra canali digitali satellitari e terrestri, tv in chiaro e tecnologia *streaming* che permette di trasmettere

tramite pc, conta oggi almeno sei emittenti che hanno acquisito a vario titolo il diritto di far vedere il calcio in diretta. I dati di consumo di Internet del resto sono sempre in salita. In Italia si è passati dal 9 al 22% dal 2003 al 2004. Nei paesi del nord Europa siamo su percentuali del 66%, il totale europeo è del 48%. La penetrazione del mezzo in Italia è ancora ferma al 37% contro lo strapotere della tv (96%), inferiore anche a giornali (76%), radio (69%) e riviste (63%) (European media consumption study in *Italia Oggi*, 2004e: 21).

In Giappone e Germania si fa avanti l'ultima frontiera del calcio su Internet e soprattutto sui telefonini. È già stato messo in piedi un progetto per trasmettere la Bundesliga, il campionato tedesco, sui cellulari dai quali si potrà assistere alle partite come con una vera e propria "televisione mobile". Secondo una ricerca Juniper "le entrate derivanti da testi e *videoclips* di sport sui telefoni sono in continua crescita […]. Il business complessivo è stimato in 1,3 miliardi di dollari, di cui il 69% registrato in Europa. Ma il valore del *mobile sport market* raggiungerà nel 2009 negli Stati Uniti il valore di un miliardo di dollari" (www.sporteconomy.it visitato il 13 aprile 2005). Quest'ulteriore salto in avanti dimostra quanto si va dicendo nell'ipotesi che questo lavoro intende dimostrare: la cura delle opportunità di marketing nel rispetto di ciò che il club rappresenta anzitutto per i tifosi, nuove chances in questo caso date dalla tecnologia esterna, ai club minimizza l'esito dell'aspetto tecnico rendendo i club sempre più simili ad aziende tradizionali al punto di vista gestionale.

II.3.3 Il prezzo

Per prezzo non si intende solo l'esborso finanziario, ma il "sacrificio economico che il cliente deve sostenere per usufruire del servizio" (Cherubini, 1996: 192)[21]. È la variabile che cambia meno rispetto agli altri settori aziendali, rispondendo anch'essa alle leggi della domanda e dell'offerta. Il calcio è tradizionalmente interclassista: all'interno dello stadio la gamma di prezzi per diversi settori è ampia. Diciamo che l'emotività, il tifo per una squadra è un potente fattore di inelasticità, a un dato variare del prezzo la fedeltà del tifoso rimane uguale. E il calcio è caratterizzato da una certa in elasticità, pur tenendo presente che si tratta sempre di un bene voluttuario che sarà comunque eliminato più facilmente rispetto a quelli essenziali nel caso in cui si fosse costretti a fare una scelta. Altro fattore che gioca in favore di chi fa i prezzi, il fatto che la partita in sé è un evento unico: chi la perde sa che non avrà mai più la possibilità di rivivere quel momento nelle medesime condizioni.

Ogni categoria di utente, come detto, ha il suo posto ideale allo stadio. Le curve per chi vuole "vivere" l'atmosfera da stadio, da tifosi, o per chi vuole spendere meno. Le tribune (coperte o meno), più centrali rispetto al campo, per gli alti: la visibilità sarà migliore, rimanendo lontani dall'agitazione delle curve.

[21] Vilfredo Pareto ha introdotto i concetti di curve di ofelimità e penosità. La prima indica la cancellazione di uno stato di bisogno (piacevolezza) ed è discendente, la seconda segnala il sacrificio di risorse da sopportare per soddisfare il bisogno di cui si è portatori, ed è ascendente. Il punto d'incontro tra le due curve è ritenuto uno stato di soddisfazione (Di Stefano, 2002: 67-69).

Diversi *target*, diverse possibilità di spesa per usufruire del medesimo servizio, segmentazione diversa da parte del *management*.

Le diversificazioni nella vendita dei biglietti sono peraltro in atto già da tempo. Mini-abbonamenti per poche o tantissime partite: la Reggina nella stagione scorsa ha venduto in combinata i tagliandi dell'attesa partita contro il Milan insieme a quelli di altre gare meno appetite per aumentare le presenze nei match meno interessanti ma correndo al tempo stesso il rischio di far sentire in qualche modo ricattato l'acquirente. La stessa società calabrese ha pensato in questa stagione ad un "abbonamento biennale". E ancora, pacchetti di tagliandi regionali come ha fatto la Juve per accontentare i sostenitori sparsi per l'Italia (differenziazione territoriale). Sempre la società torinese ha dato un altro esempio di segmentazione territoriale nella stagione 1997/98 quando alcune ricerche rivelarono che il tifoso juventino allo stadio era prevalentemente uomo, giovane, di medio status sociale, proveniente per il 90% dal Piemonte e dalla Lombardia e per il 10% da altre regioni italiane. Nella stagione seguente così, con una decisione in controtendenza, la dirigenza bianconera decise di abbassare il prezzo degli abbonamenti per avvicinare allo stadio Delle Alpi anche tifosi provenienti da altre regioni. Bisognava sfruttare quel potenziale di dieci milioni di tifosi dalla "ripartizione geografica molto interessante" (Cherubini, 2003: 277-278). In questa stagione la Juventus, che muove spesso la leva del prezzo nelle sue iniziative di marketing, ha offerto biglietti in abbonamento a un euro a partita per donne e under 13 (differenziazione in base a sesso ed età) ma solo in alcuni settori dello stadio. Nonostante la vittoria dello

scudetto, inoltre, la dirigenza ha deciso di non aumentare il prezzo delle tessere stagionali, anzi lo ha ribassato in alcuni settori. E per incentivare la presenza delle famiglie allo stadio, nei settori super scontati per donne e bambini il capofamiglia ha potuto risparmiare il 50% del costo dell'abbonamento.

Altra iniziative di differenziazione dei prezzi sono il diritto di prelazione che dà la possibilità agli abbonati della stagione precedente di acquistare prima degli altri le tessere della nuova stagione garantendosi lo stesso posto, il diritto di precedenza che si riferisce, ad esempio, alle partite di coppa e consiste anch'esso nella chance di avere in anticipo i biglietti per il posto solitamente occupato durante il campionato (differenziazione in base al tempo di acquisto).

Esistono infine agevolazioni finanziarie come la possibilità di pagare gli abbonamenti in forma rateale mentre potrebbe essere interessante l'idea di dare la possibilità di assistere solo al secondo tempo della partita a prezzi ovviamente ridotti (Cherubini, 2003: 150).

Con il cambiamento apportato dalla tv digitale nel calcio sono cambiati notevolmente anche i prezzi per accedere agli eventi: le offerte si sono moltiplicate dando la possibilità a chi non è particolarmente attratto dallo stadio di rimanere comodamente a casa pagando prezzi piuttosto bassi per i match. Abbonamenti annuali in Italia permettono di vedere le partite di serie A a 1,41 euro tramite l'antenna parabolica, a 1,53 o 1,57 € tramite il digitale terrestre, addirittura 0,10 euro tramite il pc (nostre stime dalle offerte dell'emittenza).

II.3.4 La promozione

Se "il marketing moderno richiede molto di più che sviluppare un buon prodotto, dargli un prezzo corretto e interessante e metterlo a disposizione della propria clientela" (Kotler, Scott, 2001: 822) sono necessarie anche attività di promozione e pubblicità.

Tavola II.12 Strumenti promozionali a disposizione delle aziende

PUBBLICITÀ	PROMOZIONE VENDITE	PUBBLICHE RELAZIONI	VENDITA PERSONALE
Annunci stampa e radiotelevisivi	Concorsi a premi, lotterie, gare di vendita	Rassegne stampa	Presentazioni di vendita
Elementi esterni della confezione	Offerte e vendite speciali	Conferenze	Riunioni e convegni di vendita
Elementi interni della confezione	Campioni gratuiti	Seminari e convegni	Telemarketing
Pubblicità postale	Fiere, mostre ed esposizioni	Relazioni di bilancio	Programmi di incentivi
Cataloghi	Dimostrazioni	Contributi per opere assistenziali e di pubblico interesse	Campionari e altro materiale per i venditori
Film pubblicitari	Buoni sconto	Sponsorizzazioni	Fiere, mostre ed esposizioni
Riviste aziendale	Buoni premio	Pubblicazioni	
Opuscoli e pieghevoli	Liquidazioni	Relazioni con la comunità	
Manifesti e locandine	Agevolazioni di pagamento		
Annuari	Sopravvalutazioni di pagamento		
Affissioni stradali	Raccolta di punti e figurine		
Materiale espositivo	Spettacoli		
Audiovisivi			
Simboli e immagini			

Fonte: Kotler, Scott, 2001: 823

La tavola II.12 presenta appunto una serie di strumenti promozionali "volti a ottenere una risposta più rapida e consistente dal mercato" (*op. cit.*: 892), utilizzabili anche dai club di calcio.

In agevolazione di pagamento, ad esempio, consiste la Skycard, la carta di credito studiata da Barclaycard (banca sponsor della Premier League inglese) e Sky, insieme alla lega delle squadre: con esso gli appassionati hanno uno strumento di credito per l'acquisto dei match (*Italia Oggi*, 2005f: 19). Un'iniziativa promozionale di co-marketing tra più soggetti, di alleanza tra *competitors*, che è al contempo anche pubblicitaria, visto che veicola i nomi di Barclays, Sky, Premier League e delle squadre scelte da chi acquista gli incontri. Qualcosa del genere l'ha fatto anche il Real Madrid creando insieme alla Banca Banesto la "carta di credito che si ricarica con i gol". La tessera "grazie ad una particolare combinazione tra gol segnati e soldi disponibili sul conto [permetterà] al cliente possessore di trovarsi accreditati fino a 2 euro per ogni gol realizzato dalla squadra. Considerando le potenzialità del bacino d'utenza madrileno, Banesto pensa di riuscire a distribuire circa 100 mila carte in due anni" (www.sporteconomy.it visitato il 13 marzo 2005).

Un altro strumento, quello del *web*-marketing, è stato utilizzato con successo dalla Sampdoria che ha inviato 6.000 email ai tifosi registrati fornendo una serie di informazioni sui nuovi pacchetti d'abbonamento. Oltre duemila hanno risposto chiedendo ulteriori informazioni commerciali (www.sporteconomy.it

visitato il 16 luglio 2005). Una *redemption* del 33% notevole se si guardano le medie delle iniziative di *mailing*.

Ancora, un esempio di fiera dedicata al calcio è quella che annualmente si tiene a Milano, l'"Expogoal", in cui si ritrovano dirigenti calcistici, responsabili marketing dei club e aziende interessate al prodotto calcio. Per quanto riguarda i concorsi a premi, invece, la Juve ne ha messo in atto uno qualche anno fa, regalando ad estrazione tra gli abbonati stagionali dieci Fiat Cinquecento Suite e tra quelli regionali altrettanti scooter Piaggio Sfera: iniziativa per di più valida per "raccogliere dati sul pubblico, che in altri modi sarebbe difficile [ottenere, NdA] (soprattutto per la riluttanza di molti a fornire qualunque tipo di informazione personale, Cherubini, 2003: 161).

A pubblicità e pubbliche relazioni saranno dedicati i paragrafi III.4.2.1 e III.4.2.2 del successivo capitolo.

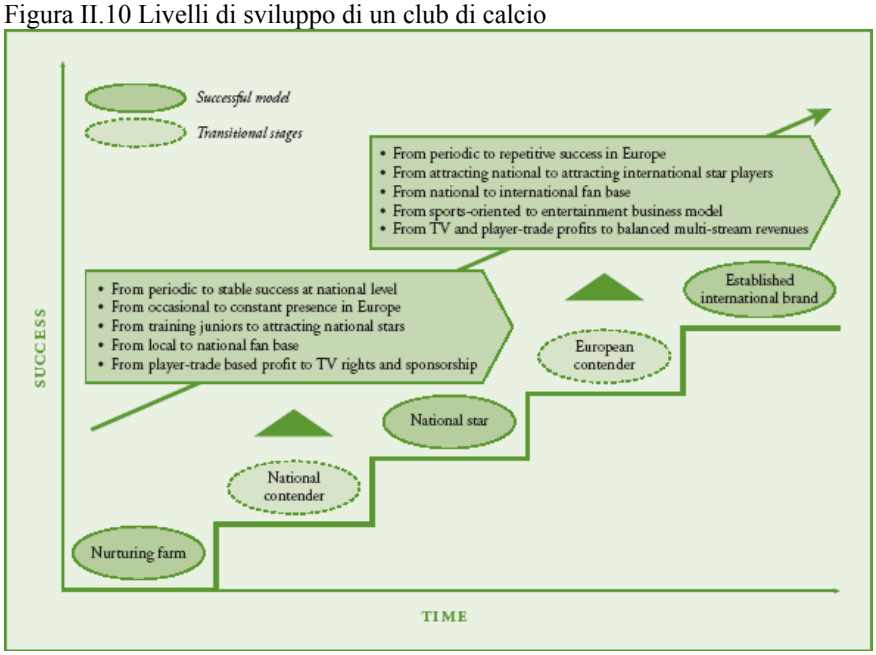
II.4 Le strategie delle società leader, sfidanti, locali

In conclusione di capitolo si vuole presentare uno studio della compagnia americana A.T. Kearney che ci sembra illustri bene la situazione attuale delle società di calcio, seguendo l'indicazione di Kotler e Scott di suddividere il mercato in "imprese leader, sfidanti, imitatrici e di nicchia" (2001: 547-580).

"A.T. Kearney ha identificato cinque fasi nello sviluppo di un club di calcio: 'fattoria d'allevamento', concorrente di livello nazionale, 'stella' di livello

nazionale, concorrente di livello internazionale, marchio affermato a livello internazionale". Cinque *step*, di cui tre (il primo, il terzo ed il quinto) rappresentano "modelli di sviluppo sostenibile" e gli altri due momenti di passaggio (A.T. Kearney, 2004: 4, vedi figura II.10)

Figura II.10 Livelli di sviluppo di un club di calcio



Fonte: A.T. Kearney, 2004: 4

Ciascun livello raggiunto dal club avrà caratteristiche proprie, obiettivi chiave da raggiungere, fonti di introito, forze, debolezze, minacce ed opportunità (vedi figura II.11 che illustra ciascuna fase del modello). Non è detto che si debba o voglia per forza salire di livello, secondo A.T. Kearney si può rimanere dove si è perché quello è il punto migliore di equilibrio tra entrate e uscite e produce un appropriato profitto.

Una "fattoria d'allevamento" è generalmente un club piccolo con nessuna ambizione di raggiungere importanti risultati agonistici che trae le risorse da quanto riceve per la vendita dei calciatori che "alleva" in casa.

Avrà quindi una ben organizzata "scuola calcio" e non avrà altra sfida se non quella di allestire una rete che consenta di continuare a scoprire, "allevare" e vendere i migliori giovani.

Figura II.11 Caratteristiche dei tre livelli di sviluppo di un club

BUSINESS MODEL	NURTURING FARM	NATIONAL STAR	INTERNATIONAL BRAND
Characteristics of clubs using the model	• Usually small regional clubs with limited business and fan support • No ambition to become international or even national stars	• Clubs finish at the top of their league • Regularly participate in European competitions • Succeed commercially on a national level	• Few top clubs with consistent success at national and European level • International superstar players and fan base • Names as recognisable as other international sports brands such as Nike and Adidas
Key objective	• Become self-financing	• Remain winners nationally and perform well in European competitions • Generate strong revenues on a national scale	• Continue to win • Generate profits through international business expansion
Key sources of revenue	• Player transfer fees	• Balanced revenue profile, weight of each revenue stream varying from market to market • Significant proportion from European Cups	• Balanced revenue profile, weight of each revenue stream varying by market • Increasing proportion of revenues from outside national market
Key features	• Well developed football academy, young player selection and coaching • Best players sold to richer clubs; sub-par players transferred to lower leagues • Sold players then replaced by emerging players from the academy • Local fan base	• Best national players on roster, before career peak • International exposure by participating in the Champions League and other competitions • Players sold to international European clubs close to career peak • National fan base capitalising on club status • Commercialised operations through increase in all key revenue streams	• Brand image and national fan base built on prior success • Further fan base, corporate base and brand development made possible by continuous success on the pitch with international star players • Stadium and other facilities equipped to generate football and non-football revenues from fans and corporations • Untapped international markets with opportunities for further expansion
Strengths	• Little or no transfer expense • Lower average wages (typical for first-time contracts) • Team spirit • Community support	• Near equilibrium in transfer payments balance • Loyal national fan base • Main attraction for national media and advertisers	• Strong brand with appeal beyond traditional football market • Sizeable and loyal international and national fan base • Attraction for media, advertisers and
Weaknesses	• Inconsistent sports results	• Vulnerable to sudden slumps in performance (loss of Champions' League revenues may be a blow)	• Usually negative transfer balance • Significant wage bill • Significant asset base that needs qualified management
Opportunities	• Develop business beyond club structure by exporting best academy practices to farm clubs • Maximise returns from first rate players	• Leverage success in Europe • Sell major stars	• Dominate international market due to winner-takes-all principle • Develop non-traditional income streams (sale of digital content, gambling) • Leverage media coverage and star players' fame
Threats	• Dependence on transfer market • Volatile income in "drought" years	• Dependence on transfer market • Tough competition for prospective players with international and national clubs	• Further growth of the transfer market and player wages • Decreasing success on the pitch
Examples	• Auxerre • Manchester United in early 1990s	• Rosenborg • Manchester United in mid-1990s	• Real Madrid • Manchester United in late 1990s and 2000s
Key challenges to achieve the stage	• Set up professional football academy with a well-developed network of farm clubs • Organise and deploy strong scouting	• Secure and develop national fan and corporate base • Commercialise operations and maximise traditional revenue streams	• Develop international fan base: market prioritisation and entry strategy approach similar to "traditional" industries • Develop non-traditional revenue streams

Fonte A.T. Kearney, 2004: 5

A.T. Kearney cita alcuni esempi della soria del football recente come la squadra francese dell'Auxerre o il Manchester United dei primi anni '90. In Italia una società che attua questo tipo di politica è l'Atalanta.

Tra il primo e il terzo *step* troviamo la 1ª fase di passaggio che è quella del "concorrente di livello nazionale", fase di transizione caratterizzata da successi stabili nel proprio paese, occasionale presenza nelle coppe europee, dal divenire polo d'attrazione per calciatori nazionali importanti (non soltanto più quindi solo "fattoria d'allevamento" di campioni), dall'allargamento della tifoseria non ristretta più solo ad una base locale e dall'ampliamento dei profitti dalla sola vendita dei giocatori a quella dei diritti tv e alle sponsorizzazioni.La seconda fase di "modello di successo" è quella della "stella di livello nazionale": un club che finisce nei primi posti del suo campionato, partecipa regolarmente alle competizioni europee ed ha successo a livello commerciale nel suo paese. È questo un livello di mezzo, in cui si può ambire a divenire un club di successo anche in Europa ma si rischia di cadere in basso anche nel proprio paese per la competizione dei club internazionali nell'accaparramento dei migliori giocatori. Un livello rischioso in cui si trova da anni la società norvegese del Rosenborg, con poca concorrenza in patria, e in cui s'è trovato anche, prima di spiccare ulteriormente il volo, il Manchester United a metà anni '90.

Quarto *step* e secondo di passaggio è quello del "concorrente di livello internazionale", il quale riuscirà ad ottenere periodici successi in Europa, attrarrà campioni e tifoseria anche da altri paesi, ambirà a diventare una *entertainment* company e ad incrementare il livello dei profitti dalla

compravendita di giocatori e dai diritti tv ad altre fonti di introiti. A diventare quindi una "star internazionale", un marchio di successo non solo calcistico. Tra gli esempi dell'A.T. Kearney ancora il Manchester United (che è riuscito a salire tutti i 5 gradini del successo in un decennio), Real Madrid e le italiane Juventus e Milan. Non sono più solo club di calcio, ma nomi riconoscibili come altri marchi internazionali del tipo di Adidas o Nike. E come ampiamente visto nel corso di questo capitolo, le caratteristiche chiave sono il possesso dello stadio e di altre strutture per generare introiti sia calcistici che extra-calcistici, l'espansione in mercati meno saturi, la creazione di un marchio che abbia *appeal* anche al di là del tradizionale mercato del calcio e lo sviluppo di forme di introito non tradizionali come, ad esempio, la vendita di contenuti digitali o di scommesse. Non tutti i club possono divenire *entertainment company*, tutti e spero sia stato dimostrato anche in questo capitolo hanno il dovere di attuare politiche di marketing per rispettare ciò che sono ed ambire al massimo realizzabile.

III. MERCHANDISING E COMUNICAZIONE NELLE SOCIETÀ DI CALCIO

III.1 L'utilizzo di leve strategiche

"Il club sportivo produce immagini ed emozioni assolutamente intangibili e immateriali e deve intendere il merchandising non solo come efficace strumento di comunicazione ma, soprattutto, come una leva strategica capace di accrescere la propria *brand image*" (Braghero, Perfumo, Ravano, 1999: 193). Più o meno le stesse parole usa Alberto Crippa, general manager della divisione licensing e merchandising Ferrari, parlando della "Rossa": "Anche noi, fuori pista, abbiamo come obiettivo di regalare ai tifosi sogni ed emozioni" (Pedrazzi, 2005: 53).

Merchandising e comunicazione, commercio di oggetti con il proprio marchio e visibilità verso il pubblico interno ed esterno della propria identità rappresentano leve strategiche nel marketing delle società di calcio odierne.

La crescita dei fatturati del merchandising, nei paesi anglosassoni specialmente, non può essere inteso come mera accumulazione di introiti dalla vendita di oggetti recanti il nome del club ma come veicolo di sogni, rinforzo del marchio, accrescimento della fidelizzazione con la propria clientela, la tifoseria, e strumento per la ricerca di nuovi spazi di mercato.

La comunicazione, in tutte le sue declinazioni (rapporto con i media e con il pubblico interno, le relazioni pubbliche, la pubblicità e Internet) ha grande importanza nel mantenimento di un'immagine coerente con il resto delle attività di marketing. È ormai superata l'idea teorica che basti un addetto stampa a mantenere il contatto con il mondo esterno, in una prospettiva, come quella che si vuole dimostrare in questo lavoro, di una squadra sportiva che voglia superare il *core business* e proporsi come polo di attrazione per diverse attività. E se gli sponsor sono attratti dal calcio è dovuto proprio al fatto di essere un formidabile strumento di comunicazione, ampio e trasversale. Questa leva va quindi usata strategicamente al fine di soddisfare anche le esigenze degli investitori.

Lo sfruttamento del nome, del simbolo, del marchio non è del resto cominciato nei giorni nostri, ma "già alla fine degli anni '70 era stato compreso il potenziale economico e di comunicazione che vi era racchiuso" (Albanese, 2004). In quel periodo "i club più importanti cominciarono a dotarsi di una mascotte, da commercializzare in seguito: la paternità dell'idea fu della Roma che per prima creò il famoso lupetto, registrandolo come marchio in ben 12 classi merceologiche" (*ibidem*).

Con l'avvento delle multinazionali nuovi partner delle società, questa logica ha assunto caratteristiche spettacolari. Come definire altrimenti l'operazione scenografica messa in scena dalla Nike per presentare la nuova maglia del Barcellona? La casa americana ha tenuto il segreto sulla nuova *camiseta*

blaugrana per settimane, alimentando la curiosità come in una tipica campagna pubblicitaria *teaser* [serie di annunci mirati a creare attesa intorno a un prodotto o un servizio, il cui nome non è all'inizio svelato, NdA]. La Nike ha fatto girare per il capoluogo catalano un camioncino blindato con tanto di guardie del corpo alimentando talvolta "vere e proprie carovane di fans". Nel disegno portato a spasso, solo due pantaloncini, uno granata l'altro verde, colori della prima e seconda divisa della squadra (www.sporteconomy.it visitato il 19 giugno 2005). Leva strategica per la conquista del mercato delle donne, come hanno fatto il Real Madrid e lo sponsor tecnico Adidas. Per allargare una domanda tradizionalmente maschile è stata realizzata una maglia pensata "appositamente per il pubblico femminile" (www.sporteconomy.it visitato il 14 luglio 2005). La misura della dimensione da *entertainment* raggiunta da club e competizioni calcistiche più importanti (del resto anche tecnicamente le società sono "imprese di spettacolo sportivo", Albanese, 2004) è data dai recente accordi di licensing tra Warner Bros, un colosso mondiale con attività diversificate in svariati settori dell'intrattenimento, e sodalizi sportivi. Con l'Uefa, l'organizzazione che regge le fila del football europeo, è stato messo a punto un accordo che prevede la realizzazione creativa dei prodotti ufficiali per le competizioni fino al 2009 e la distribuzione in tutto il mondo tramite il network commerciale dell'azienda statunitense (www.sporteconomy.it visitato il 29 agosto 2005). L'intesa della stessa Warner Bros con il Milan ha permesso ai rossoneri di sbarcare in 55 paesi del mondo.

I gadget, le spille, i portachiavi, i nastrini portabadge non sono un'invenzione delle squadre di calcio. Tantissime aziende di diversi settori le utilizzano a fini di marketing e comunicazione, creando talvolta fra gli appassionati vere e proprie collezioni.

III.2 Merchandising e Licensing

Il merchandising delle aziende di beni di consumo indica le attività che mirano a promuovere le vendite del prodotto sul punto di vendita. Come è inteso invece per le società di calcio (ma anche per le case di moda, il cinema, la musica) riguarda invece forme di vendita di prodotti personalizzati con il logo e i colori del club, "lo sfruttamento di un 'valore suggestivo' acquisito da nomi, simboli" e storia della squadra (Braghero, Perfumo, Ravano, 1999: 193). "Il concetto di merchandising *property* si può estendere a qualsivoglia nome, titolo, immagine, disegno o combinazione di questi elementi, in modo tale da ingenerare la domanda dei prodotti ai quali sono associati, da parte del pubblico dei consumatori" (Albanese, 2004).

È una delle già citate utilizzazioni secondarie, *product extension* sempre più importanti per i bilanci delle società di calcio odierne (cfr. § II.2.2 e § IV.5 per le applicazioni ai due *case study*).

La vendita dei prodotti può essere fatta sostanzialmente in due modi: tramite accordi di vario tipo con aziende licenziatarie (le cosiddette *licensee*), che

appongono il marchio del club (in questo caso licenziante o *grantor*) su prodotti del proprio settore commerciale dietro pagamento di *royalties (*vedi § II.2.2.2). Il secondo sistema è che i club realizzino e vendano prodotti e servizi con il proprio nome senza delegare alcuna azienda esterna: è questo il caso del merchandising diretto. E se nel primo caso va fatta grande attenzione a chi vengono affidati nome e notorietà costruite negli anni e quali canali di distribuzione saranno usati (è il caso, per fare un esempio, che un marchio sinonimo di prestigio come quello dei top club finisca nella Grande Distribuzione?), nel secondo il rischio di caduta d'immagine non esiste ma l'attività di ricerca, realizzazione e vendita sarà più costosa.

Il fenomeno del merchandising ha cominciato a diffondersi nello sport in Inghilterra all'inizio degli anni '90, sull'esempio della National Basketball Association (Nba) statunitense. "Negli anni '80 la quota di vendita di magliette era abbastanza bassa e i club facevano relativamente poco per limitare l'uso dei loghi ufficiali"[22]. I primi a registrare il proprio nome furono i londinesi dell'Arsenal e il lancio della nuova Premier League nel '92 scatenò tutte le squadre nella protezione del *trademark* contro chi vendeva materiale non ufficiale nelle bancarelle fuori dagli stadi (*ibidem*). Nel Regno Unito indossare la maglia della propria squadra (la forma più popolare di *merchandise*) è nel frattempo divenuto di moda e il business si è accresciuto. "Indossare la maglia del club non è solo una dimostrazione di fede sportiva (come avviene in Italia o

[22] Centro di Sociologia dello Sport dell'Università di Leicester in www.le.ac.uk visitato il 13 aprile 2005.

in altri paesi europei), ma un vero e proprio stile di vita. Fa parte del vissuto quotidiano di ogni football-fan britannico" (Vulpis, 2004c: 18).

Il Newcastle United vendette oltre 250 mila sterline in magliette (369 mila euro al cambio attuale) quando il club ingaggiò il centravanti della Nazionale Alan Shearer, nel '96. I club continentali hanno cercato di seguire il boom inglese, ma i risultati almeno in Italia non sono stati gli stessi, anche per l'abitudine mai sbocciata di indossare la maglia della propria squadra oltre il giorno della partita.

Secondo Dempsey e Reilly il merchandising è la diversificazione più sicura per incrementare l'attività commerciale. Rispetto ad altre forme di *product extension* quali la costruzione di hotel, centri commerciali e ristoranti o la ristrutturazione dello stadio, ha costi decisamente inferiori. Anzi c'è un'azienda che paga per poter sfruttare il marchio del club, nel caso del *licensing* (Dempsey, Reilly, 1998 cit. in Andrews, 2004: 103). Gli accordi tra aziende possono essere visti come forme di *cross marketing*, due marchi che si pubblicizzano a braccetto: "Così si possono eliminare il collo di bottiglia della distribuzione − spiega Barbara Ricci, ex direttore commerciale dell'Inter e poi fondatore e presidente dell'agenzia di marketing sportivo SportWide −, evitare la polverizzazione in una miriade di punti vendita […] e soprattutto contare su marchi già affermati nel loro settore produttivo" (Lodi Rizzini, 1998: 24).

Un'indagine fatta sul Liverpool da Szymanski e Kuypers ha stabilito che su una singola maglietta venduta, l'8% del prezzo va al club (al di là degli introiti derivanti dalla sponsorizzazione tecnica), il 22% all'azienda che produce e vende le *replica shirt*, un altro 22% è il costo della produzione, il 32% è del dettagliante e il 16% allo Stato sotto forma di tasse (Szymanski, Kuypers, 2000 in *ibidem*). Ma le possibilità di accordi tra squadra e azienda non si limitano naturalmente a questo caso, variando a seconda delle esigenze.

Se il merchandising è la risorsa meno costosa a disposizione della società, è anche estremamente volatile e non è un'area di mercato costantemente in ascesa secondo la visione più ottimistica per la quale appassionati e tifosi comprano tutto ciò che viene stampato con nome e simbolo della squadra (Andrews, 2004: 104).

I prodotti in vendita con il marchio del club sono tanti e diversi tra loro: dai classici oggetti da tifoso (bandiere, sciarpe, magliette) ad articoli che con il calcio non hanno nulla a che vedere. *Badge* per motociclisti e carte di credito, telefonini e abbigliamento per il tempo libero, solo per citare qualche esempio nella vasta gamma dei pezzi in catalogo. Tutti con il marchio ufficiale della squadra, e tutto può andar bene per il merchandising: la Nike ha recentemente presentato una collezione di scarpe e *apparel* [abbigliamento, NdA] con il marchio 10/2 a ricordare il giorno in cui il campione del ciclismo americano Lance Armstrong scoprì di essere afflitto dal cancro testicolare, poi sconfitto (www.sporteconomy.it visitato il 26 luglio 2005).

Il pezzo forte sono indubbiamente le magliette, e in quest'ambito gli sponsor tecnici condizionano con le proprie scelte quelle delle stesse società. La Nike, fornitore ufficiale di materiale sportivo del Barcellona, ha imposto agli *azulgrana* di giocare 13 partite con la seconda e terza maglia, naturalmente di colore diverso dalla prima, per incrementare le vendite delle divise "di scorta". Tra parentesi, il tecnico della squadra, l'olandese Frank Rijkaard, si è lamentato per l'utilizzo della maglia gialla nelle gare in notturna, a causa dei riflessi delle luci artificiali (www.sporteconomy.it visitato il 9 luglio 2005). La grafica della maglia della squadra cambia, anche di poco, ogni stagione per poter ogni anno creare pezzi diversi vendibili e una maggior libertà di manovra per gli sponsor tecnici è data proprio dalle seconde e terze maglie, con le quali spesso le case produttrici si sbizzarriscono. Quelle da trasferta della Juventus in questa stagione presentano colori assolutamente nuovi per l'ultrasecolare storia dei torinesi: rossa con banda verde, combinazione "scelta per celebrare il centenario della conquista del primo scudetto" (www.sporteconomy.it visitato il 14 luglio 2005) ed, evidentemente, per attrarre acquirenti di una divisa che rimarrà unica.

Il mercato è del resto florido: la Juventus ha stimato in 350 mila le magliette ufficiali vendute ogni anno (*La Gazzetta dello Sport*, 2005c: 11), gli inglesi dell'Arsenal hanno visto crescere nell'ultima stagione agonistica le vendite legate al merchandising per l'82% (www.sporteconomy.it visitato il 10 agosto 2005), i tedeschi del Werder Brema dopo la vittoria nella *Bundesliga* 2004 hanno venduto 40 mila maglie con un giro d'affari vicino a due milioni di euro (Vulpis, 2004g: 23), mentre nel rugby i British & Irish Lions, i rugbisti migliori

del Regno Unito, avrebbero fatto anche meglio rappresentando per il *manufacturer* Adidas addirittura il 20% degli utili netti dell'anno (www.sporteconomy.it visitato il 12 luglio 2005). Per concludere con le maglie, un mercato che in Italia non ha preso particolarmente piede ma potrebbe essere sfruttato è quello delle divise storiche, spazio di nicchia in Inghilterra sul quale talvolta le società non detengono nemmeno i diritti e che ha permesso a piccoli imprenditori (a volte tifosi della stessa squadra) di realizzare un buon business. Le *nostalgia shirts* (di cotone spesso, ben diverse da quelli attuali "termosaldate" che non hanno più nemmeno le cuciture) forniscono in qualche modo un collegamento a un calcio più autentico, quello del passato[23].

Il mercato degli oggetti del merchandising (che si prestano a mille usi) ha creato nel mercato veri e propri oggetti di culto, scambiati *on line* a prezzi "anche piuttosto interessanti. C'è un mercato vastissimo − dice chi li vende, Michele Genovese della Gadgets − e non si scambiano solo in rete, ma anche alle fiere, ai mercatini rionali" (Naccari, 2004: 19). Secondo un altro esperto, Stefano Grandi dell'omonima azienda, "è il cappellino quello che vende di più perché si indossa con ogni condizione atmosferica e il marchio aziendale è alla portata di tutti […] Ma vanno forte anche i nastrini portabadge: i bambini ci attaccano il ciuccio, gli studenti il portamonete, le donne il portachiavi" (*ibidem*). Di polsini con il marchio Livestrong, gioco di parole creato dallo staff del già citato ciclista americano Armstrong per ricordare la battaglia vinta

[23] Centro di Sociologia dello Sport dell'Università di Leicester in www.le.ac.uk visitato il 13 aprile 2005.

contro il cancro, ne sono stati venduti (al prezzo di 1 $ l'uno) 50 milioni (www.sporteconomy.it visitato il 26 luglio 2005). E per vendere è ormai prassi avviare *partnership* con istituti di credito emittenti carte che consentono acquisti agevolati. Quella del Barcellona e della banca La Caixa è stata fornita gratuitamente e in pochi giorni ne sono state distribuite 20 mila (www.sporteconomy.it visitato il 4 maggio 2005).

Sono esempi, questi, che riguardano i casi di licensing, ma esiste come detto anche la produzione in proprio e si può citare la Ferrari come caso di successo. Il team di Maranello (sulla scia dei successi sportivi, elemento come ripetuto sempre essenziale per la buona riuscita delle operazioni di merchandising) ha lanciato la sfida di un "network di negozi monomarca di prodotti del Cavallino, in due format: grandi *store* e *shop*" (Pedrazzi, 2004: 52). Il primo è un progetto che riguarda Maranello, Roma, Las Vegas, New York, Milano, Honk Kong, Tokyo e Shangai, il secondo (punti vendita di 70-80 metri quadrati) gli aeroporti Malpensa di Milano e Marconi di Bologna, ma con l'obiettivo di aprirne una trentina (*ibidem*). Non tutto il merchandising della "Rossa" è gestito in proprio, circa il 50% infatti è affidato al licensing e il volume d'affari messo in moto è di 500 milioni di euro, vendendo perfino scheletri di vecchie auto al prezzo di 100 mila €**,** con la firma del general manager Jean Todt (*op. cit.*: 53).

Da qualche anno alla vendita sui punti vendita si è affiancata quella *on line*, con lo sviluppo di Internet e in particolare dell'*e-commerce*. Il boom del commercio virtuale non è ancora come i futurologi più ottimisti avevano

previsto ma produce numeri interessanti per utenti rinfrancati dalla migliorata sicurezza nelle transazioni su carta di credito e dai prezzi convenienti. I dati Anee-Assinform e Politecnico di Milano parlano di 1.950 milioni di euro nel 2004, +68% rispetto al 2003 (Bariatti, Belloni, 2004: 4) e di previsioni per 2.800 mln di € nel 2005 (+40% rispetto a un anno prima, Carli, 2005: 8). Ma il "peso" del comparto sportivo negli acquisti *on line* italiani è ancora piuttosto esiguo rispetto ai settori dominanti (il 3% di acquisti che possono essere fondamentalmente collocati all'interno del settore abbigliamento) (Gerino, 2005: 10).

In Italia non si è al livello della Corea del Sud, "il paese più cablato a banda larga del mondo", né degli Usa dove si trovano le due aziende che più di tutte vendono su Internet (Amazon con 5,3 mld di Usd nel 2003 e Dell con 2,8), e nemmeno degli altri grandi paesi europei. Nel 2004 venti milioni di inglesi hanno comprato *on line* per un valore di 24,7 miliardi di € (il Luton Town al primo giorno di vendite via Internet ha battuto i record di vendita della maglietta per il campionato cui partecipa), in Germania sono 12 milioni gli utenti che nel 2004 hanno acquistato sul *web* [probabilmente non si tratta però di utenti unici, ma persone che comprano più volte NdA] con una spesa di 13 mld di €, in Francia quasi 9 milioni per 8 mld di €, in Spagna 3,5 milioni di acquirenti per 2,9 miliardi di €. Secondo le società di ricerca, nel mondo i 300 migliori siti hanno generato affari per 40 mld di dollari e sono stati visitati da più di 11 miliardi di navigatori (*ibidem*).

Ma la caratteristica dell'*e-commerce* è di stare sul mercato mondiale e quindi non è il caso di sottilizzare se gli acquisti vengono fatti da computer che si trovano in Italia o all'estero, va anzi registrato che "il 10% dell'intera popolazione mondiale ha effettuato almeno un acquisto *on line*: e si sta parlando di 627 milioni di persone" (Carli, 2005: 8). "In Germania, Austria e Regno Unito il 95% degli utenti di Internet ha effettuato almeno un acquisto *on line*, mentre il numero corrispondente in Usa è l'89% […]. Nel Vecchio Continente, la media è stata di cinque acquisti nel mese precedente (la ricerca è stata condotta la scorsa primavera), gli Usa e la Corea del Sud sono fermi a quattro, l'America Latina a tre. In testa, con sei acquisti nell'ultimo mese ci sono tre mercati asiatici […]. Due sono mercati piccoli, Taiwan e Singapore, ma il terzo è da i brividi: la Cina". E nel mercato mondiale il "peso" del vestiario e degli accessori cui si può ricondurre la categoria sportiva cresce fino al 20% (*ibidem*). Si conferma dunque l'ipotesi di ricerca originaria di questo lavoro, cioè che anche il merchandising virtuale può far crescere gli introiti riducendo l'impatto dei risultati del campo.

Discorso a parte merita infine il mercato del falso, spina nel fianco del merchandising. Alcuni dati rivelano l'importanza del fenomeno: per il Milan il 50% del proprio mercato in Italia è nelle mani dei contraffattori, l'Inter ha calcolato che ogni anno vengono spesi 35 milioni di euro per materiale non originale, la Lazio ha evidenziato in uno studio che 4/5 dei tifosi possiedono materiale fasullo (Albanese, 2004). Dati che fanno cambiare notevolmente

aspetto al panorama del merchandising che avrebbe altrimenti tutt'altro peso: "Il nostro mercato è ancora in via di esplorazione a causa dell'esistenza del mercato abusivo concorrenziale", dice Romy Gai, direttore commerciale della Juventus (Braghero, Perfumo, Ravano, 1999: 136). Per combatterlo, oltre alla repressione da parte delle autorità, sono state prese anche alcune iniziative di marketing: alcune di queste sono descritte nel capitolo 4 (prgg. IV.5.1.2 e IV.5.2.1).

III.3 Il marchio

Tutto nasce dal *brand*. Se, infatti "il prodotto è ciò che viene fabbricato in uno stabilimento; la marca è invece ciò che il consumatore acquista" (King S. citato in Aaker, 2002: 19). "La marca è unica" ribadisce ancora Stephen King della WPP, colosso londinese della comunicazione, ciò che è destinato a durare nel tempo. Concetto applicabile anche al calcio: le prestazioni della squadra sono soggette a tantissime variabili, in parte non controllabili, la solidità della marca rimane creando fidelizzazione. Proprio ciò che muove il presente lavoro, identificare nuove opportunità per ridurre quanto più possibile le variabili legate al campo. Le marche più importanti del mondo hanno valori esorbitanti: il marchio Coca Cola vale 67,5 miliardi di dollari (Pavan, 2005: 18), nel calcio il club più quotato, il Manchester Utd, è stato valutato un miliardo 251 milioni di Usd (vedi tavola II.6).

"La marca è un simbolo distintivo (per esempio, un logo, un marchio, il design di una confezione) che serve a identificare i beni o i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli di altri concorrenti" (Aaker, 2002: 26). Va curata con grande attenzione: andrebbero conosciuti i livelli di notorietà, di fedeltà e soddisfazione, selezionati indicatori di lungo periodo che consentano di valutarne i risultati, incaricato un *brand manager*, qualcuno che abbia il compito di proteggere la quotazione della marca, pensate strategia e obiettivi di lungo periodo (*op. cit.*: 29). Perché la marca è come una foresta: se viene sfruttata senza pensare al futuro la risorsa principale viene distrutta, così la marca che va dunque alimentata e mantenuta (*op. cit.*: 35).

Il grande esperto sulla gestione della arca, l'americano David A. Aaker, ha selezionato 5 categorie fondamentali su cui è fondato il valore di marca, elementi che danno valore aggiunto al consumatore e all'azienda: fedeltà, notorietà del nome, qualità percepita, altri valori associati e risorse esclusive della marca (brevetti, marchi registrati, canali distributivi esclusivi ecc.) (*op. cit.*: 37).

Il primo fattore è, come visto in precedenza, un aspetto particolare dei club di calcio perché la fedeltà a una squadra è totale da parte della tifoseria. Ma è un ambito molto importante: una ricerca svolta su aziende di vari settori ha evidenziato che solo il 4% degli acquirenti si dichiara fedele a un marchio anche a dispetto di un prodotto dalle caratteristiche equivalenti ma dal prezzo

più basso (Ventura, 2004: 15). La lealtà al *brand* si fa più difficile e appare notevole quindi il patrmonio di cui le squadre di calcio godono da parte della tifoseria, con una domanda decisamente anelastica al variare degli altri fattori. Ma oltre ai supporter, ci sono anche appassionati e *business market* (cfr. tav. e fig. II.1), e questi non sono fedeli "a prescindere" come la *supportership*.

Aaker riconosce cinque livelli di fedeltà, dal più instabile (acquirente sensibile al prezzo) al consumatore coinvolto. La fedeltà si misura in base al tasso di riacquisto (quanti si abbonano in ogni nuova stagione o rinnovano i contratti di partnership?) e alla quota di acquisti (sugli ultimi cinque acquisti quanti sono della medesima marca?); alla misura della soddisfazione, alla simpatia e al coinvolgimento suscitato (da valutare tramite sondaggi). Per mantenerla, Aaker suggerisce cinque regole: trattare bene i clienti, star loro vicino e misurarne la soddisfazione, creare costi di cambiamento, fornire qualche extra. In particolare, quarto e quinto punto sono legati: fornendo un sovrappiù (nel caso dei club sono tanti gli esempi di offerte ai membri dei programmi di fidelizzazione societari) sarà più difficile che i clienti si allontanino. E trattenere i vecchi clienti è un'attività meno costosa ed estremamente redditizia (*op. cit.*: 65-81).

La seconda categoria fondante il valore di marca è la notorietà, ed anche in questo caso viene suddivisa in più livelli, dalla marca sconosciuta alla prima citata nei test sul ricordo spontaneo. La notorietà (il ricordo, la riconoscibilità) è legata alle associazioni che accompagnano il *brand*: fatti e sensazioni riferite a quel nome (*op. cit.*: 92). Sono stati suggeriti vari sistemi per acquisire notorietà:

essere diversi, memorizzabili utilizzando slogan, simboli, pubblicità, partecipando ad eventi.

La qualità percepita (e siamo al terzo punto tra le categorie fondanti della *brand equità*, *op. cit.*: 110-141) dipende dalle valutazioni fatte dal lato della domanda. Non è misurabile oggettivamente, è il sentimento globale che si ha nei riguardi della marca. Il modo in cui un prodotto o servizio rispondono alle aspettative influenzerà la qualità percepita, così come lo farà la cultura della qualità all'interno del team e, seppur non è garanzia di corretta percezione da parte della domanda, sono requisiti fondamentali. Per rimanere nell'ambito di questo elaborato, una squadra che è spettacolare in campo e affidabile fuori darà decisamente maggiori garanzie di introiti. Ci sono dei segnali che possono infine essere dati all'esterno per far crescere la qualità percepita, se si parla di *product extension* dei club di calcio: un certo modo di presentare le proprie credenziali ai potenziali sponsor (segno estrinseco, diversamente dalle specifiche tecniche che sono segni intrinseci) può influenzare positivamente l'esito della trattativa. Il prezzo è un altro importante segnale della qualità: i *premium price* danno l'idea di servizi/prodotti migliori, che devono però essere veritieri.

Per quanto riguarda la quarta categoria citata, i valori associati, i club possono lavorare su vari fronti per creare un posizionamento: nel § IV.5.1.4 si vedrà come il Manchester United sia impegnato attivamente, e con grande risalto, nel campo della solidarietà, divenendo quindi anche sinonimo di marchio "impegnato nel sociale". Diversificando l'attività, le società possono

posizionare se stesse nel settore dei prodotti di consumo con associazioni di efficienza e funzionalità. Associato alla marca è infatti tutto ciò che nella mente della gente risulta collegato ad essa (*op. cit.*: 148), e un'associazione ad esempio tra un club e un servizio finanziario (sono ormai tante le squadre con una carta di credito con i colori sociali) potrà creare le basi per un'ulteriore estensione ad altre attività collegate (assicurazioni, mutui, vedi par. IV.5.1).

Aaker riconosce undici tipi di associazioni di marca (*op. cit.*: 153-173), particolarmente importanti per quanto concerne le società, nell'ambito della ricerca di *sponsorship*. Una di queste è il tipo di utente/consumatore della marca, un'altra la sua personalità, il suo stile. Una società come quella londinese del Chelsea ha costruito proprio un'immagine di esclusività, è *associata* alla gente dei quartieri eleganti della capitale inglese e diventa così più attrattiva per quelle aziende che vogliono "colpire" un certo *target*. Il Manchester United ha più volte nella propria storia dato lustro alla propria fama legandosi a personaggi, celebrità, altro punto sottolineato tra le associazioni di marca (cfr. § IV.5.1.1). Negli anni '60 Best, negli anni '80 Cantona, negli anni '90 Beckham hanno avvicinato gli appassionati di tutto il mondo ai *Red Devils*. Ma hanno avuto un costo per il club: Cantona ha registrato tre variazioni commerciali sul suo nome ("Cantona", "Cantona7" e "Ooh, ah Cantona" il grido che gli rivolgevano i suoi tifosi) e nel '97 quando ha smesso di giocare, lo United non ha più potuto vendere prodotti con il suo nome a causa delle richieste economiche del francese. Sulla sua scia è però arrivato Beckham, divenendo un marchio di successo dal valore stimato pari a 375 milioni di

dollari (Maidment 2005). Il capitano della Nazionale inglese fa leva sulle qualità tecniche, una vita da copertina anche grazie al matrimonio con la cantante pop Victoria Adams, il bell'aspetto e un'immagine curata e *metrosexual* che "va bene in Asia, specialmente tra le *teen agers* in Giappone". Quando allo United si è discusso del suo rinnovo di contratto, gli agenti hanno messo sul piatto della bilancia il peso commerciale del suo *brand*, oltre che il valore sul campo: la sua partenza verso il Real Madrid è costata al club il 10-15% di vendita di merchandising (Vulpis, 2004f: 20).

Alle aziende piace collegare se stesse a una celebrità, perché può aiutare a trasferire le caratteristiche all'impresa e testimoniare la bontà del prodotto (Aaker, 2002: 167-169).

Tra le possibili associazioni c'è anche l'area geografica, il paese: questi possono costituire un forte simbolo. Realtà calcistiche non competitive sul livello dei *brand* internazionali sono associate all'area di riferimento, ma anche top club (ad esempio il Barcellona) mantengono forte il legame con l'identità della propria regione.

Le associazioni vanno misurate con "scale strutturate per definire le percezioni" (*op. cit.*: 180) o con metodi indiretti (ricerca qualitativa) quali ad esempio le libere associazioni, ma è imperdonabile soltanto "cercare d'intuire le percezioni delle persone a proposito di una marca" (*op. cit.*: 181). Aaker ha trovato nove metodi indiretti per comprendere le associazioni di marca: tutti mirano a conoscere con un maggior grado di approfondimento possibile chi sono i consumatori attuali e potenziali, e perché lo sono. "Spesso i clienti

sottovalutano, o ignorano di proposito, le informazioni sui fatti […] di solito mancano dell'interesse e della capacità necessari a processare queste informazioni […] si adattano usando dei segnali o degli indicatori: una caratteristica percepita, o un'associazione" (*op. cit.*: 215). L'importanza di queste affermazioni è ciò che spinge a creare una forte identità. Del resto la società odierna è sempre più la società delle *commodity*, merci tutte uguali, che hanno più un valore simbolico che d'uso, all'interno della rete di relazioni sociali (Brick cit. in Andrews, 2004: 102).

Ecco perché si insiste sul tema della *product extension*: perché un club di calcio non dovrebbe sfruttare il proprio *appeal*, guadagnato sul campo, anche in altre attività commerciali? Non dovrebbe far sì che il *brand* diventi parte della vita di un tifoso, di un appassionato, di uno sponsor?

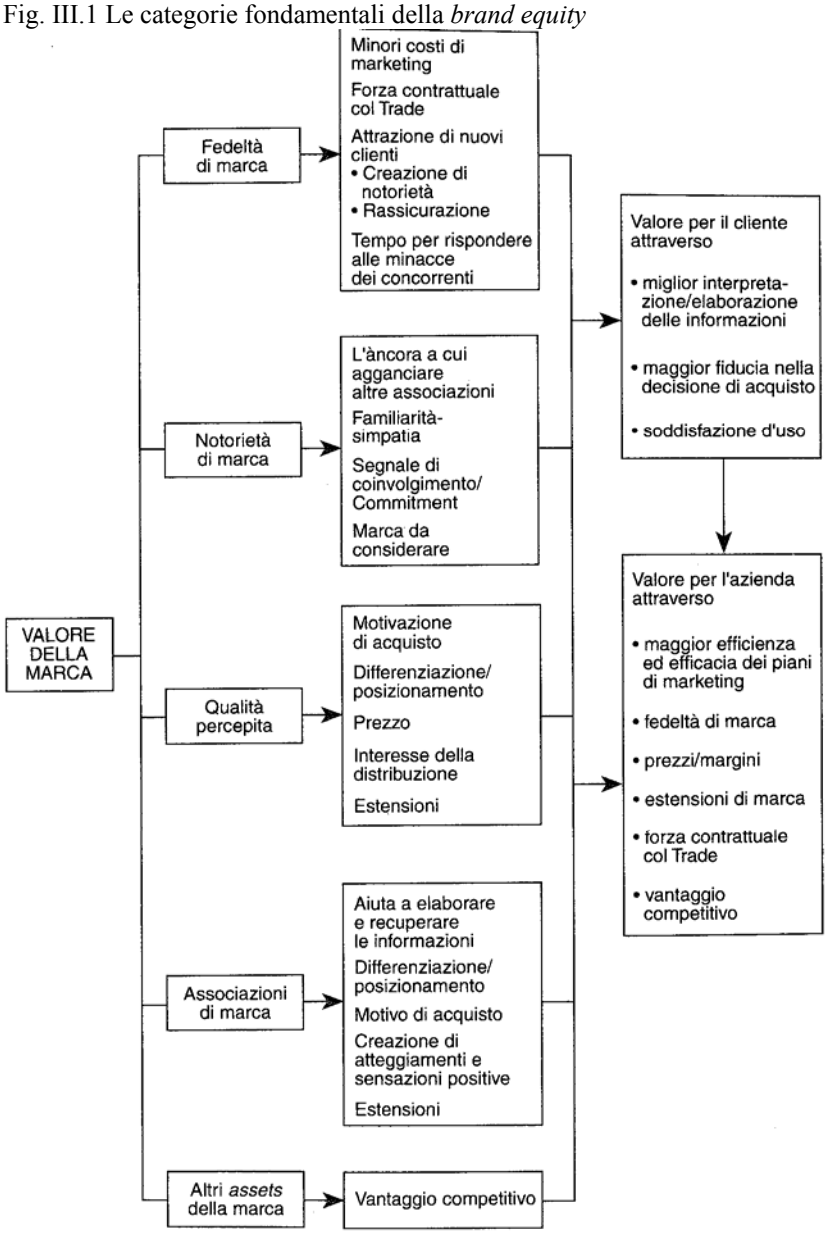
Un altro degli strumenti a disposizione delle associazioni sportive è il simbolo. Quando l'Uefa cambiò l'organizzazione della gloriosa Coppa dei Campioni, il più importante evento europeo per club, pensò anzitutto a un marchio che potesse "evocare nel pubblico un'immagine di prestigio, di 'élite' […]. Viene così creato il simbolo del pallone stilizzato con le stelle, integrato sistematicamente in tutti gli aspetti del prodotto Champions League" (Baldini 2004). A questo è stato associato un motivo musicale che precede la trasmissione di tutte le partite del torneo. Le associazioni sono alla base anche dell'estensione, la *product extension*. Le squadre di calcio possono pensare, ad esempio, a registrare il colore di maglia, che come il simbolo, il *jingle* [breve composizione musicale che caratterizza comunicati pubblicitari, NdA], il nome

può suscitare simpatia o aiutare nel ricordo del *brand* (vedi § IV.6 per una possibile applicazione). Siamo qui nella quinta categoria fondamentale su cui si fonda il *brand equity*, le sue risorse esclusive.

L'importanza dei brevetti è balzata agli occhi in maniera evidente a Sir Alex Ferguson, manager del Manchester United e *brand* esso stesso. Avrebbe voluto proteggere i diritti legati al suo nome, utilizzato per vendere poster e figurine, ma all'ufficio che si occupa della registrazione dei marchi gli è stato risposto che era troppo tardi un volta diventato così famoso, permettendo di fatto a qualunque azienda di vendere poster con la sua immagine (www.footballeconomy.com visitato il 9 ottobre 2005).

Il valore di una marca (seppure molto difficile da quantificare con esattezza) può essere valutato in almeno cinque diversi modi: tramite il differenziale di prezzo che può sostenere (*premium price*), l'impatto del nome nel determinare preferenza, il valore sostitutivo (quanto costa sostituire nel mercato quel *brand*?), il prezzo delle azioni di Borsa e le potenzialità nel creare profitti (*op. cit.*: 44-51). Tutte queste teorie, eccetto la terza, sono tranquillamente utilizzabili anche per misurare il valore di una società di calcio, impossibile è invece (per quanto riguarda appunto il terzo strumento di misurazione) sostituire nella mente di un tifoso la propria squadra e impensabile che un team calcistico cambi il proprio nome con un altro, come può accadere (difficilmente, ma è possibile) per le aziende di beni di consumo o di altri servizi.

Fig. III.1 Le categorie fondamentali della *brand equity*



Fonte: Aaker, 2002: 345

Chi in Italia ha lavorato per tradurre i teoremi sul *brand equity* in un marchio vincente è stato il Milan dall'avvento alla presidenza di Silvio Berlusconi. Il proprietario del club rossonero ha dettato i "valori patrimonio della società" (Cherubini, 2003: 258): valore nazionale, con il club simbolo dell'Italia vincente nel mondo (si è già parlato dell'importanza dell'area geografica, cit. in

Aaker, 2002: 172-173), valore sociale (mobilitazione di masse di simpatizzanti al di là della tifoseria), valore tecnico, ossia il prodotto in sé, da tradursi in un gioco spettacolare. Berlusconi ha indicato al tempo stesso le regole da seguire: nell'importanza del marketing interno possono essere ricondotte quelle relative alla squadra che è più importante del singolo, quindi la forma, che dev'essere sempre educata e civile, fino alla salute psico-fisica dei calciatori (con la creazione a proposito del laboratorio medico-atletico Milan Lab). Infine, per quanto concerne i rapporti con l'esterno, devono sempre proiettare compattezza e coesione.

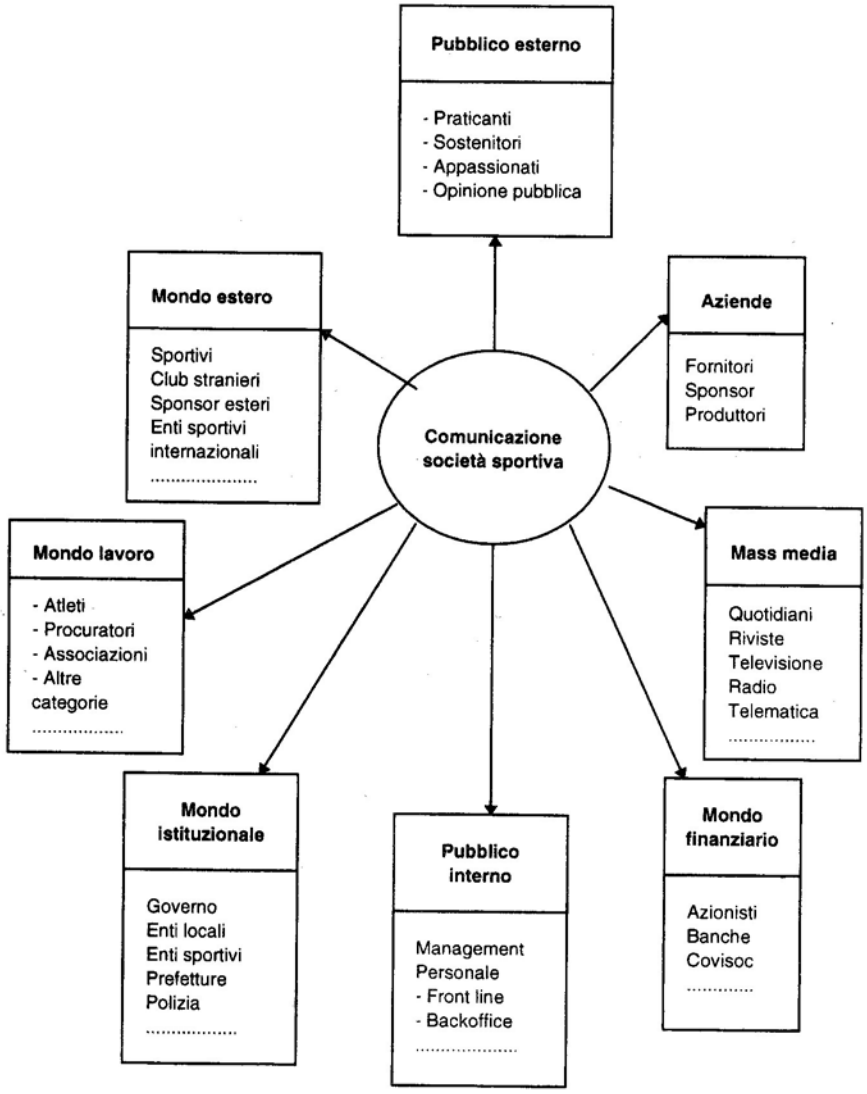
L'ultima frontiera riguardo la quantificazione del valore, infine, si chiama leasing del marchio, cioè preso in affitto. Siamo nell'ambito del *fantamarketing* probabilmente, ma in Italia due operatori svolgono già questo tipo di attività: "Un'azienda che ha bisogno di fondi − spiega Giuseppe Rovani, dg di una delle due, la Credem Leasing − può vendere il suo marchio a una società di leasing e, al contempo, riaverlo indietro per l'uso". In sostanza, una "canonica operazione di locazione" per aziende dal valore stimato in almeno un milione di euro (Capitani, 2004: 17). Sembra che l'iniziativa non abbia ancora preso piede in Europa, chi in effetti "presterebbe" per cinque anni (limite minimo per l'operazione) il proprio marchio a un'altra azienda?

III.4 La comunicazione

Come accennato nella parte introduttiva del capitolo, anche nel calcio la comunicazione ha una funzione strategica e per ricoprirla viene attuata in molteplici forme. Come per tutti gli altri tipi di servizi, vanno definiti tipologie di interlocutori, obiettivi da raggiungere, strumenti da utilizzare, ammontare di spesa sostenibile (Cherubini, 2003: 153). La comunicazione deve inoltre tener conto del "posizionamento che si è dato al prodotto/servizio per usare contenuti, modi e mezzi adeguati" (Tizian, 1999: 156).

Il *range* di destinatari è ampio: dal pubblico di sostenitori, appassionati e mass media, alle aziende partner o potenziali tali, dal cosiddetto pubblico interno, i dipendenti del club ambito di competenza del marketing interno, al mondo finanziario del quale hanno dovuto occuparsi le società da quando sono quotate in Borsa (cfr. § I.2.3 e I.2.3.1).

Fig. III.2 Principali destinatari della comunicazione dei club sportivi



Fonte: Cherubini, 2003: 154

Gli obiettivi dell'attività di comunicazione sono molteplici, tra gli altri Cherubini (2003: 153) elenca:

- Aumentare la conoscenza della società, ad esempio in particolari

segmenti di pubblico o aree geografiche

- Interessare potenziali nuovi clienti aziendali
- Sviluppare il numero di abbonamenti e fruitori dello stadio
- Migliorare l'immagine societaria
- Informare su particolari condizioni d'offerta
- Educare alla corretta partecipazione allo stadio

Insomma ampliare la fan *base* e la conoscenza presso le aziende e fidelizzare la clientela instaurando un legame continuativo nel tempo. Braghero, Perfumo, Ravano (1999: 138) aggiungono la funzione di persuasione (cambiando ad esempio la percezione dei tifosi nei confronti di un servizio) e ricordo (mantenendo alta la notorietà).

I club di calcio comunicano in vari modi: tramite i rapporti con i mass media, con il proprio personale a contatto con l'esterno, con le relazioni pubbliche, la pubblicità, gli organi propri del club. Ma oltre a questi strumenti ce ne sono altri non espliciti ma molto efficaci legati al soddisfacimento del servizio primario: il bel gioco (il prodotto) e una buona organizzazione societaria.

Nel prosieguo del capitolo si descriveranno le varie fasi di quella che dev'essere considerata la comunicazione integrata dei club, strumento essenziale per realizzare l'ipotesi originaria di questo lavoro: ridurre il più possibile la dipendenza del club dai risultati del campo. Il Barcellona ha, proprio a questo proposito, dettato le regole da seguire nel campo della

comunicazione: “un vero e proprio codice di comportamento” (*Italia Oggi*, 2005g: 21). Nella comunicazione con i media spazio prima alle testate del club (*magazine*, radio, tv, *web site*), i giocatori devono sempre indossare in allenamento, nel pre e post partita, il materiale tecnico dello sponsor con il logo del club e perfino collane, braccialetti e altri accessori d’abbigliamento non devono essere in contrasto con i partner del Barça (*ibidem*). Tutto questo dev’essere messo in pratica per evitare problemi legati all’*ambush* marketing, la connessione non retribuita da parte di aziende al club. Va utilizzato a fini comunicativi uno dei patrimoni più consistenti delle squadre, i calciatori, certamente chi fa più presa sull’opinione pubblica. Gli olandesi del Psv Eindhoven, per citare solo uno tra i tanti esempi, hanno lanciato il proprio *energy drink* mettendo l’immagine dei giocatori più rappresentativi nell’etichetta della bibita, insieme al logo societario, quindi “puntando sul senso di appartenenza dei tifosi” (www.sporteconomy.it visitato il 28 aprile 2005).

“Alla Nike abbiamo una tensione eterna ad essere più integrati possibile”, spiega il direttore *Corporate Communication* per Medio Oriente, Europa e Africa Massimo Giunco (Sweeney, 2004: 17). È l’atteggiamento che dev’essere proprio anche per le società. “Utilizziamo tutti gli strumenti possibili - prosegue Giunco -. Dagli spot pubblicitari alla campagna stampa, ai comunicati stampa, alla presenza sui punti Internet, fino a quando il cliente non entra nel punto vendita e ritrova la concretizzazione di questa stessa idea che gli è stata presentata attraverso tutti i suddetti elementi, nel prodotto” (*ibidem*). È questo l’esempio che si vuole suggerire quando si parla di comunicazione integrata.

III.4.1 Il versante interno

Si introduce qui il concetto di marketing interno, "il complesso di attività volto a comunicare con tutto il personale, formarlo e motivarlo affinché serva il cliente in modo efficace" (Kotler, Scott 2001: 33). Ossia con chi "rappresenta la società, in modo diretto od indiretto e che, nelle varie circostanze viene a contatto con il pubblico" (Cherubini, 2003: 158). È importante che questa funzione di rappresentazione possa essere espletata nel modo migliore, sia sul piano della competenza che della cortesia. Si può provvedere alla preparazione dei dipendenti attraverso specifici addestramenti al colloquio ed alla relazione positiva (e ci si riferisce in particolare alle maschere all'interno ed all'esterno dello stadio, a chi si trova in portineria e al botteghino, agli agenti di vendita), si cercherà di curarne l'aspetto esteriore, ed è questa una pratica che i club osservano facendo indossare divise ufficiali. Tutti gli appartenenti al club devono possedere una *mission* ben precisa, da seguire in tutte le occasioni di incontro con il pubblico. "Valorizzare tutti gli anelli della catena del valore di un'azienda, dando un maggior senso di appartenenza ai dipendenti" è anche il suggerimento di Franco D'Egidio, amministratore delegato della società di consulenza italiana Summit, che ha condotto una ricerca sull'importanza strategica della cultura d'impresa ed ha scritto un libro sull'argomento (Pellino, 2005: 21). Emerge dallo studio che alla comunicazione e formazione interna

occorre destinare almeno il 10% di quanto investito in campagne pubblicitarie e promozionali: il vero marchio sono le persone che lavorano in azienda, tanto che "l'impatto di una campagna pubblicitaria aumenta del 25% se tiene conto dei valori profondi espressi dall'azienda e se viene creata ascoltando la forza vendita" (*ibidem*). Chi adotta una politica integrata nella valorizzazione del marchio, lavorando quindi secondo logiche di di marketing interno, genera in media un utile lordo superiore del 37% rispetto a chi non lo fa e questo è tanto più vero se si prende in considerazione quanto emerge da un'altra ricerca, stavolta statunitense, che mostra come oltre i due terzi dei clienti infedeli cambino marca per indifferenza o scortesia del personale di contatto (*ibidem*). In alcuni casi il legame che viene a crearsi tra la società e chi vi lavora è così forte da far nascere associazioni di ex calciatori del club, presenti nella vita societaria anche dopo aver lasciato la squadra.

III.4.2 Il versante esterno

III.4.2.1 Media e Pubbliche Relazioni

È l'area di cui tradizionalmente (ed esclusivamente) si sono occupate le società di calcio. In passato si ricorreva, per descrivere questa forza, al termine di propaganda (*publicity*) che Kotler, Scott (2001: 905) definiscono "come l'insieme delle diverse iniziative che l'impresa può perseguire per assicurarsi gratuitamente spazio editoriale - spazio che è quindi diverso da quello occupato dalla pubblicità - nei vari media, allo scopo di promuovere o enfatizzare un prodotto, un luogo o una persona".

La figura dell'addetto stampa è stata, in una visione ristretta e arcaica della comunicazione, la persona incarica di svolgere il delicato ruolo di punto di contatto ufficiale tra la squadra e la massa del suo pubblico. Da tempo però le società si sono rese conto che questo non può più bastare e a maggior ragione si è resa necessaria una strutturazione da *entertainment company*, quale aspirano ad essere i top club, ma che è imprescindibile anche per squadre di portata minore.

La sezione di questo lavoro relativa ai mass media va quindi divisa ulteriormente in due sottosezioni: la prima è la parte che è stata definita *publicity*, ossia la copertura da parte dei mezzi di comunicazione di competenza del Dipartimento Comunicazione o Relazioni Esterne (si noti come sia superato

il termine “addetto stampa”). Questo ha il compito di occuparsi dei rapporti tra il club e quanto accade al suo esterno, in riferimento sia al *mass market* che al *business market*, in un costante atteggiamento di trasparenza. La seconda è la parte delle pubbliche relazioni, intesa anche nei suoi aspetti più particolari come *lobbying*, gruppi di pressione che “mirano a coinvolgere il settore legislativo e le pubbliche autorità, onde promuovere iniziative di legge favorevoli, o per contrastare regolamentazioni eccessivamente restrittive” (*op. cit.*: 904).

Per quanto riguarda la *publicity*, nel paragrafo I.1 è espresso in numeri l’enorme spazio che i mass media danno al calcio, “una grande opportunità di comunicazione con il mondo esterno senza sostenere specifiche spese” (Cherubini, 2003: 157) e una delle ragioni più importanti per cui le aziende di altri settori commerciali sono interessate alle squadre. Questo flusso di notizie pressoché costante può essere in qualche modo orientato dal lavoro del settore Comunicazione: difficilmente potranno essere dati alle varie testate gli indirizzi preferiti dalla società, ma si potranno “smussare” certi angoli nel caso in cui le news siano in qualche modo destabilizzanti o anche solo inopportune, sarà possibile dare risalto a ciò che si fa (“fare bene e farlo sapere”, Tizian, 1999: 126) e conoscendo i gusti e le aspettative dei mezzi di comunicazione di massa (e del pubblico quindi, a tal scopo sono utili sondaggi e ricerche di mercato), anche realizzare *ad hoc* eventi ed iniziative interessanti per i giornalisti. Come ha fatto, ad esempio, il Norwich City, in Inghilterra, quando ha presentato la nuova maglia facendo posare per l’occasione con la divisa ufficiale una 17enne

tifosa modella per la rivista di moda Vogue e per il *fashion brand* Donna Karan, e quindi particolarmente attraente per pubblico e media[24].

A fini comunicativi potrebbe essere sfruttato anche un momento molto importante per le società: il calciomercato (Cherubini, 2003: 156). L'ingaggio dei giocatori per la nuova stagione avviene nello stesso periodo estivo in cui si sottoscrivono gli abbonamenti. Così come il marketing interviene ormai sia nelle questione tecniche di una società (l'acquisto di un calciatore dal grande seguito in un mercato appetibile come quello asiatico ad esempio, cfr. § I.2.2), sia in quelle atletiche (la fase iniziale della stagione un tempo dedicata solo alla preparazione fisica è ormai in parte ma puntualmente destinata dalle squadre di vertice a lunghe tournée dispendiose ma remunerative), lo stesso si può pensare di fare per quanto riguarda la comunicazione. L'acquisto di calciatori scaglionato nel tempo (o nell'impossibilità di poterlo fare, quantomeno comunicati in periodi diversi) può rendere la campagna acquisti molto eccitante per la tifoseria durante tutta la fase di vendita degli abbonamenti con conseguente più elevato numero di tagliandi stagionali venduti.

Tenuto conto della difficoltà nel mantenere riservate notizie di nuovi ingaggi, si può pensare ad un rapporto strategico con i giornalisti consistente nel dare ad arte news riguardanti trattative, proprio al fine di entusiasmare la fantasia dei tifosi. Tutto questo, va detto, non sarebbe possibile per le società quotate in Borsa che hanno l'obbligo (articolo 66 del Regolamento Consob

[24] Centro di Sociologia dello Sport dell'Università di Leicester in www.le.ac.uk visitato il 13 aprile 2005.

in www.consob.it visitato il 31/10/2005) di rendere conto al pubblico in relazione a informazione cosiddetta *price sensitive* o privilegiata che, cioè, "se resa pubblica potrebbe influire in modo sensibile sui prezzi di tali strumenti finanziari" (art. 181 del D.Lgs. 58/1998, *ibidem*).

Sarebbe auspicabile, in definitiva, un rapporto più ampio sulla base di un dialogo costante tra club e mass media, magari creando rubriche sui giornali o in tv in cui dirigenti e giocatori possano periodicamente esprimere il punto di vista della società e non affidarsi alle molto spesso stucchevoli interviste giornaliere. Oggi invece il flusso ininterrotto di notizie proveniente dalla miriade di testate ed emittenti crea paradossalmente più di un problema: i club, e le grandi manifestazioni in genere, hanno ormai organizzato rigidamente gli incontri con la stampa. Il Barcellona, solo per fare un esempio, nel "codice di comportamento" emanato e citato in precedenza, ha fissato il numero degli intervistati a due calciatori (accompagnati dallo staff) dopo le partite e a uno prima dei match. Controllo quanto più possibile totale dell'informazione (*Italia Oggi*, 2005g: 21). In Inghilterra alcune società si sono stancate anche della pubblicità gratuita di cui s'è parlato all'inizio del paragrafo (*publicity*), e hanno avanzato pretese di sfruttamento sulle foto pubblicate dai siti *web* dei *tabloid*, i popolarissimi quotidiani britannici, chiedendo almeno due ore di intervallo tra la fine delle partite e la pubblicazione *on line* delle immagini relative (www.sporteconomy.it visitato il 5 maggio 2005). Un attacco all'inviolabile diritto di cronaca in nome dello sfruttamento dei diritti commerciali e una

richiesta a suo modo rivoluzionaria nel secolare rapporto tra club e media. Che oltre al rifiuto da parte degli editori, ha suscitato immediatamente l'agitazione da parte degli sponsor spaventati dal non poter più usufruire di uno dei vantaggi maggiori nella sponsorizzazione dei team di calcio: la presenza massiccia sulla stampa.

Per quanto concerne invece le relazioni pubbliche, si intendono sia le attività svolte in ambito sociale, visite periodiche ad ospedali, scuole, carceri, utili ad accrescere la comunione tra il club e la comunità di riferimento, che quelle più specificamente rivolte al proprio business, ossia i rapporti con i partner commerciali e con la tifoseria. Come fa notare l'amministratore delegato del Milan Adriano Galliani, le società di calcio non sono "più esclusivamente l'oggetto di una passione, ma stiamo diventando attori protagonisti nella cerchia delle istituzioni" (Braghero, Perfumo, Ravano, 1999: 47). Si vedrà nel capitolo successivo (par. IV.5.1.4) come il Manchester United metta in atto queste attività in maniera così metodica da esser diventato un punto di riferimento della città, anche al di là del calcio.

Seminari, incontri, *convention* sono altre occasioni di incontro con il pubblico esterno, con particolare attenzione al *business market* (alcuni esempi sono stati fatti nel § II.1.5), dai partner commerciali esistenti a quelli solo potenziali. La Juventus nel 1994 ha addirittura organizzato un giro d'Italia per andare ad incontrare i suoi tifosi sparsi per la penisola (Cherubini, 2003: 168). Lo "Juve Tour 94" ha portato gli idoli a casa dei loro fans con uno show

organizzato nelle piazze d'Italia, ottenendo in questo modo, oltre che un grande ritorno d'immagine, dati utili sulla segmentazione geografica dei supporter. Nella cura delle relazioni con la comunità può essere fatta rientrare l'iniziativa della Lazio che, qualche stagione fa, regalò un mazzo di mimose a tutte le spettatrici presenti allo stadio, in coincidenza con la festa delle donne, l'8 marzo.

O ancora dépliant, poster, manifesti, calendari distribuiti gratuitamente a tifosi e sponsor da parte delle società (*op. cit.*: 161-162). Le società odierne, quotate in Borsa, infine, devono attuare anche una politica di "PR finanziarie": i team inglesi ricorrono ad agenzie apposite, che "si occupano di fornire le corrette informazioni ai media e di comunicare agli azionisti ogni genere di notizia possa risultare rilevante" (Braghero, Perfumo, Ravano, 1999: 139).

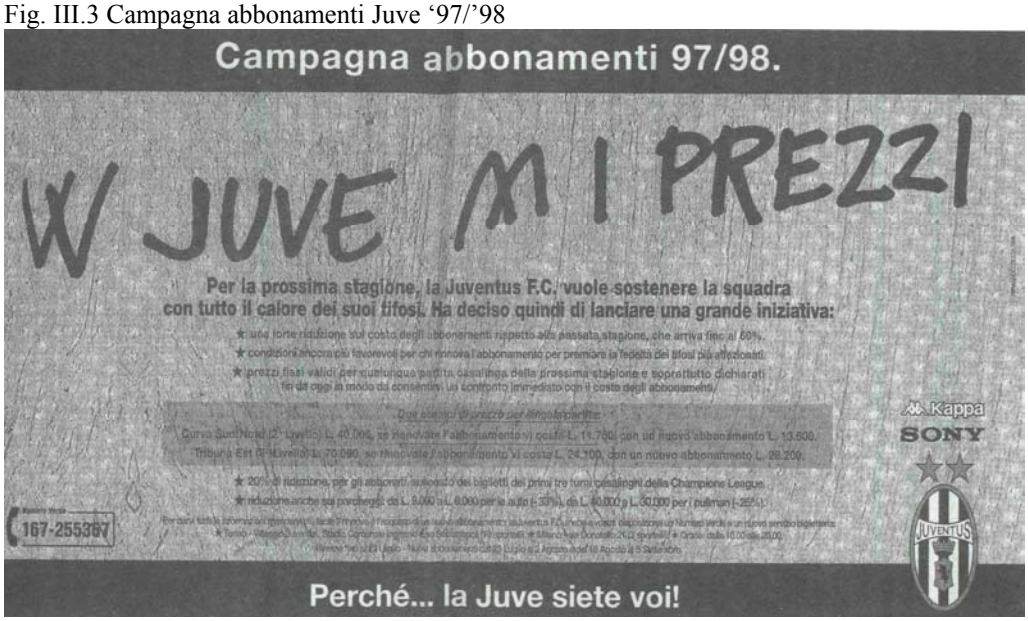
Le attività di *lobbying*, per concludere, rivestono una particolare importanza nell'ambito del rapporto con le pubbliche amministrazioni, in particolare per quanto concerne gli stadi, generalmente di proprietà municipale. Sia la convenzione per lo sfruttamento del diritto di superficie dell'impianto esistente, che il desiderio di costruire un nuovo stadio acquisendo i terreni edificabili, devono passare attraverso concessioni comunali per le quali pare indispensabile attivare gruppi di pressione politica.

III.4.2.2 Pubblicità

Le società di calcio non hanno tradizionalmente fatto ricorso alla pubblicità. Diversamente dalle aziende di altri settori, come più volte sottolineato, i club hanno una domanda costante per quel che riguarda il *mass market*, quindi la "presentazione e promozione impersonale di idee, beni o servizi […] effettuata a titolo oneroso", come Kotler e Scott definiscono appunto l'*advertising* (2001: 854) non è necessaria a fini di notorietà istituzionale anche per l'enorme copertura garantita quotidianamente e gratuitamente dai mass media, di cui s'è parlato nel precedente paragrafo.

Come per qualunque attività commerciale, anche per quanto riguarda il football si può però far leva sia sull'aspetto emotivo, "fede", adesione alla "bandiera" del club, che su quello razionale che punta invece a fattori economici pubblicizzando ad esempio sconti e iniziative promozionali. Esempio di questo secondo aspetto è la pubblicità della Juve nel 1997 (vedi fig. III.3).

Fig. III.3 Campagna abbonamenti Juve '97/'98



Fonte: Cherubini, 2003: 284

Ampio ricorso agli aspetti emotivi, irrazionali ed affascinanti legati al calcio è fatto costantemente dalle aziende partner dei club: di seguito le immagini pubblicitarie di tre compagnie che hanno utilizzato testimonial calcistici per attrarre attenzione e legare a sé i valori positivi (prestigio, fascino, riconoscibilità) di questi quattro assi del pallone. Il primo di loro, lo juventino Fabio Cannavaro, gioca nella Juventus il cui merchandising è gestito proprio dalla Nike (cfr. § II.1.5.1) che ha fatto realizzare la pubblicità *teaser*, in cui all'inizio il nome dell'azienda non è rivelato.

Figg. III.4, III.5 e III.6 Fabio Cannavaro, difensore della Juve prima e dopo

Fonte: *Sport Week*, 2005: 29, 31, 33

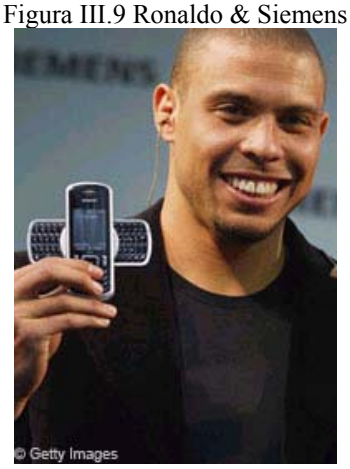
Figura III.7 Zinedine Zidane & Adidas

Fonte: www.forbes.com

Figura III.8 Alex Del Piero & Adidas

Fonte: www.forbes.com

Figura III.9 Ronaldo & Siemens



Fonte: www.forbes.com

Figura III.10 Beckham e Scooby Doo

Fonte: *Italia Oggi*, 2004f: 19

L'inglese David Beckham ha addirittura dato vita ad un *cartoon* con lo sponsor Adidas. Insieme a un personaggio molto amato dai bambini, Scooby-Doo, è stato protagonista di uno spot andato in onda su Mtv (*Italia Oggi*, 2004f: 19, vedi fig. III.10).

Un'iniziativa particolare, ironica, in un ambito in cui il registro adottato e richiesto è invece solitamente informativo e razionale è stata quella della Lazio nel '98 quando ne fu deciso l'ingresso in Borsa. Tutta la squadra con la bombetta in una mano, l'ombrello nell'altra, l'abito da manager della City e le scarpe da football ai piedi: "Un investimento da serie A" (vedi fig. III.11).

La campagna pubblicitaria predisposta dall'allora presidente Sergio Cragnotti fu consistente, impostata da note agenzie pubblicitarie come Pirella, Gottsche, Lowe, evento raro nel panorama calcistico. A questo aspetto creativo fu accompagnato quello di *media planning* con una massiccia presenza sulla carta stampata: su quotidiani e riviste, con riguardo particolare all'informazione economica e a quella geograficamente più vicina a Roma, sede del club biancoceleste (Cherubini, 2003: 291).

Figura III.11 Lazio all'"inglese" per lancio azionario

Fonte: Cherubini, 2003: 292

Il valore dell'immagine dei calciatori (e degli sportivi in generale) è molto elevato. Secondo un'indagine condotta dopo le Olimpiadi del 2004, i freschi vincitori italiani di medaglie Aldo Montano (scherma) e Federica Pellegrini (nuoto) avrebbero avuto un valore di un milione di euro se utilizzati in campagne pubblicitarie (Berni, 2004: 15), la stessa cifra guadagnata dall'allenatore del Chelsea Josè Mourinho per aver prestato la propria immagine all'American Express. "Nella scelta di Ciro Ferrara per la Birra Moretti siamo stati guidati da alcuni criteri − spiega Alfredo Valz Gris, Direttore Centrale dell'agenzia Armando Testa −: l'autorevolezza, la simpatia, la capacità espressiva nonché la coerenza con i valori della marca […]. Inoltre tutti lo apprezzano indipendentemente dalla squadra del cuore, aspetto non secondario in un mondo, quello del calcio, dove le spaccature sono spesso

profonde e dove l'amore/odio per i giocatori è un elemento che entra in gioco nel vissuto del pubblico" (Ricci, Ugliano, 2004: 74).

Sia in Italia che soprattutto all'estero i club stanno comunque cominciando a seguire logiche pubblicitarie classiche. In Italia l'esempio è venuto da un manager di lungo corso come Enrico Bondi, nominato commissario straordinario della Parmalat, proprietaria del pacchetto di maggioranza del Parma Calcio. A gennaio 2005 ha ordinato di acquistare uno spazio pubblicitario sul Financial Times, prestigioso quotidiano economico inglese, alla ricerca di un acquirente dell'*asset* di cui avrebbe voluto disfarsi, appunto la squadra gialloblù (www.sporteconomy.it visitato il 27 giugno 2005). In quel periodo si sarebbe fatta avanti una società svizzera e in autunno ha portato avanti altre trattative con un imprenditore spagnolo. Proprio in Spagna, l'Atletico Madrid ormai da anni realizza spot che si potrebbero definire istituzionali, esaltando la fedeltà alla maglia *rojiblanca***.** Nella passata stagione protagonista è stato il più vecchio abbonato al club, Agùstin de la Fuente Quintana, 91 anni, da 72 in possesso della tessera stagionale (www.marca.es visitato il 20 luglio 2004). E il fedelissimo ha fatto proprio riferimento ai valori di lealtà e indissolubilità tipici del rapporto tra una squadra e i suoi tifosi, nella campagna dal titolo "Mi uccide, mi dà la vita": "A 63 anni mi sono liberato del tabacco […], a 70 ho abbandonato l'alcool, incluso il vino nei pasti […]. Sono riuscito a non mangiare più sale, a non bere caffè, a non scommettere e a non giocare più a carte, ma l'Atletico…" (*ibidem*). Negli anni precedenti la società

della capitale spagnola aveva lanciato idee creative del tipo *Añito en le Infierno*, in occasione delle due stagioni disputate in seconda divisione (vedi fig. III.12)

Figura III.12 *Añito en le infierno* dell'Atletico Madrid

Fonte: www.elmundodeportivo.es

E ancora *Papà, por qué somos del Atleti*, *Ya estamos aquì* con un giocatore della squadra che veniva fuori dai sotterranei e, infine, *Esa extraña conexiòn*, riferimento alla Guerra Civile.

Anche in Inghilterra più di un club si è rivolto ai creativi per assestare il rapporto con la tifoseria, a dimostrazione che l'importanza del marketing che si vuole dimostrare in questo lavoro per l'equilibrio della gestione societaria non preclude alcuna scelta.

Il Manchester City è andato alla nota agenzia pubblicitaria Grey London che ha fatto piazzare cartelloni in città, sui bus e in altre postazioni al fine di consolidare l'immagine del City come squadra di Manchester, diversamente dall'altra compagine cittadina, lo United, che rivolge le sua attenzioni alla tifoseria di tutto il mondo. I *claim Réal Manchester*, *Pure Manchester*, *This is our city* o *Great Manchester* hanno mirato a colpire proprio i *Mancunians*, gli abitanti della città, sia "i tifosi che chi tifoso non lo più che infine chi non lo è

mai stato […]. Il successo della campagna non sarà misurato in quanti biglietti o magliette in più saranno vendute ma su quante conversazioni sull'argomento nasceranno nei pub e nelle scuole intorno a Manchester" (Julian Douglas, Grey London in Gibson, 2005). I londinesi del Fulham si sono infine rivolti alla Positive Thinking per essere aiutati nella gestione della relazione con la tifoseria e per lo sviluppo di un programma di fedeltà (cfr. prgg. II.1.4 e II.1.4.1 e, per casi esemplificativi, prgg. IV.5.1, IV.5.1.3, IV.5.2.2).

III.4.2.3 Internet e *Direct* Marketing

Internet ormai da anni rappresenta un canale di comunicazione insostituibile e sta diventando sempre più importante anche per quanto riguarda le vendite (cfr. per dati aggiornati sull'*e-commerce* § III.2). Non c'è squadra professionistica, qualunque sia la sua dimensione, che possa pensare di fare a meno di un *web site*, un sito Internet ufficiale. Nelle figure III.13 e III.14, le *home page* dell'Inter, già premiata per la qualità del suo lavoro, e del Real Madrid, dalle quali si può apprezzare l'importanza dello strumento e i tanti temi strategici presenti in esso. Appresso a quello societario sorgono inoltre in continuazione altri mezzi di comunicazione virtuali di fans che vogliono tenersi in contatto e scambiare opinioni sulla squadra.

Il sito ufficiale è una vetrina imprescindibile: serve alla stampa per accedere a informazioni senza passare dalla società, ai tifosi per apprendere le news, ai

partner commerciali correnti e potenziali per saperne di più del proprio accordo. In alcuni casi, quelli dei top club, i siti delle squadre di calcio si sono trasformati in veri e propri portali verticali, contenenti cioè informazioni che riguardano il club ma che arrivano molto in profondità sviluppando molteplici argomenti tutti legati alla squadra. Porte d'accesso in svariate lingue per servire il mercato internazionale, aree suddivise in tutte le sezioni d'interesse: dalle notizie per i tifosi a quelle specifiche per i giornalisti, dalla storia della squadra alla rosa completa, dalla parte relativa al settore giovanile alla visita virtuale dello stadio, dalla possibilità d'accesso agli altri organi del club (tv, radio, *magazine* vedi comunicazione integrata all'inizio del presente capitolo), alla possibilità di assistere *live* ai match. Sono, queste, alcune delle possibilità che questo straordinario strumento fornisce.

Nei club di dimensione maggiore i web site sono realizzati da multinazionali della comunicazione in grado di fornire un servizio al passo con i tempi globalizzati, strategico per l'espansione del business. Nella sfida ai mercati orientali l'ausilio dei *web site* è essenziale. La doppia versione cinese del sito ufficiale della Premier League, la lega della massima divisione inglese, è stata supportata addirittura dalle ambasciate cinesi ed inglesi.

Fig. III.13 *Home page* del sito dell'Inter

Fonte: www.inter.it

Fig: III.14 *Home page* del sito del Real Madrid

Fonte: www.realmadrid.com

"Il *web site* della Premier può contare mensilmente su oltre 50 milioni di *page impression* [numero di volte in cui una pagina web è richiesta da un server, in altre parole quante volte viene cliccata, NdA] e su navigatori di 237 nazioni. Il peso in percentuale del traffico da Cina, Honk Kong e Singapore è pari al 4% dei flussi globali annui" (*Italia Oggi*, 2005h: 21). Il Liverpool si è rivolto direttamente all'azienda cinese China.com, mettendo a disposizione oltre all'informazione canonica, "loghi e suonerie […] tramite mms, sms, servizi wap e l'innovativo sistema IVR (*Interactive Voice response*) (sistema di telefonia 'intelligente' che consente varie e rapide opzioni al chiamante, NdA)" (www.sporteconomy.it visitato il 27 giugno 2005).

Internet ha aperto nuove vie, tanto da far sentire l'esigenza della nascita del *web* marketing, branca della disciplina che si occupa esclusivamente delle attività *on line*. Sono quindi cresciute notevolmente le possibilità del *direct* marketing, il "sistema di marketing interattivo che utilizza uno o più mezzi pubblicitari per ottenere una risposta misurabile e/o una transazione in qualsiasi luogo" (Kotler, Scott, 2001: 880). In altre parole, la possibilità di rivolgersi singolarmente, a ciascun individuo, qualcosa di inimmaginabile per la pubblicità classica, e di ottenere un *feed back* immediatamente misurabile e preziosi dati personali dalla fan *base*. Tra gli strumenti del *direct* marketing non c'è sono soltanto la rete, ci sono anche mezzi più "datati" come il telefono o la posta (per l'invio di materiale), anche se le possibilità fornite da Internet consentono precisione, velocità e numero di contatti nettamente superiori a prezzi decisamente inferiori. Attività di telemarketing sono attuabili "sia in

uscita, dove è la società che cerca l'interlocutore, sia in entrata, in cui è l'interlocutore della società che si rende parte attiva creando il collegamento" (Cherubini, 2003: 162). Questo può avvenire tramite il telefono costituendo ad esempio un numero verde, ed è ciò che fatto la Juve nel '94 sperimentando per i tre mesi estivi l'attivazione di un numero gratuito a disposizione dei tifosi per rispondere su biglietti e novità della squadra e per raccogliere reclami (*op. cit.*: 164).

La *newsletter* è invece una tipica modalità realizzata tramite la Rete, e consiste nell'inviare ad un elenco di nomi (dietro autorizzazione degli stessi utenti) informazioni e offerte a carattere periodico. Il *mailing* (legato alla spedizione fisica di lettere) pare ormai sorpassato dalla diffusione delle e-mail, e presenta l'ulteriore svantaggioso aspetto di riempire ancora di più la c*asset* ta delle poste già piena per le continue offerte di aziende dei più svariati settori. La risposta da parte degli utenti/tifosi non è ovviamente scontata, seppur l'alto livello di fidelizzazione nelle squadre di calcio potrebbe attenuare il problema della *redemption*. Un invito a rispondere sono certamente regali o concorsi a premi, ancor meglio se da parte delle aziende partner con le quali avviare azioni di co-marketing. Si pensi ad esempio a compagnie assicurative che creino speciali polizze per gli sportivi praticanti o agenzie turistiche che offrano pacchetti agevolati per seguire la squadra in trasferta (*op. cit.*: 166). Tra le tante iniziative del *direct* marketing che ormai le squadre di calcio giornalmente mettono in atto, la Sampdoria, lo ha utilizzato nell'ambito della campagna abbonamenti, con risultati molto interessanti (vedi § II.3.4).

III.4.2.4 Altri organi del club

In questa categoria si fanno rientrare le pubblicazioni societarie, i *magazine* settimanali, mensili e di presentazione alla partita da distribuire a pagamento, gli audio, le videoc*asset* te e i dvd pubblicati direttamente dalla società o da case editrici esterne, spesso venduti in combinazione con quotidiani e riviste sportive.

La rivista del club si chiama *house organ*, ed è la "voce" ufficiale. Può essere inviata a casa degli abbonati o venduta in edicola e oltre ad essere un canale di comunicazione, dà ulteriori spazi agli sponsor. A carattere annuale è l'*year book*, sintesi della stagione con dati, risultati, foto, statistiche (Cherubini, 2003: 168-169). Alla stessa stregua della rivista sono le alternative radio e video, i canali monotematici mandati in onda da alcuni tra i top club, in tv sui canali satellitari. In Italia Inter, Juve, Roma, Milan Channel, in Inghilterra il MUTV del Manchester United, in Spagna il Canal Blanco, solo per citarne alcuni, trasmettono non stop partite, interviste, immagini dagli allenamenti, analisi. La tv è utilizzata nei casi delle società "globali" come leva strategica, allo stesso modo di quanto detto per il *web site*. Il Canal Blanco, la tv del Real Madrid ad esempio, trasmette oltre che in spagnolo, in inglese e in francese ed è già partito l'assalto al mercato asiatico con "Realmadrid Life", contenitore sportivo e di intrattenimento *on air* in nove nazioni del *far east*: Cina, Honk Kong, Macao, Corea del Sud, Thailandia, Vietnam, Indonesia, Malaysia e Singapore (www.sporteconomy.it visitato il 18 aprile 2005). La produzione

delle trasmissioni è prevista nelle stesse nazioni asiatiche con il coinvolgimento telefonico dei tifosi asiatici del Real. Con questo si intende con comunicazione al servizio strategico del club e seppure di Real Madrid ce n'è soltanto uno, l'esempio dei madrileni può esser colto per mantenere i rapporti con la tifoseria lontana anche per società più piccole.

I contenuti del Canal Blanco sono trasmessi invece in Europa, gli studi sono curati "sotto il profilo architettonico sulla falsariga dei grandi network Usa" (Vulpis, 2005c: 19). Gli abbonati sono 50 mila circa al costo di 5 euro al mese, in un anno l'emittente è quindi in grado di garantire 2,5 milioni di euro di introiti solo dalla sottoscrizione di abbonamenti, spazi pubblicitari esclusi quindi. Ma il progetto è molto più ambizioso: "Raggiungere, entro i prossimi cinque anni, più di un miliardo di contatti tv in tutto il mondo" (*ibidem*), eventualmente anche fornendo gratis i contenuti per aumentare la *brand exposure*, l'esposizione al video, delle aziende partner.

IV. DUE CASI A CONFRONTO:

MANCHESTER UNITED PLC E U.S. CITTÀ DI PALERMO

IV.1 Introduzione

In quest'ultimo capitolo si sono voluti confrontare due *case study* profondamente diversi per vedere come vengono messe in atto le parti analitica e strategica e quella operativa di cui s'è parlato nei capitoli precedenti. Saranno affrontati una realtà d'eccellenza nel panorama mondiale, il *benchmark* Manchester United, ed un'altra di dimensioni più ridotte ma crescente e dalle grandi potenzialità come il Palermo.

Ciò al fine di dimostrare la tesi originaria che ha dato le mosse a questo lavoro: una gestione equilibrata dei conti societari, frutto di un'attenta strategia e di una corretta implementazione dei piani di marketing, permette a un club di calcio di raggiungere positivi risultati sul campo, nei bilanci e nel gradimento del pubblico e di ricoprire anche un'importante funzione sociale.

In tavola IV.1 il *record* storico sportivo delle due squadre, per cominciare a chiarire i contorni del confronto. Siamo evidentemente di fronte a un colosso del calcio mondiale, anche in termini di successi sul campo ma soprattutto fuori dal terreno di gioco) e una società storicamente piccola che sta ottenendo ottimi risultati nelle ultime stagioni affacciandosi al grande calcio.

Tavola IV.1 Performance sportiva-storica di Man Utd e Palermo

Performance storico sportiva	Man Utd	Palermo
Anno di fondazione	1878	1898
Anno del primo campionato	1892	1905
Anni nella massima divisione	81	20
Campionati vinti	17*	16*
Coppa nazionale	11	1**
Coppa di Lega	1	/***
Coppa Campioni/Champions league	2	/
Coppa delle Coppe	1	/
Totale titoli vinti	32	17

*Il Man Utd ha vinto 15 titoli inglesi e due campionati di 2ª divisione, il Palermo 10 tornei di serie B e 6 di serie C

** Coppa Italia di serie C

*** In Italia non viene disputata la Coppa di Lega

Il caso del Manchester United può essere preso a modello di club in grado di sviluppare un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo. Con un fatturato nel 2004 di 169,08 milioni di sterline (Manchester United PLC, 2004: 81), pari a 249,86 milioni di euro (i dati ufficiali si fermano al 2004 perché con l'acquisizione della proprietà da parte di Malcolm Glazer nel maggio 2005, lo United ha ritenuto opportuno non divulgare più né i propri conti economici né i trend relativi ad essi, cfr. § IV.2.4.1) e uno stadio che è il più grande tra le squadre inglesi (67.700 posti), che ha più che raddoppiato la sua capienza negli ultimi dieci anni e la aumenterà ancora nel futuro prossimo grazie ai 57,6 mln di € spesi per ampliarlo di 7.900 posti (www.oaktree-research.com visitato il 19 luglio 2005), mantenendo così la leadership tra le società inglesi. Il valore azionario nel 2000 ha toccato il miliardo di sterline, lo United è comunemente considerato il club di calcio più ricco e con il più alto valore di mercato del

mondo (cfr. § II.2.2.2). Il suo profitto operativo è pari a poco più di 133 milioni di euro (Cohn, Holmes 2005: 38), quello netto nel 2004 a 28,7 milioni di € (Manchester United PLC, 2004: 54); nel maggio scorso l'americano Glazer per comprare il club si è impegnato per 1.167 milioni di euro (cfr. § IV.2.4.1). Ma soprattutto, evento piuttosto raro nel panorama sportivo mondiale, è un club che riesce ad ottenere introiti in modo equilibrato dai tre settori che maggiormente contribuiscono al fatturato delle società calcistiche: mass media, area commerciale, sponsorizzazioni (cfr. prgg. da I.2.1 a I.2.1.4) e per questo si è inteso prenderlo come modello di riferimento per la dimostrazione della tesi che è possibile per i club autoalimentarsi settando tutte le possibilità di marketing che vengono a crearsi. Naturalmente questo grande successo è frutto anche del necessario ottenimento di vittorie sportivi.

"Dalla terra sgorga quest'amabile oro biancorosso"
Edward Freeman,
ex dirigente United

Per l'ottavo anno di fila l'agenzia Deloitte&Touche ha piazzato il Man Utd al 1° posto tra quelle che hanno maggiori introiti (cfr. fig. I.2). Il fatturato degli ultimi anni è stato sempre in crescita: 116 milioni di £ nel 2000, 129,56 nel 2001, 146,06 nel 2002, 173 mln nel 2003 (Manchester United PLC, 2004: 81), anche se il nuovo contratto tv collettivo inglese e i risultati sportivi meno brillanti che in passato hanno prodotto una notevole flessione nei conti relativi al 31 gennaio scorso, con un calo degli utili del 54%: da 26,4 a 12,4 milioni di sterline (Galavotti, 2005: 16).

Fino a quando la società è stata quotata in Borsa, fino al giugno scorso, gli azionisti hanno ricevuto dividendi per 4,6 *pence* ad azione nel 2000, 5,5 nel 2001, 9,6 nel 2002, 11,5 nel 2003, 7,4 nel 2005 (Manchester United PLC, 2004: 81).

Al 30 giugno 2004 il totale dei beni di proprietà del club ammontava a 212 milioni di sterline (pari a oltre 313 mln di €), di cui 130 materiali (principalmente lo stadio Old Trafford e gli impianti di allenamento a Carrington) e 82 intangibili. Ma lo United è, soprattutto, una società senza debiti (Manchester United PLC, 2004: 55).

Lo sforzo del club negli anni è stato inoltre quello di diventare un *brand* globale, non legato soltanto al calcio, alla città di Manchester o alla sola Gran Bretagna, posizionandosi quindi nella disputa del mercato dei beni di consumo caratterizzato da eccesso di offerta rispetto alla domanda, come un marchio in grado di offrire semplicità, sicurezza e convenienza. È diventato una *entertainment company*.

Spostandoci ora sul versante "domestico", il Palermo sta facendo passi da gigante. Sul campo, anzitutto, con il raggiungimento della massima serie dopo 31 anni di fila nelle serie minori, seguita l'anno dopo (stagione 2004/05) dall'ottenimento della prima qualificazione della sua storia a una competizione Uefa, la Coppa Uefa appunto. Questo importante traguardo, che dà ai rosanero una nuova visibilità internazionale, è stato raggiunto grazie al 6° posto conquistato in campionato, il miglior piazzamento mai ottenuto dal team. La

“rivoluzione”, cominciata nel 2000 con l’insediamento sulla poltrona di presidente di imprenditori non palermitani, ha trovato nel friulano Maurizio Zamparini l’interlocutore che ha dato alla città una squadra all’altezza delle potenzialità del suo bacino d’utenza, tra i maggiori d’Italia.

I bilanci sono in crescendo, di pari passo con la crescita tecnica: al 30 giugno 2004 il valore della produzione è stato pari a 20.645.652 €, l’anno precedente a 13.623.607 € (con un incremento quindi del 52%, U.S. Città di Palermo, 2004: 17). Il 30 giugno 2002 ci si attestò a 12.266.406 € (U.S. Città di Palermo, 2003: 22), un anno prima a 6.215.295 € (U.S. Città di Palermo, 2002: 15), il 30 giugno 2000 a 3.026.698 € (U.S. Città di Palermo, 2001: 16).

L’ultimo bilancio ufficiale disponibile, quello relativo alla stagione 2003/04, la prima interamente gestita dall’attuale azionista di riferimento che ha visto i rosanero tornare in A, si è chiusa con una perdita di oltre 18 milioni di euro interamente coperti dal numero uno della società (U.S. Città di Palermo, 2004, Rel. sulla gestione: 3). Nella stagione successiva, 2004-05, disputata appunto nella massima categoria, gli introiti sono stati pari a 36 milioni di euro (Caruso F. 2005: 41), dei quali quasi 20 sono arrivati dai diritti media (U.S. Città di Palermo, 2004, Rel. sulla gestione: 4). Il ricavato è cresciuto di circa 16 milioni rispetto all’annata precedente (circa l’80%) e considerato che la voce più pesante delle uscite in bilancio, quella degli stipendi dei giocatori, è rimasta quasi uguale (18 milioni di €, cfr. U.S. Città di Palermo, 2004, Rel. sulla gestione: 3 e *La Gazzetta dello Sport*, 2005f: 5) il passivo nell’ultima stagione

conclusa dovrebbe essere considerevolmente più ridotto rispetto al 2003/04. E il futuro promette ancora meglio: nell'ultima campagna acquisti, la dirigenza rosanero è riuscita a chiudere in pareggio tra ingaggi e cessioni (15,5 milioni per quanto riguarda il costo dei calciatori in entrata e in uscita, *ibidem*) e al contempo ha ridotto di 10,2 milioni di euro il monte stipendi, scendendo da 18 a 7,8 (*ibidem*).

Sul fronte dell'utenza ha fatto scalpore la quota di abbonati della passata stagione, 33.145, praticamente *sold out* già ad inizio stagione, con incredibile resse nell'estate 2004 per accaparrarsi il tagliando stagionale. Nell'attuale annata il numero di abbonati si è ridotto ma è rimasto considerevolmente alto.

E tanto per proseguire con le "prime" storiche, i rosanero l'estate scorsa hanno varcato i confini nazionali anche per il ritiro pre-campionato, svolto in Austria a Bad Kleinkircheim.

IV.2 Un metodo comparativo

Per accostare i due *case study* si è utilizzato un metodo messo a punto da Bill Gerrard, professore di *Sport Management e Finance* alla Business University di Leeds, in Inghilterra.

Il professor Gerrard, autore di varie pubblicazioni accademiche su vari aspetti economici e finanziari delle squadre professionistiche ha svolto uno studio comparativo per spiegare il vantaggio competitivo di cui gode il

Manchester Utd nei confronti delle altre grandi società inglesi (Andrews, 2004: 67-85). Per farlo ha preso in prestito i concetti dell'"approccio basato sulle risorse" (*resource based view*), secondo i dettami di Barney e Arikan (*op. cit.*: 67). Il modello "colloca le fonti del vantaggio sostenibile all'interno delle aziende, enfatizzando il ruolo di risorse strategiche scarse, di valore ed imitabili in maniera imperfetta" (*ibidem*) e costituisce l'approccio "dominante nel management strategico […]. Il contesto sportivo è la forma più pura di rivalità strategica, con un risultato di vittoria o sconfitta interamente dipendente dall'abilità dei *team* di acquisire risorse di gioco ed utilizzarle efficacemente" (*op. cit.*: 68).

Le relazioni di base di una società sportiva professionistica, secondo il modello di Gerrard (*op. cit.*: 69), sono quattro. Le *performance* di un club dipendono cioè da quattro risorse strategiche: di gioco, di management tecnico, di tifosi e di management generale.

Nella formula di Gerrard: $V = (Q, M^W, F, M^R)$

In base al modello, dunque, il team gode dei benefici di un circolo virtuoso di successi che si autoalimenta: quelli sportivi aumentano gli introiti permettendo alla società di spendere sul mercato per ingaggiare talenti al fine di ottenere altre vittorie sul campo.

Il professor Gerrard ha analizzato i quattro punti riguardo otto società inglesi: si utilizzeranno i dati della ricerca relativi al Manchester United e si

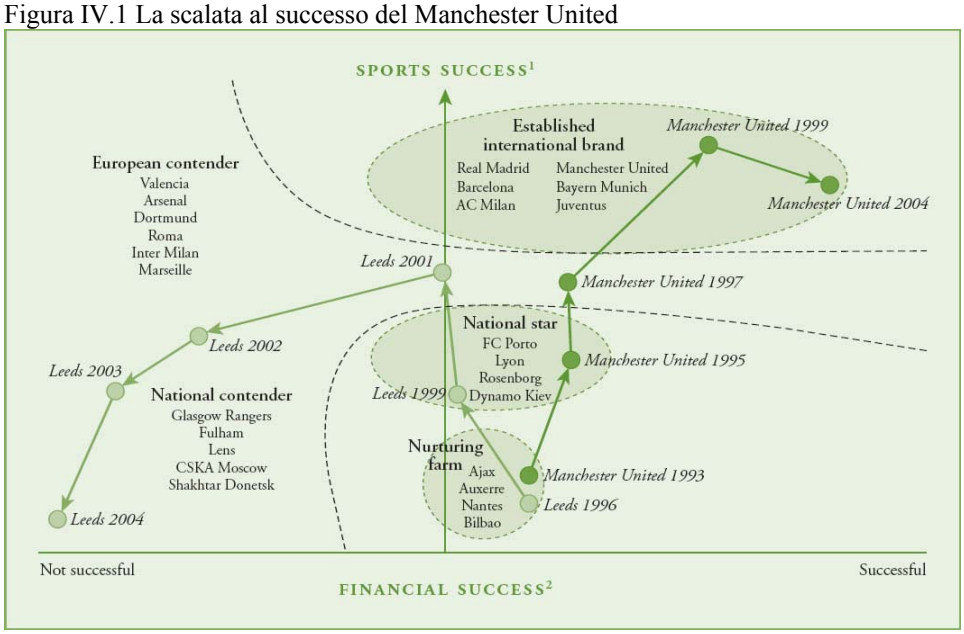
metteranno al fianco di quelli del Palermo, per quanto concerne i quattro aspetti.

IV.2.1 Risorse di gioco

IV.2.1.1 Manchester Utd

I *Red Devils* dal 1993 hanno cominciato la scalata che li ha portati da "fattoria d'allevamento" di talenti, club con una particolare attenzione ai giovani cresciuti nella propria "accademia" ed in quelle collegate, a *brand* riconosciuto di valore internazionale (A.T. Kearney 2004: 8-10, vedi fig. IV.1).

Figura IV.1 La scalata al successo del Manchester United



Fonte: A.T. Kearney, 2004: 8

Prima dell'insediamento del multimilionario Abramovich alla presidenza dei rivali londinesi del Chelsea, nel luglio 2003, i "Diavoli Rossi" spendevano più di tutti sul mercato. Ma anche nelle ultime annate, nonostante lo strapotere del magnate russo, la dirigenza ha messo a segno "colpi" molto significativi come l'acquisto del giovanissimo astro del calcio britannico Rooney, preso nell'estate 2004 dall'Everton.

Ma la qualità del gioco non è data solo dall'ingaggio di talenti. Molto importante è il "vivaio", la scuola di calcio del club. Venir fuori dalle giovanili, arrivando alla prima squadra, dà qualcosa in più in termini di stile e cultura del club ai giocatori e sviluppa in loro un maggior senso di lealtà. Come si può vedere nella tavola IV.2 il Man Utd ha mantenuto, specialmente dal '94 in poi, un alto livello di presenze di ragazzi dell'accademia nella squadra A, portando al successo internazionale un gruppo di giocatori cresciuti a Manchester: Giggs, Beckham, Scholes, Butt, Gary Neville, insieme da ragazzini fino alla vittoria della Champions League, il più importante trofeo europeo per squadre di club, nel '99. Un vantaggio, quello derivante dalla cura dei vivai, non solo tecnico ma anche economico considerati gli alti costi di trasferimento e di ingaggio di campioni di altre squadre.

L'importanza dell'esperienza condivisa sulla qualità delle *performance* della squadra è confermata anche dallo studio svolto nel basket professionistico Usa da Berman, Down e Hill (cit. in Andrews, 2004: 78), i quali, anch'essi, hanno posto l'accento sull'associazione tra le prestazioni dei team e appunto gli anni che i giocatori hanno trascorso insieme in squadra.

Tavola IV.2 Percentuale di presenze in squadra A di giovani dal vivaio

ANNI	MAN UTD	PALERMO
1992-3	14,50 %	7 %
1993-4	8,23 %	6,6 %
1994-5	17,53 %	14,4 %
1995-6	37,8 %	21,8 %
1996-7	35,41 %	22,4 %
1997-8	44,74 %	16,7 %
1998-9	39,23 %	18,5 %
1999-0	37,8%	14,2 %
2000-1	47,85 %	8,9 %
2001-2	40,43 %	9,2 %
2002-3	45,45 %	13,2 %
2003-4	38,1%	6,1 %
2004-5	32%	0,4 %
Media: '92/'05	**33,77%**	**12,26%**

Fonte: Andrews, 2004: 77. Nostro adattamento

IV.2.1.2 Palermo

Quanto appena detto dello United non si può dire per alcuni versi per il Palermo, almeno fino agli anni più recenti. Dal 1987, anno della rifondazione dopo il terzo fallimento della storia per problemi economici, la società ha avuto tre presidenti locali con limitate possibilità di investimenti (Salvino Lagumina, Giovanni Ferrara e Liborio Polizzi) fino al 2000.

In questi anni i rosanero hanno disputato un campionato di serie C2, sette di C1 e cinque di B. Nel 2000 è subentrato un imprenditore romano (Franco Sensi) e la squadra ha subito conquistato la serie B grazie ad onerosi investimenti. Nel primo anno di gestione il costo per i salari dei tesserati è stato di 14 miliardi 187

milioni di lire, contro i 5,605 miliardi della stagione precedente (U.S. Città di Palermo, 2001: 33). Il valore della produzione è stato più del doppio rispetto alla gestione precedente (oltre 12 mld contro oltre 5,8), i costi eccedenti il valore di oltre 16,4 miliardi (*op. cit.* 15).

Nel calciomercato dell'estate 2001 i rosa hanno investito nella campagna rafforzamento 7,3 milioni di euro (*op. cit.*: 9), non facendo al contempo significativamente remunerative operazione in uscita, gli stipendi per i giocatori sono quasi raddoppiati, arrivando a quota 13,87 milioni (U.S. Città di Palermo, 2002: 18). La stagione 2002/03 è stata la prima gestita dal nuovo presidente Zamparini, con un "travaso" di giocatori dalla vecchia proprietà (il Venezia), non rendendo necessarie grandi spese in estate e generando un saldo economico positivo (Rel. sulla gestione in *op. cit.*: 3), con i costi legati ai pagamenti dei calciatori scesi fino a 13,24 milioni (stima da dato di U.S. Città di Palermo, 2003: 6).

La serie A è stata persa all'ultima giornata e nell'estate 2003 l'investimento netto per l'acquisizione di nuovi calciatori è stato di oltre 17,2 milioni, più ulteriori successivi sette (Rel. sulla gestione in *op. cit.*: 1). E alla fine di quella stagione finalmente è arrivata l'agognata promozione in serie A, costata 15,7 milioni di euro in stipendi (stima da dato di U.S. Città di Palermo, 2004: 18).

Nell'estate precedente al primo campionato di massima serie dopo 31 anni, la campagna acquisti/cessioni si è chiusa con un "rosso" di 20 milioni di €, il terzo passivo di serie A dopo Fiorentina (-44,4) e Juventus (-27,2), con un monte-stipendi di 18 mln (10ª tra le squadre di A, *La Gazzetta dello Sport*,

2005g: 5), ma la squadra è riuscita a centrare come detto l'accesso alla prima competizione Uefa della storia. Infine, nella stagione attuale, le cose sono andate un po' diversamente perché Zamparini e i suoi hanno concluso la campagna trasferimenti con pari entrate e uscite, mentre otto società hanno speso di più (*ibidem*). Per quanto riguarda gli stipendi dei giocatori, dal 10° si è passati al 15° posto, con salari "pesanti" sul bilancio per 7,8 mln di € annuali. La Juve, prima in questa classifica, paga stipendi per 127 milioni (*ibidem*). Si dimostra quindi la tesi di Gerrard che l'acquisizione di giocatori di valore (acquistati a caro prezzo sul mercato) è determinante per l'ottenimento di successi sportivi.

Osservando il secondo punto delle *playing resources* indicate dal modello di Gerrard, il "vivaio", ha prodotto pochi risultati al Palermo: soltanto cinque giocatori cresciuti nelle giovanili hanno disputato più di due annate in maglia rosanero (nove stagioni Sicignano, quattro Assennato, tre Di Somma e Pisciotta mentre Accardi è alla sesta). Non ci sono quindi gli estremi per quella "tacita conoscenza", l'esperienza condivisa citata come requisito essenziale. La stagione migliore prima dell'avvento dei presidenti non palermitani è coincisa proprio con il massimo impiego di giocatori cresciuti insieme nell'"accademia" (annata '95-'96, settimo posto in serie B, sette giocatori provenienti dalle giovanili costantemente impiegati in quello che fu appunto chiamato il "Palermo dei palermitani"). La tavola IV.2 mostra come la percentuale di ragazzi cresciuti nella scuola calcio del Palermo sia piuttosto bassa, se raffrontata ai dati del Manchester United; con una media, per le stagioni dal

1992 al 2005, pari al 33,77% di presenze di ragazzi in squadra A per gli inglesi, contro solo il 12,26% dei siciliani.

Il livello minimo nelle ultime 13 stagioni è stato toccato proprio nell'ultima al Palermo, quando però è stato ottenuto il miglior risultato della storia rosanero, grazie agli acquisti del calciomercato (sette giocatori nel giro delle varie Nazionali). Sarà difficile però continuare a sostenere la crescita solo con l'acquisizione di giocatori di valore già "fatti": il *benchmark* Manchester Utd (come dimostrato dall'applicazione del modello di Gerrard) mostra la necessità, economica e tecnica, di attingere dal vivaio per alimentare successi sportivi e, come vedremo, commerciali senza la necessità di spendere somme enormi per la compravendita di campioni.

IV 2.2 Il management tecnico

IV.2.2.1 Manchester Utd

Il secondo punto del modello è data dalla capacità dello staff tecnico. Allo United il manager è Sir Alex Ferguson dal 1986: la sua militanza è la più lunga in Premier League e i suoi successi unici. Le ultime due stagioni sono state negative per il club e questo potrebbe far pensare anche alla nuova dirigenza statunitense che il suo regno all'Old Trafford possa essere concluso, ma con lo

scozzese in panchina la squadra si è issata ripetutamente sul tetto d'Inghilterra e, in un'occasione, sul tetto del mondo. Proprio il lungo lavoro sempre nella stessa società è condizione importante per il successo, a parziale conferma di quanto detto nei prgg. IV.2.1.1 e IV.2.1.2. E la ricerca di Gerrard lo dimostra: tra le squadre inglesi che hanno più vinto nella storia ci sono quelle che più a lungo hanno mantenuto alla guida gli stessi tecnici. Il Manchester Utd ne ha cambiati in tutto 17 (media di quasi 5 stagioni e mezza di permanenza all'Old Trafford, Andrews, 2004: 83). "Le squadre di successo tendono ad avere manager che rimangono lungo tempo […]. Acquisiscono conoscenza tacita, costruiscono la propria esperienza insieme ai giocatori individualmente, all'organizzazione e alla cultura del club" (*op. cit.*: 82).

IV.2.2.2 Palermo

Ancora una grande differenza a Palermo, anche per quanto riguarda le *coaching resources*: gli allenatori cambiati dalla stagione 1926/27 a oggi (76 annate) sono stati 75. La stabilità non è praticamente mai esistita: praticamente in ogni stagione un allenatore nuovo, solo in due circostanze lo stesso allenatore si è seduto sulla panchina del Palermo per due stagioni di fila, in una sola occasione per tre stagioni. E nell'attuale gestione le cose non sono migliorate, anzi. Da quando è presidente Zamparini sei allenatori in quattro stagioni. Le indicazioni del modello che stiamo prendendo in esame, se non il comune buon

senso, spingono nella direzione della pazienza: cambiare sempre non dà alcuna possibilità di continuità ad alcun progetto.

IV.2.3 Tifoseria

IV.2.3.1 Manchester Utd

Il terzo fattore preso in considerazione è la fedeltà della tifoseria. Il termine di riferimento qui sono le presenze allo stadio e il potenziale di *supportership*. Lo United conta nel mondo 200 fan club di cui 151 in Gran Bretagna, 25 in Irlanda, 24 nel resto del mondo (www.forbes.com visitato il 25 aprile 2005). Il numero dei tifosi non è possibile da stabilire con precisione (cfr. par. IV.5.1.3) e per selezionare quanti più nomi e dati possibili per ciascun individuo, il club ha applicato un sistema di *Customer Relationship Management* (CRM) (cfr. § II.1.4.1 per un esempio) che ha permesso di registrare 2 milioni 588 mila clienti-tifosi (cfr. tavola II.3). Per tenere i fan quanto più possibile legati alla squadra è stato creato inoltre un programma di fidelizzazione, One United, *club membership scheme* lanciato nel giugno 2003 e che dopo un mese aveva già raccolto 125 mila adesioni (Manchester United PLC, 2003: 28). Chi ne fa parte, al costo di 26 sterline l'anno (16 per gli *junior*) ha una serie di benefit: priorità per i biglietti delle partite, sconti per i tour all'Old Trafford, ingressi gratuiti per

i match delle riserve, gratuito anche uno dei *magazine* editi dalla società. Fuori dalla Gran Bretagna, in Europa costa tre sterline in più, nel resto del mondo cinque in più.

IV.2.3.2 Palermo

I tifosi rosanero in Italia sono quasi 880 mila, settima squadra nazionale per seguito (vedi tavola IV.6). Nella stagione scorsa le presenze allo stadio Barbera sono state mediamente 33.230, ancora 7° posto per presenze di tifosi (www.tifonet.it visitato il 12 giugno 2005), ma il potenziale dei rosanero è molto più grande. L'ufficio marketing della società lo ha stimato in 60 mila persone a Palermo e in 30 milioni nel mondo (dépliant ufficiale U.S. Città di Palermo), prendendo come punto di riferimento, nel primo caso, la domanda complessiva della stagione 2004/05, nel secondo invece i dati sui siciliani emigrati anche da più di due generazioni. Secondo altre stime il seguito mondiale è di sei milioni di persone (Vulpis, 2004h: 19) o dieci (Naselli, 2003: 21); per quanto ci riguarda in § IV.5.2.2 verrà fatta un'analisi sulla *supportership* del Palermo nel mondo e realizzata una stima di potenziale di mercato che a nostro parere può contare nel mondo su un numero oscillante tra 1,337 e 1,349 milioni di persone.

IV.2.4 Management societario

IV.2.4.1 Manchester Utd

Il management che ha fatto diventare lo United quel che è oggi è quello guidato da Martin Edwards, il cui arrivo alla presidenza nel 1980 ha cambiato la storia dei rossi. Fu allora che si cominciò a porre grande attenzione alla valorizzazione del business.

Nel ’91 fu creata la Manchester United Public Limited Company (PLC), compagnia che si sarebbe occupata di tutto, dalla squadra allo sviluppo e protezione del *brand*; nel ’98 è stato messo a punto il “Manchester United International” per curare gli affari esteri ed avviato il “Project Theatre of Dreams”, il progetto “Teatro dei Sogni” come è stato ribattezzato lo stadio del club. Nel 2002 l’accordo con Nike, che ha consegnato nelle mani della multinazionale americana il merchandising del club, curato dal Manchester United Merchandising Limited.

La strategia perseguita è stata, ed è tutt’ora, di tipo “glocal”, cioè conquista dei mercati nel mondo adattandosi alle realtà locali: “Così a Dublino, Singapore, Shanghai il club ha sviluppato *partnership* con i business locali e regionali, i quali mettono il locale dove avverrà la vendita e lo staff mentre lo United fornisce i prodotti con il proprio marchio.

Tavola IV.3 Sussidiarie, *joint venture* e associate del Gruppo Manchester United PLC

	Country of incorporation and operation	Principal activity	Description of share classes owned
Subsidiaries			
Manchester United Football Club Limited	England and Wales	Professional football club	100% Ordinary
Manchester United Catering Limited	England and Wales	Agency company	100% Ordinary
Manchester United Interactive Limited	England and Wales	Media company	95% Ordinary
Manchester United Commercial Enterprises (Ireland) Ltd	Ireland	Property investment	100% Ordinary
Alderley Urban Investments Limited	England and Wales	Property investment	100% Ordinary
Joint venture			
MUTV Limited	England and Wales	Magazine TV channel	33.3% Ordinary
Associates			
Timecreate Limited	England and Wales	Hotel	31.4% Ordinary

Fonte: Manchester United PLC, 2004: 70

Il club non fa investimenti ed è assicurato un profitto sulla vendita dei beni forniti" (Bose 2000 cit. in Andrews, 2004: 51).

All'inizio dell'estate scorsa una rivoluzione ha trovato compimento in seno al club: la società Red Football Ltd, della famiglia del 76enne americano Glazer, ha completato la scalata al potere societario, cominciata due anni prima (Degli Innocenti, 2005: 34). L'offerta che ha permesso il *takeover* è stata di 300 *pence*, tre sterline per ogni azione della società quotata dal '91 alla Borsa di Londra con un prezzo allora fissato in 32 centesimi. L'offerta dei Glazer (in totale 790 milioni di *pound*, pari a un miliardo 760 milioni di euro) è stata

dunque quasi dieci volte di più del valore iniziale, per un titolo che raramente nella sua storia ha superato i 200 *pence* (*ibidem*). Un tentativo di scalata, quello del *self-made-man* di origini lituane, che per due volte è stato frustrato (il primo era stato nell'ottobre 2004), a causa del livello di indebitamento ritenuto troppo alto. Ma il 16 maggio scorso Glazer ha superato la fatidica soglia del 75% che ha di fatto reso lo United una proprietà privata. Per farlo, ha dovuto "prendere in prestito 540 dei 790 milioni necessari per acquistare il Manchester, usando anche i beni della squadra come collaterali" (*ibidem*). Più precisamente, al London Stock Exchange ha dichiarato che i prestiti sarebbero stati pari a circa 392 milioni di euro, mentre altri 407 sarebbero stati coperti da emissioni di garanzie.

Il duo irlandese che era a capo dello United, gli imprenditori del settore ippico JP McManus e John Magnier, hanno ceduto per 227 milioni di sterline (335 milioni di euro) le proprie quote, guadagnando 70 mln di £ (103 mln di €). In seguito, anche lo scozzese del ramo minerario Harry Dobson ha ceduto le proprie azioni. Il 14 giugno la quota di proprietà dei Glazer è divenuta del 97,3% (257.906.287 azioni comprate) ponendolo nelle condizioni di acquistare coattivamente le rimanenti (www.guardian.co.uk visitato il 14 giugno 2005) e ritirando il club dalla Borsa il 23 giugno (www.sporteconomy.it visitato il 23 giugno 2005).

Un fatto rivoluzionario perché oltre a far uscire il club dal mercato azionario, facendogli quindi cambiare modello di gestione, chiude per la società "un'era economicamente miracolosa" (Ricci, 2005a: 16). Si potrebbe osservare che si

chiude anche un'era di trasparenza, come constatato personalmente e riportato all'inizio del capitolo. È finita un'era in cui le informazioni erano dovute agli azionisti e a tutti quanti potevano essere interessati a un club quotato in Borsa, una lunga stagione di dettagliati e accattivanti *Annual Reports*, rendicontazione annuale che non si limitava a elencare le voci di entrata ed uscita ma corredava con foto, sommari, grafici e tavole la descrizione di tutta l'attività dello United. L'acquisto della società rende più difficile la pubblicizzazione di notizie ufficiali riguardanti i conti economico/finanziari ed è una novità le cui conseguenze dovranno essere valutate.

E la tifoseria (riunita anche nell'associazione di piccoli azionisti *Shareholders United*) all'inizio decisamente non ha preso bene il cambio al timone accusando il nuovo padrone di voler solo fare soldi, bruciando tessere e abbonamenti del club insieme alle foto dello statunitense e costringendo la polizia a scortare i suoi figli in occasione della prima visita all'Old Trafford. Perplessità è stata espressa pure dagli analisti e dagli stessi sponsor che hanno reso noto di voler approfondire la questione.

Secondo Vincent Chia "il totale dei debiti da restituire è di 85 milioni di sterline annue" (www.oaktree-research.com visitato il 19 luglio 2005). Come farà a racimolare tutti questi soldi? "Glazer ha disperatamente bisogno di far porre l'attenzione del mondo sul Man Utd, aumentare la *fan base* ed espanderne la presenza globale" (Cohn, Holmes, 2005: 38). Ma il club nel 2004 ha avuto profitti netti per 19,4 mln di £ (Manchester United PLC, 2004: 54) ed ha allo stato quindi ristretti margini finanziari per portare avanti il resto del business.

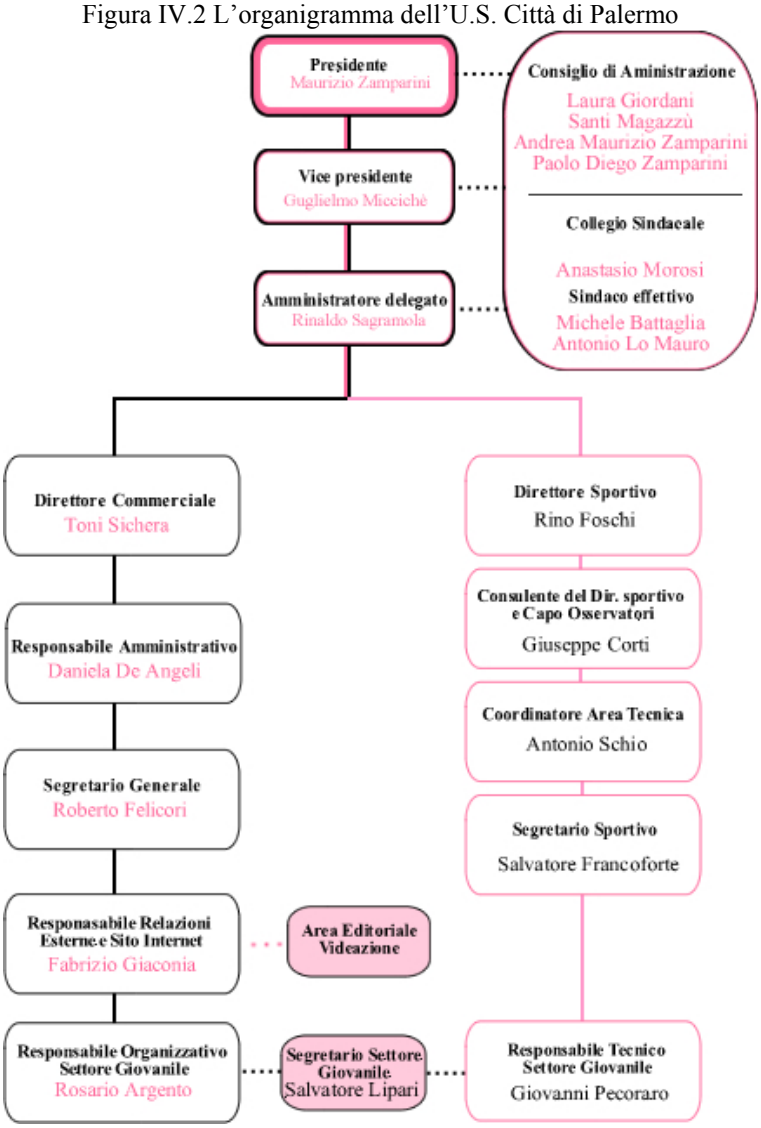
La soluzione giace in un maggior flusso di cassa non derivante da nuovi accordi tv (uno dei figli, Joel Glazer, ha già detto di non voler rompere l'accordo collettivo vigente in Inghilterra), ma da migliori prestazioni sul campo che permetterebbero di incassare di più dai diritti media, dai biglietti (aumenti e ampliamento dello stadio), dagli sponsor specialmente nell'area asiatica e dal co-marketing con l'altra squadra di proprietà del magnate, gli statunitensi del football americano dei Tampa Bay Buccaneers (Chia 2005).

IV.2.4.2 Palermo

I siciliani nella loro lunga storia di 105 anni, hanno avuto alla guida 43 presidenti, di cui cinque commissari straordinari e un assessore cittadino allo sport. Per tre volte (1925, 1938 e 1986) la squadra non ha potuto prendere parte ai campionati perché non in possesso di adeguati requisiti economici.

Ma l'organizzazione aziendale del Palermo attuale è decisamente diversa, con uomini di esperienza nel calcio ai massimi livelli: l'amministratore delegato Rinaldo Sagramola ha una lunga esperienza alla Lodigiani prima e al Vicenza poi ed è tra i fondatori del centro sportivo romano della Borghesiana (*La Gazzetta Sportiva*, 2005b: 41).

Figura IV.2 L'organigramma dell'U.S. Città di Palermo



Fonte: www.ilpalermocalcio.it

Nella tavola IV.4, infine, il confronto finanziario tra le due realtà prese in esame in riferimento al quale, si ribadisce, non è nostra intenzione porre l'accento sulle ovvie differenze quanto sottolineare i punti dai quali il Palermo potrebbe trarre spunto. Il dato che più risalta nei numeri dello United è l'assenza di debiti (almeno fino a quando non è stato acquistato da Glazer, vedi § IV.2.4.1) e molto importante è anche il livello dei salari tenuto al 45% del fatturato (46,6% nel primo semestre 2005 da dati di stampa), contro l'85% del

Palermo (ma il rapporto dovrebbe essere sceso al 50% nel 2004/05 e ancora più in basso nel 2005/06).

Tavola IV.4 Performance finanziaria di Manchester Utd e Palermo (dati in milioni di €)

Performance finanziaria (milioni di €)	**Man Utd**	**Palermo**
Fatturato/Valore produzione	249,8	20,6*
Costi di staff	113,6	17,6
Profitto operativo	86,1	-20,4
Profitto pre-tax	41,2**	-17,9
Dividendi	10.306,1	/
Profitto ritenuti	18.394,08	/
Beni tangibili	184,8	0,15
Beni intangibili	115,6	46,3
Valore netto dei beni	185,08	9,9
Debiti netti	/	-33
Rapporto stipendi/fatturato	45%**	85%***
Ritorno per ciascuna azione (cent. di €)	0,10	/

Fonte: Manchester United PLC, 2004 e U.S. Città di Palermo 2004

* Nel 2004/05 gli introiti sono aumentati di circa l'80% (Caruso F. 2005: 41)

** Nel 1° semestre 2005 utile pre-tax 12,4 mln di £, incidenza costo del lavoro/fatturato 46,6% (www.sporteconomy.it visitato il 23 marzo 2005)

*** Nel 2004/05 il rapporto dovrebbe essere sceso intorno al 50% (cfr. U.S. Città di Palermo, 2004, Rel. sulla gestione: 3 e *La Gazzetta dello Sport*, 2005f: 5)

In conclusione di questa prima parte, si può riassumere che alla base del vantaggio competitivo duraturo dei "rossi" di Manchester ci siano, secondo l'analisi di Gerrard, la "tacita conoscenza" derivante dall'esperienza condivisa tra giocatori e allenatori di talento da tempo insieme e la capacità di ingaggiare sul mercato i giocatori più adatti al progetto tecnico (tant'è vero che lo strapotere economico nel calciomercato mondiale del presidente del Chelsea Abramovich ha impedito al MU di vincere trofei nelle ultime due stagioni). Dal

punto di vista commerciale l'ampiezza della *fan base*, dovuta alla grandezza della città, ai successi sportivi del recente passato e all'alone di simpatia suscitato dalla tragedia di Monaco del '58 (cfr. § IV.5.1.1), hanno permesso di massimizzare i proventi. Il Palermo, seguendo la traccia di Gerrard, ha agito bene investendo in sede di calciomercato dal 2000 al 2004 e ottenendo di conseguenza risultati sportivi ai raggiunti in precedenza, e dalle notizie di stampa emerge anche un promettente equilibrio tra costi e ricavi per quanto riguarda il futuro.

La differente gestione dei due modelli mette in evidenza alcune pratiche che non sono state finora particolarmente curate al Palermo. È necessario atal proposito avviare una politica del vivaio che garantisca giovani bravi calciatori in continuità alla prima squadra e stabilire progetti tecnici quanto più possibile permanenti con gli stessi protagonisti, sia in campo che in panchina. La tifoseria deve continuare a crescere come sta avvenendo negli ultimi tempi e va curata con programmi di fidelizzazione e allargata tramite la ricerca e i vari strumenti di incentivazione. Compito di un management al passo con i tempi è mantenere la società al livello mai raggiunto che ha toccato in queste ultime due stagioni e cercare ancora nuove e più ambiziose sfide.

Dove tuttora giace una profondissima differenza è nel possesso di beni materiali e immateriali. Per quanto concerne i primi ciò è dovuto al fatto che mentre il MU possiede stadio e centro sportivo, i siciliani non ce li hanno ancora, seppur in rogetto di realizzarli (vedi § IV.6). Per quanto riguarda la differenza nei beni intangibili, qui risiedono le prestazioni dei calciatori, il cui

valore tra i due club è ovviamente diverso, ma incidono anche aspetti quali immagine e reputazione (vedi prgg. IV.5.1.1 e II.2.2.2). E se le campagne acquisti del Palermo hanno dimostrato di puntare su giocatori di valore, per quanto riguarda questi due fondamentali aspetti del marchio è necessario un lungo lavoro per creare un alto valore.

Nel resto del capitolo vedremo punto per punto come si sviluppano gli introiti dei due club, seguendo la falsariga tracciata nei prgg. da I.2.1.1 a I.2.1.3: sarà fatta una dettagliata analisi dei ricavi da vendita di biglietti, diritti media e attività commerciali (*sponsorhip* e *partnership*), anche legate al marchio (merchandising e licensing). Nell'ultimo paragrafo si accosteranno gli esiti al fine di capire come il *benchmark* United può "insegnare" qualcosa all'emergente Palermo.

IV.3. Introiti nel giorno della partita

IV.3.1 Manchester United

Questa voce pesa complessivamente sul bilancio per il 36%, 61,2 milioni di £ (90,44 milioni di €, Manchester United PLC, 2004: 26). Dai soli abbonati, nel 2003/04 il club ha incassato 28,5 milioni di sterline (42,11 milioni di euro), 12,5 milioni (18,47 mln di €) invece da chi acquistato i singoli biglietti di

campionato, come chi compra i pacchetti *matchday hospitality* (infra). Ancora, 4,9 milioni di £ (7,2 in €) sono arrivati dalle gare europee e 3,6 (5,32) dalle partite di Coppa d'Inghilterra. La gestione dello stadio nel giorno del match (*matchday income*) è, come visto in par. II.2.2.1, molto più ampia rispetto alla sola vendita di biglietti per le partite. Altri 4,8 milioni di sterline, infatti (7,09 mln di euro) sono arrivati dai tour guidati allo stadio Old Trafford, 4,1 (6,05) dal *catering*, la vendita di cibo e bevande grazie alle 18 cucine dell'impianto (Cherubini, 2003: 198) in grado di servire 4.500 pasti. Infine, 3,1 milioni (4,58) sono alla voce *membership and travel*, affiliazione al club e viaggi United. Oltre agli *official match day programme* (la rivista sulla partita venduta a 3 euro al pezzo o 75 per l'abbonamento annuale), vengono infatti organizzati i già citati pacchetti *all inclusive*. Da un prezzo di 125 sterline ad uno di 4.000 si può godere della *matchday hospitality* con varie opzioni, a seconda dell'importanza della partita e da dove si vuol assistere all'incontro. Il pasto e l'incontro con giocatori del passato, comunque, sono assicurati e chi può permetterselo accede alle *luxury boxes*, ampie sale con vista privilegiata sul campo dotate di ogni comfort. Agenzie convenzionate con la società permettono di prenotare i vari pacchetti. All'Old Trafford il *sold out* è perennemente garantito: ciò ha spinto la dirigenza ad ampliare di 7.900 posti l'impianto: "Nel 2003/04 ad ogni partita casalinga abbiamo rifiutato 12.500 persone", dicono dal quartier generale dei *Red Devils* (Ricci, 2005b: 10): nella passata stagione è stato riempito il 99,5% della capienza dello stadio (www.sporteconomy.it visitato il 18 giugno 2005), la media più alta di tutta la Premier League.

Ciascuno spettatore dell'Old Trafford ha portato in cassa, nel 2003/04, come visto in § II.1.4, il corrispettivo di 55 euro, secondo maggior ricavo per individuo d'Europa (Roberts in AAVV 2005: 21). Una cifra che viene fuori dalla divisione tra numero di spettatori e incasso stagionale anche se il costo dei biglietti all'Old Trafford è in una posizione intermedia rispetto alle altre squadre di Premiership, 21-34 £ contro i 38-48 dei team più costosi (Chia in www.oaktree-research.com visitato il 19 luglio 2005). Questo vuol dire che chi va allo stadio di Manchester compra ben oltre che il singolo biglietto.

Alla fine della scorsa stagione, per contrastare una perdita del 14% negli introiti dallo sfruttamento dei diritti media, il club ha annunciato un aumento di circa il 10% per i biglietti della presente annata. "Questo ci permetterà di aumentare di quattro milioni di sterline gli introiti", hanno dichiarato da Old Trafford (www.bbc.co.uk visitato il 2 aprile 2005), andando incontro alle immediate proteste dei tifosi. È stato però, come sempre quando in questo club si muovono le leve del marketing, attentamente valutato a chi, e di quanto, aumentare il prezzo dei ticket: si è deciso infatti di alzare le tariffe per i posti privilegiati, prima fila in *North Stand* e posti centrali in *South Stand*. Il costo per l'abbonamento in questi due settori è salito a 684 sterline, pari a 1.010 euro. In settori peggiori dalla visibilità peggiore (*Stretford End* e *East Stand*) gli aumenti sono stati di sole 19 sterline, così come per il settore famiglie (*Family Stand*). Per chi paga con carte di credito o bancomat c'è stata addirittura una riduzione, grazie all'abolizione del tributo del 3% (*ibidem*). La risposta del pubblico è stata *sold out* anche in questa stagione, nonostante gli aumenti e

nonostante l'acquisizione contestata della proprietà del club da parte di Glazer, anzi una domanda media di 8.000 persone anche in questa stagione non è stata soddisfatta per via del tutto esaurito (www.manutd.com visitato il 21 ottobre 2005).

IV.3.2 Palermo

Nell'ultima stagione interamente disputata (2004/05), come già rilevato, il Palermo ha raggiunto livelli di presenze al botteghino mai visti in precedenza. La ritrovata serie A ha garantito una presenza media di 33.230 persone nelle 19 partite interne di campionato disputate al Barbera (www.tifonet.it visitato il 12 giugno 2005 e www.footballeconomy.com visitato il 25 ottobre 2005), per un totale per le gare interne 631.370 spettatori. L'incasso stagionale è stato di 10,504 mln di € (*La Gazzetta dello Sport*, 2005h: 15), di cui oltre 9,044 mln dai soli abbonamenti (U.S. Città di Palermo 2004, Rel. sulla gestione: 1). Per le due partite di Coppa Italia contro Salernitana e Milan gli introiti sono stati pari a 453.753 €, con 36.051 spettatori sugli spalti (archivi www.ilpalermocalcio.it e P. Vannini). In tutto fa 669.036 presenze, con una media incassata a spettatore di 15,70 € a partita e un'incidenza sugli introiti totali del 29,2% (stime personali). Percentuali che pongono la squadra rosanero in quell'ideale livello

di incassi equilibrati al 33% da ciascuna fonte di incassi che abbiamo posto nel presente lavoro come modello da perseguire.

Nelle precedenti stagioni di B l'introito complessivo era sempre stato in crescendo ma mai raggiungendo queste vette. Nella stagione 2003/04, oltre 7,930 mln di euro fra campionato e Coppa Italia (U.S. Città di Palermo, 2004: 17), per un'incidenza sul fatturato del 38,42%. Le presenze in campionato erano state 492.771 (Panini, 2005: 356), in Coppa Italia 41.424 per due partite (Norrito, 2004: 14), con un incasso per spettatore quindi di 14,84 €. Nel 2002/03 erano stati incassati più di 4,212 mln di € (U.S. Città di Palermo, 2003: 23) grazie a 309.961 spettatori in B (Panini, 2004: 350) e 61.769 nelle due partite di Coppa Italia (archivio P. Vannini), fruendo di un incasso per presenza di 11,33 €. Nel 2001/02 infine ci si attestò a oltre 2,830 € (U.S. Città di Palermo, 2003: 23), per effetto della presenza di 198.093 persone in campionato (Panini, 2003: 330) e 10.171 in Coppa (archivio P. Vannini). L'incasso da ciascuno spettatore era stato dunque di 13,59 €.

Nelle ultime due stagioni il Palermo ha sempre ritoccato i prezzi verso l'alto. Ma se nel passaggio da B ad A nessuno fece caso, vista la fantastica risposta al botteghino, all'aumento del 30% per curve, gradinata e tribuna laterale, gli aumenti di questa stagione potrebbero aver convinto qualcuno a non rinnovare. Esclusi infatti i posti delle due curve il cui costo è rimasto invariato (il prezzo di 210 € è mediamente caro in serie A, tabella de *La Gazzetta dello Sport*, 2005i: 14), negli altri settori è stato di circa il 15,75% il rincaro medio deciso dal

management di Viale del Fante. E certo non ha giovato l'originaria scelta di non concedere la prelazione per la Coppa Uefa agli abbonati, decisione poi revocata e comunicata con una consistente campagna pubblicitaria. La sottoscrizione di abbonamenti si è fermata a quota 24.870 il 7 settembre scorso, 8.275 in meno rispetto all'anno prima. Va precisato però che una parte di posti in più rispetto alla stagione precedente (1.000 circa) non sono stati in vendita perché destinati all'area ospiti e che nell'intero settore della curva sud non è stato possibile garantire la prelazione per l'abbonamento alla stagione 2006/07. L'introito da abbonamenti stagionale, comunque, è rimasto solo di poco inferiore alla stagione scorsa (5.288 € complessivi) a causa dell'aumentato costo dei tagliandi stagionali.

E i biglietti di curva, di cui l'anno scorso non era stato necessario fissare il prezzo perché venduti tutti in abbonamento, sono quest'anno i quarti più cari della serie A (20 €), alla pari con Siena, Ascoli, Udinese e Chievo ma va precisato che queste ultime due società hanno fatto pagare molto meno rispetto ai rosa per il ticket stagionale [*ibidem*; il controllo dei prezzi di curva delle neopromosse Empoli, Treviso e Ascoli è stato fatto ne *La Gazzetta Sportiva* delle prime sette giornate, NdA].

Quella di 20 euro è in realtà una media per il Palermo, perché in alcune partite (denominate di fascia A, quelle contro Juve, Inter e Milan) il prezzo è di 24 €, per quelle di fascia B (con Roma, Fiorentina e Messina) di 20 €, per quelle di fascia C (le tredici rimanenti) di 14 €. Stesso prezzo per la prima storica gara di Coppa Uefa giocata contro i ciprioti dell'Anorthosis Famagosta

quando, a dispetto di quanto ci si attendesse, lo stadio fu scarsamente popolato (poco più di 13 mila spettatori). Ma la ragione dello scarso afflusso al Barbera non va stavolta ricercata nei prezzi alti. Se è vero infatti che la Sampdoria, altra squadra italiana a giocare quella competizione, fece pagare 10 euro i biglietti meno cari (*Corriere dello Sport-Stadio* 2005a: 11), per la partita contro i portoghesi del Vitoria Setubal, con la qualificazione ancora in bilico e raccogliendo oltre 18.500 spettatori, è altresì vero che nella seconda partita giocata in Uefa in casa, il Palermo ha affrontato un avversario di discreto nome (Lokomotiv Mosca) a prezzi ridotti di quasi il 45% medio e con ulteriore dimezzamento del costo d'ingresso per donne e bambini (incentivazione per le famiglie) ma le presenze sono state solo di poco superiori (15.823 persone) finendo anzi per incassare quasi il doppio in quella prima partita.

IV.4. I diritti media

IV.4.1 Manchester Utd

I diritti media hanno fruttato al club, nel 2003/04, 62,5 milioni di sterline (92,36 mln di €), il 37% del fatturato (Manchester United PLC, 2004: 26). Dai diritti tv della Premier League *live* sono arrivati 22,7 milioni di £, dalla vendita collettiva dei diritti (mutualità) 11,1, dalle gare europee (Champions League) 20, pur avendo giocato un numero molto inferiore di partite rispetto al

campionato (8 contro 38). Quindi 3,7 dalle gare di Coppa inglesi, 2,7 dai diritti per l'estero, 1,5 da quelli relativi ai canali interattivi gestiti dal club e 0,8 dalla radio britannica.

Nella scorsa stagione, a causa della seconda precoce eliminazione di fila dalla Champions League, del deludente 3° posto in Premier League e del nuovo accordo collettivo triennale che ha inciso sul bilancio semestrale con una perdita di 8,41 milioni di £ (Galavotti, 2005: 16), gli introiti da quest'ambito si sono assottigliati di 14 milioni di sterline (20,68 mln di euro, www.bbc.co.uk visitato il 2 aprile 2005), lasciando scivolare la squadra addirittura al 5° posto in Inghilterra in questa speciale graduatoria con incassi per 45,2 milioni di £ (primo è il il Chelsea campione d'Inghilterra e semifinalista in Champions con 51,3, www.sporteconomy.it visitato il 14 luglio 2005).

IV.4.2 Palermo

Con la pay-tv satellitare Sky è stato siglato un contratto biennale, nell'estate 2004, che frutta al club di Viale del Fante 16 milioni di euro l'anno (U.S. Città di Palermo, 2004, Rel. sulla gestione: 4). La società del presidente Zamparini ha inoltre centrato il bonus promesso in sede di stipula dell'accordo: altri due milioni in caso di qualificazione alla Coppa Uefa 2005/06 (*ibidem*). Gli abbonati palermitani al canale cripato nella stagione 2004/05 sono stati oltre tre milioni; solo Juve, Milan e Inter ne hanno avuti di più, la Roma all'incirca lo

stesso numero (dati ufficio marketing U.S. Città di Palermo forniti nella visita personale del 26 maggio 2005).

L'accordo con Rai Trade per la distribuzione all'estero delle gare vale 5,7 milioni di euro (accordo triennale), altrettanti sono gli introiti per la trasmissione su Internet e attraverso il canale digitale terrestre, anche in questo caso con una copertura fino a giugno 2007 (U.S. Città di Palermo, 2004, Rel. sulla gestione: 4). In totale fa 19,8 milioni di euro, che incide per il 55% sul bilancio (stima personale), a cui aggiungere i diritti per le gare di Coppa Uefa in corso in questa stagione. Secondo dati de *La Gazzetta dello Sport* (2005h: 15) i soli incassi tv nel 2005-06 ammonterebbero a 22,15 mln, per un'incidenza sul totale quindi del 61,5%.

È una percentuale molto maggiore rispetto alla gestione precedente quando con il Palermo in B, il ricavo dai media fu pari a poco più di 1,8 milioni (U.S. Città di Palermo, 2004: 17), voce incidente per circa l'8,8% sul valore della produzione. È la grande differenza tra serie A e B, ma è anche la recente moltiplicazione delle emittenti scaturite dalle innovazioni tecnologiche. Infine, nel 2002/03 i ricavi dalla tv furono poco più di 1,2 mln di €, il 43% in meno rispetto all'annata successiva, circa il 9,4% del totale del valore. Nel 2001/02 infine gli introiti tv furono 2,1 milioni, l'anno prima (in C1) appena 234 mila euro (U.S. Città di Palermo, 2002: 3).

IV.5 Attività commerciali e legate al marchio

IV.5.1 Manchester Utd

Brand globale e intensa attività sia di ricerca che strategica e operativa sono alla base degli introiti commerciali del MU. Nel dipartimento di marketing lavorano 16 persone, ai quali si devono aggiungere i 28 membri dello staff che si occupano solo di merchandising (dati forniti da Natalie Brown, PA al GM, nelle interviste via e-mail del 20 e 27 ottobre 2005). Il canale commerciale ha portato in cassa 45,3 milioni di £ (66,9 mln di €), il 27% del *turnover*, del fatturato globale, nell'annata 2003/04 (Manchester United PLC, 2004: 27). L'accordo con Nike (infra) garantisce 20,8 milioni di sterline annue (33,1 milioni di euro), cifra record per gli sponsor tecnici (cfr. tavola II.5). Il *main* sponsor Vodafone paga nove milioni di sterline l'anno (13,3 mln di €) e gli sponsor cosiddetti *platinum* hanno versato 5,5 mln di *pound*, mentre dal servizio di *catering* al di fuori dei giorni di gare ne sono arrivati 3,5 (cfr. par. IV.3.1 per il *catering* nei giorni di partita); ancora 2,2 sono gli introiti del canale finanziario di MU Finance, 1,1 dagli sponsor di Premier League, 3,2 sono alla voce "altro".

È stata così tanto diversificata l'attività (dimostrando la nostra ipotesi che vuole un club virtuoso in grado di generare introiti non solo dal servizio/prodotto primario) che nel 2002 venne annunciato che si sarebbero

venduti perfino gas ed elettricità e quest'anno è stata messa in commercio (prima squadra al mondo) una connessione adsl ad Internet al costo di 29 sterline al mese. Il lancio dell'iniziativa è stato preceduto da un sondaggio, a dimostrazione di cosa si intenda per fasi analitica, strategica e operativa, e la sottoscrizione permette tra l'altro vedere il canale tematico MUTV e possedere cinque caselle di posta elettronica con l'estensione "manutd.com" (www.sporteconomy.it visitato il 31 marzo 2005). In accordo con il partner Vodafone sono attualmente commercializzati servizi telefonici e creato MU Mobile, un servizio che permette di ricevere le notizie del club attraverso il cellulare, con vari "pacchetti" di news in offerta. Altre iniziative commerciali sono realizzate insieme a colossi aziendali partner come Thomas Cook, Sainsbury's bank, Tesco, Britannia, Barclays.

Le attività finanziarie di MU Finance (che hanno anch'esse sede all'Old Trafford) sono costituite da carte di credito (MU Credit Card), conti risparmio per adulti e ragazzi (MU Savings Account), assicurazioni per casa, auto e viaggi (MU Insurance), prestiti (MU Loan), mutui casa (MU Mortage) (dépliant ufficiali Manchester United). MU Travel permette di seguire la squadra sia all'estero che in casa per chi non vive a Manchester, e dal sito ufficiale organizza anche vacanze che nulla a che vedere con i *Red Devils*. Questo si intende con *partnership*, versione moderna della sponsorizzazione, quando sue attività commerciali si supportano l'un l'altra ciascuna nel proprio ambito.

Come vengono legate queste attività, che poco hanno in comune con il calcio, al club e ai suoi supporter? "I soldi che guadagniamo servono per essere investiti nel club", recita il dépliant, quindi anche MU Finance "supporta la tua squadra". Ma non solo: contraendo un mutuo si hanno fino a 12 mesi gratuiti per il canale tematico del club o 60 sterline per lo shopping al *megastore*; con il conto risparmio i bonus di interesse sono collegati alla Champions League: ad esempio, nell'estate 2004 il Man Utd si è qualificato per la fase a gironi e agli utenti è stato dato un 1% di bonus lordo d'interesse. Chi stipula un'assicurazione partecipa a un'estrazione che si tiene ogni volta che il MU non perde in Premiership: premi in palio biglietti per la Champions e un giorno da VIP per due persone ad Old Trafford. Con Ladbroke, bookmaker inglese, è possibile scommettere dal sito del club che a sua volta è in grado di ottenere grazie a questa *partnership* (oltre a quanto dovuto in qualità di sponsor), anche i dati di chi gioca *on line*, potenziali acquirenti del materiale in vendita dallo United.

Nel merchandising il club si è sbizzarrito: il *megastore* è un immenso magazzino da far luccicare gli occhi a tifosi e appassionati di calcio (vedi par. IV.5.1.2), ma i *Red Devils* sono andati al di là del materiale sportivo, pensando (primo club inglese) a una linea di *streetwear* con le collezioni "1902" (data di fondazione del club attuale dopo la bancarotta del precedente, cfr. par. IV.5.1.1) e "4 Life", con il quale si punterà al *target* più giovanile. È stata prevista anche una linea stile anni '70, la distribuzione avviene presso i supermercati Tesco, selezionati *trend-shops* e negozi sportivi d'alta gamma. Su tutto il materiale

l'acronimo MUFC (Manchester United Football Club, www.sporteconomy.it visitato il 15 dicembre 2004). Un cinema di proprietà del club (Red Cinema) si trova a Salford, vicino Manchester: i camerieri servono gli spettatori direttamente al loro posto ed è ovviamente possibile assistere alla partita della squadra. Immancabili le promozioni per i supporter,regola fissa dello United come di tutte le aziende di beni di consumo: se vai con la maglia dei *Red Devils* paghi 2,50 £ invece che 5,40, 3,50 £ il biglietto per gli iscritti al *membership scheme* (www.manutd.com visitato l'8 novembre 2005).

Lo stadio rappresenta un'altra fonte di enorme valore: vendendo i *naming rights*, i diritti legati al nome dell'impianto, il MU otterrebbe 100 milioni di sterline (www.sporteconomy.it visitato il 24 maggio 2005). Perché? Intanto per la presenza del *megastore* nella stessa area, "probabilmente la maggior attrazione cittadina" (Ross cit. in Andrews, 2004: 88). Poi, c'è il museo (costato quattro milioni di sterline, Braghero, Perfumo, Ravano, 1999: 197): tre piani di trofei inaugurati da Pelè nel 1998 visitabili con 5,50 £. Una guida accompagna anche nel giro dello stadio che nel 2004 ha visto 200 mila visitatori ed è stato recentemente premiato alla Hope University di Liverpool quale miglior attrazione turistica di massa del nord ovest inglese, bissando il *Manchester Tourism Award* vinto dal museo all'inizio dell'anno (www.manutd.com visitato il 21 ottobre 2005). È usuale − mi dice Jayne Davies in un'intervista personale del 18 novembre 2004 − che si programmi "un viaggio di tre giorni nel quale si arrivi a Manchester il venerdì pomeriggio, si facciano acquisti al *megastore*

prima di vedere la partita al sabato e si riparta la domenica dopo un giro nel centro della città".

Il tour dello stadio comprende (al prezzo di 9,50 £ visitando anche il museo) la visita negli spogliatoi, nel campo e nel tunnel che porta al prato dove la voce registrata della folla fa vivere al visitatore le sensazioni dei giocatori negli istanti del pre-partita (visita personale del 18 novembre 2004). Si è accompagnati dallo staff nel ristorante dove mangiano i giocatori prima dei match, nella stanza allestita per i matrimoni per chi voglia suggellare il "giorno più bello" nel nome della squadra del cuore.

All'Old Trafford ci sono *conference rooms* affittabili (c'è un team nel gruppo United che si occupa di *conference*, *catering and events*) e sale per pranzi e cene dei dirigenti. Il valore di Old Trafford permette di pensare a iniziative come quella ipotizzata dal club insieme al gruppo americano di casinò Las Vegas Sands: creare un complesso d'intrattenimento comprendente casa da gioco, albergo, hotel a 5 stelle, ristoranti e centro benessere nell'area antistante l'impianto di Sir Matt Busby Way (www.sporteconomy.it visitato il 10 e il 24 maggio 2005). L'idea è stata lasciata cadere, forse è ancora troppo presto, ma permette di immaginare quale fantasie solletichi quest'impianto.

Le scuole calcio, solitamente utilizzate per addestrare giovani talenti, sono diventati un'altra area di enorme interesse per il MU, sia dal punto di vista economico, che per la creazione del *brand value*. Il programma MUSS (Manchester United Soccer School), da sei anni ha due programmi:

"Residential" e "Roadshow", aperti a ragazzi da 8 a 16 anni (dépliant ufficiale MUSS). Il "Residential" (la cui stagione è stata aperta sul sito dello United dal benvenuto del manager Alex Ferguson in sette lingue diverse e ha avuto negli ultimi due anni 1500 adesioni, (www.manutd.com visitato il 23 agosto 2005) si svolge nello Staffordshire, a un centinaio di km da Manchester, mentre il "Roadshow" va in giro per la Gran Bretagna. Il primo costa 395 sterline (583 €) per 7, 10 o 14 giorni di corso con tecnici del club, visite al *megastore* e al museo, seminari su come si comporta un calciatore anche al di fuori del campo, fornitura del *kit* ufficiale e certificato di presenza. Le date in cui si tiene sono quelle in cui i ragazzi sono liberi dalla scuola. Il "Roadshow" (aperto ai bambini più piccoli, da 6 anni, perché dura solo un paio di giorni) è costituito da una trentina di date in Inghilterra, Galles, Scozia: si parte ad aprile, si finisce ad ottobre, costo 50 £ (visita personale al MUSS *Office* del 18 novembre 2004). I famosi assi della prima squadra prendono parte al programma MUSS in qualità di testimonial e premi ad estrazioni, naturalmente targati United, sono in palio per gli iscritti. Sia stabili che itineranti scuole calcio, infine, sono state inaugurate dalla società in varie parti nel mondo (vedi par. IV.5.1.3).

"Il progetto MUSS porta in giro un po' della magia dello United"

Muss *Office* all'Old Trafford

IV.5.1.1 *Brand* United

"Il Manchester Utd ha costruito un marchio globale in oltre 50 anni": così Peter Ashworth, analista della compagnia di *broker* Charles Stanley, spiega da dove deriva la forza del *brand* United (www.guardian.co.uk visitato il 23 febbraio 2005). Un marchio globale (come il club insiste esplicitamente nel voler essere, vedi Ross in Andrews, 2004: 90) che ha permesso di concretizzare l'ipotesi di questo lavoro, costituire cioè l'eccezione alla regola che vuole le squadre di calcio non in grado di controllare il proprio destino, perché dipendenti da ciò che avviene sul prato nei fine settimana. Un'eccezione che sempre più nei top club non è vissuta come tale grazie alla costante diversificazione commerciale, come già più volte sottolineato. Lo United è riuscito a praticare la "trasferibilità" che è l'oggetto del presente elaborato, trasformandosi da *brand* calcistico a molto altro di più[25].

Al valore del marchio (cfr. § III.3) è legata tutta l'attività commerciale del club, il cui obiettivo è "convertire i tifosi in clienti" (Manchester United PLC, 2003: 8). E il Man Utd, come visto (cfr. tav. II.6), è stato incoronato quale squadra di calcio dal valore di marca maggiore, oltre a guidare la classifica relativa alla capacità di produrre introiti legati al *brand* (251,4 mln di €) e stare dietro le spagnole Real Madrid e Barcellona per quanto riguarda invece le potenzialità future (Vulpis, 2004i: 20).

[25] Centro di Sociologia dello Sport dell'Università di Leicester in www.le.ac.uk visitato il 13 aprile 2005.

Nella storia dei *Red Devils* affondano le radici della grandezza di oggi. Il MU è stato fondato nel 1878 dai ferrovieri della Lancashire and Yorkshire Railway Company. Il primo nome è stato Newton Heat Y and LR Cricket and Football Club, nel 1902 è arrivata la bancarotta dalla quale è nato il club attuale. La crescita come squadra e marchio dal valore internazionale è cominciata però molto tempo dopo, alla fine della 2ª guerra mondiale nel periodo di reggenza del leggendario tecnico Sir Matt Busby, al cui ricordo è stata dedicata una statua e il nome della strada dove si trova lo stadio.

> "Noi siamo il pop che incontra lo sport. Siamo sexy e pieni di fascino"
> Peter Draper, responsabile sviluppo marchio MU

Grazie a lui e a giocatori come Bobby Charlton, Duncan Edwards, Eddie Colman è nato lo stile di gioco d'attacco che contraddistingue la società dell'Old Trafford e nel cui spirito vengono allevati i ragazzi del club. Un positivo punto di svolta è paradossalmente stato l'incidente aereo del 6 febbraio 1958. L'aereo che trasportava la squadra da Belgrado è precipitato a Monaco di Baviera: morirono in otto tra i giocatori (tra i 23 passeggeri), in due non misero più piede in campo. Tutto il Regno Unito cominciò a simpatizzare per quella squadra fortissima sconfitta dal fato, e un orologio ancor oggi fermo sull'ora della tragedia si trova allo stadio dei *Red Devils* ad imperitura memoria.

Il numero di supporter cominciò a crescere, il club venne identificato con gioventù, mentalità di gioco offensiva, stile e fascino in quegli anni '60 molto "inglesi" di James Bond e Sean Connery, i Beatles e appunto il Manchester di George Best.

Negli anni successivi i Diavoli Rossi persero parte del loro smalto, finché nel novembre '86 non è arrivato Alex Ferguson, nuovo manager scozzese, che ha raccolto l'eredità di Busby, venendo nominato tra l'altro anch'egli Sir. I nuovi miti sono Eric Cantona (recentemente nominato miglior calciatore straniero della storia recente del campionato inglese), Ryan Giggs, David Beckham, bravi in campo e onnipresenti sui *tabloid* britannici colmi di *gossip*. Quest'ultimo è il perfetto prototipo del calciatore mass-mediatico del 2000, bravo, bello e con una vita da star (cfr. § III.3). Contemporaneamente i successi sportivi sono tornati a fioccare.

Nel *brand* United due capisaldi sono immagine e reputazione, come evidenziato da John Amis e Kirsten Rosaaen, rispettivamente professore associato e ricercatrice dell'Università di Memphis, in Tennessee (cit. in Andrews, 2004: 43-58).

L'immagine si basa su quattro fattori chiave (*op. cit.*: 53): tipo di gioco che veicola messaggi quali passione e brillantezza (interpretato dalla squadra con uno stile d'attacco), rappresentazione di vitalità giovanile (i tanti ragazzi di successo venuti fuori dal vivaio o i talenti ingaggiati in verde età), la sovrapposizione tra bravura in campo e celebrità da *star* fuori dal rettangolo di gioco e, infine, l'internazionalità del marchio.

Per quanto riguarda la reputazione, invece, influisce l'istituzione societaria che va appunto oltre il football. Secondo l'analista della William de Broe, Nigel Hawkins "lo United ha l'aspetto e il comportamento di un business tradizionale

da un punto di vista aziendale. Possiede un marchio forte e ha lavorato duramente per massimizzarne i frutti" (*op. cit.*: 55-56). Si dimostra quindi che un lavoro attento in società, anche oltre l'aspetto tecnico, produce risultati visibili, confermando l'ipotesi di partenza di questo elaborato.

È stato addirittura sostenuto che un club del genere, così fortemente concentrato su attività extra football (in maniera eccessiva, contestano i critici, vedi par. 3 in conclusioni) non possa concentrarsi a dovere sul suo *core business*, l'attività calcistica. A chi gli chiede cosa rappresenti oggi lo United, il responsabile per l'immagine globale, le sponsorizzazioni e lo sviluppo del marchio Peter Draper, può rispondere: "Nonostante tutte le cose successe dentro e fuori dal campo, come, ad esempio, la sospensione lo scorso anno di Rio Ferdinand per mancato controllo antidoping, il club ha appena rinnovato il contratto di sponsorizzazione con Vodafone, per la somma più cospicua di tutto il calcio inglese, e quello con Audi in qualità di *major* sponsor" (www.uefa.com visitato il 25 febbraio 2005). Pare che niente possa scalfire l'immagine del club: Vodafone ha scelto il MU proprio grazie alla sua vocazione di *brand* internazionale, affiancandolo a un altro marchio globale come la Ferrari. E se lo United aiuta Vodafone, la casa telefonica fa lo stesso per il club, in un'azione di co-marketing in cui la compagnia anglo-tedesca mette sul piatto i suoi 147 milioni di utenti nel mondo (Vulpis, 2004l: 17).

IV.5.1.2 L'accordo con Nike

L'accordo tra Manchester United e Nike è stato descritto come il "matrimonio" tra due colossi, il più grande della storia dello sport (Ross cit. in Andrews, 2004: 87), un accordo ideale tra due *brand* che si supportano a vicenda (Heller in *op. cit.*: 54).

L'intesa è partita il 1 agosto 2002, dopo che già da cinque anni l'azienda americana aveva preso la decisione di legarsi al calcio per risollevarsi dalla crisi del '97 (*ibidem*). Al momento della firma, il club dell'Old Trafford si è garantito 302,9 milioni di sterline (447,6 milioni di euro) per una *partnership* della durata di 13 anni (www.bbc.co.uk visitato il 5 maggio 2005). Da quel momento, oltre alla sponsorizzazione, i settori licensing e della vendita al dettaglio del club sono competenza sia della multinazionale dell'Oregon che del club: i direttori aziendali sono equamente divisi ma il presidente (con diritto di voto decisivo) è nominato da Nike (*ibidem*). Obbligo del club, pena la riduzione del corrispettivo economico, la partecipazione in tutte le stagioni alle competizioni Uefa e il piazzamento ai primi posti della Premiership inglese e proprio nella passata stagione gli americani si sono fatti sentire dopo due terzi posti e due eliminazioni agli ottavi di finale della Champions League (www.bbc.co.uk visitato il 30 maggio 2005). Nel 2008, a metà circa dell'accordo, la Nike ha la possibilità di porre fine al rapporto.

La MU Merchandising Ltd, la compagnia che si occupa della gestione del business, ha gli uffici all'Old Trafford, creata appositamente per "eccitanti

prodotti del Manchester United di ogni categoria: indumenti sportivi, tazze, giochi, cartoleria" (www.nike.com visitato il 4 maggio 2005). Seppure chiacchiere di qualche malcontento appaiano di tanto in tanto sulla stampa, le due parti si dicono soddisfatte di come vanno gli affari. Al club dicono che "grazie all'accordo abbiamo la certezza di un ricavo fisso e possiamo così accrescere le nostre attività. Abbiamo consegnato il business a persone che realmente conoscono quest'ambito, Nike è chiaramente il leader del mercato, pensiamo si possa imparare da loro e beneficiare della loro posizione sul mercato. In più fruiamo della loro rete di distribuzione intorno al mondo. Le nuove magliette sono state lanciate simultaneamente in 58 paesi diversi" (www.manutd.com visitato il 24 aprile e il 6 maggio 2005). All'azienda della *swoosh* rispondono che "il progetto di business con la società inglese ha raggiunto il *break even* [punto di equilibrio nel volume di venduto in cui ricavi e costi totali si eguagliano, NdA] durante il primo anno (in anticipo rispetto al previsto) e migliora sensibilmente stagione dopo stagione. E' stata ampliata la gamma di prodotti con marchio Manchester United messi a disposizione del pubblico, il progetto delle scuole calcio "Manchester United Football Academy" lavora a pieno regime, le sinergie internazionali (punti vendita in *East* Asia e gli accordi commerciali con *retail* partner in Giappone) si sono rivelati molto positivi" (Massimo Giunco, direttore *Corporate Communication* Nike per Europa, Medio Oriente e Africa, intervista via e-mail del 10 maggio 2005). Oltre 3,8 milioni di *replica shirt* erano state vendute nei 22 mesi successivi all'accordo (Manchester United PLC, 2004: 18).

Figure IV.3 e IV.4 *Megastore* dell'Old Trafford

Fonte: *Sport Week*, 2005: 122

Punto centrale del merchandising resta il *megastore* dell'Old Trafford, con i suoi oltre 500 metri quadrati, per superficie il più grande al mondo per la vendita di prodotti legati al calcio (Cherubini, 2003: 177). Lì si trova tutto l'esistente con il marchio del diavoletto rosso: cuscini e lettini, pouf e cappelli dalla tipica forma cinese, orologi da muro e coperte, ovviamente tutto il materiale tecnico-sportivo e quello legato alla tradizione del club, tutta la storia in libri e videocassette, Babbo Natale *Red Devil*, bicchieri da birra con su scritto "I'm red and proud" ["Sono rosso ed orgoglioso", NdA], pigiami per bambini, teli da bagno, articoli per cancelleria e toilette, specchi, giocattoli e videogames, carta da parati, copriletto e federe con l'immagine di Rooney, tende, orologi da parete con la divisa disegnata.

"Vendiamo 41.000 pacchi da sei caramelle a stagione − mi dice nell'intervista personale realizzata il 18 novembre 2004 Jayne Davies, retail manager (responsabile per la vendita al dettaglio) del club − e le vendite di magliette incidono per il 30 per cento. Il giorno delle partite ci sono in media 12.000 visitatori, dalle nove alle tre del pomeriggio, sei ore con una folla ininterrotta […]. All'interno del grande magazzino lavorano venti persone

permanenti, a cui se ne aggiungono altre sessanta nei giorni di maggior afflusso. Più 14 uomini di guardia per controllare che tutto sia a posto". Il pezzo forte è ovviamente la maglietta dello United, cui i giocatori non pongono più alcun autografo perché si è scoperto venivano vendute a prezzo maggiorato su Internet. L'originale costa nello store 40 sterline, optional esclusi (stampa di nome e numero, stemma di Premier League o della Champions League), mentre fuori, con i venditori con i quali Nike ha stipulato accordi (generalmente triennali), è possibile comprarla per meno, ma solo lo staff del *megastore* può imprimere sulla maglia le stampe ufficiali. In ogni caso Nike vende all'ingrosso a 21,30 sterline in Gran Bretagna e in Europa (31,4 euro) e il dettagliante è libero di venderla a qualunque cifra nel proprio negozio (intervista personale a Martin Boyes, commercial manager del merchandising United realizzata il 18 novembre 2004). Dal '92 a oggi sono state cambiate 18 away kit, le maglie da trasferta, utilizzando colori dal verde all'oro, dal bianco al grigio. L'ultima è blu, colore che sta bene anche con i jeans: i designers Nike sicuramente ci hanno pensato. Il kit annuale è in vendita dal cellulare, per chi fosse interessato. Primo club di Premiership ad attuare la novità, è possibile prenotare tramite sms da tutto il mondo (2005i: 19).

Anche lo United ha dovuto fare i conti con la contraffazione, che costa al club circa tre milioni di sterline all'anno solo in Asia[26] e vede il management societario impegnato nella lotta al fianco delle autorità locali e delle altre compagnie globali. "È un fenomeno sviluppato in modo particolare nel far east,

[26] Numero di aprile 2005 del *magazine* della *School of Management* dell'Università di Bradford in www.brad.ac.uk.

ma anche in Turchia e in misura minore in Spagna e in Italia, ma non in Gran Bretagna − mi dice il commercial manager del merchandising United Martin Boyes nell'intervista personale del 18 novembre 2004 −. Ad Honk Kong, in Giappone, a Taiwan la maglietta contraffatta è quasi uguale all'originale: stessa qualità del tessuto, a volte hanno anche l'etichetta Nike. Possibilmente sono state realizzate anche nella stessa fabbrica da dove escono quelle ufficiali. L'Asia è un posto molto economico dove produrre le manifatture, in Europa lo è anche la Turchia. È proprio l'Asia è il miglior mercato per noi, a parte la Gran Bretagna. In UK indossare le magliette anche delle altre nazionali va di moda. Quando Nike ha stipulato l'accordo con l'Italia, ad esempio, qui se ne sono vendute tantissime. Stesso discorso per il Brasile: è parte della cultura qui, piace talvolta sentirsi italiano o brasiliano".

Strategia tipica da imprese leader quali sono Nike e MU è la Premier Cup, inventata dall'azienda Usa e dal 2002 gestita in collaborazione con gli inglesi. "Far crescere la domanda globale" (Kotler, Scott, 2001: 550) e cercare sempre nuovi obiettivi di mercato sono azioni da compagnie dominanti. Così l'azienda di Seattle organizza dal '93 questa manifestazione per calciatori under 15 invitando società (una parte sponsorizzate dalla stessa Nike) provenienti nelle ultime edizioni da una cinquantina di paesi del mondo (624 squadre nella prima manifestazione, all'incirca 8.000 nell'ultima). In 20 squadre arrivano alle finali mondiali che nel luglio scorso si sono giocate ad Honk Kong in occasione del tour asiatico della prima squadra dello United. La Nike copre tutte le spese ai

400 partecipanti alla fase finale, solitamente della durata di una settimana: "Noi vogliamo propagare il più possibile la passione per il calcio e occuparci del target market dei bambini. Il programma si chiama "Football Placement Scale" (Romney Wyatt, Project Manager on Manchester United Premier Cup, intervista personale realizzata il 18 novembre 2004).

Per concludere, giusto per precisare cosa significhi segmentazione del mercato e conoscenza dei propri clienti (vedi a proposito prgg. II.1.4 e II.1.4.1), si noti che il merchandising viene venduto anche in uno spazio di un piano in un esclusivo negozio di giocattoli di una delle strade più celebri di Londra, Regent Street. Al club hanno realizzato infatti che "molti turisti stranieri in Gran Bretagna non vanno oltre la capitale inglese e che il materiale marcato MU sarebbe stato il loro souvenir dall'Inghilterra"[27]. Anche questo fa dello United il marchio del calcio dal maggior valore al mondo.

IV.5.1.3 MU Global

Il Manchester United è un'azienda globale che, come tutte, ha tagliato "il cordone ombelicale con la nazione madre trattando il proprio paese d'origine semplicemente come un altro territorio da colonizzare" (Zizek, 1999 cit. in Andrews, 2004: 107). Il Man Utd ha da tempo smesso i panni della squadra di

interesse solo nazionale per annullare i suoi confini: il mercato potenziale del club è il mondo. Nell'esercizio finanziario 2003/04 quasi 9 milioni e mezzo di sterline sono arrivate da fuori della Gran Bretagna (poco meno del 6% del totale, Manchester United PLC, 2004: 61).

L'ampiezza della sua tifoseria, considerata la vastità, è controversa: fonti autorevoli parlano di 75 milioni di fans nel mondo (AAVV, 2004: 6), altre più caute allargano il range da 75 a 50 (Chia in www.oaktree-research.com visitato il 19 luglio 2005), di cui il 20% sarebbe in Gran Bretagna (*ibidem*).

Altri dati di stampa parlano di 40 milioni di tifosi solo in Asia (www.guardian.co.uk visitato il 9 settembre 2005), di cui 24 in Cina (www.sporteconomy.it visitato il 7 luglio 2004) e quattro in Usa (Da Costa, 2003 e Rawling, 2003 cit. in Andrews, 2004: 241). C'è infine chi, per quanto riguarda l'Asia, non si spinge oltre i 30 (www.forbes.com visitato il 25 aprile 2005). I tifosi affiliati al club sono 130 mila, i telespettatori delle gare trasmesse su Sky in media tre milioni circa, la maggior parte dalla Gran Bretagna ma i match sono venduti a emittenti di 160 paesi (www.man.utd visitato il 24 aprile 2005). Oltre che al *megastore* e nei negozi in tutto il mondo in cui Nike distribuisce il materiale del diavoletto rosso (vedi § IV.5.1.2), lo United vende tramite posta, Internet, telefono: oltre 700 mila cataloghi sono spediti in Usa, Honk Kong, Sudafrica (Cherubini, 2003: 176).

[27] Centro di Sociologia dello Sport dell'Università di Leicester in www.le.ac.uk visitato il 13/4/2005.

Per quanto riguarda gli Stati Uniti il club ha lavorato mettendo in piedi nel 2001 una partnership con la squadra di baseball dei New York Yankees e svolgendo nelle estati 2003 e 2004 tournée negli Usa proprio al fine di rinforzare il proprio marchio. Nel 2002 è stato siglato un accordo con Terra Lycos, il più vasto network Internet globale, per i tanti tifosi che non hanno l'inglese come madre lingua, in Cina, America Latina, Europa, Asia e Usa. Ma è il mercato asiatico il più ghiotto e come tutti i *brand* calcistici internazionali anche da Manchester si sono buttati a capofitto: "Vorremmo generare dal mercato cinese tra cinque e dieci milioni di sterline entro dieci anni", dice il direttore commerciale Andy Anson, anche se oggi i dati parlano di un solo mln di sterline introitato dal club in quel paese, probabilmente a causa di prodotti piazzati nel segmento di lusso (www.footballeconomy.com visitato il 27 febbraio 2005). Comunque, Megastore Red Devils e ristoranti Reds Cafes sono già presenti nel Far East (Heller, 2002 cit. in Andrews, 2004: 54), e nel Golfo Persico è nata l'ultima scuola di calcio del club a Dubai: "Se tutto andrà come previsto, 150 mila bambini del posto beneficeranno dell'iniziativa. È sicuramente un'innovazione per una società, questo genere di attività sono generalmente realizzate dalle Federazioni" (www.uefa.com visitato il 25 febbraio 2005).

Le scuole calcio da un paio d'anni in giro per il mondo sono state utilizzate dal MU come chiave per accedere a nuovi mercati. Nell'aprile 2004 la prima "accademia" fissa aperta a Parigi EuroDisney, ad ottobre ad Honk Kong, quindi a Seattle e infine a Dubai, in programma dal 14 dicembre 2005. Ci sono anche i

camp itineranti: nel 2004 sono arrivati in Sudafrica e in vari stati Usa, sia nella costa est che in quella ovest. Per ogni mercato è portata avanti una diversa strategia, nel rispetto dei principi di segmentazione della clientela (cfr. § II.1.4): ad Honk Kong il corso dura sei mesi e si tiene una volta a settimana, negli Usa da tre a sei mesi con due lezioni a settimana, in Gran Bretagna come visto in precedenza solo due giorni, a Parigi ci sono tre corsi estivi e due invernali, ma dura solo un giorno, il prezzo è la metà di quello britannico ed è possibile per i papà seguire la lezione insieme ai figli (visita personale al MUSS Office del 18 novembre 2004 e aggiornamenti in www.manutd.com visitato tra ottobre e novembre 2005).

In Asia nello scorso mese di luglio è stato fatto un ulteriore passo avanti con "il primo accordo con una compagnia che ha base lì" (Andy Anson in www.guardian.co.uk visitato il 9 settembre 2005). L'accordo, da 2,2-2,5 milioni di euro, è con la compagnia aerea low cost malesiana AirAsia, autorizzata ad utilizzare le immagini dei giocatori nelle proprie campagne pubblicitarie, oltre alla presenza dl proprio marchio sul sito del club. "In Malesia – ha confermato il ministro a sport e gioventù – la maggioranza di persone è tifosa di calcio e conosce il Man Utd" (*ibidem*). L' immancabile tournée estiva in luoghi esotici nel 2005 è stata fatta in terra asiatica, fruttando introiti tra cinque e sei milioni di euro (www.sporteconomy.it.visitato il 26 luglio 2005). Proprio da Pechino, a luglio, è stato dato l'annuncio dell'estensione per altri quattro anni della partnership di beneficenza con l'Unicef (www.sporteconomy.it visitato il 28

luglio 2005) e insieme al partner Barclays lanciata una carta di credito solo per utenti cinesi. In Iran, infine, un'affollatissima opera teatrale è stata ambientata a Manchester, rappresentando proprio tifosi dei *Red Devils* (www.guardian.co.uk visitato il 29 settembre 2005).

IV.5.1.4 Corporate United Image

L'immagine istituzionale è attentamente curata, utilizzando tutte le componenti del club, in primis i calciatori, spesso presenti in qualità di testimonial. Non viene trascurato alcun aspetto: consci dell'importanza delle iniziative benefiche a Manchester hanno stipulato dal 1999 una collaborazione con l'Unicef (vedi § IV.5.1.3), e da allora il club ha raccolto e devoluto oltre un milione di sterline in favore dei piccoli meno fortunati (www.sporteconomy.it visitato il 28 luglio 2005). A bambini e disabili della città è concesso di utilizzare le strutture del club (Amis, Rosaaen cit. in Andrews, 2004: 55) e di fruire di corsi di allenamento gratuiti in un programma del quale hanno beneficiato oltre 220 mila persone (Manchester United PLC, 2004: 29). Dieci associazioni nazionali che si occupano di carità hanno un accordo grazie al quale ricevono ogni anno pacchi di articoli firmati dai giocatori utili per raccogliere fondi da devolvere in beneficenza.

Come fosse un'istituzione sociale, il club ha un Centro per il supporto allo studio che mira a ridurre il fenomeno dei ragazzi che non vanno a scuola ed è

frequentato per lezioni di matematica, letteratura, information & communication techonology. Con tre biblioteche cittadine ha una collaborazione per incentivare la lettura ma anche per chi non ha intenzione di studiare esistono programmi trimestrali, in partnership con i Vigili del Fuoco e il Servizio Emergenza di Manchester, per ottenere qualifiche nazionali di lavoro (op. cit.: 31). Ci si muove, ancora, in direzione dei più svantaggiati residenti in aree depresse o nei confronti di chi proviene da culture e fedi religiose diverse e, infine, anche per quanto concerne i rifiuti, "viene riciclato oltre il 35% delle quasi 1.000 tonnellate di immondizia prodotte ogni anno […]. I rifiuti non riciclati, riutilizzati o utilizzati nuovamente in altri modi sono spediti all'ente locale che li converte in energia" (op. cit.: 33).

L'immagine del club è curata anche attraverso i canonici canali di comunicazione, che in alcuni casi lo United ha creato prima di altri. Nell'autunno 1988, "primo del suo genere, è stato lanciato il tv channel sui nuovi sistemi digitali e satellitari. La MUTV (che si può seguire anche *on line* sul sito ufficiale) trasmette, tra l'altro, partite della squadra riserve, amichevoli, match classici del passato e interviste ai giocatori[28]. Oltre alla tv c'è la radio tematica, MU Radio, e i due magazine: il mensile United (costo in abbonamento 42 € per 13 numeri) e quello venduto prima della partita, United Review. A questi si aggiungano i tre editi dai tifosi (fanzine): Red Issue, Red News e United We Stand. Sia le riviste che il sito Internet (www.manutd.com)

[28] Centro di Sociologia dello Sport dell'Università di Leicester in www.le.ac.uk visitato il 13 aprile 2005.

sono curati dal luglio scorso dal gruppo editoriale Haymarket, succeduto a Twi interactive: un'azienda internazionale incaricata di curare la comunicazione del club su base mondiale, "da Trafford alla Thailandia" (www.manutd.com visitato il 15 luglio 2005).

In base all'accordo triennale è stata realizzata la versione del web site in cinese (esiste anche uno spazio per utenti di Honk Kong), in collaborazione con il *provider* china.com che cura in terra cinese anche i servizi attraverso la telefonia cellulare. Il vortal [vertical portal o portale verticale, che fornisce cioè informazioni e servizi in profondità riguardo un particolare argomento, NdA] è costituito da undici sezioni e 125 link che rimandano alle attività della multinazionale United: finanza, shop, telefonia, media e tv, biglietti (è previsto un servizio di info sul proprio telefono cellulare), spazio tifosi e programma di fidelizzazione, news (anche sulle lotterie targate MU), partite (possibile scaricare highlights, seguire la gara live e vedere interviste) e classifiche e, naturalmente, la home page. Gli utenti che si connettono sono mediamente 800 mila diversi al mese, oltre 12 milioni le pagine viste, la media temporale di visita degli users nel sito è di otto minuti. La versione in lingua "mandarino" è stata visitata da 1,2 milioni di unique users al mese in media per 30 milioni di pagine viste (www.manutd.com visitato il 24 aprile 2005). Esiste anche una versione "accessibile", creata appositamente per portatori di handicap, tra l'altro premiata per la sua qualità. Una newsletter ("Red View") è inviata a cadenza settimanale agli iscritti e permette di ricevere gratuitamente notizie, desktop wallpaper, offerte speciali. Ovviamente vanno forniti i dati personali finendo

così nel gigantesco data base del club. Dal sito si può anche partecipare ad un gioco chiamato "Sunday League", calcio virtuale inglese per manager *on line*.

Grande attenzione, infine, è dedicata anche al marketing interno, relativo ai dipendenti. Uno spazio sul sito è riservato a chi tra i tanti che lavorano in società si è distinto per produttività e dedizione e il migliore viene insignito del premio speciale "impiegato dell'anno".

IV.5.2 Palermo

L'Ufficio marketing e merchandising del Palermo è nato nel gennaio 2004 "in previsione del passaggio in serie A" (dépliant ufficiale U.S. Città di Palermo) e oggi vi lavorano stabilmente in tre, oltre ad una struttura che fa capo al direttore commerciale Toni Sichera. Le aziende licenziatarie hanno permesso di immettere sul mercato una cinquantina di prodotti a marchio del club con una differenziazione merceologica nei diversi settori gadget, abbigliamento, scuola, alimentare e casalinghi.

Nonostante l'attività di marketing di un certo tipo nel club sia partita da poco tempo, la società rosanero ha già avuto modo di constatare la simpatia e l'attenzione che circonda la squadra, sia per quanto riguarda i grandi numeri che per le più piccole ma significative testimonianze come il sondaggio che un sito

specializzato in marketing e tv ha realizzato presso 50 persone tra pubblicitari, investitori ed esperti dei centri media: i rosa sono stati premiati con il 4° posto tra i club più stimati (con il 7% di preferenze) dietro Juventus (34%), Milan (31%) e Fiorentina (11%) (www.marketingetv.com visitato l'11 febbraio 2005). Per quanto riguarda riconoscimenti un po' più consistenti, nella passata stagione i rosa hanno avuto una media di presenza mensile sui mezzi di stampa di 337 foto, su testate sia locali che nazionali (dati dell'ufficio marketing, visita personale del 26 maggio 2005), mentre su Sky sono state dodici le partite trasmesse in anticipo o posticipo, quindi con visibilità maggiore, e solo le tre grandi storiche del calcio italiano Juve, Milan ed Inter, oltre alla Roma, hanno avuto più spazio dall'emittente satellitare (*ibidem*).

IV.5.2.1 *Sponsorship*, Merchandising e Comunicazione

Al primo anno di serie A, nella passata stagione, la dirigenza rosanero ha raccolto immediatamente una possibilità che si presentava per la prima volta in Italia: marchi di due aziende diverse contemporaneamente presenti sulla maglia. Nella stagione 2004/05 sono comparsi quindi sulla casacca rosa "Provincia di Palermo" e "+39". La Provincia era legata al Palermo dal 2002, con questa sponsorizzazione la squadra ha ottenuto la storica promozione in serie A, mentre il consorzio velico siculo-veneto che partecipa alle regate dell'"America's Cup" è durato una sola stagione, costata un milione di euro

(U.S. Città di Palermo, 2004, Rel. sulla gestione: 1), poco più della Provincia, che avrebbe versato nelle casse rosanero: 900 mila euro (*Il Sole-24 Ore*, 2005a) mentre in questa stagione il contributo da Palazzo Comitini sarebbe stato nettamente inferiore (400 mila €, *Il Sole-24 Ore*, 2005b). Nella stagione precedente, in B, il totale alla voce "sponsorizzazioni" ammontava a 1,395 milioni, a cui aggiungere 2,732 mln per la cartellonistica (U.S. Città di Palermo, 2004: 17): in tutto 4,127 mln di €, 936 mila euro in più del 2002/03 (*ibidem*).

Lo spazio lasciato libero lasciato da +39 ("La sponsorizzazione della stagione scorsa serviva per creare attenzione intorno al nostro progetto, ma adesso abbiamo bisogno di forme di sponsorizzazione più dinamiche", ha spiegato il direttore marketing e commerciale Luca Morpurgo per motivare l'abbandono della maglia rosanero, in www.sporteconomy.it visitato il 18 agosto 2005), non è stato ancora coperto: l'amministratore delegato Rinaldo Sagramola è andato a caccia di una sponsorizzazione da tre milioni di euro, affidandola a un'agenzia milanese (*ibidem*), ma la ricerca si è finora rivelata infruttuosa. Nessuna impresa compare invece sulla casacca rosa nelle gare di Coppa Uefa, per le quali la Provincia Regionale non ha diritto alla sponsorizzazione che si limita a campionato e Coppa Italia (www.ilpalermocalcio.it visitato il 27 agosto 2005).

Il Palermo ha in questa stagione complessivamente rapporti commerciali stabili con 26 marchi tra vari fornitori e partner ufficiali, *gold* sponsor, tv sponsor, sponsor tecnico, *main* sponsor e altri. I nomi delle aziende legate al Palermo (circa 150 in totale inclusi gli acquirenti di spazi pubblicitari) sono

diffusi da questa stagione anche tramite i *ledwall* luminosi, l'ultima innovazione in chiave di cartellonistica da stadio (cfr. § II.1.5.1), piazzati alle spalle delle due porte. Da non dimenticare infine la pubblicità che il Palermo vende attraverso le proprie testate, su stampa e in tv.

Nell'attività di partnership tipica delle sponsorizzazioni sportive attuali (cfr. prgg. da II.1.5 a II.1.5.2) nell'estate 2004 è stato creato insieme al gold sponsor Banca Nuova il "Forza Palermo Club", programma di fidelizzazione grazie al quale i sottoscrittori di un conto corrente con l'istituto di credito possono godere di una serie di benefit legati alla squadra, tra cui, particolarmente importante nella passata stagione, la prima in A dopo 31 anni, è il diritto di prelazione per l'acquisto dell'abbonamento. In questa stagione poi è stata lanciata la carta di credito dei tifosi rosa: la "Forza Palermo Card" (*vedi figura IV.5, fonte www.ilpalermocalcio.it*). Utilizzandola, Banca Nuova dà la possibilità, tra l'altro, di andare in trasferta insieme alla squadra, di vivere una "giornata rosanero" seguendo i propri beniamini durante gli allenamenti (campagna pubblicitaria Banca Nuova lanciata ad ottobre 2005) e di uno sconto del 10% sul merchandising del Palermo (www.ilpalermocalcio.it visitato il 15 ottobre 2005)

Sponsor tecnico è la Lotto, che ha rinnovato nell'agosto scorso l'accordo con i siciliani per cinque anni, "un'operazione del valore di circa due milioni di euro l'anno" (www.sporteconomy.it visitato il 18 agosto 2005). L'azienda della

doppia losanga distribuisce attraverso i propri canali europei, sudamericani, asiatici. Così il materiale di merchandising del Palermo "comincia a far valere la propria importanza con i prodotti distribuiti anche in Brasile, Giamaica, Usa" (Vannini 2005: 13). Alla Lotto si affianca il negozio virtuale in funzione dal 5 febbraio 2005, progetto finalizzato a promuovere e valorizzare la *brand identity* dell'U.S. Città di Palermo, consolidare il marchio tra i supporter storici e ampliare la supportership nel mondo, penetrare nuovi mercati tanto che è stato possibile raggiungere Europa Centrale, Stati Uniti, Canada, Australia, America Latina, Cina e Giappone (opuscolo ufficiale U.S Città di Palermo). Il lancio e il periodo iniziale sono stati supportati da una consistente campagna di comunicazione integrata su più media: tv satellitare e regionale, radio e stampa specializzata sia nazionale (Rtl e una pagina su *La Gazzetta dello Sport* e sul settimanale della "rosea" *Sport Week*) che locale (*La Gazzetta dello Sport* edizione regionale), organi ufficiali societari (*vedi figura IV.6*), sito incluso (*popup* e *banner*) cercando così di raggiungere tutti i *target* prescelti:

Fonte: "Forza Palermo Sette" n° 8 del 19/10/2005

tifosi, addetti ai lavori, pubblico più o meno giovanile in Sicilia, nel resto d'Italia e all'estero. Con queste testate il Palermo si è comunque avvalso dei rapporti di *partnership*, riducendo sensibilmente i costi. A tutto questo si è accompagnata la pubblicità allo stadio con i rotor a bordo campo e l'attività di *direct* marketing con newsletter e call center (*ibidem*). L'attività di comunicazione del Palermo ruota generalmente intorno a 4 eventi stagionali: il lancio della campagna abbonamenti a giugno, gli auguri a sponsor e tifosi a Natale, lo Sponsor Day per ringraziare i partner commerciali e la chiusura stagionale con riferimento alla successiva a fine primavera-inizio estate. A questi appuntamenti fissi, si aggiungono gli eventi particolari, come appunto il lancio del negozio virtuale. La strategia di comunicazione mira ad una campagna di lancio, mantenimento e rinforzo delle varie iniziative della durata variabile da pochi giorni a qualche mese a seconda della necessità. I media utilizzati sono della stessa società (*house organs*) o partner (vedi sopra la campagna per l'*e-commerce* rosanero) con i quali si stipulano accordi commerciali a largo raggio.

Tornando allo *store*, questo è fruibile anche in inglese (ma allo studio c'è la versione in una terza lingua), i prezzi sono fissati in monete di 48 paesi, da Andorra allo Yemen, e il pagamento è possibile con carta di credito, conto corrente postale e bonifico bancario. Lo gestisce l'azienda Zerogrey di Torino che ne ha curato la realizzazione e viene pagata in percentuale sul fatturato. I dati del club (in *ibidem*, vi si faccia riferimento nel prosieguo) parlano di 144.372 accessi da febbraio a settembre, con una media di poco più di 18 mila

ogni mese. Molto basse sono però le iscrizioni, appena 2800 (nemmeno il 2%) e oltre 800 gli ordini evasi. In tanti si connettono quindi, fanno un giro nel negozio virtuale, pochi ancora comprano e pochi si iscrivono fornendo preziosi che finiscono nel *data base* del club di Viale del Fante.

Il marketing management del Palermo ha individuato il problema e si propone infatti di attivare promozioni e/o concorsi a premi, insieme alle aziende partner, per incentivare all'acquisto o quantomeno a lasciare la propria traccia nell'archivio del club. La mole degli acquisti maggiore all'estero avviene negli Usa (22%), dove forti sono le comunità di siciliani (vedi § IV.5.2.2, tav. IV.8), quindi Francia e Gran Bretagna con il 16%, Germania con il 13% (16% gli accessi), "altri" con il 33% complessivo (Nord Europa, Canada, Australia, Giappone, in crescita il mercato spagnolo). Da notare che mentre in Usa e Germania il 45% di acquirenti hanno cognomi italiani (si tratta quindi di emigranti o loro discendenti) e una percentuale alta di questo tipo c'è anche per quanto riguarda la Francia, così non è per la Gran Bretagna, mercato di straordinari appassionati di merchandising sportivo (cfr. intervista a Martin Boyes in § IV.5.1.2) .

Particolare estremamente interessante, le donne rappresentano solo il 10% dei contatti, il che non sarebbe un dato sorprendente, ma sette su dieci acquistano, non è dato sapere se per sé o per i loro uomini ma va sottolineata questa propensione alla spesa del segmento femminile al quale infatti il management rosanero ha dedicato una "grafica orientata all'universo femminile" e ha intenzione di "ideare e realizzare una linea di prodotti per la

donna". In Italia dove si vende di più è Palermo (24%) e l'impressione all'ufficio marketing di Viale del Fante è che questa alta percentuale laddove sarebbe possibile acquistare anche nei punti vendita in città è dovuta al fatto che "i prodotti sul sito ufficiale sembrano più originali di quelli dei negozi di articoli sportivi che vendono materiale a marchio Palermo" (intervista personale a Mauro Bellante dell'8 novembre 2005). Fuori dal capoluogo siciliano Roma con il 7%, Milano e Torino con il 6%, "altro" 57%. "Il seguito per i colori rosanero si concentra nelle aree metropolitane del nord – precisano da Viale del Fante – ma la maggioranza delle utenze è diffusa su tutto il territorio nazionale".

Il merchandising gestito direttamente dal Palermo fa capo alla società collegata Mepal, nata il 28 aprile 2004 e che ha realizzato l'anno scorso un utile che si può ipotizzare intorno a 17 mila euro (stima ufficio marketing del Palermo), un risultato che potrebbe anche migliorare quest'anno considerato l'attivo già raggiunto al 30 giugno 2005, quindi non aggiornato al nuovo campionato e alle festività natalizie, periodo di maggior vendita. Per quanto riguarda la Sicilia occidentale il management ha mantenuto a sé l'esclusiva di vendita su alcuni prodotti, mentre per le altre zone d'Italia sono stati fatti accordi di licensing con aziende che commercializzano anche il marchio di Inter, Milan e Juventus.

I negozi partner in città sono cinque, "suddivisi per aree geografiche" (dépliant ufficiale U.S. Città di Palermo), nei quali si vende a maglia ufficiale e

soltanto Lotto può distribuire tutto il materiale tecnico-sportivo di cui è fornitore nei negozi di articoli sportivi.

La stagione scorsa era stato allestito anche un *corner* di vendita all'interno dello stadio Barbera nelle partite casalinghe, iniziativa che non è stata ripetuta quest'anno per problemi legati alla gestione dell'impianto nei giorni di grande affluenza (intervista personale a Mauro Bellante dell'ufficio marketing dell'U.S. Città di Palermo dell'11 ottobre 2005), ma che sarà certamente riconsiderata.

Tra le circa cinquanta referenze in vendita con il marchio dell'aquila rosanero c'è ovviamente il materiale sportivo della squadra (maglia, pantaloncini, calzettoni e quest'anno ci sarebbe anche la possibilità di acquistare la prima maglia con lo stemma Uefa della storia del Palermo ma nei rivenditori autorizzati non è disponibile il marchietto Uefa né la casacca è venduta con il logo dello sponsor, nostra esperienza sul campo dell'11/11/2005), sia per la partita che per l'allenamento, ma anche la maglia da passeggio, la tuta, il pallone, l'impermeabile, le ciabatte. In vendita naturalmente (*vedi nella fig. IV.7 il merchandising rosanero, fonte ufficio marketing U.S. Città di Palermo*) la tipica "strumentazione" da tifoso

(cappellino, sciarpa in più versioni e tessuti, cuscino da stadio) mentre con il partner Mauro è stato venduto nella grande distribuzione un contenitore da caffè, di due tipi diversi. È possibile comprare l'orologio da muro del Palermo, i portachiavi in due dimensioni, la borsetta, lo zaino, il gagliardetto, le carte da gioco (ovviamente siciliane), la borsa porta computer. In occasione della promozione in A, una collezione di stemmi sociali (dall'origine del club ai giorni nostri) è stata messa in vendita in un cofanetto ad hoc. A questi prodotti vanno aggiunti quelli non ufficiali: matita con gomma a forma di pallone, teli da mare, pantofole, accappatoi. La fantasia si sbizzarrisce con i colori rosa e nero.

Dai dati dello *store on line* si evince che i prodotti più graditi (come prevedibile) sono maglie da gara (20%) e altro materiale tecnico (33%), quindi gadget vari da stadio (14%), sciarpe e bandiere (13%), borse e zaini (5%), altro per il 15%. L'incidenza sul fatturato sottolinea maggiormente il dato: le maglie incidono per il 37% e il resto dell'abbigliamento tecnico per il 42%, altro merchandising meno costoso ha un'importanza minore: i gadget il 4%, così come sciarpe e bandiere, borse e zaini il 5%, "altro" l'8%.

Un'organizzazione, quella adottata recentemente dal Palermo, che dimostra come sia stata presa la strada giusta in Viale del Fante: la segmentazione geografica, di sesso degli acquirenti, dei prodotti è alla base di quella diversificazione che ci siamo proposti come ipotesi fondante per l'equilibrio delle società di calcio moderne.

Anche il Palermo fa i conti con il fenomeno delle contraffazioni. Nel 2004 soltanto nel capoluogo siciliano sono stati sequestrati 4.608 articoli di abbigliamento in maglia e tessuto (dati Comando Provinciale di Palermo della Guardia di Finanza) di cui circa il 30% possono essere ricondotti al marchio rosanero (stima Gdf).

Tavola IV.5 Contraffazione materiale Palermo 2004

Capi sequestrati nel 2004 dalla Guardia di Finanza	
In maglia	2685
In tessuto	1923
Totale	4608
Percentuale relativa al Palermo	**30% (1382)**

Materiale relativo al Palermo	**Pezzi venduti**	
Magliette e tute	806	
Dettaglio magliette*	635,4	
Dettaglio tute**	170,6	
Sciarpe e cappellini	576	
Dettaglio sciarpe***	288	
Dettaglio cappellini***	288	
Prezzi (€)	**Negozio**	**Bancarella****
Magliette	70	15
Tuta	103	25
Sciarpa	10	5
Cappellini	10	5
Ricavi (€)	**Negozio**	**Bancarella**
Magliette	44.478	12.090
Tute	17.571	4.265
Sciarpe	2.880	1.440
Cappellini	2.880	1.440
Totali	**67.809**	**19.235**

Fonte: Nostre stime su dati GdF, Comando Provinciale di Palermo

* il 90%
** il 10%
*** il 50%
**** 1/4 prezzo originario fonte GdF, modificato nostra esperienza sul campo

Materiale in vendita nelle tantissime bancarelle della città, dalle quali specialmente nel periodo della promozione in serie A (aprile-maggio 2004) la città è stata "invasa". Un giro d'affari che ha fruttato ai venditori abusivi quasi 20.000 euro, ma che al Palermo avrebbe permesso di incassarne quasi 68 mila (stima personale, vedi tav. IV.5) se gli articoli contraffatti, generalmente venduti a un quarto del prezzo, fossero stati acquistati presso rivenditori autorizzati. Nessun sequestro di materiale sportivo è stato fatto dallo stesse "Fiamme Gialle" nel 2005, fino ad ottobre.

Proprio per combattere questo fenomeno il Palermo, su autorizzazione dello sponsor tecnico Lotto, ha trovato un accordo con i quattro maggiori distributori. Dal 1° settembre scorso quindi anche le maglie che non provengono dal kit supplier sono riconosciute e vendute come prodotto ufficiale, seppure di qualità (e prezzo) inferiori: 15 € contro 66. Le maglie cosiddette di "primo prezzo" sono prodotte in proprio dalla società rosanero (www.sporteconomy.it visitato il 5 settembre 2005).

Il marchio del Palermo si è finora indirizzato tipicamente verso una dimensione prettamente locale, con ciò intendendo una schiera di tifosi e appassionati che è certamente presente anche al di fuori dei confini isolani (vedi tav. IV.7), ma resta per la maggior parte di provenienza siciliana. Per dimensioni e passato, infatti, non pare possibile al momento pensare al di là di un riconoscimento e di una supportership regionale.

Le sponsorizzazioni di queste ultime stagioni hanno ribadito il concetto. "Il marchio locale [della Provincia] vuole intensificare il rapporto con il territorio", hanno sottolineato l'amministratore delegato della società Rinaldo Sagramola e il presidente Maurizio Zamparini parlando l'anno scorso del rinnovo dell'accordo con l'amministrazione di Palazzo Comitini. E lo stesso presidente provinciale Francesco Musotto riconosceva che il proprio marchio avrebbe allargato "di molto il bacino di visibilità, in particolar modo alle tante migliaia di palermitani fuori dalla città" (Ganci, 2004).

Previsione azzeccata perché il ritorno avuto dal *main* sponsor nella stagione 2003/04 è stato ben maggiore rispetto a quanto pagato per la *sponsorship*. Il valore di quell'accordo, quantificato in un'indagine commissionata dalla società all'agenzia milanese "Immagine & Sport", nella stagione di B è stato pari a un milione 654 mila 462 euro per quanto concerne le apparizioni nei mezzi di comunicazione tv (media value) in base ai costi degli spazi pubblicitari televisivi. L'*exposure* (l'esposizione) del marchio "Provincia Regionale di Palermo" è stata infatti sul piccolo schermo di 4 ore 37 minuti 32 secondi, mentre l'occupazione del Palermo in tv (chiaramente collegato al suo sponsor) è stata di 170 ore 45 minuti 13 secondi (259 passaggi). Un accordo decisamente conveniente per l'ente pubblico. Per quanto riguarda l'altro sponsor Banca Nuova, il valore stimato è stato di 175.927 euro, per l'Assessorato al Turismo di 502.017 €.

Anche la partnership con l'istituzione provinciale si è arricchita di varie iniziative, sulla scia degli accordi odierni con gli sponsor che si valorizzano a

vicenda (vedi prgg. da II.1.5 a II.1.5.2). Sono stati allestiti incontri a cui hanno preso parte i calciatori del Palermo in veste di testimonial: con i ragazzi nelle scuole, in occasione di convegni. Sono state realizzate campagne pubblicitarie a sfondo sociale, contro il doping, l'alcool e la droga, utilizzando il rosanero per colpire l'attenzione. Ed è infine stato intitolato alla Provincia Regionale di Palermo un trofeo estivo, che ha già visto due edizioni.

Il forte legame con la comunità di provenienza cui si faceva riferimento in precedenza, tipico di tutte le squadre di calcio del mondo che del proprio territorio sono comunque espressione non deve suonare riduttivo per il Palermo. Valorizzare la forte identificazione locale, con la sua regione e con la gente siciliana ovunque sia, dovrebbe essere punto di forza per il team. "Dietro una squadra c'è un territorio – ha sottolineato lo stesso presidente provinciale Musotto nel giorno della presentazione stagionale del rinnovo della sponsorizzazione – […] attraverso il calcio possiamo promuovere le ricchezze della nostra provincia e quindi contribuire allo sviluppo dell'economia e alla creazione di nuova occupazione" (www.ilpalermocalcio.it visitato il 27 agosto 2005). Anche questo si intende nell'ipotesi da dimostrare in questa tesi quando si parla di squadra come polo di aggregazione e sviluppo di un'intera comunità.

Proprio pensando alle radici della squadra potrebbe essere interessante lavorare nelle trasferte europee di Coppa Uefa. Esempi non ne mancano, citando a proposito le squadre di Barcellona, non a caso comunità molto legata alla propria identità catalana. In occasione della tournée estiva dei blaugrana in Giappone, il team è stato accompagnato dai dirigenti dell'ente del turismo che

hanno presentato agli interlocutori nipponici le attrattive della regione. “Il nome e l’appeal del club – hanno detto il vicepresidente del Barça e i rappresentanti dell’istituzione pubblica – sono lo strumento migliore per veicolare nel mondo la cultura (a 360°, dalle arti figurative alla gastronomia) e la tradizione della regione” (www.sporteconomy.it visitato il 18 giugno 2005). L’altra squadra cittadina, l’Espanyol, è stata sponsorizzata dall’Ente per il Commercio e il Turismo esclusivamente per una tournée cinese di due partite. Una *sponsorship* ad hoc, utile ad ambedue le parti, valsa per il club 100 mila euro (www.sporteconomy.it visitato il 15 luglio 2005). E si può infine citare l’esempio anche di una squadra italiana, l’Udinese, in occasione della trasferta di Champions League a Barcellona: in quella occasione, a fine settembre, piatti tipici della tradizione friulana sono stati offerti in stand allestiti nel capoluogo catalano.

La comunicazione integrata del Palermo viene curata tramite una serie di testate, sia stampa che tv, oltre al sito Internet. Per i tifosi rosanero in Europa e in America il club ha realizzato nella passata stagione la trasmissione “Corner”, andata in onda ogni settimana su Made in Italy Channel, presente sulla piattaforma Sky. In Sicilia gli spazi sono due: “Tg Corner”, “organo di informazione quotidiana in onda sulle principali reti locali dal lunedì al sabato” (leaflet dell’ufficio marketing fornito nella visita personale del 26 maggio 2005) e la differita della partita su Tgs. Per quanto riguarda la stampa, il mensile ufficiale è “Forza Palermo”, mentre “Forza Palermo Sette” è un settimanale

distribuito il martedì in abbinata con *Corriere dello Sport-Stadio* (*ibidem*) con un sovrappiù di 50 centesimi al costo del quotidiano. Tra le pubblicazioni della supportership si ricorda qui "Tifosi", parecchi sono anche i programmi a diffusione locale in cui il club è l'argomento centrale di discussione. Il sito www.ilpalermocalcio.it (*on line* dall'estate 2003 e premiato alla fiera calcistica Expogoal 2004 con il secondo posto tra i siti di squadre calcio per qualità e semplicità, intervista a Mauro Bellante dell'ufficio marketing del 26 maggio 2005) è diviso in 10 sezioni e una quarantina di link ulteriori: è possibile scaricare gli highlights video e le foto delle partite, leggere news e interviste, accedere a una breve parte storica con i risultati delle ultime tre stagioni, ci sono uno spazio sponsor (oltre ai banner in vendita), uno per i sondaggi e ne è previsto uno per l'attività giovanile, mentre non è possibile ancora (per problemi di carattere tecnico, come riferito nella visita personale all'ufficio marketing dell'11 ottobre 2005) ma è in programma, l'invio agli indirizzi del *data base* del Palermo (abbonati delle ultime due stagioni e utenti del sito Internet) di una *newsletter* con notizie, giochi, offerte di vendita, oltre che sms per le attività di *direct* marketing. Le pagine medie aperte, nel periodo dal 7 marzo al 24 maggio 2005, sono state al giorno 22.227, per una media mensile di 666.835 (fonte ufficio marketing U.S. Città di Palermo).

Le attività a sfondo sociale e il marketing interno, per concludere. Per quanto riguarda la prima il presidente del Palermo Maurizio Zamparini cura personalmente un paio di iniziative di beneficenza all'anno. Anche queste

hanno una certa importanza nel creare identità tra club e comunità di riferimento tant'è che lo stesso ufficio marketing propone tra gli obiettivi campagne di utilità sociale. Nella passata stagione l'amichevole con il Cervia, calciatori dilettanti protagonisti di un noto reality show in tv, fece registrare il record di paganti al Barbera: 36.110 spettatori con incasso di 108 mila euro (Caruso M., 2005) da devolvere ad attività benefiche. Infine, per quanto concerne l'attenzione alle risorse interne, degno di nota in questa stagione l'avvio di un servizio di centralino affidato a un'agenzia esterna, iniziativa adeguata alle esigenze di una società di calcio moderna chiamata a trasmettere efficienza in tutte le componenti.

IV.5.2.2 Rosanero in Italia e nel mondo

I tifosi del Palermo nel mondo, secondo una nostra stima, varierebbero in un *range* che va da poco più di 1,337 milioni a poco più di un milione 349 mila. Si arriva a questo dato da una ricerca che valuta in 879.964 i fans rosanero in Italia (ricerca Carat Sport basata su dati Eurisko del luglio 2004 citata in Ricotta 2004, vedi tavola IV.6).

Tavola IV.6 Supportership del Palermo in Italia

	Squadra	Tifosi
1.	Juventus	9.777.876
2.	Milan	5.004.530
3.	Inter	4.731.372
4.	Napoli	2.280.949
5.	Roma	1.991.188
6.	Fiorentina	1.027.912
7.	**Palermo**	**879.694**
8.	Cagliari	858.133
9.	Lazio	813.038
10.	Bari	784.171
11.	Catania	670.850
12.	Torino	669.519
13.	Bologna	621.633
14.	Verona	431.621

Fonte: Carat Sport su dati Eurisko 2004

In tutta la nazione i siciliani sarebbero circa 7,7 milioni: 5,2 mln di residenti nell'isola (Garzanti, 1998: 1356), a cui vanno aggiunti i due milioni e mezzo di prima e seconda generazione che vivono nel resto d'Italia secondo una stima del Dipartimento Emigrazione dell'Assessorato Regionale. Il tasso di penetrazione del Palermo dunque nella popolazione di riferimento di siciliani (identità regionale e sentimento di appartenenza di cui si è parlato nel § IV.5.2.2 e che dimostrano ulteriormente per i casi di Barcellona e Newcastle come i *brand* calcistici possano diventare simboli per una terra[29]) è di poco meno dell'11,43%. Proiettando questa percentuale ai circa quattro milioni di siciliani all'estero (sempre di prima e seconda generazione, dato anche in questo caso

[29] Centro di Sociologia dello Sport dell'Università di Leicester in www.le.ac.uk visitato il 13/4/2005.

fornito dalla Regione) i tifosi del Palermo fuori dai confini nazionali sarebbero 469.200 che, aggiunti agli "italiani", dà appunto un totale di 1.349.164.

Un'ulteriore approfondimento può essere fatto considerando quanto incide la popolazione di Messina e Catania, storiche rivali calcistiche del Palermo, città dove è considerato quasi un'onta tifare per i rosanero. I due capoluoghi della Sicilia orientale con oltre 600 mila abitanti (Garzanti, 1998: 306, 935) rappresentano circa l'11,6% della popolazione dell'intera isola, percentuale che tradotta sui 7,7 milioni di siciliani che vivono complessivamente in Italia significa quasi 900 mila persone. Il numero di persone del mercato potenziale del Palermo in Italia scende così a poco più di 6,8 milioni, e l'11,43% che abbiamo dato come percentuale di penetrazione rosanero sui siciliani d'Italia arriva quindi a circa il 12,9%. Va considerato, inoltre, che non tutti i siciliani sono interessati al calcio. La percentuale nazionale è che gli appassionati siano circa il 48% della popolazione italiana (stima personale ricavata da Ricotta 2005 che specifica come gli oltre 19,5 milioni di tifosi di Juve, Milan e Inter insieme rappresentino il 70% del totale appassionati di calcio in Italia, dato che la popolazione italiana ammonti a 57.460.977, Garzanti, 1998: 757). I 6,8 milioni di siciliani, che abbiamo in precedenza stimato come mercato potenziale del Palermo, diventano quindi 3,267 mln. In definitiva non è lontano dalla realtà stimare che tra i siciliani che vivono in Italia (ad eccezione dei catanesi e messinesi) e sono interessati al calcio, poco meno del 27% tifi o simpatizzi per i rosanero. Una percentuale in linea con le aspettative, visto che Palermo città ha più o meno un quinto degli abitanti della Sicilia e che il

sentimento di legame al "campanile" è molto forte, specialmente quando si parla di football.

Discorso diverso per quanto riguarda l'estero. Se infatti con una semplice operazione aritmetica si trasporta la percentuale trovata (26,93%) agli 1,69 milioni di isolani residenti all'estero (quattro milioni a cui sottraiamo messinesi e catanesi e considerando i soli appassionati di calcio, dato per buono il 48% della percentuale nazionale), i tifosi del Palermo fuori dai confini nazionali, tra i siciliani di 1ª e 2ª generazione, ammonterebbero a 457.077, numero simile ai 469.200 trovati prima. Il numero di fans rosanero nel mondo resta quindi oscillante tra 1,337 e 1,350 milioni (vedi tav. IV.7).

Tavola IV.7 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%

Fonte: Nostre stime su dati Carat Sport e Regione Sicilia

Se infine, andiamo a vedere quanto valgono su percentuale nazionale i quasi 880 mila tifosi rosanero, ci accorgiamo che pesano solo per circa il 3,16%.

Niente in confronto alla prima della classe, la più amata dagli italiani, la Juve forte del suo quasi 35,1% (vedi tav. IV.6).

Le associazioni siciliane nel mondo censite dalla Regione Sicilia sono 240 (dato aggiornato al 5/11/2005), la maggior parte in Usa, quindi in Australia e Argentina (vedi tavola IV.8). Utenti raggiunti la scorsa stagione con la trasmissione "Corner" (cfr. par. IV.5.2.1) ma soprattutto da Rai International che trasmette in 180 paesi nel mondo, grazie ad accordi con 63 emittenti estere, (*Italia Oggi*, 2005a: 17, vedi § I.1), oltre alle emittenti satellitari presenti nei vari paesi del mondo. Le gare dei rosa trasmesse nel mondo nella scorsa stagione sono state ben 15 (fonte ufficio marketing U.S. Città di Palermo).

Tavola IV.8 Associazioni siciliane all'estero

Paesi	**Numero comunità siciliane**
Argentina	42
Australia	47
Balgio	9
Brasile	7
Canada	13
Cile	2
Etiopia	1
Francia	10
Germania	10
Lussemburgo	1
Paesi Bassi	1
Perù	1
Regno Unito	2
Stati Uniti d'America	63
Sudafrica	1
Svizzera	29
Ururguay	1

Fonte: Dipartimento Emigrazione Regione Sicilia

Nella sola città di New York ci sono circa 100 mila siciliani residenti, secondo la stima di Angelo Vinciguerra del Comitato di italiani all'estero Brooklyn Italia Soccer Club e profondo conoscitore della "colonia" isolana della città statunitense (intervista telefonica del 7 maggio 2005): "Il 60 per cento di questi sono palermitani, se consideriamo anche quelli arrivati in Usa dalla provincia. I due *borroughs* dov'è maggiore la concentrazione di siciliani sono Brooklyn e Staten Island, dove sono circa 70 mila".

Un'ampia comunità (con tanto di club rosanero) che non tutte le settimane ha la possibilità di guardare il Palermo in tv, pur avendo voglia di partecipare alle vicende della squadra del cuore. "Ci si riunisce nei bar dove la Rai manda in onda le partite della serie A – mi dice Vinciguerra –. Ma c'è anche Tele Latino, che trasmette dal Canada e vediamo grazie al satellite". Sono Carini, Torretta, Cinisi, Bagheria le comunità più rappresentate, ma la Regione Sicilia ha censito a New York anche comunità di Caccamo, San Giuseppe Jato, Polizzi Generosa, Casteldaccia, Corleone. Persone "affamate" di Palermo, anche nel senso sportivo. "È prassi comune – prosegue Vinciguerra – vedere palermitani o siciliani girare con la tuta, la sciarpa, la maglietta del Palermo. In tanti le comprano in Sicilia e le portano poi a New York". Il regalo più bello "sarebbe se il Palermo venisse a trovare i siciliani qui", e qualcosa del genere è già stato fatto nel 2004 quando l'unico palermitano della squadra, Accardi, con Gasbarroni, incontrarono i palermitani di New York nei giorni successivi alla

storica promozione in serie A. “E l’accoglienza fu eccezionale”, ricorda ancora Vinciguerra.

Non solo i palermitani ma anche i trapanesi sono coinvolti nella “fede” rosanero. Il fan club “Vasari-Accardi”, i soli giocatori nati nel capoluogo siciliano della squadra promossa in A, è presieduto da Tony Mulè di Partanna, cittadina in provincia di Trapani. Altra roccaforte è il Bar Angolo tra Houston Street e Thompson Street il cui gestore Pino De Bartolo è di Castellamare del Golfo (Lopes Pegna, 2004: 1).

In Canada, cinquemila nisseni “impazziti per il Palermo” provenienti da Delia vivono a Woodbridge, nei pressi di Toronto. “A centinaia vengono a vedere le partite al Ranch Sport Bar”, dice il presidente dell’Ontario Confederation of Sicily Calogero Alaimo (Cerasa, 2004a: 1).

In Australia, nel New South Wales, lo Stato federale di cui Sydney è capitale, esiste dal 1989 un’associazione di palermitani in rappresentanza di 50 famiglie. Sarebbero 90 in tutto le famiglie palermitane sparse per il territorio australiano (per il 75% operai specializzati, 10% pensionati, 15% impiegati, Melillo, 2004: 1). “Il Palermo in serie A si segue tramite il quotidiano italiano-australiano ‘La Fiamma’ – dice il presidente dell’associazione, Pippo Murgita –, ma anche per mezzo di informazioni che arrivano dai parenti in Sicilia o tramite Rai International che trasmette le partite. Ma c’è anche Foxtel, pay tv che trasmette in Australia i programmi Rai”. Nei giorni di maggio 2004, quando il Palermo stava per conquistare la promozione, a Leichhardt, una zona di Sidney, si

potevano vedere "un mare di bandiere rosanero" nel bar di Ritchie Papa di Poggioreale, anche lui quindi proveniente dalla provincia di Trapani (*ibidem*).

In Europa, a Londra, le magliette di Toni o Corini hanno fatto bella mostra di sé nelle vetrine dell'elegante Oxford Street accanto a quelle del capitano del Chelsea Terry o a quella del Real Madrid di Beckham (Cerasa, 2004b: 1). Qui anche la storica rivalità tra Palermo e Catania si è annacquata, come dimostra il locale "Giovanni's" a Soho, gestito appunto da un catanese. Tracce della comunità palermitana si trovano nella City, tra i Caffè che servono il *lunch* ai manager della città degli affari, nella trasgressiva Soho, nelle centralissime Covent Garden e Leicester Square, nell'islamica Finsbury Park, nella nera Brixton. "Arancine e panelle dentro il ristorante e sciarpe e bandiere fuori", enfatizza uno dei sicilianissimi camerieri del Sambuca (*ibidem*).

Bruxelles, infine, in Belgio. Alla pasticceria "Giovanni", al ristorante "Vesuvio", da Angelo, si guarda la partita del Palermo mangiando panelle, pesce spada, sfincione (Cerasa, 2004c: 1). Perché "quando gioca il Palermo vogliamo sentirci come in Sicilia", dice Eugenio Preta, presidente dell'Associazione "L'Altra Sicilia". "Il calcio all'inizio era solo un modo per mantenere i contatti con le nostre radici […] ma negli anni le cose sono cambiate e la nostra passione per il Palermo si è trasformata" (*ibidem*).

Da Svizzera, Francia, Germania, Belgio (oltre che da varie zone del Nord Italia) sono arrivati tifosi del Palermo per assistere alla prima trasferta nell'anno del ritorno in serie A, il 18 settembre 2004 a Milano contro l'Inter, quando diecimila fans rosanero assieparono gli spalti dello stadio Meazza (dépliant

ufficio marketing U.S. Città di Palermo). E i dati di accessi dal sito ufficiale confermano la vocazione internazionale, come già evidenziato da quelli dello store *on line* (cfr. § IV.5.2.1). Il numero maggiore di visitatori proviene proprio dall'estero, in particolare dagli Usa (6.220.905 nel periodo tra il 7 marzo e il 24 maggio 2005), confermando così l'importanza del mercato americano, tra l'altro quello che compra di più via Internet materiale con il marchio dell'aquila. Il numero maggiore di "clic" arriva quindi dall'Italia (5.992.201), poi staccate Germania (129.298), Gran Bretagna (121.996), Canada (117.781), Francia (106.797), Svizzera (102.557), e anche il Giappone (59.016, fonte ufficio marketing U.S. Città di Palermo). Infine, anche l'Arabia Saudita ha mostrato nella scorsa stagione qualche interesse. Una troupe della tv araba Abu Dhabi Sport Channel (esclusivista del calcio italiano per il Medio Oriente, che ogni settimana manda in diretta quattro partite di A) si è fatta vedere al campo d'allenamento ad intervistare giocatori e tecnico del Palermo (www.stadionet.it visitato il 2 marzo 2005).

In tutti questi mercati opera lo sponsor tecnico Lotto che nel 2004 ha visto crescere del 15% le vendite nel mercato americano (www.sporteconomy.it, visitato il 7 giugno 2005) che rappresenta, come visto in precedenza per quanto riguarda gli Usa, il bacino d'utenza più interessante all'estero per il Palermo. Ancora meglio l'azienda della doppia losanga distribuisce nel centro-sud America dove consistenti sono le comunità siciliane (cfr. tav. IV.8) mentre l'espansione dell'azienda veneta nella promettente area del *Far East* (18% del

totale vendite, *ibidem*) potrebbe far approdare i rosanero in un mercato al quale tanti club europei guardano con interesse.

Per quanto concerne il resto del merchandising, la diffusione dello *store on line*, pubblicizzato in tutte le porte d'accesso al turismo siciliano (siti di enti locali, agenzie di viaggio, portali specializzati in spostamenti *all inclusive*) permetterebbe di aggirare il collo di bottiglia della distribuzione qualora non si disponga di partner in grado (com'è in grado di fare la Lotto) di portare il marchio rosanero ovunque. La grande macchina del merchandising alternativo funziona in Italia, se è vero che in tante bancarelle della penisola è possibile vedere magliette rosanero accanto a quelle dei celebrati campioni della serie A, e questo è un buon indice di gradimento.

Per quanto riguarda il prodotto o servizio primario, cioè la partita, si potrebbe andare oltre Rai International che non trasmette ovviamente solo le partite del Palermo e permettere di vedere *on line* i match dal sito ufficiale. Magari acquistandoli con la carta di credito griffata rosanero, con concessione di sconti ed agevolazioni.

Con agenzie specializzate si potrebbero fare convenzioni, adeguatamente pubblicizzate, per avvicinare i tifosi del Palermo che non possono assistere a tutte le partite perché residenti in città lontane. Facendo magari pagare loro meno il biglietto a fini di incentivo e di dimostrazione di affetto nei confronti di chi vorrebbe ma non può come gli emigrati, organizzando charter che, una volta raggiunto un certo numero di passeggeri decollerebbero alla volta della Sicilia. Il sito potrebbe naturalmente spedire in Italia e fuori dai confini nazionali i

magazine ufficiali e tramite accordi con operatori di telefonia cellulare qualunque supporter del Palermo nel mondo potrebbe essere aggiornato su tutto quanto c'è da sapere sul "pianeta rosanero".

IV.5.2.3 Una terza via

In questo paragrafo si vuole considerare "una terza via" percorribile dal Palermo, sulla base delle esperienze di alcune società estere, per quanto riguarda gli aspetti commerciale e del *brand*. Una strada che vada al di là del modello del colosso Manchester United proposto in questo capitolo, offerta dall'esperienza di due realtà più "locali", quindi più vicine alla realtà dei siciliani: quella degli spagnoli dell'Athletic Bilbao e degli inglesi del Southampton.

Il Bilbao, squadra simbolo della comunità basca che spinge in Spagna in direzione dell'independentismo, è sempre stata gestita attraverso una politica autarchica tanto da rifiutare fino alla stagione scorsa qualunque tipo di sponsor sulla propria maglia, anche se di provenienza basca. Proprio a conferma di questo forte spirito autonomistico, la società ha creato dalla stagione 2001/02 una propria linea di abbigliamento, lo sport *brand* Athletic (*Italia Oggi*, 2004g: 17). Il materiale sportivo per tutte le squadre del club viene da questa linea, oltre ai capi di *casualwear* per tempo libero, casa, lavoro, scuola. In Inghilterra,

invece, il Southampton (*vedi il kit nella figura IV.8, fonte www.saintsfc.co.uk*) non ha nessuna pretesa "indipendentista" e ha fatto questa scelta per ragioni esclusivamente commerciali: qui la linea di abbigliamento sportivo si chiama Southampton Sport Apparel.

Queste due società si auto-forniscono e anche se non hanno firmato ricchi contratti con multinazionali di materiale sportivo, sono in grado di gestire in proprio vendite ed introiti da tutto il merchandising ufficiale.

IV.6 Indicazioni dal *benchmark*

Cosa emerge dall'accostamento tra una realtà il cui fatturato dell'una è il 75% maggiore dell'altra? Solo indicazioni, evidentemente. Questa è stata la ragione fondante del confronto realizzato in questo capitolo. "L'obiettivo del Palermo è quello di creare una struttura capace di autofinanziarsi in un paio di anni", ha detto l'amministratore delegato Rinaldo Sagramola, indicando quali sono le intenzioni del club (Caruso F., 2005: 41). Questo comporta una politica di marketing di un certo tipo e guardare l'esempio del *benchmark* United può essere senz'altro utile.

I rosa sono senz'altro sulla buona strada per quanto riguarda l'aspetto più gravoso della voce uscite nei bilanci dei club di calcio: gli stipendi dei

giocatori, riducendo in questa i salari a 7,8 mln di € all'anno, stessa politica del *salary cap* vigente allo United dove il "tetto" imposto dalla nuova proprietà è di 25 milioni di £ (www.guardian.co.uk visitato il 14 giugno 2005).

Accostando le singole fonti d'entrata delle due società, si nota come dai diritti media il MU incassi oltre 92 milioni contro i 20-22 del Palermo, quasi 90,5 milioni sono gli introiti dei *Red Devils* nei giorni di partita contro i 10,5 dei rosanero, quasi 67 mln nell'attività commerciale contro i poco più di 4,1 dei rosa nell'annata di B (dato inferiore a quello 2004/05 in serie A, ma non di molto). Non sono differenze colmabili, ovviamente, considerata la *fan base* dell'una (50-75 milioni di tifosi) e dell'altra (1,350 mln) e le emittenti tv, solo per citare una fonte d'incassi (tra le più importanti) per i club, fanno i propri conti in base all'audience.

Può essere quindi più interessante controllare le percentuali delle singole voci sul fatturato: gli introiti nei giorni di gara rappresentano il 36% del totale dello United e il 29,2 del Palermo, quelli relativi ai mass media il 37 contro il 55-61,5, quelli commerciali infine il 27 contro il 10-15%. Come si vede c'è squilibrio nella prima e nella terza voce a favore dello United e un a favore dei rosanero (ma solo in percentuale, come visto) per quanto riguarda i diritti media.

La differenza è strutturale, va ribadito, per tutto il calcio italiano più sbilanciato verso gli incassi provenienti dalla tv e meno storicamente organizzato nello sfruttamento commerciale del marchio, *in primis* merchandising e licensing.

Proprio per questo il suggerimento che arriva dall'esperienza dell'Old Trafford è quello di allargare il più possibile la *supportership*, legando i tifosi siciliani e creando simpatia (principalmente con la qualità del gioco o di alcune azzeccate iniziative di marketing) presso gli altri appassionati. Il discorso riguarda anche il *matchday*: si immagini che ciascun tifoso rosanero contribuisca con 5 € alla causa del Palermo. Si otterrebbe (moltiplicando per i quasi 1,350 milioni di tifosi della nostra stima più ottimista) una somma di 6,750 milioni di euro, molto più di quanto incassato per l'intera area commerciale (*sponsorship* incluse) nell'annata 2003/04. Sei milioni di euro era anche la cifra che alcuni analisti avevano previsto per il solo merchandising del Palermo in vista del ritorno in serie A (Vulpis, 2004h: 19), altri hanno parlato di un potenziale da 40-50 mila magliette vendibili in un anno (*Italia Oggi*, 2004h: 19). Numeri molto interessanti.

Altro ambito decisivo, lo stadio. E qui il Palermo si sta muovendo, avendo capito l'importanza cruciale di questo *asset* . Intanto la differenza, stridente, tra il valore dei beni tangibili dello United e quello del Palermo (cfr. tav. IV.4): ben poco, tra i beni materiali, è di proprietà dei rosa: né lo stadio dove gioca, né i campi in cui si allenano prima squadra e settore giovanile. Qui non si parla di *product extension*, nessun cinema, né mezzi di comunicazione di massa propri o l'enorme struttura di Old Trafford. Si parla di impianti di gioco, legati a parte e allenamenti: attualmente il club di Viale del Fante gestisce lo stadio in convenzione con il Comune di Palermo che ne è proprietario e in base all'accordo può solo svolgere l'attività sportiva ed effettuare la manutenzione

ordinaria (pulizia, mantenimento dell'impianto in uno stato di decoro). Probabilmente questo nodo irrisolto non permette tanti servizi che accrescerebbero l'offerta del club.

Oggi da ciascun tifoso che va al Barbera a vedere la partita, il Palermo riceve 15,70 €, circa 40 in meno rispetto a quelli del Man Utd, 57 in meno del Chelsea, dominatore di questa speciale classifica. Lo stadio deve diventare un punto di riferimento anche grazie ai servizi aggiuntivi, mentre oggi ci sono il bus che accompagna gli spettatori dal parcheggio all'impianto, in convenzione con un'azienda e a pagamento, un servizio ristorazione ancora a logiche tradizionali e per ovviare alla mancanza del maxi-schermo la società ha provveduto in proprio utilizzando i *ledwall* per gli sponsor. E poco altro.

"Il nuovo stadio arriverà – ha recentemente dichiarato il presidente del Palermo Maurizio Zamparini – e sarà anche un luogo di aggregazione da vivere tutti i giorni […] uno stadio all'inglese dove la gente possa far festa andando a vedere una partita" (Norrito, 2005a: 21). Le intenzioni paiono proprio quelle giuste: uno stadio senza barriere, tra i pochissimi d'Italia, il cui via per il progetto è già stato dato: "Il via ai lavori sarà dato al massimo tra un anno e mezzo", [la consegna] "dopo due dall'avvio" (*ibidem*). La zona individuata è quello dello Zen, a nord della città, "la più vicina all'aeroporto, la migliore per quanto riguarda i parcheggi e la viabilità", ha precisato l'ad Sagramola (Norrito, 2005b: 17). Uno stadio multifunzionale che secondo Zamparini "rende e il mutuo si paga da solo [perciò] non voglio nemmeno il mutuo agevolato" (*La Gazzetta dello Sport*, 2005l: 4). Il presidente è così ottimista da pensare di poter

lottare per lo scudetto una volta realizzato il progetto, pur affrontando avversari "con un bilancio sei volte maggiore del nostro" (Norrito, 2005a: 21).

Una mano al progetto del Palermo la potrebbe dare lo Stato se all'Italia fossero assegnati i Campionati Europei di calcio 2012, eventualità che permetterebbe di stanziare fino a un miliardo di euro per gli impianti (Bondini 2005a: 9). In quel caso, precisa il presidente della Federcalcio Franco Carraro, si spererebbe in un "finanziamento a tasso zero, con i costi pagati dalle società interessate, proprietarie o in possesso del diritto di superficie degli stadi" (*ibidem*). Dopo lo stadio sarebbe la volta del centro sportivo, e al Palermo stanno cercando la zona migliore per realizzarlo. "È inimmaginabile che una squadra come la nostra abbia un solo campo dove allenarsi" (ad Sagramola in Norrito, 2005b: 17).

Al di là degli *asset* essenziali, beni immobili di proprietà della società che ne farebbero crescere notevolmente il valore, l'ufficio marketing del Palermo riconosce che il ramo commerciale del club deve divenire più prospero, e perciò ha posto tra gli obiettivi l'avvio di iniziative di direct marketing per sfruttare il ricco data base del club, lo sviluppo della vendita *on line* dal sito ufficiale anche sfruttando l'effetto novità inserendo e cambiando con maggior frequenza i prodotti in vendita e personalizzando i prodotti soprattutto nell'abbigliamento; l'acquisizione di nuove aziende licenziatarie per ampliare la gamma dei prodotti in catalogo e il collegamento istituzionale e commerciale con le associazioni

siciliane all'estero, anche tramite la visita di giocatori e dirigenti (opuscoli ufficio marketing U.S. Città di Palermo).

Infine, al di sopra di tutte le iniziative che il Palermo potrebbe prendere, di cui si parla in questo paragrafo, ci sta il rafforzamento del marchio. Un *brand* rosanero da rafforzare nel mercato nazionale e internazionale facendo leva anzitutto sui tifosi e sostenitori attuali e potenziali una cui stima è stata presentata in § IV.5.2.2. Andare oltre quel potenziale di mercato (il cui soddisfacimento sarebbe già un eccellente risultato) appare in questo momento difficile.

Sarebbe forse il caso di cominciare a sfruttare una risorsa se non unica, decisamente rara nel panorama calcistico internazionale: il colore rosa. La squadra di Viale del Fante gioca con una maglia decisamente distintiva: chi segue il calcio internazionale conosce il Palermo per quello strano ma elegante colore di casacca, ancor più particolare se si pensa al rosa come tipico colore femminile. Lo sponsor tecnico, la Lotto, lo ha capito e ha infatti reso più rosa e meno nere le divise di questa stagione. Si potrebbe partire da questo, *asset* intangibile poco costoso e potenzialmente efficace: è dimostrata infatti l'importanza delle associazioni legate al marchio, il carattere di diversificazione del colore potrebbe essere una di queste. E per la sua salvaguardia si potrebbe brevettare questo tipo di rosa, dalle precise caratteristiche cromatiche. Proprio facendo leva su questa caratteristica di esclusività, puntando anzi a rafforzarla, si è scelto nel titolo di questo lavoro Pink Power, il potere rosa di una società

che muovendo da questo primissimo passo scali le classifiche tecniche ed economiche.

CONCLUSIONI

"Fuga" dagli stadi, violenza, guadagni spropositati, tv onnipresente: che futuro ha il calcio? Come deve operare una corretta funzione marketing in quest'universo che cambia vorticosamente? È possibile attivare una virtuosa gestione dei club, non sacrificando l'obiettivo sportivo né trascurando i bilanci? Le questioni sul tavolo sono tante: si affronteranno in queste conclusioni presentando soluzioni da varie prospettive e disegnando scenari, non disdegnando la questione legata all'etica di un gioco diventato business. Sullo sfondo l'ipotesi di lavoro che ha mosso questo elaborato: come ridurre la dipendenza dei club dai risultati del campo tramite la diversificazione delle attività, tesi della cui validità si è parlato nel § IV.6 per quanto riguarda i due *case study* presi in esame.

Il calcio oggi soffre per una crisi d'immagine oltre che finanziaria. Solo per fare un esempio, uno studio condotto su un campione di 50 esperti di marketing e comunicazione ha confermato sì il football come sport più amato (41% di consensi) ma anche alle prese con biglietti troppo cari (26%), un calendario artificialmente creato per la tv (22%), compensi eccessivi (15%), divismo (12%) e comportamento antisportivo dei giocatori in campo (11%) (www.marketingetv.com visitato l'11 febbraio 2005). "Lacci e lacciuoli" di natura normativa che "non permettono il pur minimo movimento", vivai non

adeguatamente valorizzati, salari dei calciatori troppo alti e "carico fiscale/tributario" imposto dallo Stato imponente, sono le ragioni del cattivo funzionamento del calcio italiano, secondo il portale di calcio-business sporteconomy.it, oltre alla lingua italiana non parlata sui mercati internazionali e all'assenza di multinazionali nel nostro paese (www.sporteconomy.it visitato il 14 giugno 2005).

Sugli stipendi e le imposte si è soffermata anche la VII Commissione permanente della Camera dei Deputati del Parlamento che ha svolto un'indagine sul mondo del pallone. Oltre al *salary cap* e a un ridotto carico fiscale, l'accento è stato posto sulla necessità di una mutualità effettiva, di un'Authority di vigilanza con poteri più stringenti dell'attuale Covisoc, sugli stadi di proprietà dei club e su una dirigenza più competente (Paladino, 2004: 4). Sull'importanza della valorizzazione dei ragazzi all'interno dei club punta il dito anche il sottosegretario allo sport Mario Pescante mentre dagli Stati Uniti, dalla compagnia di consulenza A.T. Kearney, arrivano due soli semplici suggerimenti per la gestione dei football club: 1) si adotti un modello di business sostenibile in linea con gli obiettivi societari e le risorse a disposizione; 2) Fifa, Uefa e le associazioni e federazioni calcistiche nazionali creino una voce unica per sostenere l'industria-calcio nella sua totalità (A.T. Kearney, 2004: 16).

Analizziamo questi punti nevralgici, partendo da costi e ricavi, controllo, mutualità e sport management (par. 1), quindi il problema del calo di presenze e

del calcio in tv (par. 2), si affronterà poi la questione etica (par. 3), per concludere con alcuni modelli di gestione e uno sguardo al futuro (prgg. 4 e 5).

1. I punti di crisi

Meno fiscalità e ingaggi ridotti per i calciatori per ridurre i costi. La VII Commissione della Camera ha individuato nelle società italiane quelle più penalizzate d'Europa dal punto di vista fiscale. "In Inghilterra il carico è ridotto del 34% rispetto all'Italia", sottolinea Antonio Giraudo, amministratore delegato della Juventus (Merenda, 2004b). I costi degli ingaggi sono così alti (cfr. § I.2.2) che nell'ultimo calciomercato italiano, giocatori di indubbio valore hanno ricevuto offerte così basse da risultare incredibili: il nazionale danese Jorgensen è stato acquistato dalla Fiorentina per 500 euro, la valutazione del centrocampista Maresca è stata di 7.000 € (*La Gazzetta dello Sport*, 2005m: 2). Anche ottimi calciatori possono rappresentare un problema se il foglio paga "pesa" troppo.

La Commissione parlamentare italiana vede solo nella "piena assunzione della responsabilità" da parte delle società una soluzione, sono valutate positivamente l'introduzione "di un *salary cap* in rapporto al fatturato delle società" e di "clausole che prevedano l'automatica riduzione dell'ingaggio in caso di retrocessione della squadra". Agganciare gli stipendi alle *performance* sul campo è la proposta anche del settimanale economico statunitense *Business*

Week e anche il sottosegretario Pescante ritiene che i salari non debbano "superare il 70% del bilancio di un club. Una voce unica insomma.

Anche "la categoria dei procuratori di calcio dovrà accettare un ridimensionamento dei proventi" (Vulpis 2004m: 18). In realtà qualcosa in Italia si muove, se è vero che da gennaio 2006 nascerà la "flessibilità dei contratti di serie A e B, legati ai risultati" con la parte flessibile che potrà raggiungere anche il 50% rispetto alla quota fissa (Bondini, 2005b: 14).

Per quanto riguarda l'incremento dei proventi, la voce comune è quella di sviluppare le attività oggi carenti in Italia: "Occorre rafforzare la tutela del marchio e l'utilizzo del merchandising; un settore che in Italia appare molto più debole rispetto agli altri paesi europei", recita la VII Commissione Parlamentare, e lo stesso suggerisce *Business Week*, ma non solo nei giorni di partita.

Gli esperti americani indicano la strada del maggior sviluppo dell'*asset* stadio e delle collaborazioni commerciali effettuate in maniera strategica con i *kit supplier* [gli sponsor tecnici, NdA. Dagli stadi oggi le società italiane traggono troppo poco (cfr. § II.2.2.1). "I paragoni con Inghilterra e Spagna, i nostri paesi rivali – dice Adriano Galliani, presidente della Lega Calcio e amministratore delegato e vicepresidente del Milan –, sono impietosi. In queste nazioni i redditi principali (biglietti, sponsor e diritti tv) sono distribuiti in percentuali pressoché eque: intorno al 30 per cento. In Italia, invece, gli introiti da stadio oscillano tra il 10% e il 15%" (Laudisa, 2005: 2).

Galliani conferma proprio quello che vuol dimostrare la nostra ipotesi originaria: è necessario un maggiore equilibrio, al fine di diminuire il peso sul bilancio di un'annata sfortunata: "I club di calcio, come gli alberghi e gli aerei, sono beni di vendita deperibili. Se un aereo parte con un sedile vuoto, non potrà mai più essere venduto. Lo stesso accade per i sediolini" di uno stadio (Roberts in AAVV, 2005: 20). Soluzioni possibili sono "offerte di pacchetti di biglietti, ad esempio con parcheggio e *catering*, che non "richiedono grandi investimenti di capitale ma riflessione e ricerca" (*ibidem*). L'industria-calcio Usa (maestri nel marketing dello sport) ha preso questa strada: "Piccoli impianti da 25-30 mila posti di proprietà dei club, invece dei costosi affitti degli stadi del football americano. Le società di calcio, in questo modo possono incassare soldi da parcheggi, pubblicità e vendita del merchandising ufficiale" (*Italia Oggi*, 2005l: 21).

Il controllo sui bilanci deve essere mantenuto rigido. Il coro è unanime: dal presidente della Figc Carraro che ha ribadito la necessità di lasciar fuori dalla serie calcistica di competenza i club che non potranno dimostrare di poter ripianare le perdite (intervento al convegno-dibattito "Sport e Tv" del 27 giugno 2005 a Roma, Palazzo Marini, cit. in www.sporteconomy.it visitato il 28 giugno 2005), agli esiti della VII Commissione della Camera che parla di "penalizzazioni in termini di punteggio in classifica […] il più efficace disincentivo per i comportamenti poco virtuosi e gli aggiramenti delle norme" e di "creazione di un organo autorevole e autonomo" auspicando la creazione di

un'Authority con tre membri incaricati dai presidenti di Consob, Coni e ministro dei beni culturali, ai quali affidare il compito "di segnalare alle federazioni le situazioni di irregolarità e i provvedimenti da adottare" (Paladino, 2004: 4). Da Pescante arriva però il monito che la politica intervenga "il meno possibile, perché dev'essere salvaguardata l'autonomia dello sport" (Vulpis 2004m: 18).

In Francia un potente organo di controllo è stato creato una decina d'anni fa. La "Commissione di Controllo Finanziaria per i club" ha la facoltà di impedire le iscrizioni e di retrocedere le società in difficoltà finanziaria, per evitare una competizione sleale. "Una struttura così efficiente da essere replicata anche in altri sport […] e in altri paesi, come la Germania" (A.T. Kearney, 2004: 12).

La mutualità è la soluzione che la VII Commissione parlamentare, ma non solo, ritiene più idonea per riequilibrare il *gap* esistente tra piccole e grandi squadre, in particolare il ritorno alla cessione collettiva dei diritti tv. Un sistema di distribuzione che agisca a due livelli: nel primo le squadre di A devono garantire l'equilibrio tra tutti gli iscritti al massimo campionato, nel secondo dev'essere previsto un trasferimento di fondi alle altre serie professionistiche e a quelle dilettantistiche, in particolare verso chi abbia "perseguito efficaci politiche di valorizzazione dei vivai e dei giovani" (Paladino, 2004: 4). Non va invece in questa direzione la decisione della Lega dei presidenti di serie A di separarsi dalle società di B e creare una lega indipendente a partire dal 1° gennaio 2006. Prezzo da pagare proprio in termini di mutualità alla B 170

milioni di euro in nove anni, ma saranno gli ultimi (www.gazzetta.it visitata il 14 ottobre 2005).

Sia la VII Commissione che altri esperti spingono verso una maggiore preparazione del management sportivo. E questa ci pare una scelta inevitabile in un comparto come quello sportivo che tanto è cambiato negli ultimi anni e deve fare ora i conti con concorrenti che si allargano al settore dell'*entertainment* e dei beni voluttuari.

I politici italiani chiedono "strumenti dedicati alla formazione di un moderno e preparato management sportivo", auspicandone la creazione "sia a livello federale che universitario" (Paladino, 2004: 4). Nel '97 problemi simili c'erano anche in Inghilterra, quando all'Università De Montfort di Leicester svolsero un sondaggio tra i club inglesi, concludendo che maggior accento doveva essere posto su un "ricerche e *direct* marketing, una maggior enfasi sull'utilizzo dei media, reclutamento di più specialisti, maggior flessibilità nelle politiche di prezzo delle partite. Il marketing è ancora in fase embrionale come attività e come filosofia all'interno di tante società"[30]. Le cose in Gran Bretagna sono cambiate e i risultati delle classifiche delle squadre e del torneo più ricco vedono i britannici sempre ai primi posti (cfr. figg. cap. I).

[30] Centro di Sociologia dello Sport dell'Università di Leicester in www.le.ac.uk visitato il 13/4/2005.

2. Calcio virtuale

Si dice che ci sia troppo calcio in tv. A quest'esito, anche in Inghilterra, è arrivata un'indagine del quotidiano *The Observer*: i supporter soffrono di sindrome da saturazione calcistica. Dall'analisi di un pacchetto di 25 partite trasmesse da Sky risulta che l'ascolto medio è pari a 1.048 milioni di contatti, circa il 22,7 per cento in meno rispetto allo stesso periodo della stagione precedente (*Italia Oggi*, 2005m: 15). A questi risultati è arrivato anche il presidente del Charlton Richard Murray, società londinese di Premier League: "Non possiamo permettere che il nostro prodotto sia sovraesposto in tv, dal momento che uno sviluppo del genere condurrebbe inevitabilmente a un calo di presenze negli stadi" (www.sporteconomy.it visitato il 4/4/2005). E a lui fa eco il responsabile per la sicurezza della Federcalcio inglese, Chris Whalley, intervenuto in un convegno romano: troppa tv significa meno tifosi negli stadi (Bondini, 2005c: 15).

Il responso di questa stagione è pesante: -18,58% di spettatori sugli spalti rispetto all'anno prima (*La Gazzetta dello Sport*, 2005n: 14) e anche se piazze come Bologna, Bergamo e Brescia sono state sostituite da neopromosse con inferiori bacini d'utenza, il dato è allarmante. La media spettatori/partita è scesa di quasi 5.000 persone rispetto al 2004/05 e ancora peggio va se si guardano le due stagioni precedenti. In Inghilterra il calo di pubblico sugli spalti è calcolato in percentuale dell'1,7% mentre in Francia negli ultimi sette anni l'aumento registrato è del 60% (*ibidem*).

Anche in Italia la proliferazione della distribuzione del prodotto-calcio è pienamente in atto, con tutte le conseguenze del caso. Dal 2001 a oggi le ore di partite trasmesse all'anno sono passate da 459 a 1.238 in un'*escalation* vertiginosa soprattutto in queste ultime due stagioni (*La Gazzetta Sportiva*, 2005c: 16). "Nulla sarà più come prima – dice il responsabile della Comunicazione Sky, Tullio Camiglieri –. […] Oggi accedono ai diritti del calcio operatori telefonici, società via cavo, via Internet e anche il digitale terrestre […] al momento della rinegoziazione dei contratti con i club prenderemo atto che il mercato è cambiato". Cioè molti meno soldi per le società. Il problema sollevato non riguarda solo l'azienda Sky, perché la moltiplicazione delle emittenti rischia paradossalmente di far svendere le partite e "far saltare tutto il meccanismo", conclude Camiglieri (Mancini, 2005: 2).

Il calcio in tv non è l'unica ragione della presenza calante di pubblico sugli spalti. Il decreto Pisanu,varato da questo campionato per contrastare la violenza, ha prodotto un rallentamento nelle procedere d'acquisto dei biglietti che è ora possibile acquistare solo in prevendita perché è necessario farsi identificare da uno dei gestori del sistema riconosciuto dallo Stato. Lunghe code per problemi tecnologici, difficoltà a cambiare una decennale tradizione dell'acquisto del biglietto della partita anche all'ultimo momento in base al clima o al tempo libero sono tra i fattori del declino di presenze.

Gli stadi italiani, inoltre, sono lontani dagli standard internazionali (cfr. § II.2.2.1), sia per quanto concerne i singoli eventi che per quanto riguarda la valorizzazione. Anche il mondo della politica riconosce il problema e individua

la causa (anch'esso) nella distinzione tra proprietà della struttura (generalmente l'ente pubblico) e il club che lo utilizza. La VII Commissione auspica quindi strumenti quali "cessione diretta dell'impianto, cessione del diritto di superficie o costituzione di società miste tra club ed enti locali", al fine di far gestire direttamente gli stadi alle società. Che con "il possesso effettivo" ne acquisirebbero anche "le responsabilità". Secondo il presidente della Federcalcio Carraro dovrebbe essere invece il governo a farsi promotore di un'iniziativa in favore degli stadi in cattive condizioni, rivolgendosi magari a quell'Istituto per il Credito Sportivo che gestisce il 2,45% di incassi e concorsi pronostici, "un patrimonio pari a 506 milioni di euro – però – praticamente congelato" (www.sporteconomy.it visitato il 28 giugno 2005). Resta il problema del caro biglietti, sollevato anche dal già citato convegno italo-inglese di Roma e ribadito dall'autorevole voce del presidente del Coni Gianni Petrucci: "L'interesse per il calcio non è diminuito, ma è calato il pubblico sugli stadi […]. La prima cosa da fare è abbassare i prezzi" (www.gazzetta.it visitata il 10 ottobre 2005). Tra le soluzioni prospettate ancora una riduzione di gettito fiscale: "Magari con un prelievo più modesto sui biglietti dei posti popolari", suggerisce ancora Carraro, ma sono le società a dover intervenire per frenare l'emorragia di spettatori (Bondini, 2005c: 15).

3. La questione etica

"C'è un mercato, certamente, ma c'è anche una comunità. E i club di football sono parte di essa". Così Tony Blair, primo ministro inglese, sul quotidiano londinese *The Guardian* del 16 gennaio 1995[31] commentando il terzo lancio stagionale di una nuova divisa da parte del Manchester Utd, che i critici hanno ribattezzato Merchandise United per la grande attenzione al settore vendita dei prodotti a marchio *Red Devil*. "Il dibattito – osservano ancora dal Centro di Sociologia dello Sport di Leicester – è centrato sulla domanda: i tifosi sono sfruttati e la loro lealtà abusata? Oppure semplicemente le società danno ai fans ciò che essi vogliono nei colori che a questi sono più graditi? Stiamo allevando una generazione di tifosi dediti alla squadra o solo consumatori drogati di calcio?". Dibattiti come questo hanno fatto sollevare in Gran Bretagna la questione circa la creazione di Statuti dei consumatori che pongano "limiti agli eccessivi cambiamenti di divisa e allo sfruttamento della tifoseria nell'ambito del merchandising" (*ibidem*). I club si stanno spingendo molto in là anche per quanto concerne se stessi, non solo nei riguardi della tifoseria. È ormai realtà consolidata l'assegnazione agli stadi di nomi commerciali, purché lo sponsor paghi il giusto. Un altro pezzo di anima lascia il club: nomi di storici presidenti, di grandi calciatori che hanno infiammato la fantasia dei tifosi fanno spazio a quelli di compagnie aeree o marche di scarpe.

[31] Centro di Sociologia dello Sport dell'Università di Leicester in www.le.ac.uk visitato il 13 aprile 2005.

L'etica nel calcio di oggi è un problema molto sentito dalla massa della popolazione e non potrebbe essere altrimenti quando, solo per citare un esempio, il guadagno medio annuo di un giocatore della Juve equivale a quello di un dipendente piemontese in tre secoli (studio dell'Associazione artigiani Cgia di Mestre pubblicato in www.repubblica.it visitato il 27 marzo 2004). Guadagni che lo stesso presidente della Fifa Joseph Blatter ha definito "pornografici" (Culf, 2005). Il calcio-business guarda solo in casa propria, ogni club controlla solo quel che c'è in cassa. Contro i tour internazionali dei grandi team europei si è schierata anche la Fifa, la federcalcio internazionale: "Fanno male ai paesi calcisticamente meno evoluti – ha detto il segretario generale Urs Linsi –, i campionati europei diventano popolari in Asia ma succede il contrario per le leghe locali che avrebbero invece bisogno di quegli introiti da sponsorizzazioni destinati ai club europei. In qualche paese asiatico le partite si giocano in orari in cui non c'è concomitanza con quelle spagnole, inglesi o italiane trasmesse in tv. È una questione di solidarietà" (www.guardian.co.uk visitato il 28 luglio 2005).

Ma la questione etica, o di solidarietà, chiama direttamente in causa il comportamento dei tifosi, come scrive Sean Ingle di *The Guardian* nella sua versione *on line* del 18 agosto 2005 scorso in un articolo dal titolo provocatorio *Football fans are idiot*: "Quando si avvicinano al calcio, le persone intelligenti

diventano stupide […]. Dopo tutto, si rimane attaccati a uno sport che nel passato decennio è diventato competitivo come un *warm up* di Formula 1, mentre al contempo divora sempre più ampi pezzi di salario dei tifosi […]. L'Arsenal potrebbe giustificare le 1.825 sterline dell'abbonamento più caro del campionato citando forze di mercato, ma il Milwall che chiede 29 sterline per una partita con lo Sheffield Wednesday? E il Bristol Rovers che domanda 415 *pound* per un abbonamento di 4ª divisione [Succede] perché i tifosi glielo consentono […]. Il calcio, come la pubblicità 'creativa' non si stanca mai di dirci, è come una religione. Lo dicono in senso positivo, ignorando il fatto che la religione è antitetica a ragione e razionalità […]. È ancora lo sport migliore del mondo […] ma ha bisogno di essere ridimensionato e i tifosi sono coloro che possono farlo meglio di tutti […]. Se tu perdi interesse nel calcio anche i media lo faranno, […] non è un obbligatorio che il calcio ogni anno che passa abbia un po' meno anima e diventi un po' meno competitivo (www.guardian.co.uk visitato il 18 agosto 2005). Una corretta gestione di marketing deve saper guardare oltre l'interesse particolare del proprio club, sacrificando qualcosa in favore dell'intera industria che indirettamente porterà riflussi positivi anche sulle singole società.

4. Modelli di gestione

Qual è il modello migliore per gestire il calcio? "Il calcio europeo dovrebbe sviluppare un governo proprio che rifletta il suo mercato", suggerisce la

compagnia di consulenza statunitense A.T. Kearney. Negli Stati Uniti, tutte le maggiori leghe "ad un certo punto hanno affrontato lo stesso problema con il quale si confronta oggi l'industria del football europeo. La loro risposta è stata cambiare la struttura dell'industria e imporre certi vincoli e regolamentazioni". Quello che è stato fatto in Usa è "tetto per i salari dei giocatori, leghe 'chiuse' a nuovi entranti, [quindi] assenza della minaccia di retrocessioni una volta entrati nella lega, regolamentazione del mercato per l'ingaggio di nuovi giocatori, accordi tv e merchandising collettivo". Non tutto è risolto nello sport americano: "Ci sono frequenti problemi con 'barricate' e scioperi. È il risultato del potere di negoziazione, in risposta al quale i giocatori hanno creato una forte unione sindacale. In Europa, i club hanno [invece] una debole posizione e i giocatori possono negoziare da soli senza coordinate azioni industriali" (A.T. Kearney, 2004: 13, 15). Specialmente dopo la sentenza Bosman (cfr. § I.2.2 nota 11), tant'è che oggi il presidente dell'Arsenal Peter Hill-Wood dice: "Non abbiamo più il controllo dei calciatori. La sentenza Bosman ha messo il potere nelle mani di giocatori e agenti. Se vogliono andar via, non è possibile fermarli" (www.bbc.co.uk visitato il 19 maggio 2005).

Si arriva così a paradossi come, tra gli altri, quelli accaduti recentemente all'Udinese e alla Roma; società che hanno volontariamente lasciato fuori importanti giocatori che non volevano firmare i rinnovi di contratto (facendo così rischiare al club di perdere un campione senza nulla in contropartita): pur di controbilanciare il potere detenuto dal calciatore cioè queste società non hanno esitato a privarsi di un bene prezioso come quello di un campione.

Per quanto riguarda gli indirizzi centrali, invece, dell'industria-calcio nel suo complesso, da più parti si puntualizza la necessità di affidarne la guida a istituzioni forti. "Il calcio europeo dovrebbe consolidare i suoi sforzi e agire collettivamente per promuovere gli interessi del gioco e dei singoli club", hanno detto gli stessi tifosi interpellati dall'Uefa, la federazione calcio europea, in un sondaggio *on line* con cinquemila risposte. Il 75% s'è detto stato d'accordo che dev'essere lo stesso ente calcistico continentale, e le associazioni nazionali associate, a governare il calcio (www.uefa.com visitato il 18 aprile 2005). Ma se quella dell'Uefa può sembrare un posizione di parte, alla stessa maniera la pensano i consulenti di A.T. Kearney:

"L'industria del calcio è genericamente non profittevole perché lasciata alla mercé delle forze di mercato […] Per sopravvivere, l'industria deve mantenere una corretta competizione sportiva tra i club. Allo stesso tempo, deve limitare il potere delle parti in causa, anzitutto giocatori e compagnie media" (A.T. Kearney, 2004: 10)

Infine, la gestione dei singoli club. Il modello predominante è quello di un proprietario che dirige, ma non è l'unico. Ce ne sono altri in cui il potere è nelle mani dei tifosi-soci che eleggono il presidente: è il caso anche di grandi club come Barcellona o Real Madrid, il cui numero uno Florentino Perez può permettersi di dire che "il club deve rimanere nelle mani di tutti" (www.guardian.co.uk visitato il 3 ottobre 2005). Una tifoseria in piccolissima parte proprietaria c'è anche a Manchester ("Shareholders United", il gruppo dei piccoli azionisti), ma ciò non ha impedito allo statunitense Glazer di prendere

possesso della società e di deciderne l'uscita dalla Borsa. In Inghilterra ci sono sette società gestite da tifosi, mentre in altre 23 i fan nominano la dirigenza: "Gestioni comuni che dovrebbero diventare la norma, non l'eccezione" (www.guardian.co.uk visitato il 18 agosto 2005). In ciascuno dei due modelli, la tesi di partenza di questo lavoro che vuole la squadra come polo di aggregazione della comunità di tifosi e centro di sviluppo di interessi economici a vasto raggio è, come dimostrato dall'esperienza del Manchester United analizzata nel capitolo 4, confermata quale ipotesi adeguata ai tempi.

Quale che sia il modo migliore per gestire un club dev'essere comunque fatto in modo più accorto di come non sia stato fatto finora, quantomeno nella maggior parte dei casi in Italia. I tempi sono cambiati rispetto al 1996 quando fu consentito alle società italiane di trasformarsi in S.P.A., allora "non erano maturi i tempi – dice ancora il sottosegretario allo sport Pescante –, oltre che i soggetti coinvolti […]. Quante volte ancora dobbiamo [varare] provvedimenti salva-calcio?" (Vulpis, 2004m: 18).

5. Il futuro

"Glocalizzazione", *enternainment*, nuove tecnologie, sponsorizzazioni mirate ma soprattutto rispetto della propria tifoseria: queste sono le indicazioni che oggi è possibile avanzare per un futuro del calcio "sostenibile".

- Identità "glocal". Ragionare in termini di "glocalizzazione" significa avere lo sguardo rivolto verso il mondo ma con i piedi ben radicati nella terra d'origine. "Mai la globalizzazione potrà avere il sopravvento sulle suggestioni del campanile", pensa Franco Dal Cin, esperto dirigente calcistico (Braghero, Perfumo, Ravano, 1999: 36). Nessuna società può permettersi di disperdere cultura, tradizioni, stile della propria gente. Anche nel caso in cui (come illustrato per il Manchester United, cfr. § IV.5.1.3) i confini dell'espansione si allargano ben oltre il proprio continente. Nel già citato sondaggio, al grido "Non tradite l'identità culturale dei club", l'80% del campione di fan da tutto il mondo ha ribadito l'importanza di mantenere vive le tradizioni locali o regionali (www.uefa.com visitato il 18 aprile 2005). E l'Uefa ha risposto, disponendo che dalla stagione 2006/07 i club dovranno avere in rosa almeno due calciatori cresciuti nel "vivaio" e altri due provenienti da "accademie" di altre società nazionali.

  Nella direzione citata vanno anche i "consigli" di *Business Week* che sottolinea, oltre all'importanza dei vivai, la ricerca di giovani talenti anche all'estero per costruire un'immagine dinamica e positiva (Vulpis 2004n: 17).

- *Entertainment*. Ossia intrattenimento, quantomeno per i club di maggiori proporzioni. Se questa è da qualche anno la tendenza presente, si rafforzerà in futuro. "Il calcio di vertice sarà sempre più integrato nel grande

complesso mondiale dell'*enternainment*. Un prodotto sempre più spettacolo e sempre meno legato al solo momento della partita con clienti scarsamente identificabili con lo stereotipo del tifoso da stadio" (Dal Cin cit. in Braghero, Perfumo, Ravano, 1999: 36). Ma "il calcio continuerà ad essere uno straordinario veicolo di politiche sociali e di grandi slanci di solidarietà" (*op. cit.*: 37), restando attaccato a quelle radici sociali da cui proviene e che ne garantiscono la sopravvivenza. "I sentimenti di passione, amore, sfida, attuali valori dell'olimpismo, dovranno essere integrati con il *business* attuale" (*op. cit.*: 115).

- *Fan-base*. Mai dimenticare il vero capitale inesauribile di ogni football club: la *fan base*, la tifoseria. "Anche le realtà minori non sfruttano totalmente la passione dei propri supporter […] – scrive ancora il *magazine* economico americano 'Business Week' – sia nei paesi d'appartenenza che all'estero. Via libera dunque al marketing *one-to-one* e a tutte quelle tecniche utili per entrare in contatto (in modo diretto o indiretto) con il tifoso-cliente del terzo millennio" (Vulpis, 2004n: 17).

- La comunicazione. Si spingerà ancora verso le nuove tecnologie e la personalizzazione del messaggio. Il *medium* del futuro è il telefono cellulare. "Quando con il telefonino si potrà avere accesso a Internet, uno schermo tv, la possibilità di ricevere immagini Adsl e tutta una serie di servizi, avremo in mano un potenziale di comunicazione enorme – sostiene

Maurice Lévy, presidente e amministratore delegato del quarto gruppo mondiale nella comunicazione intervistato dal *Corriere della Sera* –. Ci saranno oltre due miliardi di persone con il cellulare. E in più avremo tutti i dati del consumatore: se è maschio, femmina, l'età, la professione". E proprio la segmentazione estremamente precisa sarà alla base del successo: "Il messaggio dovrà diventare più personalizzato […]. Bisognerà assicurarsi che ci sia disponibilità da parte degli utenti a ricevere spot, magari pagando loro un premio sotto forma di sconti sulle tariffe". Internet sembra quasi un mass medium superato, a sentir Lévy. Ma lui stesso precisa che non è proprio così: "Cresce a tassi medi annui del 35% nel mondo ma ci sono paesi dove la progressione è del 70%, come la Cina. La pubblicità su Internet vale il 3% oggi dell'intera torta mondiale ma si stima sarà del 5% entro tre anni". Proprio la Cina è ancora citata tra le aree del mondo destinate a crescere di più: "Insieme alla Russia, con incrementi a due cifre, poi l'India che ci arriverà presto, ma va bene anche il Medio Oriente nonostante le tensioni" (Ferraino, 2005: 27). Di certo la tecnologia sarà sempre più centrale nel futuro del calcio. Anche quella televisiva corre: la pay-tv satellitare già oggi se la deve vedere con nuove piattaforme come sistema digitale terrestre e banda larga. Mentre per quanto riguarda i modelli comunicativi, la tendenza, oltre a quella di valorizzare il legame con il proprio territorio di cui si è più volte parlato come tesi fondante di questo elaborato, sarà quella di arricchire i rapporti con il mondo del sociale.

- Sponsor. Già oggi canale molto affollato, pare destinato a non calare. "L'*exposure* [esposizione, visibilità, NdA] tv del football tricolore aumenta di anno in anno – dice Marco Nazzari, direttore dell'agenzia Immagine & Sport –. Nell'ultimo quinquennio non si è mai ridotta" (Vulpis 2005d: 16). E al Forum Ambrosetti tenuto alla Villa d'Este di Cernobbio lo scorso settembre il *leit-motiv* è stato lo stesso: "I tribunali e le polemiche […] per la pubblicità e gli sponsor sono irrilevanti", secondo Giulio Malgara, presidente Auditel e Upa (Utenti pubblicità associati). "Soltanto lo sport – spiega – dà una visibilità immediata, su larga scala e ora a livello planetario […]. La pubblicità e le sponsorizzazioni non possono calare perché le aziende o comunicano o chiudono" (Capone, 2005: 11).

Questo, però, non significa che i problemi non ci siano: il rischio di "effetto-marmellata" aumenta, sono in tanti a dividersi lo spazio disponibile e l'esposizione presso gli spettatori diventa sempre più confusa. Perciò parliamo di sponsorizzazioni che si trasformano in *partnership* e co-marketing nel futuro: iniziative congiunte, ciascuno nel proprio ambito, per valorizzare entrambi i marchi. Così può realizzarsi l'ipotesi di questo elaborato, divenendo sempre meno dipendenti dal punto di vista economico dai risultati del campo.

"Poche squadre in Italia hanno fatto un lavoro di pulizia d'immagine pubblicitaria", spiega Massimo Dutto, responsabile consulenze sportive della compagnia Assist Data, che prosegue: "La proliferazione di marchi

esiste […]. C'è bisogno di maggiore pulizia, lo esige il mercato in un'ottica di valorizzazione del prodotto […]. Per i piccoli sponsor sarebbe meglio puntare ad attività mirate (l'*hospitality*, per esempio), piuttosto che finire nel pentolone dei rotor bordo campo [forma di cartellonistica, NdA] o sui *back-drop* tv [cartelloni con i nomi degli sponsor piazzati alle spalle degli intervistati, NdA], spesso illeggibili" (Vulpis, 2005d: 16).

Il marchio sulla maglia, la classica forma di sponsorizzazione calcistica è ritenuta "non più sufficiente, perché anche i grandi investitori hanno problemi di ricordo spontaneo. Servono, invece, maggiori investimenti in comunicazione di supporto alla *sponsorship*" (*ibidem*). La tendenza è quella della selezione, investimenti quantitativamente ridotti ma mirati, *less is more*, anche cercando di capire "prima quali saranno gli altri marchi presenti", aggiunge Nazzari, fino a chiedere "l'esclusiva del mezzo […]. I *back-drop* di Inter, Milan e Juve hanno un'efficacia attorno al 90% perché sono più puliti rispetto alle altre squadre". Di esclusiva parla anche Alberto Dal Sasso, direttore commerciale di Nielsen media research, per il *main* sponsor di maglia nel tabellone interviste (*ibidem*).

E anche la controparte è d'accordo, rappresentata in questo caso dal responsabile commerciale e marketing della Juventus Romy Gai: "Le aziende che ci danno di più in termini di valore e qualità è giusto che abbiano in cambio maggiore visibilità" (www.sporteconomy.it visitato il 21 giugno 2005). E mentre Edoado Artaldi della Lotto sostiene che come per calciatori e tecnici "si andrà verso contratti legati ai risultati" (Arcidiacono,

2004: 11), ancora Malgara vede nelle donne l'investimento giusto per il futuro: "Il calcio dovrebbe lavorare per attrarre ancor di più il pubblico femminile: mamme, ragazze, donne in genere: il potere d'acquisto dei prodotti veicolati dal calcio è in gran parte nelle loro mani" (Capone, 2005: 11). Analisi confermata dai dati di vendita dello *store on line* del Palermo, con una significativa componente femminile (cfr. § IV.5.2.1).

Per concludere, si guarda al basket e al volley, dove le società vendono il proprio nome allo sponsor e con questo nome sono conosciuti e riconosciuti, un passo avanti ben più ampio di quello del calcio dove in tanti hanno storto il naso per gli stadi che prendono il nome di aziende commerciali: nella pallacanestro e nella pallavolo (ma anche in altri sport) il nome del partner sta accanto a quello delle città e cambia ogni volta che cambia lo sponsor. È questo il futuro della sponsorizzazione anche nel calcio?

In conclusione di questo lavoro, si vuole suggerire che per guardare con ottimismo al futuro è forse necessario guardare indietro. Alle radici del gioco, alla sua semplicità e a quanto vanno dicendo i custodi dei valori secolari che hanno fatto del calcio lo sport più popolare. "Il calcio è passione, gioco. Non può essere trasformato in pochi anni in un affare esclusivamente economico", ricorda ancora il responsabile dello sport per il governo italiano, Pescante (Vulpis 2004m: 18), mentre il segretario generale della Fifa Michel Zen Ruffinen osserva che "il futuro di questo sport giace lungo lo stesso sentiero

che il gioco ha percorso per la sua gran parte" (Braghero, Perfumo, Ravano, 1999: 36). Un percorso fatto di 17 semplici regole che le federazioni di 200 paesi del mondo in campo professionistico e milioni di persone su tutti i tipi di terreno osservano.

QUADRO DELLE ABBREVIAZIONI

Ad	Amministratore delegato
Art.	Articolo
Cap.	Capitolo
Cfr.	Confrontare
Cit.	Citato/citati
D.Lgs.	Decreto Legislativo
Dg	Direttore Generale
Fig./Figg.	Figura/figure
GdF	Guardia di Finanza
Infra	Vedi sotto
Km	Chilometri
Lit.	Lire italiane
Man Utd	Manchester United
Mld	Miliardi
Mln	Milioni
MU	Manchester United
NdA	Nota dell'Autore
Op. cit.	Opera citata
PA	*Personal Assistant*
Pag./Pagg.	Pagina/Pagine
Par./prgg./§	Paragrafo/paragrafi/sottoparagrafi

Rel.	Relazione
Tav.	Tavola
Trad.	Traduzione
Usd	Us dollars
Utd	United
Vol.	Volume

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 03/04 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 *fan base* 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 *Product extension* 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 *brand equity*..... 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 *cartoon* 179
Figura III.11 Lazio all'"inglese" 180

Figura III.12 *Añito en le infierno* dell'Atletico Madrid 182
Figura III.13 *Home page* del sito dell'Inter 185
Figura III.14 *Home page* 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 *Megastore* dell'Old Trafford 236
Figura IV.5 Forza Palermo Card 249
Figura IV.6 Pubblicità negozio *on line* 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 *Main* sponsor 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 *Fan base* Manchester United 72
Tavola II.4 Combinazioni di *sponsorship* 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..... 200
Tavola IV.3 Gruppo Manchester United PLC..... 208
Tavola IV.4 Performance finanziaria di Manchester Utd e Palermo 213
Tavola IV.5 Contraffazione U.S. Città di Palermo nel 2004..... 256
Tavola IV.6 *Supportership* U.S. Città di Palermo in Italia..... 263
Tavola IV.7 Supportership U.S. Città di Palermo nel mondo 265
Tavola IV.8 Associazioni siciliane all’estero 266

BIBLIOGRAFIA

AAVV — *Football Money League. The climbers and the sliders*, Deloitte&Touche, Manchester (Inghilterra), 2005

A.T. Kearney — *Playing for profits*, A.T. Kearney, Chicago (Illinois, Usa), 2004

Aaker, David A. — *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, a division of Simon&Schuster, Inc., New York (NY, Usa) (trad. it. in Aaker D.A. *Brand Equity*, Franco Angeli, Milano, 2002)

Andrews, David L. (a cura di) — *Manchester United. A thematic study*, Routledge, Abingdon (Inghilterra), 2004

Benatti, Marco — *Professione Media*, Bridge, Milano, 1991

Braghero Marco, Perfumo Stefano, Ravano Franco — *Per sport e per business: è tutto parte del gioco*, Franco Angeli, Milano, 1999

Brigida Franco, Francia Laura, Baudi Di Vesme Paolo — *La pubblicità in Italia*, Lupetti&Co., Milano, 1993

Cherubini, Sergio
1996 — *Il marketing dei servizi. Per lo sviluppo competitivo e la customer satisfaction*, Franco Angeli, Milano

2003 — *Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti*, Franco Angeli, Milano

Di Stefano, Paolo Maria — *Il marketing e la comunicazione nel terzo millennio*, Franco Angeli, Milano, 2002

Garzanti — *Nuova Enciclopedia Universale, le Garzantine*, Torino, 1998

Kotler Philip, Scott Walter G. — *Marketing Management*, 7ª edizione, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, N.J. (Usa) (trad. it. in Kotler P., Scott W.G., *Marketing Management*, 7ª edizione, ISEDI, Torino, 2001)

Manchester United PLC

2002 — *Annual Report*, Manchester United PLC, Manchester, 2002

2003 — *Annual Report*, Manchester United PLC, Manchester, 2003

2004 — *Annual Report*, Manchester United PLC, Manchester, 2004

Panini

2002 — *Almanacco illustrato del calcio*, Panini, Modena, 2001

2003 — *Almanacco illustrato del calcio*, Panini, Modena, 2002

2004 — *Almanacco illustrato del calcio*, Panini, Modena, 2003

Ricci Barbara, Ugliano Mimmo — *"Campione farò di te una star"*, Franco Angeli, Milano, 2004

Tizian, Franco — *Comunicare. Elementi di tecnica di comunicazione d'impresa*, Zanichelli, Bologna, 1999

U.S. Città di Palermo

2001 — *Bilancio al 30/6/2001*, U.S. Città di Palermo S.P.A., Palermo, 2001

2002 — *Bilancio al 30/6/2002*, U.S. Città di Palermo S.P.A., Palermo, 2002

2003 *Bilancio al 30/6/2003*, U.S. Città di Palermo S.P.A., Palermo, 2003

2004 *Bilancio al 30/6/2004*, U.S. Città di Palermo S.P.A., Palermo, 2004

EMEROGRAFIA

Albanese, Giovanni — "Merchandising sportivo, problemi giuridici e tutele", in www.calcioinborsa.com, aprile 2004, Milano

Arciadiacono, 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 *Italia Oggi* del 10/9/1998, Milano, pag. 24

Lopes Pegna, Massimo — "Al Queens colazione speciale", ne *La Gazzetta della Sicilia*, inserto de *La Gazzetta dello Sport*, 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 *La Gazzetta dello Sport* del 13/1/2005, Milano, pag. 2

Melillo, Nicola — "È l'alba, prepara la bandiera", ne *La Gazzetta della Sicilia*, inserto de *La Gazzetta dello Sport*, dell'11/9/2004, Roma, pag. 1

Merenda, Gianfranco
2004a — "20 Mln di sportivi spendono 8 mln euro per attività", lancio agenzia di stampa *Italpress* del 16/10/2004, Palermo

2004b — "Lo stato del calcio ai raggi X ad Expogoal", lancio agenzia di stampa *Italpress* del 9/12/2004, Palermo

Merlo, Francesco — "Quest'Italia rissosa a misura di tifoso", in *Diario di Repubblica*, inserto de *La Repubblica* del 24/3/2004, Roma, pagg. 36-37

Naccari, Giorgio — "Gadget, Italiani mai più senza", in *Italia Oggi* del 2/11/2004 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 19

Naselli, Andrea — "I gadget del Palermo", in *Italia Oggi* dell'11/11/2003 (inserto *Marketing Oggi*), Milano, pag. 19

Norrito, Massimo
2004 — "Il Palermo diventa un affare", ne *La Repubblica - Palermo* 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