

IL MARKETING NELLA GESTIONE DI UNO STADIO MODERNO

di *Stefano Giudice**

SOMMARIO: Introduzione – 1. Perché il marketing è diventato così importante per gli impianti calcistici – 2. *Product extention* – 3. I fattori caratterizzanti il prodotto stadio – 4. L'influenza delle nuove tecnologie – 5. Il *co-marketing* e l'attività di sponsorizzazione – 5.1 L'ultima tendenza: la cessione dei *Naming Rights* – 6. L'evoluzione dei mercati e l'esigenza di una strategia di marketing diversificata – 7. La rivoluzione olandese: il caso Amsterdam ArenA – 8. L'applicazione del *marketing mix* nella gestione dell'ArenA – Conclusioni – Bibliografia

CLASSIFICAZIONE JEL: L83, M31

Introduzione

L'importanza dello stadio è oggi così elevata che le società calcistiche non possono prescindere nel loro divenire gestionale. In tale ottica è fondamentale che sia designato a condurlo, secondo criteri aziendalistici, un *management* dotato della professionalità e del *know-how* adeguati ad amministrare una struttura tanto complessa. «L'obiettivo è quello di coniugare la tutela degli interessi sportivi e del contenuto sociale del servizio con l'efficienza dell'organizzazione. D'altra parte, una gestione degli impianti valida sotto il profilo oltre che sportivo anche economico è indispensabile per il soggetto proprietario, ma diviene una garanzia anche per l'utenza».¹

Dal momento che lo stadio sta modificando la sua funzione storica e si sta trasformando in una struttura atta ad appagare differenti bisogni, non solo connessi

* Dottore in Management per l'impresa (Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano). E-mail stefanogiudice83@hotmail.com. L'autore intende ringraziare sentitamente il Prof. Raul Caruso per il prezioso aiuto nella stesura dell'articolo e il Prof. Alessandro Baroncelli.

¹ Cfr. S. CHERUBINI, M. CANIGLIANI, A. SANTINI, *Il co-marketing degli impianti sportivi*, Franco Angeli, Milano, 2003, 42.

alla fruizione dell'avvenimento sportivo, esso può rappresentare un elemento chiave del marketing di una società di calcio, al quale assegnare un ruolo preponderante nella politica dei ricavi. Dovrebbe essere perciò collocato in un complesso multifunzionale e polisportivo, divenendo fattore indispensabile cui ancorare il patrimonio di una società calcistica, che così non sarà più rappresentato dal solo parco giocatori.

La parte iniziale di questo saggio, nei primi sei paragrafi, illustra come nella prospettiva *marketing-oriented* alcune nuove opportunità sfruttabili sono: le strategie di *co-marketing*, l'attività di *sponsorship* e le possibilità legate allo sfruttamento delle nuove tecnologie. Ne emerge un *modus operandi* indirizzato a massimizzare il potenziale derivante dalla gestione degli impianti, attraverso il *namings*, la pubblicità, le *partnership* e le attività commerciali, creando delle situazioni di vantaggio per tutti.

La seconda parte illustra le caratteristiche peculiari del primo esempio di stadio polifunzionale in Europa: l'Amsterdam ArenA, evidenziando in particolare come viene applicato il marketing nella sua gestione.

1. Perché il marketing è diventato così importante per gli impianti calcistici

La funzione del marketing è oggi essenziale per due motivi: il primo riguarda la ricerca da parte degli investitori di nuovi canali e forme di comunicazione; il secondo è legato allo sviluppo tecnologico, che ha permesso una crescente spettacolarizzazione dell'evento sportivo, consentendo l'ampliamento del pubblico attraverso l'abbattimento dei confini geografici. I *media* e le aziende stanno cercando d'incrementare la loro partecipazione diretta alla realizzazione degli avvenimenti sportivi divenendo *partner* degli organizzatori stessi, con l'obiettivo di avvalersi dell'evento in chiave comunicativa.

Il *management* di uno stadio, considerato come elemento *marketing oriented*, colloca al centro dei suoi interessi la persona, in particolare lo spettatore-cliente (un esempio è quello delle società della *Premier League* inglese, le quali hanno firmato la c.d. 'carta dei tifosi', un documento per salvaguardare gli interessi e le esigenze dei sostenitori e degli spettatori inglesi; l'atto sancisce che il 10% dei posti debba essere assegnato ai *supporter* avversari, ai quali viene riservato lo stesso trattamento dei tifosi di casa).² Si interagisce con diversi soggetti, tra cui le aziende ed i *media* attirati dallo stesso *target* di clientela.

Per ciò che concerne l'Area Marketing della società che gestisce lo stadio, si possono individuare le seguenti funzioni: ricerca ed analisi, vendite, *merchandising* e *licensing*, *customer service* e comunicazione.

La realizzazione di un piano di marketing adeguato alla gestione tecnico-finanziaria di uno stadio, inoltre, dovrebbe essere suddivisa in tre fasi: (1) analitica; (2) strategica; (3) operativa; a loro volta costituite da una gamma di funzioni integrate tra loro ed utili al conseguimento degli obiettivi pianificati.

² I riferimenti sono tratti da www.sportbiz.com (ultimo accesso giugno 2008).

TABELLA 1 – OBIETTIVI DELLE TRE FASI DI UN PIANO MARKETING

fase	obiettivo
Analitica	Organizzare la globalità delle attività di supporto alle scelte aziendali
Strategica	Stabilire l'iter da seguire per lo sviluppo, la differenziazione nel mercato ed il raggiungimento di obiettivi di medio lungo termine
Operativa	Concretizzare nel breve periodo le strategie elaborate e concernenti le leve del <i>marketing mix</i>

2. *Product extention*

La *product extention* rappresenta un metodo indirizzato a cogliere tutte le varie occasioni di *business* e a differenziare le fonti di ricavo, al fine di ampliare il prodotto verso possibilità e mercati sconosciuti, « [...] consentendo al management delle società di:

- *introdurre un marketing mix idoneo a soddisfare meglio le esigenze del pubblico e degli investitori;*
- *costruire, sviluppare e diffondere una brand image più efficace;*
- *integrare la funzione di marketing con le altre funzioni aziendali;*
- *garantire sia la vitalità economica del club, sia il soddisfacimento dei bisogni del consumatore-tifoso e del cliente-azienda».*³

TABELLA 2 – TIPOLOGIA DI PRODOTTI E SERVIZI OFFERTI

(DATI ESPRESSI IN %)

PRODOTTI E SERVIZI	SERIE A	PREMIER LEAGUE	ITALIA	INGHILTERRA
Prenotazione posti con carta di credito	18,75	100,00	2,64	85,94
Negozi <i>merchandise</i> del club	68,75	100,00	23,70	95,15
Ordini per corrispondenza del <i>merchand</i>	43,75	100,00	9,83	78,58
Sito <i>Internet</i>	93,75	84,62	35,12	61,57
<i>Gadgets</i> e <i>mascotte</i>	68,75	92,31	37,99	90,86
Visite alle strutture/impianti sportivi	43,75	92,31	11,33	73,95
Rivista/ <i>house organ</i>		84,62		64,31
Affitto campo sportivo		38,46		51,90
Ristorante		76,92		62,50
Sale per i soci		53,85		65,71
Sale per conferenze		76,92		79,55
<i>Hospitality Box</i>		76,92		62,11
Bar		61,54		80,68
Palestra		7,69		14,62

³ F. RUBINO, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli, Milano, 2004, 109.

Per raggiungere tale scopo i club italiani, che per tanti anni si sono contraddistinti per l'arretratezza ad attuare penetranti politiche di marketing, hanno preso spunto dall'esperienza anglossassone, dove le squadre hanno saputo diversificare la loro offerta non solo per i servizi tipicamente connessi al mondo del calcio, ma altresì per una gran parte di quelli accessori e complementari. In Inghilterra, infatti, tutte le società offrono la possibilità di prenotare i biglietti con carta di credito e di effettuare ordini per corrispondenza riguardanti gli articoli del *merchandising*; per non parlare dell'opportunità di visitare gli impianti sportivi e i negozi ufficiali dei club, passando anche per l'utilizzo del ristorante e l'affitto delle sale conferenze o degli *hospitality box*. Tutte queste attività sono ancora lungi dall'essere implementate ad ampio raggio a livello italiano.

Gli inglesi del Bolton Wanderers, ad esempio, hanno introdotto per i loro tifosi la carta multiservizi, che offre numerose possibilità. La tessera-abbonamento allo stadio, oltre ad essere ricaricabile per effettuare compere all'interno del medesimo, fornisce ai *supporter* l'opportunità di raccogliere punti-fedeltà negli esercizi convenzionati e di farne uso dentro l'impianto, di rivendere i singoli incontri non sfruttati dell'abbonamento e di adoperare la carta come moneta elettronica, ad esempio per partecipare alle lotterie.

Per la società vi è la possibilità di registrare i dati sui comportamenti d'acquisto e sulle presenze allo stadio dei propri sostenitori, permettendo così azioni di *co-marketing* con vari tipi di attività commerciali.

3. *I fattori caratterizzanti il prodotto stadio*

È basilare per il *management* la pianificazione e il perseguimento di quattro categorie di obiettivi: (1) economici; (2) sociali; (3) ambientali; (4) fisici. Solo con un *mix* di siffatte componenti lo stadio potrà sviluppare in modo efficiente il suo potenziale verso la totalità delle platee di riferimento.

Gli obiettivi economici riguardano principalmente gli investimenti necessari per garantirne lo sfruttamento, in aggiunta a quelli utilizzati per concepirlo e per realizzarlo. Bisogna lavorare dunque sui servizi, perché il traguardo ultimo riguarda la generazione d'interesse e la soddisfazione dei clienti (sia aziende che semplici spettatori), che creeranno ricavi.⁴

Per gli obiettivi sociali, è un dato di fatto che durante i grandi avvenimenti sportivi internazionali come i Mondiali, gli Europei e la finale di Champions League, la stragrande maggioranza degli spettatori non può essere presente all'interno dell'impianto. Di conseguenza, quando si effettua la progettazione è importante ricordare che ci si rivolge a due categorie di pubblico: quelli che assistono dal vivo all'evento e quanti lo seguono soprattutto attraverso i nuovi mezzi di comunicazione

⁴ «L'investimento necessario per realizzare un impianto è a fecondità differita, cioè l'investimento viene realizzato ma i risultati derivanti si ottengono nel tempo, generalmente [...] nel medio-lungo periodo». Cfr. S. CHERUBINI, M. CANIGIANI, A. SANTINI, *Il co-marketing degli impianti sportivi*, cit., 14.

(*pay per view, Internet, video on demand, wireless*).

Un esempio significativo è quello del Bayern Monaco. Il club tedesco, che gioca nella futuristica Allianz Arena, ha messo a punto un *format* speciale per la cartellonistica a bordo campo, dando risalto alle *partnership* con il suo *pool* di *sponsor*. Un *team* di registi televisivi, inoltre, ha esaminato la rotazione dei marchi e l'angolazione delle riprese. Il rettangolo di gioco è stato così trasformato in un'arena nella quale lo spettacolo è rappresentato dall'incontro di calcio. La visibilità delle insegne dura tra i 40 ed i 120 secondi, valorizzando al massimo la zona delle porte o dei calci d'angolo, senza dimenticare l'utilizzo sempre più esteso dei *banner* pubblicitari tridimensionali.⁵

Riguardo gli obiettivi ambientali, la decisione di collocare un impianto all'interno di un contesto adeguato crea visibili vantaggi dal punto di vista economico e territoriale. Raggiungere gli obiettivi fisici, invece, vuol dire incrementare il livello di confort degli spettatori soprattutto attraverso due vie d'intervento: quella di tipo tecnologico, tra cui l'installazione di postazioni telefoniche multifunzionali e di servizi per il controllo del flusso di persone; quella della cura degli individui e del loro modo di 'vivere' l'impianto sin nei dettagli, come la dotazione di sedili ergonomici, la semplicità dei pagamenti al suo interno, l'offerta di servizi differenti ed utilizzabili dalla globalità delle fasce di pubblico.

Fattori critici per un'amministrazione corretta e bilanciata di un impianto sono anche i costi di gestione, tanto importanti da poterne determinare il successo economico e gestionale o il fallimento.

Al giorno d'oggi la sfida è arrivare ad un impianto innovativo ed efficiente, riuscendo a contenere i costi; la previsione, il controllo ed il governo di queste voci sono essenziali per mantenerlo in vita anche nel futuro ed è basilare che l'analisi di marketing le valuti per determinare la gestione più adeguata e coerente con gli obiettivi prestabiliti.

L'intenzione odierna è di rendere la struttura un'area aperta e visitata in maniera stabile durante tutto il corso della settimana; il calcio continua a rappresentare il *core business*, ma non rimane l'esclusiva sorgente d'introiti.

TABELLA 3 – LINEE DI SVILUPPO PER RENDERE UN IMPIANTO MULTIFUNZIONALE

sviluppo	conseguenze
Tempo	Apertura della struttura in maniera stabile durante tutto l'anno
Spazio	Impiego della zona in modo diversificato
Spettacolo	Realizzazione di attività di <i>entertainment</i>
Commercio	Costruzione di grandi centri commerciali e di negozi per il <i>merchandising</i>

⁵ Cfr. M. VULPIS, *Il calcio si allea in nome del business*, in *Italia Oggi*, 15/10/2002.

L'impianto assume le caratteristiche della multifunzionalità, seguendo quattro linee di sviluppo: (a) il tempo; (b) lo spazio; (c) lo spettacolo; (d) il commercio.

La sua gestione necessita principalmente di due attività: la conduzione e l'organizzazione. La prima include il *facility management*, cioè l'insieme di tutte quelle attività indirizzate a conservare in ottime condizioni l'impianto, a mantenerlo appetibile dal punto di vista del marketing e a offrire servizi di sostegno per l'organizzazione degli avvenimenti (sicurezza, *public relation*, marketing dell'evento, *ticketing*, *hospitality*, *merchandising*).

La capacità di pianificare in maniera ottimale l'attività di marketing, di porre in essere obiettivi perseguibili, d'integrare tra di loro le attività, permette di dar vita ad un circolo virtuoso in grado di portare ad un esito positivo nella gestione dello stadio. Dunque l'attenzione deve focalizzarsi sul processo di messa a punto del *budget*, il c.d. processo di *budgeting* e non tanto sul semplice documento contabile.

4. *L'influenza delle nuove tecnologie*

Lo sviluppo tecnologico è una parte integrante ed essenziale delle nuove strutture⁶ e non può essere trascurato da una dirigenza che persegue una gestione economicamente efficiente ed efficace del prodotto stadio. La realizzazione delle piattaforme *pay-tv* e del digitale terrestre ed il successivo notevole accrescimento dei diritti Tv pagati alle società hanno condizionato in misura considerevole la struttura e l'utilizzo degli impianti. Le necessità della televisione implicheranno sempre più la progettazione e la realizzazione di stadi più piccoli e con le tribune il più possibile vicine al campo da gioco. «*La tecnologia assume un ruolo chiave nel conferire flessibilità e versatilità a queste grandi strutture, [...] per poter soddisfare le esigenze organizzative delle diverse tipologie di manifestazioni*».⁷

Un esempio significativo è lo stadio di Sapporo in Giappone, ideato ed edificato in occasione dei Mondiali del 2002 (tenutisi in Corea del Sud e Giappone). La sua caratteristica distintiva riguarda il terreno da gioco. Quest'ultimo, di 120 x 84 m, è stato adagiato su cuscinetti d'aria posti all'esterno, i quali danno la possibilità di spostarlo ad una velocità di quattro metri al secondo. Al fine di condurre il manto erboso dentro lo stadio furono predisposte due grandi aperture posizionate sotto le tribune, che permettono d'introdurlo per lo svolgimento delle partite. Al termine del *match* viene ricondotto all'esterno onde lasciare libero l'impianto, in modo da poter ospitare altri eventi sportivi e non. Ciò consente al terreno da gioco di preservarsi da danneggiamenti, con il vantaggio di essere sempre in ottime

⁶ «*La tecnologia è sicuramente un fenomeno di progresso ed il progresso non si arresta, deve solo essere accompagnato e gestito. Presuppone organizzazioni e persone capaci di farlo, avendo la lungimiranza del futuro ma la consapevolezza del presente. [...] Non si tratta tanto di frenare questa invasione ma di renderla produttiva per tutti: organizzazioni sportive, media, aziende, spettatori, praticanti*». Cfr. S. CHERUBINI, M. CANIGIANI, *Media e co-marketing sportivo*, Franco Angeli, Milano, 2000, 17.

⁷ S. CHERUBINI, M. CANIGIANI, A. SANTINI, *Il co-marketing degli impianti sportivi*, cit., 45.

condizioni.

La tecnologia applicata ad un impianto implica anche l'incremento della soddisfazione sia dei frequentatori abituali che di quelli occasionali, poiché viene percepito come più vicino al cliente e adatto ad appagare i suoi bisogni e le sue aspettative. È un fattore essenziale, inoltre, per poter sviluppare politiche di *co-marketing* e attività di *public relations* nei confronti dei *partner*, degli *sponsor*, delle aziende e degli investitori, permettendo d'installare sale per conferenze, per *meeting*, per promozioni e per ricevimenti, oltre ad *hospitality box* e *suite* all'avanguardia, efficienti ed equipaggiate dei più moderni confort.

L'area dei servizi registra le novità più significative, come l'innovativo progetto *Wireless Arena*. La proposta è stata messa a punto da H3G in collaborazione con la società dell'Internazionale, per realizzare un servizio personalizzabile che permetta ai vari segmenti di clientela (addetti alla sicurezza, giornalisti, spettatori), mediante l'utilizzo di un computer palmare con tecnologia *Wi-Fi*, di usufruire di varie possibilità.

Un altro sistema degno di attenzione è il *Dial4snax*, che permette di effettuare ordinazioni di articoli del *F&B* e del *merchandising* dalla propria postazione, ottenendone la consegna presso la medesima, durante l'evento.

La prima sperimentazione di questa innovazione è avvenuta presso il Qualcomm Stadium (che ospita la squadra di football americano dei San Diego Chargers) e dà la possibilità di offrire nuovi servizi di *mobile-commerce*, accrescendo l'esperienza degli spettatori. Un'ulteriore possibilità a disposizione dei clienti è quella di poter inviare le richieste anche prima dell'evento, mediante *Internet*, stabilendo non semplicemente i prodotti voluti ma addirittura l'ora della consegna.⁸ Il vantaggio di una tale novità è di livellare i picchi delle ordinazioni che si registrano durante gli intervalli delle manifestazioni sportive.

Un servizio addizionale offerto dalla *Dial4snax* è il *Suite Shop*, che permette ai clienti delle *luxury suite* di ordinare gli articoli del *merchandising* e del *F&B* utilizzando il *monitor* televisivo standard.⁹ Altri esempi di tecnologia applicata ad uno stadio sono il controllo elettronico degli accessi e la progettazione dello stesso tramite simulazioni al computer (*design* dell'impianto, *fire engineering*, struttura del campo da gioco).

5. Il co-marketing e l'attività di sponsorizzazione

Per *co-marketing* si intende « [...] il processo mediante il quale due o più operatori, privati o pubblici, [...] svolgono in partnership una serie di iniziative di marketing [...] al fine di raggiungere obiettivi di marketing [...] attraverso la soddisfazione

⁸ L'ordinativo viene girato al punto di ristoro più vicino, dando l'opportunità al consumatore di risparmiare tempo e denaro ed al gestore del servizio di sostenere un minore costo di amministrazione (risparmiando sulle operazioni, sul tempo, sul personale), insieme ad un incremento delle transazioni.

⁹ Per approfondimenti si veda www.dial4snax.com (ultimo accesso Giugno 2008).

dei consumatori».¹⁰

Alla base di questo approccio vi è la presa di coscienza che la ricerca costante del miglioramento e della soddisfazione del cliente possono essere conseguite solo in parte se si agisce da soli. In un mercato sempre più competitivo la singola organizzazione trova difficoltà a raggiungere in maniera isolata il proprio *target* di riferimento.

L'instaurazione e lo sviluppo di relazioni di cooperazione richiede dei processi di adeguamento vicendevole, di coordinamento e di condivisione, che permettono l'interazione delle risorse e delle attività degli attori coinvolti, dei processi di apprendimento reciproco, nonché di un avvicinamento culturale tra le parti, anche se è fondamentale che le diversità siano preservate e rispettate.

Tra i fattori di successo di un'iniziativa di *co-marketing* vi sono il livello di organizzazione dello *sponsee*, la disponibilità di una struttura organizzativa dedicata, la conoscenza delle problematiche organizzative e la compatibilità di traguardi tra lo *sponsor* e lo *sponsee*. Nel caso di uno stadio di calcio, quindi, i soggetti che possono venir coinvolti in un'attività di *co-marketing* fanno parte di categorie parecchio eterogenee tra loro: società sportive, enti pubblici, comunità locali, spettatori, *sponsor* tecnici e commerciali, atleti, *media* ed imprese. Questo implica anche una varietà di relazioni contrattuali.

Nell'attività di *sponsorship*, ad esempio, le tipologie contrattuali più importanti sono la sponsorizzazione tecnica, di club, dei singoli e degli eventi. Tutti questi accordi sono sviluppati come bilaterali: il soggetto sponsorizzato (lo *sponsee*) si impegna a diffondere il *brand* ed in maniera indiretta i prodotti ad esso connessi, fino al punto di cambiare la propria denominazione come nei casi di cessione dei *naming rights* degli stadi.¹¹ Un'innovativa modalità di sponsorizzazione è la *Digital Sponsorship*, mediante la quale un'impresa associa il proprio *brand*, utilizzando tecniche digitali, alla trasmissione in via telematica di un determinato evento, grazie all'utilizzo di supporti pubblicitari virtuali presenti sui *media*. Le due forme principali di quest'attività sono il *Virtual Advertising*, cioè l'insieme delle tecniche digitali che permettono di mostrare ai soli telespettatori gli *sponsor* in maniera statica o dinamica e la *Web Television Sponsorship*, che dà la possibilità allo *sponsor* d'instaurare un contatto attivo con il telespettatore mentre gode dell'evento, sino a stimolarlo all'acquisto virtuale, sfruttando la convergenza dei mezzi di comunicazione come l'*e-commerce*.

La *Digital Sponsorship* si pone come punto d'incontro tra la tecnologia avanzata ed i bisogni delle imprese: i vantaggi conseguibili concernono il *targeting* (la tipologia di messaggio può essere cambiata in funzione del *broadcast* emittente),

¹⁰ S. CHERUBINI, M. CANIGIANI, *Il co-marketing sportivo. Strategie di cooperazione nel mercato sportivo*, Franco Angeli, Milano, 2000, 18.

¹¹ Per misurare la validità di un intervento di sponsorizzazione è indispensabile conoscere le caratteristiche di coloro che si recano allo stadio, tali conoscenze permettono al gestore di esercitare un'influenza estremamente rilevante sulle imprese nella fase di trattativa. Per la determinazione del prezzo da pagare per ottenere la sponsorizzazione, invece, diventa fondamentale individuare gli spazi che l'organizzazione può mettere a disposizione degli *sponsor* stessi.

l'uso di nuove superfici (la presenza degli *sponsor* può avvenire su supporti virtuali aggiuntivi al campo da gioco, oggetti volanti, cartelloni), l'opportunità di sfruttamento di qualsiasi spazio da parte di più investitori ed infine l'ideazione e la realizzazione d'interventi animati, tridimensionali e dotati di effetti speciali.

Grazie al *virtual marketing* gli spazi cedibili dai gestori degli stadi crescono del 30%. I punti di forza per l'azienda sponsorizzatrice diventano la 'targetizzazione' del messaggio a livello geografico, un'informazione con grande impatto visivo, una più intensa programmazione e controllo nella messa a punto del messaggio; per lo *sponsee*, invece, si crea un più elevato giro d'affari per la cartellonistica a bordo campo, s'incrementa il numero degli spazi vendibili agli *sponsor*, si migliora lo spettacolo a livello visivo e la comprensione dell'avvenimento agonistico. Esistono però anche elementi di criticità, tra cui gli elevati costi di acquisizione, il rispetto di alcuni vincoli normativi a livello nazionale, internazionale e sportivo ed un apprezzamento non sempre elevato da parte dei telespettatori.¹²

Innovativa in questo settore è stata la Lazio, il precursore in Italia nella sperimentazione di tale sistema su di un incontro trasmesso in diretta televisiva (Lazio-Vitoria Guimaraes della Coppa Uefa 1997-98). La Lazio ha quindi potuto vendere i medesimi spazi pubblicitari a più operatori, diversificando la trasmissione a seconda del Paese in cui l'incontro veniva diffuso o perfino differenziandola in base alle varie regioni di una stessa Nazione. In questo modo il club mirava anche a conseguire la valorizzazione delle sponsorizzazioni internazionali, che le avevano permesso di privilegiare, all'interno delle negoziazioni riguardanti la cessione degli spazi pubblicitari virtuali dello stadio Olimpico, gli *sponsor* dei paesi di origine dei suoi giocatori.

5.1 *L'ultima tendenza: la cessione dei Naming Rights*

Tra gli strumenti a disposizione dello sport marketing il *venue sponsor* è quello che sta attualmente osservando un *trend* di crescita di tipo esponenziale. Soprattutto nell'ultimo lustro un numero crescente d'impresе ha deciso di approdare nell'industria sportiva, acquisendo i *naming rights* degli stadi. L'accordo tipo prevede che una determinata azienda leghi il suo nome (ma anche quello di un suo marchio o di un suo prodotto) a un impianto sportivo per un certo numero di anni.

I precursori in questo campo sono stati gli USA. Lo stadio che per primo ha preso il nome di uno *sponsor* è stato lo Sportsman's Park di St.Louis, della squadra di baseball dei Cardinals, che nel 1953 divenne Busch Stadium dal nome dell'azienda proprietaria del marchio Budweiser. Attualmente, in America, delle 121 squadre che giocano nei vari campionati sportivi professionistici (dal football al basket, dal baseball all'hockey su ghiaccio) ben 83 presentano il nome

¹² Nonostante questi fattori di ostacolo, la tecnologia permette di effettuare misurazioni più attente e più precise dei risultati ottenuti, grazie, ad esempio, alle indagini sull'ascolto, ai dati sulle vendite assicurate tramite questo canale e ad un più intenso studio delle politiche di programmazione e di segmentazione della visibilità del marchio appartenente all'impresa *sponsor*.

dell'impianto associato a quello di uno *sponsor*. Dal punto di vista economico il contratto più ricco è quello tra la squadra di *football* degli Houston Texans e la Reliant, colosso statunitense in campo energetico, che versa 300 milioni di dollari per 30 anni.¹³

Le motivazioni che portano alla scelta di sponsorizzare un'infrastruttura sportiva sono essenzialmente due: la più rilevante *brand exposure* ed il minor rischio di *feedback* negativi in termini d'immagine. Fare da *sponsor* ad un impianto vuol dire 'essere in vista' 365 giorni l'anno e poter raggiungere anche *target group* differenti da quelli che ci si è prefissati; inoltre è particolarmente basso il rischio del *venue sponsor*, fattore molto importante poiché ogni operazione fondata sulla *transfer image* (tra *sponsor* e *sponsee*) vede nel pericolo di 'sporcarsi' l'immagine il maggior nemico per la riuscita dell'accordo.

L'opzione *venue sponsor* sembra, pertanto, la risposta più adeguata per quelle imprese che hanno come obiettivo un ampio *target group*, poiché non prestabiliscono specifiche finalità di definizione valoriale della propria marca al di là della logica prioritaria di aumento della *brand awareness*. Un altro elemento non secondario riguarda la capacità di queste aziende d'investire in maniera cospicua, alla luce delle cifre che caratterizzano tali operazioni.

Per il calcio, al fine di avere un'idea della pratica del *naming*, è necessario analizzare i cinque principali mercati a livello europeo: Bundesliga (Germania), Premier League (Inghilterra), Liga (Spagna), Ligue 1 (Francia) e Serie A (Italia). Dei 98 club che partecipano a questi campionati (18 per la Bundesliga e 20 per gli altri quattro tornei) solamente 17 hanno deciso d'intraprendere quest'opzione commerciale; ben 12 di essi (circa il 70%) sono raggruppati in Germania, che rappresenta il *benchmark* in questo specifico segmento.

Il mercato tedesco è al primo posto tra quelli europei in tema di diritti sul nome degli impianti da gioco: sulle 18 squadre che nel 2007-2008 hanno preso parte alla Bundesliga, ben 12 (il 66,6%) hanno ceduto i *naming rights* del proprio stadio. Analizzando tale situazione si nota che la cessione dei diritti del nome non è una scelta effettuata esclusivamente dalle società minori per incrementare i ricavi del settore commerciale, ma un'opzione adottata a prescindere dalle dimensioni del club.

Tra le squadre che possiedono un *venue sponsor* troviamo quelle storiche come il Bayern Monaco (Allianz Arena), l'Amburgo (HSH Nordbank Arena) ed il Bayer Leverkusen (BayArena), grandi (un po' decadute) come il Borussia Dortmund (Signal Iduna Park), società in grande ascesa tipo lo Stoccarda (Gottlieb Daimler Stadion) e lo Schalke 04 (Veltins Arena) ed infine compagini più piccole: Norimberga (Easycrredit Stadion), Wolfsburg (Volkswagen Arena), Bochum (Rewirpower Stadion), Hannover 96 (AWD Arena), Eintracht Francoforte (Commerzbank Arena), Arminia Bielefeld (Schüco Arena).

Solamente nel caso del binomio Wolfsburg-Volkswagen, il *venue sponsor*

¹³ Cfr. P. COLLINA, *Lo sponsor battezza lo stadio e riempie le casse dei club*, in *Il Sole 24 Ore*, 8/05/2007.

coincide con il *main sponsor* (*jersey-sponsor*). Il marchio tedesco del settore *automotive* ha scelto di legarsi a filo doppio al club biancoverde, perché Wolfsburg è la città dove la Volkswagen è nata ed ha tuttora il proprio quartier generale.

Tra i settori merceologici maggiormente coinvolti in tali attività di sponsorizzazione la *leadership* appartiene a quello dei servizi, che riguarda 7 *company* sulle 12 complessive (Allianz, AWD, Commerzbank, Easycrédit, HSH Nordbank, Rewirpower, Signal Iduna). Le rimanenti fanno parte del settore industriale: Bayer (chimica-farmaceutica), Daimler Benz e Volkswagen (*automotive*), Schüco (pannelli solari) e Veltins (*beverage-beer*).

L'esempio più importante è comunque quello dell'Allianz Arena. Il Gruppo Allianz, infatti, fornitore di servizi finanziari, ha sborsato una cifra pari a 80 milioni di euro, circa il 25% della spesa totale di 340 milioni di euro sostenuta per costruire lo stadio, al fine di ottenere i *namings rights* per 30 anni.

Il mercato inglese invece è attualmente di dimensioni minori rispetto a quello della Germania. Nella Premier League soltanto 3 squadre delle 20 partecipanti (il 15%) hanno venduto i diritti sul nome del proprio impianto: Arsenal (Emirates Stadium), Bolton Wanderers (Reebok Stadium) e Wigan Athletic (JJB Stadium). La caratteristica del mercato d'Oltremarica è che 2 dei 3 *team* presentano una coincidenza totale tra *jersey-sponsor*, *technical sponsor* e *venue sponsor*. Fa eccezione la compagine londinese dei *Gunners*, che esibisce Fly Emirates sia come *jersey-sponsor* che come *venue sponsor* (investimento globale di circa 150 milioni di euro in 15 anni), mentre ha assegnato alla statunitense Nike la fornitura tecnica.

La JJB (marchio della grande distribuzione organizzata nel settore *sportswear*) e Reebok (brand di *sportswear*), al contrario, hanno scelto d'investire rispettivamente sul Wigan e sul Bolton, nel ruolo di *total sponsor*. Questa soluzione garantisce una *exposure* superiore, ma richiede un impegno economico molto più gravoso.

Il Reebok Stadium, considerato il prototipo di una nuova generazione d'impianti sportivi, è stato il primo del Regno Unito intitolato ad uno *sponsor*; il direttore commerciale del Bolton Wanderers, Gareth Moores, ha dichiarato: «*Il Reebok Stadium può essere considerato l'anno zero di un nuovo ciclo, da quella data è cambiato radicalmente l'approccio marketing delle squadre inglesi. Si è capito che anche l'impianto casalingo poteva diventare una nuova fonte di ricavi. Il Bolton ha una caratteristica unica su scala continentale. Reebok, infatti, è title-sponsor dello stadio, main partner della squadra e sponsor tecnico della maglia*». ¹⁴

¹² Nonostante questi fattori di ostacolo, la tecnologia permette di effettuare misurazioni più attente e più precise dei risultati ottenuti, grazie, ad esempio, alle indagini sull'ascolto, ai dati sulle vendite assicurate tramite questo canale e ad un più intenso studio delle politiche di programmazione e di segmentazione della visibilità del marchio appartenente all'impresa *sponsor*.

¹³ Cfr. P. COLLINA, *Lo sponsor battezza lo stadio e riempie le casse dei club*, in *Il Sole 24 Ore*, 8/05/2007.

¹⁴ M. VULPIS, *Il calcio si allea in nome del business*, in *Italia Oggi*, 15/10/2002.

L'Emirates Stadium, che ospita i *match* casalinghi dell'Arsenal, è costato circa 573 milioni di euro, dei quali 150 sono stati versati dalla compagnia aerea del Dubai, la Fly Emirates, che ha acquistato i *naming rights* dell'impianto,¹⁵ altrimenti noto come Ashburton Grove, fino al 2016.

Al fine di sovvenzionarne la costruzione, la società inglese, che non ha avuto possibilità di accedere a prestiti pubblici, ha seguito differenti direttrici: in *primis* ha eretto in sostituzione del vecchio stadio 2.000 appartamenti che ha venduto e dai quali ha ottenuto un sostanzioso guadagno. Ha ricavato, inoltre, 22 milioni da alcune operazioni commerciali, tra cui l'accordo ventennale con Delaware North (azienda del settore *catering*) ed una serie di *sponsorship* (la principale è con Nike, già *official kit supplier*).

TABELLA 4 – ESEMPI DI CESSIONE DEI NAMING RIGHTS

sponsor	Denominazione stadio	nazione sede dell'impianto	investimento sui <i>naming rights</i> (MILIONI DI EURO/ NUMERO DI ANNI)
Allianz	Allianz Arena	Germania	80 / 30 anni
Fly Emirates	Emirates Stadium	Inghilterra	150 / 10 anni
Regione della Navarra	Estadio Reyno de Navarra	Spagna	4,5 / 10 anni

Quello spagnolo infine è il terzo mercato in termini di *naming rights* degli impianti di calcio. Delle 20 squadre che hanno partecipato al campionato 2007-2008 solo due hanno ceduto i diritti sul nome dello stadio, anche se non hanno costruito una nuova struttura, ma si sono limitate alla vendita dei *naming rights* senza apportare modifiche o migliorie all'impianto. Questo fenomeno, unito al fatto che le squadre operanti questa scelta commerciale sono di seconda fascia (Maiorca ed Osasuna), ha portato a considerare tale situazione come non accostabile a quelle esaminate precedentemente, in virtù del capitale impegnato.

Il Maiorca ha ceduto i *naming rights* del proprio stadio, in precedenza chiamato Son Moix ed ora denominato ONO Estadi, in base ad un accordo tra la squadra spagnola e l'azienda ONO, che ha portato nelle casse del club una cifra intorno ai 4 milioni di euro ed ha reso l'impianto il primo di Spagna a recare la denominazione di un'impresa. L'Osasuna, a partire dal 2006, ha cambiato il nome del proprio stadio da El Sadar in Estadio Reyno de Navarra, in virtù dell'accordo

¹⁵ «Se avessimo intitolato il nuovo stadio a Herbert Chapman o persino ad Arsène Wenger, sarebbe stato musica per le orecchie dei tifosi. Ma le cose sono cambiate nel football e noi abbiamo ricevuto un'offerta magnifica, la più ricca nella storia del calcio inglese. Dobbiamo andare avanti». Con queste parole, nell'ottobre 2004, Peter Hill-Wood, presidente dell'Arsenal, commentò il nome del nuovo stadio dei *Gunners*, dedicato allo *sponsor* Emirates Airlines. Cfr. G. TURANO, *Tutto il calcio miliardo per miliardo. Il pallone da Rocco ad Abramovich*, Il Saggiatore, Milano, 2007, 66.

stipulato tra la squadra di Pamplona e la Regione della Navarra, grazie al quale la società spagnola riceve 1,5 milioni di euro a stagione per la durata di 3 anni.

La differenza sostanziale tra le due operazioni è che, mentre il Maiorca ha intrapreso la via di una manovra commerciale in senso stretto (ONO è infatti un *provider* telefonico), l'Osasuna ha percorso la strada del marketing territoriale, accordandosi con la Regione della Navarra (amministrazione pubblica), che ha concluso l'intesa per promuovere il turismo all'interno del suo territorio.

Sia la Francia che l'Italia, al contrario, sono abbastanza al di fuori di questo segmento di marketing sportivo. Dei 40 club delle due massime divisioni nazionali (Ligue 1 e Serie A), praticamente nessuno ha intitolato il proprio impianto ad un'impresa. Nel nostro Paese solo il Siena, dalla stagione 2007-08, affianca al nome di Stadio Artemio Franchi quello di Montepaschi Arena, in virtù della munifica sponsorizzazione della banca senese.¹⁶ Un primo passo verso la possibilità di titolazione della struttura può essere rappresentato dall'ottenimento della sua concessione da parte della società di calcio.¹⁷ Questo si è verificato nel caso della Juventus, che sarà la prima in Italia a sfruttare il *Naming Right*. Dal 2011 il suo stadio (che verrà costruito a Torino al posto del Delle Alpi e dovrebbe costare intorno ai 105 milioni di euro e possedere circa 41.000 posti) avrà il nome di uno *sponsor*. Grazie all'intesa raggiunta con Sportfive, società specializzata nel marketing sportivo appartenente al Gruppo Lagardère, il club incasserà 75 milioni di euro per 12 anni: 6,5 all'anno da quando lo stadio verrà aperto al pubblico (sette giorni su sette, con spazi anche per i negozi e l'intrattenimento); quindi, secondo i piani, a partire dal 2011 e fino al 2023. Sportfive gestirà in esclusiva il nome dell'impianto (assegnato ogni quattro anni),¹⁸ la vendita del 50% dei palchi ed i 650 posti della tribuna *premium*. La collaborazione tra le due società comincerà già dalla stagione 2008-2009 attraverso attività collaterali, mentre lo sfruttamento dello stadio per le sponsorizzazioni inizierà già dal cantiere. È prevista anche la ripartizione di eventuali extra-profitti secondo parametri e valori che non sono stati resi noti.¹⁹

6. *L'evoluzione dei mercati e l'esigenza di una strategia di marketing diversificata*

Al giorno d'oggi l'approccio *marketing oriented* risulta caratterizzato da una

¹⁶ La Banca Monte dei Paschi, infatti, è anche *sponsor* ufficiale della squadra e versa nelle casse della società un compenso fisso di 6,5 milioni di euro all'anno.

¹⁷ In particolare la Juventus e le due squadre milanesi hanno ottenuto la concessione dello stadio per 99 anni.

¹⁸ Per Sportfive, l'azienda che darà il nome al nuovo stadio della Juventus potrebbe provenire, tranne che dal settore *automotive* (per rispetto del Gruppo Fiat, già presente sulle maglie bianconere con New Holland) e da quello dello *sportswear* (per rispetto del contratto con Nike), da qualsiasi altro: «Dal beverage come dal settore bancario-assicurativo e potrebbe anche essere non italiana», come ha detto Luca De Ambroggio, amministratore delegato di Sportfive Italia.

¹⁹ Come ha spiegato il direttore commerciale del club, Marco Fassone, l'obiettivo della Juventus

notevole complessità del mercato e da una conseguente estensione delle platee a cui indirizzare l'offerta. Per questo le società si trovano a operare e interagire con un duplice *target*: il *mass market* ed il mercato dei *business client*, che rappresenta un settore molto interessante per le sue potenzialità di sviluppo e per la qualità del segmento che simboleggia. Il *management* di uno stadio moderno dovrebbe aprirsi ad entrambe le alternative e diversificare le offerte, i servizi ed il *marketing mix*, equipaggiandosi delle competenze e delle professionalità necessarie. I due approcci sono infatti contraddistinti da strategie, logiche, strumenti, opportunità e rapporti molto diversi tra loro.

Nel *mass marketing* è indispensabile esaminare e suddividere una domanda molto eterogenea al suo interno e, essendo molto ampio, i rapporti intercorrenti tra gli attori non possono essere diretti ed il servizio si definisce come esteso.

Nel *business to business*, viceversa, il mercato è di dimensioni minori e la domanda è scarsamente fedele in ragione di una concorrenza altamente dinamica e di una elevata attrattiva dell'area *business*; perciò l'attività si delinea come ben indirizzata e personalizzata e di conseguenza le politiche distributive sono 'customizzate'. Sia per le aziende che per gli organizzatori di eventi (Federazioni, società sportive, Enti pubblici) una struttura accogliente, moderna e fornita dei più ampi confort, simboleggia uno stabile canale di congiunzione con il territorio, nonché un incisivo mezzo di promozione nei confronti dei clienti, dei *partner* e dei collaboratori. Il pubblico che si reca allo stadio diviene l'obiettivo non solo delle politiche di marketing dei gestori della struttura, ma anche di quelle delle imprese che mediante le attività di *co-marketing* e di *sponsorship* associano il proprio *brand* all'avvenimento o all'impianto medesimo, con l'opportunità di conquistare un gran numero di persone, avendo diverse occasioni per comunicare e per mettersi in mostra.

Il *management* di uno stadio moderno, quindi, in funzione della modificazione delle richieste di svago e d'intrattenimento da parte del cliente, necessita di un approccio marcatamente *customer oriented* poiché la *customer satisfaction* e la *loyalty* del pubblico sono fortemente influenzate dal servizio ricevuto.

Si dovrebbero stabilire con precisione i *target* di mercato e le loro attese ed esigenze prima di definire i servizi da offrire, poiché i clienti che interagiscono con un impianto polifunzionale e moderno sono molteplici: tifosi assidui, spettatori occasionali, imprese *event related* e *stadium related*, *promoter* (società sportive o altri), agenzie pubblicitarie, *media* e gestori di attività commerciali.

Il *management* dello stadio ha bisogno di individuare accuratamente i vari Fattori Rilevanti di Acquisto (FRA) per formulare un'adeguata proposta di opportunità e di servizi, di politiche di promozione e di comunicazione, indirizzate allo specifico *target* di clientela. Il prodotto stadio deve fornire un portafoglio servizi diversificato nel prezzo, nella ricchezza dell'offerta e nella qualità dei servizi

è quello di arrivare ad un fatturato da stadio di 30-35 milioni di euro (circa il 12-15% del giro d'affari complessivo) nella prima stagione del nuovo impianto.

aggiuntivi; questi ultimi diventano fondamentali per fornire un *surplus*, innalzando il valore percepito soprattutto dai *target* ad alto valore aggiunto, di cui il più importante è quello delle aziende.

Nello specifico il *marketing mix* si riferisce al complesso di variabili di marketing utilizzabili dal *management* di una società per raggiungere determinati obiettivi aziendali. Di solito è costituito dalle cosiddette 4P: *product* (prodotto), *price* (prezzo), *promotion* (comunicazione), *place* (distribuzione), predisposte e differenziate in base agli obiettivi e alle necessità della domanda.

La gamma degli avvenimenti e dei servizi che lo stadio è in grado di proporre replica all'ampliamento dell'attività verso campi e settori dissimili tra loro (sport, *entertainment*, commercio e area *business*), ma tenuti insieme da un traguardo comune, cioè la massimizzazione dei ricavi per recuperare il capitale investito e per ottenere anche un margine di utile.

Il settore da accrescere e sfruttare in misura maggiore da parte del *management* di un impianto è quello *business*, concedendo la possibilità di collocare al suo interno esercizi commerciali (negozi, ristoranti, palestre) e permettendo alle aziende di disporre di determinate aree per organizzare riunioni ed assemblee, mostre e fiere e di uffici per farne loro sede.

La sfida sta nella capacità di creare un *mix* vincente tra una struttura di prezzi vantaggiosa per i differenti segmenti di clientela (dallo spettatore occasionale e dagli abbonati, fino ai *corporate buyer*), un'adeguata *seating structure* e delle strategie di vendita efficaci.

Solamente ricorrendo ad una valutazione integrale dei molteplici aspetti e delle numerose variabili correlate al fenomeno, tra le quali quella chiave è l'elasticità della domanda (funzione della rilevanza e dell'effetto di richiamo svolto dall'evento), è possibile individuare il livello di *pricing* adeguato al mercato di riferimento.

In generale « [...] il desiderio di ogni promotore è quello di definire il prezzo più alto possibile per ogni biglietto»,²⁰ ma quest'opportunità non è quasi mai realizzabile. Soprattutto con l'avvento delle televisioni a pagamento un simile fattore ha acquisito un peso maggiore, obbligando il *management* a considerare in maniera più attenta le politiche di prezzo, perché le persone possono scegliere tra l'assistere all'evento dal vivo oppure seguirlo da casa. Per un avvenimento di cartello (una partita di campionato o di Champions League oppure un concerto di una celebre *rockstar*), sembra chiaro che la disponibilità a pagare dello spettatore medio è più elevata per assistere in prima persona all'evento. Di conseguenza il prezzo dei tagliandi tende a salire.

Comunque, in base al prezzo dei biglietti è possibile distinguere tre diverse categorie di spettatori: i clienti del segmento *corporate* che tendono ad acquistare i posti più costosi e presentano una domanda inelastica rispetto al prezzo; i possessori di biglietti stagionali individuali che propendono per l'acquisto di tagliandi più economici e per la loro condivisione con parenti ed amici; quelli che acquisiscono

²⁰ S. CHERUBINI, *Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti.*, Franco Angeli, Milano, 2001, 143.

in gruppo i *ticket* per singole partite o per un breve ciclo d'incontri e che sono portati ad occupare i posti meno dispendiosi, poiché molto sensibili al prezzo.²¹

Tutte le società hanno inoltre la necessità d'indirizzare promozioni e comunicazioni nei confronti delle platee e dei mercati di riferimento. L'Area Comunicazione di uno stadio deve essere capace d'impostare un dialogo con i tifosi, i *media*, le aziende, le istituzioni e le autorità locali e, nonostante possa avvalersi della gamma di canali di comunicazione controllati da altri soggetti come gli *sponsor*, le aziende ed i *media*, al giorno d'oggi è essenziale svolgere direttamente quest'attività, in modo tale d'avviare politiche di comunicazione rivolte in maniera specifica a determinati *target*.

I principali destinatari dell'attività di divulgazione possono considerarsi: il pubblico di massa, le aziende, i *partner* commerciali e tecnici, gli azionisti e la pubblica amministrazione ed ognuno ha bisogno di essere avvicinato e stimolato con strumenti e mezzi differenti.

Il lavoro di *public relations* diventa un elemento importante se non addirittura vitale soprattutto nel caso di un'organizzazione che gestisce uno stadio calcistico, la quale deve interagire con *partner* ad alto valore aggiunto come le imprese. Il gestore stesso, più in generale, dovrebbe essere in grado di avviare politiche di *promotion* idonee a suscitare l'attenzione ed adeguate a stimolare ognuno dei segmenti della domanda individuati come *target*.

Si possono ideare particolari forme di abbonamento per gli eventi sportivi o di altro genere, possono essere studiate delle agevolazioni sui prezzi dei tagliandi per determinate classi di persone (donne, invalidi, *under 16*, *over 65*), mentre per le scuole è possibile preparare iniziative speciali: tutte proposte per richiamare allo stadio il maggior numero possibile di individui, in particolare quelli che vi si recano solo saltuariamente. Si possono anche proporre pacchetti pubblicitari per i *partner* e per gli *sponsor* caratterizzati da prezzi di favore, da sconti sull'affitto dei palchi e degli *sky box*, degli spazi espositivi o delle sale per gli incontri, per i convegni o per le mostre e soprattutto sarebbe interessante coinvolgere personalità di spicco o ex calciatori. In Scozia, ad esempio, la celebre compagine dei Celtic Glasgow è riuscita a rendere partecipi e a sfruttare dal punto di vista commerciale i personaggi noti oppure i giocatori che avevano militato nel club, aggiungendo valore al prodotto stadio. Questo, infatti, dispone di 42 *suite* in cui è possibile assistere alla partita o pranzare in compagnia di un ex capitano del Celtic presso il *Captain's Table*. Il loro affitto, nel 2002, fruttò alla società scozzese una cifra intorno agli 11 milioni di euro.²²

L'attività di *promotion*, nello specifico, si utilizza prevalentemente per far conoscere e per diffondere uno sport o un particolare evento ancora scarsamente noto o non appartenente alla cultura del Paese ospitante. Tale era la situazione del calcio negli USA che, grazie al Mondiale del 1994, registrò un'improvvisa

²¹ Per una distinzione tra i diversi tipi di spettatori si veda anche R. CARUSO, *Il Calcio tra Mercato, Relazioni e Coercizione*, Riv. Dir. Econ. Sport, vol. 4, n. 1, 71-88, 2008.

²² Cfr. G. MARCOTTI, *Glasgow, 42 suite e pranzo con un vip*, in *Corriere dello Sport*, 30/10/2002.

accelerazione tra le preferenze e tra le attività praticate dal pubblico americano. Nel 2000, ad esempio, per festeggiare il trasferimento di Lothar Matthäus nella squadra dei New York MetroStars,²³ il *team* dei Fusion di Miami²⁴ ideò un'iniziativa singolare: tutte le persone che portavano il nome Lothar o Luther avevano la possibilità di entrare allo stadio gratuitamente per assistere alla partita.

La distribuzione invece è l'aspetto che crea forse le minori problematiche all'interno del *marketing mix* di uno stadio. La relativa semplicità nella gestione di tale variabile è dovuta al fatto che i servizi e gli eventi sono concentrati nel medesimo posto per tutti gli operatori. La chiave del successo finanziario e gestionale dell'impianto è legata alla scelta del luogo in cui edificarlo.

Un elemento da considerare per il *placement* riguarda la diffusione e la copertura territoriale dei siti incaricati alla vendita dei *ticket* per gli avvenimenti ospitati nello stadio. Le biglietterie devono essere presenti non solo al suo interno, ma anche in altre zone della città e della regione (centri commerciali, negozi, *stand* allestiti presso altre manifestazioni) al fine di agevolare l'acquisto dei biglietti al di là dei confini geografici limitrofi e d'incrementare la copertura territoriale, ampliando il più possibile il raggio di fruizione dell'evento. In quest'ambito ha fornito un aiuto significativo la possibilità di vendere i tagliandi tramite *Internet*.

Nel nostro Paese, la Lottomatica Italia Servizi (LIS) gestisce parzialmente questo processo in collaborazione con numerose società di calcio, tra cui Atalanta, Catania, Fiorentina, Genoa, Juventus, Lazio, Napoli, Roma, Sampdoria e Torino. LIS (società del gruppo Lottomatica) è stata fondata nel 1997 con l'intento di sviluppare una nuova gamma di servizi sfruttando le potenzialità del sistema *on-line* ed avvalendosi di una rete distributiva tra le più estese d'Europa: 35.000 tabaccherie-ricevitorie (di cui 26.000 gestite direttamente) e 12.000 tra bar, supermercati, cartolerie e piccoli dettaglianti. I numerosi punti vendita, distribuiti in maniera capillare su tutto il territorio nazionale, utilizzano un sistema telematico che garantisce l'immediatezza delle operazioni contemporaneamente alla totale sicurezza e che consente il collegamento e l'erogazione dei servizi al pubblico tutti i giorni dalle 6.00 alle 24.00. In aggiunta al canale *Internet*,²⁵ la vendita è svolta anche mediante il *call center*, il quale può essere anche utilizzato come strumento d'informativa per gli organizzatori.

²³ Fino al 9 marzo 2006 la formazione prendeva il nome di New York MetroStars (o New Jersey MetroStars). Dopo l'acquisto della società da parte della franchigia austriaca Red Bull, azienda produttrice di una nota bevanda analcolica, la squadra ha cambiato nome. Per acquistare il team, la multinazionale austriaca ha speso cifre considerevoli per la storia della Major League Soccer (il campionato di calcio del sistema di lega statunitense e canadese): 30 milioni di dollari per comprare la squadra ed una settantina per metà proprietà del nuovo stadio, in costruzione a Harrison (New Jersey), che sarà pronto nel 2008 e per i diritti di denominazione dello stesso. I calciatori più importanti ad aver militato nelle fila dei New York Red Bulls, oltre al già menzionato Lothar Matthäus, sono stati Roberto Donadoni (ex commissario tecnico della nazionale italiana di calcio) e Yuri Djorkaeff.

²⁴ La società dei Miami Fusion ora non esiste più, ma ha partecipato alla Major League Soccer dal 1998 al 2001.

²⁵ www.listicket.it (ultimo accesso giugno 2008).

TABELLA 5 – *IL MARKETING MIX APPLICATO ALLA GESTIONE DI UNO STADIO*

variabili di <i>marketing mix</i>	necessità
<i>Product</i>	Differenziare i servizi e le offerte per soddisfare i vari <i>target</i> di clientela
<i>Price</i>	Creare un mix vincente tra struttura di prezzi, <i>seating structure</i> e strategia di vendita
<i>Promotion</i>	Indirizzare comunicazioni e promozioni idonee ad attrarre ogni platea e mercato di riferimento
<i>Place</i>	Incrementare la diffusione e la copertura territoriale dei siti incaricati alla vendita dei <i>ticket</i>

7. *La rivoluzione olandese: il caso Amsterdam Arena*

L'Amsterdam ArenA è stata la prima struttura multifunzionale costruita in Europa nel 1996. Dovrebbe essere modello di riferimento per tutte le società quotate in Borsa, ma più in generale per quelle che intendono sfruttare il prodotto calcistico tradizionale anche come opportunità per sviluppare l'aspetto commerciale della manifestazione sportiva. La sua progettazione e amministrazione hanno suscitato grandissimo interesse a livello internazionale, non solamente per le inconsuete particolarità del *design*, ma anche per il metodo completamente innovativo con cui il progetto è stato portato a compimento, permettendo allo stadio di diventare un polo di attrazione capace di richiamare ogni anno milioni di visitatori.

L'edificazione dell'ArenA ed il totale rinnovamento del territorio circostante hanno dotato la capitale olandese di un luogo, divenuto il centro sociale ed economico della città, ideale per accogliere un'ampia gamma di attività e di avvenimenti. Si stima che siano stati creati oltre 6.000 posti di lavoro e che siano stati effettuati investimenti per circa 800 milioni di euro a beneficio della zona adiacente.²⁶ La sua amministrazione è una testimonianza significativa di come si possa rendere produttiva ed indipendente dal punto di vista economico una struttura d'ingenti dimensioni.

Il progetto per la costruzione di un nuovo stadio fu sostenuto dal Comune di Amsterdam e dal club dell'Ajax ed il luogo prescelto fu la zona centrale a sud-est del Comune. La difficoltà maggiore consisteva nel reperire le fonti di finanziamento occorrenti, soprattutto perché il Governo olandese non era disposto a farsi carico di tali livelli di impieghi (costo preventivato intorno ai 130 milioni di euro).

Lo studio di fattibilità eseguito nella fase preliminare portò a due conclusioni: la prima, che per poter riuscire a rendere fruttifero l'investimento prospettato fosse indispensabile realizzare un impianto polifunzionale, capace di ospitare servizi ed eventi non solo dell'ambito calcistico; la seconda, che fosse necessario finanziare il 75% del progetto con capitale proprio, per non appesantire

²⁶ Cfr. M. VULPIS, *Quando lo stadio diventa business*, in *Italia Oggi*, 4/02/2003.

la gestione futura di oneri finanziari eccessivi. Per trarne dei riferimenti e delle fonti d'ispirazione vennero studiate attentamente alcune strutture multifunzionali americane, poiché in Europa non c'erano ancora esempi di rilievo.²⁷

Gli elevati costi del progetto furono sostenuti da una serie di soggetti privati e pubblici, il cui legame di *partnership* ha permesso di realizzare una perfetta integrazione tra la necessità di favorire lo sviluppo urbanistico e sociale di quell'area cittadina ed il bisogno di conseguire risultati accettabili dal punto di vista commerciale, secondo una prospettiva *win-win*. La spesa totale di 127,09 milioni di euro fu così ripartita: 70,35 milioni di euro in capitale azionario (di cui 31,77 conferiti dal Comune di Amsterdam, 9,08 dall'Ajax e 29,50 ottenuti dalla cessione degli *sky box* e delle *business seats*); 20,43 sostenuti dai *Founders*; 4,54 in sussidi del Governo; 31,77 in capitale a prestito.

Riassumendo, il Comune della città olandese conferì il 25% del capitale necessario a realizzare il progetto (diventando l'azionista di riferimento), il club dell'Ajax versò il 7%, mentre il 23% del capitale azionario fu ricavato dalla vendita degli *skybox* e dei posti riservati al segmento *business*. Un *pool* di otto membri fondatori, tra i quali multinazionali come la Coca Cola, la banca olandese Abn Amro, la Philips e la PTT Telecom, collaborò fornendo un ulteriore 16% (ogni azienda pagò 2.27 milioni di euro, eccezion fatta per la Philips che ne versò il doppio). I c.d. *Founders* hanno ottenuto in cambio una serie di diritti tra cui l'utilizzo di una *lounge* (stanza lussuosa) con vista sul campo da gioco, che può ospitare fino a 10 persone. Il restante 25% fu finanziato mediante un prestito bancario di vent'anni.

TABELLA 6 – FONTI DI FINANZIAMENTO PER L'AMSTERDAM ARENA

conferente	mil di Euro investiti	onere (%)
Comune di Amsterdam	31,77	25
Ajax	9,08	7,15
Soggetti acquirenti <i>Sky Box</i> e <i>Business Seats</i>	29,50	23,2
<i>Founders</i>	20,43	16,05
Governo olandese	4,54	3,6
Capitale a prestito	31,77	25
TOTALE	127,09	100

Dal punto di vista strutturale è uno stadio molto compatto, con le tribune poste a ridosso del terreno da gioco. La sua costruzione è avvenuta sopra un parcheggio a due livelli ed è composta da due anelli sovrapposti capaci di accogliere 50.000 persone, che possono arrivare fino a 68.000 durante i concerti. È stato uno tra i primi al mondo a presentare il binomio tetto retraibile-campo da gioco in erba

²⁷ Cfr. S. CHERUBINI, M. CANIGIANI, A. SANTINI, *Il co-marketing degli impianti sportivi*, cit., 24.

naturale: il primo è costituito da una parte fissa che consente di riparare gli spettatori anche nel caso in cui rimanga aperto e necessita di soli 18 minuti per essere chiuso, il secondo è fornito di un sistema automatizzato d'irrigazione e di manutenzione; sono presenti inoltre due maxischermi posizionati sopra le curve.

Può essere paragonato ad una città in miniatura, infatti dispone di tutte le *facilities* necessarie a fornire un pacchetto servizi adeguato ad intrattenere l'appassionato di calcio durante l'intera giornata. È dotato di: 54 *skybox*, quattro *skylounge* e nove *lounge* per i membri fondatori della struttura, nella parte ovest; 12 *skyrooms* e quattro *skylounge* (questi ultimi appositamente costruiti per Euro 2000), in quella est. Le sedici *rooms* della zona est possono essere affittate per l'intera stagione o semplicemente per una partita.²⁸ Sono inoltre disponibili un *Royal box* per 40 persone, 1.564 posti *business*, 202 sedute per i *vip*, 2.500 posti auto coperti al di sotto dell'ArenA (questo parcheggio, chiamato *The Transferium*, come tutti quelli dello stadio è gestito dal Comune di Amsterdam) e ristoranti per tutti i gusti (dalla cucina mediterranea a quella orientale).

Tutti i cibi e le bevande offerti dai 50 punti di ristoro disseminati in ogni parte dello stadio presentano un prezzo in euro e il pagamento si effettua con l'ArenA Card, una *chipcard* che può essere usata per acquistare tutto. Questa carta è un mezzo molto efficace per dar vita ad iniziative pubblicitarie e promozionali da parte degli *sponsor* e dei *partner*.²⁹

Nelle vicinanze dell'ingresso principale è ubicato il *fanshop* ufficiale dell'Ajax, che offre un vasto campionario di articoli legati al club; un'altra opportunità interessante, sfruttata da circa 100.000 persone all'anno, è quella di effettuare il *tour* guidato all'interno dello stadio.

Al suo interno sono collocate 83 telecamere con sistema a circuito chiuso per sorvegliare sia l'interno che l'esterno, una sala di controllo tecnologicamente all'avanguardia ed un sistema che regola in maniera elettronica gli accessi. In ogni caso è necessario realizzare costantemente significativi investimenti per permettere all'impianto di mantenersi sicuro, funzionante ed all'avanguardia.

Da quando l'Amsterdam ArenA ha aperto nell'agosto del 1996, una grande mole di lavoro è stata portata a termine (in un'ottica di marketing territoriale) per creare un nuovo centro città in Olanda: l'ArenA Boulevard, cresciuta di fronte allo stadio. Quest'ultima è caratterizzata dalla presenza della Pathé ArenA multiplex (un cinema con 14 sale), dell'Heineken Music Hall (una sala concerti che può accogliere fino a 5.000 spettatori), di una gran varietà di *megastore*, della Villa ArenA (uno *shopping centre* dedicato all'arredamento per la casa), di alti edifici usati per gli uffici, di caffè e di ristoranti. Lo sviluppo dell'ArenA Boulevard è uno tra i più ambiziosi progetti odierni di Amsterdam e per il prossimo futuro è in

²⁸ Le *skyroom* e le *skylounge* rappresentano delle stanze lussuose con una spettacolare vista sul terreno dell'Amsterdam ArenA. Sono posizionate nella parte est e le prime occupano una superficie di 26 m², con la possibilità di contenere fino a 10 persone, mentre le seconde sono di 87 m² ed offrono venti confortevoli posti a sedere.

²⁹ Riferimenti tratti da www.amsterdamarena.nl (ultimo accesso giugno 2008).

programma l'edificazione di due nuove torri (alte 150 metri), che ospiteranno un insieme di uffici e di appartamenti. L'idea è quella di farla diventare uno splendido luogo dove lo sport, l'intrattenimento, la cultura e gli eventi attrarranno ogni anno milioni di persone.

Dal punto di vista amministrativo è presente un *Managing Director* che, nonostante si faccia carico di numerose attività (tra le quali le funzioni di *PR*, gli affari interni e le questioni legali), si deve avvalere di un *team* composto da quattro persone, ognuna a capo di un dipartimento: Finanziario, Commerciale, Facility, Eventi.

La filosofia aziendale dell'ArenA prevede la cessione di alcune attività ad imprese esterne (*outsourcing*), ad esempio di quelle di *cleaning* dell'impianto o di organizzazione degli eventi. La divisione Finanziaria si occupa della società che gestisce lo stadio; quella Commerciale di redigere i contratti con i responsabili degli avvenimenti (football club, Federazioni, imprese, promotori di concerti o di altre manifestazioni); l'area Facility è responsabile della manutenzione ordinaria e non; il Dipartimento Eventi gestisce la produzione e l'organizzazione di ogni tipologia di attività accolta all'interno dell'impianto. Per ogni avvenimento viene nominato un *Event-manager ad hoc* che si occupa di tutti gli aspetti legati al suo allestimento (pianificazione, contatto col cliente, attività e servizi di supporto) per fornire un supporto specifico in base alle necessità del cliente, in un'ottica di dialogo e di confronto costante tra le parti.

L'Amsterdam ArenA conserva uno *staff* fisso di 57 individui (in un'età compresa tra i 20 ed i 50 anni), mentre il resto del personale viene reclutato a seconda della tipologia di avvenimento ospitata: per quelli maggiormente importanti può arrivare fino a 1.500 elementi, di cui 400 *steward*, 100 guardie private addette alla sicurezza, 50 soggetti del gruppo addetto alle pulizie, 250 per il servizio *VIP-catering* e 700 operatori del reparto ristorazione.

Fa parte del *management* dello stadio anche l'Amsterdam ArenA Advisory, una divisione indipendente che si occupa di consulenza. È composta da *project manager*, consulenti e dipendenti dell'impianto, che possiedono esperienza a livello di pianificazione, sviluppo e gestione delle strutture costruite per lo sport e per l'intrattenimento. Godono di un'enorme competenza, arricchita dall'esperienza di 10 e più anni di gestione dell'ArenA e sono in grado di offrire una fonte unica di conoscenza ad una clientela di tipo internazionale.³⁰

L'Advisory, nata insieme al progetto della nuova struttura e mantenuta in

³⁰ La sezione ha lavorato per clienti in Africa, Asia, Europa, Sud America e Stati Uniti. È stata ingaggiata per fornire un servizio di consulenza nello sviluppo di nuovi stadi, come in occasione dei Campionati Europei di calcio del 2000 (Belgio-Olanda) e del 2004 (Portogallo), dei Mondiali di calcio del 2006 (Germania) e delle prossime Olimpiadi estive di Pechino (Cina) del 2008. Ha offerto anche aiuto nella programmazione e nell'assistenza ai Paesi che si sono candidati ad ospitare Euro 2012 e la Coppa del Mondo 2014. Tra le Nazioni che si sono proposte per organizzare gli Europei di calcio del 2012 c'è stata l'Italia; l'Advisory ha fornito aiuto alla Figg nella messa a punto dei documenti necessari (da presentare all'Uefa), per formalizzare la candidatura del nostro Paese ad accogliere la manifestazione.

vita anche dopo la realizzazione della stessa, rappresenta un'organizzazione *leader* nel suo settore ed annovera tra i suoi clienti club calcistici, proprietari di stadi, promotori di eventi, sviluppatori di progetti, agenzie d'investimento e governative. Fornisce servizi non solo per i soggetti coinvolti nello sviluppo d'impianti di grandi dimensioni, ma anche per quelli che si occupano di strutture più piccole.

L'esperienza accumulata dall'Advisory attraverso la gestione dell'ArenA consente a questa sezione di fornire assistenza in ogni fase del ciclo di sviluppo del progetto, da quella preliminare di studio fino a quella operativa, dallo sviluppo fisico di nuovi impianti o dalla ristrutturazione di quelli esistenti a quella gestionale di stadi già realizzati. Tutto ciò permette di rispettare le scadenze, il *budget*, il livello qualitativo e gli aspetti della comunicazione e dell'organizzazione.

L'Advisory ha stilato un prospetto in cui elenca le fasi fondamentali della progettazione e dello sviluppo di uno stadio:

- Introduzione (definizione degli obiettivi e sviluppo del *concept*, identificazione del finanziamento e della proprietà, messa a punto del modello di *business* e di quello gestionale, studio di fattibilità, predisposizione del *budget*);
- Pianificazione (specificazione dei requisiti tecnici, funzionali, organizzativi, spaziali ed ambientali, creazione di una filosofia gestionale, sviluppo dell'organizzazione operativa);
- Contrattualistica (preparazione dei contratti con le parti terze e degli accordi con i fornitori di *catering* e di servizi);
- Costruzione (sistemi ed equipaggiamento, cura della manutenzione dell'impianto, definizione della struttura organizzativa, acquisizione del personale);
- Gestione (procedure, organizzazione e preparazione dello *staff*, avvenimenti, *marketing & management*).

All'interno dell'attività di consulenza dell'Advisory si può rinvenire un prodotto molto importante: il *Crowd Management Model*, che definisce tre differenti aree chiave (*Security, Safety, Service*) consentendo di controllare le masse all'interno di uno stadio; l'obiettivo è di renderlo sicuro e confortevole sia per i visitatori che per il segmento *business*. Il modello, personalizzato per ogni evento ma universale nei concetti basilari, si occupa della gestione della sicurezza, dei confort e dei servizi per gli spettatori (dall'acquisto dei biglietti al ritorno a casa), mediante l'utilizzo della tecnologia integrata dell'*electronic entrance-system* e del *camera system*.

I traguardi del *management* dell'Amsterdam ArenA non sono semplici da stabilire, poiché sono numerosi gli attori coinvolti e lo stadio, oltre a rappresentare un prodotto dal grande valore economico, ha anche una forte connotazione simbolica. In linea di massima si possono individuare due linee di sviluppo cui fare ricorso per identificare un insieme di obiettivi: la prima riguarda il miglioramento dei servizi forniti, la seconda concerne la creazione e la esplorazione di nuove frontiere nel marketing e più in generale nella gestione complessiva.

Lungo la prima direttrice si possono collocare varie mete da raggiungere nel breve-medio termine: conservare un elevato numero di spettatori alle partite di pallone, rendere stabile il numero di grandi concerti organizzati annualmente, incrementare gli eventi di massa e quelli *business to consumer*, supportare in misura sempre più specifica i promotori di eventi, consolidare il numero delle persone che si recano ad effettuare i *tour* guidati all'interno dell'impianto, rendere maggiormente importante il segmento *business to consumer*, riuscire ad arrivare fino a 10 milioni di visitatori l'anno presso l'ArenA Boulevard e giungere ad organizzare sino a 90 avvenimenti annuali. Oggi lo stadio olandese ospita complessivamente più di 70 eventi su base stagionale (di cui il 35% è legato al *business* del pallone);³¹ la possibilità di tagliare il traguardo dei 90 dipende in larga misura dai risultati sportivi conseguiti dal club calcistico dell'Ajax.

Lungo il secondo asse, invece, è doveroso posizionare gli obiettivi di lungo periodo: accogliere nuove attività e manifestazioni dentro e fuori l'impianto, sfruttare la pratica del *naming* perché diventi una fonte significativa d'introiti per il futuro, rendere partecipi più soggetti negli investimenti per aumentare l'appetibilità del prodotto stadio e la soddisfazione della domanda.

L'intento con cui è stato ideato e realizzato il progetto è quello di soddisfare le esigenze dei vari *target* di clientela coinvolti nell'utilizzo della struttura. Il *management*, dopo aver individuato i Fattori Rilevanti di Acquisto caratterizzanti ogni segmento della domanda, ha messo a punto strumenti diversificati per rendere maggiormente attraente l'impianto.

Per la società dell'Ajax lo stadio rappresenta uno strumento fondamentale per poter interagire con i clienti *business*, con i tifosi e con i frequentatori saltuari, offrendo loro una struttura accogliente, all'avanguardia e dotata di tutti i confort.

Gli *sponsor* ed i *partner* commerciali dell'ArenA hanno rinvenuto in esso un mezzo per sviluppare attività promozionali e di comunicazione, invitando i clienti o il personale interno ad assistere dal vivo ad un evento oppure affittando appositi spazi (*skyroom*, *skylounge* o lo stesso campo da gioco) per svolgere attività di *catering* e di *hospitality*.

Un elemento di successo nei confronti degli spettatori e dei tifosi, al di là della comodità dell'impianto e della qualità degli avvenimenti ospitati, è la sicurezza che lo caratterizza, che crea un'atmosfera e un ambiente positivo, adatti ad accogliere segmenti di clientela non abituali. I bambini, le donne, le famiglie e le persone anziane, allontanate dagli stadi dai fenomeni di violenza degli anni '80, sono quindi tornate a recarvisi.

Il cliente di maggior peso dell'Amsterdam ArenA è la società calcistica dell'Ajax, senza il cui supporto il progetto non si sarebbe potuto realizzare. La squadra olandese ha stipulato un contratto di affitto di 30 anni ed ha posto all'interno dell'impianto i suoi uffici e la sua sede, l'Ajax Museum, l'Official Ajax Fanshop, un campo di allenamento e quattro spogliatoi.

³¹ Cfr. M. VULPIS, *Quando lo stadio diventa business*, in *Italia Oggi*, 4/02/2003.

L'opportunità di giocare in uno stadio dall'immagine futuristica, confortevole e sicuro permette al club d'incrementare il giro d'affari, elevando il livello delle entrate legate ai servizi extra e, ancor più importante, instaurando un rapporto saldo e profondo con i *supporter*. Per dare un'idea la squadra di Amsterdam vende più dell'80% dei biglietti sottoforma di abbonamenti e dispone di una lista d'attesa di oltre 4.500 tifosi.

In generale l'Ajax ha messo a punto un portafoglio di offerte composito, poiché si muove in un'ottica *marketing oriented* ed ha la possibilità di disporre di dati aggiornati ed ordinati in un *database* relativo alla domanda e di fornire attività e servizi a seconda delle specifiche esigenze dei vari tipi di clientela.

L'ArenA interagisce anche con altri soggetti, in particolare quelli del settore della promozione e dell'organizzazione di eventi. La società Mojo Concerts, *leader* nell'organizzazione di spettacoli musicali in Olanda, è uno dei principali clienti fissi dello stadio; dall'apertura dell'ArenA ad oggi ha organizzato 40 concerti *pop*.

Usufruiscono dell'impianto anche la KNVB (*Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond*, cioè la Federazione calcistica olandese), la IEP (società che organizza in *partnership* con l'ArenA i tornei internazionali estivi di calcio) e la ID&T (una delle imprese trainanti nel campo dell'organizzazione di eventi *dance*, che organizza ogni estate a partire da quella del 2000 lo spettacolo *Sensation*, il quale richiama circa 70.000 persone).

Le otto compagnie co-fondatrici dello stadio, infine, rappresentano una fascia di clientela molto importante e produttiva, poiché lo utilizzano per presentazioni aziendali, incontri, seminari, cene di lavoro ed attività per il personale interno. In cambio del loro impegno finanziario queste società hanno ottenuto numerosi benefici, tra cui delle *lounge* (posizionate nella parte ovest della struttura) che si affacciano sul terreno di gioco, l'impiego del loro *brand* nell'attribuire il nome ad alcune sale utilizzate per servizi di ristorazione e di ospitalità ed esclusivi diritti pubblicitari.

8. *L'applicazione del marketing mix nella gestione dell'ArenA*

L'ArenA, come già detto, ospita annualmente più di 70 avvenimenti essendo una struttura flessibile in grado di accogliere una vasta gamma di attività, da quelle calcistiche a quelle musicali e teatrali, fino a quelle promozionali e di offrire spazi per conferenze ed iniziative legate al segmento *corporate*. Dall'apertura fino all'estate del 2007 è stata visitata da circa 20 milioni di persone.³²

La caratteristica più importante dello stadio è di poter essere rimodellato secondo la tipologia di avvenimento ospitata, grazie al suo *design* moderno e funzionale. L'acquisto dei biglietti per ogni evento si tiene in più di 850 punti vendita disseminati in tutta l'Olanda. Il calcio (con l'Ajax in primissimo piano) rappresenta il reale *core business* dell'impianto: al suo interno si giocano le partite

³² Cfr. www.amsterdamarena.nl (ultimo accesso giugno 2008).

casalinghe del club per la coppa nazionale ed il campionato, oltre a quelle delle coppe europee (anche se nella stagione 2007-2008 la squadra olandese è stata eliminata dopo il primo turno della Coppa Uefa) ed alcuni degli incontri della Nazionale olandese. In totale, fino alla scorsa estate, sono stati disputati più di 262 *match*, inclusi 186 del campionato olandese e 27 della Champions League (nel 1998 è stata ospitata la finale di questa competizione); la squadra nazionale ne ha invece disputati 26 (compresi quelli di Euro 2000).

All'interno dello stadio è stata ricavata l'ArenA Amphi, «un impianto nell'impianto»,³³ poiché il *management* ha valutato che gli eventi capaci di attirare 50.000 persone sarebbero stati in numero limitato. È costituita da un'area semicircolare ispirata al modello degli antichi anfiteatri greci ed è collocata nella zona nord dell'impianto, separata da un muro posto alle spalle del palco e da un soffitto ribassato, facilmente rimovibili in un giorno.

Questa struttura, utilizzata prevalentemente nei momenti in cui il *football* osserva dei periodi di riposo, ha una capienza da 5.000 a 12.000 persone ed è perfetta per accogliere gli eventi di piccola e di media dimensione. Al suo interno sono organizzati incontri, sport *indoor* (pallavolo e tennis), spettacoli di pattinaggio su ghiaccio e rappresentazioni teatrali; essa raffigura un significativo punto di ritrovo anche per il mondo del *business*, quindi può essere sfruttata da aziende, *sponsor* e *partner*, ai quali il *management* mette a disposizione servizi e soluzioni per effettuare presentazioni aziendali e di prodotto, congressi, incontri, seminari e pranzi di lavoro (allestibili addirittura sul terreno di gioco).

Il suo punto di forza è dato dalle numerose possibilità di mettere a punto politiche promozionali per ogni tipologia di spettatore interessato ai vari eventi ed attività che si tengono al suo interno. C'è l'opportunità di suddividere le promozioni in base al *target* a cui sono indirizzate: spettatori, azionisti, clienti *business* e diverse proposte sono strettamente connesse con la città di Amsterdam che, in una prospettiva di *city marketing*, è ritenuta un prodotto da mostrare e da 'vendere' ai clienti-consumatori insieme all'utilizzo della struttura. Da questo rapporto di scambio reciproco ambedue le parti traggono un grande valore.

Tornando alle varie tipologie di *target*, in particolare il segmento *business* necessita di attività promozionali fortemente customizzate e studiate su misura. La società dell'Ajax fornisce a questa categoria l'opportunità di utilizzare specifiche promozioni concernenti i pacchetti pubblicitari e comunicativi, come la cartellonistica, lo sfruttamento degli schermi *large screen*, le inserzioni su Ajax Life (rivista ufficiale degli Ajax Supportes Club con una tiratura di circa 80.000 copie) e su Ajax Magazine (periodico ufficiale della squadra che pubblica 35.000 copie), oltre alla possibilità di organizzare tornei aziendali.

Per l'attività di comunicazione il *management* può utilizzare diversi mezzi con cui interagire e trasmettere informazioni ai vari segmenti di clientela, differenziando tra comunicazione *stadium related* ed *event related*. Inoltre, per le

³³ S. CHERUBINI, M. CANIGIANI, A. SANTINI, *Il co-marketing degli impianti sportivi*, cit., 27.

varie iniziative ed eventi ospitati, mette a punto politiche di *pricing* adatte a soddisfare tutti i segmenti di clientela e un articolato sistema di prezzi per ogni settore del portafoglio prodotti dello stadio. Il vantaggio dell'impianto olandese è quello di trovarsi di fronte a una elasticità della domanda non molto elevata, grazie all'alta qualità degli avvenimenti offerti e, soprattutto, in funzione del blasone della squadra di calcio ospitata (l'Ajax).

TABELLA 7 – *IL MARKETING MIX RELATIVO ALL'AMSTERDAM ARENA*

ELEMENTI DEL MARKETING MIX	PUNTI DI FORZA DELLO STADIO
Il prodotto	Struttura flessibile in grado di accogliere una vasta gamma di attività, perché può essere rimodellata in base alla tipologia di avvenimento
La comunicazione	Possibilità di mettere a punto, utilizzando diversi mezzi, politiche promozionali valide per ogni tipologia di <i>target</i> a cui sono indirizzate
Il prezzo	Articolato sistema di prezzi per soddisfare ogni segmento di clientela ed elasticità della domanda non elevata grazie all'alta qualità degli avvenimenti offerti

Conclusioni

In definitiva l'esigenza di pervenire ad un giusto equilibrio tra logiche sportive e manageriali obbliga le società professionistiche a focalizzare l'attenzione non solo sulle vicende agonistiche, ma anche sugli aspetti più propriamente gestionali. Tra questi si annoverano il processo di messa a punto del *budgeting* previsionale e consuntivo, la compartecipazione finanziaria con gli *sponsor* privati che possono dare il loro nome allo stadio e l'ampliamento della gamma dei servizi offerti al pubblico, considerato non solo come semplice tifoso, ma più in generale come cliente.

L'Amsterdam ArenA, per il fatto che soddisfa l'insieme di caratteristiche che uno stadio di nuova generazione dovrebbe possedere, diventa un modello di riferimento. La peculiarità che ne ha permesso la realizzazione è legata alla collaborazione cui ha dato vita un insieme di soggetti pubblici e privati; la *partnership* che si è formata, infatti, ha consentito di far fronte all'elevata necessità di fonti di finanziamento e soprattutto di conseguire un ottimo equilibrio tra la logica urbanistico-sociale e quella commerciale.

Un ulteriore fattore chiave di cui può beneficiare è dato dalla bassa elasticità della domanda, che dipende in gran parte dal blasone della squadra di calcio ospitata. Non in tutti i casi però lo stadio possiede il vantaggio di accogliere una società rinomata e con un gran seguito di tifosi; quindi soprattutto gli impianti dei 'piccoli' club non possono godere di un elemento tanto importante per le politiche di *pricing*.

Una testimonianza che non tutti gli esempi concreti hanno successo è stata fornita dall'Italia. Il caso a cui ci si vuole riferire è quello del Giglio di Reggio

Emilia, posseduto a suo tempo dalla società Mirabello 2000, di cui la A.C. Reggiana era la principale azionista. Il 13 luglio 2005, però, a causa di vicende extrasportive venne decretato il fallimento della Reggiana Calcio. Attualmente non vi è ancora un referente in grado di fornire delle risposte riguardanti la gestione dello stadio. In questo momento esso non è proprietà di alcun ente privato essendo parte integrante del fallimento della società di calcio, ma nel contempo non è nemmeno di proprietà dell'ente pubblico Comune come avviene di norma nel contesto italiano.

Nel nostro Paese, infatti, quasi tutti gli impianti sono di proprietà delle amministrazioni comunali, tranne ad esempio l'Olimpico di Roma, posseduto da Coni Servizi (società del ministero dell'Economia e 'braccio operativo' del Coni). Presso la struttura romana sono in corso lavori di ristrutturazione per adeguarla agli standard UEFA dei cosiddetti stadi a cinque stelle, in vista della finale di Champions League del 2009. Questo *restyling* si inserisce nell'ambito del più ampio progetto di riqualificazione dell'area del Foro Italico, che ha l'obiettivo di elevare il numero annuo di visitatori, con chiari vantaggi dal punto di vista economico.

In ultima analisi si è potuto osservare che ci sono esempi di successo, ma anche possibilità di fallimento, come è avvenuto in Italia nel caso del primo esempio di struttura di proprietà della squadra di calcio. Questo consiglia di agire con molta cautela, soprattutto nel nostro Paese, dove la questione stadi è ancor più intricata che nella maggior parte degli altri più importanti Stati europei.

Bibliografia

- ALBANESE E., MASSONE V., *Si fa presto a dire stadio*, in *Analisi giuridica dell'economia*, n. 2/2005.
- ASCANI F., *Sponsor e sport*, Rizzoli, Milano, 1991.
- ASCANI F., *Sport management*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1998.
- BOF F., MONTANARI F., SILVESTRI G. (a cura di), *Il Management del Calcio*, Franco Angeli, Milano, 2008.
- BRONZO E., *Il futuro è l'erba sintetica, in campo Fifa e Uefa*, in *Il Sole 24 Ore Sport*, n. 6, anno 4.
- CARUSO R., *La natura economica del calcio*, in Bof F., Montanari F., Silvestri G. (a cura di), *Il Management del Calcio*, Franco Angeli, Milano, 17-30, 2008.
- CARUSO R., *Il Calcio tra Mercato, Relazioni e Coercizione*, in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, vol. 4, n. 1, 71-88, 2008.
- CHERUBINI S., *Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- CHERUBINI S., CANIGIANI M., *Esperienze internazionali nel marketing sportivo*, Giappichelli, Torino, 1998.
- CHERUBINI S., CANIGIANI M., *Il co-marketing sportivo. Strategie di cooperazione nel mercato sportivo*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- CHERUBINI S., CANIGIANI M., *Media e co-marketing sportivo. Strategie di convergenza nel mercato globale e locale*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- CHERUBINI S., CANIGIANI M., *Campioni e co-marketing sportivo*, Franco Angeli, Milano, 2001.
- CHERUBINI S., CANIGIANI M., *Internet sport co-marketing*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- CHERUBINI S., CANIGIANI M., SANTINI A., *Il co-marketing degli impianti sportivi*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- DESBORDES M., *Marketing and Football: an international perspective*, Butterworth-Heinemann, Burlington, 2006.
- FALSANISI G., GIANGRECO E.F., *Le società di calcio del 2000. Dal marketing alla quotazione in Borsa*, Rubbettino, Catanzaro, 2001.
- GERAINT J., SHEARD R., VICKERY B., *Stadia: A Design and Development Guide*, Architectural Press, New York, 2007.
- LAGO U., BARONCELLI A., SZYMANSKI S., *Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari*, Egea, Milano, 2004.
- MARCOTTI G., *Glasgow, 42 suite e pranzo con un vip*, in *Corriere dello Sport*, 30/10/2002.
- MULLIN B.J., HARDY S., SUTTON W.A., *Sport Marketing*, Human Kinetics Publishers, Champaign, 2007.
- PENN R., *Sport and Health: The Return of the Local*, Lancaster University, 2007.
- PENN R., *The English Football Stadium as a Site of Post-Modern Consumption: Text and Image*, Lancaster University, 2007.
- PIANTONI G., *Lo sport tra agonismo, business e spettacolo*, Etas, Milano, 1999.
- PROPERSI A., ROSSI G., *La sponsorizzazione*, Pirola, Milano, 1989.
- RUBINO F., *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- SHEARD R., *Sports Architecture*, Spon Press, New York, 2000.

-
- SORRENTINO A., *Erba sintetica, Sheva & C. fanno le prove*, in *La Repubblica*, 26/09/2003.
- TIRRITO G.D., *Il modello inglese: il calcio business*, in *Analisi giuridica dell'economia*, n. 2/2005.
- TURANO G., *Tutto il calcio miliardo per miliardo. Il pallone da Rocco ad Abramovich*, Il Saggiatore, Milano, 2007.
- VERONESE L., *Dal nuovo stadio Juve 35 milioni a stagione*, pubblicato su www.ilsole24ore.com, 22/04/2008.
- VULPIS M., *Il calcio si allea in nome del business*, in *Italia Oggi*, 15/10/2002.
- VULPIS M., *Quando lo stadio diventa business*, in *Italia Oggi*, 4/02/2003.