

# Il marketing e la comunicazione nello sport

Lo scenario dell'entertainment business

Prefazione di Gianluca Mazzini

Introduzione di Francesco Perrini

**Enrico Flavio Giangreco**

**NUOVA EDIZIONE  
AGGIORNATA  
E AMPLIATA**



FRANCOANGELI

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Enrico Flavio Giangreco**

# Il marketing e la comunicazione nello sport

Lo scenario dell'entertainment business

Prefazione di Gianluca Mazzini

Introduzione di Francesco Perrini



**FRANCOANGELI**

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

*2a edizione aggiornata e ampliata*

Copyright © 2013, 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Prefazione</b>	
di <i>Gianluca Mazzini</i>	pag. 11
<b>Introduzione</b>	
di <i>Francesco Perrini</i>	» 13
<b>Ringraziamenti</b>	» 17
<b>1. Il marketing e la comunicazione nello sport: un orizzonte strategico</b>	» 19
1. Lo scenario dello sport business	» 19
2. Da società sportive a società di entertainment	» 20
3. Principali tipologie di marketing sportivo	» 21
4. Le categorie di beneficiari del marketing sportivo	» 22
5. Il circolo virtuoso del marketing sportivo	» 23
6. I principali mercati delle società sportive	» 24
6.1. Strategia generale di marketing	» 25
6.2. Strategia specifica di marketing	» 25
7. Un approccio globale al marketing sportivo: i soggetti passivi di marketing	» 27
8. Elementi e aspetti dell'analisi del marketing sportivo	» 28
<b>2. Le relazioni tipiche del marketing sportivo</b>	» 30
1. Il marketing sportivo fra nuove tecnologie e valori	» 30
2. Il potenziamento del marketing sportivo mediante le nuove tecnologie	» 31
3. I rapporti tra le componenti del modello di marketing sportivo	» 33

3.1. Il mercato	pag.	34
3.2. Il sistema informativo	»	34
3.3. Il marketing mix	»	35
3.4. Le limitazioni del modello di marketing sportivo	»	35
4. Il marketing sportivo e le variabili macro-ambientali	»	37
4.1. Ambiente demografico	»	37
4.2. Ambiente culturale	»	38
4.3. Ambiente economico	»	38
4.4. Ambiente politico-legale	»	39
4.5. Ambiente tecnologico	»	39
5. Il marketing sportivo e l'evoluzione della domanda nel mercato dell'entertainment	»	40
6. Rapporto fra mercato e concorrenza	»	41
6.1. Una visione più ampia della concorrenza	»	41
6.2. Gli effetti della globalizzazione sulla concorrenza	»	42
<b>3. Sponsorship e partnership nello sport</b>	»	43
1. La sponsorizzazione sportiva	»	43
2. Dalla sponsorship alla partnership nello sport business	»	44
3. Il processo decisionale degli sponsor dello sport	»	46
3.1. I benefici ricercati dalle aziende sponsor	»	46
3.2. La relazione tra sponsorizzazione e consumatore	»	47
3.3. La valutazione della sponsorizzazione	»	47
3.4. I criteri di selezione delle sponsorizzazioni	»	48
4. Connotati delle sponsorizzazioni di successo	»	50
5. Come negoziare una sponsorizzazione	»	51
6. Durante e dopo la sponsorizzazione	»	52
7. Criticità di una sponsorizzazione per una compagine sportiva	»	53
<b>4. Il rapporto fra lo sport e gli sponsor: come individuare una sponsorizzazione</b>	»	55
1. Il piano di marketing nei confronti degli sponsor	»	55
1.1. Domande per specificare le premesse organizzative	»	56
1.2. Identificazione dei format sponsorizzativi	»	57
1.3. Gli indicatori di efficacia	»	57
1.4. Schema per una proposta di sponsorizzazione di un evento	»	58

2.	Valutare la sponsorizzazione	pag.	58
2.1.	Come monitorare e migliorare lo sponsoring	»	60
2.2.	Cosa fare, cosa evitare	»	61
2.3.	Come fidelizzare lo sponsor	»	61
3.	La collaborazione fra sport e sponsor commerciali	»	62
3.1.	Reciprocità fra sponsor commerciale e club sportivo	»	64
4.	La relazione fra lo sport e gli sponsor tecnici	»	65
4.1.	Il nesso sponsor tecnici-club sportivi	»	66
4.2.	Sponsor tecnici-società sportive: quale crescita?	»	67
<b>5.</b>	<b>Marketing dello sport e promozione</b>	»	68
1.	La variabile promozione	»	68
2.	Gli strumenti promozionali e il marketing sportivo	»	69
2.1.	La pubblicità	»	69
2.2.	La vendita diretta	»	70
2.3.	Le relazioni pubbliche	»	70
2.4.	La promozione delle vendite	»	71
3.	La promozione: come comunicare un messaggio	»	71
3.1.	La promozione: comunicazione bilaterale fra sport e pubblico	»	73
4.	Promozione ovvero come produrre un cambiamento nel consumatore	»	74
5.	La promozione: due questioni interessanti	»	75
5.1.	I meccanismi di difesa del consumatore	»	76
5.2.	La pubblicità subliminale	»	76
6.	Lo sport e la scelta degli strumenti promozionali	»	77
7.	Il rapporto tra complessità di un prodotto, dimensioni del mercato e strumenti promozionali	»	78
<b>6.</b>	<b>Il marketing e la comunicazione degli eventi sportivi</b>	»	81
1.	Categorie degli eventi e modalità di gestione	»	81
2.	I mercati di riferimento degli eventi sportivi	»	83
3.	La segmentazione del mercato dell'evento sportivo	»	84
3.1.	Alcuni criteri di segmentazione	»	86
4.	Il posizionamento dell'evento sportivo	»	87
5.	Obiettivi e target dell'evento sportivo	»	89
6.	Una check list per la gestione della partecipazione del pubblico a un evento sportivo	»	90
7.	Pianificazione di un evento: la swot analysis	»	92
7.1.	Punti di forza	»	93

7.2. Punti di debolezza	pag.	94
7.3. Opportunità	»	94
7.4. Minacce	»	95
8. Pianificare gli imprevisti	»	95
<b>7. Lo sport e la comunicazione</b>	»	97
1. La relazione fra sport e comunicazione	»	97
2. I principi della comunicazione	»	97
2.1. La comunicazione come trasparenza	»	98
2.2. Una garanzia di conoscenza per il pubblico	»	98
2.3. Efficienza ed efficacia del servizio	»	99
3. Gli strumenti della comunicazione	»	99
3.1. La rassegna stampa	»	100
3.2. L'house organ	»	100
3.3. Il comunicato stampa	»	101
3.4. La mailing-list	»	102
3.5. La conferenza stampa	»	102
4. Lo sport: la comunicazione e il governo elettronico	»	103
5. Lo sport: Internet ovvero la rete delle reti	»	104
5.1. Lo sport e la rete delle reti: l'Udinese Calcio apripista nel football italiano	»	105
6. Lo sport, l'interattività e la multimedialità	»	106
7. Lo sport e la strategia della customer satisfaction	»	107
7.1. Un esempio di customer satisfaction: e-Commerce a tutto tondo	»	107
<b>8. Da campione dello sport a testimonial della comunicazione</b>	»	109
1. La buona gestione di un campione dello sport	»	109
2. Definizione del prodotto-atleta	»	110
3. Il ruolo delle aziende	»	111
4. Gli atleti dallo sport allo spettacolo: in principio c'era <i>Il Musicchiere</i>	»	111
5. Comunicazione sportiva e show business: l'impatto dei <i>reality</i>	»	112
6. L'atleta, perfetto testimonial della comunicazione	»	113
6.1. Primo connotato: la capacità tecnica	»	113
6.2. Secondo connotato: la credibilità in pubblicità	»	114
6.3. Terzo connotato: la simpatia	»	115
6.4. Quarto connotato: la notorietà	»	115
6.5. Osservazioni conclusive	»	116

<b>9. Celebrità di un atleta e sponsorizzazione: una questione di sport</b>	pag.	117
1. Il rapporto fra celebrità di un atleta e sponsorizzazione	»	117
2. Le potenzialità delle sponsorizzazioni sportive	»	119
3. La celebrità di un campione dello sport in qualità di “prodotto”	»	120
4. Le cinque leve del <i>marketing mix</i> di un campione	»	121
4.1. La prima leva: il prodotto	»	122
4.2. La seconda leva: il posizionamento del prezzo	»	123
4.3. La terza leva: la confezione	»	123
4.4. La quarta leva: la distribuzione	»	124
4.5. La quinta leva: la comunicazione	»	125
5. Valutare le potenzialità di un testimonial sportivo	»	125
6. L'impegno condiviso fra azienda e testimonial sportivo	»	126
<b>10. Il marketing sportivo specifico delle società calcistiche</b>	»	128
1. La relazione fra marketing e calcio	»	128
2. Il marketing calcistico come sistema equilibrato	»	129
3. Gli attori del marketing calcistico e i loro rapporti	»	131
3.1. Il marketing dei produttori rispetto ai clienti finali	»	132
3.2. Il marketing dei produttori rispetto ai distributori	»	133
3.3. Il marketing dei produttori rispetto agli sponsor	»	133
3.4. Il marketing dei distributori rispetto ai produttori	»	134
3.5. Il marketing dei distributori rispetto agli sponsor	»	134
3.6. Il marketing dei distributori rispetto ai clienti finali	»	134
3.7. Il marketing degli sponsor rispetto ai clienti finali	»	134
3.8. Il marketing degli sponsor rispetto ai produttori	»	135
3.9. Il marketing degli sponsor rispetto ai distributori	»	135
4. Ampliare l'area dei ricavi tramite il marketing calcistico: le politiche di merchandising	»	136
5. Il merchandising calcistico in Italia	»	137
6. La diversificazione del rischio e le scelte di marketing: la gestione dello stadio	»	139
7. Il caso Italia: dalla gestione in concessione dello stadio di proprietà pubblica allo stadio di proprietà	»	140

<b>11. Questioni significative di marketing calcistico</b>	pag.	143
1. La centralità del marketing calcistico	»	143
2. Marketing calcistico e gestione dei diritti televisivi	»	144
2.1. La gestione dei diritti televisivi: norme di riferimento	»	145
2.2. Aspetti economici della gestione dei diritti televisivi	»	146
3. Il marketing calcistico: il canale televisivo tematico	»	148
3.1. L'evoluzione del canale televisivo tematico: la web tv	»	151
4. Il marketing all'orientale del calcio italiano: da Nakata a Nakamura	»	151
4.1. I mercati del Far East: uno scenario di sviluppo per il marketing calcistico	»	154
5. Il calcio e il marketing sociale: il progetto Inter Campus	»	154
5.1. Inter Campus: la filosofia del marketing sociale	»	155
5.2. Inter Campus: l'orizzonte mondiale	»	156
<b>12. Il marketing e la comunicazione nello sport: storie di successo</b>	»	159
1. Il caso d'eccellenza Federica Pellegrini	»	159
1.1. Federica Pellegrini, testimonial di successo	»	160
1.2. Federica, un futuro oltre lo show business	»	162
2. L'intelligenza artificiale nel contesto sportivo europeo: il caso Bundesliga	»	163
2.1. Una strategia più innovativa targata Germania	»	163
2.2. Bundesliga ovvero più intelligenza artificiale	»	164
3. La maglia: quando la passione diventa un business	»	165
3.1. Il Corinthians parla al cuore dei tifosi	»	166
3.2. La Lazio: una maglia speciale per un evento unico	»	166
4. La Formula 1 e la sua evoluzione nel tempo	»	168
4.1. Anticipare i trend per innovare la Formula 1	»	168
4.2. La Formula 1 sempre più entertainment	»	170
5. Considerazioni conclusive	»	172
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	173

---

# Prefazione

di *Gianluca Mazzini*

In un mondo sempre più disordinato e con sempre meno certezze, scosso dai venti di guerra che spirano un po' ovunque, diventa difficile fare previsioni.

Discorso che vale anche per lo sport. Ormai fenomeno di massa che coinvolge milioni di praticanti e miliardi di telespettatori e sempre più strumento globale. Da un lato per le ricadute economiche che genera: dai diritti tv agli sponsor; dall'altro per il coefficiente politico che rappresenta in termini di sportwashing, softpower. Unica certezza: lo sviluppo del prodotto sportivo si dovrà avvalere sempre di più di marketing strategico.

In questo senso diventa fondamentale un'attenta lettura del bel libro di Enrico Flavio Giangreco che illustra le principali chiavi di volta del connubio fra sport, comunicazione e marketing.

Per capire la direzione che sta prendendo il pianeta sport bisogna rifarsi al vecchio adagio investigativo "follow the money".

I brand sportivi dipendono sempre più dallo strapotere economico e da chi lo possiede. Ecco allora lo smottamento dei grandi eventi e dei grandi circuiti verso il mondo arabo e i petrodollari o, per essere più precisi, verso le monarchie del Golfo. Si prenda il "caso scuola" del Qatar. Negli ultimi vent'anni, Doha ha investito sullo sport per attirare l'attenzione internazionale sull'Emirato e renderlo popolare su scala globale, ma al contempo "nascondere" i lati discutibili del regno: mancanza di democrazia, poco rispetto dei diritti umani, sostegno all'integralismo musulmano.

L'essersi aggiudicati i Mondiali di calcio del 2022, tenutisi nella fase conclusiva dello scorso anno, è stato solo il risultato finale di un progetto più che ventennale di investimenti nel settore, che comprende anche l'acquisto di società calcistiche in Europa. L'esempio più lampante è la vicenda del prestigioso club francese del Paris Saint Germain, che nel 2011 è stato acquistato dal fondo sovrano Qatar Investment Authority. Ma non è tutto.

L'Emirato da anni è sede di grandi eventi sportivi: dalla moto GP al golf, passando per il tennis. Tutto questo per richiamare l'attenzione dei mass media.

A Doha è stata anche creata l'Aspire, un'Accademia sportiva all'avanguardia dal punto di vista medico e tecnologico per "coltivare" campioni da affiancare a quelli "importati" da mezzo mondo e mettere tutti nelle migliori condizioni per competere a livello internazionale. I successi di questi atleti sono necessari per dare prestigio internazionale all'Emirato. Il tutto supportato da una potentissima campagna di marketing che ha venduto il "prodotto Qatar" a tutti i livelli. Esempio di scuola subito copiato da altri paesi dell'area come i fratelli-coltelli sauditi.

Tra Doha e Riad ci sono tanti punti di contatto, dalle comuni origine beduine alla medesima lettura del credo islamico (wahabismo), ma anche tanta rivalità e antagonismo. E ora si aggiunge l'emulazione. Si prenda il progetto futuribile denominato "Saudi Vision 2030" che tra le altre cose prevede anche lo sbarco nel calcio europeo. Piano controfirmato dal Principe Mohammad bin Salman e scattato nel 2021 con l'acquisto, dopo non poche polemiche politiche, del Newcastle, squadra della Premier inglese. Operazione finanziata da Pif (Public investment fund). Fondo che ha in cassaforte la bellezza di 430 miliardi, una disponibilità finanziaria superiore anche a quella della Qatar Sport Investment.

Per l'acquisto del club inglese c'è voluta prima la pace formale tra Arabia e Qatar che ha posto fine anche alla pirateria tv. I sauditi, infatti, erano accusati dalla televisione qatarina beIN Sport di proteggere le trasmissioni illegali di partite del campionato inglese, di cui l'emittente di Doha detiene i diritti per il Medio Oriente e il Nord Africa. Ma la strategia sportiva del Regno wahabita ha anche un altro punto di forza: la Qiddiya Investment Company (posseduta al 100% da Pif) che finanzia per i prossimi 20 anni l'Al Nassr (squadra che ha acquistato Ronaldo) e l'Al Hilal, i due principali club calcistici di Riad. Operazione che si inserisce nel fantasmagorico progetto di Qiddiya City che copia ma in dimensione esponenziale l'Aspire Academy di Doha. A 40 chilometri dalla capitale saudita sta nascendo un centro globale per lo sport e l'intrattenimento che si sviluppa su 330 chilometri quadrati, il doppio di una città come Milano. Di questo centro si vuole fare la più grande destinazione turistica sportiva mondiale in grado di ospitare fino a 17 milioni di visitatori l'anno.

A puntare su strategie geopolitiche tramite il marketing non sono solo gli stati ma anche Inter e Milan che vogliono realizzare uno stadio ultramoderno con annessi centro commerciale, hotel, ristoranti, museo e palestre. La morale è semplice: dall'Arabic Football ai club nostrani non si può fare a meno del marketing sportivo. A qualunque latitudine o gradazione.

---

# Introduzione

di *Francesco Perrini*

Nel 2013, mentre mi accingeva a inviare all'editore l'*introduzione* alla prima edizione di questo libro mi era arrivato un messaggio da *twitter* che mi invitava a leggere sul *Corriere della Sera* online un articolo: "Cavani lascia (o resta)? Proposta shock per De Laurentiis" di Carlo Borgomeo. Iniziava così:

Nei giorni scorsi ho partecipato a Milano a un interessante convegno in cui si presentava un prezioso lavoro di Francesco Perrini e Clodia Vurro dell'Università Bocconi su "La misurazione del valore sociale"<sup>1</sup>. Un tema molto attuale e importante per chi, come me, è impegnato a selezionare e sostenere progetti di iniziative nel "sociale". Come caso di studio analizzato in profondità, "Un Campo nel Cortile" progettato e già attuato in diversi territori dalla Fondazione Magnoni di Milano<sup>2</sup>. Questo modello, adottato in via sperimentale dalla Fondazione CON IL SUD con un bando scaduto il 31 maggio scorso, si concretizza nella costruzione di campi di calcetto in periferie urbane o in territori comunque disagiati ed è autosostenibile: infatti, grazie a un *meccanismo finanziario e gestionale rigoroso e improntato alla massima professionalità*, è previsto che questi campi di calcio siano durante il giorno disponibili gratuitamente per i ragazzi dei quartieri e, nelle ore serali, affittati a giocatori paganti<sup>3</sup>.

Il settore del calcio, dunque, rappresenta sempre un'opportunità rara, disponibile al lettore curioso delle dinamiche aziendali, per le "peculiarità" delle società calcistiche; ma soprattutto per il poter *ritornare ai fondamentali della gestione aziendale*. Sono, quindi, numerose le domande la cui

1. Cfr. Perrini F., Vurro C. (2013), *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi*, Egea, Milano.

2. [www.fondazionemagnoni.org/progetti/sport-e-integrazione/un-campo-nel-cortile](http://www.fondazionemagnoni.org/progetti/sport-e-integrazione/un-campo-nel-cortile).

3. <http://buonenotizie.corriere.it/2013/06/07/cavani-lascia-o-resta-proposta-shock-per-de-laurentiis/>.

risposta può essere individuata soprattutto rispolverando *i principi fondamentali di management e di creazione del valore*.

È indubbio che negli ultimi anni si sia assistito a una vera e propria rivoluzione culturale nello sport. La crescita e l'evoluzione delle *società sportive ad alta intensità di business*<sup>4</sup> ha creato la necessità di integrare le tradizionali e – in molti casi – approssimative logiche di gestione con i criteri propri del management delle più complesse società per azioni con scopo di lucro<sup>5</sup>. Oggi per avere successo sportivo è necessaria una cultura manageriale sportiva, per manager e dirigenti dello sport, e, perciò, è importante, sempre di più, conoscere le best practice nazionali e internazionali, ma soprattutto sviluppare le professionalità individuali e del business. L'applicazione degli strumenti e dei principi tipici della gestione d'impresa non può, tuttavia, avvenire in modo acritico. Lo sport ha proprie caratteristiche fortemente distintive e vive di regole proprie: capire le une e le altre è fondamentale per ottenere il giusto mix tra agonismo e spettacolo e per costruire il successo delle società sportive sul campo e fuori dal campo.

Da qui, lo spazio per nuovi strumenti di approfondimento e per il quale è benvenuta la nuova edizione aggiornata di questo libro sul marketing e sulla comunicazione nello sport di Enrico Flavio Giangreco.

Questo volume rappresenta un manuale per l'applicazione di politiche di marketing, merchandising e sponsorship che rendano possibile l'organizzazione di un'offerta del prodotto spettacolo sportivo adeguata alla domanda proveniente dai mercati. L'autore, fra le altre, sottolinea come gli atleti siano, sempre di più, valorizzati in qualità di testimonial delle aziende che, non a caso, decidono di supportare eventi sportivi. Quindi, l'attività di "player management", mirata un tempo alla crescita dal punto di vista fisico e tecnico dell'atleta, si arricchisce di nuove e significative potenzialità legate alla gestione della sua immagine.

L'atleta esercita sui propri sostenitori un ascendente sempre più forte, le cui ricadute in termini commerciali e promozionali sono evidenti a tutti. L'acquisizione delle prestazioni di un atleta dipende da varie motivazioni, alcune delle quali legate alla sfera dell'emotività e dell'irrazionalità. Tuttavia, l'acquisto congiunto dell'atleta e del diritto allo sfruttamento della sua immagine può rendere difendibili, se non addirittura giustificabili an-

4. Si tratta delle società sportive che operano in sport di massa e hanno elevate capacità di generare flussi finanziari intersettoriali (per esempio, le squadre di calcio). Cfr. Piantoni G. (1999), *Lo sport tra agonismo, business e spettacolo*, Etas, Milano.

5. Con la legge 18 novembre 1996, n. 586, è stato consentito alle società di calcio professionistico di assumere la forma di SpA con fini di lucro.

che da un punto di vista strettamente economico<sup>6</sup> le enormi cifre pagate: ciò ha insegnato, per esempio, il caso Neymar che, dieci anni orsono, avendo avuto due offerte più o meno equivalenti da Barcellona (al calciatore 7 milioni di euro netti a stagione per 5 anni e il mantenimento dei diritti di immagine) e Real Madrid (al giocatore 11 milioni di euro netti a stagione ma con la cessione dei diritti di immagine al Real), aveva scelto la prima offerta, apparentemente più bassa, ma per lui più conveniente.

Se spostiamo l'attenzione sul versante delle uscite, la voce che generalmente incide in misura maggiore è quella relativa ai *compensi degli atleti* (e degli allenatori). Ancorare maggiormente gli ingaggi ai risultati conseguiti, consentirebbe alle società di sostenere elevate uscite solo in corrispondenza di successi sportivi e, quindi, di elevati ritorni monetari. In tal senso si è scelto di diffondere il contratto c.d. "a prestazioni", stante la natura stessa delle società sportive, legate ai risultati che si conseguono di stagione in stagione.

Analizzando, invece, l'attivo delle società sportive italiane, ciò che emerge con evidenza, rispetto al confronto con omologhe società straniere, è l'assenza degli impianti e delle strutture, in cui le manifestazioni sportive si svolgono<sup>7</sup>. Gli stadi o i palazzetti dello sport, tranne rari casi, non sono, infatti, di proprietà delle società, che sono al massimo beneficiarie di concessioni da parte degli enti proprietari. Questa situazione ha comportato un mancato sfruttamento delle potenzialità delle strutture immobiliari: impianti che, per le loro caratteristiche, potrebbero diventare fonte continua di consistenti ricavi, ospitando grandi eventi (musicali e non) e attività accessorie a fini promozionali, legate alla società ma non soltanto.

Altro esempio da considerare, infine, è la quotazione. La finale di Champions League del 2013 aveva visto il trionfo del calcio tedesco con la vittoria dell'atteso Bayern di Monaco sulla "sorpresa" Borussia Dortmund. Il Borussia è stata la prima squadra del calcio tedesco a quotarsi in borsa, sul listino di Francoforte, nella prima decade di questo terzo millennio, scelta che le ha consentito di raccogliere risorse per rafforzare il settore giovanile, per ammodernare lo stadio e per acquisire la maggioranza nella società di gestione degli impianti e non già di acquistare calciatori in quel momento in cui si è quotato. Dopo qualche anno ne ha raccolto i risultati, quanto meno economici!

6. Con questo non si vuol dire che l'acquisto di un atleta debba essere valutato alla stregua di un qualunque investimento. Tuttavia, un'attenta valutazione finanziaria può supportare scelte di tipo strategico, consentendo di quantificare i costi e i benefici realmente connessi all'operazione.

7. Ad eccezione della Juventus, del Sassuolo, dell'Udinese e dell'Atalanta, che hanno lo stadio di proprietà, e di alcune società italiane che possono vantare la proprietà dei campi di allenamento e dei relativi immobili.



---

## Ringraziamenti

Il primo ringraziamento, per la disponibilità e gentilezza dimostrata, è giusto che io lo rivolga a due persone amiche: a Gianluca Mazzini, bravissimo Vicedirettore di NewsMediaset, e a Francesco Perrini, brillante Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese all'Università Bocconi di Milano, che mi hanno fatto il grande onore, rispettivamente, della prefazione e dell'introduzione al libro.

Un grazie sincero, d'altronde, è per tutti coloro che, prima di me, hanno analizzato i temi oggetto di questo libro, sviluppando analisi puntuali dalle quali ho preso le mosse per dare origine al mio contributo che ha l'ambizione di essere una sorta di summa del meglio che è stato, in questi anni, proposto relativamente agli argomenti trattati.

Un pensiero è per il mio compianto papà Giorgio Giangreco che mi ha insegnato il valore della libertà, per mio fratello Antonio Giangreco alias "il Prof." e gli amici e colleghi Luca Barbesta, Paolo Bassi, Michele Borrelli, Gabriele Borzillo, Domenico Campa, Paolo Carito, Raffaele Covetti, Giorgio Falsanisi, Mimmo Mazzella, Antonio Palmieri, Luciano Quarta, Carlo Rombolà, Giorgio Rubini, Sal Savastano, Giuseppe Tamborrino, Mimmo Ugliano e Marcel Vulpis, con i quali, nel tempo, ho avuto la possibilità di dialogare anche sulle questioni del marketing e della comunicazione nello sport e sulla necessità che s'imponga, sempre di più, il connotato di una specifica professionalità dei manager sportivi in un'ottica di entertainment business.

*Last but not least*, infine, merita di essere ricordata la mia editor di FrancoAngeli, Benedetta Caccia, alla quale va tutta la mia simpatia e stima.

*A Niccolò,  
augurandogli di cercare,  
sempre, di essere  
il miglior se stesso possibile*

## 1. Lo scenario dello sport business

Lo scenario dello sport business, al quale in questa sede facciamo riferimento, nel nostro Paese si è potuto delineare anche grazie alla legge 586/1996 che rappresenta uno degli effetti della nota Sentenza Bosman della Corte di Giustizia dell'Unione Europea, in data 15 dicembre 1995.

Ciò perché, intanto, la novità più significativa, dal punto di vista delle società sportive, nello specifico calcistiche, introdotta dalla legge 586/1996, è stata la previsione della distribuzione degli utili fra i soci. Si è, dunque, disposto che:

L'atto costitutivo deve prevedere che una quota parte degli utili, non inferiore al 10%, sia destinata a scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico-sportiva<sup>1</sup>.

Questo ha rappresentato una novità rilevante rispetto al fatto che, precedentemente, la legge prevedeva che gli utili dovessero essere interamente reinvestiti nella società per il perseguimento esclusivo dell'attività sportiva. Si è posto, quindi, fine a quella anomalia che consisteva nella previsione di una società di capitali priva di finalità di lucro soggettive.

Oltre che prevedere la possibilità di ripartire gli eventuali utili di esercizio fra i soci, defalcata la quota del 10% da destinare al settore giovanile, la legge 586/1996 ha determinato un effettivo ampliamento dell'oggetto sociale delle compagini sportive, fissando che:

1. Falsanisi G., Giangreco E.F. (2001), *Le società di calcio del 2000*, Rubbettino, Soveria Mannelli.

L'atto costitutivo deve prevedere che la società possa svolgere esclusivamente attività sportive e attività a esse connesse o strumentali.

L'ampliamento dell'oggetto sociale alle *attività connesse o strumentali* ha consentito alle società sportive professionistiche di acquisire nuove fonti di reddito in linea con una visione profit delle stesse.

Le società sportive della penisola, perciò, all'indomani della legge di riforma 586/1996, si sono dovuto confrontare con la verifica di quali fossero le caratteristiche di una serie di nuovi settori economici, al fine di creare possibilità di maggiori introiti. Prendendo spunto, come spesso accaduto in passato, dall'esperienza anglosassone, si sono manifestate anche da noi nuove attività connesse, direttamente o indirettamente, agli incontri sportivi<sup>2</sup>.

## 2. Da società sportive a società di entertainment

L'evoluzione da società sportive a società di entertainment, con la quale hanno dovuto e devono, ancora, fare i conti le compagini sportive del nostro Paese, ha necessitato dell'avvalersi di penetranti politiche di marketing e comunicazione. Ciò perché, nonostante alcune resistenze al cambiamento, si è compreso il significato di intraprendere la strada che porta al *business-spettacolo* e questo per due ordini di motivi tra loro correlati.

- Il primo è che il crescente monte-salario che i club pagano all'intero staff tecnico (allenatore con i suoi collaboratori, membri della squadra) richiede nuove forme di finanziamento. Pensare di amministrare compagini sportive, che generano svariati milioni di euro di fatturato, con i soli proventi derivanti dagli incassi ai botteghini, dalla vendita dei gadget, dagli sponsor o dalla cessione dei diritti televisivi è utopistico. Nello specifico, per quanto concerne il merchandising, i club sportivi italiani, sebbene, dal 2004 in avanti, siano stati maggiormente tutelati che nel passato dalla normativa sul diritto d'autore, devono ancora fare i conti con un mercato nero, il cosiddetto *black market*, molto diffuso e più economico per gli appassionati.
- Il secondo motivo scaturisce dalla necessità per le compagini sportive di offrire una loro immagine al passo coi tempi. Lo sport, quindi, non è più visto come mera attività motoria e ludica, ma come "evento" catalizzatore di spettacoli, sponsor, radio, televisioni e nuovi media, fulcro di politiche di marketing e comunicazione. I numerosi tornei estivi e le presentazioni in pompa magna delle squadre, prima dell'inizio dei diversi campionati, sono esempi di quanto affermato.

2. Giangreco E.F. (2006), *La fabbrica del pallone*, Rubbettino, Soveria Mannelli.

L'evoluzione delle società sportive, sia sotto l'aspetto organizzativo, sia sotto quello strettamente economico, verso modelli di entertainment business induce le medesime ad avvicinarsi alla massa degli appassionati in modo più professionale: costoro non sono più soltanto "tifosi", ma anche "clienti". Sono due i punti chiave di questa politica gestionale:

- offerta al consumatore di un prodotto sport-spettacolo, allo scopo di poterlo soddisfare indipendentemente dal risultato sportivo (quello che accade, da sempre, in Inghilterra per il calcio e in America per la Nba);
- offerta di prodotti-servizi collegati ma non indipendenti rispetto alla natura sportiva della società.

Ogni tifoso è sufficientemente interessato ai dettagli tecnico-sportivi per vedere i match in televisione, ma il suo cuore apparterrà sempre a una specifica squadra:

La fedeltà tribale alla squadra locale trascende ogni altra considerazione. Anche se la sua squadra sta passando un brutto momento e subisce una serie di sconfitte, la fedeltà dell'autentico tifoso continua a essere indistruttibile. È possibile che si lamenti e critichi, ma non abbandona la sua squadra<sup>3</sup>.

È questo il cavallo di battaglia che i club italiani devono sempre di più far proprio per i prossimi anni. Tenendo fermo il concetto sopra richiamato, le società sportive della penisola devono realizzare una piena trasformazione, cioè, in termini di marketing e comunicazione, devono posizionarsi all'interno di una nuova ASA (Area Strategica d'Affari).

Non più semplici club sportivi, ma società del tempo libero in grado di attrarre, oltre la tifoseria, anche gli appassionati e i curiosi.

### **3. Principali tipologie di marketing sportivo**

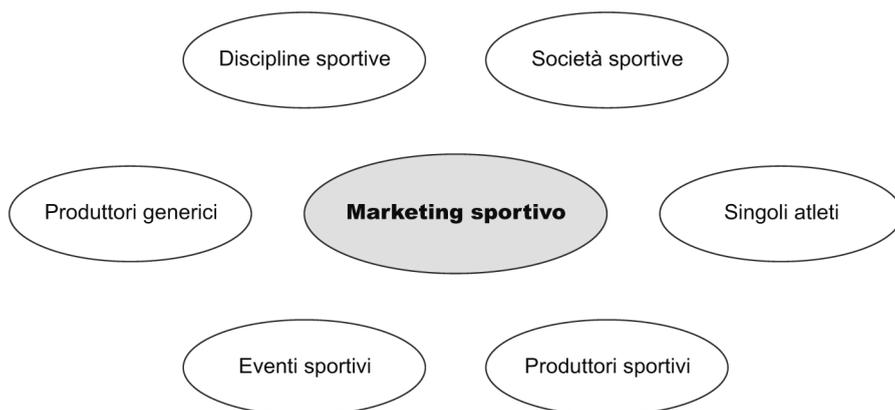
Dalla fig. 1 emerge come le principali tipologie di marketing applicato allo sport siano relative alle società sportive, ma possano riguardare anche altri fattori. Tali fattori sono le discipline sportive, in senso lato, i singoli atleti, i produttori di attrezzature e abbigliamento sportivo, i gestori di eventi sportivi, dalle competizioni continentali fino alle Olimpiadi e ai Campionati del mondo, e i produttori di beni e servizi che ritengono utile,

3. Falsanisi G., Giangreco E.F. (2001), *Le società di calcio del 2000*, Rubbettino, Soveria Mannelli.

nelle diverse forme, associare la loro attività, in termini di capacità di competere sui mercati nazionali e internazionali, a una dimensione sportiva<sup>4</sup>.

L'impatto dello sport e degli accadimenti sportivi, d'altronde, ha una valenza economica che può definirsi di grande rilievo.

Fig. 1 - Principali tipologie di marketing sportivo



#### 4. Le categorie di beneficiari del marketing sportivo

Lo schema, proposto di seguito in fig. 2, ci offre la possibilità di verificare come una corretta interpretazione del marketing sportivo coinvolga una molteplicità di beneficiari, a cominciare dal grande pubblico che comprende gli spettatori delle gare, inclusi quelli a distanza<sup>5</sup>. Ulteriori beneficiari sono le comunità locali e lo Stato, per i ritorni economici connessi allo sport non soltanto in termini di introiti delle scommesse, come accadeva un tempo con riferimento al Totocalcio.

Il marketing sportivo può determinare dei benefici per il turismo e per tutto il mondo dell'indotto: in questo senso, un esempio da citare è l'importanza che in Spagna è stata riconosciuta al golf per attrarre specifici target di turisti internazionali.

Dal marketing sportivo possono indubbiamente derivare vantaggi sia per gli sponsor commerciali e tecnici, sia per i media che hanno possibilità di rivolgersi al pubblico con temi di grande interesse. Anche agenzie e istituti di ricerca possono essere coinvolte in modo molto significativo nelle

4. Cherubini S. (2015), *Marketing e management dello sport*, FrancoAngeli, Milano.

5. Cherubini S. (2015), *Marketing e management dello sport*, FrancoAngeli, Milano.

diverse tipologie di attività che caratterizzano lo sviluppo dell'analisi del mercato sportivo.

Fig. 2 - Le categorie di beneficiari del marketing sportivo



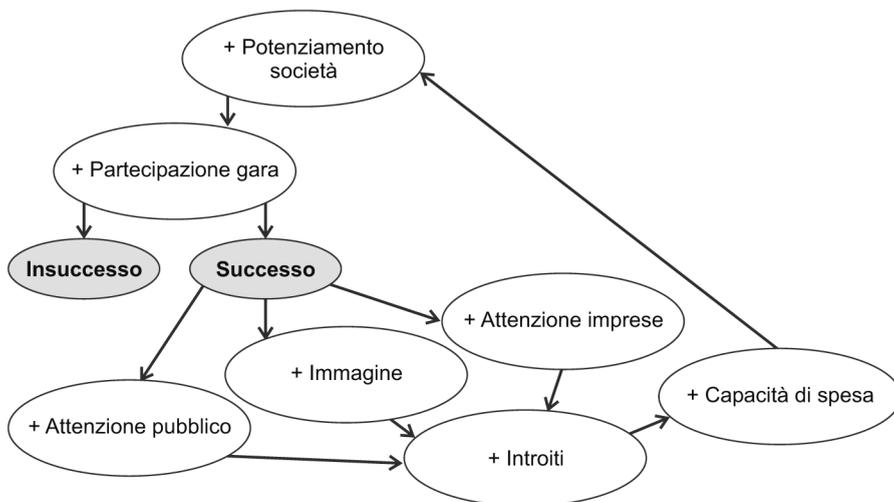
## 5. Il circolo virtuoso del marketing sportivo

Molto interessante da considerare è il circolo virtuoso del marketing sportivo proposto, a seguire, in fig. 3.

Puntualizzare il circolo virtuoso del marketing sportivo ci permette di superare una contrapposizione del passato, priva di senso logico, tra aspetto agonistico e aspetto gestionale<sup>6</sup>: il marketing sportivo rappresenta la conferma che il successo sportivo va a braccetto, ormai chiaramente, con il successo gestionale e organizzativo di una società sportiva.

6. Cherubini S. (2015), *Marketing e management dello sport*, FrancoAngeli, Milano.

Fig. 3 - Il circolo virtuoso del marketing sportivo



Ciò perché il marketing presuppone un buon prodotto e il buon prodotto è il risultato sportivo.

Da quanto affermato deriva chiaramente che il successo sportivo crea attenzione del pubblico, attenzione delle imprese e immagine, dalle quali originano introiti significativi che creano capacità di spesa che, a sua volta, determina il potenziamento della società sportiva sia negli atleti, sia nelle strutture.

Tale potenziamento, in particolare con riferimento agli atleti, consente una partecipazione alla gara migliore, con più probabilità di successo e maggiori ricavi: insomma, un vero e proprio circolo virtuoso.

## 6. I principali mercati delle società sportive

Le società sportive hanno una situazione di mercato complessa, caratterizzata da due componenti:

- il mass market (praticanti; tifosi attivi; tifosi passivi; appassionati della disciplina; sportivi in generale; non interessati);
- il business market (produttori generici-sponsor-marchio; produttori sportivi-sponsor-marchio; editori tv/radio-stampa; pubblicità).

L'ulteriore complessità da gestire per le società sportive consiste nel collegare, tramite una matrice, la distinzione tra mass market e business market a quella tra *domanda primaria* e *domanda secondaria*.

- *Domanda primaria*: la domanda generale relativa a un determinato sport (per esempio il calcio).
- *Domanda secondaria*: la domanda specifica della società sportiva.

È necessario saper gestire contemporaneamente quattro fronti diversi, sviluppando la *domanda primaria* e proteggendo la *domanda secondaria*.

Fig. 4 - I principali mercati delle società sportive



## 6.1. Strategia generale di marketing

Prendendo le mosse da quanto in precedenza affermato, è fondamentale formulare adeguate strategie.

Una strategia generale di marketing può consistere nel mettere in relazione i diversi tipi di sport (calcio, basket, volley, ecc.) con le aree geografiche (regione; business market; mercato nazionale; Europa; continenti; mondo) dove operare.

Ne deriva una griglia “discipline sportive/area geografica” rispetto alla quale si può definire in quale ambito si preferisca operare<sup>7</sup>.

## 6.2. Strategia specifica di marketing

A questo punto, con riferimento a ciascuno degli ambiti che sono stati individuati, si può giungere a formulare una strategia specifica di marketing, rispetto a ogni segmento di domanda preso in considerazione.

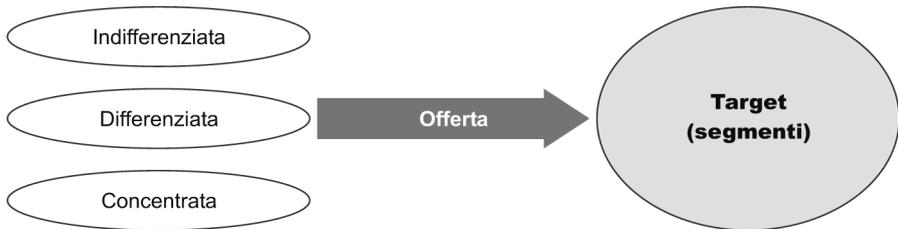
Ciò significa concretamente definire un'offerta costante e puntuale nei riguardi dei segmenti di domanda che sono stati identificati come target, rispetto ai quali sviluppare i molteplici contenuti della strategia di marketing.

7. Cherubini S. (2015), *Marketing e management dello sport*, FrancoAngeli, Milano.

Tale offerta, a seconda delle scelte sviluppate, può essere:

- indifferenziata;
- differenziata;
- concentrata.

Fig. 5 - Strategia specifica di marketing



Punto di approdo di quanto evidenziato è il ritorno alla distinzione fra mass market e business market che consente di identificare le caratteristiche del mass marketing e del business marketing.

Fig. 6 - Le caratteristiche del mass marketing e del business marketing

<b>Mass marketing</b>		<b>Caratteristiche</b>		<b>Business marketing</b>
Grande	←	Numerosità	→	Piccola
Emotive	←	Logiche	→	Razionali
Alta	←	Fedeltà	→	Bassa
Semplice	←	Vendita	→	Complessa
Differenziata	←	Segmentazione	→	Concentrata
Ampia	←	Prestazione (a)	→	Mirata
Coinvolgimento	←	Prestazione (b)	→	Consulenza/Assistenza
Livello/Differenziato	←	Prezzo	→	Analisi Economica/ Concorrenziale
Gravitazionale	←	Distribuzione	→	Customizzata
Pubbliche	←	Relazioni	→	Alte
Pubblicità	←	Comunicazione (a)	→	Promoter
Direct Marketing	←	Comunicazione (b)	→	Immagine

Come puntualizzato nella fig. 6, le caratteristiche del mass marketing e del business marketing sono molto diverse e, quindi, è necessario realizzare diversi marketing<sup>8</sup>. Per esempio, per quanto riguarda il mass marketing, ci si rapporta con milioni di persone e, quindi, la numerosità è molto grande, mentre, con riferimento al business marketing, gli interlocutori sono pochi.

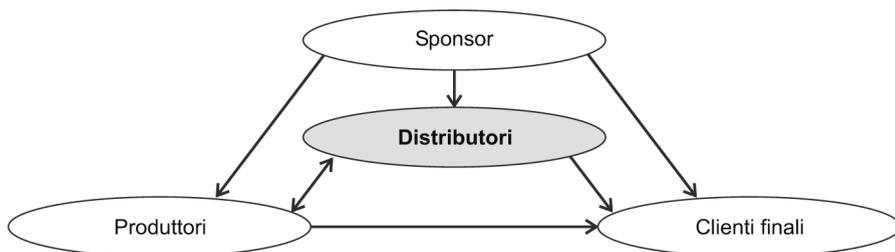
Le logiche per il mass marketing sono emotive, per il business marketing, invece, sono razionali. Relativamente al mass marketing, la prestazione deve essere ampia e con coinvolgimento generale, mentre, nel caso del business marketing, è mirata e con una consulenza/assistenza molto precisa. Gli strumenti di comunicazione, per quanto riguarda il mass marketing, sono principalmente pubblicità e direct marketing, invece, nel contesto del business marketing, si sviluppano azioni tese a valorizzare il contributo economico della prestazione mediante idonei promoter.

È opportuno rammentare che le possibilità del marketing sportivo sono relevantissime, ma affinché tutto sia fatto al meglio, è necessario sviluppare un marketing di tipo assolutamente professionale.

## 7. Un approccio globale al marketing sportivo: i soggetti passivi di marketing

La fig. 7 esprime la rappresentazione dei soggetti passivi di marketing e il sistema di relazioni connesso agli stessi e messo in atto.

Fig. 7 - I soggetti passivi di marketing



Si comprende che, quando ci riferiamo al marketing sportivo, dobbiamo tenere conto di più dimensioni di marketing. Queste dimensioni si po-

8. Cherubini S., Canigiani M. (1998), *Esperienze internazionali nel marketing sportivo*, Giappichelli, Torino.

tenziano e s'intersecano: abbiamo, quindi, un "marketing al quadrato" che consiste in marketing interconnessi.

I soggetti coinvolti sono: i produttori di eventi, i distributori, i clienti finali e gli sponsor.

Ci sono, quindi, tanti marketing quante sono le frecce presenti nella figura precedente che identifica le dinamiche relative ai soggetti passivi di marketing.

Il primo tipo di marketing<sup>9</sup> è quello dei produttori di eventi sportivi verso i clienti finali (pubblico e praticanti). Abbiamo, quindi, il *trade marketing* degli stessi produttori nei confronti dei distributori, come quello delle società calcistiche, negli anni, rivolto alle varie reti televisive.

Un'altra tipologia di marketing è quella dei produttori nei confronti degli sponsor, per la vendita di spazi di ogni genere sul campo di gioco a quelli che diventano importanti finanziatori. Il rapporto fra produttori e sponsor è molto forte, nel senso che il produttore di eventi sportivi offre allo sponsor, oltre agli spazi per la propria immagine sul campo di gioco, anche la garanzia di aver scelto un canale di diffusione efficace.

Dopo il marketing dei produttori impegnati su tre fronti fra di loro correlati (clienti finali, distributori e sponsor), abbiamo il marketing sviluppato dai distributori, come le reti televisive, nei confronti dei clienti finali, per promuovere le proprie trasmissioni sportive, e quello verso gli sponsor finalizzato alla vendita degli spazi che sono destinati alle promozioni nell'ambito delle stesse trasmissioni televisive.

È, inoltre, molto importante anche il marketing di acquisto dei distributori che, aggiudicandosi manifestazioni significative, potranno offrire, a prezzo elevato, spazi di maggiore visibilità agli sponsor.

In conclusione, vi è il marketing degli sponsor, che è attivato per l'utilizzo degli spazi promozionali acquistati sul campo da gioco o inseriti nella trasmissione sportiva.

Queste dinamiche s'intrecciano e si combinano, potenziandosi e creando elementi di fidelizzazione fra i soggetti coinvolti, ma a volte producendo contrasti e contraddizioni, come emerge dalle considerazioni sviluppate nel paragrafo che segue.

## 8. Elementi e aspetti dell'analisi del marketing sportivo

Prendendo le mosse da quella che è la validità complessiva del modello da noi in precedenza proposto, caratterizzato da un'articolazione di diffe-

9. Cherubini S. (2015), *Marketing e management dello sport*, FrancoAngeli, Milano.

renti tipologie di marketing, è, tuttavia, assolutamente corretto verificare come, per ogni specifico sport, si manifesteranno dinamiche particolari, dovute al fatto che la forza, messa in campo dai diversi soggetti, cambia.

Determinate volte, il più forte può essere lo sponsor, in grado così di condizionare tutto il sistema e, dunque, anche, il rapporto fra una manifestazione sportiva e il suo pubblico; a volte, sarà l'asse società sportiva-sponsor a governare il tutto; altre volte, potrà essere la società di distribuzione ad avere il controllo della situazione.

Ciò dimostra come la società sportiva non abbia vita facile, quando vuole impostare il suo marketing e, nel caso di uno sport rivolto al grande pubblico, molto raramente, lo può fare senza tenere in considerazione gli interessi e le logiche degli altri soggetti in gioco.

Dalla fig. 8 che segue, riguardante gli elementi e gli aspetti dell'analisi del marketing sportivo<sup>10</sup>, si può trarre lo spunto per riflettere e utilizzare lo stesso schema proposto, assegnando i pesi e le misure a soggetti e relazioni evidenziate, in maniera tale da poter leggere il circuito, e il marketing che in esso è attivato, attraverso la consapevolezza della pluralità delle forze e delle dinamiche messe in campo.

Fig. 8 - Elementi e aspetti dell'analisi del marketing sportivo



10. Cherubini S., Canigiani M. (1998), *Esperienze internazionali nel marketing sportivo*, Giappichelli, Torino.

### 1. Il marketing sportivo fra nuove tecnologie e valori

È importante valutare quale possa essere il ruolo delle nuove tecnologie rispetto ai valori nell'ambito del marketing sportivo.

Una prima considerazione è il riconoscimento che le nuove tecnologie possano consentire una maggior forza alla comunicazione nei confronti del pubblico.

Facendo riferimento ai soggetti facenti parte del sistema del marketing sportivo, identificati nel precedente capitolo, sembrerebbe che le nuove tecnologie siano coinvolte, soprattutto, nel rapporto tra produttori e distributori di eventi sportivi e clienti finali (spettatori o fruitori). Ciò rappresenta il vero come, d'altronde, è indubbio che quando produttore e distributore si accingono a vendere i loro spazi agli sponsor, vendano loro anche il livello qualitativo della manifestazione e della trasmissione cioè il livello tecnologico raggiunto. In questo caso, la tecnologia, che è parte di una relazione, va a potenziarne un'altra, estendendo il suo effetto a tutto il circuito.

In alternativa, si potrebbe anche pensare che l'innovazione tecnologica possa servire a riequilibrare le forze del circuito sbilanciato, dando maggiore solidità a una relazione debole.

Ciò può accadere nella comunicazione diretta fra produttore e pubblico, come nel caso dei siti delle società sportive, che rivolgono una serie di informazioni al target dei propri supporter, compensando il pesante ruolo del distributore televisivo.

D'altro canto, emerge chiaramente la necessità che si manifesti un buon equilibrio tra tecnologia e valori.

\* Alcuni contenuti di questo capitolo sono tratti, in forma adattata, da Colbert F. (2000), *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano.