



FACOLTÀ DI SCIENZE POLITICHE

*CORSO DI LAUREA IN
SCIENZE GIURIDICHE ECONOMICHE E MANAGERIALI DELLO SPORT*

TESI DI LAUREA IN
ECONOMIA POLITICA

***STRATEGIE D'IMPRESA NEL SETTORE CALCIO:
IL CASO BASSANO VIRTUS 55***

LAUREANDO:

Marco Lorenzi

RELATORE:

Dott. Marco Di Domizio

ANNO ACCADEMICO 2008-2009

A mio Padre, per avermi trasmesso la passione per il calcio

A mia Madre, per avermi educato alla responsabilità

A nonno Benito, per avermi supportato sempre

Ai nonni Arturo, Isetta, Maria, che mi proteggono da Lassù

INDICE

PREFAZIONE	7
PARTE PRIMA	
Capitolo 1 - Il settore calcio nel mondo economico	
1.1 Nascita e ascesa del fenomeno calcio	14
1.2 Il calcio in Italia	17
1.3 Da sport a business: evoluzione delle associazioni calcistiche	20
1.3.1 La sentenza Bosman	30
1.4 Il calcio in radio e Tv	36
1.5 Gli sponsor ed il calcio	46
1.6 Società alla ricerca di nuove fonti di ricavo	50
Capitolo 2 - Le nuove frontiere del marketing	
2.1 Verso nuove fonti di ricavo	61
2.2 Le tre fasi del marketing sportivo	65
2.3 Il marketing sportivo tra diversi mercati	69
2.3.1 Mass Marketing	71
2.3.2 Business Marketing	79
2.4 L'identità visiva nel marketing sportivo	82
2.4.1 Il merchandising	87
PARTE SECONDA	
Capitolo 3 - Bassano Virtus 55 Soccer Team	
3.1 Il calcio a Bassano: le origini	94
3.1.1 La fusione: nasce l'A.C. Bassano Virtus	100
3.1.2 L'era "Rosso"	103
3.2 L'assetto societario nel suo organigramma	113
3.2.1 Settore Giovanile: un progetto lungimirante	116
3.2.2 Lo stadio "Rino Mercante" e gli altri impianti	119
3.3 Il piano marketing	122
3.3.1 Analisi territoriale: competitors locali e clubs limitrofi	124
3.4 Obiettivi di mass marketing	128
3.4.1 Abbonamenti, biglietti e presenze allo stadio	130
3.4.2 Ticketing: scuole e territorio	147

3.4.3 Progetto “A scuola di Sport”	149
3.4.4 City Camp	152
3.5 Sponsorizzazioni e business marketing	154
3.5.1 Diversi pacchetti di sponsorizzazione	156
3.6 La comunicazione	160
3.6.1 Internet, il sito ufficiale	162
3.6.2 Le iniziative nel sociale	164
3.6.3 Il terzo tempo	166
CAPITOLO 4 – Il calcio tra attività d’impresa e “sfida”	
4.1 Dalla strategia all’azione: intervista a Roberto Masiero	169
4.2 Intervista ad Alessandro Basso	176
4.3 Conclusioni	183
APPENDICE	198
NOTE BIBLIOGRAFICHE	203
RINGRAZIAMENTI	206

PREFAZIONE

Un imprenditore, un *brand* che nel mondo della moda ha assunto una caratura tale da imporre la propria leadership in campo internazionale. Una squadra di calcio impegnata tra i professionisti: tre situazioni differenti eppure legate da un comune denominatore: Bassano Virtus 55.

Ecco presentato, in sintesi, l'universo calcistico di Bassano del Grappa, Comune dell'alta provincia di Vicenza. Territorio celebre più per aspetti legati ad antefatti storici (prima) e proliferare di fiorenti attività economiche (poi), che per il blasone ed i risultati della sua squadra di *football*.

L'imprenditore in questione è Renzo Rosso, che in un giorno del 1978 decise di rincorrere un sogno aprendo un proprio laboratorio per la produzione di capi di abbigliamento. Nacquero così i celeberrimi pantaloni in tela jeans, famosi oggi in tutto il mondo con il marchio *Diesel*, dall'omonima azienda della quale Rosso rappresenta il caposaldo. Uno sviluppo, sotto molteplici punti di vista, costruito nel tempo grazie alla attitudine nel perseguire obiettivi ambiziosi. Merito soprattutto di colui che ha osato sfidare un colosso come *Levi's* in casa propria, irrompendo nel mercato americano con la proposta di un prodotto, il jeans, venduto a prezzo tre volte più alto rispetto alla media dell'azienda concorrente. Come vendere frigoriferi agli eschimesi, insomma.

Eppure la qualità ha pagato, rendendo *Diesel* autentico emblema della moda *casual* (combinata al lusso) in tutto il mondo, con una crescita

esponenziale in termini di fatturato nonostante un taglio della rete distributiva del 50% (per favorire la qualità in luogo della quantità) a metà degli anni '90. Quando, per inciso, vennero inaugurati i primi negozi di dimensioni e progettazioni all'avanguardia nelle città più belle e popolate al mondo: New York, Milano, Tokyo, Berlino, Parigi, a volerne citare solo alcune.

La metà degli anni '90 rappresenta anche la data dell'avvicinamento tra Renzo Rosso e la squadra di Bassano del Grappa. Un regalo alla città che l'ha adottato (i suoi natali sono della provincia di Padova), permettendogli di innestare in un territorio fiorente in termini economici, quale quello della provincia vicentina, le sue aziende divenute famose in tutto il mondo. Nasce così Bassano Virtus 55, terza era calcistica per la realtà veneta, che con l'avvento di "Mr Diesel" al timone, ha iniziato a sognare un avvicinamento al calcio dei professionisti, assaggiato soltanto, in un passato così lontano da rappresentare una sorta di preistoria.

Nasce da questo connubio uno dei più interessanti casi da analizzare nel mondo del calcio professionistico italiano, generato proprio dall'avvicinamento di un imprenditore dall'indiscutibile lungimiranza, al settore calcio. In un approccio cercato con il dichiarato intento di contribuire alla nascita di una nuova realtà di successo. Com'è nello stile di chi ha saputo rischiare per vincere; di chi ha saputo costruire compiendo scelte talvolta complicate e, perché no, azzardate.

Sorge spontaneo un quesito, a questo punto. Quanto può aver influito finora e quanto potrà influire ancora l'esperienza in ambito imprenditoriale quale quella di cui Renzo Rosso è protagonista, in un

contesto variegato e talvolta indecifrabile come quello del calcio? Quali correlazioni, insomma, possono essere individuate tra le strategie d'impresa adottate nel tempo da un'azienda divenuta leader in un determinato settore, rispetto alle strategie adottabili nella gestione di una Società professionistica?

Gli spunti in questione hanno permesso un avvicinamento alla realtà calcistica di Bassano del Grappa, a partire da un doveroso incipit che non può prescindere da un'analisi deduttiva di ciò che il calcio è stato in origine, è ad oggi, probabilmente sarà domani. Il tutto, attraverso i piccoli colpi di un metronomo che, inesorabile, ha scandito (attraverso sentenze ed eventi divenuti autentici punti di svolta) l'evoluzione delle Società calcistiche da semplici manipoli di appassionati alla pratica del *football*, fino ad autentiche aziende gestite in ottica manageriale pur tra una sempre crescente difficoltà nel far quadrare i conti al termine della stagione. In una rincorsa, talvolta disperata, al risultato, senza programmazione di obiettivi coerenti, bensì con la frenesia di voler a tutti i costi (nel reale senso del termine) ottenere traguardi importanti.

L'evoluzione che ha visto protagoniste le Società nel corso degli anni, ha creato la consapevolezza di trovarci di fronte ad un sistema difficilmente sostenibile senza un'adeguata ricerca di fonti di ricavo collaterali. Ecco, allora, come la programmazione in termini di marketing ha assunto connotati sempre più importanti, divenendo punto focale per la maggioranza delle tante realtà del calcio professionistico nazionale.

Il perseguimento di obiettivi di marketing è intrinseco anche nelle strategie di Bassano Virtus 55; proprio questo sarà il nucleo centrale della trattazione proposta in questa tesi, con un'attenzione particolare al tema in questione, che nella seconda parte porterà ad un percorso di inserimento all'interno della realtà societaria, avvenuto in maniera graduale e con crescente interesse da parte di chi ha curato questo lavoro. Non senza la partecipazione, dettata per altro da una particolare attenzione, da parte dei principali manager della Società; una collaborazione tale da poter garantire la maggior precisione possibile nell'analisi anche delle sfaccettature che verranno via via messe in luce.

L'analisi si pone quindi le finalità di chiarire almeno in parte gli interrogativi posti in un primo momento, con un contatto diretto all'interno della realtà societaria, attraverso coloro i quali rivestono il ruolo di principali attori in un universo complesso quale quello della gestione di società sportive. Con la possibilità di mettere in luce gli aspetti più significativi di una realtà che, possiamo anticiparlo, rappresenta un caso *sui generis* nel mondo del calcio professionistico, perché connotata in maniera da lasciare spazio a potenzialità da sfruttare nel futuro attraverso l'ideazione di nuove, importanti linee strategiche.

PARTE PRIMA

CAPITOLO 1

IL SETTORE CALCIO NEL MONDO ECONOMICO

“Non avevo ancora vent’anni quando venni in Italia, stabilendomi dapprima a Torino. Era il settembre del 1891. Ero arrivato da poche settimane quando, una domenica, il mio carissimo amico e compatriota Savage, valentissimo giocatore, mi invitò ad accompagnarlo in piazza d’armi, per partecipare ad un match. [...] Mi invitarono a occupare un posto nella prima linea della squadra inglese. Mi rimboccai i calzoni, deposi la giacca ed eccomi in gara. Mi avvidi di due cose curiose; prima di tutto, che non c’era ombra dell’arbitro; in secondo luogo, che mano a mano che la partita si inoltrava, la squadra avversaria italiana andava sempre più ingrossandosi. Ogni tanto uno del pubblico, entusiasmato, entrava in gioco, sicché ci trovammo presto a lottare contro una squadra formata almeno da venti giocatori”.

Herbert Kiplin¹

1.1 Nascita e ascesa del fenomeno calcio

Il calcio, nella sua accezione più moderna, nacque ufficialmente nell’Inghilterra attraversata dalla prima rivoluzione industriale. Pratica piuttosto diffusa già in epoca medievale, il *football* era stato proibito, in quanto considerato foriero di disordini e manifestazioni violente dopo le gare che mettevano a confronto i diversi villaggi. Successivamente all’abolizione di tali divieti (promossa con la Declaration of Sports emanata da re Giacomo I), il gioco del calcio si trovò al centro di alcune dispute sulle regole che dovevano costituirne la base portante. L’acceso dibattito tra diverse correnti di pensiero

¹ Di nazionalità britannica, è ricordato quale socio fondatore della Società A.C. Milan, nonché quale primo storico capitano della squadra. Fu lui stesso a scegliere i colori sociali rosso e nero ed a conferire alla squadra milanese l’appellativo di “diavolo”, ancora oggi soprannome della formazione rossonera.

(corrispondenti per altro alle diverse Università della Gran Bretagna), portò alla nascita, da un lato, del rugby (che consentiva l'utilizzo anche delle mani nelle azioni di gioco, oltre al contatto violento con gli avversari), in netta antitesi con il principio fondativo del calcio, nel quale soltanto l'uso dei piedi era consentito, in ossequio anche ad un ideale di eleganza.

La prima squadra di football moderno nacque a Cambridge, nel 1846. Il Cambridge Club Football fu quindi precursore tra le pionieristiche associazioni di sportivi praticanti questo nuovo gioco. La prima vera società calcistica nel mondo, tuttavia, può essere considerata lo Sheffield Club, fondato nell'ottobre del 1857 da un avvocato ed un dirigente della già esistente associazione di appassionati di cricket, desiderosi di mantenersi allenati anche nei medi freddi.²

Nel 1863 nasce la *Football Association* (attuale F.A., la Federcalcio inglese), nel corso di una riunione tenutasi alla Free Masons' Tavern di Londra, tra i rappresentanti di undici club ed associazioni sportive della capitale. Ne conseguì la redazione del regolamento ufficiale ed universalmente riconosciuto per il gioco del calcio, pur tra dibattiti ed accese discussioni sulle tematiche più rilevanti, quali l'utilizzo delle mani, le misure del campo da gioco e la durata di ciascun incontro.

² Nel 2004 è stato conferito alla squadra il *FIFA Order of Merit*. Lo Sheffield Football Club può vantare di essere l'unica società calcistica al mondo, con il Real Madrid, ad aver ricevuto l'ambito riconoscimento. Nel 2007, in occasione dei festeggiamenti per i 150 anni dalla fondazione, il Club ha ricevuto la visita ufficiale del Presidente della FIFA Sepp Blatter. La scritta "The oldest football club in the world" campeggia nella pagina principale del sito web www.sheffieldfc.com.

La prima competizione ufficiale di *football* moderno (successivamente alla fissazione delle regole fondamentali) risale al 20 luglio 1871, data in cui si disputò la F.A. Challenge Cup (Coppa d'Inghilterra).

La data della prima competizione ufficiale può essere considerata uno snodo cruciale nella storia del calcio. Il successivo sviluppo del nuovo gioco nel Regno Unito, infatti, fu capillare: nacquero in pochi anni anche le specifiche federazioni in Scozia, Galles ed Irlanda. Il 2 giugno 1881, infine, vide la luce anche la I.F.A.B., l'*International Football Association Board*. Nata con il compito di unificare i regolamenti di gioco e provvedere alle eventuali modifiche, rappresenta l'unico organo, ancora in vigore, con potere decisionale sui regolamenti.

Da un punto di vista normativo e regolamentare l'evoluzione del calcio in Gran Bretagna ha attraversato tappe fondamentali, quali il riconoscimento del professionismo sportivo nel 1886 (i calciatori vennero equiparati alle altre categorie di lavoratori, con l'obbligo, per i "datori di lavoro" di retribuirne le prestazioni) e quindi l'organizzazione del primo campionato nazionale nel 1888.³

La dimensione ludica del calcio nella terra d'Albione venne ben presto a trasformarsi in un vero fenomeno di massa. Il calcio divenne fenomeno sociale, prima ancora che sportivo, in grado di calamitare migliaia di spettatori ed affollare gli stadi.⁴ Alla passione degli

³ Fu il Preston North End F.C. a conquistare il titolo, il 5 gennaio 1889, dopo una stagione senza sconfitte.

⁴ Significativi sono i dati relativi all'affluenza di spettatori nella finale di F.A. Cup del 1887, alla quale erano presenti 27.000 spettatori, che sarebbero diventati 110.000 quattro anni più tardi. Gli impianti adibiti al calcio, sul finire del IX

studenti si aggiunse pertanto quella degli imprenditori (che divennero dei mecenati dell'arte calcistica), dei ceti medi e dei colletti bianchi delle manifatture e delle banche, in un crescendo di interesse che rese il calcio un fenomeno in continua ascesa.⁵

1.2 Il calcio in Italia

Sono ben pochi, nella nostra Penisola, i fenomeni sociali che nel corso del tempo hanno potuto compiere un percorso di sviluppo e di consolidamento, assumendo una precisa ed inossidabile fisionomia. Il calcio è certamente tra queste e, ad oggi, rappresenta il fenomeno popolare di maggior rilievo, peculiarizzatosi nel tempo anche (e soprattutto) quale terreno fertile per il profitto economico, in grado di configurarsi anche come cruciale punto di osservazione in ambito mediatico.⁶

secolo, erano organizzati per ospitare decine di migliaia di spettatori. Emblematico è l'esempio di *Stamford Bridge*, lo stadio della società Chelsea F.C.: edificato nel 1887, inizialmente aveva una capienza di circa 100.000 posti, secondo solo al Selhurst Park del Crystal Palace. Cfr. Grounds, www.ukbestfootball.com.

⁵ Gli imprenditori, rimasti estranei ai primi passi del nuovo gioco, iniziarono ad interessarsi solo quando esso aveva completato le sue strutture formali, contribuendo così alla costruzione degli stadi, al finanziamento dei club, alla nascita del primo mecenatismo sportivo al mondo. Meno entusiasta era invece rimasto il mondo delle professioni liberali, mentre quello degli intellettuali appariva abbastanza diviso; famosa al riguardo è l'invettiva del Premio Nobel Kipling contro gli entusiastici sostenitori del nuovo sport: "*voi che saziare le vostre piccole anime con gli idioti fangosi del football*".

⁶ "Ogni partita di calcio costituisce un evento simbolico piuttosto complesso. Essa è contemporaneamente: caccia rituale, battaglia stilizzata, dimostrazione sociale, cerimonia religiosa, droga sociale, rappresentazione teatrale e grande impresa commerciale". Cfr. D. Morris, *La tribù del calcio*, Milano, Mondadori 1982.

Il *football* fu importato nella nostra penisola da una rappresentanza di cittadini britannici, ma anche svizzeri, che per svariati motivi si trovarono a risiedere in alcune città del nord, tra le quali Genova e Torino. Fu così, in un contesto storico di fine '800, che l'Italia conobbe il gioco della palla.

Le prime società calcistiche a vedere la luce furono l'International Football Club di Torino, fondato nel 1891, e, nel 1893, il Genoa Cricket and Athletic Club, attualmente la più antica delle società calcistiche ancora in attività.⁷

Non esistono documenti ufficiali in grado di attestare con certezza le prime attività legate al calcio in Italia. Oltre ad alcuni *matches* disputati tra marinai della flotta britannica a Genova, Livorno, Napoli e Palermo nel 1886, abbiamo notizia della prima gara disputata tra due compagini, risalente al 6 gennaio 1898: di fronte il Genoa e l'Internazionale di Torino.

Poco più tardi, nacque la Federazione Italia Football (F.I.F.), che organizzò quello che oggi viene annoverato come il primo campionato italiano di calcio, disputatosi nell'arco di una sola giornata (il 6 maggio 1898) e con la partecipazione di sole quattro squadre, tra le quali il Genoa, che conquistò il titolo.

Anche in Italia il calcio conobbe una rapida evoluzione quanto a proliferazione di nuove associazioni di appassionati, tanto che questo si caratterizzò per un fortissimo coinvolgimento sociale. La F.I.F.

⁷ Il club era inizialmente aperto ai soli residenti inglesi della città di Genova e soltanto nel 1897 diede inizio alla pratica del calcio. Cfr. Antonio Ghirelli, *Storia del calcio in Italia*, settima edizione, Einaudi, Torino 1990.

divenne Federazione Italiana Giuoco Calcio (F.I.G.C.)⁸, mentre il numero delle associazioni nate allo scopo di praticare questa nuova ed accattivante disciplina sportiva conobbe una crescita esponenziale, tanto che il novero delle squadre partecipanti al campionato, inizialmente limitato alla fascia settentrionale della penisola, si estese fino a rendere necessaria la organizzazione di un girone centro-sud nel 1913. Il primo vero campionato nazionale vide la luce nel 1927, mentre risale alla stagione 1929/30 l'istituzione del "girone unico", con il primo campionato di Serie A.⁹

Da questa competizione professionistica emerse l'enorme potenzialità agonistica, frutto della selezione di quei giocatori che dopo appena quattro anni permisero alla squadra Nazionale di laurearsi Campione

⁸ La storia della F.I.G.C. ha origine "a Torino il 16 marzo 1898. E' nel capoluogo piemontese, infatti, che viene eletto il primo presidente della FIGC, l'ingegnere Mario Vicary, al termine dei lavori di una sorta di Costituente presieduta dal Conte D'Ovidio. Sotto questa spinta che dà alla Federazione una struttura formale e un impulso immediato, il calcio riesce rapidamente a fare proseliti in tutta Italia, coagulando attorno a sé i fermenti e le iniziative che avevano già contagiato le grandi città, da Genova a Roma, da Torino a Palermo, da Milano a Napoli". Cfr. FIGC – La storia, *www.figc.it*.

⁹ "La nascita del girone unico rappresenta "il punto di partenza, la linea di demarcazione che separa il calcio degli esordi, semiprofessionistico e frammentato in gironi geografici, da quello che conosciamo oggi. La suddivisione in due raggruppamenti, Nord e Sud, viene superata nell'estate del 1929 grazie alla decisione del presidente federale, Leandro Arpinati, e del segretario generale della FIGC, Giuseppe Zanetti: le prime otto classificate di entrambi i gironi confluiscono nella neonata Serie A, le ultime otto vanno invece a formare la Serie B. La nuova massima categoria sarà formata però da 18 squadre, per via del protrarsi dello spareggio tra Lazio e Napoli, ottave classificate a pari merito, e il ripescaggio per motivi patriottici della Triestina. La scelta di Arpinati e Zanetti comunque non è indolore o immune da critiche: la loro mossa è osteggiata dalle piccole società, contrarie alla selezione dei valori per motivi economici". Il primo campionato di massima serie a girone unico vide l'Ambrosiana conquistare il titolo di Campione d'Italia con 50 punti, frutto di 22 vittorie, 6 pareggi ed altrettante sconfitte. Cfr. Fabrizio Melegari (a cura di), *Almanacco illustrato del calcio – La storia: 1898-2004*, Panini, Modena 2005.

del Mondo; titolo che venne poi bissato nel 1938, con la conquista della Coppa Rimet in Francia.¹⁰

Il cuore del calcio italiano aveva iniziato a pulsare, in una dimensione ancora incerta e “tutta da costruire”, ma pur sempre in grado di rappresentare un punto di partenza fondamentale per gli sviluppi di un futuro che avrebbe reso la pratica di questa disciplina un fatto sociale totale, in grado di ritagliarsi un ruolo elitario nel panorama nazionale.

1.3 Da sport a business: evoluzione delle associazioni calcistiche

Le società di calcio erano, originariamente, niente più che associazioni di giocatori, strumenti organizzativi che offrivano alle persone la possibilità di giocare a calcio. La primaria funzione della società calcistica era quella di coordinare gli incontri, un’innovazione essenziale per quanti desiderassero praticare questa attività con regolarità.

Tuttavia, non appena il calcio divenne uno sport diffuso, si manifestò la necessità di creare una serie di servizi per gli spettatori. Tali servizi,

¹⁰ Domenica 10 giugno 1934 l’Italia, guidata dal commissario tecnico Vittorio Pozzo, supera la Cecoslovacchia per 2 a 1 (dopo i tempi supplementari) nella finale di Roma e si aggiudica la seconda edizione della Coppa Rimet. *La Gazzetta dello Sport* di lunedì 11 giugno, titola: “Gli azzurri conquistano alla presenza di Mussolini il Campionato del Mondo. La volontà e il gioco irresistibile dei calciatori italiani sono stati i coefficienti decisivi della vittoria azzurra che ha coronato nei due tempi supplementari la partita di tutte le emozioni”.

Quattro anni più tardi, domenica 19 giugno 1938, allo stadio de la Colombière di Parigi, l’Italia si laurea nuovamente campione. Gli azzurri battono 4 a 2 l’Ungheria. *La Gazzetta dello Sport* del giorno successivo titola: “Strepitosa vittoria della squadra italiana nel campionato mondiale di calcio. Gli azzurri, splendenti di slancio e stile, partono all’offensiva al segnale dell’arbitro, rintuzzano prontamente i contrattacchi ungheresi e trionfano nella luce d’un gioco magistrale”.

naturalmente, implicavano delle spese, le quali dovevano essere coperte dai ricavi ottenuti dalla vendita dei biglietti d'ingresso. Fu proprio questo, quindi, il primo passo compiuto dal calcio nell'ottica del *business*, seppur nell'accezione più rudimentale e limitata del termine.

La fattispecie giuridica inizialmente adottata dai club calcistici era quella della associazione non riconosciuta. Una “veste”, questa, in grado di rappresentare lo strumento giuridico ideale per poter promuovere lo svolgimento dell'attività sportiva nelle varie discipline, in quanto soggetta a regolamentazione legislativa essenziale, che permetteva agli associati una certa libertà contrattuale, soprattutto in relazione alla definizione dei criteri e delle modalità dell'attività. La nascita ed il veloce sviluppo del professionismo sportivo, tuttavia, comportarono una veloce evoluzione dell'associazione calcistica, anche se ad oggi la condizione di associazione non riconosciuta rappresenta ancora la tipologia organizzativa assunta da buona parte delle associazioni dilettantistiche.

Proprio la trasformazione del calcio da sport dilettantistico a sport professionistico è elemento funzionale all'evoluzione del calcio da sport a *business*. Contestualmente con la crescita di interesse verso i campionati nazionali, alimentata anche dai successi della Nazionale, divenne più importante vincere piuttosto che partecipare e le società più grandi cominciarono ad offrire incentivi ai giocatori migliori.

Il denaro guadagnato dalla vendita dei biglietti, pertanto, era utilizzato per pagare i calciatori; i giocatori migliori fungevano da attrattiva per gruppi di spettatori più numerosi e ricevevano gli stipendi più alti.

Il passo verso la nascita e lo sviluppo del professionismo sportivo fu breve. I club, gestiti dalla figura di un “mecenate”, il quale era personalmente responsabile per le obbligazioni sociali, rispondevano alle loro esigenze di bilancio attraverso un rendiconto finanziario nel quale venivano riportate, in maniera schematica, entrate ed uscite monetarie dell’esercizio. Elemento peculiare, in tale contesto, era rappresentato dal fatto che in tali rendiconti di gestione, sulla base del criterio di cassa, non venivano riportati né la capitalizzazione dei costi d’acquisto del patrimonio giocatori, né gli ammortamenti di oneri pluriennali. Al patrimonio costituito dai giocatori, pertanto, non corrispondeva alcun valore.

Un primo punto di svolta, nel progressivo mutare del mondo del calcio da una dimensione prettamente sportiva ad una più spiccatamente legata al business, si ha nel 1949, quando la Federazione ratificò la possibilità di tesserare calciatori stranieri. La conseguenza naturale fu certamente un miglioramento dello spettacolo legato al calcio, tanto che proprio agli anni ’50 e ’60 (contemporaneamente alla crescita economica globale che caratterizzò l’Italia), sono relativi i dati più significativi sull’affluenza di pubblico negli impianti della penisola.

Il calcio divenne nel contempo un’industria, seppur nell’accezione più semplice del termine. Aumentare il flusso delle entrate, infatti, divenne una questione critica per il sostentamento finanziario delle società ed il conseguente miglioramento delle loro performance sportive. Molte problematiche di natura soprattutto amministrativa iniziarono a venire a galla, unitamente alla mancanza di coerenti forme di controllo legate all’attività gestionale delle associazioni

calcistiche, concretizzatesi a pieno titolo negli anni Sessanta, quando il mondo del calcio iniziò a mettere in luce le enormi potenzialità in termini di movimento di denaro e capitali.

In tale ambito, parallelamente all'aumento esponenziale del numero di atleti coinvolti, anche il livello tecnico delle competizioni era sensibilmente più alto.

La diffusione dei mezzi di informazione, della quale avremo modo di trattare con una certa attenzione, aveva inoltre contribuito a calamitare l'attenzione del pubblico, che andava mostrando interesse crescente per le vicende agonistiche. Fu, questo, ulteriore stimolo per le società, a raggiungere risultati tecnicamente sempre più importanti.

Effetti di tale progressiva evoluzione sono riassumibili in due punti fondamentali. Da un lato, l'associazione sportiva appariva impossibilitata a sostenere le spese (sempre maggiori relativamente agli stipendi da corrispondere ai giocatori, ma anche per gli spostamenti in trasferta) con il semplice contributo volontario dei propri atleti aderenti. Essa iniziò pertanto a rivolgersi al mercato, assumendo in maniera graduale connotati più spiccatamente imprenditoriali. L'associazione, in veste quindi di impresa, offriva al pubblico un determinato servizio (lo spettacolo di tipo sportivo), dietro pagamento di un corrispettivo, rappresentato dal prezzo del biglietto, commisurato alla qualità dell'offerta ed all'entità della domanda. Il tutto, seguendo logiche di mercato comuni a qualsiasi altro ambito dell'economia. Anche le ulteriori forme di introito economico cui l'associazione sportiva iniziò a far ricorso rispondevano ad una logica spiccatamente imprenditoriale. Tra queste,

il fenomeno più vistoso è rappresentato dalla nascita dell'accordo di sponsorizzazione, di cui si dirà.

Un secondo elemento di interesse, nel contesto della globale crescita della società sportiva, è dato dalla modificazione “in profondità” della struttura associativa. La tendenza evolutiva dell'associazione sportiva in ambito economico, da fenomeno legato ad una dimensione prettamente volontaristica e dilettantistica ad una forma organizzativa d'impresa, ha comportato una progressiva estinzione della figura di praticante-associato, alla quale subentrò quella dell'atleta professionista. Non si parla più, pertanto, di un membro della compagine associativa inteso secondo originarie accezioni, bensì di atleta che presta la propria opera dietro pagamento di un compenso. Parallelamente, quindi, è opportuno constatare come la società calcistica si sia connotata nel corso del tempo quale compagine formata da soggetti finanziatori separati dal settore sportivo vero e proprio.

Si riscontrò ben presto, in questo quadro, la necessità di una svolta da un punto di vista normativo, constatata la crescente complessità e rilevanza di aspetti giuridici che andavano gioco forza regolamentati.

Possiamo sintetizzare il suddetto processo evolutivo, da un punto di vista normativo, in quattro momenti peculiari, che si articolano a partire dalla metà degli anni '60 alla realtà odierna.

Risale al **1966** il primo rilevante passaggio verso una dimensione economica più articolata per le associazioni sportive. Si passò infatti alla costituzione di società per azioni (S.p.A.), prevista dalla

Federazione Italiana Giuoco Calcio, sulla base di due provvedimenti emanati dal consiglio nazionale.

Il primo di questi stabiliva lo scioglimento dei consigli direttivi delle associazioni calcistiche di tipo professionistico, con la nomina di un Commissario Straordinario con pieni poteri gestionali per ciascuna di queste, allo scopo di provvedere alla messa in liquidazione ed alla loro costituzione in società per azioni.

Il secondo provvedimento riguardava l'emanazione di uno Statuto-tipo che obbligatoriamente doveva essere adottato dalle società professionistiche dei campionati maggiori. Questi, in estrema sintesi, i punti fondamentali:

- Impossibilità di ripartire gli utili tra i soci in caso di scioglimento;
- Obbligo di devolvere le somme residue ad un fondo di assistenza del C.O.N.I., successivamente ad una definizione dei rapporti con terzi e la restituzione ai soci del capitale versato;
- Obbligo di restituzione al socio, in caso di scioglimento del singolo rapporto, del solo valore nominale delle azioni.

A partire dalla strutturazione di una nuova forma societaria anche per il club calcistico, si rese possibile anche l'applicazione di una serie di disposizioni legislative, legate in particolar modo al rispetto di una gestione economica corretta, chiara e trasparente, volta principalmente a risanare le numerose posizioni debitorie delle società, con l'obiettivo di far collimare finalità sportive con esigenze di natura economica.

Senza tralasciare, tuttavia, gli aspetti legati alle disposizioni di carattere fiscale.

Il provvedimento emanato dalla F.I.G.C. non riscosse immediati consensi. Al contrario, la novità fu accolta con scetticismo, dato che il potere della Federazione sembrava non rispettare l'autonomia negoziale delle stesse associazioni. Per agevolare il passaggio alla veste di S.p.A., pertanto, si rese necessario un intervento del Ministero del Turismo e dello Spettacolo, che condizionò l'accensione di un mutuo ad interesse agevolato proprio per consentire il risanamento dei club, in vista dell'assunzione della forma di società per azioni.

La situazione di deficit che caratterizzava gran parte delle realtà calcistiche in Italia, tuttavia, non migliorò. Al contrario, nel 1972 il disavanzo globale toccò la cifra (astronomica, per l'epoca di cui parliamo) di 18 miliardi di Lire. Cinque anni più tardi, il deficit aveva raggiunto i 50 miliardi di Lire, tanto che l'allora presidente di Lega, Antonio Griffi, fu costretto alle dimissioni dopo che 20 società firmarono un documento per la richiesta di commissariamento, necessario proprio alla risoluzione dei problemi del settore.

I numeri impietosi della crisi economica nel mondo del calcio aumentarono ancora in maniera esponenziale, nel corso degli anni. I costi di gestione, oltre tutto, erano pari al 97% dei ricavi netti da gare: di questi, oltre il 50% era utilizzato per la copertura degli ingaggi, per l'erogazione di stipendi e premi a calciatori e tecnici.

Una nuova riforma si rese quindi necessaria, ma in tale ambito si richiese l'intervento risolutore del Parlamento, creando per la prima

volta una forma di commistione tra gli attori politici del Paese ed i vertici del sistema calcistico.

La dimensione economica del settore proseguì in un percorso evolutivo che condusse all'emanazione della **legge n.91 del 23 marzo 1981**. È questa la prima occasione in cui il legislatore disciplina organicamente la materia sportiva e, nella fattispecie, quella calcistica. Venne fissata una serie di principi di ampio respiro, tra i quali prevalse quello secondo cui l'attività sportiva è fundamentalmente libera, pur entro i limiti imposti dalla legge.

Aspetto peculiare di tale sostrato normativo emerge a pieno titolo nella distinzione fondamentale tra attività sportiva professionistica ed attività dilettantistica, con una coerente regolamentazione dei rapporti tra atleti professionisti e società sportive, mantenendo una certa attenzione relativamente agli aspetti tributari.

Vennero per altro stabiliti i requisiti basilari per la costituzione, il controllo, la gestione e la liquidazione delle società, oltre ad una fissazione delle competenze in seno a ciascuna Federazione. Gli aspetti di maggiore importanza, nell'analisi evolutiva delle società calcistiche, sono tuttavia da rilevare nel divieto di esercitare lo scopo di lucro per i club, congiuntamente all'abolizione del vincolo sportivo.

Nel primo caso considerato, risulta evidente ad un'analisi anche sommaria delle norme specifiche (in particolare l'art. 10), come il legislatore intendesse porre dei limiti ben precisi alla distribuzione degli utili tra i soci. L'atto costitutivo di ciascuna società, infatti,

doveva prevedere che gli utili fossero “interamente reinvestiti nella società per il perseguimento esclusivo dell’attività sportiva”. In tale senso, dunque, pare quasi che tale divieto fosse inderogabile (per la presenza dell’aggettivo “esclusivo”), con la necessità di delineare quindi una società di capitali preposta a svolgere attività diretta alla produzione di un “guadagno”, ma pur sempre entro determinati limiti, che ne impedivano la successiva distribuzione ai soci.

Considerate le società calcistiche quali soggetti organizzatori di attività relative a pubblici spettacoli con criteri economici diretti alla produzione di utili, ai club venivano vietate non tanto le attività lucrative oggettive, ma soltanto quelle “soggettive”, relative pertanto ai singoli azionisti.

Non poteva essere concepibile, in una tale ottica, la possibilità, per il singolo socio, di trarre un qualsivoglia beneficio dalla sua partecipazione societaria. Questa stessa, infatti, poteva essere motivata solo ed esclusivamente dall’intento di fornire un contributo tangibile alla promozione ed al potenziamento dello sport. Eventuali vantaggi riconducibili alla sfera personale del socio, in definitiva, potevano essere ricollegati soltanto all’eventuale prestigio e notorietà conseguiti con la partecipazione sociale (con riflessi per così dire “politici”, dunque, nell’attività imprenditoriale ordinaria), tralasciando l’aspetto eventualmente commisurato al successo economico dell’iniziativa.

Il secondo punto considerato poco più sopra, relativo cioè all’abolizione del “vincolo sportivo”, è un aspetto che riguarda in maniera specifica la materia giurisprudenziale rispetto al lavoro

sportivo, poiché introduce di fatto, per la prima volta, la figura del lavoratore subordinato nel mondo dello sport.

L'emanazione di un provvedimento che, di fatto, riscrisse le regole sulla stipulazione di contratti con atleti professionisti, ebbe ripercussioni piuttosto importanti anche sulla "salute" (da un punto di vista economico) dei club, che si trovarono improvvisamente depauperati di gran parte del precedente potere contrattuale sugli atleti.

Il vincolo, infatti, costituiva il tratto più caratteristico del rapporto tra sportivo professionista e società sportiva. Esso era l'espressione dell'attribuzione, ad una società sportiva, del diritto di utilizzazione esclusiva delle prestazioni di un giocatore.

Nella sostanza le società avevano, per mezzo del vincolo, un'ampia capacità discrezionale ed una indiscutibile posizione di forza nella gestione del contratto con il giocatore, che non poteva recedere unilateralmente dall'accordo e doveva, nei fatti, subire le decisioni del club relativamente al suo trasferimento verso altra società. Attraverso l'abolizione del vincolo sportivo si realizzò, pertanto, il passaggio da una disciplina in cui il calciatore non poteva disporre in nessun modo del proprio cartellino, ad un regime contrattualistico. Il calciatore non più considerato come un "bene" da scambiare tra le società, ma un "soggetto giuridico" a se stante, libero di offrire le proprie prestazioni e di far valere la propria forza contrattuale nei confronti della controparte (anche perché tutelato in ciò, ora, dall'Associazione Italiana Calciatori).

L'abolizione del vincolo portò il legislatore ad assumere una forma di indennizzo, volta a tutelare il patrimonio dei club calcistici. La soluzione doveva necessariamente compensare l'investimento posto in essere dalla società per quanto concerne la formazione del calciatore. È quasi pleonastico, ad oggi, parlare dell'intervento normativo del 1981 come legge fondamentale per la regolamentazione del settore calcistico in Italia. Numerosi furono tuttavia gli spunti di riflessione che da subito contribuirono a creare un quadro piuttosto confuso. Il fatto che l'Ordinamento Italiano, infatti, avesse optato per la qualifica di lavoratore subordinato in particolare per il calciatore, e in generale per l'atleta professionista, se da un lato aveva posto fine ad un periodo di incertezza, dall'altro, per alcuni aspetti, aveva innescato una serie di reazioni a catena.

1.3.1 La sentenza Bosman

È in questo contesto che si inserisce il problema della cessione dei contratti di lavoro e di libera circolazione dei calciatori. In tale contesto trova origine anche la **questione Bosman**, autentica deflagrazione in grado di cambiare radicalmente i connotati ad un mondo del calcio cresciuto in fretta, con problematiche tali da caratterizzarlo quale creatura estremamente fragile.

L'antefatto risale ad un mese dopo la conclusione del Mondiale organizzato in Italia, nell'estate del 1990. Il calciatore belga Jean Marc Bosman, cita per danni al Tribunale di Liegi il suo club (F.C. Liegi) e la Federcalcio belga, "colpevoli", secondo il giocatore, di

aver impedito il suo trasferimento al club transalpino del Dunkerque. La F.C. Liegi aveva proposto a Bosman il rinnovo del contratto in scadenza, proponendo all'atleta una sensibile riduzione dello stipendio. Il giocatore, non soddisfatto della proposta ricevuta, decide pertanto di accordarsi personalmente con il Dunkerque; le due società non giungono tuttavia ad un accordo ed in mancanza di una convergenza economica sull'indennità da corrispondere per il trasferimento dell'atleta, fa sì che Bosman si ritrovi all'inattività per una intera stagione sportiva.

La Corte d'appello di Liegi, con ordinanza del 1 ottobre 1993, avanza richiesta di pronuncia in via pregiudiziale alla Corte di Giustizia dell'Unione Europea, ai sensi dell'articolo n. 234 del Trattato CEE¹¹, relativamente alla compatibilità con il medesimo (in materia di normativa antitrust e libera circolazione dei lavoratori) con i regolamenti calcistici emanati dalle singole Federazioni Nazionali. Nella fattispecie, il tema cardine della controversia è relativo all'indennità di trasferimento.

¹¹ La Corte di giustizia è competente a pronunciarsi, in via pregiudiziale:

- a) sull'interpretazione del presente trattato;
- b) sulla validità e l'interpretazione degli atti compiuti dalle istituzioni della Comunità e della BCE;
- c) sull'interpretazione degli statuti degli organismi creati con atto del Consiglio, quando sia previsto dagli statuti stessi.

Quando una questione del genere è sollevata dinanzi ad una giurisdizione di uno degli Stati membri, tale giurisdizione può, qualora reputi necessaria per emanare la sua sentenza una decisione su questo punto, domandare alla Corte di giustizia di pronunciarsi sulla questione.

Quando una questione del genere è sollevata in un giudizio pendente davanti a una giurisdizione nazionale, avverso le cui decisioni non possa proporsi un ricorso giurisdizionale di diritto interno, tale giurisdizione è tenuta a rivolgersi alla Corte di giustizia.

Analizzando la questione nello specifico, la Corte d'appello invitava la Corte di giustizia a pronunciarsi in merito ad alcune disposizioni contenute nel Trattato di Roma del 1957, le quali vietavano:

- la possibilità, per una società di calcio, di pretendere e percepire il pagamento di una somma di denaro nel caso in cui un calciatore già tesserato per la stessa società, una volta scaduto il contratto stipulato, venisse ingaggiato da una nuova;
- la possibilità, per le associazioni, o federazioni sportive nazionali ed internazionali, di includere nei propri regolamenti, norme limitative sulla partecipazione di atleti stranieri, cittadini di paesi membri della Comunità Europea, alle competizioni da queste stesse organizzate.

La Corte di giustizia, con sentenza in data 15 dicembre 1995, stabilì la contrarietà al principio della libera circolazione dei lavoratori a livello comunitario (in ottemperanza a quanto disposto dall'articolo 39 del Trattato di Roma), delle norme emanate dalle Federazioni sportive nazionali in forza delle quali un calciatore professionista, cittadino di uno Stato membro, alla scadenza del contratto che lo vincola ad una società, può essere ingaggiato da altra società di uno Stato membro solo su corresponsione di un'indennità di trasferimento, formazione e promozione.

In seconda battuta, la sopraccitata sentenza, sancì la contrarietà alla libera circolazione anche per le norme emanate dalle federazioni sportive, in forza delle quali, nell'ambito delle competizioni

organizzate, le società potevano schierare un numero limitato di calciatori professionisti “stranieri”, ovvero cittadini di altri Stati membri della Comunità Europea.

Quanto verificatosi, è definibile come una sorta di spartiacque, tra il “vecchio” ed il “nuovo” mondo del calcio, inteso quale nuovo sistema di regole che trasformano il profilo del settore calcistico italiano.

Gli effetti della sentenza Bosman, emersero definitivamente un anno più tardi, nel 1996. E’ questo, probabilmente, il momento cruciale nell’evoluzione del calcio nel nostro Paese, così come per la parallela evoluzione attraversata dalle società.

L’abolizione dell’indennità di preparazione, ritenuta pertanto illegittima, creò non pochi problemi alle società che presentavano, iscritti a bilancio, gli importi corrispondenti ai premi che avrebbero presumibilmente incassato, qualora il calciatore giunto alla naturale estinzione del contratto, avesse concordato il trasferimento ad altra società. La naturale conseguenza, pertanto, fu un generale aggravarsi dello status di salute economica e finanziaria per le società.

Si rese necessario un nuovo processo di revisione, a livello legislativo, atto a mitigare gli effetti devastanti che la sentenza aveva, fin dal principio, portato nel sistema calcio.

Le modifiche fondamentali alla legge 91/1981, epilogo di un travagliato processo revisionale, sono apportate dalle legge n. 586 del 18 novembre 1996.

La già citata eliminazione dell’obbligo di corrispondere un premio di preparazione e promozione per il trasferimento di calciatori

professionisti nell'ambito della circolazione comunitaria¹² portò infatti ad una serie di importanti, ulteriori trasformazioni.

Tra queste, intanto, va sottolineata l'abrogazione del secondo comma dell'art. 10 della legge 91/1981, attraverso la quale si andava ad eliminare la preclusione, per le società sportive professionistiche, della distribuzione ai soci dell'utile di esercizio, realizzato per "il perseguimento esclusivo dell'attività sportiva" e del residuo attivo della liquidazione, trasformando quindi le società in società a scopo di lucro, con la possibilità di allargare quindi il raggio d'azione di queste stesse in ambito commerciale.

Il nuovo quadro giuridico, determinato dalle trasformazioni "dettate" dalla sentenza Bosman, stabilisce quindi un nuovo modello di *business* del calcio professionistico, che nello spazio di pochi anni finirà con l'affermarsi a livello internazionale, comportando una serie di trasformazioni nei comportamenti non soltanto dei dirigenti (inseriti in un contesto *business oriented* del tutto nuovo, come esplicito nella

¹² In luogo dell'indennità di preparazione e promozione la nuova norma introduce il premio di addestramento e formazione tecnica. L'articolo 1 della L. 485/96, attuativa della sentenza Bosman, stabilisce infatti che:

- nel caso di primo contratto deve essere stabilito dalle federazioni sportive nazionali un premio di addestramento e formazione tecnica in favore della società od associazione sportiva presso la quale l'atleta ha svolto la sua ultima attività dilettantistica o giovanile;
- alla società od alla associazione sportiva che, in virtù di tesseramento dilettantistico o giovanile, ha provveduto all'addestramento e formazione tecnica dell'atleta, viene riconosciuto il diritto di stipulare il primo contratto professionistico con lo stesso atleta. Tale diritto può essere esercitato in pendenza del precedente tesseramento, nei tempi e con le modalità stabilite dalle diverse federazioni sportive nazionali in relazione all'età degli atleti ed alle caratteristiche delle singole discipline sportive; il premio di addestramento e formazione tecnica dovrà essere reinvestito, dalle società od associazioni che svolgono attività dilettantistica o giovanile, nel perseguimento di fini sportivi.

Tabella 1 in Appendice), ma anche dei tifosi, degli sponsor, dei media, degli investitori.¹³

Il definitivo sviluppo dei club quali società di capitali ha portato inevitabilmente a configurare le nuove società sportive quali “soggetti” in grado di svolgere ogni attività di natura economica connessa a quella tipica. Sarà compito della Federazione, quindi, porre eventuali limiti attraverso la formulazione di uno statuto tipico.

La sentenza Bosman, in particolare, ha portato una serie di cambiamenti “epocali”, quali:

- la definitiva caduta delle barriere geografiche sui mercati;
- l’aumento del potere contrattuale dei calciatori nei confronti delle società;
- la ricerca di nuove fonti di ricavo da parte dei club;
- la crisi dei settori giovanili dei club maggiori.

Tutti elementi, quelli sopra elencati, particolarmente importanti nella determinazione di una nuova tipologia di società calcistica. Una struttura innovata, diversamente connotata rispetto alla struttura tipica dell’associazione sportiva precedente, conformatasi nel corso degli anni tra rovesci finanziari e costanti problematiche legate alla necessità di far “quadrare i bilanci”, anche in virtù di un’azione sempre più invasiva delle televisioni a pagamento.

L’attenzione mediatica conquistata dal mondo del calcio, infatti, ha portato alla creazione di un vero e proprio show adattabile alla

¹³ Cfr. U. Lago, A. Barroncelli, S. Szymansky, *Il business del calcio – Successi sportivi e rovesci finanziari*, Egea, Milano 2004

piattaforma televisiva e sempre più spesso soggetto a modificazioni nei calendari (se non addirittura in alcune norme regolamentari) volte a rendere quanto più possibilmente appetibile al piccolo schermo tale “prodotto”, da parte di queste ultime.

1.4 Il calcio in radio e tv

Il connubio tra lo sport ed i mezzi di comunicazione è stato definito un vero e proprio “matrimonio d’interesse”¹⁴.

L’approccio alla cronaca sportiva nasce insieme al movimento calcistico moderno e, nel corso del tempo, ha trovato terreno fertile nel mondo del *football*. Il tutto, in un meccanismo evolutivo che ha portato la comunicazione ad assumere un ruolo di notevole importanza attraverso un percorso che, dai pionieristici racconti delle gesta atletiche sulla carta stampata di inizio ‘900, è giunta ai nostri giorni. Lo ha fatto mutando talvolta in maniera sensibile la propria impostazione: dai quotidiani specializzati, tra i quali *La Gazzetta dello Sport* è il più celebre, si è giunti in prima battuta alla comunicazione radiofonica, per poi sconfinare nella trasmissione televisiva delle gare di campionato.

Con la radio l’Italia ha seguito in tempo reale l’evolversi di eventi di straordinario rilievo. Tra questi vi è certamente lo sport ed in particolare il calcio, che soprattutto negli anni del fascismo ha visto assunta la propria immagine a veicolo di una propaganda basata sulla diffusione delle imprese dei “servitori della patria” ovvero gli “italiani

¹⁴ Cfr. G. Iozzia, L. Minerva, *Un matrimonio d’interesse. Sport e televisione*. Edizioni Rai, Roma, 1986.

nuovi” in grado di primeggiare in quanto ad atletismo. Dei racconti sulle vittorie della Nazionali nei Campionati del Mondo del '34 e del '38 rimane viva la retorica cine-giornalistica di Niccolò Carosio, precursore di uno stile di cronaca via radio che nel tempo avrebbe assunto un ruolo peculiare.

È questo il punto di avvio di quella che sarà una prima “rivoluzione” per il calcio italiano. A partire dal campionato 1959/60, infatti, la radio si arricchisce di una nuova trasmissione dal titolo *Tutto il calcio minuto per minuto*. Dedicata inizialmente alla sola messa in onda dei secondi tempi delle partite, la trasmissione permetteva di seguire in diretta lo svolgimento della giornata calcistica con interventi e cronache dai principali campi di gioco e, elemento questo divenuto peculiare e caratterizzante, con le segnalazioni immediate di goal o eventi di particolare rilievo.¹⁵

L'ingresso del calcio nei palinsesti delle radio nazionali altro non è che il primo passo di un processo di spettacolarizzazione della gara, in un contesto di crescente simbiosi tra lo sviluppo della pratica sportiva e la progressiva potenza degli agenti mediatici. Questo a dimostrazione dell'indissolubile dialettica tra l'attività agonistica e gli strumenti di diffusione nella quale è manifesta la diretta proporzionalità tra la proliferazione della prima e lo sviluppo dei secondi.¹⁶

¹⁵ La prima puntata ufficiale della trasmissione fu trasmessa il 10 gennaio 1960, con il collegamento in diretta da tre campi: da Milano Nicolò Carosio per Milan-Juventus, da Bologna Enrico Ameri per Bologna-Napoli e da Alessandria Andrea Boscione per Alessandria-Padova.

¹⁶ Cfr. L. Russi, *La democrazia dell'agonismo – Lo sport dalla secolarizzazione alla globalizzazione*, Libreria dell'Università editrice, Pescara 2003.

È la televisione, tuttavia, a rappresentare lo strumento più importante per la diffusione dell'avvenimento calcistico in presa diretta. Se con il racconto sui quotidiani oppure con la radiocronaca lo sportivo può soltanto immaginare la costruzione dell'azione, potendo partecipare solo indirettamente all'evento, con la televisione vi è una forma di partecipazione prossima all'assistere ad una gara dal vivo. Non è un caso, pertanto, che tra i primi esperimenti di trasmissione televisiva in Italia vi fosse proprio una gara di calcio¹⁷.

Negli anni '60 l'Italia si innamora dei campioni del massimo torneo Nazionale. Lo fa affollando gli stadi, seguendo con viva passione le vicissitudini delle squadre cittadine. Quando questo non è possibile è proprio la televisione a colmare la lacuna.

Sono le gare della Nazionale azzurra, in particolar modo, a calamitare maggiormente l'attenzione del popolo dei tifosi. Alle immagini di sconfitta dei più che deludenti Mondiali in Inghilterra del 1966 seguono le epiche sequenze della semifinale nel Mondiale di Messico '70. Il binomio sport-media assurge, probabilmente a partire da questo momento, a fenomeno totalizzante, tanto che un Paese intero segue incollato ai teleschermi l'impresa della Nazionale azzurra nel celeberrimo 4-3 rifilato alla Germania al termine di 120 minuti di rara intensità sportiva ed agonistica.

¹⁷ Il 24 gennaio 1954, viene trasmessa la prima partita di calcio in televisione: l'Italia batte l'Egitto per 5-1, in una gara disputata a Milano e valida per le qualificazioni ai Mondiali. Una prima sperimentazione della trasmissione televisiva di una gara di calcio risale però al 5 febbraio 1950, dallo Stadio Comunale di Torino: Juventus-Milan 1-7.

Il 1970 è anche l'anno in cui vedono la luce alcune trasmissioni storiche legate al campionato di calcio. Tra queste *90° Minuto* è sicuramente la più innovativa; la trasmissione, infatti, propone nel tardo pomeriggio della domenica le immagini salienti (oggi definite *highlights*) delle gare di campionato da poco terminate. È la prima occasione che i tifosi hanno di vedere con i propri occhi le azioni principali della partita giocata dalla propria squadra, dopo averle immaginate ascoltandone il racconto durante *Tutto il calcio minuto per minuto* alla radio.¹⁸

Le immagini televisive ed il racconto dei cronisti sportivi divengono, in breve tempo, il corollario più autorevole alle partite che domenicamente si disputano sui campi di tutta Italia.

Gli anni '80 verranno ricordati come i più affascinanti dagli sportivi della Penisola. Il trionfo nei Mondiali di Spagna nel 1982 viene salutato da autentici bagni di folla impazzita di gioia. Proprio la finale dell'11 luglio, il meraviglioso 3-1 alla Germania Ovest, fa registrare il record assoluto per un evento sportivo trasmesso in diretta con 36 milioni e 700 mila telespettatori.

Il passo verso gli anni '90 è piuttosto breve; la veloce corsa del progresso tecnologico porterà notevoli cambiamenti in relazione alle modalità di trasmissione delle immagini televisive. Risale infatti ad un

¹⁸ Scrive Gianni Mura: “Per gli appassionati due trasmissioni da non perdere (oggi si direbbe cult) erano Tutto il calcio minuto per minuto alla radio e 90° minuto in tv. Sarà un caso, ma tra gli anagrammi di “minuto” c'è “un mito”. La prima era un mito per poveri, dava l'idea di essere dappertutto e non costava niente. [...] Novantesimo rappresenta, ed è una svolta, il passaggio dalle voci alle facce. Non le stesse, altre. Il mezzobusto (conio di Sergio Saviane) non era più soltanto il lettore del telegiornale o il conduttore delle varie tribune politiche, ma un cronista sportivo, tenuto all'obbligo di giacca e cravatta.” Cfr. A. Dipollina, *Quando c'era 90° minuto*, Sperling & Kupfer Editori, 2005.

momento relativamente vicino ai nostri giorni, marzo 1992, l'anno zero per il calcio in tv. È il momento in cui la piattaforma televisiva *Tele+*¹⁹ viene crittografata dopo un'iniziale diffusione "in chiaro" al pari degli altri canali nazionali. L'operazione viene messa in evidenza da una massiccia campagna pubblicitaria. Nasce così la televisione a pagamento sul circuito nazionale, anche se le premesse non sono delle migliori. Il servizio, infatti, stenta a decollare e dopo sette mesi di programmazione le perdite per *Tele+* toccano i 150 miliardi di lire.

Alla situazione economica in progressiva perdita i soci cercano di porre rimedio con una novità assoluta per il mercato italiano: la diretta criptata del campionato di calcio. Nell'estate 1993 viene quindi raggiunto un accordo con la Lega Calcio per trasmettere a pagamento e in diretta un posticipo della Serie A, la domenica alle 20.30, e un anticipo della Serie B, il sabato al medesimo orario²⁰. L'accordo riguarderà il campionato 1993/94²¹.

¹⁹ Nell'agosto 1990 il Parlamento italiano approva la "legge Mammì" sulla regolamentazione del settore televisivo. La società Telepiù controllata da Silvio Berlusconi, Vittorio Cecchi Gori, il tedesco Leo Kirch e altri soci ottiene tre concessioni televisive per una piattaforma televisiva a pagamento in progetto, TELE+. Le trasmissioni di TELE+ iniziano il 4 novembre 1990. I tre canali televisivi, inizialmente tutti in chiaro (cioè gratuiti), sono Tele+1, dedicato al cinema, Tele+2, dedicato allo sport, e Tele+3, dedicato alla cultura.

In varie zone d'Italia Tele+2 trasmette sulle frequenze che precedentemente erano state di Tele Capodistria, canale sloveno acquisito nel 1988 dalla Fininvest di Silvio Berlusconi per poter trasmettere eventi sportivi in diretta sul territorio nazionale. Non esistendo in commercio televisori che implementano al proprio interno lo standard utilizzato per crittografare il segnale tv, per poter fruire del servizio a pagamento è necessario collegare al televisore un apposito set-top box chiamato comunemente decoder il quale svolge la funzione di decrittografare il segnale. Cfr. Telepiù, www.wikipedia.org.

²⁰ Il 7 luglio 1993, la Lega conclude un contratto con la RAI, la quale acquista per il periodo 1993-1996 i diritti televisivi in chiaro del Campionato di Serie A e B e della Coppa Italia per un corrispettivo di 135 miliardi di Lire annuale. Il 21 luglio del 1993, la Lega Calcio stipula invece il contratto con Telepiù avente ad oggetto

Nonostante i risultati in termini di ritorno economico non siano inizialmente lusinghieri, quella della trasmissione in diretta di una gara di campionato è una novità assoluta, che in precedenza era stata sperimentata (gratuitamente) dalla Rai, soltanto in sporadiche occasioni, che per il campionato nazionale concernevano recuperi infrasettimanali o partite di spareggio.

I successivi anni sono caratterizzati da un ulteriore punto di svolta considerato “epocale”, che condurrà ad un complesso intreccio di interessi a partire dalla vendita dei diritti televisivi. Nel 1997, in particolare, *Tele+* passa sul satellite (nell’occasione vengono introdotti i canali D+), con conseguente ampliamento del proprio raggio d’azione e con l’introduzione di innovativi strumenti di diffusione delle immagini con sistemi criptati. Parallelamente si verificano iniziative da parte delle maggiori società di calcio per vendere individualmente i diritti alla trasmissione dei propri incontri in diretta. A partire dalla stagione 1997/98 la copertura delle gare del massimo campionato nazionale si estenderà in maniera pressoché capillare, con nuove possibilità per i tifosi di assistere comodamente dalla poltrona di casa ai *matches* in programma non solo per quanto concerne gli anticipi ed i posticipi.

L’eccezionalità della novità è racchiusa nell’enorme giro d’affari che il mercato dei diritti televisivi ha immesso nel circuito, facendo

la cessione dei diritti televisivi criptati di 28 gare del Campionato di Serie A e di 32 del campionato di Serie B, a fronte di un corrispettivo complessivo di 44,8 miliardi di Lire a stagione. Cfr. Storia dei diritti tv, www.politichegiovani.iesport.it.

²¹ Il primo anticipo di Serie B, in diretta su *Tele+*, si gioca il 28 agosto 1993 con la gara Monza-Padova. La sera di domenica 29 agosto, il primo posticipo del massimo campionato è Lazio-Foggia.

letteralmente mutare gli equilibri economici delle società. Il tutto, per altro, contemporaneamente alla portata riformatrice della sentenza Bosman di cui si è detto nel paragrafo precedente.

In pochi anni il calcio televisivo è passato dagli schermi di *Tele+* a quelli di Stream (altra piattaforma satellitare sorta nel 1997 quale principale concorrente). Nel 2003, quindi, un ulteriore passo è stato quello della fusione di queste ultime confluite successivamente in Sky sotto l'egida dell'australiano Rupert Murdoch, magnate dell'editoria. Ad eccezione di isolati tentativi di offrire una adeguata concorrenza all'egemonia di Sky, la televisione satellitare ha assunto una posizione di dominio nel mercato italiano, trattando annualmente l'acquisto del "prodotto calcio" e coprendone tanto la massima serie quanto la Serie B, nonché le competizioni internazionali e, nel 2006, anche il Mondiale di Germania.²²

Elemento non certo indifferente allo scenario sopra descritto è, per altro, la sostanziale modifica nei calendari di campionato, che proprio l'influenza della televisione a pagamento ha generato. Emblematica è

²² Tra il 2002 ed il 2004 si segnalano una serie di tentativi di modificare i rapporti di forza all'interno del sistema di contrattazione dei diritti televisivi. Alcune piccole società danno vita al consorzio Gioco Calcio, che, tuttavia, incontra immediatamente problematiche tecniche connesse alla trasmissione degli incontri, nonché gravi difficoltà economiche dovute alla carenza di risorse finanziarie. SKY diviene, così, monopolista naturale nel settore dei diritti televisivi criptati nella piattaforma del digitale satellitare. Ad oggi, l'unica "alternativa" alla televisione satellitare di Murdoch è rappresentata dalla trasmissione delle gare sul Digitale Terrestre, che coinvolge Mediaset e La 7, promotrici di una incisiva campagna promozionale per il proprio prodotto, differenziato da quello di Sky essenzialmente per l'assenza di un abbonamento mensile e per la possibilità di usufruire della tv digitale senza l'installazione della parabola. Cfr. Storia dei diritti tv, www.politichegiovaniisport.it.

l'organizzazione dell'odierna settimana calcistica, con incontri di campionato distribuiti in ogni giorno ad orari differenziati per consentirne la migliore fruizione al "cliente". Diviene pertanto secondaria non soltanto la posizione delle società calcistiche e dei relativi tifosi, ma anche quella della Lega Calcio, spesso costretta a rivedere e modificare anche regole strutturali ed organizzative per salvaguardare l'interesse delle televisioni e rendere possibile così nuove fonti di ricavo²³.

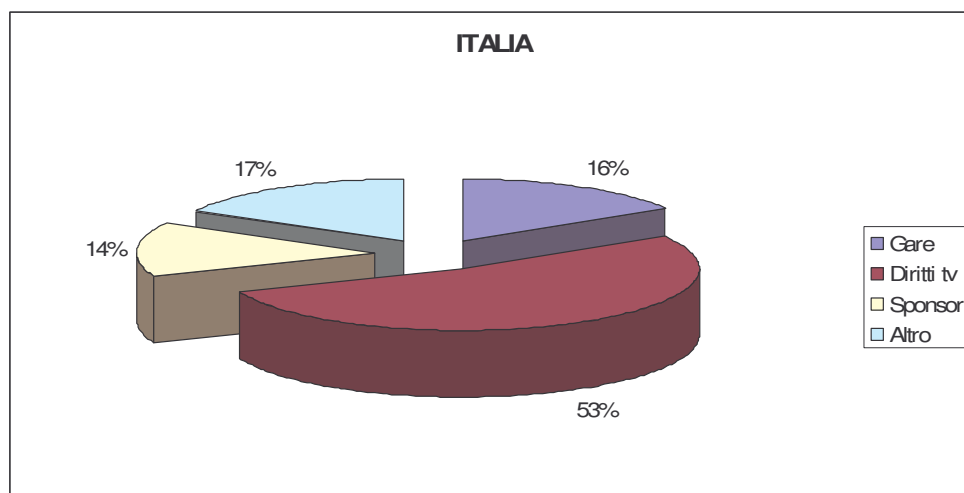
Non deve stupire quanto affermato poco più sopra. Il tifoso di calcio è divenuto nel tempo "cliente" nel mercato di un prodotto in grado di generare nuovo ricavo per la società sportiva, pur senza prendere parte all'evento dal vivo con la propria presenza allo stadio.

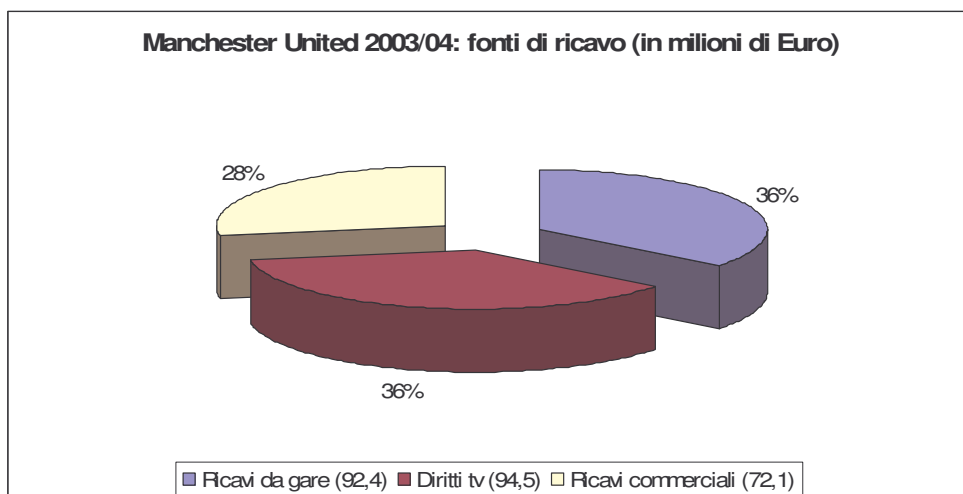
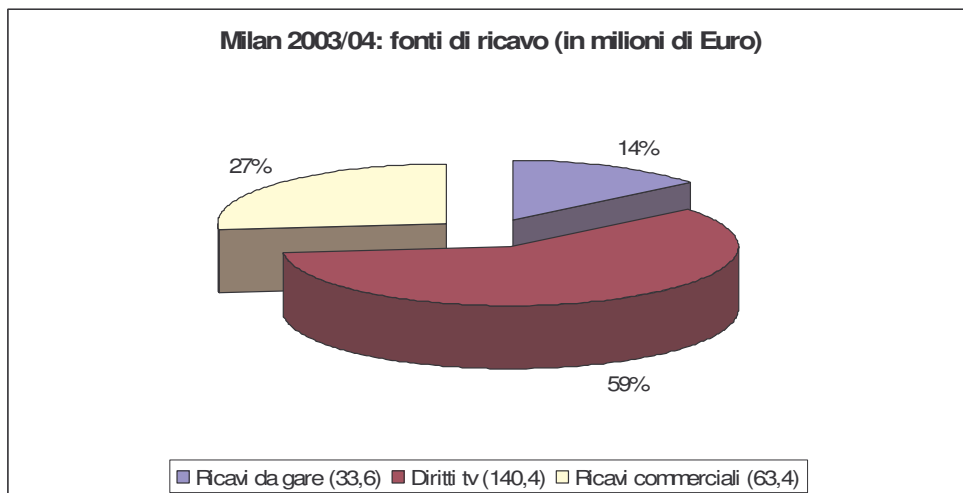
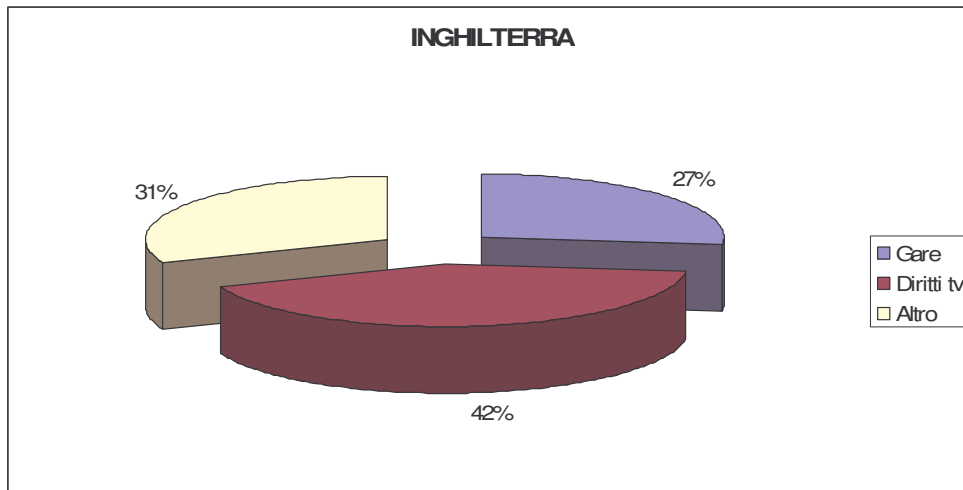
Lo sviluppo del calcio europeo è stato trainato in primis dai ricavi da stadio, per poi incentrarsi in maniera preponderante sulla cessione dei diritti tv. Solo in un terzo momento, infine, l'attenzione si è ulteriormente spostata sull'aspetto più spiccatamente commerciale e legato alle attività produttive sulle quali le società hanno presto dovuto far affidamento per generare nuovi ricavi necessari alla propria sopravvivenza. Va sottolineato, comunque, come quest'ultimo aspetto non riguardi se non in minima parte le società italiane.²⁴

²³ Tra gli esempi più recenti, ricordiamo la gara di campionato Lazio-Roma del 19 marzo 2008. Il derby capitolino, in programma per la diretta televisiva, ha avuto inizio non alle 20.30, bensì alle ore 21.15, a titolo di "esperimento per studiare un'ulteriore spalmatura delle gare di campionato sul modello spagnolo". Cfr. www.gazzetta.it del 12 febbraio 2008.

²⁴ Cfr. U. Lago, A. Barroncelli, S. Szymansky, *Il business del calcio – Successi sportivi e rovesci finanziari*, op. cit.

Emblematiche sono le differenze esistenti tra il campionato di massima serie italiano ed il torneo di Premier League inglese. Nel nostro Paese gli incassi per la vendita dei diritti tv rappresentano addirittura il 53% del volume dei ricavi complessivi. Si considerino, a titolo esemplificativo, i grafici seguenti, che illustreranno le differenti composizioni delle fonti di ricavo. Sono stati assunti a campione i dati relativi alla stagione 2003/04 per A.C. Milan e Manchester United, i club più titolati e conosciuti nel mondo per storia, numero di tifosi, successi in campo internazionale e capacità economica.





Fonte: Lago, Barroncelli, Szymansky, *Il business del calcio*, Egea, Milano 2004

1.5 Gli sponsor ed il calcio

“Dopo anni di tentativi, proteste della tifoseria, minacce di boicottaggi e qualche poltrona presidenziale saltata, l’Athletic Club di Bilbao, considerato l’ultimo baluardo di un calcio più attento agli aspetti umani e meno alle sirene economiche, pare destinato a macchiare la sua maglia biancorossa con un logo pubblicitario”²⁵.

La resa dei conti, nel senso vero e proprio del termine, è giunta anche per l’Athletic di Bilbao, storica formazione della Liga spagnola, da sempre portabandiera di un calcio costruito “in casa” e di politiche societarie volte a salvaguardare le tradizioni basche locali. Risale al luglio 2008 la notizia relativa alla scelta della dirigenza di far comparire un marchio pubblicitario sulle proprie divise. Il tutto a fronte di un compenso di natura economica, naturalmente, versato dalla Petronor, impresa Basca specializzata nell’estrazione di petrolio. Un evento che potremmo definire piuttosto inusuale se rapportato ai nostri giorni, a maggior ragione se si considera che il fenomeno della sponsorizzazione riguarda il mondo del calcio da decenni.

I primi tentativi risalgono addirittura agli anni Cinquanta, con sporadici esempi di abbinamento tra il Vicenza e la Lanerossi, il Monza e la Simmenthal, il Ravenna e la Sarom, il Torino e la Talmone.

La retrocessione del Torino in Serie B nonostante la sponsorizzazione, convinse la Figc a vietare ufficialmente gli abbinamenti, tollerando

²⁵ Cfr. S. Berteleghi, *L’Athletic Bilbao cede ai petrodollari*, www.corriere.it del 26 luglio 2008.

soltanto quello del Vicenza, in cui la Lanerossi aveva interessi da lungo tempo essendo proprietaria della società stessa²⁶.

Nel 1978 ci fu una prima apertura con il permesso di applicare sulle maglie il marchio dell'industria produttrice dell'abbigliamento sportivo. Si trattava comunque di una sponsorizzazione poco vistosa e non ancora in grado di attirare grandi capitali. Nell'ottobre di quello stesso 1978 l'Udinese, per aggirare il regolamento che proibiva le scritte pubblicitarie sulle maglie dei calciatori, si presentò con la scritta Sanson sui calzoncini. Questo comportamento non regolamentare portò la Federazione a comminare una multa di dieci milioni di Lire nei confronti della Società. Nel contempo l'apposizione del marchio sui calzoncini da gara portò ad un significativo ritorno pubblicitario per la suddetta azienda. Due anni più tardi, nel 1980, le sponsorizzazioni sono state ufficialmente ammesse nel calcio, sia pure con limitazioni riguardanti la grandezza e il testo delle scritte da apporre sulle maglie da gara²⁷.

²⁶ In alcuni sport, come la pallacanestro o la pallavolo, il contratto di sponsorizzazione prevede il cosiddetto abbinamento, cioè l'obbligo per la società sportiva di modificare la propria denominazione originaria, premettendo alla nomenclatura sportiva il marchio denominativo indicato dallo sponsor. Storico è il rapporto delle società di Treviso, da sempre sponsorizzate dal gruppo Benetton per quanto concerne il basket, la pallavolo (Sisley il marchio identificativo) ed il rugby di massima serie.

²⁷ Nel 1981, viene approntato un documento contenente le regole per le sponsorizzazioni. La decisione è considerata un'innovazione epocale. [...] Per molto tempo il fenomeno si sviluppa, esclusivamente, attorno la figura dello sponsor principale. Si tratta dell'azienda che intende sfruttare commercialmente l'abbinamento del proprio marchio con quello di una società di calcio, attraverso l'apposizione del logo aziendale sulla maglia di gioco del club. In un secondo momento, la collaborazione si può estendere con la presenza del marchio aziendale anche su biglietti, abbonamenti, cartelloni retro-intervista e sul materiale pubblicitario prodotto dalla società. Quanto al corrispettivo, viene sempre stabilito un importo fisso, cui si aggiungono altre forme di compenso in relazione al

Le sponsorizzazioni possono consistere nella commercializzazione del diritto di:

- apporre il marchio dello sponsor sulla maglia e sugli indumenti da gioco (tute, borse, pettorali, giubbotti), sulle tessere degli abbonamenti e sui biglietti;
- abbinare il marchio societario con quello dello sponsor della squadra per fini promozionali o commerciali.

A seconda dei diversi accordi con le società, gli sponsor si distinguono secondo un ordine di rilevanza in:

- a) sponsor ufficiale, rappresentato da quella società che acquista il diritto di apporre il proprio marchio sulla maglia da gioco, oltre che sugli altri materiali tecnici e non;
- b) sponsor tecnico, identificabile con l'azienda che fornisce alla squadra l'abbigliamento sportivo e altri articoli relativi all'attività sportiva e al tempo libero;
- c) fornitori ufficiali, le aziende produttrici di beni e servizi destinati alle società e ai loro sostenitori, che normalmente acquisiscono l'esclusiva nella fornitura del prodotto o del servizio richiesto²⁸.

È innegabile l'importanza che l'azienda sponsor riveste per la Società sportiva. Il rapporto che intercorre tra le parti nel contratto di

raggiungimento di determinati obiettivi agonistici. Solitamente le aziende che si accostano al mondo del calcio sono quelle che producono beni di largo consumo, ed in quanto tali, hanno la necessità di farsi conoscere da una grande massa di persone. I primi contratti di sponsorizzazione tra aziende commerciali e squadre di calcio sono in termini economici di modesta entità. Nella stagione 81/82 si va dai 150 milioni di Lire delle società minori ai 900 della Juventus. Il totale della serie A ammonta a circa 6 miliardi di Lire. Cfr. www.calcioinborsa.com.

²⁸ Cfr. F. Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli, Milano 2004.

sponsorizzazione comporta infatti un introito di natura economica divenuto nel tempo imprescindibile per le compagini del calcio professionistico. Nel corso della stagione 2005/06, ad esempio, ha fatto registrare un introito complessivo derivante da sponsor ufficiali pari a oltre 68 milioni di Euro per le società di Serie A²⁹.

Per le società di medio-piccola entità uno sponsor che porti nelle casse una cospicua somma di denaro è la fonte di introito di maggior rilevanza nell'economia societaria, essendo (soprattutto nelle categorie inferiori alla Serie B) assente il mercato dei diritti televisivi e rivelandosi spesso difficile realizzare attività commerciali collaterali.

La sponsorizzazione rappresenta oggi un fenomeno assolutamente rilevante nel mondo dello sport e del calcio in particolare; un fenomeno che da qualche tempo ha addirittura oltrepassato i confini del semplice abbinamento con la singola società sportiva, interessando ad esempio l'organizzazione dei campionati veri e propri.

Considerando il campionato italiano, dalla stagione 1998/99 l'azienda di telefonia mobile *Tim* è sponsor ufficiale per Serie A, Serie B, Coppa Italia e Supercoppa Italiana. Anche la terza e la quarta serie professionistiche, a partire dalla stagione 2008/09, hanno concluso un accordo di *partnership*. Non si tratta di un *main sponsor* dato che la denominazione dei campionati è si mutata, ma non per la commistione

²⁹ La società più "ricca" è la Juventus, con 22 milioni di Euro da parte di *Tamoil*; ad essa seguono Milan (*Opel*) e Inter (*Pirelli*) rispettivamente con contratti di sponsorizzazione da 9 e 6.9 milioni di Euro. I dati in esame riguardano soltanto gli sponsor ufficiali, senza considerare pertanto gli introiti derivanti dagli accordi con sponsor tecnici, altri partner e fornitori. Cfr. www.footballeconomy.com.

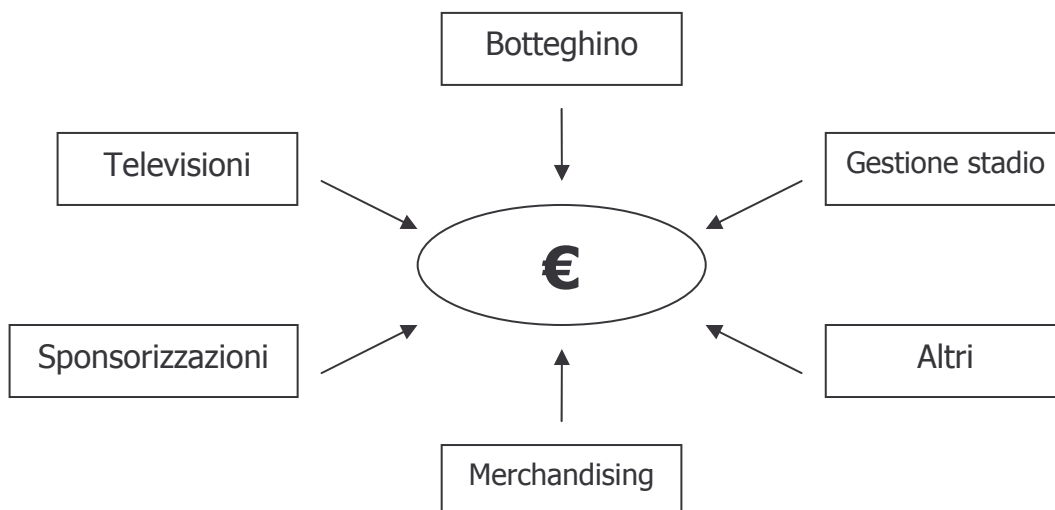
con un brand specifico. L'azienda *Umbro* rappresenta lo sponsor tecnico della Lega Pro.

1.6 Società alla ricerca di nuove fonti di ricavo

L'assetto che le società calcistiche hanno assunto nel tempo, sulla base di quanto trattato precedentemente, è quello di vere e proprie aziende inserite nel mercato, in quel particolare contesto denominato "settore calcio".

La mutata struttura delle società, con l'obiettivo di perseguire in maniera efficace la creazione di un *management* forte ed efficiente, ha imposto una diversificazione delle fonti di ricavo. Dal punto di vista dei ricavi, infatti, il mondo del calcio ha subito nel corso degli ultimi anni un'autentica rivoluzione, vedendo diminuire percentualmente la rilevanza dei ricavi derivanti dal botteghino, contestualmente al forte incremento (in percentuale ed in valore assoluto) degli introiti per la cessione dei diritti televisivi, che abbiamo visto essere componenti predominanti nella "torta" dei ricavi per le società italiane.³⁰

³⁰ Cfr. U. Lago, A. Barroncelli, S. Szymansky, *Il business del calcio – Successi sportivi e rovesci finanziari*, op. cit.



Fonti di ricavo potenziali di una società di calcio in Italia

Fonte: Lago, Barroncelli, Szymansky, *Il business del calcio*, Egea, Milano 2004.

Il punto di riferimento, in tale contesto, sembra essere rappresentato dalle altre realtà europee, con particolare attenzione all'Inghilterra, Nazione nella quale l'evoluzione in chiave aziendalistica delle società calcistiche ha visto affiorare alcune componenti di bilancio divenute tipiche negli anni.

La **gestione diretta dello stadio** è, ad oggi, un elemento peculiare anche e soprattutto per le modifiche strutturali apportate agli impianti d'oltre Manica in relazione ad alcuni eventi legati all'*hooliganismo* ed alla violenza dei *supporters*³¹, che portarono ad una serie di provvedimenti legislativi successivi³².

³¹ Le stragi di tifosi che hanno interessato il calcio inglese hanno rappresentato punti di cambiamento radicali per il mondo del calcio in Gran Bretagna. L'11 maggio 1985, nello stadio di Bradford, si sviluppò un incendio, probabilmente originato da un fiammifero o da una sigaretta, che interessò un'intera tribuna dell'impianto. A causa di questo incendio persero la vita 56 persone, mentre altre 265 subirono conseguenze di diversa entità. Pochi giorni più tardi, tristemente note sono le cronache della finale di Coppa dei Campioni giocata tra Juventus e Liverpool allo Stadio Heysel di Bruxelles, dove centinaia di hooligans inglesi

Le società britanniche sono proprietarie dell'impianto che è stato ottimizzato negli anni per una conformazione polifunzionale, divenendo centro di interesse per le comunità locali, frequentato quotidianamente per la fruizione di servizi messi a disposizione dei cittadini.

Gli stadi rappresentano una fonte di ricavo in occasione delle partite con i servizi bar, quelli di *catering* destinati alle aziende (alle quali vengono riservati i cosiddetti *sky box*, piccoli salotti privati ricavati nelle tribune), ma anche durante la settimana per la presenza di

provocarono incidenti sugli spalti dell'impianto, probabilmente inadeguato ad ospitare una finale di così grande importanza. Persero la vita 39 persone, schiacciate e soffocate contro le cancellate che delimitavano gli spalti dal campo, per la pressione durante i tafferugli. Quattro anni più tardi, ancora in Inghilterra, il crollo di una parte della struttura dello stadio Hillsborough a Sheffield uccise 96 spettatori. A seguito di questi eventi, nel Regno Unito fu avviata una estesa attività di revisione e di miglioramento della sicurezza degli impianti sportivi, finalizzata ad evitare il ripetersi di tali tragedie. Cfr. S. Marsella, *La sicurezza negli stadi inglesi*, www.figc.it.

³² Il quadro vigente nel Regno Unito prevede al momento che ogni società di calcio sia in possesso di un certificato di sicurezza per lo stadio che utilizza. Tale certificato è rilasciato dalle autorità locali, che, attraverso un'attività ispettiva regolare, divengono responsabili della garanzia che lo stadio sia conforme alle indicazioni contenute nella guida verde. Il rapporto Taylor, inoltre ha raccomandato la costituzione di comitati (*groups*), presieduti dalle autorità locali, ai quali partecipano le forze di polizia, rappresentanti dei club, i servizi di soccorso tecnico e sanitario. Questi comitati, che si riuniscono mensilmente, servono ad esaminare anche le questioni che si presentano con urgenza in vista di incontri o di eventi rilevanti. Nel 1991, inoltre, è stata istituita dal Governo un'autorità (*football licensing authority*) che ha il compito del monitoraggio del rilascio dei certificati di sicurezza da parte delle autorità locali. Questo organo è dotato di nove ispettori locali che devono anche stabilire i contatti con i rappresentanti delle società di calcio e le autorità locali. In tale compito rientra la partecipazione regolare ai comitati locali e la frequenza agli incontri disputati negli stadi di competenza. Cfr. S. Marsella, *La sicurezza negli stadi inglesi*, www.figc.it.

cinema, ristoranti, negozi costruiti all'interno ed eventualmente affidati a terzi per la gestione³³.

Lo scenario italiano, parallelamente, non è dei migliori. Gli stadi della nostra penisola sono per lo più obsoleti, ristrutturati nel corso del tempo con criteri poco consoni alla creazione di piccoli "teatri" per il calcio, come avvenuto oltre Manica. Le trasformazioni degli impianti per l'organizzazione dei Mondiali del 1990 hanno portato, talvolta, alla nascita di orrori architettonici con gli spalti lontani dal terreno di gioco per la presenza di piste per l'atletica leggera tanto ingombranti quanto inutili, poiché utilizzate soltanto in sporadiche occasioni. Gli impianti, per altro, sono di proprietà dei comuni e sono concessi in gestione alle società dietro pagamento di canoni di affitto per periodi di tempo talvolta piuttosto lunghi.

L'unico impianto privato in Italia è quello costruito dalla A.C. Reggiana nel 1995. Lo Stadio "Giglio" è gestito direttamente dalla società emiliana, contestualmente alle attività ad esso connesse, quali sale riunioni, palestre e vari servizi commerciali³⁴.

In prospettiva futura, alcuni clubs italiani hanno manifestato la volontà di realizzare nuovi impianti di proprietà. Tra questi la Juventus ha ottenuto dal Comune di Torino la concessione del diritto di superficie sul "Delle Alpi" per 99 anni al costo di 24 milioni di Euro, per il quale

³³ Cfr. U. Lago, A. Barroncelli, S. Szymansky, *Il business del calcio – Successi sportivi e rovesci finanziari, op. cit.*

³⁴ La costruzione dello Stadio "Giglio" (che vanta una capienza di 40.000 posti), ha determinato forti perdite nel bilancio della società, retrocessa in Serie C1 dopo stagioni altalentanti tra la massima serie ed il campionato di Serie B. La caduta in terza serie ha caratterizzato l'inizio della decadenza per la Reggiana, culminata con il fallimento nell'estate 2005, successivamente ad una serie di stagioni contraddistinte dalla precarietà economica e da risultati sportivi non certo luminosi.

sono stati programmati lavori di ristrutturazione (per un investimento complessivo di 120 milioni di Euro) che porteranno ad un impianto unicamente dedicato al calcio. La Juventus potrà disporre anche delle aree circostanti a destinazione commerciale³⁵.

Abbiamo avuto modo di sottolineare in più occasioni come lo sport, in particolare il calcio, si sia trasformato in spettacolo particolarmente appetibile per la trasmissione televisiva in diretta. La spettacolarizzazione del calcio, tuttavia, non è l'unico obiettivo perseguito; tra le finalità delle società vi è oltre tutto quella di riempire lo stadio, anche attraverso la fidelizzazione al *brand* societario.

I ricavi derivanti dalla vendita domenicale dei biglietti al **botteghino**, oppure degli abbonamenti ad inizio stagione in passato rappresentavano le fonti di ricavo più importanti.

La domanda dei biglietti per le partite mostra caratteri di rigidità al prezzo sconosciuti in altri settori merceologici³⁶. Questa caratteristica ha permesso la configurazione di un mercato particolare, una sorta di

³⁵ Lo stadio potrà ospitare 40.200 spettatori ed è stato concepito con i massimi standard di sicurezza. L'accesso, privo di barriere architettoniche, avverrà da quattro ingressi posti sugli angoli, con ampie rampe che seguono il profilo delle collinette verdi sulle quali sorge l'impianto e portano a un anello che gira intorno allo stadio. L'anello sarà un luogo sicuro, dove potranno venire controllati i titoli di ingresso e dove potranno sostare i mezzi di servizio e di soccorso. (...) L'area dedicata all'area commerciale misura 34.000 metri quadrati, sui quali sorgeranno una galleria di negozi, uno shopping center e un magazzino di bricolage e fai-da-te. Sono previsti anche 30.000 metri quadrati di verde pubblico, aiuole, piazze e parcheggi per 4.000 auto. La conclusione dei lavori, con relativa inaugurazione, è prevista per il luglio 2011. Cfr. Il nuovo stadio, www.juventus.it

³⁶ Cfr. U. Lago, A. Barroncelli, S. Szymansky, *Il business del calcio – Successi sportivi e rovesci finanziari*, op. cit.

monopolio locale, vista l'identificazione che ciascuna società calcistica pone in essere con la città che rappresenta. Tale fattispecie ha legittimato lo sviluppo di politiche di rincari di prezzo³⁷, il modo più immediato (ma anche più banale) di cercare un'espansione dei ricavi.

Nel corso dell'ultimo decennio la presenza di tifosi negli stadi italiani ha subito una notevole flessione per svariate cause. Uno studio condotto sul *trend* degli spettatori negli stadi italiani di Serie A dal 1962 al 2006³⁸, ha per altro evidenziato differenti aspetti sul calo dell'affluenza sugli spalti da parte dei tifosi di calcio.

Al di là delle situazioni contingenti e casuali rappresentate dalla partecipazione al campionato di squadre con bacini di utenza più o meno ampi, oppure dalla retrocessione/promozione di squadre più o meno blasonate, la crisi appare evidente in tutta la sua portata. In particolar modo, è stato rilevato come questa si riferisca alla fascia di pubblico dei “paganti”, mentre il segmento “abbonati” non è stato investito dalla flessione in maniera netta³⁹.

³⁷ In particolare, i prezzi medi per le società di Serie A triplicarono dalla stagione 1982-83 a quella 1988-89, passando da Lire 8.392 a Lire 22.789; una tendenza al rincaro che ha toccato l'apice nella stagione 1992-03, con un prezzo medio di lire 36.815. Cfr. A. Tanzi, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*, Giappichelli, Torino 1999.

³⁸ Cfr. M. Di Domizio, *La domanda di calcio in Italia: serie A 1962-2006*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. III, Fasc. 1/2007, pp. 72-90.

³⁹ Ci troviamo di fronte a due insiemi differenti, che rispondono a input di natura sociale, economica e sportiva in modo diverso. In particolare, mentre i paganti hanno mostrato una alta sensibilità rispetto ai fenomeni di violenza e di ridotta credibilità all'interno del movimento calcistico, gli abbonati non sembrano averne risentito. Inoltre, mentre i primi mostrano una certa attenzione verso gli aspetti relativi alla qualità dello spettacolo, questo fattore risulta essere completamente assente dal set decisionale degli abbonati. Questi ultimi maturano le proprie decisioni soprattutto sulla base del risultato atteso della squadra per la quale

Contrariamente alle comuni convinzioni, lo studio preso in esame si pone la finalità di dimostrare come tra le cause che hanno determinato l'allontanamento del pubblico pagante dagli stadi della Serie A, sembri non trovare spazio l'avvento della televisione nelle forme già descritte. Discorso analogo può essere fatto anche in relazione alla scarsa funzionalità degli impianti sportivi, tanto che è possibile affermare come ad una pur auspicabile rimodulazione degli impianti secondo logiche magari mutate dal mondo anglosassone, sia necessaria una complementare opera che possa riportare il pubblico allo stadio⁴⁰.

A fattori quali le manifestazioni di violenza o la scarsa credibilità che eventi negativi (si pensi agli illeciti, al totoscommesse ecc.) hanno conferito al mondo del calcio nazionale⁴¹, sono pertanto riconducibili alcune conclusioni.

Risulta opportuno sottolineare, infatti, come gli interventi volti alla risoluzione della crisi di cui si è detto, debbano mirare al lungo periodo, con una portata "riformatrice" dal carattere forte e

tifano. Cfr. M. Di Domizio, *La domanda di calcio in Italia: serie A 1962-2006*, *op. cit.*, p.87.

⁴⁰ Altrimenti, non si capisce quale logica economica dovrebbe supportare gli investimenti di ristrutturazione o addirittura di costruzione ex-novo di impianti, se questi sono destinati a rimanere semideserti. Cfr. M. Di Domizio, *La domanda di calcio in Italia: serie A 1962-2006*, *op. cit.*, p.88.

⁴¹ Secondo il già citato studio, le origini della crisi possono quindi essere collocate nella stagione 1979/80, anno in cui lo scandalo del "totonero" e la morte di Vincenzo Paparelli hanno rappresentato, congiuntamente, un punto di svolta per quel che riguarda l'attitudine alla partecipazione all'evento calcistico. Dunque i fattori di "violenza" e credibilità, hanno giocato e continuano a giocare un ruolo cruciale nella persistenza della crisi di pubblico pagante, fattori che invece non sembrano influenzare la presenza degli abbonati. Cfr. M. Di Domizio, *La domanda di calcio in Italia: serie A 1962-2006*, *op. cit.*, p.89.

riguardante le modalità di lotta ai fenomeni di violenza e di illecito, con il coinvolgimento anche delle Leghe Professionistiche⁴².

Ritornando al discorso centrale oggetto della nostra analisi, la tendenza delle Società professionistiche nel calcio italiano, per far fronte alla diaspora di sostenitori dagli stadi, negli ultimi tempi è stata quella di studiare politiche di prezzo via via più sofisticate, con differenti offerte a seconda della fascia di età e addirittura dei risultati della squadra nel corso della stagione. Gli incassi da botteghino, come detto, sono però sensibilmente calati e non rappresentano più una voce forte nel complesso dei ricavi delle società.

Un ulteriore fattore meritevole di considerazione, è il *merchandising* che consiste nella commercializzazione di articoli con il nome o il marchio della società. Lo sfruttamento del *brand* societario, del quale si dirà più approfonditamente nel capitolo successivo, è garantito attraverso l'associazione di questo stesso ad una serie di prodotti che possono essere direttamente riconducibili al mondo del calcio (magliette, sciarpe, berretti, bandiere) ovvero lontani da esso (articoli legati ad esempio all'arredamento per la casa, ad accessori vari ecc.) ma ugualmente appetibili ai tifosi della squadra.

Il *merchandising* nel mondo del calcio viene comunemente associato al nome della società inglese che ne ha fatto un business di grande rilievo: il Manchester United⁴³.

⁴² Con riferimento a questo tema si confronti S. Kesenne, *The organization of European football and the competitive balance within and between the nations*, Working Papers Faculteit TWE, Univerisity of Antwerp, 2005/001.

⁴³ Diversamente da altre società calcistiche, il club inglese provvede in proprio alla commercializzazione dei prodotti, che vengono fabbricati su commessa da

In Italia, al contrario, le società calcistiche preferiscono affidare a terzi l'intera gestione del marchio, dalla fabbricazione dei prodotti alla loro commercializzazione.

La vendita del merchandising è una realtà studiata nei dettagli e pertanto accompagnata da una coerente strategia soltanto per pochi club di rilievo nel massimo campionato. Il dato più eloquente, in questo senso, è rappresentato dallo scarso apporto ai ricavi che la vendita del *merchandising* fornisce nelle società (se confrontata con il modello britannico). Questo è dovuto da un lato dalla diversa “cultura” calcistica esistente nella penisola rispetto alla Gran Bretagna, dove la maggior parte dei tifosi acquista annualmente la maglia ufficiale, recandosi allo stadio indossando questa stessa. Dall'altro lato la vendita di prodotti ufficiali in Italia è talvolta ostacolata dal mercato abusivo che agisce parallelamente ai canali ufficiali ed a prezzi più vantaggiosi⁴⁴.

È quanto meno sorprendente, infine, constatare come in Italia il *merchandising* non rappresenti un business di dimensioni maggiori nonostante le potenzialità. Pochi altri settori di mercato, infatti,

terzi, attraverso i propri punti vendita o attraverso il sito internet. Il Manchester United commercializza una serie molto ampia di prodotti e provvede anche al catering in occasione delle partite (durante le quali, per esempio, si serve la Manchester United Cola), permettendo di capitalizzare l'investimento effettuato sul marchio (cioè sul nome e sul logo della società). Cfr. Lago, Barroncelli, Szymansky, *Il business del calcio, op. cit.*

⁴⁴ Il riferimento, in questo caso, non è indirizzato esclusivamente alla “moda” tutta italiana di creare riproduzioni contraffatte delle divise ufficiali, vendute nelle bancarelle all'esterno dello stadio. Un importante fattore di “disturbo” alla vendita di prodotti ufficiali è talvolta rappresentato dalla produzione di sciarpe, magliette, spille ecc. organizzata dai gruppi Ultras delle curve. Il materiale viene successivamente venduto ai tifosi fuori dagli impianti, creando fonti di ricavo che vengono spesso reinvestite nelle attività di organizzazione del tifo (tra le quali i viaggi per le trasferte).

dispongono di marchi forti quali quelli delle società calcistiche. Queste possono contare su clienti/tifosi fedeli nella maggior parte dei casi anche oltre i risultati sportivi.

Un *merchandising* di successo contribuirebbe, inoltre, a creare un senso di appartenenza in grado di rinforzare il marchio e di renderlo quindi più appetibile agli sponsor ed alle televisioni, con la possibilità di aprire ulteriori interessanti scenari in termini di ricavo.

CAPITOLO 2

LE NUOVE FRONTIERE DEL MARKETING

“Il business ha solo due funzioni fondamentali: il marketing e l’innovazione. Il marketing e l’innovazione producono risultati: tutto il resto rappresenta costi”
Peter Drucker¹

2.1 Verso nuove fonti di ricavo

Se nell’ultimo decennio è stato il ricorso alle plusvalenze da cessione dei calciatori a rappresentare il *modus agendi* per le società di calcio, impegnate a rimpinguare casse con disponibilità finanziarie sempre più esigue, la nuova frontiera è oggi rappresentata dalla progettazione di un’efficace azione di **marketing**. Questa, per definizione, deve tendere ad un insieme di attività programmate, organizzate, controllate, che a partire da un’analisi del mercato (tanto della domanda, quanto della concorrenza), si svolgono in forma integrata al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali di medio-lungo termine, attraverso la soddisfazione del cliente².

¹ Peter Drucker è stato un economista e saggista austriaco naturalizzato statunitense. Risiedette negli Stati Uniti dal 1937 dopo essere fuggito dalle persecuzioni razziali naziste. Dal 1943 divenne cittadino statunitense. Autore di fama mondiale per le sue opere sulle teorie manageriali, ha svolto consulenza in tutto il mondo, per imprese di ogni dimensione, per enti governativi e organizzazioni no profit. [...] Ha scritto oltre 30 libri e i suoi scritti sono apparsi sulle più celebri pubblicazioni economiche, come *The Economist*, *The Wall Street Journal* e *Harvard Business Review*. Cfr. Peter Drucker, www.wikipedia.org.

² Cfr. S. Cherubini, G. Eminente, *Il nuovo marketing in Italia*, Franco Angeli, Milano 1997.

L'individuazione di nuove fonti di ricavo, pertanto, passa anche attraverso una corretta interpretazione del marketing sportivo, che si caratterizza per essere attuato dai *clubs* (attraverso la progettazione del c.d. *marketing mix*, del quale si dirà a breve) con lo scopo di migliorare la propria immagine ed ottimizzare così il rapporto con i propri interlocutori. Questi sono da un lato i fruitori (spettatori e praticanti), dall'altro i finanziatori (sponsor ed associati), ma senza trascurare categorie rilevanti quali media, Leghe, Federazioni e istituzioni.³

Il marketing sportivo, nelle sue più evolute accezioni, nasce negli U.S.A., a metà anni '80, congiuntamente alla creazione di quattro Leghe professionistiche per altrettante discipline: NBA nel basket, NHL per l'hockey su ghiaccio, NBL per il baseball, NFL, infine, per il football americano. In Europa, l'avvio dei primi studi sul marketing nello sport avviene invece in Inghilterra, dove tra gli anni '80 e '90 si assiste ad una vera e propria rivoluzione anche in relazione alla legge anti-hooligans⁴. Le prime esperienze in tal senso, relativamente al nostro Paese, sono riconducibili soprattutto all'ambito concernente basket e volley, mentre nel calcio l'evento cardine è la legge 586/96,

³ Gli spettatori, allo stadio come a distanza, possono trarre notevole vantaggio da una corretta logica di marketing; ulteriori beneficiari possono essere le comunità locali e lo Stato, non solo attraverso gli introiti delle scommesse ma anche per la componente relativa al benessere psicofisico della popolazione. Un'azione di marketing sportivo ben impostata, pertanto, può essere a vantaggio anche dei praticanti e, quindi, creare un ritorno interessante; può essere a vantaggio del turismo; inoltre può dare vantaggio agli sponsor sia commerciali che tecnici, e ancora ai mass media, che hanno la possibilità di rivolgersi al pubblico con temi di grande interesse. Cfr. S. Cherubini, M. Canigiani (a cura di), *Il marketing delle società sportive*, Premio Philip Morris per il Marketing, Guerini e Associati, Milano, 1996.

⁴ Cfr. S. Marsella, *La sicurezza negli stadi inglesi*, www.figc.it.

attuativa della sentenza Bosman, con la quale si concedeva alle società sportive professionistiche la possibilità di perseguire lo scopo di lucro. Ad oggi, il marketing sportivo investe tutte le discipline sportive, grandi e minori, quale area vitale nell'ottica del reperimento di risorse inerenti l'organizzazione e la gestione delle attività.

La differenza sostanziale con il marketing tradizionale si riscontra già a partire dall'oggetto, che nel settore sportivo non può essere ridotto ad elemento materiale, bensì viene interpretato quale concetto immateriale ed intangibile. Anche le caratteristiche di tale prodotto sono divergenti rispetto alla concezione tradizionale. L'evento sportivo si organizza e si conclude nel medesimo tempo e spazio, di fatto esaurendosi. Emerge quindi la contemporaneità della produzione e del consumo, con la conseguente deperibilità del "prodotto" (evento) stesso.

I valori in oggetto, oltre tutto, sono riassumibili in termini quali "passione", "fede sportiva", "senso di appartenenza ad un gruppo". Ci si trova di fronte a forme di *hobby* che contribuiscono a generare comportamenti ed azioni dettate da valutazioni che scaturiscono da spinte emotive. Anche il mercato di riferimento risulta peculiare, non paragonabile a quello tradizionale quanto a vastità, concorrenza, posizionamento. Ne consegue il fatto che domanda ed offerta sono spesso "di nicchia", specie in discipline sportive meno conosciute rispetto agli sport nazionali.

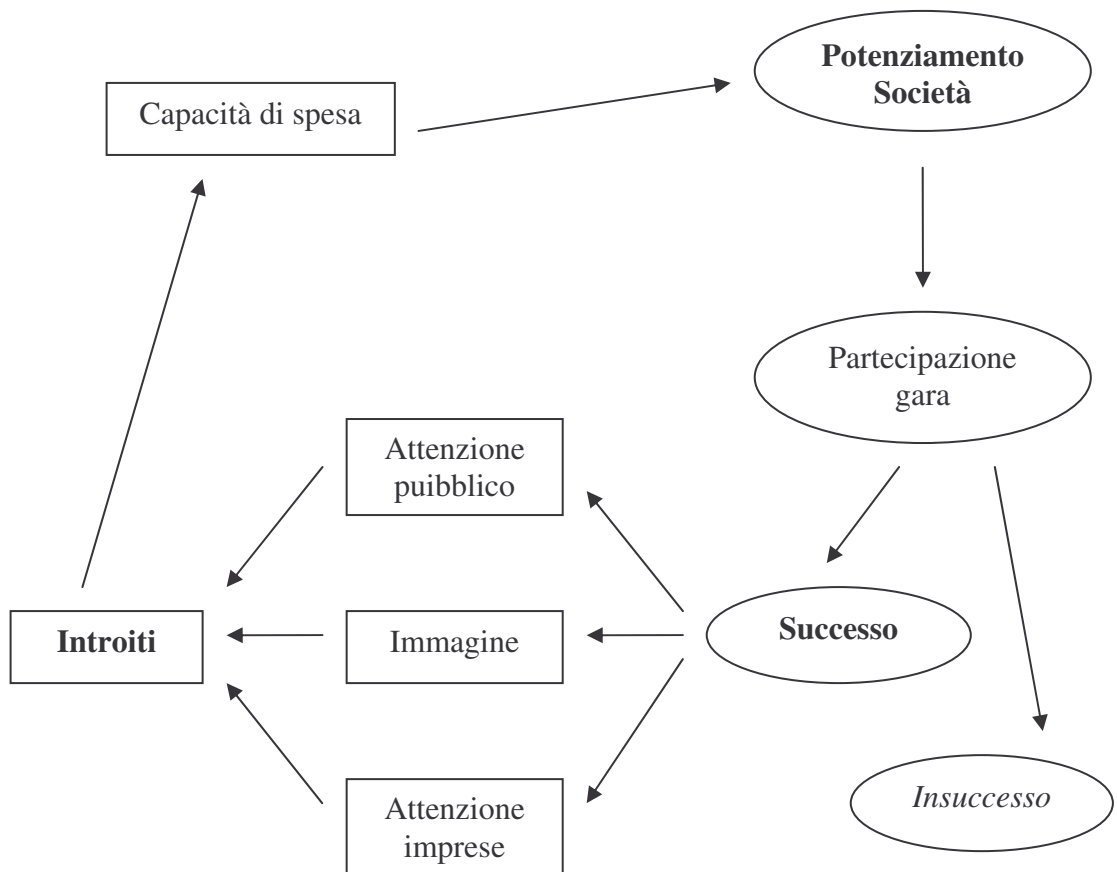
Le principali tipologie di marketing applicato allo sport (che prenderemo in considerazione nello specifico) sono concernenti le società sportive, ma possono riguardare anche le discipline sportive in

senso lato, i singoli atleti, i produttori di attrezzature ed abbigliamento sportivo, i gestori di eventi sportivi, i produttori di beni che ritengono utile abbinare allo sport la loro attività, la quale deve essere sempre più competitiva nei mercati nazionali e internazionali⁵ (si veda, in proposito, la Tabella in appendice).

È opportuno sottolineare come tra sport e marketing venga a crearsi un vero e proprio circolo virtuoso, con un effetto moltiplicatore tipico del marketing anche nella società sportiva. Una buona strategia comporta dei vantaggi vicendevoli sia per la società sportiva, sia per le aziende sponsor. I vantaggi per le società sono rilevabili nell'aumento del numero degli spettatori e nell'aumento delle entrate economiche, fattore quest'ultimo che garantisce un maggiore potere di spesa e permette un rafforzamento della squadra per raggiungere gli obiettivi agonistici. I benefici per gli sponsor sono legati, essenzialmente, ad una maggiore visibilità del nome dell'azienda per un successivo incremento delle vendite.

Come visibile dal grafico riassuntivo seguente, elemento chiave nella pianificazione del marketing è il potenziamento della società, grazie all'affermazione nella partecipazione sportiva, dal quale si dipanano le caratteristiche che conducono alla realizzazione di introiti, attraverso i quali sarà poi pertanto possibile aumentare la capacità di spesa.

⁵ Cfr. S. Cherubini, M. Canigiani (a cura di), *Il nuovo marketing in Italia*, op. cit.



Fonte: S. Cherubini-M. Canigiani (a cura di), *Il nuovo marketing in Italia, op. cit.*, pag. 25

2.2 Le fasi del marketing sportivo

La definizione della strategia di marketing avviene attraverso tre fasi, che di seguito analizzeremo in maniera approfondita.

a. Marketing Analitico

Viene definito quale insieme di tutte le attività che permettono un'analisi della realtà presa in considerazione, utile ad orientare al

meglio le scelte di mercato. Nel caso dello sport, pertanto, la preliminare fase analitica assorbe tutte quelle operazioni che mirano a conoscere il mercato definendo i profili nell'ottica dei tifosi, delle istituzioni e delle aziende.

In relazione al bacino d'utenza rappresentato dai tifosi, l'obiettivo è quello di conoscere ed approfondire le caratteristiche di coloro che si presentano quali principali "fruitori" dell'evento, al fine di individuare le opportunità di fidelizzazione dei *supporters* attuali e di acquisirne di nuovi.

L'analisi della realtà territoriale, con una conoscenza approfondita dei rapporti e delle sinergie in atto, consente quindi un approccio fondamentale per quanto riguarda le istituzioni. In ultima analisi l'approccio nei confronti della realtà economica della zona considerata, con attenzione quindi alle aziende in loco, non può prescindere da uno studio del tessuto socio-economico e da una coerente valutazione dei punti di forza e di debolezza della domanda.

Gli strumenti utili alla prima fase analitica nella pianificazione di una strategia di marketing sono quelli "tipici": ricerche di mercato, sondaggi d'opinione, segmentazione e profilazione dei tifosi, creazione di un database aziendale ed associativo, per concludere con una analisi SWOT⁶, che comprende la valutazione dei punti di forza, di debolezza, le opportunità e minacce.

⁶ Si tratta di uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (Strengths), debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo deve prendere una decisione per raggiungere un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno o esterno di un'organizzazione. Cfr. Analisi SWOT, www.wikipedia.org.

b. Marketing Strategico

Successivamente alla preliminare fase analitica si giunge ad un secondo livello nella pianificazione del marketing. Si tratta dell'indagine evolutiva del mercato di riferimento, identificabile quale pianificazione strategica della successiva fase operativa. L'obiettivo fondamentale è quello di identificare tutte le attività con le quali si decideranno le linee di sviluppo nel mercato e le modalità con cui caratterizzarsi per il conseguimento degli obiettivi di medio-lungo termine. La fase strategica, pertanto, si pone la finalità di orientare l'impresa verso una serie di opportunità economiche adatte alle risorse e capacità d'impresa in grado di offrire un interessante potenziale di crescita e di redditività.

Nel caso dello sport andranno individuati tutti gli obiettivi perseguibili, con la strutturazione successiva di attività di marketing coerenti con la possibilità di raggiungere gli stessi.

La formulazione di strategie di mercato, quindi, muove attraverso una preliminare definizione degli obiettivi (preferibilmente pochi ma efficaci) e lo studio del *marketing mix* da proporre (tanto nel *mass marketing* quanto nel *business marketing*, di cui parleremo approfonditamente nel prossimo paragrafo).

In ultima analisi, quindi, viene affrontata la stesura di un *business plan*, corredato del relativo budget a disposizione per il perseguimento degli obiettivi prefissati. Fondamentale, in questo contesto, è la verifica della coerenza tra la strategia di marketing e la struttura finanziaria della Società sportiva. Determinate azioni mirate al rafforzamento della struttura commerciale dovranno infatti essere

studiate in relazione alle dimensioni della Società stessa, alla categoria d'appartenenza, al potenziale pubblico di clienti verso il quale indirizzare le iniziative progettate.

c. Marketing Operativo

L'ultima fase nella struttura del marketing è riscontrabile nel momento "operativo", consistente in tutte le attività volte alla realizzazione delle strategie formulate in precedenza. Queste riguardano soprattutto le iniziative concrete di mass marketing e business marketing pianificate, con riferimento alla comunicazione e promozione, ma anche all'operatività, alla distribuzione ed infine alla valutazione.

La fase operativa dell'azione di marketing si concretizza pertanto attraverso le seguenti azioni:

- costituzione di una struttura organizzativa;
- preparazione dei servizi da offrire, congiuntamente alla valutazione dei prezzi da praticare ed alle modalità di attuazione;
- scelta delle "leve" di marketing da utilizzare;
- definizione e periodico aggiornamento del budget a disposizione;
- pianificazione di attività varie di comunicazione e pubblicità, tanto dal lato più spiccatamente commerciale quanto nell'ambito sociale.

Nello schema riassuntivo proposto qui di seguito è possibile riscontrare come le fasi tipiche della pianificazione di una strategia di marketing conducano alla definizione di obiettivi di vendita a partire dai quali verrà a strutturarsi il piano definitivo, volto alla realizzazione di specifici obiettivi di profitto.



2.3 Il marketing sportivo tra mercati diversi

Il marketing delle società sportive presenta una complessità di mercato molto consistente, non facilmente riscontrabile in altri contesti.

Tale complessità è rappresentata in maniera emblematica dalla contestuale contrapposizione e integrazione tra mercato di massa e mercato delle aziende, rispetto ai quali è necessario saper mettere in campo un'attività di marketing differenziata e integrata nel contempo. Emerge così la differenziazione tra due settori fondamentali del marketing sportivo, che di seguito verranno analizzati: il **mass marketing** ed il **business marketing**.

È opportuno sottolineare come le caratteristiche fra i due mercati siano molto diverse. La numerosità nel mercato di massa è molto grande; si tratta di gestire rapporti con migliaia di persone (milioni nel caso di realtà sportive di caratura internazionale). Nel business marketing, invece, gli interlocutori sono pochi.

Le logiche del mercato di massa sono più emotive, mentre nel mercato aziendale sono maggiormente razionali. La fedeltà nel mass market è molto alta, mentre nel business market è modesta, perché chi fa i conti valuta solo se ci sono i risultati.

Ancora, la vendita risulterà più semplice nel mercato di massa; nel *business marketing* essa appare più complessa: è necessario relazionarsi con tanti interlocutori, non c'è un decisore unico e, dunque, bisogna "saper vendere" in modo ben diverso. In quest'ottica, infatti, è molto importante la scelta di target mirati, ponendo particolare attenzione ad un'analisi economica in grado di mettere in luce i ritorni che l'operazione comporta. Non solo in termini economici, ma anche e soprattutto in relazione alla visibilità del marchio ed alle possibilità di sfruttamento, ad esempio, nella realizzazione di pacchetti di sponsorizzazione.

Un quadro così configurato, rispetto ad altre forme concorrenziali, porta l'operatore aziendale a compiere una scelta sempre più attenta. La distribuzione, nel contesto di massa, per essere diffusa deve essere gravitazionale rispetto a dove la gente si muove. Nel caso business, invece, è un rapporto più diretto e pertanto non può definirsi "customizzato". Le relazioni, nel mercato di massa, sono tipicamente pubbliche, quindi rapporti con i mass media e altro; in quello business, si parla invece di "alte relazioni": poche persone qualificate, tuttavia ben inserite nel contesto in grado di determinare il risultato. Gli strumenti di comunicazione, nel *mass marketing*, sono principalmente pubblicità e anche *direct marketing*, nel contesto *business* si hanno azioni più dirette tese a valorizzare il contributo economico della prestazione mediante idonei promotori.

2.3.1 Mass marketing

Altresì definito *consumer marketing*, il *mass marketing* è rivolto prevalentemente agli individui (tifosi), oltre alle associazioni di persone (i *clubs*), i quali possono essere suddivisi tra una componente attiva (presente agli eventi, sempre o frequentemente) ed una componente passiva (più o meno interessata agli eventi, non sempre presente).

Dallo schema seguente sarà possibile tracciare una distinzione chiara delle diverse categorie di soggetti individuabili nel *mass marketing*.

Soggetti	Tipologia	Caratteristiche	Note
Tifosi (fans)	Abbonati	Alta fedeltà comportamentale e attitudinale	Alto vincolo psicologico
Tifosi spuri	Spettatori	Buona fedeltà comportamentale	Medio coinvolgimento psicologico
Tifosi latenti	Non spettatori	Alta fedeltà attitudinale	Alto coinvolgimento psicologico
Simpatizzanti	Spettatori / TV	Bassa fedeltà	Basso coinvolgimento
Appassionati	Spettatori / TV	Bassa fedeltà	Basso coinvolgimento
Praticanti	Non spettatori	Bassa fedeltà comportamentale, alta fedeltà attitudinale potenziale	Alto coinvolgimento potenziale
Praticanti altri sport	Non spettatori	Bassa fedeltà	Basso coinvolgimento
Disinteressati	Non spettatori	Bassa fedeltà comportamentale e attitudinale	Basso coinvolgimento

È possibile osservare come nella classificazione proposta siano presenti parecchi segmenti di riferimento che vanno gestiti in modo coerente. Oltre agli appartenenti alle prime tre tipologie, comunemente definiti “tifosi”, la quarta e la quinta classificazione rappresentano la categoria degli “appassionati”, mentre sul fondo le rimanenti tre tipologie rappresentano i “potenziali tifosi”.

Sono quindi presenti alcune classi collaterali, altresì definibili quali aree di nicchia e sviluppo, rappresentate da soggetti identificabili tra studenti, famiglie, donne ed over 60.

Ciò che contraddistingue la tipologia dei tifosi legata agli sport di massa è la presenza di grandi quantità di persone, con un target così detto trasversale, ovvero caratterizzato da grande varietà. Il coinvolgimento, infine, è di tipo emotivo, con un peculiare senso di fedeltà alla disciplina ed al club.

In base alle differenziazioni viste nello schema precedente, è inoltre possibile una diversificazione delle strategie da adottare. Una strategia di rafforzamento avrà quale obiettivo un consolidamento dell'attaccamento al club (tifosi presenti), mentre un maggiore coinvolgimento per i così detti tifosi spuri sarà possibile adottando una strategia di razionalizzazione. Ancora, un'azione di persuasione potrà essere indirizzata verso la categoria di tifosi definiti "latenti", attraverso iniziative volte ad agevolare l'accessibilità all'evento; l'avvicinamento di simpatizzanti, appassionati, semplici praticanti, invece, sarà utile ad aumentare l'interesse verso lo sport in questione ed in particolare nei confronti del club (strategia di intercettazione). In ultima analisi, una strategia di confronto può risultare determinante nel tentativo di avvicinare i soggetti non spettatori più disinteressati, attraverso iniziative particolari basate ad esempio sul *no profit*.

a. L'analisi della domanda

L'obiettivo principale nell'approccio al *mass marketing* è l'analisi quantitativa e nel contempo qualitativa delle suddette categorie di tifosi.

L'indagine iniziale nell'ambito del mercato di massa non può prescindere dalla presa in considerazione di componenti qualificanti la

“figura” del tifoso, derivanti da uno studio di tipo prettamente sociologico. Si tratta, nella fattispecie, di una **componente cognitiva**, ovvero l’insieme delle conoscenze del tifoso sulla squadra, acquisite attraverso una serie di svariate fonti (media, esperienza diretta, racconto di terzi); **componente affettiva**, consistente nell’attaccamento psicologico del tifoso al club, alla maglia, al marchio; **componente attiva**, ovvero la risposta del tifoso all’offerta, cioè al biglietto, abbonamento, merchandising ed alle iniziative eventualmente proposte dalla società.

A partire da questi presupposti potrà prendere avvio una preliminare indagine qualitativa, basata ad esempio sul *focus group*, strumento utile all’acquisizione di *feedback* (attraverso ad esempio l’organizzazione di una serie di interviste a gruppi ristretti di soggetti)⁷. Nel marketing sportivo, la raccolta di opinioni all’interno della tifoseria, anche attraverso la somministrazione di questionari risulta un passaggio fondamentale per l’ideazione di strategie coerenti con gli obiettivi societari.

Le analisi quantitative, dall’altro lato, si basano fondamentalmente sulle ricerche di mercato. Queste interesseranno tanto i tifosi presenti (abbonati, spettatori occasionali, clienti nell’eventuale attività di *merchandising*), quanto i tifosi latenti e non tifosi (avvicinabili attraverso questionari, attività di *webmarketing* e concorsi). In una fase successiva, quindi, avviene la creazione di un database dei tifosi

⁷ In particolare, i *focus group* permettono alle aziende che desiderano sviluppare, nominare o esaminare un nuovo prodotto di discutere, osservare e/o esaminare il nuovo prodotto, prima che esso sia messo a disposizione del pubblico. Ciò può fornire informazioni inestimabili sull’accettazione del prodotto da parte del suo mercato potenziale. Cfr. Focus Group, www.wikipedia.org.

stessi, con la possibilità di profilare e segmentare i soggetti secondo diverse caratteristiche (ad esempio età, area di provenienza, istruzione, professione ecc.)⁸.

A differenza del mercato tradizionale, il settore calcio, assegna un minor peso all'aspetto della concorrenza nell'analisi della domanda. Nella maggior parte dei casi, infatti, la domanda è altamente fedele, basata su presupposti difficilmente alterabili o modificabili.

Nello sport, in particolare nel calcio, la concorrenza può manifestarsi in tre fattispecie. Una concorrenza diretta è proveniente da altri club nella medesima disciplina, ad esempio nel dualismo tra province confinanti oppure nel caso di tifosi che si definiscono *supporters* di grandi *clubs* nazionali oltre che della squadra cittadina.

La concorrenza di tipo indiretto, invece, presenta *competitors* provenienti da altre discipline sportive⁹. In ultima analisi, si definisce concorrenza allargata quella proveniente da altre forme di intrattenimento eventualmente presenti (alternative di svago ed intrattenimento quali cinema, teatri, discoteche ecc.).

⁸ La segmentazione consiste nella suddivisione del mercato in gruppi omogenei e significativi di clienti. Ciascun gruppo può essere caratterizzato da un obiettivo e pertanto anche da una correlata, specifica azione di marketing.

⁹ Casi concreti sono riscontrabili in città italiane quali ad esempio Bologna o Siena, dove alla tradizione calcistica delle rispettive Società calcistiche, si somma l'appeal delle locali Società di basket (sono addirittura due nella città felsinea, Virtus e Fortitudo). Nel capoluogo toscano, la Montepaschi Mens Sana Basket Siena ha conquistato il terzo scudetto della propria storia al termine del campionato 2007/08, con una media di 5.285 spettatori nelle gare casalinghe. Nella stessa stagione calcistica, il Siena Calcio (Serie A Tim) è stato seguito allo stadio da una media di 10.351 spettatori. Cfr. *Statistiche spettatori*, www.legabasket.it e www.lega-calcio.it

b. L'analisi dell'offerta

I fattori relativi all'offerta nel mercato sportivo sono riconducibili a quelli del marketing tradizionale, pur con una serie di peculiarità fondamentali. Essi sono suddivisibili tra: prodotto/servizio, prezzo, comunicazione e distribuzione.

Il **prodotto** o **servizio** offerto rappresenta il fattore primario nell'offerta, composto da un insieme di molteplici componenti. Tra queste, si riscontrano:

- la squadra, tra competitività e risultato sportivo da raggiungere;
- l'evento, ovvero il match con le situazioni correlate nel pre e post gara;
- le sensazioni (dimensione spettacolare, emozioni, passioni);
- la location, riconducibile allo stadio, ma senza dimenticare componenti quali il grado di sicurezza, l'accessibilità, i parcheggi, la copertura degli spalti, la visibilità dell'evento stesso;
- i servizi collaterali (servizi igienici, bar, catering, vendita del merchandising);
- l'atmosfera in generale.

Elemento non trascurabile è quello relativo alla elevata diversificazione del mondo sportivo, con distinzione tra società professionistiche, dilettantistiche ed amatoriali, il che suggerisce l'elaborazione di modelli di riferimento distinti per tipologia di club e di disciplina sportiva.

Un altro fattore spesso decisivo nella qualificazione dell'offerta è il **prezzo**. Questo rappresenta il “sacrificio” che il cliente è portato a sostenere per poter usufruire dell'evento e la sua definizione è punto d'arrivo di un'analisi che non può prescindere dalla considerazione di determinate fattispecie.

Viene anzi tutto considerata la possibilità di differenziare le fasce di prezzo, a seconda ad esempio che le gare siano in programma contro club più blasonati oppure di medio-bassa caratura. La diversificazione avviene anche a seconda del target considerato (ragazzi, over 60, donne, studenti universitari ecc.), oltre che per lo specifico settore dell'impianto sportivo (settori coperti oppure scoperti, tribune oppure curve). Infine, congiuntamente alla valutazione delle diverse tipologie di abbonamento (ad esempio stagionale, oppure limitato al solo girone di andata/ritorno ecc.), è possibile lo studio di diverse modalità di pagamento (*cash*, con finanziamento ecc.), con correlate operazioni commerciali per particolari promozioni quali agevolazioni per i pacchetti destinati alle famiglie, alle aziende ecc.

La **comunicazione**, intesa quale modalità di promozione dell'evento, è il fattore del *marketing mix* che più di altri ha vissuto uno sviluppo negli ultimi anni.

I destinatari principali delle varie forme di comunicazione sono un pubblico interno, formato da giocatori e management stesso, un pubblico esterno, i media, le aziende, le istituzioni e l'insieme di Leghe, Federazioni, associazioni di categoria. Gli scopi di un'attenta

strategia di comunicazione sono altresì riconducibili allo sviluppo di una informazione precisa, chiara ed immediata per rafforzare la componente cognitiva del tifoso; il tutto unitamente all'elaborazione di iniziative dirette al coinvolgimento del tifoso per intercettare le sue aspettative e rafforzarne il coinvolgimento. Questo consentirà quindi di creare le basi per un'offerta di *mass marketing* quanto più possibile completa.

Oltre a quanto detto poco più sopra, obiettivi concreti della comunicazione sono il miglioramento dell'immagine e della reputazione della società sportiva, stimolare la vendita dei biglietti e degli abbonamenti, informare i media sugli eventi relativi alla squadra, accrescere la conoscenza della società in segmenti particolari quali famiglie, scuole ecc., facilitare l'uso di servizi complementari.

Le strategie di comunicazione possono essere attuate attraverso vari strumenti come la valorizzazione dell'identità visiva (o del c.d. *brand*), oppure attraverso i consueti supporti cartacei quali riviste e programmi multimediali (il sito internet) oppure correlate attività di marketing volto all'organizzazione di eventi.

In ultima analisi, nel processo analitico relativo all'offerta, viene considerata la **distribuzione**. Questo passaggio consiste non tanto nella scelta del luogo di svolgimento dell'evento (che nel calcio è sempre lo stadio), quanto nelle possibilità di delocalizzazione dei punti di acquisizione dei diritti di visione (biglietti oppure abbonamenti). Per la vendita dei titoli di accesso, oltre ai tradizionali botteghini presenti allo stadio, la società sportiva può organizzare rivendite in anticipo rispetto al giorno della gara in svariati punti del

tessuto urbano, oppure attraverso internet. Importante, infine, è anche il rapporto con autorità, *VIP*, stampa e sponsor, per le quali categorie è previsto l'ingresso attraverso biglietti omaggio oppure accrediti.

2.3.2 Business Marketing

Nel settore del *business* marketing emergono logiche completamente differenti rispetto al contesto del marketing di massa precedentemente analizzato. Le strategie vengono pertanto attivate verso target diversi rispetto a tifosi ed appassionati. I clienti sono aziende, istituzioni, associazioni di categoria; non si tratta di persone fisiche. L'obiettivo perseguito è l'incremento delle risorse finanziarie della società, congiuntamente ad un miglioramento delle relazioni esterne e pubbliche (tanto con le istituzioni politiche, quanto con le forze economiche, finanziarie, sociali o culturali).

Le differenze con il *mass* marketing sono evidenti già nell'analisi della domanda; risulta chiaro che per ognuno degli ambiti scelti si dovrà formulare una strategia specifica rispetto ai segmenti di domanda e mettere a punto un'offerta che potrà essere indifferenziata, differenziata o concentrata nei riguardi dei segmenti di domanda identificati come target¹⁰.

¹⁰ Con la strategia di marketing indifferenziato si cerca di raggiungere tutti i segmenti con la stessa offerta, confidando in una certa omogeneità di attese e di comportamenti. Questa strategia, seppure molto diffusa nel mondo sportivo, è sempre meno efficace nei tempi moderni, in cui aumentano le differenze e la concorrenza. Nel caso della strategia di marketing concentrato si mira, invece, solo ad uno specifico tipo di clientela e su quella si puntano tutte le proprie carte. Ciò è particolarmente opportuno per le piccole società che non possono avere grandi mezzi. Infine, la strategia di marketing differenziato cerca di raggiungere

L'offerta, dall'altro lato, si estrinseca in operazioni di sponsorizzazione, pubblicità ed eventi per aziende, esercizi commerciali ed istituzioni. Iniziative basate puramente sulla comunicazione, invece, riguarderanno soggetti dell'offerta quali associazioni di categoria e istituzioni sociali e culturali.

Tra gli strumenti tipici dell'offerta in ambito di *business marketing* oltre alle sponsorizzazioni, già citate nel precedente capitolo tra le fonti di ricavo delle società sportive, trova posto la **pubblicità**, la quale ha lo scopo, nel veicolare un marchio o un prodotto, di attribuire al prodotto pubblicizzato doti di unicità nella qualità e negli effetti da esso posseduti.

In ambito sportivo la pubblicità fa leva sul lato emozionale del consumatore; il potere suggestivo del messaggio ha infatti l'obiettivo di esercitare una persuasione efficace e persistente, anche attraverso l'uso di suoni, colori, immagini, oppure mediante la valenza deduttiva di determinati personaggi conosciuti o particolarmente amati dal pubblico.

L'*advertising* si esprime attraverso strumenti differenti, quali i mass media classici (giornali, radio, tv), o innovativi (web, telefonia). Le diverse tipologie di pubblicità nell'ambito sportivo spaziano da quella televisiva alla pubblicità statica, con pannelli al bordo del campo da gioco, tabelloni, vari display e *pop up*. Ancora, la pubblicità può essere editoriale se presente ad esempio in riviste, volantini, book della società, oppure virtuale se veicolata dal web.

tutti o quasi tutti, i diversi segmenti, ma con modalità di offerta opportunamente differenziata. Cfr. S. Cherubini, *Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti*, Franco Angeli, Milano 1997, pagg. 40-41.

L'organizzazione di **eventi** rappresenta uno degli strumenti di comunicazione e marketing più efficaci nel mercato sportivo. Questi possono essere organizzati allo stadio oppure all'esterno dell'impianto. Negli ultimi anni, inoltre, è cresciuta in maniera esponenziale l'attenzione verso i settori giovanili e le iniziative ad essi legate. I vivai delle società sportive, infatti, riguardano centinaia di bambini e ragazzi, con un'ampia serie di incontri disputati sui campi da gioco dislocati nelle province.

L'investimento in termini di sponsorizzazione, rivolto ad iniziative per il settore giovanile, permette quindi di raggiungere un target preciso di persone (bambini e ragazzi) ed un territorio specifico (la provincia di riferimento)¹¹.

A margine della trattazione, consideriamo il **co-marketing** sportivo, identificabile quale un processo attraverso il quale due o più operatori (il club ed un'azienda sponsor o istituzione), svolgono in partnership una serie di iniziative ed eventi al fine di raggiungere precisi obiettivi marketing comuni oppure autonomi, che soddisfino le esigenze dei propri consumatori¹².

¹¹ Le strategie di marketing legate al settore giovanile possono spaziare da una sponsorizzazione delle divise diversa rispetto a quella della prima squadra della società, alla sponsorizzazione della mascotte, per giungere a specifici rapporti di partnership per le scuole calcio oppure per i *camp* estivi organizzati in città quali periodi di stage per giovani calciatori e momenti ricreativi.

¹² Tali iniziative, organizzate, pianificate e controllate da tutti i soggetti interessati, appaiono in questo caso come veri e propri volani di visibilità rispetto alle normali operazioni di sponsorizzazioni o di pubblicità, per altro con un impegno economico spesso circoscritto.

Esempi di *co-marketing* possono riguardare la comune organizzazione di un evento, ma anche accordi commerciali¹³, collaborazioni tecniche, campagne di comunicazione, ricerche di mercato su target comuni e la gestione di impianti sportivi.

2.4 L'identità visiva nel marketing sportivo

L'identità visiva costituisce uno degli *asset* fondamentali nel marketing legato al mondo dello sport. Per una società sportiva questa si caratterizza quale insieme di simboli, nomi e immagini che rappresentano la società stessa nel territorio.

Spesso l'identità visiva di una squadra si estrinseca a partire dal **brand**, definito da Kotler come il nome, il simbolo, design o combinazione di questi per identificare i beni o i servizi di un'impresa, un prodotto e lo differenzia da quelli concorrenti¹⁴.

Gli elementi distintivi, in questo contesto, sono il *brand name*, ovvero quella parte della marca che può essere vocalizzata in parole ed il

¹³ Esempio di *co-marketing* finalizzato all'accordo commerciale è la partnership tra A.C. Milan e Dolce & Gabbana. La strategia è volta principalmente all'aumento bilaterale del *brand awareness* e *brand value*. Inoltre, la sala VIP allestita allo Stadio "Meazza" di Milano è personalizzata con vetrine ed esposizioni di abbigliamento griffato D&G, che oltre alla fornitura delle divise di rappresentanza per giocatori e dirigenti, estende la collaborazione anche all'interno del catalogo della griff di abbigliamento, con la presenza di calciatori del Milan.

¹⁴ Cfr. P. Kotler, *Marketing Management*, 5.a ed., Prentice Hall, 1984, p. 482 (tr. It., *Marketing management. Analisi, pianificazione e controllo dell'azione sul mercato*, ed. it. a cura di G. Ravazzi, tr. Di E. Paterni, G. Ravazzi, W. G. Scott, LI/ED, Torino 1973, p. 579).

brand mark, ovvero quella componente riconoscibile ma non pronunciabile, rappresentata da un logo, un simbolo, un disegno¹⁵.

Per altre correnti di pensiero, in parte antitetiche rispetto a quella già presa in considerazione, il concetto di brand sarebbe più vasto e quindi meno identificabile. Gregory definisce la marca un “costrutto mentale”, non potendo essere definita un simbolo, ma nemmeno un prodotto o un’organizzazione¹⁶. Il *brand* risulterebbe quindi dalla somma di esperienze, percezioni, sentimenti umani riguardanti una determinata cosa, prodotto, organizzazione. Sarebbe quindi la percezione del cliente a creare una dimensione propria del *brand* stesso.

Nel marketing tradizionale, così come in quello sportivo, è dimostrabile che l’importanza della marca deriva dal fatto che sempre più consumatori basano le loro decisioni di acquisto sulla consapevolezza, la percezione, l’attaccamento che hanno nei confronti del marchio.

È quanto si intende per **brand equity**, ovvero l’associazione positiva o negativa che un marchio contribuisce a conferire al valore del

¹⁵ Nel settore calcio, sono celebri alcuni esempi riconducibili all’identità visiva di alcune società sportive. Nel caso del Real Madrid F.C., ad esempio, al nome della città è affiancato l’appellativo “Real”, elemento distintivo che ha contribuito nel tempo a rafforzare l’immagine della squadra, per altro rappresentata da un logo arricchito dallo stemma reale. Nella Premier League inglese, invece, molte società vantano appellativi o soprannomi. Si pensi ai *Red Devils* (Manchester United), ai *Reds* (Liverpool), agli *Hammers* (West Ham United), oppure ai *Gunners* (Arsenal). Nel caso dell’Arsenal, inoltre, il riferimento è visibile anche nello stemma sociale, che presenta due cannoni.

¹⁶ Cfr. J. R. Gregory, J. Wiechmann, *Marketing corporate image – The company as your number one product*, McGraw-Hill Companies, 1999.

prodotto o del servizio¹⁷. Tale dimensione viene valutata sulla base di componenti quali:

- la conoscenza del marchio (notorietà, nome e simboli che lo caratterizzano);
- le associazioni con il marchio (collegamento mentale tra il brand e la squadra, lo stadio, il merchandising);
- la fedeltà al marchio (capacità di mantenimento o acquisizione dei tifosi).

Nella considerazione degli aspetti legati al *brand* di una società sportiva ciò che rappresenta il risultato è definibile come **reputazione**. Si tratta dell'insieme di reazioni, positive o negative, che i consumatori (nel nostro caso i tifosi), le aziende (sponsor), le istituzioni, in una parola i c.d. *stakeholders*, maturano nei confronti del brand identificativo del club sportivo¹⁸. Godere di una buona reputazione comporta un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti, ma è innegabile che la reputazione necessita di tempi anche piuttosto dilatati per essere costruita. Essa, inoltre, non risponde necessariamente a variabili economiche o finanziarie, ma è acquisibile attraverso una serie di iniziative, determinati comportamenti, particolari strategie.

¹⁷ Cfr. F. Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, *op. cit.*, p. 99.

¹⁸ Lo scandalo di calciopoli, oltre al danno della serie B, secondo una ricerca di Stage Up - Ipsos che verrà pubblicata questa settimana sul *Guerin Sportivo*, ha arrecato un altro danno consequenziale alla Juventus: la perdita di un milione e mezzo di tifosi bianconeri. [...]. Dunque i tifosi juventini sarebbero scesi da 8 milioni e 400mila del 2005 a 7 milioni del 2007, con un calo che si assesta al 17%. Cfr. *Nuovo censimento dei tifosi: in netto calo gli juventini, salgono i supporters delle milanesi, diminuiscono romanisti e laziali*, www.calcioblog.it del 12 febbraio 2008.

Il marchio, la *brand equity* e la reputazione sono portatori di un valore economico, definito **brand value**. Nello sport e nelle società sportive esso è associato a molteplici fattori. In primo luogo troviamo il valore della *supportership*, ovvero la quantità dei tifosi e la distribuzione della loro provenienza, cui fanno seguito il successo sportivo e la tradizione vincente, ovvero i risultati acquisiti dal *club* nei vari anni di storia, anche non recente. Importanti sono le politiche di marketing adottate a sostegno del brand (ad esempio le iniziative di comunicazione volte al rafforzamento dell'immagine della società), ma non possono non essere considerati elementi quali il prestigio del luogo in cui si svolge l'evento e, soprattutto, la presenza di fuoriclasse o di atleti simbolo nel presente ma anche nel passato della società.

Per valore del *brand*, pertanto, non si intende solo ed esclusivamente un connotato economico, bensì una valenza che tocca i concetti di prestigio, importanza, influenza e reputazione.

La salvaguardia del marchio societario e pertanto anche del suo correlato valore, avviene attraverso la sua registrazione a tutela di eventuali violazioni o usi non autorizzati dello stesso¹⁹.

La registrazione deve essere garantita non solo nella categoria merceologica all'interno della quale la società opera, ma anche in tutte le altre classi nelle quali si intende operare. Un esempio in tale

¹⁹ Il deposito del marchio avviene all'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi, il quale fa capo alla Direzione Generale per lo sviluppo produttivo e la competitività del Ministero delle Attività Produttive. La registrazione presuppone un'azione di controllo e rinnovo annuale, al fine di vigilare sui depositi eventuali di marchi usuali o similari e la possibilità quindi di opporsi alla registrazione. Il marchio può essere depositato anche a livello comunitario, denominato UAMI (Ufficio Armonizzazione nel Mercato Interno marchi, disegni e modelli), con sede ad Alicante (Spagna).

contesto è rappresentato dallo sfruttamento del marchio nel settore *merchandising*, del quale tratteremo a breve.

Ulteriore fattispecie legata allo sfruttamento del *brand* è rappresentata dalla sua **cessione**, in gergo “vendita con locazione finanziaria di ritorno” (*sale and lease-back*), attuata anche da alcuni club calcistici sulla base di esperienze tipiche di clubs professionistici americani. Si tratta di un contratto con il quale il club vende il proprio marchio ad una società di leasing che, contestualmente, concede in locazione finanziaria il bene medesimo al club attraverso il pagamento di un canone, con la facoltà finale al termine del contratto, di riacquisire il marchio stesso ad una somma stabilita.

In definitiva si tratta di una forma di autofinanziamento che permette di disporre di liquidità attraverso il valore stimato del marchio.

Non è opportuno soffermarsi ulteriormente sulla questione in questa sede, tanto che sussistono ad oggi diversi elementi di dubbio in materia, soprattutto in relazione alla regolarità dell’operazione, avanzata quale forma di risanamento per bilanci in forte passivo²⁰.

²⁰ Uno dei più contestati esempi di cessione del marchio societario nel campionato italiano è relativo alla società A.S. Roma, presieduta da Rossella Sensi. Nel dicembre 2006, la stessa Sensi (all’epoca amministratore delegato della società), cedette il marchio alla Soccer Sas di proprietà di Maria Cristina Sensi, secondogenita della famiglia. Il marchio venne ceduto per un valore complessivo di 125 milioni di Euro, attraverso la cessione di ramo d’azienda. Cfr. G. Dragoni, *Valutato 127 milioni il marchio As Roma*, in “Il Sole 24 Ore”, 7/11/06, p. 16.

2.4.1 Il merchandising

Potenziale fonte di ricavo per le società calcistiche (come già anticipato nel capitolo precedente²¹), il *merchandising* consiste nella commercializzazione di articoli con il nome o il marchio della società²². Tale attività è riconducibile allo sfruttamento del marchio della società calcistica attraverso la sua estensione ad una serie di prodotti che possono essere più o meno riconducibili al settore calcio stesso²³. Viene ad identificarsi come un contratto con il quale un soggetto sportivo (club o atleta, ma anche un evento o un impianto), forte di una certa popolarità o notorietà, sfrutta in proprio oppure cede a un terzo a fronte di un corrispettivo fisso o variabile, il diritto di utilizzare la propria immagine e/o il nome, marchio, emblema, per promuovere la vendita di prodotti e servizi anche non direttamente riconducibili all'attività principale svolta dal soggetto sportivo stesso. La peculiarità della promozione di un proprio *brand*, agganciato a prodotti con risorse materiali ed immateriali che si distinguono dai concorrenti, consiste nella possibilità di proporre al cliente qualcosa di gradevole all'esterno e di emozionante sul piano psicologico. Ciò comporta l'attivazione di un meccanismo di identificazione, che

²¹ Si veda *Società alla ricerca di nuove fonti di ricavo*, 1.5.

²² Cfr. U. Lago, A. Barroncelli, S. Szymansky, *Il business del calcio – Successi sportivi e rovesci finanziari*, op. cit., pagg. 75-76.

²³ Non esiste una definizione univoca di merchandising; tuttavia potremmo definirlo come lo sfruttamento della notorietà del marchio (notorietà acquisita in relazione ad un'attività primaria e nel caso in esame quella sportiva) in una attività secondaria sensibilmente differente. Cfr. A. Tanzi, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*, op. cit., pag. 110.

specialmente sui più giovani trasmette la sensazione di appartenere ad un mondo particolare ed esclusivo²⁴.

L'applicazione di strategie di marketing volte allo sviluppo del *merchandising* si concretizza in due tipologie di diritti definiti *properties*. Da un lato troviamo il **character merchandising**, riguardante il diritto sui nomi e sull'immagine, in quanto consistente nel diritto alla riproduzione degli stessi a fini commerciali; dall'altro, il **corporate merchandising** è relativo ai marchi, ovvero ai loghi ed emblemi, a loro volta distinti a seconda dell'importanza tra *status properties* (i quali richiamano un'immagine di lusso, prestigio, raffinatezza), *popularity properties* (dotati di enorme popolarità, ad esempio Coca Cola, Gatorade ecc.) e *brand properties* (loghi distintivi dell'azienda nel mercato).

Il *merchandising* nell'ambito del marketing sportivo è rappresentato dall'organizzazione in proprio, da parte del club, della commercializzazione dei prodotti ufficiali e quindi nell'utilizzo di un marchio per la realizzazione di articoli in settori diversi da quello originale. Tale fattispecie si differenzia dal **licensing**, intesa quale licenza di marchio, tipica delle società calcistiche italiane, le quali non organizzano direttamente la vendita e la distribuzione dei prodotti, bensì concedono una vera e propria licenza ad un terzo soggetto per la

²⁴ Uno studio condotto da Virgin Money ha stimato che la spesa media di un tifoso di calcio inglese per il merchandising della propria squadra si aggira sulle 100.000 sterline nell'arco di una vita. Questa somma è così suddivisa: 20% abbonamenti, 10% biglietti, 40% trasporti per le gare in casa e trasferta, 30% merchandising, cibo e bevande. Cfr. *Virgin Money Football Research*, 2008, www.virginmoney.com.

produzione e commercializzazione di prodotti ufficiali, a fronte del riconoscimento di *royalties*²⁵ (fisse oppure in percentuale).

Il contratto può essere:

- di licenza esclusiva, quando il licenziante (la squadra sportiva) si impegna a non usare direttamente a fini commerciali e a non concedere ad altri terzi il diritto ad usare il proprio marchio;
- di licenza non esclusiva, se il licenziante vuole conservare il diritto di concedere ad altri e/o di sfruttare direttamente il marchio; di licenza semi-esclusiva, se il club rinuncia al diritto di nominare altri licenziatari, ma si riserva il diritto di utilizzare direttamente il proprio logo sul mercato²⁶.

I vantaggi di un'attività di *merchandising* direttamente gestita dalla società sono identificabili nel controllo approfondito sulla qualità, sulla distribuzione e la valorizzazione del prodotto ufficiale. D'altro canto, tuttavia, si profilano oltre ad un rischio "imprenditoriale", anche la presenza di costi fissi e l'eventualità di scorte di magazzino invendute a causa di una distribuzione più limitata.

La concessione di una licenza, dall'altro lato, implica il vantaggio di investimenti limitati, con l'aumento dei ricavi derivante dalle *royalties* anticipate o garantite, oltre all'aumento dell'offerta di prodotti ed alla

²⁵ Con il termine *royalty* si indica il pagamento di un compenso al titolare di un brevetto o una proprietà intellettuale, con lo scopo di poter sfruttare quel bene per fini commerciali. Le royalty sono applicate in campo industriale per la remunerazione di diritti derivanti da brevetti che possono essere ceduti, dietro contratto, in licenza a terzi. Non esiste una regola fissa per la determinazione delle royalty in quanto derivano da pattuizioni contrattuali fra privati e possono assumere quindi numerosissime forme. [...] Cfr. Royalty, www.wikipedia.org.

²⁶ Cfr. F. Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, op. cit., pag. 97.

distribuzione capillare nel territorio. La qualità dei prodotti, così come la distribuzione, risulteranno però difficili da controllare. Oltre a questo, problema di estrema rilevanza e delicatezza è rappresentato dalla contraffazione dei prodotti ufficiali, successivamente rivenduti su mercati paralleli.

La pianificazione di strategie volte all'implementazione del *merchandising* muove attraverso alcune fasi specifiche.

In prima battuta è necessaria la definizione del *brand*, che può consistere in un *restyling* del marchio già esistente, ovvero nella creazione di un nuovo marchio con una funzione simbolica in grado di creare valore.

L'attenzione va concentrata sulla scelta della combinazione dei prodotti, in relazione alle differenti linee, al numero di oggetti, alla loro tipologia (con diverse varianti), alla coerenza tra prodotti e target, alla qualità (intendendo in questo caso il livello di stile e design, con riferimento al relativo prezzo).

La scelta di adottare il *merchandising* diretto rispetto al *licensing* va ponderata anche in relazione alla scelta eventuale di alcuni *testimonial* riconducibili ad esempio ad atleti della squadra, ma anche ad altri personaggi della società. Infine, la pianificazione prevede la scelta dei canali di vendita, con l'organizzazione di un *customer care*, ovvero servizi legati al post vendita.

PARTE SECONDA

CAPITOLO 3

BASSANO VIRTUS 55 SOCCER TEAM

“Diesel non è la mia azienda, è la mia vita. La mia strategia è chiara: non cedere di un millimetro nei nostri punti di forza: la creatività e la passione. Un’azienda di moda deve creare sogni, non puntare solo a fare numeri”¹
Renzo Rosso

3.1 Il calcio a Bassano: le origini

Agli inizi del 1900 la passione per il *football* è già abbastanza sentita, non soltanto nelle più importanti città del Veneto, ma anche nei piccoli e medi centri.

Non fa eccezione Bassano del Grappa, dove la diffusione del calcio ha inizio nel 1903, anno di fondazione della **Unione Sportiva Bassano**, la prima associazione nata per volere di un manipolo di appassionati².

L’attività successivamente organizzata porta alla costituzione di una nuova società, denominata **Football Bassano**, nel 1913³.

¹ Cfr. *Innovare nella moda: il caso Diesel*, caso scritto da Francesco Izzo per l’edizione italiana di M. Schilling, *La gestione strategica dell’innovazione*, McGraw – Hill, 2004.

² Nel settembre del 1903, in occasione del Concorso Ginnico Triveneto, a Bassano si svolge un singolare “Campionato di Calcio”, cui vengono invitate le formazioni della Reyer di Venezia, della Società Calcio di Vicenza e Fortitudo di Schio, che si classificheranno in quest’ordine. Cfr. *Archivio storico Bassano Virtus 55 S.T.*

³ La prima gara amichevole giocata è quella che ha visto il Football Bassano opposto alla Società Sportiva Studentesca di Vicenza, rinforzata da parecchi elementi della squadra cittadina. La sconfitta per 8 a 1, piuttosto pesante, tarpò immediatamente le ali della fantasia ai più ottimisti. Cfr. *Archivio storico Bassano Virtus 55 S.T.*

L'entusiasmo per la pratica di uno sport nuovo incontra però le difficoltà legate al primo conflitto mondiale, il cui decorso si protrae tra il 1915 ed il 1918, dissolvendo di fatto qualsiasi precedente idea organizzativa.

Deposte le armi, nel giugno del 1919 si costituisce a Bassano una nuova società, denominata Unione Sportiva "Vigor", con lo scopo di addestrare i giovani al nuovo sport calcistico. Un mese prima aveva ripreso la propria attività anche l'associazione Football Bassano.

Sono momenti, questi, caratterizzati ancora dall'euforia post-bellica, in grado di riaccendere gli entusiasmi verso il calcio, che a Bassano del Grappa si tenta di organizzare in maniera coerente in un contesto di crescente interesse rivolto alle attività sportive in generale. Fioriscono infatti varie iniziative anche in altri settori, quali il motociclismo, il tiro a segno, l'alpinismo. Si rende ben presto necessaria, quindi, una sorta di unione di forze, magari con un'unica società in grado di coordinare le diverse attività.

Nel 1920 viene ricostruito un vecchio sodalizio quale l'Unione Sportiva Bassano. La rinata **U.S. Bassanese** si pone quindi l'obiettivo di organizzare incontri e convegni sportivi in vari settori. A partire dal gennaio dello stesso anno, pertanto, le cronache sportive relative agli incontri calcistici riporteranno sempre un'unica squadra cittadina, con il nome, appunto, di U.S. Bassanese⁴.

⁴ Il 18 marzo 1920, si riporta che sul campo di Viale Venezia, la U.S. Bassanese ha battuto per 3 a 1 la rappresentativa della 665° Batteria D'Assedio Militare. Due mesi più tardi si legge ancora che la U.S. Bassanese batte per 2 a 0 la squadra dell'U.S. Forti e Veloci di Angarano. Il 16 maggio dello stesso anno, quindi, la società di Bassano è ospite del Giorgione a Castelfranco Veneto per un'incontro amichevole. Cfr. *Archivio storico Bassano Virtus 55 S.T.*

La proliferazione di associazioni dedite alla promozione del gioco del calcio, tuttavia, non si esaurisce. Nel gennaio del 1921 nasce una nuova polisportiva denominata **Edera**, mentre un anno più tardi vede la luce l'**Associazione Calcistica Bassano**, una nuova società avente, tra gli scopi principali, non soltanto l'attività calcistica bensì anche l'atletica leggera.

La rappresentativa calcistica è ritenuta dal Consiglio Direttivo ormai matura per partecipare al campionato italiano. Viene pertanto ratificata la partecipazione al torneo di IV Divisione, con annessione al Girone D⁵. Un anno più tardi, la A.C. Bassano conquista il secondo posto nella finalissima per il titolo di Campione del Veneto, aprendo la strada verso una riorganizzazione della dirigenza, anche in vista del più impegnativo campionato di III Divisione, che ha inizio il 22 novembre del 1925 con il 3-1 in trasferta sul campo di Trento.

Le annate successive sono costellate di soddisfazioni sportive, anche se in un clima di incertezza, soprattutto dal punto di vista delle risorse economiche. La formazione bassanese si impone nella stagione 1927/28, raggiungendo la promozione in II Divisione dopo un campionato condotto in vetta alla classifica. Questo contribuisce ad una sensibile crescita di interesse da parte degli appassionati e dei tifosi locali⁶.

⁵ La prima avversaria in campionato è la U.S. Cittadella, battuta per 3 a 2. L'annata vedrà la A.C. Bassano vincere il proprio girone, anche se la squadra non riuscirà ad imporsi nella fase finale al cospetto di formazioni più esperte, vincitrici degli altri gironi.

⁶ I tifosi di Bassano si organizzano nell'associazione "La Rumorosa", emblema del fervore dell'epoca. Il 15 gennaio 1928 da questa è promossa una cerimonia al campo "Rino Mercante" (ribattezzato "Littorio") con consegna di un gagliardetto alla A.C. Bassano.

La squadra otterrà una nuova promozione (in I Divisione) al termine della stagione 1932/33. Una vittoria rocambolesca, questa, descritta dalla stampa dell'epoca come una sorta di miracolo sportivo, dato che l'A.C. Bassano sembrava prossima alla scomparsa nell'estate del 1932⁷. L'annata viene ricordata particolarmente anche per l'acquisizione da parte del Comune del campo sportivo "Rino Mercante" dall'Ospedale, che l'aveva ereditato dall'omonimo magnate locale.

L'avventura della squadra nel nuovo campionato comincia in salita. Bassano deve misurarsi in trasferte impegnative, contro squadre dei vicini centri cittadini (Padova, Treviso, ma anche Udinese e Triestina). La salvezza arriva all'ultimo tuffo, dopo un'annata di enormi sofferenze sportive. Cambia anche la dirigenza: al Presidente in carica, il Barone Sturm, subentra il Cav. Giovanni Carlesso, iscritto al partito fascista⁸. La squadra si classificherà al terz'ultimo posto nel campionato successivo, costringendo lo stesso Carlesso a rassegnare le dimissioni, creando un vuoto nella dirigenza sopperito soltanto dalla nomina di un Commissario Straordinario.

L'A.C. Bassano, a causa anche delle difficoltà economiche, si ritira dal campionato di I Divisione, annunciando di voler creare un seguito soltanto per il settore giovanile. Dopo un anno di mancata attività, con

⁷ Scriveva Gino Besenon, sul *Prealpe*, che la A.C. Bassano per un "complesso di storie era sul punto di morire. Si raccolse alla meglio una squadra tra giovani entusiasti e vecchi validi giocatori demoralizzati, ma l'armonia è ben raggiunta e si trova la forza non solo di vincere il campionato, ma anche di vincere le eliminatorie ed essere promossi in I Divisione".

⁸ Le cronache dell'epoca riportano le parole del nuovo Presidente della società, che oltre a dichiarare di voler portare l'Associazione nel campionato di "C", fa diramare quale primo atto un lungo quanto retorico manifesto perfettamente in stile col regime del tempo.

le selezioni di nuovi atleti, viene costituita una nuova società, la Associazione Sportiva Fascista Calcio Bassano, la quale ha però vita breve a causa della cronica mancanza di fondi e di volontà organizzativa.

Il calcio bassanese attraversa momenti critici, prima della ricostituzione della A.F.C. Bassano, che tra il 1939 ed il 1941 ottiene una doppia promozione, dalla II Divisione alla Serie C. Le premesse sono nuovamente quelle di una società più solida e lungimirante, ma l'evolvere del secondo conflitto mondiale cancella qualsiasi prospettiva.

Il 1945 è l'anno della rifondazione della A.C. Bassano, in una città ancora coperta dalle macerie degli ultimi mesi di guerra. La squadra affronta il campionato di Serie C, dal quale retrocederà nel 1948, nel disinteresse generale per le sorti della compagine cittadina. Le difficoltà sono molteplici; tanto che negli anni successivi l'attività calcistica passa quasi in secondo piano. Soltanto all'inizio del campionato 1953/54 le cronache cittadine regionali torneranno ad interessarsi alle vicende della squadra.

È il momento in cui il Bassano si trova a disputare uno spareggio per la promozione in IV Serie, ottenuta ai danni della Muranese sul campo neutro di Padova. La società soffre tuttavia della cronica mancanza di mezzi finanziari, aggravata da un'atmosfera di scarso interesse verso le vicende calcistiche. Prendono una posizione netta, in tal senso, il Presidente Gerolimetto e l'intero Consiglio, con le dimissioni del 1956, alle quali farà seguito una lettera del sindaco di Bassano in persona, professor Quirino Borin, recante la "promessa" del più aperto

appoggio al sodalizio. La squadra ben figura nei campionati successivi, pur con una nuova crisi nella stagione 1959/60. La compagine, infatti, retrocede dalla Serie D, al termine di un'annata deludente, con un nuovo aggravarsi dell'instabilità societaria.

La nuova dimensione dell'A.C. Bassano è la Prima Categoria dilettanti. Per due stagioni consecutive la squadra sfiora il ritorno in Serie D: è la società Azzurra Sandrigo a negare ai bassanesi la gioia della promozione in entrambe le occasioni. Con la beffa, per altro, della rinuncia di questa stessa in entrambe le occasioni, ad affrontare il più impegnativo campionato di Serie D.

Il campionato 1962/63, quindi, viene ricordato tra i più burrascosi: l'A.C. Bassano retrocede in Seconda Categoria. La delusione dei tifosi è enorme, lenita solo in minima parte dalla promozione di un'altra compagine della città, la **U.S. Virtus**, in luogo proprio della prima squadra bassanese. Per la prima volta viene ventilata l'ipotesi di una fusione tra le due realtà; un'eventualità che, tuttavia, trova impreparati i rispettivi dirigenti.

Mutati nuovamente i ranghi societari, l'A.C. Bassano domina il successivo campionato, ritornando in Prima Categoria, dove nell'annata successiva andrà in scena un infuocato derby stracittadino con la Virtus. È l'occasione per riaprire un discorso relativo alla fusione, ora paventata anche dal Presidente bassanese Giorgio Tassotti, pur con una serie di remore ancora da rimuovere, sia in ambito tecnico che economico⁹.

⁹ Tra il Presidente Tassotti ed il Segretario della Virtus, Antonio Basso, corrono ottimi rapporti, tanto che le società pattuiscono una equa divisione degli incassi in occasioni dei due derby stagionali. Agli accordi al vertice, tuttavia, corrispondono

3.1.1 La fusione: nasce l'A.C. Bassano Virtus

Il campionato 1966/67 vede il Bassano sventare il pericolo di retrocessione soltanto nella fase conclusiva del torneo, tra mille malumori interni dovuti alle difficoltà finanziarie. Nell'estate seguente la presidenza propone di costituire una Società per Azioni con l'obiettivo di allargare la partecipazione al maggior numero di soci possibile, per raccogliere i capitali necessari a proseguire con un'attività meglio programmata¹⁰.

È il preludio alla fusione tra A.C. Bassano ed U.S. Virtus, che verrà avviata nel maggio del 1968, con una trattativa ufficializzata anche dalle cronache dell'epoca. Il 17 giugno dello stesso anno viene sottoscritto l'atto di fusione, con modalità rese senza dubbio agevoli dalla struttura organizzativa precedentemente assunta dall'A.C. Bassano.

rapporti non altrettanto distesi tra le due tifoserie, che "combattono" quotidiane battaglie anche sulla stampa locale.

¹⁰ Il 22 settembre 1967 presso l'albergo "Stella d'Oro" di Bassano del Grappa, da anni sede della società, alla presenza del notaio Busnardo, viene costituita la Società per Azioni A.C. Bassano, con capitale sociale di L. 1 milione. Immediatamente dopo viene indetto, come da programma, un aumento di capitale sociale da 1 a 10 milioni con sottoscrizione pubblica. L'operazione viene raccolta con vivo interesse dalla cittadinanza ed il 19 gennaio 1968 si chiude la sottoscrizione con un numero di 200 nuovi soci. Anche il Comune interviene, sottoscrivendo per 500 mila Lire, invitando l'A.C. Bassano ad intestare le azioni a cinque compagini calcistiche locali: l'A.C. Virtus Bassano, l'U.S. Angarano, l'A.C. Campese, l'A.C. Santa Croce e l'A.C. Marchesane. La comunicazione viene data dal Presidente Lazzarotto, con una lettera nella quale viene messa in luce la volontà di creare un sodalizio caratterizzato da una certa solidità, dalla quale l'unione con le altre realtà locali non può prescindere.

La nuova società prende il nome di **A.C. Bassano Virtus S.p.A.** ed il Presidente eletto è l'Avvocato Sergio Campana¹¹. La fusione favorisce una nuova disponibilità di atleti validi; la squadra, dopo un anno di "rodaggio", ottiene la promozione in Serie D (campionato, questo, divenuto semiprofessionista) al termine della stagione 1969/70. Viene oltretutto inaugurata una nuova campagna di finanziamento che apre un triennio di buoni risultati sportivi e di brillante lavoro societario.

Nel 1973 l'Avvocato Campana lascia la presidenza per gli impegni a livello nazionale con la Associazione Italiana Calciatori, sindacato di categoria. Dopo le nuove elezioni, è Franco Pianezzola a ricevere l'investitura di massimo dirigente.

Gli anni seguenti, quindi, saranno caratterizzati dalla continuazione della precedente "autogestione", con grande impulso alla valorizzazione del settore giovanile, che vedrà diversi giocatori di spicco passare tra le fila di società blasonate quali Milan, Juventus oppure la vicina Lanerossi Vicenza.

La nuova gestione societaria, tuttavia, vede interrompersi la bella parentesi sportiva maturata con la presidenza Campana, a causa del brutto epilogo del campionato 1975/76, che vede il Bassano retrocedere nella categoria Promozione.

¹¹ Nato a Bassano del Grappa nel 1934, l'avvocato Sergio Campana ha vestito da calciatore le maglie di Lanerossi Vicenza (tra il 1953 ed il 1959, quindi dal 1961 al 1967: 240 presenze e 46 reti) e Bologna (dal 1959 al 1961: 50 presenze e 18 reti). Terminata la carriera di atleta, forte di una laurea in giurisprudenza (ed iscritto all'albo degli avvocati dal 08/08/1967), nel 1968 ha fondato l'Associazione Italiana Calciatori, della quale è ancora oggi Presidente. Cfr. Sergio Campana, www.wikipedia.org.

La caduta ha ripercussioni pesanti. La compagine scivola in Prima Categoria nel 1978, riconquistando la promozione soltanto un anno più tardi.

Il 1980 è caratterizzato da un nuovo cambio di assetto societario. Il consiglio di amministrazione, con a capo il nuovo Presidente Renato Sonda, provvede alla trasformazione della società da S.p.A. a S.r.l., a causa delle nuove leggi emanate in materia di associazionismo sportivo, che imponeva un capitale minimo di 200 milioni per le società costituite in forma di S.p.A..

L'A.C. Bassano Virtus strappa una sofferta salvezza nel campionato 1980/81 in uno spareggio contro il Thiene, mentre due anni più tardi centra nuovamente il salto in Interregionale. Dopo un terzo ed un settimo posto, il campionato 1985/86 vede il Bassano Virtus chiudere a pari punti con il Paluani Chievo (oggi Chiedo Verona), in prima posizione. La vittoria ai rigori nello spareggio giocato a Brescia regala alla società una storica promozione, in C2. L'entusiasmo, tuttavia, scema improvvisamente qualche settimana più tardi a causa dell'indagine federale per un illecito sportivo, successivamente accertato dalla Commissione Disciplinare¹². L'A.C. Bassano Virtus è condannato a rimanere in Interregionale.

La società viene rinnovata con un sostanziale ricambio anche per quanto concerne il parco giocatori. Le annate successive vedono il Bassano Virtus ben figurare nel campionato Interregionale. Nella stagione 1993/94, la squadra chiude la stagione al terzo posto, a soli

¹² L'episodio "incriminato" è relativo alla gara di campionato contro il Tombolo (vinta per 3-0 dal Bassano Virtus), per la quale venne denunciato un tentativo di combine da parte del direttore sportivo della Società bassanese.

due punti dal Valdagno, promosso in C2 con la capolista San Donà. È questo il miglior piazzamento ottenuto dalla squadra dopo la promozione sfumata nel 1986.

Coincide con il 1994 anche il momento in cui si ripresentano problemi legati alla gestione societaria ed alla difficoltà di reperire risorse economiche utili ad allestire una squadra competitiva. Dopo un ottavo posto nel campionato 1994/95, arriva una bruciante retrocessione l'anno successivo.

L'A.C. Bassano Virtus, infatti, scivola in Eccellenza ed il negativo epilogo della stagione crea le premesse per una cessione della società.

3.1.2 L'era "Rosso"

Alle sorti del sodalizio di Via Piave si interessa fin da subito Renzo Rosso¹³ (padovano di Brugine, classe 1955), celeberrimo nel mondo della moda, all'interno del quale muoveva i primi passi nel 1978 congiuntamente ad altri imprenditori della provincia, con la fondazione di *Genius Group*, sotto la cui egida figurava anche il marchio **Diesel**. Proprio Diesel S.p.a., rappresenta ad oggi una delle aziende più conosciute nell'ambito dell'industria dell'abbigliamento, merito della qualità dei prodotti, ma anche di innovative campagne

¹³ Nato a Brugine (Pd) il 15 settembre 1955, frequenta a Padova l'Istituto Tecnico Confezionista iniziando, nel 1975, a produrre i primi capi di abbigliamento. Nel 1978, in società con altri imprenditori, fonda Genius Group, comprendente il marchio Diesel. Dal 1985 diviene unico proprietario, per l'inizio di un percorso di crescita che porterà, nel 1996, all'apertura del primo store Diesel a New York. Nel 2000 acquista Staff International, con il marchio DSquared2, dando vita anche ad all'holding denominata Only The Brave. Cfr. www.affaritaliani.it del 10 ottobre 2008.

pubblicitarie che, negli anni, hanno contribuito a rafforzare un marchio che ad oggi vanta *store* ufficiali dislocati in tutte le più importanti città del mondo, da Milano a Londra, da San Francisco a New York. Senza tralasciare l'importante mercato rappresentato dall'oriente, con i galattici negozi di Tokyo, Hong Kong e Shanghai.

Il passaggio di proprietà dell'A.C. Bassano Virtus giunge in un momento estremamente delicato per il calcio cittadino. La retrocessione in Eccellenza spegne i sogni di immediata promozione tra i professionisti, ma l'arrivo al timone della società di patron Rosso, da tutti stimato e benvoluto anche e soprattutto per il legame (non solo imprenditoriale) instaurato con la città, porta una ventata di novità. Il tutto avviene a partire dalla denominazione sociale, che muta in **Bassano Virtus 55 Soccer Team**, la cui cifra "55" rappresenta l'anno di nascita dell'imprenditore, "simbolo" già affiancato al marchio Diesel in 55 DSL, altro brand della S.p.a..

Si tratta di una scelta emblematica, frutto della lungimiranza imprenditoriale di Rosso, che stende da subito un progetto ambizioso ed importante per portare il calcio bassanese tra i professionisti, pur in coerenza con una programmazione che nel mondo del calcio risulta quanto mai necessaria.

Il primo Presidente della nuova Società è Maurizio Marchiori, uomo di fiducia nel management di Diesel. I risultati sul campo sono subito in linea con le aspettative. La permanenza del Bassano Virtus in Eccellenza dura appena 12 mesi: la squadra vince senza troppa fatica il campionato, conquistando la promozione in Serie D e, nel

contempo, lo scudetto nazionale di categoria. È il primo segnale della rinascita in corso nel calcio bassanese.

La stagione 1997/98 vede il Bassano Virtus piazzarsi al quarto posto in classifica, mentre la successiva annata di Serie D è caratterizzata dall'egemonia del Montichiari capolista. Il Bassano Virtus si classificherà soltanto al terzo posto, con 61 punti finali, a ben 26 lunghezze dalla vetta, distanza divenuta incolmabile nel corso della stagione. Va comunque festeggiato l'ottimo risultato dei Giovanissimi '85, che conquistano il titolo nazionale di categoria, a conferma della crescente importanza della struttura societaria e sportiva del Bassano Virtus.

La promozione in C2 deve essere ancora rimandata; il Bassano Virtus, infatti, deve fare i conti con un rinnovamento nel parco giocatori che non può prescindere da regolamenti federali che prevedono la presenza costante in campo di calciatori under 21. Nonostante i buoni rapporti con le società di categoria superiore limitrofe e l'arrivo di giovani in prestito, la squadra fatica a trovare un proprio equilibrio. Il campionato 1999/00 si chiude con un anonimo settimo posto, reso meno amaro soltanto da un nuovo successo del settore giovanile. Sono gli Juniores Nazionali, questa volta, a laurearsi campioni d'Italia per la categoria di appartenenza. L'annata seguente, quindi, risulterà travagliata per i colori giallorossi. Nonostante l'ottavo posto finale, il Bassano Virtus chiude a soli due punti dai *playout* per evitare la retrocessione.

La squadra giallorossa finisce a metà classifica anche la stagione 2001/02, mentre un anno più tardi è cocente la delusione per il

secondo posto finale alle spalle del Belluno Ponte che vale soltanto l'approdo ai *playoff*, nei quali tuttavia non poteva essere conquistata la tanto attesa promozione in C2¹⁴. Decisiva, in negativo, è la sconfitta nello scontro diretto sul campo di Belluno in una giornata ricordata per la massiccia presenza di sostenitori bassanesi.

La direzione tecnica della squadra, è ora affidata al direttore sportivo Alberto Briaschi¹⁵, che fino a pochi mesi prima aveva vestito la maglia giallorossa del Bassano da calciatore. Si presenta l'occasione anche per un nuovo cambio al vertice societario. Nell'estate del 2003, Maurizio Marchiori lascia la poltrona presidenziale; gli subentra Roberto Masiero, altro manager proveniente da Diesel S.p.a., al quale spetta il difficile compito di ristrutturare la Società per raggiungere il tanto agognato traguardo.

Il contraccolpo per la mancata promozione, tuttavia, è avvertito nella stagione 2003/04, che il Bassano Virtus chiude al sesto posto, lontano da una vetta saldamente nelle mani del Portogruaro.

Un anno più tardi, quindi, Bassano del Grappa può finalmente festeggiare, al termine del trionfale campionato 2004/05; la squadra si impone con 72 punti, vincendo la resistenza dell'Itala San Marco al termine di un campionato difficile ed irto di ostacoli. La figura cardine

¹⁴ La disputa dei playoff in Serie D aveva ed ha tutt'ora una valenza soltanto formale, utile a stilare una graduatoria che, a fine torneo, congiuntamente alla valutazione di altri parametri, consente la presa in considerazione per eventuali ripescaggi.

¹⁵ “Nato a Thiene (VI) il 13 giugno 1964, è fratello minore di Massimo Briaschi, anch'egli calciatore, attualmente agente di calciatori. Cresciuto calcisticamente come attaccante nel Lanerossi Vicenza, Briaschi ha vestito le maglie di Vicenza (134 presenze e 20 gol complessivi), Centese, Vis Pesaro, Alessandria, Arezzo, Perugia, Ancona e Bassano Virtus. È direttore sportivo dal 2000 e da allora lavora al Bassano Virtus 55 Soccer Team in veste di direttore sportivo e responsabile dell'area tecnica”. Cfr. Alberto Briaschi, www.wikipedia.org.

è quella di Maurizio Sandri, già calciatore con la maglia della Società; un Mister in grado di trainare il Bassano Virtus anche alla conquista dello scudetto dilettanti, dopo la finale contro il Real Marcianise terminata sul 3-2, il 18 giugno 2005, sul campo neutro di Spoleto.

È il coronamento di una stagione brillante, che segna il ritorno di Bassano in quarta serie, primo punto d'arrivo (e nuovo punto di partenza) per il progetto nato con la passione e la volontà della proprietà targata Renzo Rosso.

Le rinnovate ambizioni fanno sì che la prima stagione di C2 abbia inizio con grandi aspettative. Il Bassano Virtus vuole misurarsi nel calcio professionistico per poter gettare le basi in vista di un nuovo salto di categoria, l'approdo in C1.

La quarta serie del campionato nazionale è, tuttavia, un campionato dalle mille insidie. I giallorossi, infatti, faticano a trovare un proprio equilibrio, alternando vittorie importanti a sconfitte contro formazioni di bassa classifica. Le difficoltà di ambientamento tra i professionisti rendono complicata la posizione in graduatoria, con la squadra invischiata nella delicata zona *playout*, in lotta per strappare la salvezza.

La società corre ai ripari, cambiando la guida tecnica; dopo quattro sconfitte consecutive tra dicembre e gennaio, il direttore sportivo Briaschi si affida a Ezio Glerean¹⁶ per la panchina, in luogo di Sandri.

¹⁶ Nato a San Michele al Tagliamento (Ve) il 27 giugno 1956, Ezio Glerean è un allenatore conosciuto nel panorama nazionale per la sua devozione agli schemi offensivi. Dopo la fine della carriera di calciatore (che lo vede per altro indossare la casacca del Bassano Virtus a metà degli anni '80), intraprende quella di allenatore, che inizia nel Caerano (1990/91). Allena il Bassano Virtus (1991-1993), per poi approdare al San Donà, dove ottiene la prima promozione della carriera. Si fa notare, in C2, per il modulo tattico spregiudicato, il 3-3-4 o 3-3-1-3,

Il cambio di rotta è immediato. Glerean traghetta i giallorossi verso la salvezza, che arriverà nelle giornate finali; il Bassano Virtus evita gli spareggi per non retrocedere e prosegue nel progetto iniziale. L'obiettivo è sempre la C1.

Nell'estate del 2006, con la conferma dell'allenatore veneto in panchina, arrivano ulteriori elementi per rafforzare la rosa. Le scelte in sede di calciomercato sono dettate da una linea ben precisa: l'obiettivo è quello di creare una rosa adatta al gioco estremamente offensivo studiato dal tecnico, impreziosita da elementi desiderosi di mettersi in luce dopo annate deludenti.

La stagione comincia sotto i migliori auspici. L'attacco guidato da Berrettoni va a segno con regolarità ed il Bassano Virtus, grazie ad un gioco che diverte il pubblico, riesce ad inanellare risultati che portano la squadra a ridosso delle prime in classifica. Nonostante qualche momento negativo, la continuità di risultati diverrà l'arma vincente. I

mutuato dagli olandesi dell'Ajax, che ha avuto modo di studiare grazie anche alla moglie Caroline, originaria di Amsterdam. Il suo San Donà si classifica al secondo posto dopo aver comandato a lungo il campionato, non senza lo stupore degli addetti ai lavori. Nel 1996 approda al Cittadella, dove può lavorare con un progetto a lungo termine. I risultati sono strabilianti: il comune della provincia di Padova ottiene prima la promozione in C1, quindi due stagioni dopo (1999/00), una clamorosa promozione in B, dove con Glerean rimarrà fino al 2002. La sua carriera professionale prosegue nel Palermo di Zamparini, ancora in Serie B, dove verrà esonerato dopo appena una giornata di campionato. Nella stagione 2003/04 sceglie la panchina del Padova, in C1, ma l'esonero arriva a febbraio con la squadra al quinto posto in classifica. Quindi, seguono la fugace esperienza di Venezia (Serie B, 2004/05) dove viene ancora una volta esonerato, ed il precampionato nella Spal, che fallirà in piena estate, lasciando il tecnico senza lavoro. A gennaio 2006, infine, la chiamata del Bassano Virtus, dove il tecnico ha l'opportunità di lavorare per nuovi importanti risultati. Cfr. Ezio Glerean, www.wikipedia.org.

giallorossi chiudono la stagione regolare in quinta posizione, con 55 punti, che valgono il biglietto per il treno playoff.

La semifinale mette al cospetto della squadra di Glerean, un Lecco ferito dall'epilogo della stagione, con il secondo posto ad un solo punto dal Legnano capolista, direttamente promosso in C1.

Sarà proprio il Lecco ad avere la meglio nella doppia sfida. Per il Bassano un po' di sfortuna, oltre al rimpianto di aver sprecato l'opportunità di raggiungere una finale apparsa alla portata dei giallorossi¹⁷.

La Società di Via Piave non si perde d'animo ed inizia subito a lavorare per la nuova stagione.

Quella allenata da Glerean è una squadra ancor più compatta rispetto all'anno precedente. Dopo cinque turni di campionato, il Bassano conquista la vetta, che per dieci settimane mantiene senza eccessive apprensioni. Dopo una lieve flessione, quindi, otto vittorie consecutive tra la 15a e la 23a giornata regalano ai giallorossi un nuovo primo posto solitario, che la squadra sembra poter gestire al meglio.

Il sogno della promozione in C1 sembra finalmente dietro l'angolo, tanto che a quattro turni dal termine, il Bassano Virtus blocca sul pari la Reggiana inseguitrice, mantenendo un considerevole vantaggio di

¹⁷ La prima partita si gioca al "Mercante", in una giornata caratterizzata da un autentico nubifragio che pregiudica lo svolgimento del match. Nonostante il terreno di gioco sia ai limiti della praticabilità, le due squadre chiuderanno sullo 0-0, tra mille rimpianti di sponda bassanese. Il ritorno in Lombardia è costellato di episodi sfortunati per la formazione di Glerean; nonostante il dominio tattico per buona parte della gara, sono i lariani ad avere la meglio con un 2-1 che spezza i sogni di promozione. Sarà proprio il Lecco a centrare il salto in C1, successivamente. La doppia finale contro il Pergocrema vede i lariani imporsi in trasferta nella gara d'andata (1-0), con un 1-1 che vale la promozione nella gara giocata sette giorni dopo al "Rigamonti-Ceppi". Cfr. Risultati e classifiche stagione 2005/06, www.lega-pro.com.

quattro punti, avvalorato anche dalla miglior differenza reti che avrebbe qualificato i giallorossi in caso di parità di punti. La squadra conquista, oltre tutto, la Coppa Italia di Serie C, in una doppia finale contro il Benevento (5-0 casalingo all'andata, 1-1 al ritorno in Campania) e l'epilogo della stagione sembra essere quello ideale per meritati festeggiamenti.

Il campionato, tuttavia, riserverà amare sorprese. Dopo il pareggio di Reggio Emilia, la squadra crolla nella gara interna contro il Prato, acciuffando appena un pareggio la domenica successiva nel derby di Portogruaro. Sette giorni più tardi, l'occasione di compiere un nuovo (e forse decisivo) passo in avanti è un nuovo match interno, contro il Gubbio. Il risultato finale è un inspiegabile 0-3 ai danni proprio dei giallorossi, incapaci di reagire psicologicamente in una gara decisiva (in negativo) per le ambizioni di promozione diretta.

La Reggiana conquista la C1, mentre per il Bassano Virtus rimangono gli spareggi playoff. La rincorsa inizia col piede sbagliato. Lo 0-2 esterno rimediato a San Marino sembra stroncare le speranze dei giallorossi, che nella gara di ritorno riescono incredibilmente a conquistare la vittoria e la conseguente qualificazione in finale¹⁸. L'avversario della gara decisiva sarà il Portogruaro, altra veneta del girone.

L'epilogo è dei più tristi. Dopo la sconfitta per 3-2 nella gara d'andata, arriva una nuova debacle in un "Mercante" gremito, domenica 8 giugno 2008, con il rammarico per aver toccato con mano una promozione sfuggita nell'ultimo atto stagionale.

¹⁸ Servono una rete di Pavesi ed un gol di Cesca, nei convulsi minuti di recupero, per fissare il punteggio sul 3-1. Il Bassano aveva fallito anche un calcio di rigore

L'amarezza per il finale di stagione negativo è acuita anche dall'evolversi delle vicende in estate. La neonata Lega Pro deve provvedere ad una serie di ripescaggi per le inadempienze di alcune società di Prima Divisione. Nonostante il secondo posto finale in campionato, la conquista della Coppa Italia di categoria, il riconoscimento del Premio Disciplina e, soprattutto, la solidità economica della Società, la valutazione dei criteri utili al ripescaggio¹⁹

¹⁹ Per il ripescaggio al Campionato di Serie C1 2008/2009, si formerà una griglia composta dalle società retrocesse dal Campionato di Serie C1 (2007/2008), dalle società che hanno conservato il diritto di partecipazione al Campionato di Serie C2 (2008/2009), e dalle società promosse dal Campionato di Serie D (2007/2008). [...]

A) Classifica finale dell'ultimo Campionato (valore 50%)

La media punti è ottenuta dividendo il punteggio in classifica al termine della regular season per il numero totale di incontri disputati nella regular season. [...]

B) Tradizione sportiva della città (valore 25%)

La tradizione sportiva della città verrà valutata con l'attribuzione dei seguenti punti:

10 punti per la partecipazione ad ogni Campionato di serie A dalla stagione sportiva 1929/30 alla stagione sportiva 2007/2008;

7 punti per la partecipazione ad ogni Campionato di serie B dalla stagione sportiva 1929/30 alla stagione sportiva 2007/2008;

4 punti per la partecipazione ad ogni Campionato di Serie C dalla stagione sportiva 1935/36 alla stagione sportiva 1977/78;

4 punti per la partecipazione ad ogni Campionato di serie C1 dalla stagione sportiva 1978/79 alla stagione sportiva 2007/2008;

2 punti per la partecipazione ad ogni Campionato di serie C2 dalla stagione sportiva 1978/79 alla stagione sportiva 2007/2008;

4 punti per ogni Scudetto vinto e riconosciuto dalla F.I.G.C. dal 1898; 2 punti per ogni Coppa Italia vinta;

1 punto per ogni Supercoppa di LNP vinta;

5 punti per ogni Champions/Coppa Campioni vinta;

3 punti per ogni Coppa delle Coppe vinta;

2 punti per ogni Coppa delle Fiere o UEFA vinta.

Non verranno computati ai fini della tradizione sportiva le stagioni sportive del 1943/1944, 1944/1945 e 1945/1946.[...]

C) Numero medio degli spettatori allo stadio dalla stagione 2002/2003 alla stagione 2006/2007 (valore 25%)

porta in Prima Divisione la Spal, che sebbene abbia chiuso al quinto posto la stagione, può vantare un miglior curriculum, fatto di annate in Serie A e B, oltre ad un più ampio bacino d'utenza.

Il mancato ripescaggio si riverbera nell'ambiente bassanese come un nuovo schiaffo. Con umiltà ed una nuova programmazione, però, la Società pensa al campionato 2008/09, in Seconda Divisione, con la speranza di una stagione ai vertici del girone di appartenenza.

Il numero medio degli spettatori allo stadio, va riferito alle gare interne di regular season disputate dalla stagione sportiva 2002/2003 alla stagione sportiva 2006/2007 ed è ottenuto dividendo il totale degli spettatori (paganti e abbonati) risultante dai dati forniti dalla SIAE per il numero totale di incontri di regular season disputati dalla società nel periodo suddetto. [...]

Pertanto la classifica finale si otterrà utilizzando la seguente formula:
punteggio classifica finale x 0,5 + punteggio tradizione sportiva x 0,25 +
punteggio numero medio spettatori x 0,25. [...]

Cfr. Comunicato ufficiale n. 151 del 7 maggio 2008, *Criteri e procedure di ripescaggio nei campionati professionistici 2008/09*, www.lega-pro.com.

3.2 L'assetto societario nel suo organigramma

Bassano Virtus 55 Soccer Team è una società oggi strutturata in un organigramma ben definito, secondo uno schema che in ottica aziendalista va a ricalcare quello della “struttura plurifunzionale”²⁰. L'organizzazione, infatti, è peculiarizzata a seconda delle diverse unità organizzative sottostanti la direzione generale.

La proprietà, come anticipato nel precedente paragrafo, è rappresentata dalla figura di Renzo Rosso il quale, pur non rivestendo incarichi dirigenziali in prima persona, è comunque al timone del sodalizio in quanto definisce le strategie e ne controlla l'attuazione attraverso una figura presidenziale di fiducia.

La poltrona di presidente dal 2003 è occupata da Roberto Masiero, elemento cardine nel management societario in quanto principale contatto con la proprietà. Il ruolo di direttore generale, invece, è assegnato a Massimo Tolfo²¹, già calciatore con la maglia del Bassano

²⁰ Nella struttura plurifunzionale il criterio base di divisione del lavoro a livello direttamente dipendente dagli organi che detengono i massimi poteri nella conduzione dell'azienda è la specializzazione per funzione (amministrazione, marketing, produzione, ricerca e sviluppo ecc.). Esistono tre livelli organizzativi fondamentali che si articolano nei seguenti organi: la direzione generale; le direzioni dei dipartimenti funzionali, le unità operative. [...] Nella struttura plurifunzionale si assiste ad una attribuzione dei poteri a favore dei responsabili di area su certi problemi della gestione d'impresa, a riguardo si è soliti parlare di decentramento selettivo. Cfr. G. Paolone, L. D'Amico, *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, pp. 94-96, Giappichelli, Torino 2001

²¹ Nato a Bassano del Grappa il 10 gennaio 1959, da calciatore Massimo Tolfo ha vestito le maglie di: Juventus (stagione 1977/78, cinque presenze in Coppa Italia), Triestina e Bassano Virtus. Con la divisa giallorossa ha chiuso la carriera di atleta contemporaneamente alla laurea in materie economiche. Ha iniziato a vestire i panni di dirigente nel 1986, nel ruolo di segretario generale. Prima dell'approdo al

Virtus negli anni '80, al quale fanno riferimento le aree organizzative attraverso le quali si articola la funzione direttiva della Società.

Tale figura rappresenta naturalmente il vertice direzionale del management societario, con compiti gestionali globali, i quali spaziano dall'attenzione alla componente economica all'organizzazione interna, alla supervisione dei progetti, tra cui quelli legati al marketing ed alla comunicazione.

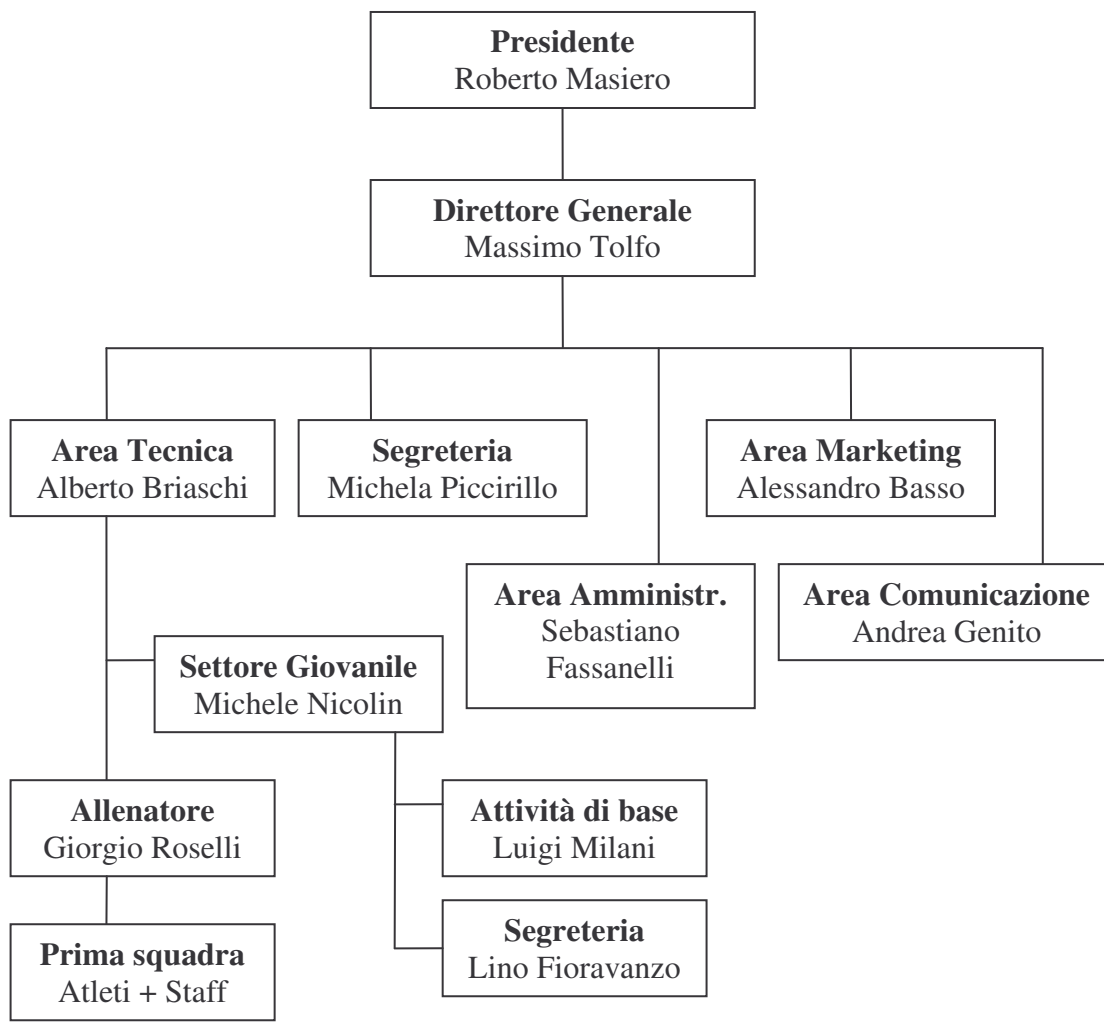
La gestione dell'Area Tecnica è affidata al direttore sportivo Alberto Briaschi, al quale spettano compiti gestionali non solo per quanto concerne la prima squadra (dall'allenatore alla scelta della rosa dei calciatori, per giungere allo staff tecnico), bensì anche in relazione al Settore Giovanile, il cui responsabile è Michele Nicolin. Al completamento dell'area tecnica contribuiscono il responsabile per l'attività di base, Luigi Milani, con il segretario Lino Fioravanzo.

L'organigramma si completa quindi con la Segreteria, affidata a Michela Piccirillo; l'Area Amministrativa, il cui responsabile è individuato nella figura di Sebastiano Fassanelli, oltre all'Area Marketing, implementata a partire dall'estate 2008 con il lavoro di Alessandro Basso²². L'aspetto della comunicazione, inclusi quindi anche i rapporti con la stampa, è curato dal giornalista Andrea Genito.

Bassano Virtus 55 in qualità di direttore generale ha lavorato nel Padova (dal 1986 al 1989), nel Giorgione e nel Venezia.

²² Proveniente da un percorso formativo di liceo scientifico valorizzato da un'esperienza di un anno all'estero (Centerville High School, Dayton, Ohio, U.S.A.), Alessandro Basso ha conseguito il diploma di maturità presso gli Istituti Filippin di Paderno del Grappa nel 2000. Laureatosi in Scienze e Tecniche dell'Interculturalità, presso l'Università di Trieste, con una tesi su "Sport e Interculturalità" riguardante l'ambito dello sport come fonte di integrazione tra persone di culture ed origini differenti, ha preso parte al Master universitario di secondo livello in "Strategie e Business dello Sport" organizzato da Università

Il grafico seguente è riassuntivo della struttura societaria considerata nel suo organigramma, con la differenziazione delle diverse aree funzionali, poste sotto il controllo della Direzione Generale, alla quale fa capo la Presidenza.



L'organigramma societario di Bassano Virtus 55 Soccer Team per la stagione sportiva 2008/09.

Ca' Foscari di Venezia e Verde Sport nell'anno 2007/08, che gli ha permesso uno stage di tre mesi presso Sky TV. Prima di legarsi al Bassano Virtus 55 ha fatto parte dell'ufficio stampa del Salone Nautico di Venezia e collaborato alla gestione di due campagne abbonamenti nel Calcio Padova.

3.2.1 Il settore giovanile: un progetto lungimirante

Con il ritorno tra i professionisti, la Società Bassano Virtus 55 ha ritenuto opportuno dare avvio ad un nuovo percorso per lo sviluppo e la valorizzazione del proprio vivaio.

Nel luglio 2005, pertanto, è iniziata l'opera di potenziamento del settore giovanile a partire dal parco giocatori, unitamente alla struttura tecnica, allo staff sanitario ed a tutto l'apparato organizzativo. Obiettivo fondamentale della società relativamente al proprio settore giovanile è quello di creare "valore" a partire dalle risorse interne, prezioso patrimonio da accrescere quotidianamente.

In quanto società calcistica professionistica, la principale finalità nella gestione del settore giovanile è quella di monitorare la crescita sportiva degli atleti per portarli a vestire la maglia della prima squadra. È indispensabile, in tale contesto, una selezione tecnica volta ad assicurare ai calciatori maggiormente dotati da un punto di vista fisico e tecnico il passaggio alle successive categorie del calcio giovanile. Venti tecnici sono coordinati dai responsabili Michele Nicolin (attività agonistica) e Luigi Milani (attività di base).

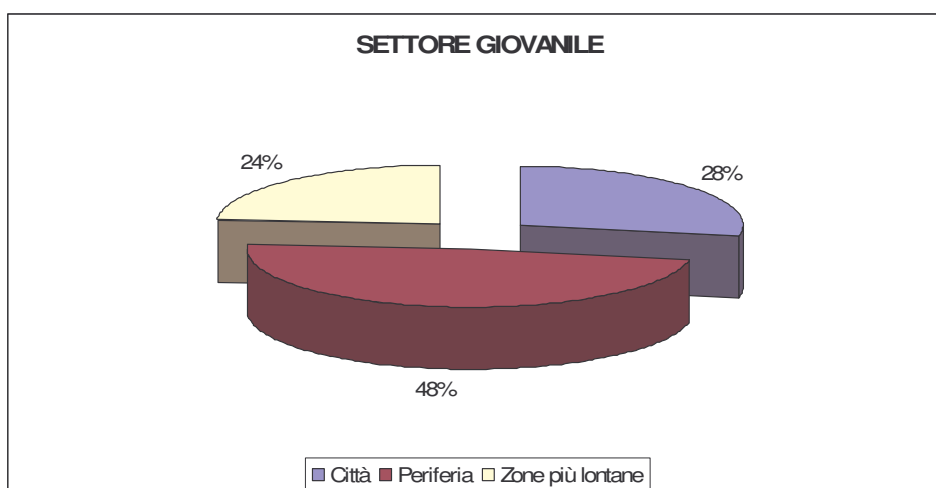
Alla valorizzazione degli atleti da un punto di vista tecnico, per altro, Bassano Virtus 55 Soccer Team unisce la componente "formativa", in maniera tale che il settore giovanile possa rappresentare un complemento essenziale alle agenzie educative per eccellenza, ovvero la famiglia e la scuola.

Oltre alle figure professionali identificate in allenatori, preparatori atletici e dei portieri, maestri della tecnica e preparatori coordinativi,

infatti, l'organigramma comprende anche un responsabile degli osservatori, un responsabile sanitario, un segretario ed un responsabile dei rapporti scuola-famiglia. Proprio in relazione all'ultima figura citata, emerge la valenza pedagogica (oltre che prettamente sportiva) del progetto iniziato nel settore giovanile.

La struttura del settore giovanile consta di circa 250 atleti, suddivisi tra attività agonistica, attività di base e scuola calcio. Circa 70 di questi provengono dal territorio cittadino, mentre 120 ragazzi sono residenti in zone periferiche. Altri 60 giovani atleti provengono invece da zone più lontane rispetto al centro città ed alla cintura urbana. È importante, in questo caso, il capillare servizio di trasporti organizzato settimanalmente dalla società con nove mezzi costantemente impegnati nel trasporto da e per i campi da gioco dei piccoli atleti, grazie anche alla preziosa collaborazione di autisti e dirigenti.

Nel grafico seguente è possibile osservare la divisione in percentuale delle diverse zone di provenienza degli atleti nel settore giovanile giallorosso.



Divisione in percentuale delle diverse zone di provenienza degli atleti nel settore giovanile della Società per la stagione 2008/09

L'attività agonistica, nella stagione 2008/09, comprende una squadra Berretti Nazionale, quindi Allievi Nazionali, Allievi Sperimentali, Giovanissimi Nazionali e Giovanissimi Sperimentali. Le squadre relative all'attività di base sono invece Esordienti Regionali 1996, Esordienti Provinciali 1997 ed Esordienti Next Generation 1998, con due squadre Pulcini per le annate 1999 e 2000.

Infine la Società Bassano Virtus 55 è dotata di una propria struttura per la scuola calcio, denominata "Piccoli Amici", base portante del settore giovanile e, secondo la filosofia di responsabili e tecnici, autentico serbatoio per futuri atleti da far crescere nel vivaio.

Il progetto per la creazione di una scuola calcio è nato nel 2004/05 e, nelle ultime quattro stagioni, è evidente la crescita in termini di iscrizioni e di risultati ottenuti. Da un totale di 17 bambini iscritti nel 2004, Bassano Virtus 55 ha visto crescere la struttura in maniera sensibile. Si è giunti ad un totale di 72 bambini iscritti alla scuola calcio nella stagione 2008/09, con un totale di circa 130 gare amichevoli organizzate ed una sempre più capillare opera di affiliazione per società di paesi limitrofi²³. Proprio l'aumento nelle dimensioni del parco "piccoli amici" ha fatto sì che Bassano Virtus 55 cercasse nel territorio una realtà alla quale affiancarsi per la gestione della scuola calcio anche dal punto di vista logistico ed organizzativo per le strutture sportive non adeguate ad accogliere un numero così alto di bambini. Per la stagione 2008/09, quindi, la Società bassanese ha ratificato un rapporto di collaborazione con la vicina U.S.

²³ A partire dalla stagione 2007/08 e per il 2008/09 sono 12 le società affiliate al Bassano Virtus 55: S.Vito, S. Eusebio, Angarano, A.S. S. Croce, Eagles Pedemontana, Marosticense, Bolzano Vicentino, Fiamma Vicentina, Belvedere Tezze, Marchesane, Virtus Romano, Giovane Ezzelina.

Angarano, che ospita 40 bambini della scuola calcio, seguiti da tecnici locali.

Quello legato al settore giovanile bassanese nel suo complesso, appare un progetto ben strutturato, i cui risultati andranno valutati nel medio-lungo termine, considerato che alcune difficoltà emergono soprattutto se si valuta la realtà di Bassano del Grappa nel contesto di una Regione, il Veneto, non certo priva di Società calcistiche professionistiche con avanzate politiche di valorizzazione dei vivai. Tali *competitors* (che analizzeremo nei successivi paragrafi) si pongono quindi su un piano antagonista e per una società come Bassano Virtus 55, da poco ricomparsa tra i professionisti, si tratta senza dubbio di un ostacolo in termini di “concorrenza”.

3.2.2 Lo stadio “Rino Mercante” e gli altri impianti

Teatro delle gare interne della prima squadra è lo stadio-velodromo²⁴ cittadino intitolato a Rino Mercante, di proprietà del Comune di Bassano del Grappa, concesso in gestione al Bassano Virtus 55 Soccer Team S.r.l..

²⁴ Sito in Via Piave, poco fuori dal centro storico cittadino, l'impianto è annoverato tra i più prestigiosi velodromi d'Italia, emblema di una città da sempre appassionata al ciclismo su pista e su strada. La pista misura 400 metri in lunghezza e presenta un fondo in resina e cemento. Il velodromo ha ospitato in molteplici occasioni i campionati italiani di ciclismo su pista nonché i campionati mondiali nel 1985, oltre all' arrivo del Giro del Veneto tra gli anni 70 e 80 e gli arrivi di tappa del Giro d'Italia nel 1946, 1949, 1968, 1970 e 1974. Cfr. Stadio Rino Mercante, www.wikipedia.org.

Ristrutturato nel 1984, vanta una capienza complessiva di 3.003 posti (2.976, più 27 postazioni per la stampa), con la seguente suddivisione in singoli settori:

- 350 posti a sedere coperti, tribuna centrale numerata
- 60 posti a sedere coperti, tribuna autorità numerata
- 905 posti a sedere (450 circa coperti), tribuna laterale ovest
- 904 posti a sedere (450 circa coperti), tribuna laterale est
- 757 posti a sedere coperti, tribuna nord ospiti

La struttura è separata dal terreno di gioco per mezzo di recinzioni; è presente un sistema di illuminazione nonché un sistema per l'amplificazione sonora, ma l'impianto non è dotato di un campo per il preriscaldamento e del sistema di Tv a circuito chiuso. Gli spazi circostanti sono sufficienti per garantire un adeguato parcheggio per mezzi degli atleti e degli ufficiali di gara, mentre non risultano sufficienti i parcheggi per il pubblico, considerata anche la posizione a ridosso del centro cittadino²⁵.

²⁵ Cfr. Annuario campi 08-09 Lega Pro, www.lega-pro.com.



Visuale della Tribuna Sud dello stadio-velodromo “Rino Mercante” di Bassano del Grappa. Fonte: Annuario campi 08-09 Lega Pro, www.lega-pro.com.

La zona sottostante la tribuna principale ospita inoltre un bar, la sede della Società Bassano Virtus 55 e le sedi di alcune associazioni sportive e di categoria, tra le quali la Sezione A.I.A. di Bassano del Grappa e la locale Sezione della Federazione Italiana Giuoco Calcio.

Alla struttura dello stadio, che ospita le gare interne della prima squadra, si aggiungono quindi alcuni impianti utilizzati per gli allenamenti tanto della prima formazione della società, quanto dell'intero settore giovanile.

L'attività settimanale della prima squadra si svolge sui campi della vicina Romano d'Ezzelino, nella frazione di Fellette, all'interno dello Sporting Club, area che oltre a due campi regolamentari illuminati ed alcune strutture coperte per gli allenamenti, ospita altre strutture per svariate discipline sportive.

Venendo al settore giovanile, dall'inizio della stagione 2008/09 l'attività agonistica ha a disposizione per allenamenti e gare di

campionato il Centro Sportivo Quartiere Prè²⁶, composto da due campi regolamentari, un campo da calcio a sette, oltre ad un campo da calcio-tennis e ad una struttura polivalente in cemento, all'interno della quale è organizzata una palestra.

L'attività di base, quindi, divide le proprie squadre tra i già citati Centro Sportivo Sporting Club e Centro Sportivo Quartiere Prè, oltre all'utilizzo di un terreno da gioco in erba sintetica nel comune di Cartigliano.

Per quanto concerne la scuola calcio "Piccoli Amici", infine, l'attività viene svolta allo Sporting Club, congiuntamente all'utilizzo dei campi della Società affiliata U.S. Angarano.

3.3 Il piano marketing

La pianificazione della stagione 2008/09, dopo la delusione per la mancata promozione ed il mancato ripescaggio in Prima Divisione, ha contribuito a rafforzare la struttura societaria. L'organigramma è stato arricchito con la creazione di una nuova area marketing, affidata al lavoro di Alessandro Basso, al fine di studiare la realtà sportiva nell'ottica di pianificare una strategia di marketing coerente ed efficace su più fronti.

La linea guida essenziale scaturisce dall'analisi della competitività del territorio, la quale va misurata non solo in relazione agli indici di

²⁶ Quartiere Prè (272 abitanti) si trova nella parte sud del territorio comunale, ai confini con Cartigliano e con Rosà (frazione di Travettore). Cfr. Bassano del Grappa, www.wikipedia.org.

natura economica che è in grado di produrre, bensì anche ai risultati che si possono raggiungere nel campo della cultura e dello sport.

La politica di marketing che la Società Bassano Virtus 55 intende perseguire è pertanto di tipo “territoriale”²⁷, con l’obiettivo di trasformare la realtà sportiva nel lungo periodo, in autentica espressione della città di Bassano del Grappa. Una simile finalità andrà pertanto ricercata stimolando il senso di appartenenza e di identificazione nei colori societari e nella città stessa.

Principali tasselli di quello che viene metaforicamente definito “mosaico”, sono il *Patron* Renzo Rosso ed il Presidente Roberto Masiero, che con l’investimento operato verso la società calcistica, hanno portato l’esempio di come un’imprenditoria radicata nel fertile territorio bassanese abbia compiuto un’opera di duplice importanza. Da un lato, infatti, troviamo il valore conferito ad una realtà giunta a gareggiare in un contesto sportivo nazionale e con il dichiarato obiettivo di raggiungere categorie ancora più importanti; dall’altro, quindi, non va trascurata l’importanza del Bassano Virtus 55 in un ambito più spiccatamente “sociale”, dato che la società offre la possibilità a 250 ragazzi di vestire la maglia giallorossa.

Il tutto, sotto la guida di una società solida economicamente e composta da dirigenti e tecnici preparati nel seguire il percorso di crescita di ciascun atleta.

²⁷ Per marketing territoriale si intende quel complesso di attività che hanno quale specifica finalità la definizione di progetti, programmi e strategie volte a garantire lo sviluppo di un comprensorio territoriale nel lungo periodo. [...] Esso si pone quindi il preciso obiettivo di definire e guidare il rilancio e lo sviluppo dei comprensori territoriali in funzione delle specifiche caratteristiche ed esigenze producendo la più stretta simbiosi tra i potenziali ed i mercati. Cfr. Marketing territoriale, www.wikipedia.org.

3.3.1 Analisi territoriale: competitors locali e clubs limitrofi

La città di Bassano del Grappa rappresenta il comune della provincia di Vicenza con il maggior numero di abitanti, 42.668²⁸, su una superficie di circa 47 chilometri quadrati. L'area urbana di Bassano del Grappa, posta ai piedi delle Prealpi Venete, in una sorta di crocevia tra le città di Vicenza, Padova e Treviso, si estende per altro oltre i confini comunali. Essa, infatti, comprende diversi altri comuni e frazioni, con una popolazione complessiva che si attesta sui 65.000 abitanti²⁹.

La distribuzione della popolazione nel territorio cittadino presenta una peculiare maggioranza di soggetti di sesso femminile (52,2%) su quelli di sesso maschile (47,8%). La popolazione residente, inoltre, risulta mediamente più numerosa in una fascia d'età compresa tra i 15 ed i 65 anni (64,4%), con percentuali di minor entità per bambini fino ai 14 anni (14,2%) e per soggetti di età superiore ai 65 anni (21,4%)³⁰. La tradizione sportiva della città è enfatizzata dalla proliferazione di impianti per l'attività sportiva edificati nel tempo nell'area urbana. Bassano del Grappa vanta infatti una tradizione importante in svariate discipline: i *competitors* locali per la Società Bassano Virtus 55 sono

²⁸ Il comune di Bassano del Grappa è secondo soltanto alla città di Vicenza per numero di abitanti, seguito da Schio, Valdagno, Arzignano, Montebelluna e Thiene. Cfr. ISTAT - *Bilancio demografico al 31/05/2008*.

²⁹ L'area urbana di Bassano del Grappa comprende i comuni di Pove del Grappa, Solagna, Campolongo sul Brenta, Cartigliano, Nove e gli abitati di San Giuseppe e San Zeno del comune di Cassola; Romano Alto, San Giacomo e Fellette del comune di Romano d'Ezzelino, la frazione Travettore del comune di Rosà. Cfr. Bassano del Grappa, www.wikipedia.org.

³⁰ Cfr. Annuario statistico 2007, Ufficio Stampa Comune di Bassano del Grappa, www.comune.bassano.vi.it.

pertanto rappresentati da società importanti impegnate ai vertici dei campionati nazionali.

L'hockey su pista maschile rappresenta senza dubbio la disciplina praticata più importante nella città di Bassano del Grappa. Sono due le compagini a militare nel massimo campionato di Serie A1 nazionale, **Hockey Bassano 54** e **Roller Bassano**. La prima di queste vanta il seguito maggiore in termini di spettatori (con presenze che per gli incontri internazionali hanno toccato anche le 3.000 unità), oltre ad un palmares di notevole importanza, arricchito, nel 2004, dallo scudetto e dalla Coppa Italia, con un secondo posto in Eurolega nel 2007.

Entrambe le formazioni giocano le gare interne il sabato, in orario prevalentemente serale, nella struttura PalaBassano, palazzetto dello sport con una capienza di circa 4.000 posti, fiore all'occhiello dello sport *indoor* cittadino³¹.

Oltre all'hockey, Bassano del Grappa annovera anche una Società di volley maschile, **Fiorese Bassano**³², impegnata nel campionato di A2,

³¹ L'impianto ha ospitato, negli ultimi anni, svariate manifestazioni sportive. Oltre alle fasi finali della Coppa Italia di volley maschile, con le gare valide per i quarti di finali che si giocano a Bassano da quattro stagioni, il palazzetto dello sport è stato teatro anche di sfide della Nazionale italiana maschile e femminile di volley, oltre che di molteplici eventi musicali, emblema dello sfruttamento polifunzionale della struttura. Per l'hockey su pista, il PalaBassano ha ospitato le *final four* di Eurolega nel 2007 e dal 30 aprile al 3 maggio 2009, le *final eight* della medesima competizione di spessore internazionale con otto formazioni impegnate, tra le quali Hockey Bassano 54 e Follonica Hockey quali Società italiane. Cfr. www.bassanovolley.com e www.final8bassano2009.gare.it.

³² La Società Fiorese Bassano è stata fondata nel 1982 e ricostituita nel 1999 con la fusione tra due società vicentine: la Pallavolo di Mussolente e la già presente Volley Bassano, che svolgeva però solo attività dopolavoristica per i Vigili del Fuoco di Bassano del Grappa. L'esordio in Serie A2 risale alla stagione 2003-04. I migliori risultati sportivi sono stati raggiunti nella stagione 2004/05 (sconfitta nei playoff per la promozione in A1 contro la Terra Sarda Cagliari) e nella stagione 2008/09, con il terzo posto dopo la stagione regolare e la disputa dei

la quale disputa le gare interne di campionato al PalaBassano la domenica in orario serale.

Considerata l'importanza delle formazioni a livello nazionale, in entrambe le discipline, le società bassanesi vantano un seguito di spettatori piuttosto importante³³.

Anche la pallacanestro ha conosciuto un processo di sviluppo in tempi recenti. La **Fiorese Basket Bassano**, impegnata nella Serie B nazionale³⁴, rappresenta la realtà cestistica locale attraverso una unione di forze che coinvolge anche la società Basket Giovanile Bassano oltre al Basket S. Marco (con una squadra femminile) e la Romano Basket, la quale punta invece sul minibasket e sul reclutamento nella prima fascia giovanile.

Infine, tra le compagini locali potenziali concorrenti di Bassano Virtus 55, vi sono anche alcune Società di calcio dilettantistiche limitrofe³⁵.

playoff per la promozione, con la sconfitta in semifinale contro Latina. Oltre alle squadre maschili, è presente una divisione per l'attività di volley femminile, con la squadra principale impegnata in Serie C, per un totale di circa 550 atleti ed atlete impegnati nell'attività sportiva. Cfr. www.bassanovolley.com.

³³ La squadra Volley Bassano, impegnata nel campionato di A2, ha fatto registrare nella stagione 2008/09, una media di circa 2.000 spettatori nelle gare interne. Cfr. La storia, www.bassanovolley.com.

³⁴ Il Basket Bassano è dal 1975 una realtà storica ed importante della pallacanestro vicentina. Dopo anni di partecipazioni a campionati minori nella stagione 1999-2000 approda al Campionato Nazionale di Serie B. Sono 5 le stagioni disputate nell'élite del basket nazionale. Dopo tre stagioni in serie C nazionale, lo scorso campionato, viene riconquistata la serie B Nazionale dopo un'appassionata serie di playoff con Padova. La stagione sarà ricordata negli annali della società anche per la vittoria della Coppa Italia di serie C. Cfr. www.pallacanestrobassano.it.

³⁵ Tra queste, ricordiamo l'A.C.D. Romano di Romano d'Ezzelino, iscritta al campionato regionale di Eccellenza ed Eurotezze, nata dalla fusione tra Eurocalcio Cassola e Tezze sul Brenta, iscritta per la stagione 2008/09 al campionato di Serie D, Girone C.

Il quadro complessivo, pertanto, presenta una realtà sportiva piuttosto variegata per la città di Bassano del Grappa, nella quale il Bassano Virtus 55 ha potuto ritagliarsi un ruolo di rilievo soltanto con la promozione tra i professionisti nel 2005.

Il novero di Società sportive “concorrenti” non si limita però alla semplice considerazione della realtà locale. Bassano del Grappa, infatti, è situata in una posizione geografica particolare, in una Regione quale il Veneto, in cui la tradizione calcistica è da sempre importante.

Il principale *competitor* tra i *clubs* limitrofi è senza dubbio rappresentato dal **Vicenza Calcio**, squadra della città capoluogo di provincia (distante soli 35 km dall’area urbana) forte di una tradizione calcistica illustre, impegnata nel campionato di Serie B. Unitamente a questa vanno ricordate anche la “vicina” di casa **A.S. Cittadella** (a soli 15 km) ed **F.B.C. Treviso** (a 47 km da Bassano), nella stagione 2008/09 impegnate anch’esse in serie cadetta. In ultima analisi, anche la vicinanza geografica con la città di Padova (distante 42 km) fa sì che tra i *competitors* possa essere annoverato anche il **Calcio Padova 1910** (società di Prima Divisione).

Se la posizione del Bassano Virtus 55 rispetto alle sopracitate realtà sportive va analizzata anche e soprattutto in relazione al bacino d’utenza ed alla possibilità di attirare tifosi altrimenti interessati a campionati professionistici di maggior prestigio (Vicenza, Cittadella e Treviso su tutte), un punto meritevole di considerazione è legato all’attività giovanile. Oltre alle città più vicine a Bassano del Grappa, infatti, non vanno dimenticate realtà quali **A.C. ChievoVerona** (nella

stagione 2008/09 in Serie A), **Hellas Verona 1903**, **Venezia Calcio e A.C. Portosummaga** (impegnate in Prima Divisione), tutte Società interessate alla valorizzazione del proprio vivaio, con un'opera di reclutamento di giovani atleti. La quale, per inciso, spazia in maniera più o meno capillare (a seconda ad esempio dell'organizzazione e del numero di società affiliate) nel territorio regionale³⁶.

3.4 Obiettivi di mass marketing

Il piano marketing studiato ed avviato dal Bassano Virtus 55 presuppone obiettivi diversificati in una duplice direzione.

Secondo un primo punto di vista, relativo all'ambito del *mass marketing* definito nel capitolo precedente, l'analisi della realtà territoriale e della realtà sportiva interna alla Società hanno fatto sì che il principale obiettivo da perseguire fosse individuato nel rafforzamento della tifoseria. Questo dovrà avvenire attraverso un aumento delle presenze allo stadio congiuntamente ad un'azione di coinvolgimento e fidelizzazione dei *supporters* (nuovi o già presenti) attuabile attraverso una serie di iniziative che analizzeremo a breve.

Prerogativa della Società, almeno in una prima fase attuativa della strategia di marketing, è quindi quella di creare "cultura" attorno alla

³⁶ La società A.C. ChievoVerona ha ideato il progetto Chievo School, il quale prevede l'affiliazione alla scuola calcio principale dell'attività di base di società dilettantistiche. Nella stagione 2008/09 risultano affiliate alla Società 34 realtà solo in Veneto. Il Chievo vanta società affiliate per la scuola calcio anche in Trentino Alto Adige, Lombardia, Piemonte, Emilia Romagna, Marche, Lazio e Sicilia. Anche il Vicenza Calcio ha dato avvio ad un proprio progetto per il settore giovanile nell'attività di base, denominato "Vicenza Academy", il quale ha portato all'affiliazione di numerose società della provincia.

realtà sportiva, in modo da rafforzare quella componente affettiva che abbiamo visto risultare essere corrispondente all'attaccamento psicologico del tifoso al club, alla maglia, al marchio³⁷. Tale finalità porterebbe a stimolare quella componente attiva traducibile nella risposta, da parte del tifoso, all'offerta della società; in questo caso al biglietto, all'abbonamento, così come alla serie di iniziative proposte nell'arco della stagione sportiva.

È in particolare al target specifico di *supporters* che l'analisi in tema di marketing si è rivolta in prima battuta. Bassano Virtus 55 presenta una realtà giovane, per quanto concerne la presenza tra i professionisti, motivo per cui il tifo è latente o comunque non sviluppato sui livelli di società dalla storia e dal blasone più importante presenti in Veneto.

È emersa, in particolare, l'assenza in una componente "giovane" nel nucleo della tifoseria, in considerazione del fatto che manca un ricambio generazionale efficace tra i tifosi ed i simpatizzanti. Primo punto, questo, utile a considerare quale priorità il "reclutamento" di nuovi soggetti in grado di appassionarsi alle sorti della squadra e di innestare quel meccanismo di fidelizzazione per dare avvio, possibilmente, a quello che è stato definito "ciclo di vita" del tifoso³⁸.

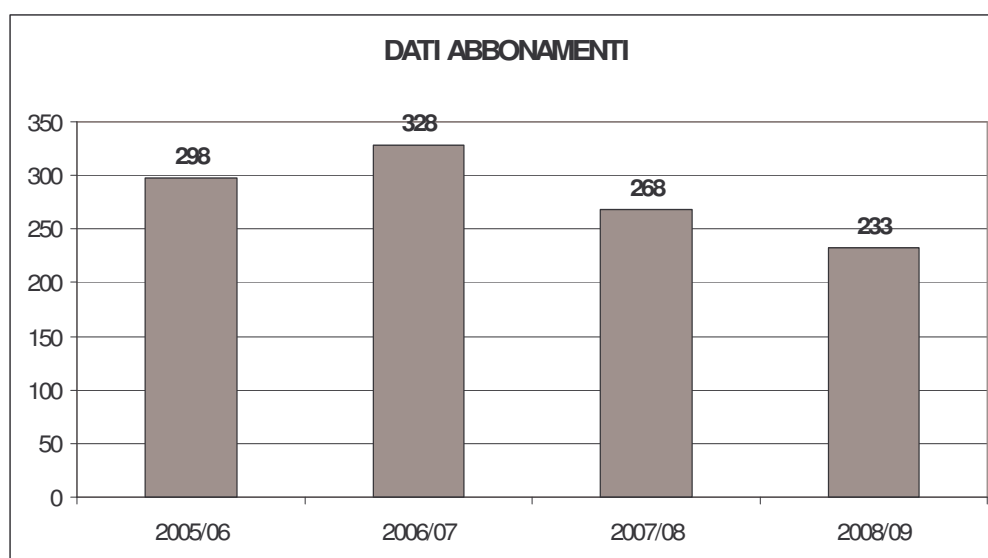
³⁷ Cfr. *Mass marketing – L'analisi della domanda*, 2.2.1.

³⁸ Una ricerca condotta da Virgin Money Found, in Inghilterra, ha calcolato la spesa media di un tifoso di calcio nell'arco di una vita intera. "[...] Ogni anno i britannici, i più spendaccioni d'Europa, investono 8,8 miliardi di sterline, 13 miliardi di euro, per scatenare gioie e dolori dagli spalti. La durata media di un supporter è stata calcolata in 52 anni, un amore lungo e fedele, dall'adolescenza alla terza età. Il preventivo più rotondo è per le trasferte: 60 mila euro in tutta la vita. A seguire, circa 40 mila euro, per gadget, cibo e bevande consumati durante gli spostamenti. Per seguire gli incontri interni servono 50 mila euro in tutto, di cui 30 mila per gli abbonamenti e 20 mila per i biglietti e le coppe nazionali ed

3.4.1 Abbonamenti, biglietti e presenze allo stadio

Sulla base delle considerazioni di cui sopra, l'analisi principale in relazione alla realtà bassanese prende avvio dai dati relativi alle presenze allo stadio nelle tre stagioni disputate tra i professionisti, in C2, tra il 2005 ed il 2008.

a. La vendita di abbonamenti e biglietti



Fonte: nostra elaborazione da dati ufficiali Bassano Virtus 55 Soccer Team S.r.l.

europee. Una vita di passione costa circa 150 mila euro, quasi il costo di un appartamento. Senza contare che generalmente il tifo è contagioso ed ereditario. In media, il tifoso più assiduo spende 2.800 euro a stagione; quello più blando, che si limita a seguire la squadra nello stadio sotto casa, ne scuce 1.900. Più mesto ma decisamente più accorto il tifoso in pantofole che se la cava con una spesa sette volte inferiore: per seguire gli incontri sulla tv satellitare «bastano» 22 mila euro (nell'arco di una vita intera, n.d.a.), una vita di emozioni da salotto. [...] Cfr. Federico Pistone, *Quanto è cara una vita da tifoso, c'è chi spende 150 mila euro*, dal Corriere della Sera del 14 settembre 2006, p. 49

Il dato relativo alla vendita degli abbonamenti stagionali mette in evidenza un fatto peculiare: il ritorno tra i professionisti dopo la stagione 2004/05 ha portato 298 tifosi ad acquistare un abbonamento. Il numero è aumentato in maniera sensibile nel successivo campionato (328 abbonati), per poi calare in maniera altrettanto drastica nonostante i risultati lusinghieri ottenuti dalla squadra impegnata nel campionato di C2, la vittoria della Coppa Italia di Serie C e la promozione sfiorata. Sono stati 268 i tifosi ad aver sottoscritto una tessera stagionale nell'estate del 2007; appena 233 (peggior dato dal quando il Bassano Virtus 55 è tornato in quarta serie) sono gli abbonamenti sottoscritti all'inizio della stagione 2008/09.

La flessione relativa alle ultime due stagioni, nella vendita di abbonamenti, è inversamente proporzionale ai risultati ottenuti sul campo dalla prima squadra in maglia giallorossa. Questo, nonostante gli obiettivi dichiarati di promozione in terza serie, con l'acquisto di giocatori provenienti da categorie superiori, anche nella stagione con il miglior risultato sportivo di sempre per Bassano Virtus 55 (campionato 2007/08: secondo posto, sconfitta nella finale playoff, conquista della Coppa Italia di Serie C).

La chiave di lettura può condurre a diverse considerazioni, legate ad esempio alla "delusione" collettiva per i traguardi sfumati all'ultimo sforzo oppure ad una base di tifosi ed appassionati ancora nella difficile fase di "costruzione"; un dato di non irrilevante importanza, tuttavia, è rappresentato dalle fasce di prezzo proposte in questi anni dalla Società per la sottoscrizione degli abbonamenti.

Negli schemi seguenti sono riscontrabili le diverse tipologie di abbonamento (per settore) e di singoli biglietti, in relazione al loro prezzo di costo.

Abbonamenti 2008/09	
Tribuna Autorità	Euro 500
Tribuna Autorità (Rid.)	-
Tribuna Centrale	Euro 250
Tribuna Centrale (Rid.)	Euro 160
Tribuna Laterale	Euro 120
Tribuna Laterale (Rid.)	-

Biglietti 2008/09	
Tribuna Autorità	Euro 40
Tribuna Autorità (Rid.)	-
Tribuna Centrale	Euro 20
Tribuna Centrale (Rid.)	Euro 15
Tribuna Laterale	Euro 10
Tribuna Laterale (Rid.)	-

Fonte: nostra elaborazione da dati ufficiali Bassano Virtus 55 Soccer Team S.r.l.

I tre settori indicati, relativamente agli abbonamenti, presentano fasce di prezzo abbastanza rigide. Considerando il numero di 17 gare interne giocate nella stagione “regolare” dalla squadra (escludendo pertanto eventuali playoff/playout), l’abbonamento nel settore di Tribuna Autorità consentirebbe di risparmiare in totale Euro 180, pari a quattro biglietti e mezzo nell’arco di un campionato. Il posto riservato nel sopra citato settore di tribuna rappresenta comunque un “fiore all’occhiello” per il tifoso che desideri assistere alle gare interne

da una posizione privilegiata, perché accomodato su poltrone sponsorizzate e non sui consueti seggiolini in plastica, in compagnia dello staff dirigenziale e, talvolta, del *Patron Rosso* accompagnato da colleghi imprenditori ed amici.

Identico è il dato sul “risparmio” relativo al settore di Tribuna Centrale, il cui abbonamento è acquistabile al prezzo di Euro 250, con un risparmio complessivo di quattro partite e mezza se si acquistassero i singoli biglietti. Il settore è provvisto di copertura, con seggiolini, ma senza ulteriori servizi. Tale settore, per altro, è l’unico a presentare una tipologia di prezzo “ridotto”, con un abbonamento venduto al prezzo di Euro 160 per giovani dai 14 ai 18 anni, oppure per persone di età superiore ai 60 anni, più le donne.

Infine, il settore di Tribuna Laterale (parzialmente scoperto e sprovvisto di seggiolini) rappresenta il più economico, dato che l’abbonamento è venduto al prezzo di Euro 120, con un risparmio pari a cinque gare di campionato su 17 se si acquistassero i singoli tagliandi.

Non sono previste particolari promozioni per fasce quali i giovani tifosi, considerato che tutti i bambini fino a 14 anni possono accedere gratuitamente all’interno dell’impianto.

Il prezzo intero medio calcolato in relazione ai tre differenti settori proposti è pertanto pari ad Euro 290, il quale se confrontato con i prezzi interi medi per la stagione 2008/09 di Vicenza Calcio (Serie B)

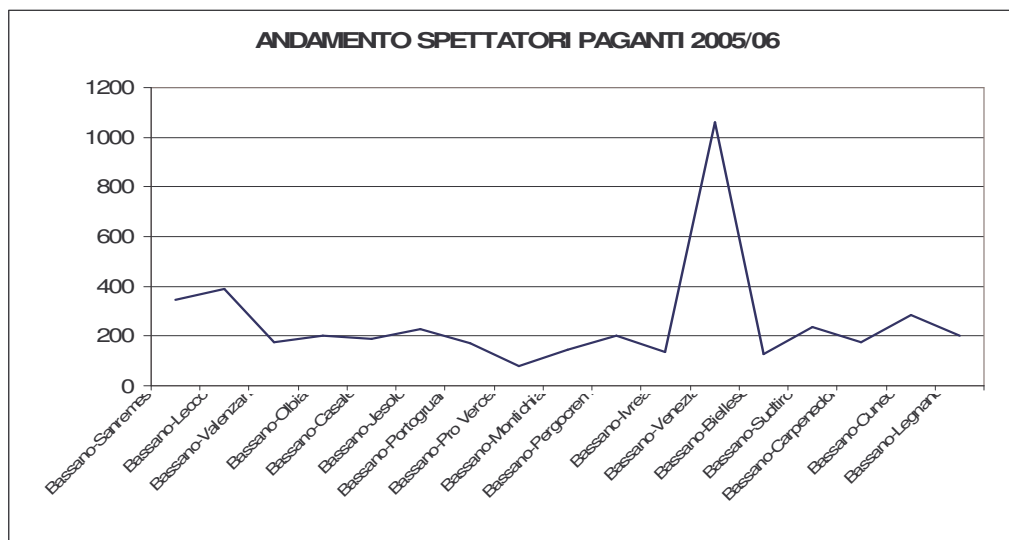
e Calcio Padova 1910 (Prima Divisione), risulta piuttosto elevato in relazione alla categoria di appartenenza³⁹.

b. Le presenze allo stadio

La disquisizione sugli abbonamenti e biglietti ci porta direttamente a valutare l'andamento delle presenze sugli spalti del "Rino Mercante" nelle tre stagioni di C2 con il Bassano Virtus 55.

Nella prima stagione tra i professionisti (**2005/06**), la risposta di pubblico in relazione agli spettatori paganti nelle gare interne si è attestata, come vedremo di seguito, attorno ai valori medi per la categoria.

³⁹ Il prezzo medio di un abbonamento "intero" per le gare interne del Calcio Padova 1910 nella stagione 2008/09 (Prima Divisione) è di Euro 180, in un impianto quasi totalmente coperto e con ampio parcheggio esterno; nel campionato di Serie B, il prezzo medio per un abbonamento intero allo stadio "Romeo Menti" di Vicenza è di Euro 230. In entrambe le realtà, per altro, sono presenti particolari promozioni per giovani e per le donne. Il Padova, ad esempio, ha reso standard i prezzi per le tessere "rosa" (riservate alle donne), che vanno dagli Euro 100 per le Poltrone Oro in tribuna centrale ai 10 (il costo di un singolo tagliando) in Curva Sud. Il Vicenza Calcio, invece, ha adottato una politica ancor più vantaggiosa per i piccoli tifosi fino ai 12 anni e per i giovani fino ai 18. Cfr. www.vicenzacalcio.com e www.padovacalcio.it.



La tabella seguente presenta nel dettaglio i dati relativi a ciascuna gara interna di campionato nel Girone A di C2.

Il numero di presenze complessive al termine della stagione (dato dalla somma tra spettatori paganti, abbonati e distribuzione di biglietti omaggio) è di 9.973 spettatori, con una media di 255 paganti per partita ed una media complessiva (paganti ed abbonati) di 587 unità.

Un dato particolarmente significativo è rilevabile nel “picco” di spettatori nella gara interna contro il Venezia Calcio⁴⁰, che ha richiamato 1.408 spettatori complessivi, record stagionale per il Bassano Virtus 55.

⁴⁰ La Società del capoluogo di regione Veneto, retrocessa in C1 al termine della stagione 2004/05, non presentò regolare iscrizione al successivo campionato, determinando la “scomparsa” alla quale hanno sopperito alcuni imprenditori attraverso il Lodo Petrucci che ha iscritto la squadra alla C2. Il campionato fu vinto proprio dalla squadra arancionoverde allenata da Nello Di Costanzo.

DATI SPETTATORI STAGIONE 2005/06				
<i>Partita</i>	<i>Spettatori paganti</i>	<i>Biglietti omaggio</i>	<i>Abbonati</i>	<i>Totale</i>
Bassano-Sanremese	346	43	298	687
Bassano-Lecco	388	51	298	737
Bassano-Valenzana	176	23	298	497
Bassano-Olbia	201	6	298	505
Bassano-Casale	187	26	298	511
Bassano-Jesolo	227	0	298	525
Bassano-Portogruaro	169	47	298	514
Bassano-Pro Vercelli	78	45	298	421
Bassano-Montichiari	146	40	298	484
Bassano-Pergocrema	201	30	298	529
Bassano-Ivrea	135	25	298	458
Bassano-Venezia	1.060	50	298	1.408
Bassano-Biellese	125	40	298	463
Bassano- Südtirol	235	45	298	578
Bassano-Carpenedolo	173	26	298	497
Bassano-Cuneo	283	35	298	616
Bassano-Legnano	200	45	298	543
<i>Totale fine stagione</i>				9.973
<i>Totale paganti</i>	4.330			
<i>Media paganti</i>	255			
<i>Media complessiva</i>				587

Fonte: nostra elaborazione da dati ufficiali Bassano Virtus 55 Soccer Team S.r.l.

La tabella proposta qui di seguito, invece, metterà a confronto la realtà bassanese con le altre Società impegnate nel Girone A di C2 per la stagione considerata. Oltre al numero di spettatori complessivamente presenti nei vari stadi per tutto l'arco del campionato, sarà considerato il bacino d'utenza, ovvero il numero di abitanti di ciascun Comune, con la capienza dello stadio. Tali voci andranno a rapportarsi alla media spettatori per la stagione, creando quindi una relazione tra spettatori ed abitanti, con un ulteriore percentuale di "occupazione",

indicativa della presenza di tifosi in relazione alla capienza dell'impianto.

SPETTATORI SERIE C2, GIRONE A 2005/06						
<i>Squadra</i>	<i>Spettatori</i>	<i>Media</i>	<i>Abitanti</i>	<i>Rapporto spett./abit.</i>	<i>Stadio</i>	<i>Rapporto occupazione</i>
Venezia	45.577	2.681	270.589	0,99	9.980	26,86
Lecco	24.089	1.417	47.319	2,99	4.977	28,47
Cuneo	21.046	1.238	55.061	2,25	4.000	30,95
Ivrea	18.173	1.069	24.409	4,38	3.500	30,54
Legnano	17.782	1.046	56.942	1,84	6.700	15,61
Pro Vercelli	17.119	1.007	47.138	2,14	10.622	9,48
Südtirol ⁴¹	13.787	811	102.301	0,79	3.000	27,03
Pergocrema	13.175	775	33.808	2,29	3.490	22,21
Biellese	10.387	611	45.693	1,34	4.000	15,28
Bassano	9.973	587	42.668	1,38	3.003	19,55
Sanremese	9.758	574	56.526	1,02	4.800	11,96
Portogruaro	9.350	550	25.335	2,17	2.500	22,00
Jesolo	8.942	526	24.795	2,12	2.000	26,30
Valenzana	7.735	455	20.471	2,22	2.200	20,68
Casale	6.834	402	36.067	1,11	5.000	8,04
Olbia	6.766	398	54.095	0,74	4.000	9,95
Carpenedolo	4.930	290	12.251	2,37	2.540	11,42
Montichiari	4.743	279	22.006	1,27	3.000	9,30
Totale	250.166		Media	1,86		19,20

Fonte: nostra elaborazione da dati ufficiali Bassano Virtus 55 Soccer Team S.r.l.; dati Istat sul censimento della popolazione (al 31 ottobre 2008), www.istat.it; dati Lega Pro, www.lega-pro.com.

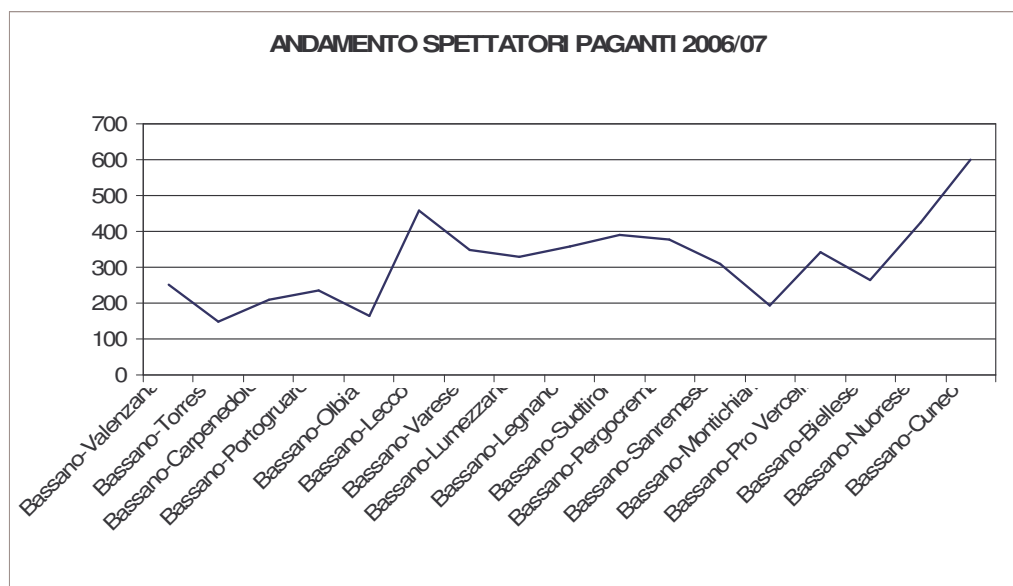
La valutazione degli spettatori complessivi nell'intero girone ha visto prevalere su tutte la Società Venezia Calcio, con una media di 2.681 spettatori. Il risultato per il Bassano Virtus 55 è di media classifica per

⁴¹ La Società F.C. Südtirol, pur con sede a Bressanone (Bz), gioca le gare interne allo Stadio "Druso" della città di Bolzano. Il Comune di riferimento nell'analisi in oggetto, è pertanto quello di Bolzano, con una popolazione censita di 102.301 abitanti.

quanto concerne le presenze allo stadio per le gare interne. Se confrontato con il dato sugli spettatori delle altre squadre promosse l'anno precedente dalla Serie D e iscritte alla C2 nel medesimo Girone A, Bassano Virtus 55 ha portato allo stadio più spettatori soltanto rispetto allo Jesolo, con una media vicina a quella del Pergocrema, ma lontana da realtà quali Lecco e Cuneo.

La Società che può vantare il miglior rapporto tra spettatori medi ed abitanti è l'Ivrea Calcio (4,38).

La stagione **2006/07**, con il Bassano Virtus impegnato ancora nel Girone A di C2, ha fatto registrare un aumento del 10% nel numero di abbonati e del 23% sul dato degli spettatori paganti al termine della stagione.



Grazie anche alla buona affermazione della squadra, classificatasi al quinto posto utile alla disputa dei playoff per la promozione in C1, è

possibile riscontrare anche dalla seguente tabella la crescita nel seguito allo stadio per le gare interne del Bassano Virtus 55.

DATI SPETTATORI STAGIONE 2006/07				
<i>Partita</i>	<i>Spettatori paganti</i>	<i>Biglietti omaggio</i>	<i>Abbonati</i>	<i>Totale</i>
Bassano-Valenzana	251	34	328	613
Bassano-Torres	150	7	328	485
Bassano-Carpenedolo	210	34	328	572
Bassano-Portogruaro	236	36	328	600
Bassano-Olbia	163	47	328	538
Bassano-Lecco	457	136	328	921
Bassano-Varese	349	69	328	746
Bassano-Lumezzane	329	69	328	726
Bassano-Legnano	359	69	328	756
Bassano-Südtirol	389	69	328	786
Bassano-Pergocrema	379	69	328	776
Bassano-Sanremese	310	69	328	707
Bassano-Montichiari	193	69	328	590
Bassano-Pro Vercelli	342	69	328	739
Bassano-Biellese	264	69	328	661
Bassano-Nuorese	426	69	328	823
Bassano-Cuneo	599	69	328	996
<i>Totale fine stagione</i>				12.305
<i>Totale paganti</i>	5.406			
<i>Media paganti</i>	318			
<i>Media complessiva</i>				724

Fonte: nostra elaborazione da dati ufficiali Bassano Virtus 55 Soccer Team S.r.l.

Anche il computo degli spettatori complessivi nel Girone A di C2 ha fatto registrare un aumento nel numero delle presenze stagionali. Nonostante l'assenza di *team* dalla considerevole importanza storica e territoriale (come ad esempio il Venezia Calcio nella stagione

precedente), le presenze complessive negli impianti del girone sono aumentate del 3,6%.

Nonostante il sensibile miglioramento nelle presenze allo stadio, tuttavia, non è cambiata la posizione del Bassano Virtus nel ranking finale tra le 18 squadre del girone.

SPETTATORI SERIE C2, GIRONE A 2006/07						
<i>Squadra</i>	<i>Spettatori</i>	<i>Media</i>	<i>Abitanti</i>	<i>Rapporto spett./abit.</i>	<i>Stadio</i>	<i>Rapporto occupazione</i>
Nuorese	28.458	1.674	36.458	4,59	9.000	18,60
Torres	22.967	1.351	131.553	1,03	8.000	16,89
Pro Vercelli	22.814	1.342	47.138	2,85	10.622	12,63
Lecco	21.760	1.280	47.319	2,71	4.977	25,72
Cuneo	21.624	1.272	55.061	2,31	4.000	31,80
Legnano	18.581	1.093	56.942	1,92	6.700	16,31
Lumezzane	15.929	937	23.712	3,95	4.150	22,58
Pergocrema	15.232	896	33.808	2,65	3.490	25,67
Südtirol	13.685	805	102.301	0,79	3.000	26,83
Biellese	13.124	772	45.693	1,69	4.000	19,30
Bassano	12.305	724	42.668	1,70	3.003	24,11
Olbia	10.761	633	54.095	1,17	4.000	15,83
Sanremese	10.149	597	56.526	1,06	4.800	12,44
Portogruaro	8.755	515	25.335	2,03	2.500	20,60
Varese	6.987	411	81.990	0,50	9.956	4,13
Valenzana	6.545	385	20.471	1,88	2.200	17,50
Carpinedolo	5.151	303	12.251	2,47	2.540	11,93
Montichiari	4.386	258	22.006	1,17	3.000	8,60
Totale	259.213		Media	2,03		18,41

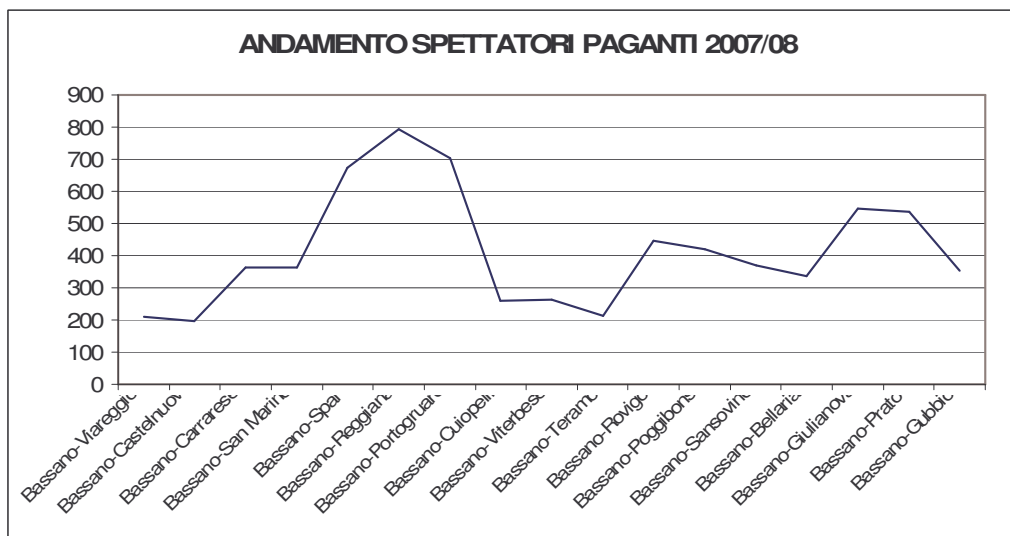
Fonte: nostra elaborazione da dati ufficiali Bassano Virtus 55 Soccer Team S.r.l.; dati Istat sul censimento della popolazione (al 31 ottobre 2008), www.istat.it; dati Lega Pro, www.lega-pro.com.

Dato emblematico è rappresentato dalla media spettatori della Nuorese Calcio⁴², Società promossa dalla Serie D nella precedente stagione sportiva e classificatasi al quarto posto utile per i playoff (risultato migliore rispetto al Bassano Virtus 55, giunto quinto), con il record di presenze nelle gare interne per il girone, di poco superiore all'altra formazione sarda, la Torres.

La terza stagione consecutiva tra i professionisti per il Bassano Virtus 55 (2007/08) si apre con ambizioni importanti. La Società compie sforzi notevoli per allestire una squadra in grado di centrare il salto di categoria. Il Bassano Virtus viene inserito nel Girone B della C2, in compagnia di Società quali Spal e Reggiana, determinate a lottare per la promozione.

La risposta da parte del pubblico è significativa sotto un duplice punto di vista. Da un lato, il numero degli abbonati (268), fa registrare un netto decremento, del 22% rispetto alla stagione precedente, con una negatività anche nel confronto con la stagione 2005/06.

⁴² L'Unione Sportiva Nuorese ha rappresentato negli anni rampa di lancio per validi giocatori: tra i quali i più famosi sono Pietro Paolo Virdis e Gianfranco Zola. Dopo lo storico campionato 1984-1985, la squadra viene finalmente promossa in Serie C2, ma l'esperienza tra i professionisti dura soltanto un solo campionato. [...] Il ritorno in quarta serie nel 2006 sembra aprire un nuovo corso, ma la Nuorese verrà estromessa dal campionato al termine della stagione 2007/08 per inadempienze finanziarie e ripartirà dalla Promozione regionale sarda. Cfr. Nuorese Calcio, www.wikipedia.org.



Considerando le presenze complessive allo stadio, l'andamento rispetto alle annate precedenti è invece positivo, come risulta dalla tabella seguente, con il riepilogo stagionale.

La somma dei presenti al "Rino Mercante" è di 12.754 spettatori nelle 17 gare interne giocate dal Bassano Virtus 55 (senza considerare quindi le gare di spareggio per i playoff). Non può non essere considerata, in questo caso, la presenza di *team* quali Reggiana e Spal⁴³. È proprio nelle gare interne contro le due formazioni emiliane (e nel *derby* contro il Portogruaro, diretta concorrente anche ai playoff) che si superano le mille presenze complessive.

Se considerato anche in relazione al "record" di pubblico nella gara contro il Venezia di due anni prima, il dato avvalorerebbe una tesi secondo cui la presenza di pubblico nell'impianto bassanese potrebbe

⁴³ Entrambe le Società, nella stagione 2007/08 hanno affrontato il secondo campionato consecutivo in C2, dopo il fallimento societario e la conseguente iscrizione alla quarta serie con adesione al Lodo Petrucci. La Reggiana ha ottenuto la promozione diretta in Prima Divisione dopo la stagione regolare, mentre la Spal ha conquistato il salto di categoria grazie al ripescaggio da parte della Lega Pro.

aumentare sensibilmente anche e soprattutto in relazione ad un salto di categoria, che proporrebbe sfide contro formazioni più importanti per tradizione e con un seguito di tifosi in trasferta maggiore (rispetto alle realtà della C2).

DATI SPETTATORI STAGIONE 2007/08				
<i>Partita</i>	<i>Spettatori paganti</i>	<i>Biglietti omaggio</i>	<i>Abbonati</i>	<i>Totale</i>
Bassano-Viareggio	211	70	268	549
Bassano-Castelnuovo	198	60	268	526
Bassano-Carrarese	363	75	268	706
Bassano-San Marino	362	72	268	702
Bassano-Spal	674	72	268	1.014
Bassano-Reggiana	795	71	268	1.134
Bassano-Portogruaro	703	71	268	1.042
Bassano-Cuiopelli	259	63	268	590
Bassano-Viterbese	265	63	268	596
Bassano-Teramo	215	63	268	546
Bassano-Rovigo	447	68	268	783
Bassano-Poggibonsi	421	63	268	752
Bassano-Sansovino	369	65	268	702
Bassano-Bellaria	338	68	268	674
Bassano-Giulianova	546	68	268	882
Bassano-Prato	537	66	268	871
Bassano-Gubbio	354	63	268	685
<i>Totale fine stagione</i>				12.754
<i>Totale paganti</i>	7.057			
<i>Media paganti</i>	415			
<i>Media complessiva</i>				750

Fonte: nostra elaborazione da dati ufficiali Bassano Virtus 55 Soccer Team S.r.l.

In ultima analisi, quindi, consideriamo il dato relativo alla stagione del Bassano Virtus 55 anche nel complesso del Girone B di C2,

“dominato” in termini di spettatori dalla Reggiana Calcio con una media di 3.325 unità tra paganti ed abbonati.

SPETTATORI SERIE C2, GIRONE B 2007/08						
<i>Squadra</i>	<i>Spettatori</i>	<i>Media</i>	<i>Abitanti</i>	<i>Rapporto spett./abit.</i>	<i>Stadio</i>	<i>Rapporto occupazione</i>
Reggiana	56.525	3.325	165.503	2,01	7.377	45,07
Spal	37.060	2.180	134.425	1,62	7.440	29,30
Giulianova	24.021	1.413	23.360	6,05	4.645	30,42
Viareggio	18.377	1.081	64.189	1,68	4.500	24,02
Teramo	17.884	1.052	54.965	1,91	7.463	14,10
Gubbio	17.408	1.024	32.674	3,13	4.166	24,58
Carrarese	16.235	955	65.760	1,45	4.383	21,79
Portogruaro	12.869	757	24.571	3,08	2.500	30,28
Bassano	12.754	750	42.668	1,76	3.003	24,98
Rovigo	9.486	558	51.295	1,09	3.200	17,44
Poggibonsi	9.180	540	28.901	1,87	2.651	20,37
Viterbese	8.296	488	61.473	0,79	5.679	8,59
Sansovino	7.854	462	8.667	5,33	2.516	18,36
San Marino	7.548	444	30.926	1,44	4.973	8,93
Bellaria	6.885	405	18.319	2,21	2.508	16,15
Castelnuovo	6.375	375	6.118	6,13	1.667	22,50
Cuoiopelli	4.216	248	13.282	1,87	2.544	9,75
Prato	4.029	237	185.295	0,13	6.370	3,72
Totale	277.002		Media	2,42		20,57

Fonte: nostra elaborazione da dati ufficiali Bassano Virtus 55 Soccer Team S.r.l.; dati Istat sul censimento della popolazione (al 31 ottobre 2008), www.istat.it; dati Lega Pro, www.lega-pro.com.

Va sottolineato un dato particolarmente curioso, in tale contesto. La squadra con il miglior rapporto tra spettatori medi e cittadini censiti è il Castelnuovo Garfagnana, il Comune con la popolazione più esigua del campionato (6.118 abitanti). In un impianto sportivo che può contenere il 27% della cittadinanza, la media spettatori è di 375 tifosi,

esattamente la metà rispetto ai tifosi medi al seguito del Bassano Virtus 55. Il dato considerato, per altro, stride sensibilmente con quello relativo alla Società A.C. Prato. Nonostante un bacino d'utenza di 185.295 abitanti (è il centro più popoloso del Girone B di C2 nel 2007/08), al sodalizio toscano spetta la maglia nera di presenze medie allo stadio con un rapporto di appena lo 0,13% tra spettatori ed abitanti.

Quanto all'andamento per la tifoseria giallorossa, infine, a dispetto del calo nel numero degli abbonati, la stagione positiva e combattuta con il sogno della promozione sfumato nelle ultime giornate e la successiva disputa dei playoff, hanno determinato un ulteriore aumento nel seguito casalingo.

È il risultato migliore ottenuto dal Bassano Virtus 55 tra i professionisti⁴⁴.

La volontà di aumentare le presenze allo stadio per le gare interne rappresenta una priorità, come affermato in apertura, tra gli obiettivi di *mass marketing* per il Bassano Virtus 55.

Sono molteplici le motivazioni che possono fornire spiegazioni attendibili sull'afflusso di spettatori attestato non su livelli coerenti con il risultato sportivo comunque positivo, nelle recenti stagioni, per la società veneta.

Va anzitutto considerata la realtà sportiva ancora relativamente "giovane". Nonostante la storia del calcio bassanese affondi le proprie

⁴⁴ Nella nostra analisi non abbiamo incluso i dati relativi alla stagione 2008/09, in quanto incompleti al momento della stesura di questo lavoro.

origini in tempi lontani, infatti, è una realtà contemporanea quella che ha visto la squadra raggiungere i campionati nazionali professionistici. La tifoseria risulta frammentata in due tronconi. Ai tifosi “storici”, dall’età media piuttosto elevata, fa da contraltare una seconda, più esigua fascia di giovani. A conferma di quanto affermato vi è anche il dato sui *clubs* di sostenitori attivi (soltanto due⁴⁵), e quello sul seguito in trasferta, per le quali non esiste una vera e propria organizzazione. La campagna abbonamenti per la stagione 2009/10 rappresenterà quindi l’occasione per una revisione dei prezzi delle tessere stagionali, con una linea guida volta alla riduzione del prezzo medio ed alla creazione di pacchetti promozionali per incentivare la presenza di giovani, nuclei familiari e donne. Oltre alla considerazione, di non poca rilevanza, di possibili sinergie con aziende sponsor, utili a diminuire il costo degli abbonamenti per i clienti di queste stesse. Sotto un ulteriore punto di vista, infine, attorno al tema della presenza di spettatori allo stadio gravitano le possibili iniziative attuabili per aumentare il seguito verso il Bassano Virtus 55, che analizzeremo di seguito.

⁴⁵ I “Fedelissimi” rappresentano l’associazione storica dei tifosi del Bassano Virtus. Seguono le gare interne partecipando attivamente al sostegno verso la squadra e sono promotori del “terzo tempo”, iniziativa che coinvolge anche i tifosi ospiti nel dopo partita domenicale in casa. Quindi, sono presenti i “Boys”, gruppo più giovane di recente fondazione. Si tratta per lo più di ragazzi di età compresa tra i 15 ed i 25 anni, che saltuariamente coordinano il sostegno vocale coinvolgendo gli altri settori dell’impianto.

3.4.2 Ticketing: scuole e territorio

Le considerazioni relative alla tifoseria ed all'afflusso di spettatori allo stadio, argomento centrale nel precedente paragrafo, conducono all'analisi delle iniziative programmate o già messe in atto dalla Società Bassano Virtus 55 in relazione al marketing di massa di cui si è detto.

L'attenzione, nel contesto del *mass marketing*, è rivolta prevalentemente all'aumento del seguito attorno alle sorti della squadra principale. Particolari iniziative di **ticketing**, pertanto, sono state da subito progettate in relazione ai soggetti più giovani, con età compresa tra i 14 ed i 19 anni, riferibili al target di studenti delle scuole superiori.

Sono sette⁴⁶ gli istituti superiori presenti nel territorio cittadino di Bassano del Grappa, coinvolti a partire dal mese di febbraio 2009 e fino al termine della stagione 2008/09 in una iniziativa promozionale ideata dalla Società. Ciascuna scuola, a rotazione, è stata invitata a allo stadio "Rino Mercante", con una disponibilità di 50 biglietti concessi a titolo di omaggio, unitamente alla consegna di un gadget.

L'iniziativa ha preso avvio domenica 22 febbraio 2009, in occasione della gara Bassano Virtus-Celano, con la presenza del Liceo Scientifico "Da Ponte". Quindi, l'Istituto Professionale "Remondini"

⁴⁶ Le scuole superiori presenti a Bassano del Grappa sono: Istituto Tecnico Industriale "Fermi", Istituto Professionale per i Servizi Commerciali e Turistici "Remondini" Istituto Professionale per l'Agricoltura e L'Ambiente "Alberto Parolini", Liceo Classico "G.B. Brocchi", Liceo Scientifico "Jacopo Da Ponte", Istituto Tecnico Commerciale e per Geometri "Luigi Einaudi", Istituto Professionale Industria e Artigianato - Sezione Associata "Andrea Scotton".

ha presenziato per la gara interna contro il Rovigo del 29 marzo, mentre il Liceo Classico “G.B. Brocchi” è stato invitato al “Rino Mercante” sabato 11 aprile per l’incontro Bassano Virtus-Poggibonsi⁴⁷.

La gara del 3 maggio tra Bassano Virtus e Prato è stata seguita invece dagli studenti dell’Istituto Tecnico Industriale “Fermi”⁴⁸.

L’idea di coinvolgere gli istituti superiori della città ha permesso al Bassano Virtus 55 di perseguire un duplice obiettivo. Da un lato, infatti, troviamo il riscontro “immediato”, con la presenza di nuovi tifosi allo stadio grazie alla particolare promozione con la possibilità di assistere al match gratuitamente. Dall’altro, il riscontro andrà valutato nel medio-lungo periodo, dato che la raccolta di adesioni per gli allievi interessati di ciascuna scuola ha permesso la creazione di un database contenente i nominativi dei tifosi ed i relativi recapiti di posta elettronica. Nel rispetto della vigente normativa sulla privacy, quindi, sarà possibile per la Società l’implementazione dell’archivio di tifosi stesso il quale permetterà di effettuare analisi dirette sulle iniziative proposte, attraverso mezzi multimediali tipici quali la *newsletter* oppure la richiesta di opinioni e suggerimenti a mezzo posta elettronica (contatto diretto).

⁴⁷ Nell’occasione sono state regalate agli studenti accreditati anche le sciarpe della Società, mentre durante l’intervallo il pubblico dei ragazzi e le donne presenti sono stati resi partecipi della “Pasqua Giallorossa”, iniziativa con un particolare catering con bibite e pop corn gratuitamente distribuiti in Tribuna.

⁴⁸ La richiesta di partecipare quale istituto “ospite” allo stadio è stata in questo caso avanzata dal Dirigente scolastico dello stesso ITIS “Fermi”, con la volontà di “premiare” gli studenti meritevoli di ciascuna classe. Pertanto, 51 tagliandi omaggio sono stati consegnati, in occasione di una breve riunione collegiale, agli allievi con il rendimento scolastico più importante, quale riconoscimento per l’impegno e la diligenza profusi nello studio.

Il *feedback* quindi permetterà la verifica ed il controllo diretto del risultato, con la possibilità di implementare i servizi offerti anche e soprattutto in relazione alle esigenze delle particolari fasce di tifosi interessate.

Oltre alla fascia di potenziali giovani tifosi, l'attenzione della Società si è riversata anche verso il pubblico femminile. In occasione della festa della donna, domenica 8 marzo 2009 è coincisa con la gara interna Bassano Virtus-Viareggio. In collaborazione con un esercizio commerciale della città è stata regalata una piccola mimosa a tutte le donne presenti allo stadio, per le quali è stato possibile acquistare il tagliando d'ingresso alla simbolica cifra di 1 Euro.

In conclusione all'approfondimento sulle iniziative di *mass marketing* inserite nel piano strategico, va sottolineata l'attenzione posta all'avvicinamento alla squadra e pertanto alla Società.

In questo contesto si innesta quindi un percorso di coinvolgimento per i quartieri cittadini, ciascuno di essi organizzato in uno specifico comitato. L'organizzazione di una serie di amichevoli infrasettimanali presso impianti delle squadre dilettantistiche locali, inoltre, ha come obiettivo fondamentale quello di avvicinare Società e pubblico locali al Bassano Virtus 55.

3.4.3 Progetto “A scuola di sport”

L'attività già descritta non si limita alla semplice “promozione” delle gare di campionato giocate in casa dal Bassano Virtus 55. Un progetto lungimirante è stato infatti avanzato per la stagione 2009/10, sulla

base del Protocollo 17 emanato dal Ministero della Pubblica Istruzione in data 9 febbraio 2007⁴⁹, con il quale si promuove lo sport in quanto portatore di alti valori educativi che spaziano dal *fair play* all'integrazione sociale, dall'integrazione di sé alla capacità di collaborare per un fine comune. Pervenendo, quindi, al senso di solidarietà e di apertura a rapporti interpersonali.

Tra le tematiche individuate dal Ministero compaiono spunti importanti per introdurre i principi dell'attività sportiva, a livello scolastico, in quanto codice etico e comportamentale riconducibile anche alla vita quotidiana⁵⁰.

Il progetto della Società Bassano Virtus 55, ipoteticamente denominato **“A scuola di sport”**, è quello di prendere spunto dall'idea del Ministero della Pubblica Istruzione per promuovere il calcio nelle scuole superiori della città, tanto dal punto di vista tecnico quanto da quello “scientifico”, riconducibile all'attività scolastica vera e propria. L'iniziativa avrebbe durata annuale e riguarderebbe anzi tutto un ciclo di “lezioni” su materie scolastiche declinate in chiave sportiva (e viceversa). Il lavoro verrebbe per altro incentrato su temi quali la relazione tra lo sport, l'integrazione e la multiculturalità, con una valenza importante anche in un ambito prettamente riconducibile alla socialità ed alla civile convivenza.

⁴⁹ Cfr. Ministero della Pubblica Istruzione, Normativa Febbraio 2007, Prot. 17, http://www.pubblica.istruzione.it/normativa/2007/prot17_07.shtml

⁵⁰ Oltre al tema relativo alla diffusione della cultura dello sport, si riscontrano punti di osservazioni specifici per la promozione dell'attività nella aree a rischio, unitamente alla volontà di aprire gli stadi a scuole e famiglie. Ancora, si punta su temi etici quali: il tifo non violento, educazione ad accettare la sconfitta, fair play, maggiore diffusione dello sport nelle scuole. Cfr. Ministero della Pubblica Istruzione, Normativa Febbraio 2007, Prot. 17.

Il programma vede coinvolta la Società Bassano Virtus 55 unitamente ai suoi sponsor, con gli istituti scolastici superiori della città, in una serie di attività patrocinate dal Comune e dal Provveditorato agli Studi di Vicenza. Queste, secondo il progetto stilato, riguarderebbero l'approfondimento dei temi sopra citati attraverso l'organizzazione di un lavoro interscolastico per la creazione di un *project work*, oltre che con l'organizzazione di conferenze sulle tematiche affrontate, coinvolgendo anche personalità cittadine quali il Sindaco di Bassano del Grappa ed alcuni *testimonial* d'eccezione.

L'iniziativa, condotta in sinergia con aziende sponsor e con le Istituzioni di cui si è detto, garantirebbe un ritorno d'immagine non indifferente per la Società Bassano Virtus 55. Oltre, naturalmente, ad una maggiore visibilità per le aziende coinvolte nel progetto, le quali potrebbero godere della risonanza che la stampa locale, regionale ed in parte nazionale, garantirebbe in tale contesto.

È indubbio, inoltre, che la partecipazione di studenti all'attività potrebbe portare non soltanto un vantaggio per questi stessi (i quali potrebbero ad esempio godere di crediti scolastici supplementari una volta concluso il lavoro), bensì anche un'opportunità per la Società di sfruttare eventuali idee esposte, ritenute verosimili e pertanto applicabili nella pianificazione delle strategie per il futuro.

3.4.4 City Camp

Congiuntamente all'attività del settore giovanile della Società, il piano marketing progettato dal Bassano Virtus 55 ci porta a considerare i *City Camp*.

Organizzati per un periodo di tre settimane tra giugno e luglio 2009, al costo di Euro 125 a settimana per ciascun bambino, i City Camp rappresentano la possibilità, per i piccoli di età compresa tra i 6 ed i 12 anni, di svolgere attività sportiva e ricreativa all'interno del territorio cittadino. In particolare, il progetto ideato dalla Società è supportato dalla presenza di nove aziende sponsor⁵¹, le quali contribuiscono all'organizzazione delle attività proposte.

L'obiettivo è quello di creare un punto di riferimento per i più piccoli, nel periodo immediatamente successivo alla conclusione dell'anno scolastico, proponendo una scuola calcio con tecnici qualificati provenienti dal Bassano Virtus 55 stesso, oltre ad attività ludicomotorie con la possibilità di spaziare anche a differenti discipline sportive, tra le quali nuoto, tennis, beach volley, hockey su prato. Il Centro Sportivo Sporting Club ospita infatti le attività giornaliere, le quali si svolgono "a tempo pieno", con orario compreso tra le 8.00 e le 17.00. È previsto, per altro, un servizio di trasporto capillare per agevolare gli spostamenti a chi ne facesse richiesta, con un costo aggiuntivo.

⁵¹ Si tratta di: Diesel S.p.a., Carron Costruzioni Generali, Wall Street Institute School of English, Best Unipol Bassano Assicurazioni, Grafica Effe2, Grinta, Studio Grafico Melaniazilio, Otim Sport (Fornitore Ufficiale), Romano Medica Poliambulatorio.

La peculiarità dell'iniziativa va riscontrata nelle finalità del progetto. Bassano Virtus 55 intende, infatti, creare un punto di riferimento sicuro e formativo non solo da un punto di vista spiccatamente sportivo, ma anche per quanto concerne la sfera culturale ed educativa.

Attraverso la collaborazione con lo sponsor *Wall Street Institute*, infatti, vengono organizzati gli allenamenti sul campo da calcio con un tecnico della Società ed un allenatore inglese madrelingua, il quale potrà impartire piccole lezioni di inglese utilizzando il lessico specifico, direttamente coinvolto nella pratica dell'attività sportiva.

Ai partecipanti la Società fornisce un *kit* con i colori giallorossi del Bassano Virtus 55, comprensivo di due paia di pantaloncini, due magliette da gioco per l'attività sportiva, due paia di calzettoni ed uno zainetto; oltre ad un omaggio, griffato *Diesel Kid*.

Contestualmente all'attività svolta per i più piccoli, per altro, la Società lancia un interessante invito alle proprie affiliate, volto a coinvolgere gli allenatori dei vari settori giovanili, per un'osservazione diretta, sul campo, dei metodi di allenamento proposti dai tecnici del Bassano Virtus 55. La volontà di mettere a disposizione tutto il "*know how*" della Società ha riscosso un buon successo, con l'adesione al progetto di svariate Società affiliate⁵².

Tale iniziativa porta senza dubbio effetti positivi almeno sotto tre punti di osservazione. In primis, infatti, è l'immagine della Società Bassano Virtus 55 a trarre giovamento dall'organizzazione di un servizio collaterale all'attività calcistica stagionale. Ponendosi a

⁵² Tra queste, Cosmos, Eagles, Telve, Angarano, Belvedere, Bolzano Vicentino, Fontanivese e Giovanile Ezzelina.

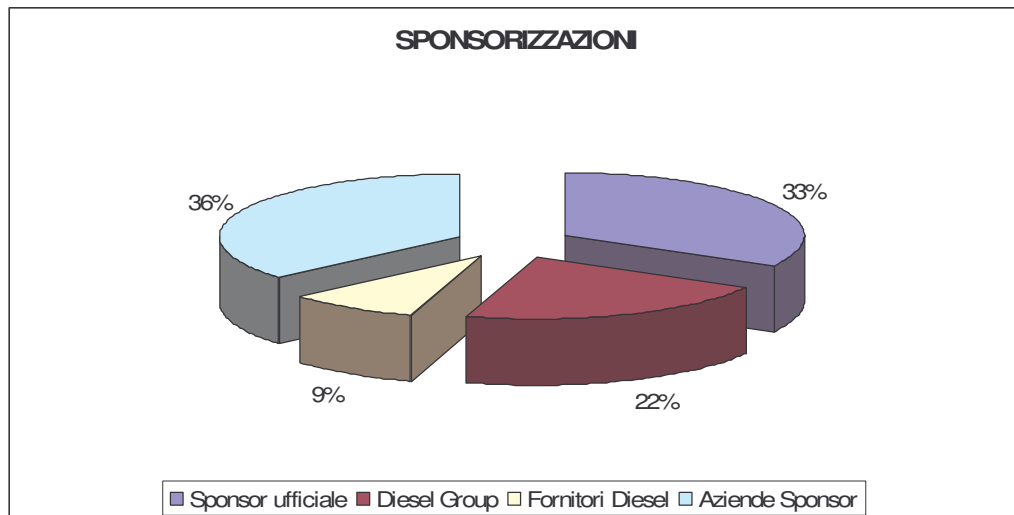
servizio della comunità in un periodo dell'anno, quello estivo, a ridosso della conclusione dell'anno scolastico, viene a crearsi un punto di riferimento fondamentale per le famiglie, che potranno contare su un'organizzazione seria e consolidata per l'attività sportiva e ricreativa dei propri bambini. In seconda analisi, quindi, le possibilità di "reclutamento" di piccoli appassionati di sport si intrecciano tra le simpatie per la squadra cittadina in quanto potenziali tifosi e la passione per la pratica del calcio. È innegabile, quindi, l'importanza di un'attività estiva così configurata anche in relazione all'osservazione "sul campo" di piccoli atleti, da valutare per l'inserimento nel settore giovanile considerandone l'attività di base.

3.5 Sponsorizzazioni e business marketing

L'interesse rivolto al *business* marketing rappresenta il secondo lato del piano strategico strutturato dalla Società Bassano Virtus 55.

Sulla base di quanto affermato nella trattazione di natura teorica, obiettivi fondamentali della Società nel contesto più spiccatamente commerciale sono l'aumento del fatturato derivante da sponsor ed il rafforzamento delle relazioni esterne e pubbliche. Condizioni che permetterebbero quindi l'incremento delle risorse finanziarie utili alla programmazione dell'attività.

E' opportuno analizzare anzi tutto la base di sponsorizzazioni che caratterizzano la stagione 2008/09 per il Bassano Virtus 55.



Fonte: nostra elaborazione da dati ufficiali Bassano Virtus 55 Soccer Team S.r.l.

Dalla “torta” delle sponsorizzazioni emergono due dati di considerevole importanza. Al contributo del *main sponsor* per la stagione 2008/09 (Diesel), va aggiunto un 22% di introiti derivanti da Diesel Group in generale, con un ulteriore 9% da parte dei fornitori dell’azienda stessa.

È utile sottolineare, dunque, come l’apporto in termini economici da parte della Proprietà attraverso forme di sponsorizzazione rappresenti il valore predominante nel complesso.

Il rimanente 36% degli introiti stagionali da sponsorizzazioni derivano invece dai rapporti di *sponsorship* ratificati con altre aziende⁵³ e dai contratti con i fornitori ufficiali⁵⁴.

⁵³ Le aziende e gli esercizi commerciali sponsor per la stagione 2008/09 sono: Adidas (sponsor tecnico, *n.d.r.*), Carron Costruzioni Generali, Surplus, Magalini Medica, Wall Street Institute School of English, Staff International, Banca Popolare di Vicenza, I.A.N., Ricamitalia, Essequattro, Site by Site, Graficart, S&G Impianti Elettrici Civili e Industriali, Agenzia Viaggi Monte Grappa, Ristorante Biancaluna, Ristorante Villa Conte Mastai Ferretti, Sati Termoidraulica, Hansel Textil, La Bottega del Pane, ITV, Pizzetta Beltrame, Aws

Alle relazioni commerciali con le aziende e gli esercizi commerciali, dunque, vanno ad aggiungersi i rapporti con le istituzioni. Bassano Virtus 55 vanta ottimi rapporti con il Comune (in particolar modo con il Sindaco cittadino), che sostiene la Società nell'attività con un contributo stagionale. Non vi sono, altresì, rapporti particolari con la Provincia di Vicenza, nonostante siano presenti alcuni assessori bassanesi tra le fila dirigenziali.

3.5.1 Diversi pacchetti di sponsorizzazione

La volontà di raggiungere gli obiettivi prefissati nell'ambito del *business marketing* ha indotto la Società a pianificare una strategia per quanto concerne la presentazione della realtà societaria alle aziende potenziali sponsor. Questa viene organizzata attraverso una **brochure** relativa alla Società, con la presentazione della realtà sportiva da un punto di vista storico, per giungere quindi all'organizzazione societaria ed alla messa in luce del settore giovanile quale fiore all'occhiello del Bassano Virtus 55. Dalla parte descrittiva si giunge quindi alla trattazione del progetto per la comunicazione ed il marketing al quale ha dato avvio con l'inizio della stagione 2008/09. La Società mette a disposizione dei propri partner commerciali svariati spazi pubblicitari: all'interno dello "Stadio Mercante", nel sito web ufficiale, all'interno del Bassano Virtus Magazine (*l'house organ*

Corriere Espresso, Grinta, Melaniazilio Studio Grafico, Quake Ricami, Ristorante Belvedere. Cfr. Sponsor, www.bassanovirtus.com

⁵⁴ I fornitori ufficiali per la stagione 2008/09 sono: Waiting For Ristoranti e Gruppo Ceccato Concessionari. Cfr. Sponsor, www.bassanovirtus.com

ufficiale) e nelle locandine delle partite casalinghe esposte in diversi punti del territorio.

L'obiettivo, pertanto, è quello di raggiungere i risultati prefissati attraverso una serie di pacchetti di sponsorizzazione, riguardanti un *mix* tra *ticketing*, pubblicità multimediale e pubblicità all'interno dell'impianto sportivo teatro delle gare casalinghe, con la possibilità di ampliamento anche ad altre forme di collaborazione. Ogni azienda o attività commerciale potrà quindi scegliere attraverso un'offerta diversificata, a seconda delle singole esigenze.

Queste le tre tipologie di offerta studiate dal Bassano Virtus 55.

- **Premium** (due aziende)

Cartellonistica: presenza di due cartelloni nel retroporta e due cartelloni all'altezza della bandierina;

Pubblicità fonica pre-partita;

Logo sulla locandina della partita;

Logo all'interno del Bassano Virtus Magazine;

Banner o link diretto all'interno del sito web ufficiale della Società;

Invito alle cene ufficiali della Società;

Sfruttamento dell'identità visiva del Bassano Virtus 55 per propri fini commerciali;

Logo sulla fotografia ufficiale della squadra;

Maglia autografata dalla squadra in regalo;

Logo sul backdrop interviste;

Ospitalità: due abbonamenti VIP, accesso Area Ospitalità, 34 accrediti stagionali totali a richiesta per i propri dipendenti (due a partita).

- **Gold** (quattro aziende)

Cartellonistica: presenza di un cartellone nel retroporta e di un cartellone all'altezza del palo basso;

Pubblicità fonica prepartita;

Logo all'interno del Bassano Virtus Magazine;

Banner o link diretto all'interno del sito web ufficiale della Società;

Invito alle cene ufficiali della Società;

Sfruttamento dell'identità visiva del Bassano Virtus 55 per propri fini commerciali;

Ospitalità: due abbonamenti VIP, accesso Area Ospitalità, 17 accrediti stagionali totali a richiesta per i propri dipendenti (uno a partita).

- **Silver** (quattro – sei aziende)

Cartellonistica: presenza di un cartellone all'altezza del palo alto;

Pubblicità fonica prepartita;

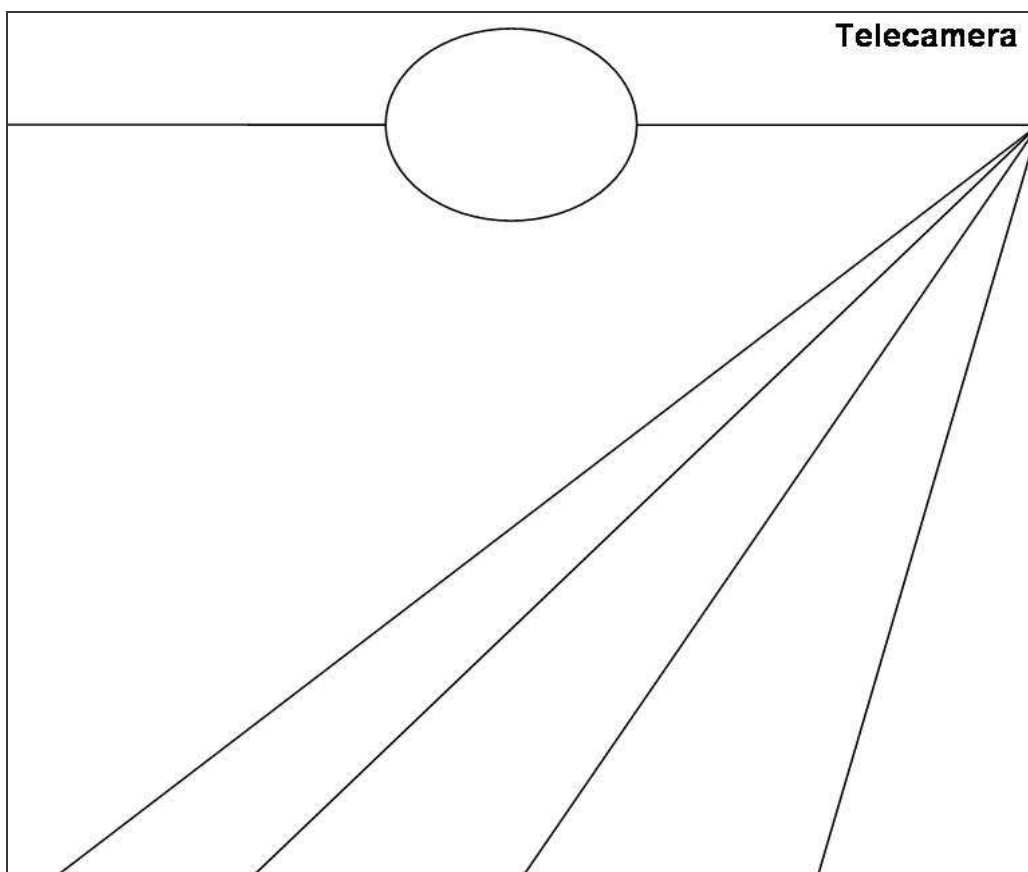
Logo all'interno del Bassano Virtus Magazine;

Banner o link diretto all'interno del sito web ufficiale della Società;

Ospitalità: due abbonamenti in Tribuna Centrale, accesso Area Ospitalità.

La scelta di diversificare l'offerta rispecchia la volontà di selezionare le aziende potenziali sponsor sulla base delle diverse possibilità di apporto in termini economici da parte delle stesse. Appare pertanto giustificato lo studio di tre "pacchetti" comprendenti diversi servizi, tra i quali la disposizione dei cartelloni pubblicitari.

Come si può evincere anche dalla raffigurazione seguente, infatti, la differenza di visibilità nella cartellonistica allo stadio, tra aziende che accedono a pacchetti più completi rispetto a quello base, è diversa⁵⁵.



1	2	1	2	3		1	2
Corner		Palo Alto			Retroporta	Palo Basso	

La raffigurazione di cui sopra chiarisce la disposizione dei cartelloni pubblicitari previsti dai pacchetti di sponsorizzazione analizzati.

⁵⁵ La migliore angolazione dell'occhio della telecamera che riprende la gara è quella relativa alla zona retrostante la porta, dato che i gol segnati durante una partita sono i momenti clou, spesso riproposti negli spezzoni delle gare senza considerare altre azioni di gioco. In generale, comunque, la cartellonistica pubblicitaria riservata agli sponsor viene posta sul lato corto del campo, maggiormente visibile.

3.6 La comunicazione

La comunicazione di Bassano Virtus 55 è strutturata attraverso un ufficio stampa presieduto da giornalista Andrea Genito, il quale riveste il ruolo di responsabile dei rapporti con gli organi di stampa. La realtà calcistica cittadina, infatti, è seguita attraverso tutti i media convenzionali.

I quotidiani principali sono rappresentati da *Il Gazzettino*, edizione di Vicenza e Bassano, e da *Il Giornale di Vicenza*, media cartacei che seguono quotidianamente le vicende relative alla Società. Anche *Il Vicenza*, quotidiano a distribuzione free congiuntamente alla vendita nelle edicole, unitamente all'edizione di Vicenza del *Corriere del Veneto*, segue le vicende calcistiche del Bassano Virtus 55 soprattutto nel resoconto delle gare di campionato. In ultima analisi, troviamo anche tre ulteriori realtà mediatiche, seppur a distribuzione gratuita nel territorio. *Il Grande Sport* viene distribuito gratuitamente a cadenza periodica, così come *PSB* (Pool Sport Bassano), periodico che affronta le tematiche dello sport bassanese in generale concentrandosi sulle sette società sportive più rappresentative, tra le quali naturalmente Bassano Virtus 55 nel calcio. Infine, troviamo il mensile *Bassano News*, all'interno del quale la Società ha ricavato uno spazio di una pagina, utile a mettere in luce l'attività del Settore Giovanile, illustrandone la filosofia, le attività, le iniziative e quant'altro risulti connesso ai giovani giallorossi. Si tratta in questo caso di una scelta volta a creare un legame sempre più importante tra la squadra e la città, ponendo in evidenza l'azione pedagogica e formativa, oltre che

di formazione agonistica, di cui si fa promotrice la realtà calcistica bassanese.

La comunicazione mediatica interna alla Società, invece, avviene attraverso i canali più comuni. Oltre alla stesura di comunicati stampa per le più importanti iniziative, viene redatto con cadenza quindicinale l'organo ufficiale della Società, *Bassano Virtus Magazine*, distribuito allo stadio "Rino Mercante" in occasione delle gare interne domenicali e caratterizzato dalla presenza di fotografie, dati utili al tifoso e interviste ai calciatori della prima squadra. Inoltre, tra le pagine dell'*house organ* societario trovano spazio anche gli sponsor con banner dedicati.

La radio ufficiale per la stagione 2008/09 è *Radio Padova*⁵⁶, emittente che ha vinto l'asta di assegnazione dei diritti di trasmissione delle gare in diretta. Anche *Radio Bella & Monella* e *Blu Radio*, altre emittenti venete, trasmettono aggiornamenti in diretta sulle gare giocate dal Bassano Virtus 55, completando la copertura radiofonica.

Quanto al lato TV, sono due televisioni locali ad occuparsi anche del Basano Virtus 55 nel panorama calcistico della provincia e della regione. Si tratta di *TVA Vicenza* e di *Rete Veneta*. Entrambe le emittenti possono riprendere le gare giocate in campionato dal Bassano Virtus 55, con la possibilità di trasmettere tre minuti di sintesi

⁵⁶ L'emittente radiofonica che acquista i diritti di trasmissione esclusiva ha la possibilità di trasmettere in diretta la radiocronaca integrale delle gare di campionato incluse quelle di playout (con espressa esclusione di gara playoff e Supercoppa) nonchè di Coppa Italia di Lega Pro. Cfr. Diritti Radio/Tv – www.lega-pro.com.

nell'ambito di programmi sportivi a partire dal lunedì successivo la gara disputata dalla squadra⁵⁷.

3.6.1 Internet, il sito ufficiale

Il canale mediatico affermatosi ed evolutosi più di recente, internet, rappresenta una delle fonti di comunicazione più importanti per la Società Bassano Virtus 55. È attivo, infatti, un sito web ufficiale⁵⁸, direttamente gestito dal responsabile dell'ufficio stampa.

Il sito risulta essere tra i più visitati della Seconda Divisione di Lega Pro, con una media di 434 contatti unici giornalieri durante la stagione 2007/08⁵⁹.

All'interno dello spazio web ufficiale, oltre alle sezioni statiche dedicate alle informazioni storiche sulla Società, all'organigramma attuale, alla rosa della prima squadra con lo staff tecnico, per concludere con il settore giovanile e la descrizione dello stadio, sono presenti anche pagine relative alle news. Dall'attività della prima squadra, analizzata con interventi quotidiani, si giunge pertanto ai resoconti settimanali sull'attività delle squadre giovanili.

⁵⁷ Non vengono pertanto mandate in onda le differite integrali, non essendo stato stipulato alcun contratto esclusivo di acquisto dei diritti di trasmissione delle gare in differita.

⁵⁸ Cfr. www.bassanovirtus.com.

⁵⁹ Nel linguaggio del web-marketing, un visitatore unico è, per un certo periodo di tempo, un individuo che ha visitato un sito web, ricevuto newsletter o email. Nello specifico caso delle visite ad un sito web, il visitatore unico è un visitatore che è entrato nel sito e ha visitato una o più pagine dello stesso. Il server che ospita il sito rileva l'indirizzo ip e in genere anche altre informazioni come il tipo di browser e lo aggiunge al conteggio dei visitatori unici. Se l'utente con le stesse caratteristiche effettua visite multiple, queste non vengono contate. [...] Cfr. Glossario Informatico, www.pc-facile.com.

Il sito ufficiale per una Società di calcio professionistica rappresenta, oltre tutto, una vetrina fondamentale anche per gli sponsor, ufficiali e non. Oltre ad una serie di banner animati presenti nella pagina principale del sito, il web del Bassano Virtus 55 riserva una sezione interamente dedicata alle aziende partner con il collegamento diretto ai siti ufficiali di ciascuna di esse.

Tra i servizi implementati nella stagione 2008/09 vi è quello della cronaca diretta, in formato testuale, delle gare di campionato. Tale iniziativa è sponsorizzata da *Wall Street Institute School of English*, che affianca il proprio marchio nella pagina principale del sito durante le gare domenicali. L'exploit nel numero di visitatori in occasione delle partite con la web cronaca in diretta, è piuttosto indicativo. La media di contatti nelle giornate di domenica, infatti, ha raggiunto quota 1.112.

Il sito ufficiale del Bassano Virtus 55 non presenta caratteristiche di interattività per i visitatori. Questi, infatti, possono prendere parte attiva soltanto attraverso alcuni indirizzi e-mail messi a disposizione proprio a tale scopo. Non è presente una *community*, la forma di comunicazione più immediata per la quasi totalità dei siti internet ufficiali di società professionistiche e non.

La creazione di uno spazio utile al dibattito per i tifosi, mediante iscrizione controllata, è comunque un obiettivo nel futuro della Società, che in questa maniera potrebbe contribuire a creare un punto di interesse all'interno del proprio portale, fornendo un input significativo alla costruzione del valore tifo. Il "muro dei tifosi", come viene comunemente denominata la *community* interna ad un sito di

Società calcistiche, rappresenta infatti lo strumento attraverso il quale i tifosi possono discutere e manifestare, coltivare, accrescere la propria passione in maniera estemporanea rispetto all'evento sportivo (la partita).

La possibilità di raccogliere le iscrizioni virtuali da parte di tifosi ed appassionati apre per altro un'ulteriore possibilità, ovvero quella di accrescere il database di tifosi del quale si è detto in precedenza, per un *feedback* più attendibile ed efficace, utile ad analizzare ed autovalutare le iniziative attuate in relazione alla strategia pianificata.

A margine dell'analisi della realtà telematica, oltre al sito web ufficiale gestito dalla Società, il Bassano Virtus 55 trova spazio anche nel portale di informazione *BassanoNet*⁶⁰, la cui sezione sportiva pone costantemente in primo piano la realtà calcistica con la prima squadra cittadina.

3.6.2 Le iniziative nel sociale

Tra le varie peculiarità nell'aspetto comunicativo del Bassano Virtus 55, spicca senz'altro anche l'attività nell'ambito del sociale, per la quale la Società ha sempre manifestato attenzione. Questa si manifesta attraverso la promozione di iniziative inerenti le politiche sociali mirate al coinvolgimento ed al sostegno di persone bisognose di cure particolari oppure disabili. È la Società nel suo complesso (con il coinvolgimento di squadra e staff tecnico, quindi) a portare avanti in prima persona l'impegno di portare un aiuto concreto.

⁶⁰ Cfr. www.bassanonet.it.

Lo strumento principale a disposizione della Società è il c.d. *cause related marketing*⁶¹, consistente nella pianificazione di iniziative volte alla raccolta di fondi a vantaggio di associazioni benefiche oppure in occasione di particolari iniziative. Bassano Virtus 55 è stata protagonista, nella stagione 2008/09, di due iniziative di questo tipo. La prima ha riguardato nel dicembre 2008 un incontro di pallacanestro che ha visto coinvolti gli atleti della prima squadra giallorossa, con i ragazzi disabili dell'Associazione Prometeo⁶². In occasione dell'appuntamento a scopo benefico è stato per altro donato dal Bassano Virtus 55 (con lo sponsor *Gruppo Ceccato*) un pulmino attrezzato per il trasporto degli atleti diversamente abili.

Nei mesi di gennaio e febbraio 2009, quindi, per due settimane è stata condotta un'asta benefica online per la vendita di una maglia della prima squadra giallorossa autografata dai giocatori, lo staff tecnico e dai dirigenti bassanesi. Il ricavato è stato devoluto al Club Service Round Table che, insieme all'Ageop⁶³, ha chiesto anche l'aiuto della Società bassanese per realizzare una vendita all'asta, online, di

⁶¹ Il marketing sociale può definirsi come l'utilizzo delle strategie e delle tecniche del marketing per influenzare un gruppo target ad accettare, modificare o abbandonare un comportamento in modo volontario, al fine di ottenere un vantaggio per i singoli individui o la società nel suo complesso. Cfr. P. Kotler, N. Roberto, N. Lee, *Social Marketing - Improving the Quality of Life*. Thousand Oaks (California), Sage Publications, 2002 (second edition), p. 5.

⁶² L'Associazione Prometeo ha lo scopo di promuovere la pratica sportiva delle persone con handicap psichico/mentale; nasce nel 1991, ha la sua sede presso il Centro Giovanile di Bassano del Grappa. Cfr. Associazioni sportive, www.vicenzanews.it.

⁶³ L'Ageop (Associazione Genitori Ematologia Oncologia Pediatria) si occupa di migliorare la qualità della degenza e dell'assistenza ai piccoli pazienti, affetti da leucemie, linfomi e tumori solidi, ricoverati presso la Clinica Sant'Orsola Malpighi di Bologna.

memorabilia sportive, il cui incasso servirà alla realizzazione di un apposito locale all'interno dell'Ospedale Malpighi di Bologna.

3.6.3 Il terzo tempo

Meritevole di considerazione, a conclusione dell'exkursus sul marketing e la comunicazione pianificati dalla Società, è il terzo tempo. Il Bassano Virtus 55 è stata infatti la prima realtà del calcio professionistico a distinguersi per l'organizzazione di un vero terzo tempo al termine delle gare interne.

L'organizzazione è curata completamente dal club di tifosi "Fedelissimi", che in occasione delle partite giocate in casa organizza gli spazi antistanti la tribuna principale per un ritrovo tra tifosi e giocatori dopo il fischio finale. Il momento conclusivo del confronto sul campo, diventa infatti l'occasione per riunire i tifosi bassanesi e gli ospiti presenti allo stadio, con i giocatori delle due squadre, per un piccolo rinfresco spesso a base di prodotti tipici locali, che permetta il confronto sereno e disteso nel segno della sportività. Oltre alla possibilità di relazionarsi con i tifosi della squadra avversaria, è importante sottolineare come l'iniziativa punti a coinvolgere anche i calciatori, in maniera da creare un rapporto diretto anche con i protagonisti in campo⁶⁴.

⁶⁴ Da *Il Mattino di Padova*. "L'iniziativa è stata riproposta anche domenica nell'area interna dello stadio bassanese «Rino Mercante», in occasione del match contro la Reggiana, che pure valeva la vetta della classifica e che si è conclusa con un pareggio frutto di due gol per parte: 2-2. Un'appendice di serenità e amicizia che nonostante l'alta posta in palio ha visto la partecipazione di 800-900 persone, compresi dirigenti, atleti e sostenitori di entrambe le squadre. «L'idea è nata alcuni anni fa - spiega Gianantonio Bertonecello, componente dei Fedelissimi e

Pur trattandosi di un aspetto non direttamente riconducibile all'organizzazione societaria, la Società Bassano Virtus 55 ha avvallato con soddisfazione il terzo tempo organizzato dai tifosi storici della squadra, traendone beneficio in termini di immagine, nel perseguimento di obiettivi di correttezza e trasparenza che si contrappongono in maniera netta agli episodi di violenza legati al confronto calcistico, spesso alla ribalta delle cronache nazionali.

responsabile del “Terzo tempo” - quando la squadra non era ancora in serie C/2 e quindi organizzare il tutto era più facile. Domenica abbiamo ricevuto i complimenti dei tifosi della Reggiana, la cui squadra ha militato anche in A, che ci hanno assicurato di non aver mai visto nulla del genere». [...] Il nostro patron, Rosso, al di là del risultato, si ferma sempre a mangiare con noi e anche domenica era mischiato a giocatori e tifosi»”. Cfr. *Il Mattino di Padova*, edizione online del 13 novembre 2007.

CAPITOLO 4

IL CALCIO TRA ATTIVITÀ D'IMPRESA E “SFIDA”

4.1 Dalla strategia all'azione: intervista a Roberto Masiero¹

A conclusione della trattazione proposta nei precedenti capitoli, un'intervista con il Presidente del Bassano Virtus 55, Roberto Masiero, permetterà di comprendere le dinamiche gestionali tipiche del management societario.

La Società ha lavorato, nel corso di questi anni, con l'obiettivo di creare un progetto importante, iniziato nel 1996 con l'avvento della Proprietà targata Renzo Rosso. La programmazione per una società calcistica, diversamente da quanto avviene nel contesto economico generale, deve far fronte all'imprevedibilità del risultato. Quale bilancio può essere fatto dopo alcuni anni di Presidenza da parte Sua?

Lavorare nel mondo del calcio ha rappresentato e rappresenta l'occasione di confrontarsi con un mondo peculiare, connotato con caratteristiche simili ed altre divergenti rispetto a contesti imprenditoriali riferibili ad altri settori. La gestione dell'azienda in sé implica un approccio simile a quello di una impresa operante sul

¹ Presidente Bassano Virtus 55 Soccer Team S.r.l.

mercato di un qualsiasi settore. Nel calcio, però, esistono dinamiche e situazioni di “imprevedibilità” che dipendono da una serie di molteplici fattori. Obiettivi principali sono naturalmente i risultati ottenuti dalla squadra, dai quali si dipana tutta l’attività di una Società. La squadra stessa viene costruita sulla base di un insieme di persone, le quali una volta messe da parte le individualità, sono chiamate a trovare quella quadratura necessaria per creare un gruppo coeso. Non vanno dimenticati, per altro, tutti gli altri attori fondamentali al buon funzionamento di un lavoro di Società: dalla Proprietà al Presidente, dal management all’allenatore, al quale spetta il compito principale e più delicato, ovvero quello di formare un gruppo vincente.

L’esperienza mi ha insegnato a valutare questi fattori in maniera particolarmente attenta. Piacerebbe a tutti proseguire nel tempo sulla base dei programmi stilati dalla Società; talvolta, però, determinati meccanismi si inceppano ed è opportuno operare delle scelte che cambino gli equilibri per portare nuovi stimoli. Le scelte vanno ponderate a 360 gradi. È quanto è accaduto in questi anni per il Bassano Virtus 55; ci sono stati momenti brillanti ed altri meno luminosi, ma nel complesso la Società ha sempre agito ricercando le soluzioni migliori, valutando ogni possibile conseguenza.

Non avendo mai lavorato nel mondo del calcio prima dell’esperienza a Bassano, immaginava una realtà così come l’ha conosciuta oppure se l’aspettava conformata in maniera diversa?

Il nostro mondo, in quanto Bassano Virtus 55, rappresenta un contesto probabilmente diverso rispetto alla realtà circostante nel calcio professionistico. Ciò premesso, devo sottolineare come l'universo calcistico sia poco chiaro per alcuni aspetti. Spesso manca il rispetto per valori importanti ed imprescindibili quali la bellezza di una gara giocata a visto aperto. Quando emergono determinate situazioni quasi passa la voglia di fare calcio: non basta comportarsi con serietà e coerenza, programmare e mantenere una gestione economica efficiente e soprattutto trasparente per essere premiati a dispetto di chi determinate regole di condotta non le rispetta.

Il riferimento è al mancato ripescaggio al termine della stagione 2007/08, dopo il secondo posto ottenuto dalla Società in campionato?

Il mancato ripescaggio ci ha penalizzati in questo senso, perché dettato da una scelta compiuta sulla base di criteri discutibili, che hanno avvantaggiato altre Società rispetto alla nostra. Questo non è stato corretto, nei confronti di una realtà che non è formata da imprenditori giunti da chissà dove con l'intento di chiedere mari e monti per questioni commerciali del tutto personali. La Proprietà per Bassano Virtus 55 e per Bassano del Grappa rappresenta un'identità imprenditoriale locale. L'obiettivo è sempre stato quello di costruire una realtà vincente, espressione di un territorio quale quello nel quale ci troviamo.

È pertanto questo l'intento con il quale Diesel, per volere di Renzo Rosso, ha operato un simile investimento nel mondo del calcio?

Esattamente. Sono la passione e la volontà di contribuire alla valorizzazione del territorio attraverso la sua squadra di calcio ad aver creato i presupposti per la scelta di investire in questo senso. Facciamo calcio per la città, in definitiva: è sempre stato questo il motore della gestione fin qui condotta. Certo, si è trattato di un percorso lungo e talvolta irto di ostacoli, ma affrontato sempre coerentemente e correttamente, perseguendo obiettivi importanti su più fronti. Mi viene in mente anche il terzo tempo, ad esempio, gestito dalla tifoseria organizzata con l'avallo della Società. Si tratta di un ulteriore puntino sulla "i", che contribuisce a chiarire quali siano la mentalità e l'ideale di questa Società.

Qual è stata la risposta del pubblico al progetto legato a Bassano Virtus 55, in termini di spettatori allo stadio, dopo il ritorno tra i professionisti in C2?

Credo di poterla definire una risposta debole, per svariati motivi. In primo luogo, Bassano del Grappa è una città nella quale diverse discipline sportive raggiungono risultati importanti a livello nazionale ed internazionale, con una tradizione importante e caratteristica. Per quanto riguarda il calcio, Bassano è una città difficile da questo punto di vista. Si è visto il *sold out* allo Stadio soltanto in occasione dei playoff fin qui disputati. Nelle grandi occasioni, per così dire, il

pubblico si avvicina alla squadra, ma mediamente le presenze si attestano attorno a valori normali, con una risposta debole al richiamo della squadra impegnata in campionato.

Dall'analisi effettuata sui dati relativi al prezzo dei biglietti ed abbonamenti, con il raffronto tra i prezzi medi relativi anche alle altre Società del campionato di quarta serie, si evince come il costo medio soprattutto delle tessere di abbonamento, sia piuttosto elevato rispetto a realtà quali ad esempio Vicenza o Padova, appartenenti a campionati di categoria superiore. Una possibile contromisura da adottare per richiamare maggiore pubblico a Bassano del Grappa, potrebbe essere rappresentata da un "taglio" dei prezzi per i titoli di accesso?

Ritengo di poter affermare che una variazione del prezzo dei biglietti con una riduzione di questo stesso, sia sostanzialmente irrilevante. La differenza, mediamente, potrebbe attestarsi infatti in una manciata di Euro. Il numero degli abbonamenti nelle ultime stagioni è andato calando; eppure acquistando una tessera per l'intera stagione, vi è la possibilità di assistere alle gare interne con un notevole risparmio rispetto all'acquisto dei singoli biglietti di domenica in domenica. Nelle ultime stagioni, giocate in C2, abbiamo riscontrato una buona affluenza soprattutto in occasione delle gare "di cartello", contro formazioni importanti e presto tornate a giocare su palcoscenici maggiori. Penso alle gare interne contro il Venezia, la Reggiana, la Spal, ad esempio. Ecco, la possibilità di un salto di categoria aprirebbe

nuovi scenari anche in questo senso: all'entusiasmo della tifoseria si aggiungerebbe quello di affrontare Società dal blasone e dalla storia importanti. Consentirebbe, insomma, di misurarsi con realtà più importanti del calcio italiano.

Quali necessità hanno fatto sì che la Società decidesse di investire nel settore del marketing a partire dalla stagione 2008/09? In che misura è stata influente l'esperienza in ambito di comunicazione soprattutto visiva di *Diesel*, per un progetto simile?

L'influenza in questo senso è giunta proprio da *Diesel*. Alla base della decisione di investire in questo settore vi è un po' quanto detto fino a questo punto, ovvero la grande volontà di creare un legame forte, possibilmente indissolubile, con la realtà territoriale di Bassano del Grappa. Partiamo dal basso, valutando cosa sarà possibile ricavare da determinati progetti attuati nell'ambito tanto del *mass* marketing quanto del *business* marketing. Lavoriamo un po' controcorrente, questo va sottolineato, poiché non ci troviamo nelle condizioni di lavorare in un ambiente quale una città con tradizione calcistica importante quale può essere quello delle vicine Vicenza o Padova. Ci troviamo in una Bassano del Grappa che, come detto, per quanto concerne il calcio presenta qualche difficoltà. L'obiettivo è quello di creare qualcosa di nuovo, di fare amare questo sport, avvicinare nuovo pubblico, nuovi tifosi, trasmettere passione. Questo porterebbe ad uno stadio con più spettatori la domenica, il che andrebbe a vantaggio non tanto del bilancio, sia chiaro, quanto della squadra stessa e

dell'immagine della Società. Rappresenterebbe un valore aggiunto importante, insomma. Abbiamo un gruppo di tifosi, i *Fedelissimi*; vanno ringraziati per ciò che fanno per la squadra. Ci piacerebbe vedere nuovi tifosi, insomma: ragazzi giovani, che si appassionino alle sorti della squadra. Questo traguardo potrà essere raggiunto lavorando ad esempio sulle scuole, come fatto con numerose iniziative durante questo campionato (2008/09, *n.d.a.*).

Sulla base della personale esperienza sulla poltrona di Presidente della Società, ritiene possibile ottenere un ritorno in termini economici a fronte di un investimento nel mondo del calcio?

Un ritorno economico nel mondo del calcio è alquanto difficile, soprattutto in una situazione quale la nostra. Lavorando con pazienza ed ambizione, su un *asset* importante quale il settore giovanile, sono del parere che tuttavia si possa ottenere anche qualche cosa di importante. Il vivaio va salvaguardato, curato, valorizzato proprio in questo senso, ovvero lanciando nella prima squadra ragazzi cresciuti tra le fila delle squadre giovanili. Nel nostro caso, il settore giovanile rappresenta l'area di investimento principale per quanto riguarda il futuro. Certo, sarà importante conquistare traguardi più importanti, che permettano l'accesso a campionati più prestigiosi del calcio professionistico. Lanciare un giovane in Seconda Divisione oppure in Prima, o ancora in Serie B, avrà sempre un valore differente. La gestione e la valorizzazione vivaio portano costi notevoli. La programmazione di un ritorno futuro, derivante dalla valorizzazione

del proprio patrimonio, è dunque d'obbligo: un giovane deve trovare lo spazio necessario per giocare e mostrare, nel tempo le proprie qualità.

4.2 Intervista ad Alessandro Basso²

Abbiamo deciso di porre alcune domande anche al responsabile marketing del Bassano Virtus 55, con l'attenzione rivolta ai progetti per il futuro, oltre che all'esperienza fin qui maturata.

L'ambito del marketing rappresenta un valore importante all'interno di una Società di calcio professionistica. In che misura esso incide all'interno di una realtà di Seconda Divisione?

Il Bassano ha deciso di investire nel marketing a partire dalla stagione 2008/09. Il marketing sta diventando una risorsa sempre più preziosa nelle realtà calcistiche internazionali; basti pensare agli incredibili risultati che si ottengono in Inghilterra grazie alle attività legate a questo settore. In Italia, invece, questo non è ancora molto sviluppato. Partecipare ad un campionato di Seconda Divisione crea sicuramente qualche problema per quanto riguarda la ricerca degli sponsor, poiché non c'è quella visibilità della quale si potrebbe godere, invece, in categorie superiori. È quindi fondamentale, per noi, andare alla ricerca di nuovi tifosi, cercando di coinvolgere il più possibile la realtà territoriale come stiamo facendo, per poi presentare dei numeri sempre

² Responsabile marketing Bassano Virtus 55 Soccer Team S.r.l.

più importanti agli sponsor in fatto di seguito della squadra. Naturalmente, più si sale di categoria e più la squadra ha visibilità per se stessa e per i suoi sponsor.

Le sponsorizzazioni rappresentano, appunto, un elemento fondamentale per l'attività di una Società. Quali sono le prospettive future per il Bassano Virtus 55, considerando anche le diverse tipologie di "offerta" con la diversificazione dei pacchetti di sponsorizzazione analizzati?

Lo scenario delle sponsorizzazioni è molto variegato. È innegabile che una grossa voce dei ricavi delle società dipenda dagli introiti derivanti dalle collaborazioni con le aziende sponsor. Legarsi ad una Società sportiva consente ad una azienda di creare i presupposti per una pubblicità non invasiva, quindi di secondo livello, quale può essere per esempio la pubblicità televisiva. Inoltre, legarsi ad una Società sportiva consente all'azienda di creare un connubio con tutti quei valori dei quali lo sport e la società nello specifico, si fanno portatori. L'area marketing del Bassano intende valorizzare al meglio l'immagine di tutte le aziende che decidono di sostenere la squadra; per fare ciò è in grado di personalizzare l'offerta sulla base delle specifiche esigenze di ognuno, oltre ad aver studiato appositi pacchetti di sponsorizzazione da presentare. È molto importante la sinergia con le aziende sponsor per attività parallele in occasione della partita, coinvolgendole in azioni di co-marketing ed è in questo genere di

operazioni che, per quanto riguarda la nostra realtà, abbiamo avuto riscontri positivi.

Quali sono le maggiori difficoltà incontrate nell'analisi della realtà Bassano Virtus 55, per quanto concerne l'elaborazione del piano di marketing studiato?

Per quanto riguarda l'analisi della situazione del Bassano, la fase preliminare del lavoro è stata caratterizzata da un lavoro di riordino per tutte quelle informazioni che già avevamo, ma che magari prese singolarmente non potevano fornire spunti interessanti. È stato fondamentale considerarle nel loro insieme, in maniera tale da avere il quadro della situazione. La ricerca è stata svolta analizzando la realtà societaria a 360 gradi. Parlo quindi dei dati sulla vendita di biglietti, degli abbonamenti, per passare quindi ad uno studio del genere dei tifosi che seguono il Bassano. Si è passati, quindi, all'analisi del bacino d'utenza, dei *competitors* (sia sportivi sia di altre attività ludiche quali ad esempio i cinema), fino alla storia della società, l'analisi dell'organigramma e del settore giovanile. Ancora, grande attenzione è stata prestata nello studio delle strutture, quali lo stadio ed i campi di allenamento. Una volta comprese le dinamiche e la conformazione essenziale della realtà Bassano Virtus 55, abbiamo adottato una serie di strategie per favorire l'afflusso di coloro che già vengono allo stadio e soprattutto abbiamo cercato di coinvolgere nuove tipologie di tifosi. Con una attenzione particolare per i più giovani e le donne.

Si è detto dei *competitors* relativi ad altre discipline sportive praticate a livello nazionale nella città di Bassano del Grappa. In che misura incide, nell'attività della Società, la presenza di simili realtà nello sport cittadino? Sono annoverabili, queste, quali Società concorrenti nel “reclutamento” di tifosi ed appassionati?

A Bassano ci sono realtà sportive ben più radicate rispetto al calcio, quali ad esempio l'hockey su pista, che è ai vertici europei. Potenzialmente, possiamo affermare che i tifosi che seguono altri sport difficilmente verranno a vedere il calcio. Il seguito di queste squadre affonda forti radici nella storia di queste stesse. Inoltre, i prezzi di accesso agli impianti *indoor* sono più favorevoli rispetto ai nostri. È però nella volontà della Società creare delle sinergie con queste realtà, magari attraverso iniziative di *ticketing* per “condividere” i tifosi, cercando quindi di coinvolgere sempre più l'appassionato sportivo bassanese.

In tema di spettatori, per altro, l'analisi effettuata sull'afflusso di tifosi allo Stadio “Rino Mercante” ha messo in luce dati importanti, se valutati in relazione ai prezzi dei singoli biglietti e degli abbonamenti proposti dalla Società nelle recenti stagioni tra i professionisti. Potrebbe una riduzione dei prezzi incentivare una maggior presenza di pubblico sugli spalti?

Si tratta in effetti di una possibilità che stiamo prendendo in considerazione, anche alla luce dell'analisi sulla vendita di biglietti ed abbonamenti, indicativa del fatto che vengono acquistati quasi esclusivamente *tickets* di tribuna laterale. Naturalmente, in questo senso molto dipenderà dalla categoria in cui giocherà la squadra nel futuro prossimo, ma la volontà è quella di rendere il prezzo dei biglietti il più competitivo possibile.

Oltre ad una possibile revisione delle tipologie di prezzo dei biglietti, quali altri ambiti andranno approfonditi, in futuro, per implementare la strategia di marketing e di comunicazione della Società?

Uno dei capisaldi di questa gestione societaria è rappresentato dalla fidelizzazione del tifoso; ragioniamo quindi in un'ottica di *mass marketing*. La prospettiva più rosea è quella di vedere il Bassano Virtus 55 diventare portabandiera della città; vorremo vedere la città identificarsi con la sua squadra di calcio. Oltretutto, Bassano Virtus 55 è l'unica Società nel panorama nazionale a gestire il Terzo Tempo così come dovrebbe essere fatto. Le società ospiti ed i loro tifosi ci fanno grandi complimenti. Verranno studiati, inoltre, sempre nuovi mezzi e strumenti per soddisfare le esigenze dei nostri sponsor, ed è chiaro che maggiore visibilità riuscirà ad acquisire la Società, in termini di tifosi e di categoria, maggiore sarà la visibilità per le aziende che si legheranno al Bassano. Di grandissima importanza, per altro, per quanto ci riguarda è la valorizzazione del settore giovanile,

che già allo stato attuale sta ottenendo grandi risultati. A livello di comunicazione, andremo probabilmente a ristrutturare il sito internet ufficiale, con la volontà di farne il primo e principale organo di informazione per quanto accade intorno al Bassano Virtus 55. Il motto sarà *“Più contenuti e più intrattenimento”*, per tutti i tifosi che visiteranno il sito. Parliamo quindi di un sito costantemente aggiornato, con un valore aggiunto di tipo multimediale, rappresentato da giochi, *highlights*, e magari una televisione online, con interviste filmate, oltre al “muro” dei tifosi.

Nel convegno sul marketing delle Società di Lega Pro tenutosi a Firenze il 27 aprile 2009, il Dott. Gabriele Gravina ha affrontato la questione di come *“una realtà calcistica possa migliorare il proprio bilancio economico coagulando il sistema sportivo con quello territoriale, non basandosi solo sull’evento calcistico del giorno”*. Qual è il riscontro avuto finora dalla strategia di marketing territoriale posto in essere dal Bassano Virtus 55?

Durante l’incontro organizzato dalla Lega Pro, il Dottor Gravina ha fornito degli spunti particolarmente interessanti. La squadra di calcio, come anche accennato in precedenza, è espressione del territorio in cui si trova ed è giusto che questo aspetto venga valorizzato in pieno. Con l’ausilio della Pro Loco, ad esempio, si possono studiare delle iniziative da proporre poi ai tifosi delle squadre avversarie, in maniera da poter esportare la conoscenza del territorio. Lo sport, la partita, è un fatto sociale, fenomeno di aggregazione e di gioia; così deve essere

vissuto. Il Bassano Virtus 55 ha da tempo fatto propria questa filosofia. Il senso dell'ospitalità è caratteristica innata per questa Società; è insito nel *dna*, come dimostrato per il terzo tempo. Siamo quindi assolutamente favorevoli a questo tipo di iniziative.

In occasione di tale incontro con i settori marketing delle altre Società di Lega Pro si è discusso anche di programmi futuri. Ad esempio la possibilità di creare da subito una rete informativa e di relazione tra le società, per dare valore alle diverse esperienze. Potrebbe, questo, rappresentare uno spunto per la crescita e lo sviluppo del calcio professionistico, nel prossimo futuro?

Anche da questo punto di vista la società condivide in pieno la posizione della Lega. È assolutamente importante la condivisione delle conoscenze e del "*know how*" per tutte quelle iniziative volte a creare valore al movimento del calcio, tanto da un punto di vista prettamente economico, quanto sotto l'aspetto sociale ed educativo. Condividere le esperienze è, senza dubbio, il modo migliore per apprendere nuovi strumenti e migliorare.

4.3 Conclusioni

La conclusione della trattazione porta ad una serie di considerazioni, che non possono non prendere spunto dalle peculiari linee guida individuate all'interno della Società nel corso di questo approfondimento.

Emerge con chiarezza un aspetto particolare se si considera la realtà sportiva nell'ottica del professionismo calcistico della nostra Nazione. Bassano del Grappa rappresenta una realtà territoriale di indiscusso spessore, perché ubicata in una posizione ai confini con capoluoghi di provincia della Regione Veneto. Essa si inserisce in un contesto particolarmente fertile anche e soprattutto se si volge lo sguardo al tessuto imprenditoriale presente.

La realtà calcistica, per altro, è rappresentata da una Società la cui Proprietà coincide con quella di una delle maggiori aziende nel mercato mondiale della moda, quale Diesel. Un *brand* che, per inciso, da sempre lega la propria immagine anche e soprattutto al mondo dello spettacolo, del cinema e della musica. Non è così frequente, oltre tutto, che nel mondo del calcio la Società calcistica più rappresentativa di una città sia legata alle forze imprenditoriali locali. Simbolo di un legame che va oltre la semplice realtà economica, in questo contesto è possibile riscontrare la volontà di trasporre le ambizioni di un imprenditore lungimirante all'interno del settore sportivo, il calcio nella fattispecie.

Ciò che differenzia Bassano Virtus 55 da altre realtà simili è la genesi del progetto. Nato nel 1996 quando la Società risultava ancora

connotata dai toni del dilettantismo, la programmazione e la strutturazione di una compagine dirigenziale forte, prima di tutto, hanno permesso il raggiungimento di traguardi importanti. Altri sono stati mancati, ad onor del vero, ma è pur sempre quello del calcio un ambito peculiare e, per questo, affascinante. In esso alla programmazione del risultato nel medio-lungo periodo (così come avviene in qualsiasi altro settore dell'imprenditoria), va addizionata l'incertezza del risultato sportivo sul campo. Un dato di non poca considerazione, questo, che in molteplici occasioni ha generato sconquassi gestionali di non lieve entità per realtà talvolta illustri nel panorama calcistico nazionale.

Il percorso intrapreso in questa tesi, ha permesso di identificare gli ambiti peculiari relativi alla gestione della Società bassanese, con un'opera di attenta comparazione che consente di trarre determinate conclusioni a margine del lavoro.

a. La dimensione manageriale

La struttura della Società considerata a partire dal suo organigramma è parsa essenziale e funzionale, probabilmente proprio per la netta definizione delle competenze. Le mansioni, infatti, sono attribuite in maniera chiara a responsabili, i quali sottintendono ad una Direzione Generale che a sua volta risponde alla Presidenza. Questa rappresenta il legame principale con la Proprietà.

L'organigramma è pertanto delineato in maniera semplice, in un carattere di efficienza globale che si richiede ad una Società dalle dimensioni tipiche di una realtà professionistica di Seconda Divisione. Le strutture tipiche della Società sono di notevole spessore per quanto concerne la categoria di appartenenza.

Si pensi al Settore Giovanile, ad esempio. Si tratta, in questo contesto, di un *asset* importante per le linee programmatiche societarie. Se considerato in un contesto regionale nel quale sono attivi i vivai di società dalla caratura nazionale, è evidente come l'attività del Bassano Virtus 55 sia stata condotta negli anni in maniera professionale e con ulteriori progetti ambiziosi per il futuro. La concorrenza dei *competitors* regionali di cui si è ampiamente detto, non sembra rappresentare un ostacolo insormontabile.

Merito di un'attenta valutazione della realtà territoriale e di un principio fondamentale quale quello emblematico della Società, di voler rappresentare un'agenzia formativa complementare a quelle tipiche di famiglia e scuola, pur sempre con l'obiettivo di creare valore per il futuro della prima squadra, attraverso l'attività giovanile.

b. La dimensione del marketing

La strutturazione di un progetto per il marketing costituisce il punto focale della trattazione condotta.

Bassano Virtus 55 è ad oggi uno di pochi esempi di Società di Seconda Divisione in Lega Pro ad aver studiato una precisa strategia volta alla valorizzazione del *brand* societario. Un dato di fatto, questo,

che comporta senza dubbio un valore aggiunto alla dimensione societaria, vista e considerata l'importanza, sotto molteplici punti di osservazione, della strutturazione di un'area marketing efficiente per la ricerca di nuove fonti di ricavo. Non è un caso, per altro, che anche la Lega Pro per le Società della vecchia Serie C, abbia intrapreso un progetto di sviluppo in tal senso, con attenzione particolare posta nella "territorialità" della quale si è detto.

La creazione di un legame solido con il territorio di appartenenza rappresenta uno dei traguardi sperati anche per la Società bassanese, la quale ha intrapreso una doppia strategia di marketing, tanto nell'ambito "di massa", quando dal lato *business*.

La volontà di creare un seguito alle sorti della squadra cittadina è senza dubbio un obiettivo importante, se considerata anche la serie di dati analizzati sulle presenze allo stadio "Rino Mercante".

La squadra è normalmente seguita da un nucleo di tifosi dall'età media piuttosto elevata. L'aspirazione ad avvicinare nuovi potenziali *supporters* è il punto di partenza per creare valore attorno al nome della Società, non solo in termini di presenze domenicali.

Quanto l'evento sportivo può portare in termini di introito è riscontrabile nella misura delle vendite di abbonamenti e biglietti al botteghino. La politica di prezzi intrapresa negli anni precedenti, a partire dalla stagione che ha sancito il ritorno del Bassano Virtus 55, si è posta, per altro, in posizione contrastante rispetto alle altre realtà del calcio professionistico venete. Un prezzo medio di 290 euro per un abbonamento alle gare interne della stagione è di gran lunga superiore rispetto al prezzo medio per un abbonamento per squadre quali il

Vicenza Calcio ed il Calcio Padova 1910, entrambe impegnate in campionati di categoria superiore rispetto alla Seconda Divisione. La squadra del capoluogo di provincia vicentino, per altro, milita in Serie B e proprio il richiamo di un campionato importante quale quello cadetto, a poche decine di chilometri da Bassano del Grappa, rappresenta un punto a sfavore per la Società bassanese. Le diverse giornate di svolgimento delle gare (sabato per la B, domenica per gli altri campionati nazionali), inoltre, a nostro modo di vedere non mitigano in maniera sostanziale la problematica.

La revisione dei prezzi di abbonamenti e biglietti è prevista nelle linee programmatiche future, nell'ottica di un possibile ribasso, compatibilmente anche con la categoria di appartenenza ed in relazione all'implementazione dei servizi a tutt'oggi predisposti nell'impianto sportivo cittadino.

A partire da quanto affermato, è opportuno sottolineare anche la presenza di *competitors* locali, quali le compagini dell'hockey su pista e della pallavolo, impegnate nei massimi campionati nazionali. Non è certo operazione in grado di garantire immediati riscontri, quella di accattivarsi le simpatie di un pubblico abituato ad una disciplina sportiva differente dal calcio. Affiora però una possibilità interessante in tale contesto, quale ad esempio l'ideazione di sinergie con suddette realtà, se non altro per la creazione di tagliandi d'accesso reciprocamente convenienti. I quali consentano una riduzione sul prezzo del biglietto, ad esempio, nel caso lo spettatore di sport *indoor* le cui gare si svolgono al sabato, risponda favorevolmente all'invito

allo Stadio “Rino Mercante” la successiva domenica per assistere alla gara di calcio del Bassano Virtus 55.

L’idea di avvicinare il maggior numero possibile di nuovi appassionati e tifosi, a partire dal coinvolgimento delle scuole, è stata perseguita in modo accurato. Il riscontro, a conferma di quanto detto, è dei più positivi, con una richiesta crescente di biglietti omaggio da parte degli istituti superiori cittadini, che hanno assistito nella parte finale della stagione 2008/09 alle gare interne del Bassano Virtus 55, rappresentando una possibile base per la futura tifoseria. La creazione di una banca dati con nominativi e recapiti di posta elettronica (una sorta di database dei tifosi) è un progetto lungimirante e volto proprio al rafforzamento del pubblico presente allo stadio nelle gare interne. Non si potrà prescindere, dunque, dalla ricerca continua di riscontri sulle attività programmate dalla società (i c.d. *feedback*), che andranno sfruttati proprio per migliorare ulteriormente l’approccio in ambito di *mass marketing*.

Fiore all’occhiello per lo sviluppo futuro è rappresentato senza dubbio dal progetto ideato con la volontà di coinvolgere le scuole nell’elaborazione di un percorso tematico basato sullo sport e sulle sue molteplici sfaccettature in tema di multiculturalità. Si tratta, in questo caso, di un’occasione importante per innestare una realtà calcistica professionistica quale Bassano Virtus 55, in un contesto di notevole spessore come quello di cui si è parlato. Il coinvolgimento delle aziende sponsor, inoltre, permetterebbe una visibilità del tutto particolare anche per queste stesse, le quali risulterebbero affiancate al *brand* Bassano Virtus 55 e nel contempo inserite in un contesto

importante quale quello dell'educazione alla cultura sportiva ed alla socialità.

Infine, l'organizzazione dei *City Camp* estivi con una duplice funzione (ricreativa e di educazione sportiva) attraverso l'attività sui campi da gioco, si inserisce in un contesto lungimirante per la Società, che può puntare sulla valorizzazione dello sport in ambito giovanile. La sinergia con aziende sponsor quali *Wall Street Institute* per l'insegnamento dell'inglese a livello scolastico, permetterà il perseguimento di ulteriori finalità, quali il fornire ai piccoli atleti l'opportunità di unire la dimensione ludica a quella dell'apprendimento. È innegabile che un'occasione del genere rappresenti un servizio di notevole importanza per le famiglie.

c. Business marketing e sponsor

Componente principale dello studio per l'implementazione delle strategie di marketing all'interno della Società è individuabile nell'attenzione posta all'ambito "business", per il quale si intendono le diverse fattispecie relative alle sponsorizzazioni. Per la stagione 2008/09 è stata *Diesel* (la Proprietà stessa) a rivestire un ruolo dominante in termini di aziende sponsor. Proprio l'azienda capeggiata dal Patron Rosso è la principale fonte di finanziamento in questo senso, con l'apposizione del proprio marchio sulle divise da gara (unitamente allo sponsor tecnico *Adidas*), evento mai verificatosi prima, nonostante la Proprietà risulti al timone della Società dal 1996.

Si tratta, fatte le dovute analisi, di una iniziativa originale, volta a rendere ancor più evidente un connubio tra la realtà imprenditoriale considerata e la realtà sportiva, che da questo fatto può trarre vantaggio in termini di visibilità anche in ambito internazionale.

La possibilità di trarre beneficio dalle sponsorizzazioni in questo senso è naturalmente connessa ad un potenziale, quello di Diesel, emblema nel mercato mondiale dell'abbigliamento. Per le aziende che accettano di portare il proprio contributo alla realtà Bassano Virtus 55, si apre uno scenario di non indifferente importanza, in quanto i marchi dell'imprenditoria locale o regionale risultano affiancati a quelli più prestigiosi previsti dalla Proprietà, con l'opportunità di trarne indubbio beneficio in termini di immagine, visibilità, possibilità di relazionarsi con personalità importanti.

Lo studio di diversi "pacchetti" per le sponsorizzazioni, come illustrato nei precedenti paragrafi, fornisce per altro l'opportunità di scegliere, per le potenziali imprese sponsor, la dimensione di investimento più confacente alle proprie possibilità.

Quanto descritto costituisce il "biglietto da visita" per la Società bassanese, che attraverso la cura delle relazioni con i clienti in ambito *business* potrà accrescere la partecipazione in termini di sponsor e partner commerciali, implementando per altro i servizi offerti.

Spunto interessante, inoltre, potrebbe consistere nello studio di un'offerta diversificata per quanto concerne il settore giovanile. La possibilità di studiare forze di *sponsorship* per le squadre del vivaio giallorosso potrebbe infatti portare ad una diversa progettualità proprio per quanto riguarda la cura delle strutture giovanile alla base

della Società. Senza dimenticare, infine, i rapporti con le istituzioni locali e regionali. Si è detto dei buoni rapporti esistenti con il Comune di Bassano del Grappa che contribuisce annualmente alla promozione dell'attività calcistica della squadra cittadina. Altrettanto si è detto della mancanza, allo stato attuale, di collegamenti tangibili con la Provincia di Vicenza. Un migliore rapporto a livello di comunicazione, in questo senso, porterebbe inoltre ad una visibilità ancor maggiore, con la possibilità di sfruttare un legame di questo genere anche per iniziative collaterali quali ad esempio progetti coinvolgenti il settore scolastico di cui abbiamo ampiamente detto, oppure campagne di sensibilizzazione su temi importanti a livello sociale.

d. La dimensione sociale e la comunicazione

Impegnata in ambito sociale con attività volte al supporto di iniziative benefiche (nel già citato *cause related marketing*), la Società Bassano Virtus 55 opera secondo linee guida che, ormai, accomunano gran parte delle realtà professionistiche del calcio italiano. È senza dubbio apprezzabile l'intervento volto al sostegno di associazioni operanti nel settore, con il risultato tangibile di iniziative comuni ed un interessamento diretto alle questioni più delicate e meritevoli di attenzione. Su tutte va sottolineata l'attività sportiva svolta da soggetti con disabilità mentale o fisica, per la quale Bassano Virtus 55 ha dimostrato sensibilità ed attenzione, con l'organizzazione di alcune manifestazioni.

La comunicazione, del resto, va curata e valorizzata anche e soprattutto attraverso una presenza capillare e costante in ambiti come quelli sopra descritti.

Quanto alla comunicazione attraverso i mezzi stampa, invece, è opportuno suddividere le nostre considerazioni in un duplice punto di osservazione. *In primis* troviamo lo strumento principale attraverso il quale la Società ha la possibilità di “comunicare” verso l’esterno. Questo è rappresentato dal sito internet ufficiale, che secondo i dati raccolti, nella stagione 2007/08 si è collocato tra i siti web più visitati tra le squadre di C2. Non è un dato irrilevante, questo, se si considera che attualmente grandissima parte dell’informazione viene effettuata proprio attraverso uno spazio internet.

Imprescindibile è, pertanto, l’organizzazione e la strutturazione di un punto di riferimento sul web per la tifoseria, analizzando in prima battuta quali obiettivi dovrà garantirsi l’implementazione del portale ufficiale. La multimedialità e la possibilità di interazione per i tifosi internauti rappresentano ad oggi gli strumenti più “graditi” al pubblico, utili a perseguire obiettivi di *mass marketing* per la Società. Tali finalità potrebbero essere raggiunte attraverso un’organizzazione più chiara e definita dello spazio internet, con la possibilità di avvicinare il tifoso alla realtà quotidiana della squadra ad esempio attraverso il “dialogo” diretto con i protagonisti, quali dirigenti, allenatore, calciatori. Non meno importante risulta essere l’apertura di una *community* interattiva gestita direttamente dal responsabile per la comunicazione, in veste di “mediatore”, per dibattiti su temi concernenti la realtà calcistica. La possibilità di accesso da parte dei

tifosi, attraverso una semplice iscrizione con dati anagrafici ed indirizzo e-mail, inoltre, permetterebbe di accrescere in larga misura un ipotetica banca dati dei *supporters*. I quali, per inciso, potrebbero essere agevolmente contattati nella ricerca dei c.d. *feedback* sull'attività svolta dalla società, traendo eventualmente spunto da critiche, osservazioni, consigli per consolidare il rapporto con la tifoseria, oppure per avvicinare nuovi potenziali fruitori dello spettacolo sportivo ed eventuali nuovi appassionati.

In ultima analisi, quindi, è il rapporto con i tradizionali organi di stampa a richiedere particolare attenzione. La visibilità all'interno dei quotidiani per Bassano Virtus 55 è sostanzialmente buona, .

e. Diesel: quali punti di contatto con Bassano Virtus 55, quali potenziali sviluppi nel futuro?

Il quesito introduttivo, motore fondamentale dell'analisi condotta, ci spingeva ad interrogarci sulla possibilità di individuare punti di contatto e permeabilità tra le strategie d'impresa adottate nel mondo del calcio, rispetto ad un ambito più complesso e variegato quale quello della moda con il caso *Diesel* in primo piano.

Non è data la possibilità di fornire una risposta concreta e per così dire "definitiva", a tale quesito. Il mondo dell'imprenditoria rappresenta, infatti, un contesto nel quale la programmazione di un risultato nel medio-lungo periodo risulta essere elemento imprescindibile, sulla base di quanto affermato nelle interviste condotte e di seguito presentate. Le strategie comunicative, soprattutto basate sull'impatto

visivo e di “sensazione” sembrano essere gli strumenti più importanti nelle mani di chi lavora in un simile ambito.

Il parallelo con il mondo del calcio, in questo caso, offre la possibilità di effettuare alcune osservazioni particolari. Pochi sono i punti d’incontro, in un ambito quale quello sportivo, dove all’imprescindibile necessità di svolgere una accurata programmazione preliminare fa da contraltare l’imponderabilità del risultato sul campo, che rappresenta ancora una delle verità di maggior fascino e nel contempo più difficili da affrontare.

La gestione di un’“azienda” calcistica costituisce un percorso che muove senza dubbio su un binario differente rispetto al contesto economico generale. Questo concetto è stato chiarito direttamente dal Presidente della Società Bassano Virtus 55, Roberto Masiero, nell’intervista presentata nella parte iniziale dell’ultimo capitolo. Molte sono le peculiarità che rendono il mondo del calcio squisitamente caratteristico, dove i soggetti protagonisti (dirigenti, allenatori, calciatori) variano con il raggiungimento o meno dei risultati sul campo in un continuo ricambio alla ricerca della miglior quadratura.

L’analisi della realtà Bassano Virtus 55 ha rappresentato un’occasione unica di inserimento in un contesto calcistico di livello professionistico, trovandoci di fronte ad una Società presieduta da un imprenditore che nel calcio è entrato con il dichiarato intento di creare un valore aggiunto nel territorio che l’ha adottato e costituisce ad oggi la sede principale delle proprie attività commerciali. Lo ha fatto

costruendo (non senza fatica) una realtà che una volta approdata tra i professionisti, spera di poter tagliare traguardi ben più prestigiosi.

Lo studio del progetto di marketing pianificato dalla Società a partire dalla stagione 2008/09, per altro, conduce ad una serie di considerazioni che partono senz'altro dalla valutazione dell'importanza di un simile approccio strategico nell'ambito calcistico. Nonostante il *brand* di *Diesel* sia comparso per la prima volta sulle divise della squadra solo all'inizio della stagione sportiva 2008/09, l'influenza esercitata dalla Proprietà per l'avvio di un progetto di marketing, si può riscontrare a più riprese.

L'obiettivo più importante è quello di avvicinare alle sorti della squadra il maggior numero di tifosi possibile, attraverso un'opera di "reclutamento", così come è stata da noi definita nei precedenti capitoli, che dovrà puntare sulla creazione di una cultura positiva e passionale attorno al marchio Bassano Virtus 55.

Unica possibilità perché questo sia possibile sembra essere rappresentata dal raggiungimento di risultati importanti in termini di promozioni verso categorie più prestigiose del calcio italiano. Sempre che non si consideri, tuttavia, l'elemento più affascinante e "romantico", se vogliamo, che il calcio prova ancora oggi a mantenere vivo nonostante gli epocali cambiamenti avvenuti soprattutto nel corso dell'ultimo ventennio. La passione, l'attaccamento, la fedeltà verso una squadra, è fuori discussione, nascono e si consolidano con una progressiva crescita in termini di "reputazione" nel contesto locale e regionale prima ancora che nazionale. Eppure crediamo di poter individuare nella fascia dei tifosi calcistici, in qualche modo legati ad

una squadra, una categoria di “clienti” del tutto particolari, che nel medio-lungo periodo potrebbero arrivare a rappresentare un bacino d’utenza fedele e ben radicato attorno ai colori societari. Innescando, per altro, quel meccanismo individuabile quale “ciclo di vita” del tifoso, presente e disposto magari a sacrifici economici a prescindere dal piazzamento della squadra in campionato od all’acquisizione delle prestazioni di questo o quel calciatore.

Il calcio come passione collettiva, dunque, sembra essere il punto focale della gestione attuale di Bassano Virtus 55. Magari traendo vantaggio da quei meccanismi di identificazione generati nel corso del tempo per un marchio ed uno stile individuabili, nel mondo della moda, in *Diesel*. Tra prospettive future ambiziose e creazione di valore a partire dalle risorse interne per il rafforzamento dell’immagine territoriale, Bassano Virtus 55 sembra poter rappresentare un piccolo gioiello nell’universo del calcio professionistico. La Società, infatti, è espressione di un progetto imprenditoriale serio, volto alla cura di un patrimonio imprescindibile per il territorio: la squadra cittadina per lo sport più seguito e praticato in Italia.

Il tutto è frutto del processo di crescita sviluppato negli anni con coerenza, nel rispetto di una programmazione che solo per l’imprevedibilità e l’incertezza del risultato sportivo, non ha ancora garantito l’approdo a categorie di maggior prestigio.

APPENDICE

Tabella 1 - Evoluzione legislativa delle società di calcio

	1960-1981	1981-1996	1996-2009
Norme di riferimento	Statuto delle federazioni sportive	L. 23 marzo 1981, n. 91	L. 18 novembre 1996 n. 586
Forma del club	Associazione	S.p.A.	S.p.A.
Scopo del club	Sportivo	Non lucrativo: gli utili vanno reinvestiti (art.10)	Divisione degli utili: il 10% va comunque reinvestito (art. 4)
Dimensione economica del settore	Limitata	Progressivamente maggiore	Estesa ed integrata con altri settori di mercato
Orientamento del club al mercato	<i>Social Oriented</i>	<i>Non profit Oriented</i>	<i>Business Oriented</i>
Interessi economici da tutelare	Poco rilevanti	Progressivamente maggiori	Indispensabile per un controllo pubblico ed una adeguata tutela dei terzi
Organizzazione del club	Inesistente: mecenatismo puro	Elementare: gestione orientata al risultato sportivo	Complessa: necessità di integrare e conciliare lo sport col business

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

Tabella 2 – Cronologia calcio bassanese dal 1903 al 1996

1903	Unione Sportiva Bassano
1904	Società Calcio Bassanese
1913	Società Football Bassano
1919	Unione Sportiva Vigor
1920	Unione Sportiva Bassano
1921	Edera
1922	Associazione Calcio Bassano
1923/24	IV Divisione, 1° posto; eliminata nella fase finale
1924/25	IV Divisione, 1° posto; 2° posto nella finalissima Promozione
1925/26	III Divisione, centro classifica
1926/27	III Divisione, centro classifica
1927/28	III Divisione, 1° posto, promozione
1928/29	II Divisione, 7° posto
1929/30	II Divisione, 6° posto
1930/31	II Divisione, 6° posto
1931/32	II Divisione, 3° posto
1932/33	II Divisione, 1° posto, promozione
1933/34	I Divisione, terz'ultimo posto
1934/35	I Divisione, terz'ultimo posto
1935/36	Non partecipa al campionato
1936/37	I Divisione, centro classifica, scioglimento della società
1938/39	Torneo Provinciale
1939/40	II Divisione, 1° posto, promozione
1940/41	I Divisione, 1° posto, promozione
1941/42	Serie C, 11° posto
1942/43	Serie C, zona medio bassa della classifica
1943/44	Campionato Regionale
1945	Ricostituzione della A.C. Bassano
1945/46	Serie C, bassa classifica
1946/47	Serie C, 7° posto
1947/48	Serie C, retrocessione
1948/49	I Divisione
1949/50	I Divisione, bassa classifica
1950/51	Promozione (I Divisione), centro classifica
1951/52	Promozione, centro classifica
1952/53	Promozione, centro classifica
1953/54	Promozione, 2° posto, ammissione al campionato di IV Serie
1954/55	IV Serie, 7° posto
1955/56	IV Serie, centro classifica
1956/57	IV Serie, 7° posto

1957/58	Interregionale, 2° posto
1958/59	Interregionale, 14° posto
1959/60	Serie D, ultimo posto, retrocessione
1960/61	Prima Categoria, 1° posto, sconfitta nello spareggio promozione contro Azzurra Sandrigo
1961/62	Prima Categoria, 2° posto
1962/63	Prima Categoria, 15° posto, retrocessione
1963/64	Seconda Categoria, 1° posto, promozione
1964/65	Prima Categoria, bassa classifica
1965/66	Prima Categoria, 6° posto
1966/67	Prima Categoria, quart'ultimo posto
1967/68	Prima Categoria, 2° posto
1968/69	Prima Categoria, 2° posto. Nuova denominazione A.C. Bassano Virtus dopo incorporazione della società A.C. Virtus Bassano
1969/70	Prima Categoria, 1° posto, promozione
1970/71	Serie D, 8° posto
1971/72	Serie D, 8° posto
1972/73	Serie D, 6° posto
1973/74	Serie D, 14° posto
1974/75	Serie D, 9° posto
1975/76	Serie D, retrocessione
1976/77	Promozione, terz'ultimo
1977/78	Promozione, retrocessione
1978/79	Prima Categoria, promozione
1979/80	Promozione, 4° posto
1980/81	Promozione, vittoria nello spareggio salvezza contro il Thiene
1981/82	Promozione, 10° posto
1982/83	Promozione, 1° posto, promozione
1983/84	Interregionale, 7° posto
1984/85	Interregionale, 3° posto
1985/86	Interregionale, vittoria nello spareggio promozione contro il Paluani Chievo, annullata da sentenza CAF per illecito sportivo
1986/87	Interregionale, 4° posto
1987/88	Interregionale, 5° posto
1988/89	Interregionale, 11° posto
1989/90	Interregionale, 6° posto
1990/91	Interregionale, 5° posto
1991/92	Interregionale, 11° posto
1992/93	Campionato Nazionale Dilettanti, 5° posto
1993/94	Campionato Nazionale Dilettanti, 3° posto
1994/95	Campionato Nazionale Dilettanti, 8° posto
1995/96	Campionato Nazionale Dilettanti, 16° posto, retrocessione

Tabella 3 - Cronologia Bassano Virtus 55 Soccer Team

1996/97	Campionato Eccellenza Veneta, Girone A – 1° posto, promozione in Serie D
1997/98	Campionato Serie D, Girone D – 4° posto
1998/99	Campionato Serie D, Girone C – 3° posto
1999/00	Campionato Serie D, Girone C – 7° posto
2000/01	Campionato Serie D, Girone C – 8° posto
2001/02	Campionato Serie D, Girone C – 8° posto
2002/03	Campionato Serie D, Girone C – 2° posto
2003/04	Campionato Serie D, Girone C – 6° posto
2004/05	Campionato Serie D, Girone C – 1° posto, promozione in Serie C2, vittoria dello Scudetto Dilettanti
2005/06	Campionato Serie C2, Girone A – 13° posto
2006/07	Campionato Serie C2, Girone A – 5° posto, semifinale playoff
2007/08	Campionato Serie C2, Girone B – 2° posto, finale playoff, vittoria della Coppa Italia di Serie C
2008/09	Campionato Seconda Div., Girone B – 4° posto, semifinale playoff

Tabella 4 - Tipologie di sport marketing

<i>TIPOLOGIA</i>	<i>OBIETTIVI</i>
Marketing dell'abbigliamento e dei prodotti sportivi	Posizionamento brand > Domanda (vendite)
Marketing degli eventi sportivi	Pubblicità dell'evento > Spettatori > Sponsoring
Marketing degli atleti	Visibilità dell'atleta > Remunerazioni > Sponsor
Marketing delle Federazioni e delle Leghe	Sviluppo discipline > Consolidamento autorità
Marketing delle società sportive	Visibilità brand > Fidelizzazione tifosi > Sponsoring
Marketing degli impianti sportivi	Sviluppo attività e servizi commerciali > Spettatori
Marketing dei fitness center	Domanda > Visibilità > Iscritti > Fatturato

NOTE BIBLIOGRAFICHE

Libri, articoli, paper

A. Baroncelli, U. Lago, S. Szymansky, *Il business del calcio – Successi sportivi e rovesci finanziari*, Egea, Milano 2004

S. Cherubini, *Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti*, Franco Angeli, Milano 1997

S. Cherubini, M. Canigiani (a cura di), *Il marketing delle società sportive*, Premio Philip Morris per il Marketing, Guerini e Associati, Milano, 1996.

S. Cherubini, G. Eminente, *Il nuovo marketing in Italia*, Franco Angeli, Milano 1997

M. Di Domizio, *La domanda di calcio in Italia: serie A 1962-2006*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. III, Fasc. 1/2007

A. Dipollina, *Quando c'era 90° minuto*, Sperling & Kupfer Editori, 2005

A. Ghirelli, *Storia del calcio in Italia*, settima edizione, Einaudi, Torino 1990

J. R. Gregory, J. Wiechmann, *Marketing corporate image – The company as your number one product*, McGraw-Hill Companies, 1999

P. Kotler, *Marketing Management*, 5.a ed., Prentice Hall, 1984, p. 482 (tr. It., *Marketing management. Analisi, pianificazione e controllo dell'azione sul mercato*, ed. it. a cura di G. Ravazzi, tr. Di E. Paterni, G. Ravazzi, W. G. Scott, LI/ED, Torino 1973)

P. Kotler, N. Roberto, N. Lee, *Social Marketing - Improving the Quality of Life*. Thousand Oaks (California), Sage Publications, 2002 (second edition)

G. Iozzia, L. Minerva, *Un matrimonio d'interesse. Sport e televisione*. Edizioni Rai, Roma, 1986

F. Izzo, *Innovare nella moda: il caso Diesel*, edizione italiana di M. Schilling, *La gestione strategica dell'innovazione*, McGraw – Hill, 2004

F. Melegari (a cura di), *Almanacco illustrato del calcio – La storia: 1898-2004*, Panini, Modena 2005

D. Morris, *La tribù del calcio*, Milano, Mondadori 1982

G. Paolone, L. D'Amico, *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, Torino 2001

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

L. Russi, *La democrazia dell'agonismo – Lo sport dalla secolarizzazione alla globalizzazione*, Libreria dell'Università editrice, Pescara 2003

A. Tanzi, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*, Giappichelli, Torino 1999

Internet

www.bassanonet.it
www.bassanovirtus.com
www.bassanovolley.com
www.calcioblog.it
www.chievoverona.it
www.comune.bassano.vi.it
www.corriere.it
www.figc.it
www.final8bassano2009.gare.it
www.gazzetta.it
www.gazzettino.it
www.giornaledivicenza.com
www.istat.it
www.juventus.it
www.lega-calcio.it
www.lega-pro.com
www.mattinopadova.it
www.padovacalcio.it
www.pallacanestrobassano.it
www.politichegiovaniliesport.it
www.pubblica.istruzione.it
www.rdes.it
www.sheffieldfc.com
www.sportingclubbassano.it
www.stageup.com
www.ukbestfootball.com
www.vicenzacalcio.com
www.vicenzanews.it
www.wikipedia.org

RINGRAZIAMENTI

A conclusione del lavoro, è doveroso da parte mia, rivolgere un sentito “grazie” a quanti hanno rappresentato le guide essenziali alla stesura di questa tesi.

Il Prof. Marco Di Domizio, per averne seguito con pazienza la stesura, consigliandomi, rispondendo alle mie domande, suggerendomi approfondimenti utili a creare un lavoro quanto più possibile ordinato e coerente.

Alessandro Basso, responsabile marketing della Società Bassano Virtus 55 Soccer Team, per aver partecipato con entusiasmo ed attenzione alla progettazione dello scritto, per il prezioso tempo dedicato alle mie curiosità, per il materiale fornitomi: tutti mezzi indispensabili a conferire un valore aggiunto al lavoro finale.

Roberto Masiero, Presidente del Bassano Virtus 55, per la disponibilità e l’attenzione dimostrate nel concedermi una breve chiacchierata, per la curiosità rivolta al progetto che ha portato alla stesura di questa tesi.

La Società Bassano Virtus 55 Soccer Team tutta, in particolare nelle persone del direttore generale Massimo Tolfo, del direttore sportivo Alberto Briaschi, del responsabile dell’attività di base Luigi Milani, del responsabile amministrativo Sebastiano Fassanelli, del dirigente Giancarlo Pontin, del magazziniere Andrea Tasca, per la cordialità, la professionalità e la simpatia dimostrate nell’arco del mio percorso formativo svolto a Bassano.

Il Signor Enrico Galuppo, dirigente F.I.G.C. Nazionale, per l'amicizia e la disponibilità, per avermi indirizzato verso la realtà Bassano Virtus 55.

Quanti hanno condiviso con me l'esperienza triennale in Abruzzo. I coinquilini di Atri, Mattia e Stefano, le amiche Lucia e Lea, per i momenti spensierati trascorsi durante l'esperienza universitaria, per avermi supportato e talvolta... sopportato; i compagni di corso, tutte le persone conosciute durante la mia permanenza.

Gli amici di sempre e chi, dimostrandosi speciale, mi ha sostenuto, rincuorato, amato nei momenti di difficoltà.

Mamma e Papà, ai quali è dedicato questo primo traguardo della mia vita, per non avermi mai fatto mancare nulla; la mia Famiglia, per aver seguito, talvolta con apprensione, i miei spostamenti.

