



Dipartimento di Economia e Management
Cattedra di Marketing dei Servizi

**“Il servicescape nel calcio italiano:
una possibile soluzione agli stadi vuoti”**

RELATORE

Professoressa Valentina Pitardi

CANDIDATO

Ivan Egitto

Matricola 183151

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1:IL CALCIO IN ITALIA

1.1 Storia del calcio italiano

1.1.1 Il movimento calcistico italiano oggi

1.2 Il calcio come settore economico

1.2.1 I modelli di governance del calcio italiano

1.3 I risultati economici della Serie A

1.3.1 Costi della Serie A

1.3.2 Le fonti di ricavo della Serie A

1.4 La crisi del calcio italiano e gli stadi vuoti

CAPITOLO 2: IL MARKETING ESPERIENZIALE

2.1 Il marketing esperienziale nello sport

2.1.1 Il marketing esperienziale per le società sportive

2.1.2 Le tipologie di marketing esperienziale

CAPITOLO 3: IL “SERVICESCAPE”

3.1 Definizione di “Servicescape”

3.1.1 Le tipologie di “Servicescape”

3.1.2 I ruoli del “Servicescape”

3.2 Gli autori del “Servicescape”

3.2.1 L’ “Atmospheric” di Philip Kotler

3.2.2 Gli studi di Bitner

3.3 Da “Servicescape” a “Sportscape”

3.3.1 Gli studi di Wakefield, Blodgett, Sloan

CAPITOLO 4: Gli stadi italiani

4.1 La gestione di uno stadio

4.2 La situazione italiana

4.2.1 La “Dacia Arena”

4.2.2 Il “Mapei Stadium”

4.2.3 Lo “Juventus Stadium”

4.3 Un esempio da seguire: l’”Amsterdam Arena”

CONCLUSIONE

BIBLIOGRAFIA

SITOGRAFIA

INTRODUZIONE

Il servicescape è l'ambiente fisico in cui avviene l'erogazione del servizio. A causa dell'intangibilità del servizio i consumatori spesso hanno difficoltà a valutare la qualità del servizio in modo oggettivo. Di conseguenza, per formarsi un'opinione si affidano spesso agli attributi fisici del servizio.

In sostanza il servicescape è formato dalle condizioni ambientali, dagli oggetti inanimati che aiutano l'impresa nell'espletamento dei propri compiti e da altri elementi fisici che possono per esempio agevolare il layout di un luogo e in tal senso favorire la fruizione del servizio da parte del cliente finali. Nel caso specifico dell'elaborato di tesi che intendo realizzare, il servicescape viene analizzato nel settore calcistico italiano. Esso viene inteso come l'insieme degli ambienti fisici, quali lo stadio e le infrastrutture sportive, attraverso i quali le società calcistiche dei massimi campionati europei creano un legame con i propri tifosi e spettatori. L'evoluzione verso lo stadio di proprietà è uno dei passaggi obbligati per una società sportiva. Mentre in Italia si comincia solo ora a parlare di stadi di proprietà, nel resto d'Europa il problema è superato e la tematica attuale è per lo più legata a come massimizzare i ricavi offrendo il giusto mix di spettacolo sportivo, intrattenimento e servizi commerciali e di ristorazione ai tifosi.

L'obiettivo della tesi è quello di verificare l'esistenza di relazioni tra il livello di ricavi e i risultati sportivi conseguiti, con il possesso di infrastrutture di proprietà. Inoltre si vuole empiricamente dimostrare come più campionati si giocano senza lo stadio di proprietà più la distanza economica e sportiva con le società che, al contrario, lo possiedono, tende ad aumentare, anche perché accanto agli stadi di proprietà crescono cittadelle commerciali, hotel, merchandising che portano maggiori flussi di denaro alle società.

Per compiere tale analisi è necessario innanzitutto definire dei campionati campioni su cui svolgere gli studi. In particolar modo si confronterà il campionato italiano, in cui solo tre società hanno lo stadio di proprietà, con i maggiori campionati europei, in cui la maggior parte delle società possiede uno stadio proprio. A sua volta all'interno dei campionati scelti si identificano alcune società campione, di cui si vuole analizzare i risultati economici e sportivi, attraverso i dati di bilancio

CAPITOLO 1: IL CALCIO IN ITALIA

1.1 Storia del calcio italiano.

La nascita del calcio italiano risale alle fine del XIX secolo, l'Italia infatti aveva diversi rapporti commerciali con l'Inghilterra, la quale già possedeva un campionato nazionale di calcio, chiamato *First Division*, nato nel 1892.

Il primo club a nascere in Italia fu il *Torino Football & Cricket Club* che fu fondato il 13 marzo 1887 da Edoardo Bosio, il quale conosceva il football grazie ai suoi colleghi inglesi della ditta tessile per la quale lavorava, la *Thomas & Adams*. Il 7 settembre 1893 venne fondato anche il *Genoa Cricket and Football Club*, società più longeva fra quelle ancora in attività e che possiede il più antico documento scritto contenente l'atto di nascita. Successivamente furono fondate la *Juventus* nel 1897, il *Milan* nel 1899 e l'*Fc Internazionale* nel 1908, tre fra le squadre più vincenti della storia del calcio italiano e mondiale.

La *Fondazione Italiana di Football* nacque il 16 marzo 1898 a Torino e organizzò subito il primo campionato di calcio italiano. Le prime edizioni del campionato italiano furono segnate dai successi del Genoa e della Pro Vercelli; la competizione però aveva ancora un carattere amatoriale e un limitato coinvolgimento del pubblico, anche a causa della sua struttura. Infatti, le squadre prima dovevano affrontare un girone regionale e successivamente un girone nazionale ad eliminazione diretta. Le cose non cambiarono fino alla stagione 1929-1930, anno in cui la federazione italiana decise di modificare la struttura del campionato, che prese il nome di *Serie A*, introducendo un unico girone. Questa scelta rivoluzionerà il calcio tricolore sia dal punto di vista sportivo sia da quello sociale, il calcio divenne lo sport nazionale con un seguito sempre maggiore di tifosi e mass media. Le squadre settentrionali dominarono i primi cinque decenni con le vittorie finali del Genoa, della Juventus, del Milan, dell'Inter, del Bologna e del Torino. La prima squadra a rompere l'egemonia nordista fu la Roma, che nella stagione 1941-1942 vinse a sorpresa il titolo nazionale.

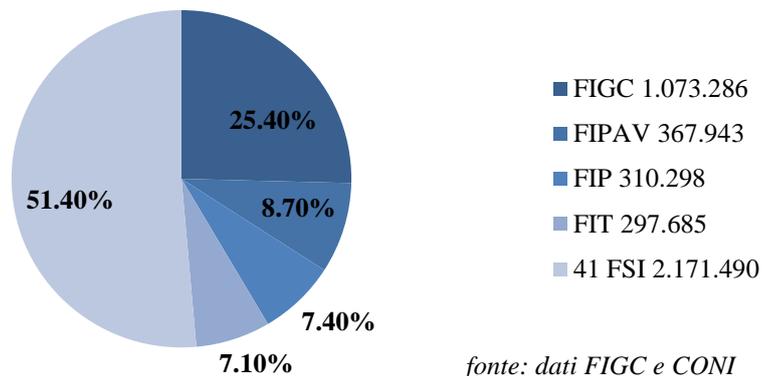
Nel 1966, dopo la disfatta nella Coppa del Mondo della Nazionale italiana, la federazione decise di vietare l'acquisto di allenatori e calciatori stranieri. La scelta causò una gravissima crisi per il campionato italiano, che durò fino al 1981, anno in cui il campionato italiano si classificò al dodicesimo posto nel ranking europeo, dietro a campionati storicamente meno importanti come quello belga e cecoslovacco.

Dopo la crisi la Serie A tornò al vertice grazie alla riapertura delle frontiere, tra il 1982 e il 1990 le squadre italiane ebbero ottimi risultati e nel 1990 l'Italia riuscì nell'impresa di vincere tutte e tre le competizioni europee per club, tali successi portarono il campionato italiano ad occupare il primo posto nel ranking. A partire dal 2006 il campionato subì un'altra crisi, legata allo scandalo di *Calciopoli*, con conseguente disaffezione dei tifosi e coinvolgimento finanziario delle società calcistiche.

1.1.1 Il movimento calcistico italiano oggi.

Il calcio in Italia è sicuramente lo sport nazionale, come viene dimostrato anche dai numeri della FIGC, che rappresenta la più importante federazione italiana sportiva con più di un milione di tesserati nella stagione 2014-2015.

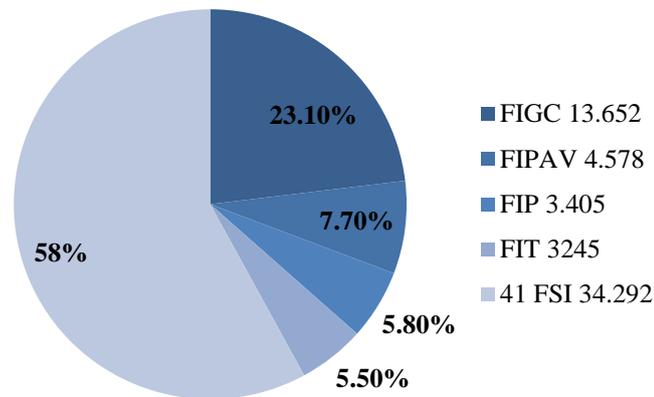
I tesserati delle FSI italiane 2014-2015



Il grafico mostra come un quarto del totale degli atleti tesserati per le 45 FSI affiliate al CONI arriva proprio dalla Federazione Italiana Gioco Calcio. Nelle ultime 5 stagioni vi è stata una crescita media annua del +1% dei tesserati, dovuta ad un aumento del 15,6% dei dirigenti sportivi e dello 0,7% dei tecnici. Per quanto riguarda i calciatori vi è stata una diminuzione sia di quelli professionisti, passati dai 14.447 del 2010 ai 12.211 del 2015, sia di quelli dilettantistici, scesi da 466.371 a 388.954.

Sul versante squadre e società sportive italiane, il 23 % proveniente dalla FIGC, si è registrata una diminuzione del 2% annuo che ha causato una riduzione del numero delle società calcistiche italiane scese dalle 14.653 del 2010 alle 13.652 del 2015.

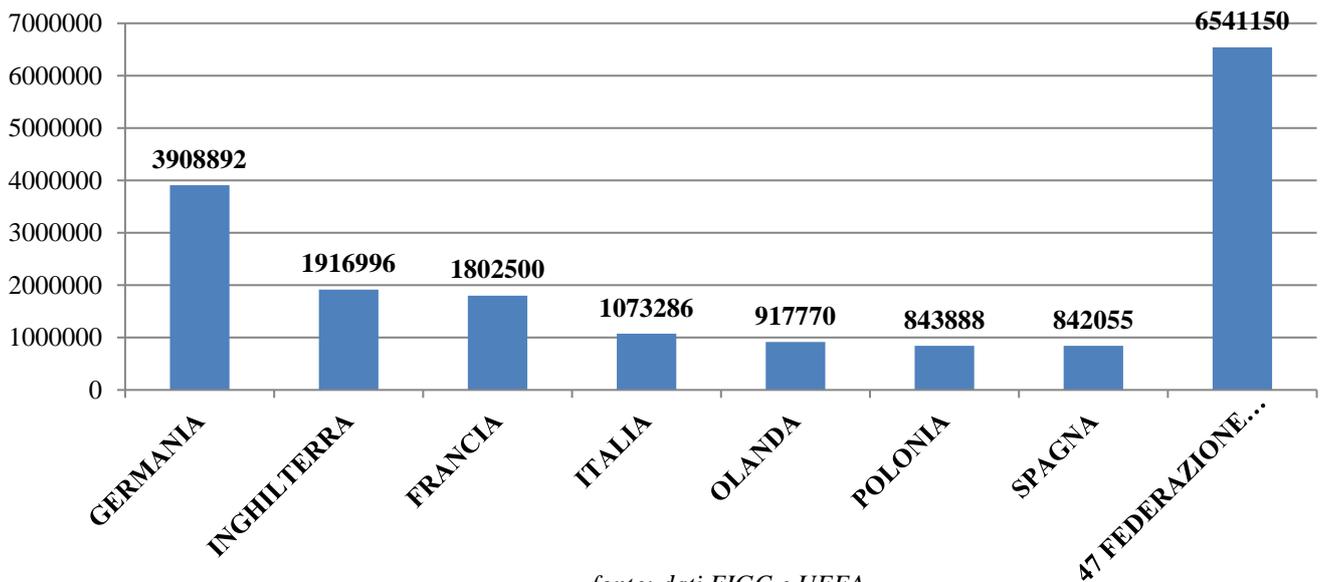
Le società sportive italiane 2014-2015



fonte: dati FIGC e CONI

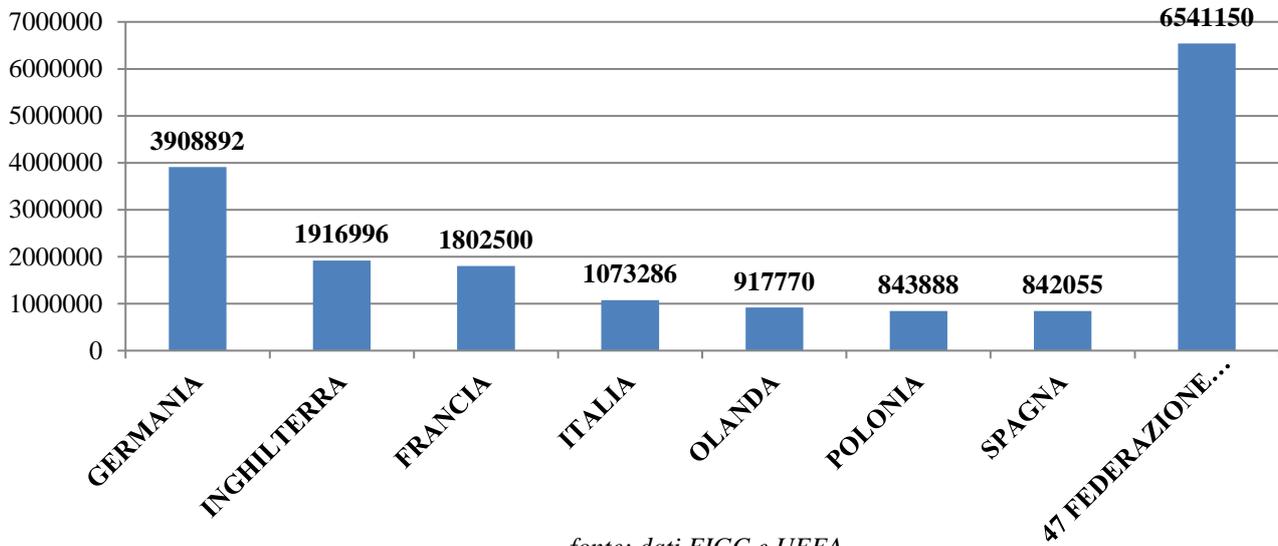
La FIGC inoltre nel 2014 rappresentava il quarto sistema calcistico continentale per squadre affiliate, dopo Germania, Inghilterra e Olanda, e per calciatori tesserati, dopo Germania, Inghilterra e Francia.

Calciatori tesserati per Federazioni Europee 2014-2015



fonte: dati FIGC e UEFA

Squadre affiliate a Federazioni Europee 2014-2015



1.2 Il calcio come settore economico

Gli effetti della globalizzazione hanno cambiato anche il mondo del calcio, le società calcistiche si comportano sempre più come le maggiori multinazionali, prendendo in considerazione diversi parametri economici. Il calcio, quindi, non è più considerato una semplice disciplina sportiva, ma è diventato un vero e proprio business. Non si compete più solo nei campi di calcio con “i vicini di casa” ma anche con società di altri continenti e, sul versante economico, si ricercano sponsor e si punta sul merchandising.

Proprio per questi motivi le società calcistiche nel corso degli anni si sono evolute, un primo cambiamento in Italia è avvenuto nel 1966, quando con una delibera della FIGC si stabilì lo scioglimento delle vecchie società calcistiche italiane iscritte nei campionati professionistici e la creazione di nuove società aventi personalità giuridica. Un'altra importante modifica avvenne nel 1996 con la sentenza *Bosman*, introdotta in Italia con la legge n°586 del 1996; adesso i club potevano distribuire ai soci l'utile destinato al “perseguimento esclusivo dell'attività sportiva”, rendendo le società calcistiche “società a scopo di lucro”,

con finalità non solo sportive ma anche commerciali, come la ricerca delle sponsorizzazioni o la vendita dei propri diritti televisivi.

Evoluzione dei club calcistici

	Fino al 1966	1966-1996	1996 in poi
Forma del club	Associazione, prive di personalità giuridica	Società aventi personalità giuridica	Società aventi personalità giuridica
Scopo del club	Sportivo	Non lucrativo, gli utili vanno reinvestiti per il proseguimento dell'attività sportiva	Lucrativo
Dimensione economica del settore	Limitata	Limitata	Integrata con altri settori di mercato
Orientamento al mercato	Orientamento sociale	Orientamento non-profit	Orientamento al business
Organizzazione del club	Inesistente	Gestione orientata al risultato sportivo	Gestione orientata a conciliare sport e business

Ed è con il management, cui spetta l'organizzazione e il controllo dell'intero complesso aziendale, che ci si prefigge di raggiungere gli obiettivi stabiliti. Pertanto anche nel mondo calcio, le maggiori società calcistiche utilizzano tecniche manageriali per organizzare e verificare al meglio sia l'attività sportiva sia quella economica. Questo ruolo nel calcio viene svolto dal presidente e da un nucleo organizzativo composto dal Direttore Generale, dall'Amministratore Delegato e dal Direttore Amministrativo, mentre al marketing è affidato l'aspetto commerciale. Diventa quindi fondamentale per una società avere una strategia condivisa da tutte le unità aziendali e per fare ciò occorre un'organizzazione aziendale chiara e forte.

Le principale forme organizzative per una società calcistica sono diverse, ma le più utilizzate sono:

- **Società quotata:** si tratta di società quotate nel mercato azionario, le azioni sono in possesso di pochi soci, cui spettano le decisioni più importanti. E' richiesta una grande trasparenza per la presenza di diversi stakeholders. In Europa esistono diversi esempi di società che hanno adottato tale sistema, in Inghilterra: l'Arsenal, quotato nel mercato ISDX di Londra e il Manchester United, i cui titoli sono contrattati nella Borsa di New York.

In Francia: l'Olympique Lyonnais, per raccogliere fondi per la costruzione del nuovo stadio, ha deciso di quotarsi nel NYSE Euronext di Parigi.

In Italia: Juventus, Roma e Lazio hanno deciso di quotarsi presso la Borsa Italiana.

Il principale vantaggio di tale modello è la facilità e la velocità nel trovare nuovi finanziamenti, mentre il rischio maggiore è che spesso i risultati finanziari diventino più importanti di quelli sportivi.

- **Unico proprietario:** in questo modello la società è in possesso di un unico proprietario, il quale gestisce il club in maniera autonoma, finanziandolo con le proprie risorse. I maggiori esempi sono il Chelsea, posseduto dal magnate russo Abramovich, e il Milan di Silvio Berlusconi. Queste società godono di grandi risorse finanziarie e spesso le perdite vengono risanate con l'immissione di capitale proprio. Il rischio è quello di perdere la continuità aziendale poiché potrebbe accadere che il proprietario decida di abbandonare il club lasciandolo in una situazione finanziaria pericolosa.
- **Azionariato popolare:** la società è composta da numerosi Soci, i quali procurano le risorse essenziali e hanno inoltre diritto al voto eleggendo un Presidente e un Comitato Esecutivo, i più importanti casi di azionariato popolare sono il Real Madrid e il Barcelona. In questo caso i risultati sportivi vengono prima dei risultati economici in quanto i soci sono mossi dalla passione verso la squadra, il lato negativo è rappresentato dai ricorrenti cambiamenti organizzativi a seguito delle elezioni del presidente.
- **Società familiare:** si tratta di un modello maggiormente usato dai piccoli club, che vengono gestiti come un'impresa familiare, il presidente investe le proprie risorse gestendo l'attività con l'aiuto di pochi individui. Si tratta di un modello difficilmente attuabile nel calcio moderno, sempre in continuo cambiamento e dal carattere sempre più internazionale.

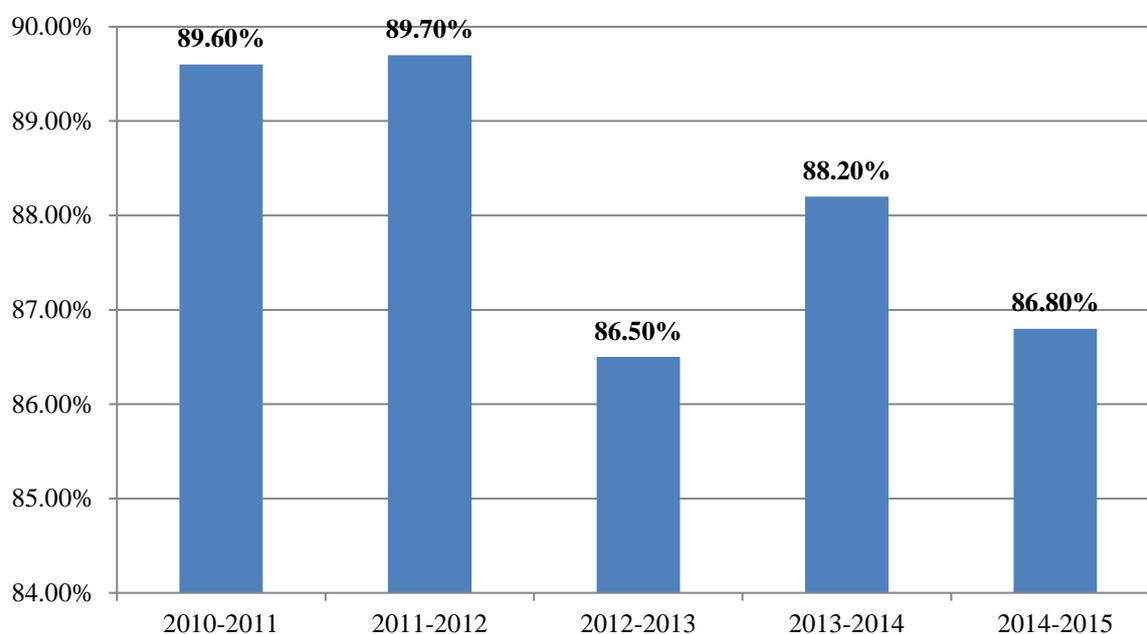
1.2.1 I modelli di governance del calcio italiano

L'analisi dei modelli gestionali e di controllo delle società calcistiche italiane è fondamentale per capire quali sono le conseguenze sulle dimensioni economiche, organizzative e sportive.

Per quanto riguarda il numero di soci, nel 2015 due squadre del campionato italiano di Serie A avevano un unico socio, mentre le restanti diciotto ne avevano una pluralità, di queste, in ben diciannove, più del 50%

delle azioni era appannaggio di un unico socio. La percentuale media di controllo dell'azionista principale tra il 2010 e il 2015 è scesa di circa del 3%, mantenendosi sempre oltre l'86%.

Percentuale media di controllo dell'azionista di riferimento



fonte: dati AIDA (Bureau Van Dijk). Rielaborazione Centro Studi FIGC. dati aggiornati al 30 giugno 201

Il grafico evidenzia come il modello di governance maggiormente usato in Italia sia quello dell'unico azionista o di pochi azionisti. Si tratta di un modello organizzativo chiuso, in quanto il potere decisionale è nella mani di una sola persona o di pochissimi soggetti, che, in caso di prevalenza di interessi economici piuttosto che sportivi, il rischio per la società potrebbe configurarsi nell'abbandono alle prime difficoltà. In Italia, si sono ottenuti i maggiori successi in campo internazionale, quando i cosiddetti "Presidenti-mecenati" investivano ingenti somme di denaro, ma questo modello con l'evoluzione del calcio si sta rivelando inadatto, i costi aumentano sempre più dei ricavi e le perdite difficilmente riescono ad essere coperte dal Presidente.

Un modello aperto, come quello dell'azionariato popolare, potrebbe garantire alle Società ampi margini di sviluppo economico, coinvolgendo diversi soggetti come tifosi o società esterne disposte ad investire nel club. Esempi virtuosi di un modello aperto sono quelli tedeschi, come il caso dell'Amburgo, dove i tifosi possono discutere con la Dirigenza per stabilire la strategia da adottare, o come l'esempio del Bayern Monaco che ha deciso di adottare l'azionariato popolare, il 75% capitale della squadra bavarese difatti è in possesso dell'Associazione Sportiva, composta da oltre 180mila soci, mentre il restante 25% è stato ceduto all'Adidas, all'Allianz e all'Audi, le quali sono diventate partner commerciali.

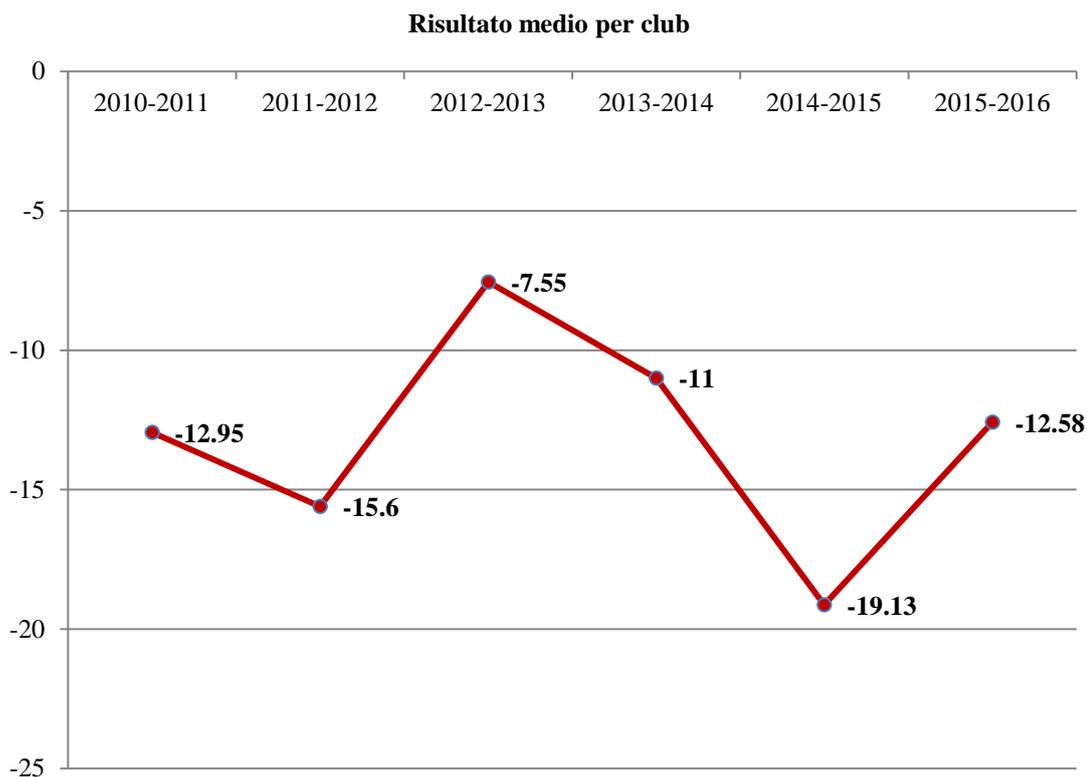
1.3 I risultati economici della Serie A

Ormai da diversi anni le Società del Campionato Italiano, con difficoltà, riescono a chiudere il bilancio in pareggio. Il risultato netto della Serie A dalla Stagione 2010-2011 alla Stagione 2015-2016 è sempre stato negativo. Il risultato peggiore è stato quello della Stagione 2014-2015, dove la perdita è stata di 363 milioni di Euro.

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Ricavi da gare	201,30	199,00	184,70	200,00	217,20	203,67
Ricavi commerciali	334,90	365,70	378,50	368,30	324,80	383,69
Ricavi da diritti tv	949,70	990,10	1.090,50	1.089,50	1.091,90	1.159,01
Altri ricavi	151,20	127,70	140,80	142,50	205,50	203,73
RICAVI OPERATIVI	1.637,10	1.682,50	1.794,50	1.800,30	1.839,40	1.950,10
Plusvalenze e incasso prestiti	401,60	442,00	483,70	466,60	366,70	448,66
RICAVI TOTALI	2.038,70	2.124,50	2.278,20	2.266,90	2.206,10	2.398,76
Costo del personale	-1.174,70	-1.188,80	-1.158,00	-1.225,40	-1.251,20	-1.132,19
Ammortamenti imm. Immateriali	-458,60	-497,70	-515,60	-513,80	-499,40	-499,15
Ammortamenti imm. Materiali	-20,30	-15,40	-18,10	-16,60	-14,60	-15,44
Altri costi	-552,40	-589,60	-625,60	-659,60	-670,50	-569,55
Minusvalenze e costo prestiti	-69,20	-58,00	-59,10	-39,30	-27,30	-119,55
Proventi/oneri finanziari	-18,40	-61,00	-53,30	-60,10	-66,90	-81,52
Rettifiche di valore attività finanziarie	-0,30	-0,60	-0,10	-9,70	-11,00	-17,62
Imposte	-24,10	-16,10	-41,30	-22,80	-23,70	-20,72
COSTI TOTALI	-2.318,00	-2.427,20	-2.471,10	-2.547,30	-2.564,60	-2.677,13
RICAVI - COSTI	-279,30	-302,70	-192,90	-280,40	-358,50	-278,37
Proventi/oneri straordinari	20,30	-9,20	42,00	60,50	-5,00	26,82
RISULTATO NETTO	-259,00	-311,90	-150,90	-219,90	-363,50	-251,56
Campione analizzato	20 su 20	20 su 20	20 su 20	20 su 20	19 su 20	20 su 20

Fonte: Rielaborazione Calcio e Finanza su dati FIGC/Deloitte e bilanci societari dati in milione di euro

Analizzando i bilanci di chiusura al 31/12/2015 delle Società calcistiche si evince come i ricavi totali dei Club, nella stagione 2015-2016, sono stati di quasi 2,4 miliardi, in aumento di circa 200 milioni, rispetto alla stagione precedente, dove però erano stati analizzati solo 19 bilanci a causa del fallimento del Parma, mentre i costi sono aumentati del 4,3%, passando dai 2,56 miliardi ai 2,68 miliardi.



Fonte: dati FIGC dati in milioni di euro

I risultati medi per club nelle ultime sei stagioni sportive sono sempre stati negativi, in particolare nelle stagioni 2013-2014 e 2014-2015 il risultato medio è peggiorato rispettivamente del 46% e del 74%, mentre nelle stagione 2012-2013, il risultato medio è diminuito del 50%, e nel 2015-2016 è diminuito del 34 %, diminuzioni dovute all'aumento dei ricavi da diritti tv nel 2012 e nel 2015.

1.3.1 I costi della Serie A

Il calcio si differenzia da altri settori economici per i notevoli costi, una società per poter svolgere la propria attività ha bisogno di un ingente numero di capitale. Possiamo distinguere i costi in 4 grandi voci:

- **Spese legate all'attività sportiva:** sono le spese collegate all'acquisto dei calciatori e ai loro stipendi, rientrano in questa categoria anche i costi per il pagamento dello staff tecnico.

- **Spese per le infrastrutture:** sono i costi per la costruzione e il mantenimento dello stadio e delle strutture di allenamento.
- **Spese commerciali:** queste tipologia di spese riguardano l'organizzazione dei negozi commerciali dei club, come i punti vendita ufficiali o le strutture turistiche.
- **Spese di varia natura:** rientrano in questa voce i costi legali e amministrativi, i costi per le trasferte e la quota fiscale da versare allo Stato.

In Italia i costi sono in costante aumento, nell'ultima stagione i costi in Serie A sono stati ripartiti in questo modo:

Costi Serie A 2015/2016		
Costo personale	1.132,19 milioni	46,1%
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	499,15 milioni	20,3%
Ammortamento immobilizzazioni materiale	15,44 milioni	0,6%
Altri costi	569,55 milioni	23,2%
Minusvalenze e costo prestiti	119,55 milioni	4,9%
Oneri finanziari	81,52 milioni	3,3%
Rettifiche attività finanziarie	17,62 milioni	0,7%
Imposte	20,72 milioni	0,8%
Totale	2.455,64 milioni	

Fonte: dati FIGC

Le spesa più gravosa è rappresentata dal “costo del personale”, che vale il 46,1%, successivamente vi sono le voci “altri costi” e “ammortamento immobilizzazione immateriale”, con un valore rispettivo del 23,2% e del 20,3 %.

Sappiamo che per una Società calcistica le spese maggiori sono rappresentati dai costi del personale, infatti per poter accontentare i proprio tifosi, ogni anno i Club cercano di acquistare i migliori giocatori. Per motivi

contabili le Società decidono di dividere il costo del giocatore in quote su diversi esercizi, tramite la tecnica dell'ammortamento.

Negli ultimi vent'anni i costi dei giocatori sono aumentati in maniera progressiva, questa crescita è dovuta principalmente a due motivi: il primo, legato alla Sentenza Bosman del 1995, che permette ai calciatori di trasferirsi senza spese una volta concluso il contratto con una società. Ciò ha sicuramente aumentato il potere contrattuale dei giocatori, infatti le società, per evitare il passaggio a parametro zero dei calciatori, sono state spinte ad offrire ingaggi sempre più alti e contratti di durata maggiore. Il secondo motivo è dovuto all'aumento degli impegni delle squadre, le quali sono state costrette ad ingrandire il numero della rosa, facendo aumentare le spese degli ingaggi. Per fronteggiare l'aumento dei costi del personale, le società hanno adottato diverse tecniche, come l'inserimento in prima squadra dei calciatori provenienti dal settore giovanile, o come l'utilizzo dei contratti ad incentivo, composti da una parte fissa e da una variabile in base ai risultati personali e di squadra.

1.3.2 Le fonti di ricavo della Serie A

Essendo diventato il calcio un settore economico, le società prestano attenzione non solo ai risultati sportivi ma anche a quelli economici. Per i grandi club è diventato fondamentale ampliare le proprie fonti di ricavo, ottenendo un equilibrio economico-finanziario di lungo periodo. Nel calcio possiamo distinguere 3 macro-aree di ricavi:

- **I diritti multimediali:** ovvero i ricavi derivanti dalla cessione dei diritti televisivi e della nuove tecnologie. Dagli anni ottanta i diritti multimediali hanno rivoluzionato il mondo del calcio, permettendo ai club di aumentare le proprie risorse finanziarie, inoltre grazie alla televisione e alle radio, che hanno abbattuto i confini geografici, è stato possibile per le società aumentare il numero dei propri tifosi. Oggi possiamo distinguere due tipi di diritti multimediali: quelli innovativi, che riguardano la trasmissione delle partite con l'utilizzo delle nuove tecnologie, e quelli tradizionali, come la Tv o la radio. In Italia fino agli anni Novanta, gli italiani erano abituati a seguire il calcio con la trasmissione radiofonica *Tutto il calcio minuto per minuto*, successivamente grazie all'avvento delle *Pay tv* il modo di guardare il calcio è cambiato radicalmente e dal 1996 tutte le partite della Serie A sono fruibili, consentendo ai club di vendere i propri diritti televisivi a prezzi altissimi. Inoltre oggi molti club hanno creato una propria piattaforma televisiva, trasmettendo ogni giorno notizie sulla squadra.

La vendita dei diritti televisivi in Italia è regolata dalla Legge Melandri – Gentiloni, entrata in vigore nel 2009, essa prevede la vendita collettiva dei diritti con l'obiettivo di rendere la Serie A più

equilibrata. I proventi vengono divisi in questo modo: 40% in parti uguali, 30% in base ai risultati sportivi e il restante 30% secondo il bacino d'utenza. In quasi tutti i maggiori Campionati Europei viene usata la vendita collettiva dei diritti televisivi, solo in Spagna la vendita avviene in maniera individuale, creando un forte squilibrio fra le squadre al vertice e quelle minori.

- **Le attività commerciali:** questa macro-area comprende le varie attività di merchandising e le sponsorizzazioni. Per merchandising si intende la commercializzazione, tramite il logo o il nome della società, dei prodotti che possono essere collegati al calcio. I club inglesi sono riusciti negli anni ad aumentare questa tipologia di ricavi, grazie al numero di tifosi sparsi nel mondo, i quali sono disposti a sborsare ingenti somme per gli articoli sportivi della propria squadra. In Italia il merchandising sportivo non produce ricavi importanti come quello inglese, sia perché le società italiane non sono riuscite a sconfiggere il problema delle duplicazioni illegali, sia per un fattore culturale, infatti nel nostro paese i consumatori preferiscono spendere di più per i capi di alta moda che per prodotti della propria squadra.

Anche le sponsorizzazioni nel calcio moderno risultano essere sempre più notevoli, crescono sempre di più le imprese commerciali che vogliono legare il proprio nome a quello di un club calcistico per aumentare i destinatari del messaggio e per legare il proprio brand ai valori positivi dello sport. Grazie alle varie sponsorizzazioni i Club attingono a diverse risorse finanziarie: il Main Sponsor, ovvero lo Sponsor Ufficiale della squadra che comparirà sulla divisa di gioco, lo Sponsor Tecnico, che fornisce il materiale tecnico e infine gli Sponsor Istituzionali, i quali legano il proprio nome al Club.

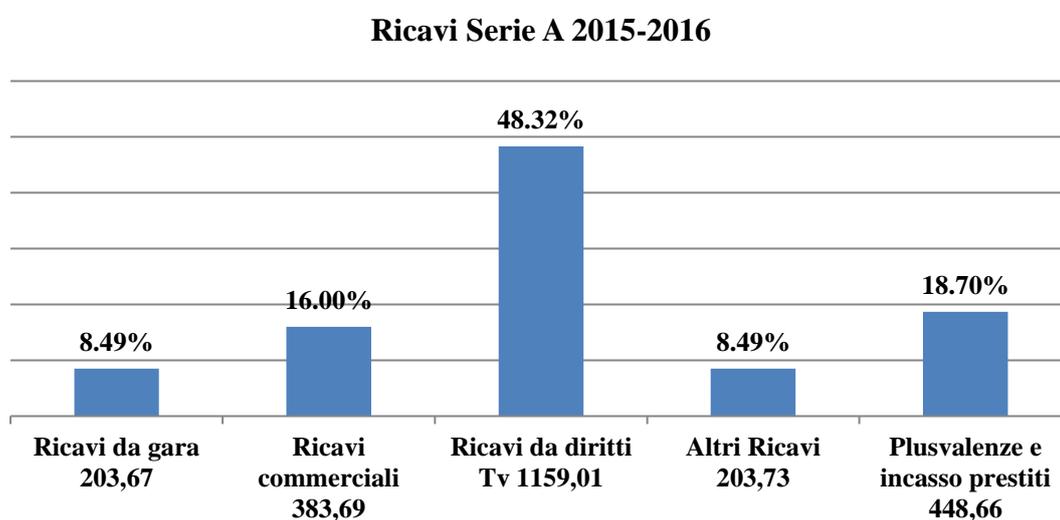
La più moderna fonte di sponsorizzazione è quella del Naming Rights, attraverso la quale il club cede ad una grande impresa il diritto di associare il proprio nome allo stadio, basti pensare alla Società Allianz, che ha deciso di investire nel Calcio proprio grazie al Naming Rights, sono infatti 6 gli Stadi che hanno aggiunto la denominazione "Allianz", come l'Allianz Arena di Monaco di Baviera, l'Allianz Riviera di Nizza e dalla stagione 2017/2018 anche lo stadio italiano della Juventus prenderà la denominazione della società di servizi finanziari.

A livello commerciale il Campionato Europeo che riesce a produrre i maggiori ricavi è quello tedesco, sono diverse le Società che hanno deciso di investire nella Bundesliga, sia con l'acquisizione di quote societarie sia con la stipula di contratti di sponsorizzazione.

- **I matchday revenues:** i guadagni che la società ottiene in occasione delle partite casalinghe della squadra. Possiamo distinguere tre diverse tipologie di ricavi derivanti dall'utilizzo diretto dello stadio: la prima fonte di ricavo è data dalla vendita dei biglietti e degli abbonamenti, seguono i ricavi

derivanti dalla gestione dei servizi per la vendita di bevande e cibi; infine ci sono le Hospitality Areas, locali messi a disposizione dalla Società alle Aziende partner per lo svolgimento di riunioni.

Nell'ultima stagione calcistica italiana i ricavi sono stati superiori ai 2,3 miliardi. I ricavi nelle ultime sei stagioni sono aumentati di circa 300 milioni di euro, con una crescita del 17,6%, si tratta di un aumento lento rispetto alle altre leghe, in Germania dal 2013 al 2016 il fatturato è aumentato del 33%. Nell'ultima stagione la voce dei ricavi più importante per i club italiani è stata quella dei diritti tv, che hanno avuto un peso del 48,32% sui ricavi operativi, mentre i ricavi da gare si sono fermati all'8,49%, confrontando la situazione tedesca con quella italiana, in Germania la voce dei ricavi da diritti tv vale il 28,7% e i ricavi da gara valgono invece il 16%.



Fonte: dati FIGC dati in milioni di euro

1.4 La crisi del calcio italiano e gli stadi vuoti

Dall'analisi dei conti economici risulta evidente come da diversi anni le Società calcistiche italiane non riescano a chiudere il bilancio in pareggio. Un altro grave problema del calcio italiano è l'allontanamento dei tifosi dallo stadio, nella stagione passata le prime giornate del campionato hanno evidenziato questo fenomeno.

Spettatori Serie A 2016 - 2017	
Atalanta	14865
Bologna	18034
Cagliari	14081
Chievo	13667
Crotone	618
Empoli	10426
Fiorentina	29816
Genoa	21355
Inter	53095
Juventus	39551
Lazio	19367
Milan	29609
Napoli	22752
Palermo	16978
Pescara	16083
Roma	29809
Sampdoria	18949
Sassuolo	9516
Torino	18599
Udinese	15235
Media	20620
% riempimento	33,78%

Fonte: Rielaborazione Eurosport dati FIGC

Confrontando la Serie A con i 3 maggiori campionati europei, risulta ancora più evidente il problema degli stadi vuoti in Italia.

Spettatori Premier League 2016 - 2017	
Manchester United	75276
Arsenal	60007
West Ham	56940
Manchester City	54235
Liverpool	53092
Chelsea	41547
Sunderland	41226
Everton	39226
Leicester City	31803
Middlesbrough	31788
Tottenham	31425
Southampton	30242
Stoke City	27495
Crystal Palace	23924
West Bromwich	23184
Hull City	22347
Watford	20752
Swansea City	20634
Burnley	19748
Bournemouth	11276
Media	35808
% riempimento	95,52%

Fonte: Eurosport

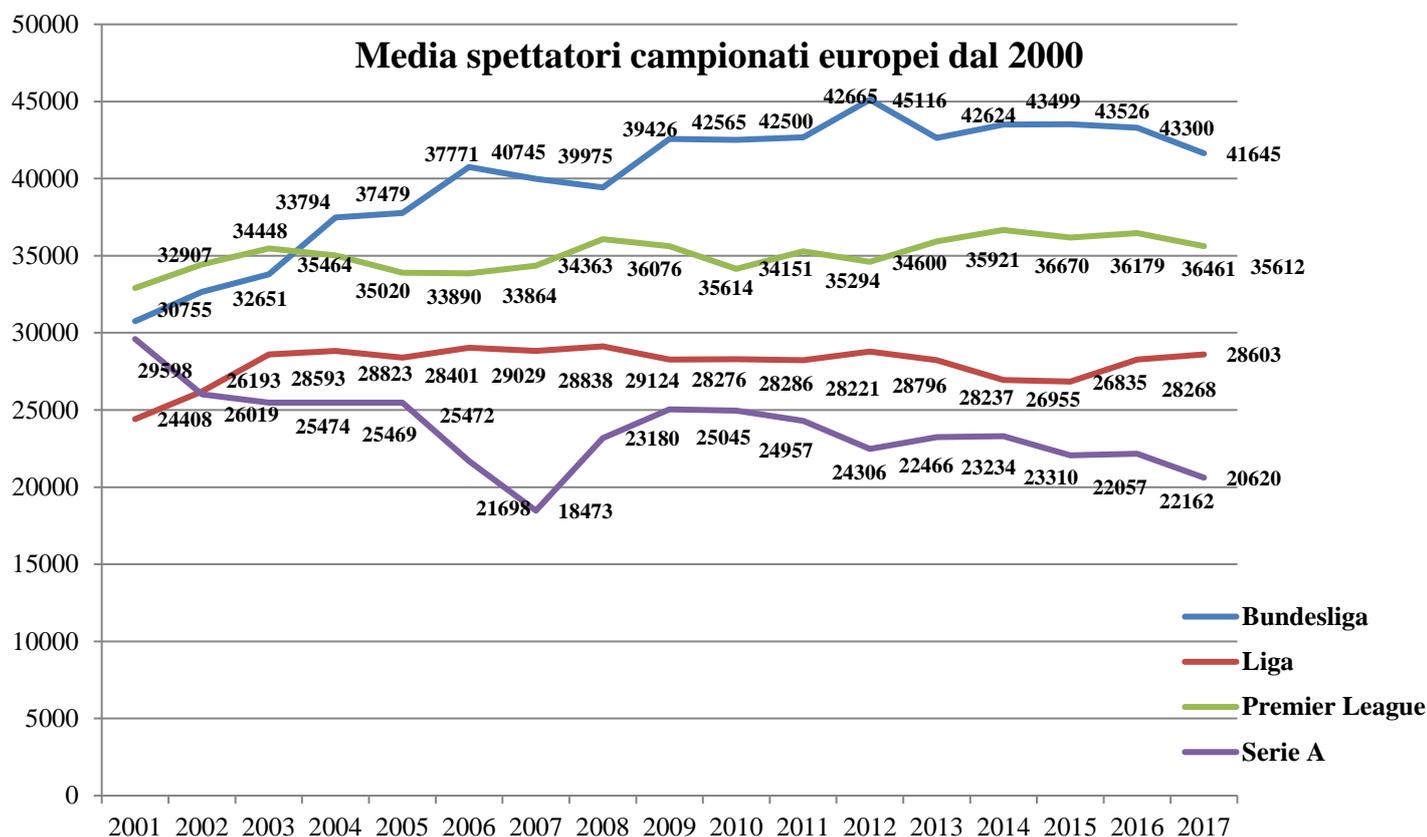
Spettatori Liga 2016 - 2017	
FCBarcelona	76463
Real Madrid CF	67533
Athletic Bilbao	43229
Atletico Madrid	42632
Valencia CF	37386
Betis Siviglia	35890
Siviglia FC	33854
SportingGijón	24707
Malaga CF	24389
Deportivo La Coruna	22511
Espanyol	21257
Las Palmas	20112
Real Sociedad	19181
Villarreal CF	18584
Celta de Vigo	17385
Alaves	16487
Osasuna	15326
Granada	15196
Leganes	10846
Eibar	4494
Media	28373
% riempimento	73,37%

Fonte: Eurosport

Spettatori Bundesliga2016 - 2017	
Bayern Monaco	75006
Borussia Dortmund	81173
FcSchalke 04	61806
Amburgo SV	53368
BorussiaMonchengladbach	52103
Herta Berlino	49518
FC Colonia	48567
Eintracht Francoforte	45000
RB Lipsia	40413
Werder Brema	38897
Wolfsburg	28314
Bayer Leverkusen	28172
FC Ausburg	26800
Hoffenheim	25590
Friburgo	24000
Mainz 05	26341
SV Darmstadt	16600
FC Ingolstadt	14068
Media	40874
% riempimento	91,73%

Fonte: Eurosport

Mentre in Inghilterra e in Germania la percentuale del riempimento degli stadi supera il 90%, nel nostro Campionato, è appena del 33%. Non si tratta di un fenomeno nuovo per il Calcio italiano, infatti la media degli spettatori in Italia negli ultimi anni ha subito diverse diminuzioni.



Fonte: European-football-statistics

Il grafico mostra come il problema degli stadi vuoti in Italia non sia un problema recente, infatti da diversi anni la media degli spettatori nel resto d'Europa è ampiamente superiore a quella italiana. Mentre in Germania e in Inghilterra, nonostante l'era delle Pay tv, gli stadi vengono riempiti, in Italia nella maggior parte dei casi gli impianti sportivi restano semivuoti.

Diverse sono le cause dell'abbandono dei tifosi italiani dagli stadi, una prima è sicuramente la scarsa competitività del campionato italiano, da diversi anni la Serie A è dominata da un'unica squadra, l'Fc Juventus, la società piemontese grazie a numerosi investimenti, esempio la costruzione dello stadio di proprietà, sta aumentando ogni anno il gap tecnico ed economico con le altre società della massima serie italiana; un'altra causa è la scarsa credibilità dovuta ai numerosi scandali che hanno investito il calcio

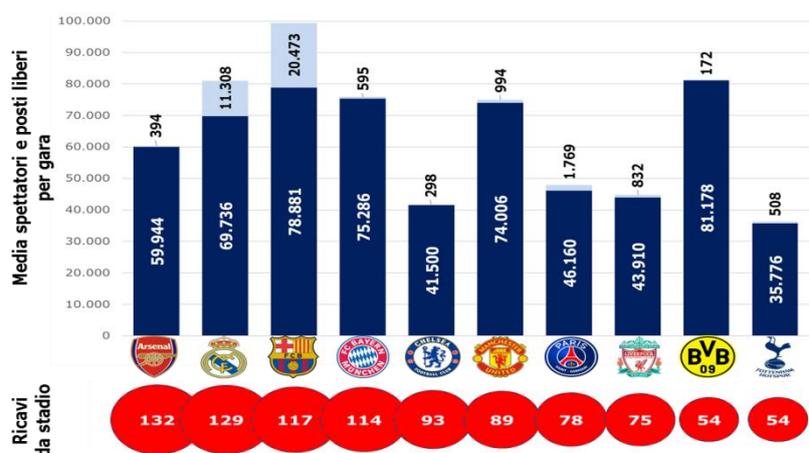
italiano, come lo scandalo “Calciopoli” nel 2006 e lo scandalo “Dirty Soccer” degli ultimi anni; ma la causa principale è legata alle condizioni degli impianti sportivi italiani. Analizzando gli stadi italiani e in particolare l’anno di costruzione, solo uno stadio è stato costruito dopo il 2000 mentre tutti gli altri impianti sono stati costruiti nella seconda metà degli 90’, situazione diversa rispetto a quella inglese, dove 7 stadi sono stati costruiti dopo il 2000, e a quella tedesca, dove ben 11 stadi sono stati inaugurati nel nuovo millennio. Questo dimostra come le Società italiane siano incapaci di dotarsi di strutture all’avanguardia, che permetterebbero al tifoso di avere una esperienza allo stadio che va oltre la semplice visione della partita. Attualmente in Italia solo 3 Società possiedono uno stadio di proprietà e anche in questo caso il confronto con i maggiori campionati europei, vede l’Italia uscire sconfitta, in Inghilterra su 20 squadre che partecipano alla Premier League ben 16 hanno uno stadio di proprietà, in Germania sono 10 le squadre con una struttura propria e in Spagna sono invece 7. Uno stadio di proprietà porterebbe le società ad avere piena autonomia nella gestione dell’impianto e negli investimenti degli assests dello stadio, ma in Italia le società sono disinteressate nel realizzare investimenti nello stadio, in quanto la maggior parte di esse giocano in impianti non di proprietà ma solo ceduti in concessione da parte dei Comuni. Non c’è da stupirsi quindi se un tifoso italiano preferisca guardare la partita comodamente da casa piuttosto che recarsi in uno stadio obsoleto e scomodo. Solo adesso molte Società italiane stanno comprendendo l’importanza di investire nello stadio per poter riavvicinare i tifosi allo stadio e quindi aumentare i ricavi da stadio, che come abbiamo già visto valgono solo l’8% dei ricavi generali.

Sono tante le regole che una società deve seguire per la costruzione dell’impianto, in quanto non basta avere uno stadio di proprietà per risolvere i problemi di affluenza e quindi aumentare i ricavi. Una prima regola da seguire è quella della dimensione dell’impianto, infatti non avrebbe senso costruire uno stadio da 90mila posti per poi riempirlo solo in poche occasioni, è fondamentale quindi da un punto di vista economico valutare il giusto “sizing” dello stadio in modo da massimizzare i profitti, uno stadio “oversize” per esempio potrebbe portare al problema dei posti vuoti e all’abbassamento del costo del biglietto. Allo stesso tempo per poter competere a livello europeo è fondamentale avere uno stadio di dimensioni maggiori, infatti se la Juventus domina il panorama italiano per percentuale di riempimento, ovvero il 93,2 %, per media spettatori l’Inter e il Napoli la superano grazie agli stadi con una capienza maggiore.

Squadra	Tot. Spettatori	Partite	Media	Capienza	% Capienza
Fiorentina	545,947	19	28,734	46,389	61.9%
Inter	865,226	19	45,538	81,277	56.0%
Juventus	734,580	19	38,662	41,475	93.2%
Milan	719,352	19	37,861	81,277	46.6%
Napoli	736,434	19	38,760	60,240	64.3%
Roma	668,449	19	35,182	68,530	51.3%

Fonte: dati FIGC, Rielaborazione Calcio e Finanza

Delle top10 squadre per ricavi, solo il Tottenham possiede uno stadio con una capienza minore rispetto lo Juventus Stadium. La media della capienza degli impianti delle dieci migliori squadre europee per ricavi è di 64372 e la media di posti rimasti vuoti è di 3734, questo dimostra come più uno stadio è pieno, più la media degli spettatori sarà elevata, più alto sarà il prezzo medio del biglietto.



Fonte: Elaborazione Calcio e Finanza

Ovviamente uno stadio di dimensioni maggiori comporta numerosi investimenti e costi di gestione, ma allo stesso tempo comporta introiti migliori.

Oltre alle dimensioni dello stadio una società deve capire quali sono le esigenze del tifoso, aumentando i servizi offerti e migliorando l'esperienza nella struttura. Per migliorare il servizio le società potrebbero seguire le regole del "servicescape", ovvero l'ambiente fisico in cui si offre il servizio, e in particolare un aiuto potrebbe essere quello teorizzato dagli studiosi Bitner e Kotler o ancora più specifico per lo sport grazie agli studi di Wakefield, Blodgett e Sloan.

CAPITOLO 2 IL MARKETING ESPERIENZIALE

2.1 Il marketing esperienziale nello sport

Negli ultimi anni lo sport ha subito una trasformazione diventando sempre più un business, nonostante ciò l'emozione continua ad essere fondamentale per poter coinvolgere sempre più praticanti e tifosi. In Italia tuttavia le società sportive non sono orientate ad un approccio di marketing experience, ma si concentrano esclusivamente sulla gestione tecnica e sulle attività di finanziamento, senza riuscire a sfruttare le potenzialità derivanti dalla spettacolarità degli eventi legati allo sport. Negli altri paesi la maggior parte delle società è invece concentrata sull'aspetto emozionale, creando un vantaggio competitivo e riuscendo a realizzare un rapporto personale e profondo con il proprio target di riferimento. L'esperienza da un punto di vista economico è stata elaborata da Pine e Gilmore i quali hanno sostenuto che le imprese sportive per creare un vantaggio competitivo “dovrebbero produrre emozioni, ovvero una sorta di nuova categoria di offerta che può essere lanciata sul mercato”.

Gli elementi chiave dell' experience marketing sono:

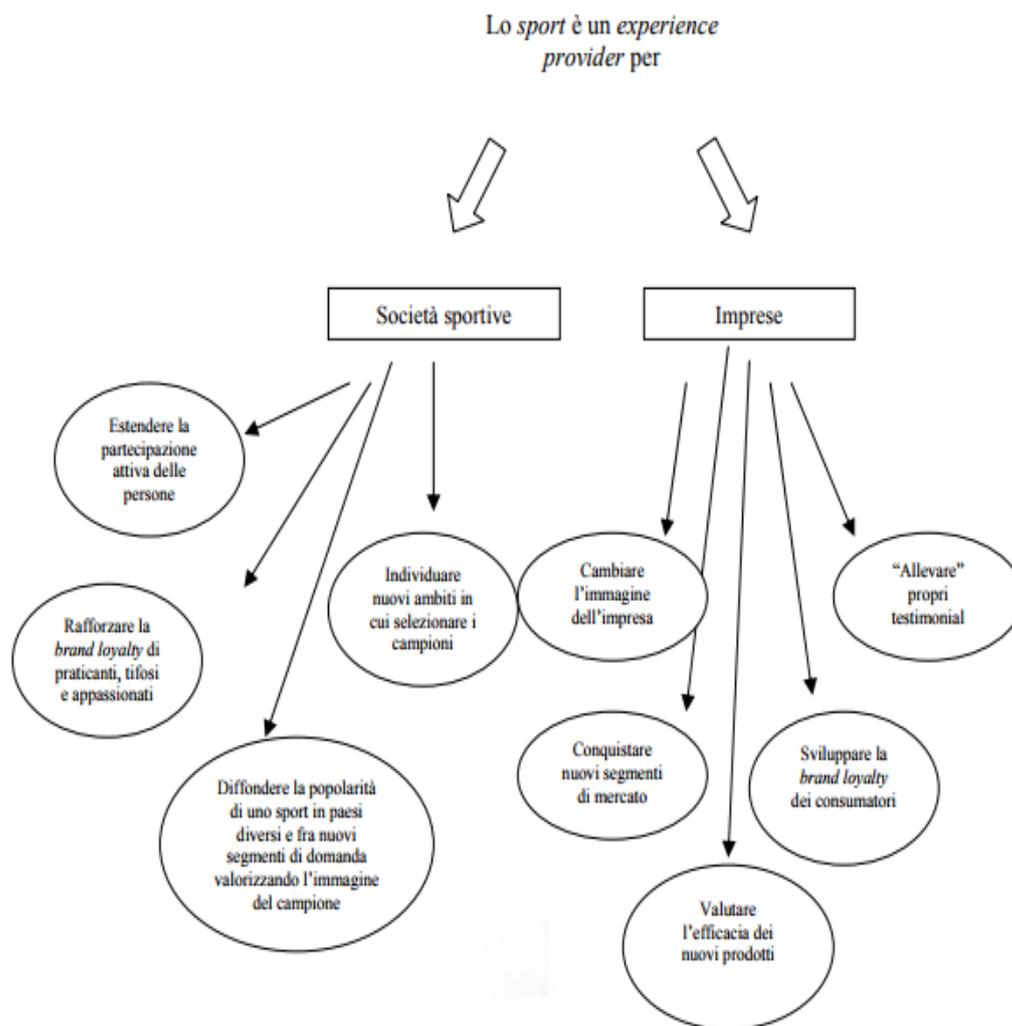
- **Il coinvolgimento dell'utente:** non si deve solo intrattenere il target, ma è necessario “far emergere le persone nell'attività, nelle immagini, nei suoni e negli odori che le circondano” (Pine e Gilmore), in modo da far vivere l'esperienza sia fisicamente che a livello sensoriale.
- **La facoltà di autodeterminazione:** secondo Prahalad e Ramaswamy tra chi offre l'esperienza e vive l'esperienza deve esserci un'interazione, in particolare il target diventa produttore dell'esperienza insieme all'impresa, per un servizio è fondamentale quindi che il consumatore sia una parte integrante del processo di fornitura. Nel caso di uno spettacolo sportivo, il coinvolgimento del pubblico presente assume un ruolo primario nella realizzazione dell'evento e può addirittura influire sul risultato, per esempio l'esito e la prosecuzione di una partita possono essere influenzati dal comportamento degli spettatori.
- **La rilevanza del valore simbolico:** ovvero i benefici sociali derivanti dal servizio, sempre prendendo come esempio quello del calcio, i tifosi di una certa squadra hanno il forte bisogno di far gruppo, identificarsi con i colori sociali della loro squadra del cuore. Durante le partite infatti i sostenitori si sentono parte di una grande famiglia.
- **Le diverse funzioni del prodotto/servizio:** è necessario arricchire l'esperienza di consumo “integrando prodotti e servizi con attributi aggiuntivi per differenziare la propria offerta e favorire la fidelizzazione degli utenti” (Resciniti). Per poter fidelizzare il proprio target è necessario offrire dei servizi aggiuntivi come il confort degli impianti o la creazione di punti di ristoro. A differenza di altri settori economici, quello sportivo è caratterizzato da un processo produttivo non predeterminato,

composto da elementi tangibili, come le divise di gioco o la squadra stessa, e da elementi intangibili, come la soddisfazione e l'emozione dei tifosi. Proprio la combinazione fra i due elementi causa l'imprevedibilità del risultato fissato dalla società, la quale ha un rischio in ogni singolo evento sportivo, diventa quindi fondamentale per le società sportive estendere i propri servizi, estensione che inoltre può aiutare la società a diversificare i propri introiti, come per esempio la costruzione di un nuovo stadio o attraverso politiche di merchandising.

- **La centralità dello spazio dove avviene l'esperienza:** il luogo dove avviene l'evento sportivo è un elemento fondamentale del marketing esperienziale. Pine e Gilmore sostengono che "le imprese dovrebbero creare luoghi avvincenti all'interno dei quali i consumatori possano immergersi", infatti l'esperienza sportiva può avvenire sia in luoghi reali che virtuali. Per quanto riguarda i luoghi reali, come i palazzetti o gli stadi, sono una variabile indispensabile per il marketing mix delle società sportive, infatti dalla soddisfazione e quindi dalla presenza dei tifosi dipende gran parte degli incassi del club sportivo. Oltre al luogo fisico dove viene erogato il servizio esistono ulteriori spazi come quelli virtuali, esempio lampante sono i siti web, attraverso i quali è possibile far vivere un'esperienza coinvolgente ed emozionale simile a quella provata durante il match. Anche i luoghi di distribuzione possono essere sfruttati per far vivere un'esperienza al tifoso, i punti vendita di un club assumono la valenza di un concept store, in cui tutto gira attorno ad un unico tema, ovvero quello della squadra.

2.1.1 Il marketing esperienziale per le società sportive

Nel settore sportivo sia le imprese, come i numerosi brand sportivi, sia società sportive utilizzano le tecniche di experience marketing per “far sperimentare a praticanti, appassionati e consumatori sensazioni associate al prodotto e al suo marchio” (Codeluppi).



Fonte : Zagnoli e Radicchi “Il marketing esperienziale nello sport”

Creare delle esperienze per i tifosi consente alle società sportive di:

- **Rafforzare la brand loyalty:** mentre nel passato il marchio di un club sportivo si promuoveva solo grazie ai successi sportivi, adesso l'aumento degli interessi economici attorno al club, porta le società ad attivare nuove tecniche di marketing finalizzate allo sviluppo della brand image, esempi di strategie in tal senso sono lo sviluppo del merchandising e la creazione di impianti sportivi multifunzionali.
- **Estendere la partecipazione:** grazie alle esperienze prodotte dalle società sportive è possibile far aumentare sia la partecipazione del tifoso alla partita o ad eventi collegati al club, sia stimolare la diffusione della pratica sportiva.
- **Individuare nuovi ambiti in cui selezionare nuovi campioni:** gli eventi che coinvolgono ragazzi e atleti permettono alle società di creare nuove fonti di approvvigionamento.
- **Diffondere la popolarità della società in nuovi paesi e segmenti di mercato:** diverse federazioni organizzano le proprie competizioni in paesi esteri per aumentare il brand e la popolarità. Negli ultimi anni la Federazione Italiana Gioco Calcio ha organizzato la finale di Supercoppa Italiana in paesi esteri, come la Cina e il Qatar.

2.1.2 Le tipologie di marketing esperienziale

Tipologie di esperienza	Attori dell'esperienza	Dimensioni di marketing esperienziale nello sport
Esperienze offerte attraverso i servizi aggiuntivi	- Società sportive - Istituzioni - Sponsor - Partner privati (banche, imprese industriali, ecc.)	- coinvolgimento emozionale - esperienze memorabile e tangibile - plurifunzionalità dell'impianto - esperienza multidimensionale dentro e attorno all'impianto
Esperienze sportive dirette e mediate nei luoghi di distribuzione e vendita	- Catene distributive - Gestori di Internet service provider - Imprese high tech - Fornitori di abbigliamento e calzature sportive - Campioni	- <i>pratica sportiva</i> - coinvolgimento emotivo (identificazione con il campione) - <i>interattività</i> - centralità del "luogo" di distribuzione
Esperienze virtuali (telefonia mobile, Internet)	- Gestori di service provider e servizi di telefonia mobile, motori di ricerca - Imprese - Società sportive - Produttori di abbigliamento sportivo	- coinvolgimento mentale e cognitivo con i media - "co-produzione" <i>interattiva</i> - <i>esperienza virtuale</i> - condivisione fra diversi utenti
Esperienze sportive non competitive (reali e virtuali)	- Società sportive - Produttori di attrezzature per lo sport - Gestori di service provider	- <i>partecipazione diretta</i> - coinvolgimento emozionale
Esperienze a latere di manifestazioni sportive principali (reali e virtuali)	- Produttori di beni di largo consumo (alimentari e bevande) - Imprese high tech - Sponsor	- induzione alla <i>pratica sportiva amatoriale</i> - coinvolgimento emotivo
Esperienze di <i>pratica sportiva</i>	- Imprese - Fornitori di abbigliamento e attrezzature sportive	- <i>pratica sportiva competitiva</i> - partecipazione <i>emozionale</i> - coinvolgimento <i>cognitivo</i> - apprendimento <i>tecnico-sportivo</i>
Parco a tema	- Società sportive - Imprese industriali - Istituzioni - Sponsor - Società di investimento	- coinvolgimento <i>emozionale</i> (intrattenimento) - apprendimento e sperimentazione - <i>esperienza ad offerta permanente</i> (supera la temporaneità dell'evento) - <i>attrattiva turistica</i>

Fonte: Zagnoli e Radicchi "Il marketing esperienziale nello sport"

La tabella costruita da Zagnoli e Radicchi ha lo scopo di classificare i vari esempi di marketing esperienziale nel settore sportivo. Un'impresa sportiva per poter attuare le strategie di experience marketing necessita di una molteplicità di risorse (umane, tecnologiche, impiantistiche) e di competenze, data l'elevata complessità organizzativa delle società sportive è necessaria una collaborazione tra chi domanda e chi offre lo sport per poter creare delle esperienze sportive. Dalla tabella si nota che esistono diverse tipologie di esperienze che si distinguono sia per le dimensioni che per l'elevata complessità delle relazioni fra i protagonisti dell'esperienza stessa. Le imprese e naturalmente anche quelle sportive “tendono ad aumentare il proprio portfolio di esperienze” (Pine e Gilmore) e proprio per questo motivo le esperienze non devono essere considerate isolate.

Per le società sportive sono diverse le tipologie di esperienze che possono essere offerte ai tifosi:

- **Le esperienze virtuali:** grazie a Internet è possibile coinvolgere ancora di più il tifoso con la squadra e con il singolo evento sportivo. Ottimo esempio è dato dal club inglese del Manchester United che ha creato sul proprio sito web una sezione dedicata ai video della partita, attraverso la quale i tifosi possono accedere a diversi contenuti, come le azioni salienti del match o le interviste dei giocatori, ed inoltre grazie alla chat possono commentare la partita con altri sostenitori, i quali si “sentono far parte di una tribù” (Cova). Le esperienze virtuali permettono al tifoso di partecipare in maniera diretta alla produzione dell'esperienza.
- **Le esperienze non competitive:** dopo gli eventi agonistici le squadre organizzano momenti di aggregazione con il rivale sportivo, specialmente nel rugby è consuetudine organizzare il cosiddetto Terzo Tempo, dove sia gli atleti sia i tifosi delle due squadre si ritrovano dopo la partita per socializzare, nel calcio il terzo tempo è stato introdotto dalla stagione 2009, ma in questo caso si tratta solo di un saluto fra gli atleti delle due squadre. Altra esperienza è data dai raduni, i quali permettono alle società di rafforzare la propria brand loyalty, si pensi ad esempio ai raduni estivi dei club calcistici in particolari località in cui è possibile assistere a eventi speciali che hanno come tema la presentazione della squadre e della nuova maglia da gioco.
- **Le esperienze a latere di manifestazioni sportive:** grazie alla natura competitiva e agonistica dello sport, le imprese partner della società sportiva hanno diversi momenti in cui possono creare delle esperienze da offrire agli appassionati di sport.
- **Le esperienze di pratica sportiva:** molte società permettono ai propri tifosi di partecipare ad eventi sportivi assieme ai loro campioni preferiti, l'iniziativa “La Notte Bianca di San Siro” organizzata in collaborazione tra Inter e Milan ha permesso ai sostenitori delle due squadre di Milano di poter scendere nel campo di gioco e di effettuare qualche passaggio con i loro beniamini.

- **Il parco a tema:** si tratta dell'esperienza più articolata da creare sia da un punto di vista delle relazioni che si creano con i vari attori sia da un punto di vista economico e strutturale per le società sportive. La prima scelta che la società deve effettuare è quella del luogo dove costruire il proprio parco a tema, gli studiosi Pine e Gilmore consigliano di collocare il parco in un luogo che si identifichi con l'impresa. Nel mondo del calcio molti club all'interno dello stadio hanno costruito un proprio museo, dove sono esposti tutti i trofei vinti, le maglie storiche e altri oggetti del club.
- **Le esperienze nei luoghi di distribuzione:** oltre alla realizzazione di punti tematici del club, diventa fondamentale l'organizzazione di eventi, che risultano essere una leva strategica per la società per poter coinvolgere il tifoso con il brand. Sia Adidas che Nike, i due colossi per quanto riguarda l'abbigliamento tecnico della squadre di calcio, organizzano negli store dei club incontri tra sostenitori e giocatori, proprio la partecipazione di quest'ultimi genera un coinvolgimento emozionale ai tifosi.
- **Le esperienze offerte tramite i servizi aggiuntivi:** tutti gli impianti sportivi permettono di ampliare l'esperienza del tifoso. Esistono diverse modalità che permettono di aumentare l'offerta, tra quelle più semplici vi è l'arricchimento dell'evento con diverse tecniche di intrattenimento come lotterie e spettacoli durante l'intervallo delle partite. Anche lo sponsor può aiutare la società ad aumentare l'esperienza vissuta dal tifoso e in alcuni casi inoltre esso diventa co-protagonista della produzione dell'esperienza. Nell'ottica esperienziale la gestione degli impianti sportivi può diventare un vantaggio competitivo per le società, si pensi ad esempio all'Amsterdam Arena, sede del club calcistico olandese Ajax, nello stadio tutti i posti sono a sedere ed inoltre sono presenti diversi skyboxes dove poter assistere agli incontri in maniera privilegiata. L'Amsterdam Arena inoltre si trova nelle vicinanze di Amsterdam Boulevard, area dedicata all'intrattenimento a 360°.

CAPITOLO 3: IL “SERVICESCAPE”

3.1 Definizione di “Servicescape”

A differenza dei prodotti, i servizi sono intangibili e proprio per questa ragione i consumatori per poter analizzare il servizio prima dell’acquisto e determinare la propria soddisfazione successivamente, si affidano a diversi elementi come il servicescape, ovvero l’ambiente fisico in cui le imprese esercitano la propria attività. Gli elementi del servicescape che influenzano i clienti si dividono in due categorie, quelli esterni all’ambiente di erogazione come le insegne o il design, e quelli interni all’ambiente come le attrezzature, i suoni, gli odori e la musica. Assieme al servicescape le imprese utilizzano altri elementi tangibili come l’abbigliamento dei dipendenti, la cancelleria e le più recenti forme di supporto fisico come le pagine web.

Servicescape	Altri elementi tangibili
<ul style="list-style-type: none">• Servicescape esterno<ul style="list-style-type: none">▪ Design esteriore▪ Insegne▪ Parcheggio▪ Paesaggio▪ Ambiente Circostante• Servicescape interno<ul style="list-style-type: none">▪ Struttura interna▪ Attrezzatura▪ Indicazioni▪ Layout▪ Qualità e temperatura dell’aria▪ Suoni e musica▪ Odori	<ul style="list-style-type: none">• Biglietti da visita• Cancelleria• Rapporti e documenti• Abbigliamento dei dipendenti• Uniformi• Opuscoli• Pagine Web

Fonte: Valerie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler, Enrico Bonetti “Marketing dei servizi” III° Edizione

3.1.1 Le tipologie di “Servicescape”

E’ importante definire quali saranno i soggetti che saranno coinvolti dal servicescape, è possibile distinguere tre tipologie di servicescape:

- **Self-service:** è il cliente che effettua la quasi totalità delle attività; esempi sono gli sportelli ATM, i cinema, i servizi on-line dove il servicescape deve attrarre l'utente ottimizzando gli obiettivi di marketing, rendendo allo stesso tempo tutto di facile impiego;
- **Servizi a distanza:** in questo tipo di servizi (telecomunicazioni, servizi di vendita su catalogo), è il dipendente, sulla base dei propri bisogni che stabilisce come strutturare l'ambiente fisico, facilitandone la produttività;
- **Servizi interpersonali:** gli esempi classici sono rappresentati da alberghi, ristoranti, ospedali, banche, impianti sportivi, dove tutto deve essere progettato al fine di attrarre, soddisfare le attese sia dei dipendenti che del cliente.

Inoltre è possibile distinguere il servicescape in base alla sua complessità; infatti esistono ambienti di servizio semplici (biglietteria automatica), dove la progettazione è lineare e ambienti complessi (ospedali), dove gli obiettivi di marketing e di organizzazione si possono raggiungere attraverso una precisa gestione del servicescape.

Complessità del servicescape		
Tipologia di servicescape	Alta	Bassa
Self-Service	<ul style="list-style-type: none"> • Parchi acquatici • eBay 	<ul style="list-style-type: none"> • Sportello ATM • Biglietteria automatica • Servizi internet
Servizi interpersonali	<ul style="list-style-type: none"> • Albergo • Ristorante • Ospedale • Banca • Impianti sportivi 	<ul style="list-style-type: none"> • Lavanderia a gettoni • Salone di parrucchiere
Servizio a distanza	<ul style="list-style-type: none"> • Azienda telefonica • Compagnia telefonica • Servizi professionali 	<ul style="list-style-type: none"> • Desk per l'acquisizione degli ordini telefonici • Servizi di messaggistica vocale

3.1.2 I ruoli del “Servicescape”

Al fine di evidenziare l’importante strategica del supporto fisico del servizio, è importante analizzare i diversi ruoli che esso può svolgere:

- **Confezione:** il ruolo di confezione nel marketing dei servizi viene svolto dal servicescape, il quale incarta il servizio evidenziandone le qualità e creando delle aspettative per i nuovi clienti;
- **Facilitatore:** progettare strutturalmente un servizio può essere soddisfacente sia per il cliente che per il dipendente; al contrario un servizio inefficiente può creare un danno d’immagine e di rassegnazione negli attori coinvolti;
- **Socializzatore:** contribuisce alla comunicazione dei ruoli, dei comportamenti e delle relazioni attese;
- **Differenziatore:** aiuta le aziende a differenziarsi sul mercato specificandone il settore a cui sono rivolte, agevolando allo stesso tempo le aziende a investire su altri segmenti del mercato.

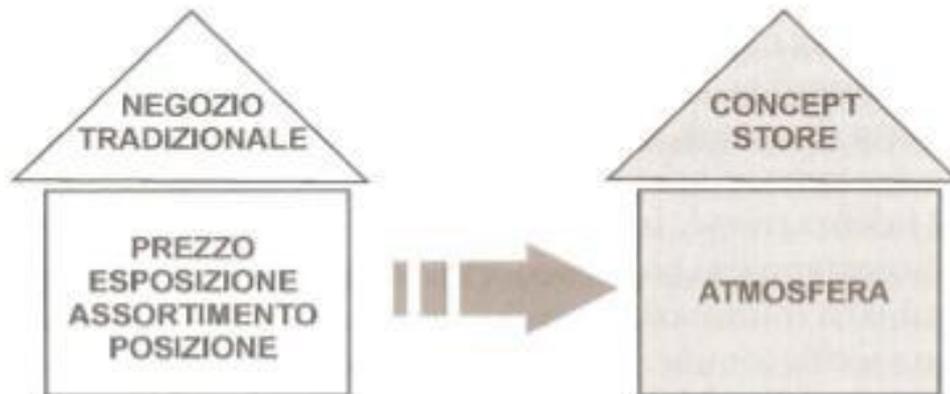
3.2 Gli autori del “Servicescape”

Diversi sono stati gli studiosi che nel corso degli anni hanno analizzato la relazione tra il comportamento d’acquisto e l’ambiente dove viene erogato il servizio. Philip Kotler e Mary Jo Bitner sono fra i principali studiosi del servicescape

3.2.1 L’ “Atmospheric” di Philip Kotler

Nel 1973 il professore americano Philip Kotler fu fra i primi esperti di marketing a comprendere l’importanza della relazione tra l’ambiente e il comportamento d’acquisto del consumatore. Per Kotler la parola “Atmospheric” indica “lo sforzo di progettare l’ambiente d’acquisto per produrre effetti emotivi specifici nel consumatore che esaltano la sua probabilità d’acquisto”. Secondo lo studioso l’atmosfera ha un ruolo fondamentale nel luogo dove il consumatore acquista o consuma il servizio, infatti specialmente nei mercati dove vi è una forte concorrenza e la differenza tra i servizi offerti è minima, l’atmosfera può diventare una leva essenziale per distinguersi dalle altre imprese, inoltre quando lo stesso servizio è offerto a più target l’atmosfera ricopre anche il ruolo di comunicazione non verbale.

Grazie all'atmosfera quindi il punto vendita si trasforma da un negozio tradizionale, dove gli elementi fondamentali sono il prezzo, l'esposizione, l'assortimento e la posizione, in un concept store in cui le scelte del consumatore possono essere influenzate dall'atmosfera.



Fonte: Miani A., Tonelli M, Virardi T. "Marketing dei sensi. Cinque sensi per vendere e comprare"

Kotler distingue tra “*intended atmosphere*”, ovvero tutti gli elementi fisici inseriti volutamente dall'impresa, e tra “*perceived atmosphere*”, ossia gli elementi che non stati inseriti ma che possono influenzare il comportamento d'acquisto dei singoli consumatori. Il modello concettuale che spiega il ruolo dell'atmosfera nel processo di erogazione del servizio si basa sia su discipline economiche sia su discipline psicologiche umane e ambientali, e in particolare sfrutta il modello “Stimolo-Organismo-Risposta”.

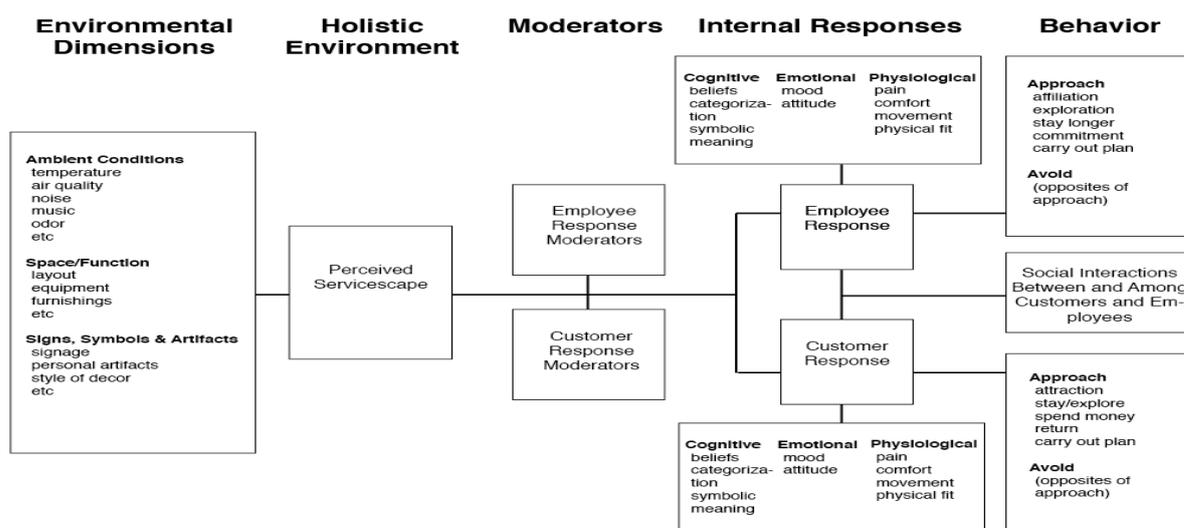
3.2.3 Gli studi di Bitner

La studiosa Mary Jo Bitner ha avuto un ruolo cardine nello studio della relazione tra consumatore e ambiente, nel 1992 ha coniato il termine “Servicescape”, definendolo come “l'ambiente in cui il servizio viene assemblato e in cui il venditore e il cliente interagiscono con elementi tangibili che facilitano la comunicazione del servizio o la prestazione”.

Secondo la Bitner il servicescape è costituito da tre macro dimensioni:

- **Fattori ambientali:** in questa dimensione rientrano la temperatura, l'illuminazione, i profumi.
- **Fattori che permettono la distribuzione degli spazi e funzionalità:** in questo cluster si considerano la posizione dei macchinari e delle attrezzature.
- **Fattori visivi:** i fattori della segnaletica, i display e gli oggetti decorativi.

Rispetto ai modelli precedenti il modello bitneriano mette in luce come i vari fattori dell'ambiente fisico influenzano sia i consumatori sia i dipendenti dell'impresa. Come nel caso di Philip Kotler anche il modello di Bitner utilizza la teoria "Stimolo-Organismo-Risposta" elaborata da i due professori di psicologia ambientale Mehrabian A. e Russel J, teoria che ci aiuta a comprendere quali sono gli effetti del supporto fisico sul comportamento dei soggetti coinvolti.



Fonte: M. J. Bitner, "Servicescape: The impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing* 56 aprile 1992

Inizieremo ad analizzare la parte destra della tabella, ovvero i comportamenti interni, successivamente le reazioni interne, quindi le dimensioni dell'ambiente.

Esistono due forme di comportamento, l'avvicinamento e l'allontanamento. Il primo rappresenta l'atteggiamento positivo che si esplica attraverso il desiderio di rimanere, lavorare o affiliarsi, mentre l'allontanamento ha un atteggiamento opposto. Il servicescape influenza anche la qualità dell'interazioni fra i clienti e i dipendenti, e secondo lo studioso D. J. Bennett "tutte le interazioni sociali sono influenzate dal contenitore fisico in cui avvengono". Le variabili ambientali definiscono i limiti e le possibilità delle stesse interazioni sociali, definendo inoltre le convenzioni e le regole dell'ambiente. Successivamente ai comportamenti analizzeremo le reazioni interne dei dipendenti e dei clienti, reazioni che possono essere divise in tre categorie: cognitive, emozionali e fisiologiche.

- **Cognitive:** il servicescape può essere paragonato ad una forma di comunicazione non verbale, la quale incide sulla percezione delle persone del luogo in cui viene erogato il servizio. La percezione permette successivamente di comprendere la tipologia dell'impresa, distinguendola dalle altre presenti nello stesso settore, esempio tipico avviene nella ristorazione, nella quale l'organizzazione della struttura differenzia un fast food da un ristorante di alta cucina.
- **Emozionali:** diversi studi, e in particolare quelli di J.A. Russell, L.M. Ward e G.Pratt, hanno stabilito che “in tutti gli ambienti le emozioni dei soggetti coinvolti possono essere lette su due dimensioni principali: piacere/pena e grado di coinvolgimento”. Si definiscono “*eccitanti*” i servicescape piacevoli e coinvolgenti, “*rilassanti*” quelli piacevoli ma non coinvolgenti; “*inquietanti*” quelli non piacevoli ma stimolanti e infine “*cupi*” i servicescape non piacevoli e noiosi.
- **Fisiologiche:** le varie componenti dell'ambiente, come i suoni o la temperatura, possono incidere sulla scelta dei clienti e dei dipendenti di rimanere all'interno dello stesso ambiente. Un ambiente confortevole aiuta altresì il personale a svolgere la normale attività lavorativa.

Considerato che dagli studi condotti è emerso che l'ambiente influenza il comportamento, bisogna valutare che la ricerca di stimoli e gli umori temporale incidono in maniera diversa nei soggetti.

Adesso analizzeremo gli elementi che formano l'ambiente: condizioni ambientali, layout spaziale e funzionalità, segnali stimoli e manufatti.

- **Condizioni ambientali:** incidono sulla gente sul giudizio che essi danno ad un determinato ambiente di servizio, esempio una musica lenta e a volumi bassi crea un senso di rilassamento, provocando nel cliente voglia di rimanere all'interno del servicescape.
- **Layout e funzionalità:** la disposizione degli elementi dell'ambiente fisico agevole il raggiungimento degli obiettivi prefissati.
- **Segnali, stimoli e manufatti:** sono particolarmente utili nell'impressionare i soggetti e in particolare nel comunicare i concetti di un nuovo servizio, in quanto i nuovi clienti non conoscendo l'offerta, riescono a dare un'immagine della società e a creare delle aspettative di qualità.

3.3 Da “Servicescape” a “Sportscape”

Nel corso degli ultimi anni lo sport ha subito diverse trasformazioni passando da pura attività ludica ad attività economica, modificando quindi il suo rapporto con l’imprenditoria, dando vita a delle vere e proprie società di produzione di servizi dove i consumatori sono gli spettatori, i lavoratori sono gli atleti, il servizio erogato è la partita e il mezzo di utilizzo è lo stadio.

Secondo le attuali classificazioni, le società di calcio presentano caratteristiche tali da poter essere inquadrare come:

- **B2B:** generano business marketing, attraverso le sponsorizzazione creano connessione le imprese.
- **B2C:** generano divertimento, attraverso la partecipazione dei tifosi alle varie manifestazioni sportive.
- **B2S (Business to Society):** generano relazioni complesse con il territorio, con i portatori di interesse e con le federazioni di appartenenza.

I club sportivi e in particolare quelli calcistici sono ormai dei sistemi che producono servizi e beni per il proprio target, ovvero i tifosi.

Con la nascita delle pay-tv e la relativa possibilità di vedere in diretta le partite comodamente da casa, le società di calcio hanno dovuto necessariamente modificare il target, valorizzando l’aspetto economico. L’insieme di queste trasformazioni ha necessitato una rimodulazione dell’offerta del prodotto calcio: i fruitori non sono più una sola categoria di soggetti, ma più soggetti: tifosi, media, sponsor, enti territoriali e le istituzioni sportive.

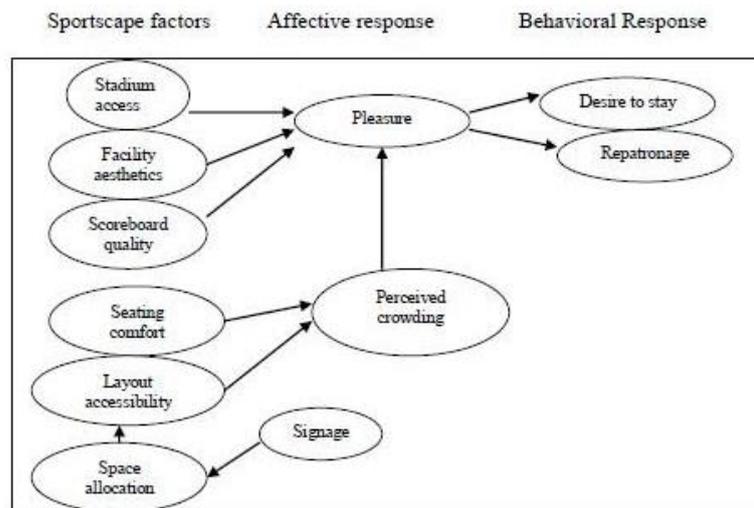
Nel 1990, con l’assegnazione dei Mondiali di calcio all’Italia, si costruirono nuovi stadi, creando una falsa aurea di superiorità rispetto alle altre nazioni, ma si trattò di un cambiamento piuttosto contenuto rispetto a quello radicale avvenuto in Inghilterra a seguito del rapporto Taylor in merito alla strage dell’Hillsborough, dove lo spettatore divenne il cuore di tutte le operazioni di marketing delle società professionistiche. Si realizzarono impianti che permettevano allo spettatore di assistere comodamente alla partita proprio come se fosse seduto a casa propria. Tutto questo è passato da una radicale modifica del concetto manageriale del calcio inglese in merito alle politiche di marketing. “I club devono sfruttare il potere di attrazione che esercita la partita, quella che in inglese si definisce la Match Day Experience. Il miglioramento dell’esperienza-stadio per la società di calcio rappresenta una base di partenza importante attorno alla quale far ruotare le proprie azioni di marketing.” (Smanio “Società di calcio e business marketing”).

Gli eventi sportivi sono uno dei passatempi preferiti, generalmente le persone vogliono essere fisicamente presenti durante l’evento per due ragioni: la prima è legata all’imprevedibilità del risultato e la seconda trova spiegazioni nelle emozioni provate durante l’evento.

Attraverso il “Servicescape” della professoressa Bitner, si ha uno strumento di analisi che può indicare come gli spettatori percepiscono l’ambiente in cui avviene la sfida sportiva.

3.3.1 Gli studi di Wakefield, Blodgett, Sloan

Gli studiosi americani Wakefield, Blodgett e Sloan furono i primi a definire la relazione tra ambiente e consumatore nel mondo dello sport attraverso la teoria dello “Sportscape Model”, nella quale individuavano lo spettatore come consumatore, la partita come servizio e lo stadio come mezzo per usufruire del servizio. Perno del loro lavoro fu di valutare come lo stadio avesse la possibilità di essere un luogo in cui gli spettatori non trascorrono solo il tempo necessario per assistere alla partita, ma possano trovare e quindi utilizzare le strutture e le attività correlate che consentano di restare più a lungo all’interno dello stadio e decidere di ritornare.



Fonte: Wakefield, Blodgett, Sloan “Measurement and Management of the Sportscape”

Per ottenere tali risultati è necessario tener conto di 3 fattori riconducibili agli studi della Bitner:

- **Sportscape Effects on Perceived Crowding:** al pari del mondo commerciale dei servizi, il mondo dello sport deve tener conto di più prospettive tutte riconducibili alla psicologia dello spettatore, in particolare il management dello stadio deve considerare che gli spettatori necessitano di un adeguato “personal space” e che in mancanza di questo, sensazioni negative potrebbero condizionare il ritorno del tifoso, “una struttura affollata può essere vista come un fattore restrittivo, di confinamento, soffocante, angusto” (Hui e Beteson). Pertanto la realizzazione di uno stadio adeguato deve tenere conto di offrire allo spettatore tutti i confort per rendere facile e confortevole l’utilizzo dello stadio,

eliminando tutte le sensazioni negative. Ulteriore fattore da prendere in considerazione è anche il numero di servizi e la loro accessibilità, infatti maggiori servizi e alta accessibilità potrebbero aumentare le sensazioni positive provate dal tifoso, il quale starà per un tempo superiore all'interno dello stadio.

- **The Effects of the Sportscape on Behavioral Intentions:** negli anni 90' il servicescape teneva conto della tesi secondo la quale le sensazioni positive indotte dall'ambiente si traducevano in modo automatico in un atteggiamento positivo. In atto nel management dello stadio sono da considerare due concetti fondamentali: il primo riguarda l'intenzione del tifoso di rimanere all'interno dello stadio per un tempo superiore a quello necessario alla visione dell'evento sportivo e il secondo si riferisce alla possibilità di ritorno. "Uno spettatore che ha una emozione positiva deciderà di stare per un periodo più lungo nell'impianto" (Wakifield, Blodgett, Sloan)
- **Sportscape Effects in Spectators' Pleasure:** Wakefield, Blodgett e Sloan individuano come sottoinsiemi 3 fattori: Scoreboard quality, Stadium access e Facilities aesthetics. Il primo fattore fa riferimento ai "maxischermi" su cui vengono proiettati non solo i punteggi delle squadre ma anche gli highlights dell'evento, la tecnologia può quindi essere utilizzata per migliorare la qualità percepita dagli spettatori. Gli Stadium Access tengono conto della facilità di accesso allo stadio, dei relativi parcheggi e delle vie d'uscita. Aver un parcheggio vicino allo stadio permette al tifoso di non dover camminare a lungo per arrivare allo stadio, i collegamenti con i trasporti pubblici e numerosi vie d'uscita evitano la creazione di lunghe code al termine dell'evento. Il terzo fattore, le Facilities aesthetics, riguarda la struttura fisica-funzionale dello stadio, esempi sono la facciata dello stadio o i colori presenti all'interno dello stadio, tutti questi fattori giocano un ruolo importante poiché lo spettatore stando molte ore all'interno dell'impianto ha la possibilità di individuare e capire i particolari dello stadio.

CAPITOLO 4: Gli stadi italiani.

4.1 La gestione di uno stadio

La funzione dello stadio nel corso degli anni si è trasformata, mentre in passato l'unico obiettivo dell'impianto era la fruizione dell'evento, oggi invece deve soddisfare diversi bisogni. Proprio per questo motivo diventa fondamentale per una società la gestione di uno stadio, "l'obiettivo è quello di coniugare la tutela degli interessi sportivi e del contenuto sociale del servizio con l'efficienza dell'organizzazione. D'altra parte, una gestione degli impianti valida sotto il profilo oltre che sportivo anche economico è indispensabile per il soggetto proprietario, ma diviene una garanzia anche per l'utenza" (Cherubini, Santini, Canigiani "Il co-marketing degli impianti sportivi").

L'area marketing ricopre un ruolo centrale nella gestione dello stadio poiché consente di collocare il tifoso al centro delle strategie e di aumentare la spettacolarità dell'evento sportivo, fra le funzioni principali del marketing per il management di uno stadio vi è quella della product extension, la quale permette alla società di offrire maggiori servizi, a soddisfare più bisogni dello spettatore e a differenziare le fonti di ricavo.

PRODOTTI E SERVIZI

Prenotazione posti con carta di credito
Negozi *merchandise* del club
Ordini per corrispondenza del *merchand*
Sito *Internet*
Gadgets e mascotte
Visite alle strutture/impianti sportivi
Rivista/*house organ*
Affitto campo sportivo
Ristorante
Sale per i soci
Sale per conferenze
Hospitality Box
Bar
Palestra

Fonte: Stefano Giudice "Il marketing nella gestione di uno stadio moderno"

Possiamo distinguere quattro diversi obiettivi che un impianto sportivo deve raggiungere:

- **Obiettivi sociali:** durante la progettazione è importante ricordare che l'evento sportivo è rivolto a due diversi target: i tifosi presenti allo stadio e gli appassionati di sport che seguono il match attraverso i canali multimediali.

- **Obbiettivi fisici:** il livello di soddisfazione dei tifosi può essere aumentato grazie alle tecnologie e al modo in cui far vivere lo stadio, implementando i servizi offerti.
- **Obbiettivi ambientali:** tra la struttura e l'ambiente in cui esso è inserito deve esserci una relazione, in modo da poter aver dei vantaggi sia economici che territoriali.
- **Obbiettivi economici:** riguardano gli investimenti essenziali per assicurare l'utilizzo dello stadio, anche in questo caso i servizi hanno un ruolo decisivo, in quanto devono essere in grado di soddisfare i bisogni dei tifosi. "L'investimento viene effettuato, ma i risultati derivanti si ottengono nel tempo, generalmente nel breve-lungo periodo" (Cherubini, Canigiani, Santini "Il co-marketing degli impianti sportivi").

Lo stadio moderno deve quindi essere trasformato in un impianto multifunzionale che può essere sfruttato durante tutta la settimana e non solo il giorno dell'evento sportivo. Naturalmente la partita sarà la principale fonte d'introiti per la società, ma grazie alla multifunzionalità sarà possibile avere diversi fonti di ricavo. Le linee da seguire per poter creare un impianto multifunzionale sono quattro: tempo, spazio, spettacolo, commercio

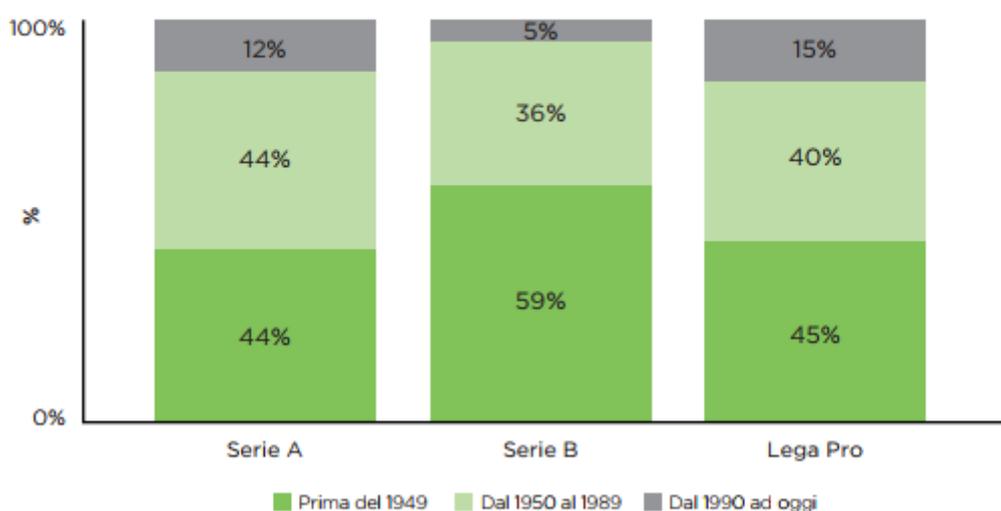
sviluppo	conseguenze
Tempo	Apertura della struttura in maniera stabile durante tutto l'anno
Spazio	Impiego della zona in modo diversificato
Spettacolo	Realizzazione di attività di <i>entertainment</i>
Commercio	Costruzione di grandi centri commerciali e di negozi per il <i>merchandising</i>

Fonte: Stefano Giudice "Il marketing nella gestione di uno stadio moderno"

4.2 La situazione italiana

Attualmente nel nostro paese la maggior parte delle società calcistiche ha esclusivamente uno stadio in concessione, solo tre società hanno uno stadio di proprietà. Sfortunatamente i concetti di “servicescape” e “sportscape” in Italia non sono stati utilizzati fino agli anni 2000, causando una serie di investimenti economici sbagliati.

Anno di inaugurazione degli stadi del calcio professionistico per cluster



Fonte: “ReportCalcio 2016” Arel e Pwc (dati FIGC)

A dimostrazione dell’arretratezza degli impianti calcistici della Serie A, il grafico mostra come nel 2015 l’88% degli stadi italiani è stato inaugurato prima del 1990 e anche nelle categorie inferiori la situazione non migliora, l’età media degli impianti italiani è di 61 anni e ben 8 stadi del campionato italiano sono stati costruiti tra il 1911 e il 1939, ma il problema esiste anche per gli stadi di “giovane” età, infatti in occasione dei mondiali di calcio del ’90 nel nostro paese solo due stadi sono stati costruiti ex novo, lo “Stadio delle Alpi” di Torino e il “San Nicola” di Bari, mentre tutte le altre strutture sono state solo ristrutturate.

Come già detto molto spesso gli stadi italiani restano vuoti, causando un danno economico alle società, confrontando la Serie A con i maggior campionati europei si nota ancora di più la gravità del problema italiano. Nei cinque maggiori campionati europei del 2015 il riempimento delle strutture per la totalità delle partite è stato del 92% in Inghilterra e Germania, del 70% in Spagna, del 68% in Francia e solo del 54% in Italia, il totale dei posti invenduti per i 5 campionati è stato di 21.256.912 milioni, di questi ben 8.426.085, ovvero quasi il 40%, sono solo del campionato italiano.

Società di Top Division 2014-2015						TOTALE
Numero società	18	20	20	20	20	98
Numero partite di campionato	307	380	380	380	380	1.827
Affluenza media campionato	43.568	36.179	26.835	21.586	22.251	29.545
Affluenza totale campionato	13.375.486	13.747.982	10.197.376	8.202.731	8.455.209	53.978.784
Capienza media campionato	47.329	38.350	37.328	38.918	32.263	38.498
Riempimento % capienza	92%	94%	72%	55%	69%	77%
Affluenza potenziale totale	14.529.950	14.572.981	14.184.545	14.788.669	12.259.959	70.336.104
Posti invenduti	1.154.464	824.999	3.987.169	6.585.938	3.804.750	16.357.320
Numero partite coppe nazionali	12	53	49	35	38	187
Affluenza media coppe nazionali	43.325	30.948	22.089	14.828	14.841	23.131
Affluenza totale coppe nazionali	519.903	1.640.235	1.082.357	518.992	563.948	4.352.435
Riempimento % capienza	88%	78%	52%	36%	47%	58%
Affluenza potenziale totale	590.292	2.112.170	2.096.105	1.455.306	1.194.321	7.448.194
Posti invenduti	70.389	471.935	1.013.748	936.314	630.373	3.122.759
Numero partite coppe europee	31	29	37	39	25	161
Affluenza media coppe europee	44.212	39.900	45.603	29.595	26.761	37.504
Affluenza totale coppe europee	1.370.565	1.157.101	1.687.302	1.154.192	669.030	6.038.190
Riempimento % capienza	94%	89%	79%	56%	77%	77%
Affluenza potenziale totale	1.463.899	1.297.895	2.125.162	2.058.025	870.042	7.815.023
Posti invenduti	93.334	140.794	437.860	903.833	201.012	1.776.833
NUMERO PARTITE TOTALI	350	462	466	454	443	2.175
AFFLUENZA TOTALE EFFETTIVA	15.265.954	16.545.318	12.967.035	9.875.915	9.688.187	64.342.409
AFFLUENZA MEDIA	43.617	35.812	27.826	21.753	21.869	29.583
RIEMPIMENTO % CAPIENZA	92%	92%	70%	54%	68%	75%
AFFLUENZA POTENZIALE TOTALE	16.584.141	17.983.046	18.405.812	18.302.000	14.324.322	85.599.321
POSTI INVENDUTI TOTALI	1.318.187	1.437.728	5.438.777	8.426.085	4.636.135	21.256.912

Fonte: "ReportCalcio 2016" Arel e Pwc (dati FIGC)

Diventa fondamentale quindi per le società italiane far tornare i tifosi allo stadio, per troppo tempo nessuno ha capito l'importanza nel settore sportivo della relazione tra ambiente, nel nostro caso lo stadio, e il tifoso. Nell'era moderna la prima società italiana che ha deciso di investire in uno stadio di proprietà potendo così mettere il tifoso al centro del progetto e gestire autonomamente la struttura, è stata la Juventus, seguita da Sassuolo e Udinese, in Italia però il primo club ad aver avuto uno stadio di proprietà è stato il Genoa che nel 1911 costruì il "Luigi Ferraris", ceduto successivamente al comune di Genova. Grazie ad un proprio impianto i club sono in grado di offrire agli spettatori diversi servizi e far vivere un'esperienza che va oltre la semplice visione dell'evento sportivo.

4.2.1 La “Dacia Arena”

“Progettato per essere una vera e propria casa per le famiglie del territorio, Dacia Arena si presenta come un impianto moderno e multifunzionale, aperto a tutti, tutta la settimana. Un punto di riferimento per lo sport, il tempo libero, la salute e il benessere. Un design irresistibile e grande attenzione alle problematiche ambientali caratterizzano questa struttura destinata a diventare un nuovo modello di riferimento nell’ambito dello spettacolo calcistico e della capacità di uno stadio di diventare punto d’incontro per la società.” Queste sono le parole usate dall’Udinese Calcio sul proprio sito internet per presentare il nuovo stadio.

La società friulana decise nel 2012 di trasformare il vecchio “Friuli”, esistente dal 1976, in una struttura moderna e polifunzionale, i lavori di ammodernamento durarono 2 anni con un costo di 25 milioni, la “Dacia Arena” è stata inaugurata il 17 gennaio 2016 in occasione della partita tra Udinese e Juventus. Il progetto fu quello di intervenire in maniera sostenibile sulla vecchia struttura, in modo da poterla ristrutturare e di evitare il problema di un nuovo posizionamento; per prima cosa la capienza dello stadio è stata diminuita, passando dai 41000 ai 25000 posti, i quali sono tutti al coperto e garantiscono un’ottima visuale della partita, ulteriori modifiche sono state effettuate sugli spazi dello stadio, l’eliminazione della pista d’atletica ha permesso di avvicinare le tribune al campo, in questo modo il tifoso si sente ancora più vicino ai giocatori, inoltre all’interno dell’impianto non ci sono barriere di sicurezza, infatti grazie alle 250 telecamere a circuito chiuso chiunque metta in atto azioni fuori dalla norma può essere individuato immediatamente. Basato su un’architettura avveniristica, il progetto ha previsto un restyling integrale della tribuna ovest, dove sono stati aggiunti 8 skyboxes, e la ricostruzione delle due curve, l’involucro esterno è costituito da una pelle pressoché ininterrotta di acciaio inox i cui elementi romboidali in rilievo hanno dato allo stadio il soprannome de “il diamante”. La “Dacia Arena” si sviluppa su 3 livelli, il primo dedicato ai servizi aggiuntivi, come la zona fitness, la zona ristoro e i negozi sportivi, il secondo livello è riservato alla match experience e prossimamente sarà inaugurato anche il “Museo dello sport friulano”, nell’ultimo livello sono invece collocati gli uffici di rappresentanza del club e del CONI friulano. Lo stadio si trova all’interno dell’ente fieristico friulano, che può essere facilmente raggiunto grazie alle due linee urbane di autobus.

La nuova casa dell’Udinese è stata “pensata per essere un punto di riferimento per gli sportivi e le famiglie, i suoi negozi e suoi servizi sono disponibili ogni giorno. Il nuovo stadio offre alle aziende varie soluzioni per organizzare meeting e convention aziendali di grande effetto.” La “Dacia Arena” è diventata a tutti gli effetti una struttura polifunzionale che può essere utilizzata 365 giorni l’anno, infatti oltre ad essere sfruttata per gli eventi legati al mondo del calcio, all’interno dello stadio sono stati ospitati diversi eventi musicali come i concerti di Bruce Springsteen, Madonna e dei Metallica. A dimostrazione dell’ottima riuscita del progetto, nel 2016 la “Dacia Arena” è stata l’unica struttura italiana ad essere candidata per il premio “Stadium of the

year 2016”, ed inoltre nella stagione 2016/2017 la media degli spettatori dell’Udinese è stata di 17.878, in aumento del 10,3% rispetto la stagione precedente.



4.2.2 Il “Mapei Stadium”

Il “Mapei Stadium - Città del Tricolore” è la casa del Sassuolo dalla stagione 2013/2014, anno in cui il club emiliano ha esordito nella massima serie italiana. Inaugurato nel 1995 e inizialmente denominato “Giglio” fu il primo stadio italiano costruito con il “modello inglese”, con tribune molto vicine al campo da gioco, senza barriere e con tutti i posti a sedere. Nel 2013 la società immobiliare Mapei ha acquistato lo stadio e ha posizionato all’interno il proprio logo in qualità di sponsor, inoltre la società ha iniziato un progetto di miglioramento della struttura, come il perfezionamento del campo di gioco o delle aree hospitality.

Uno degli obiettivi fissati dalla società neroverde è quello di trasformare lo stadio in un impianto moderno e polifunzionale in grado di far vivere al tifoso un’esperienza unica, infatti i lavori del 2015 hanno migliorato il confort dei posti a sedere e reso l’aspetto della gradinata più gradevole e in armonia con gli altri settori dello stadio, grazie a questi progressi lo stadio ha ottenuto l’omologazione dell’UEFA che ha permesso al “Mapei” di ospitare del 2016 la finale della Champions League femminile, la massima competizione europea per squadre di calcio femminili, è stata anche inserita l’area TV Compound, destinata ad accogliere gli operatori televisivi che in un primo momento erano ospitati nel cortile d’ingresso dello stadio. “Fiore all’occhiello” dell’impianto è senza dubbio il manto erboso e il suo sistema di drenaggio, tutti gli interventi sono stati inseriti all’interno di un’attenta pianificazione della società, la quale ha voluto sia migliorare le dotazioni dello stadio e il suo aspetto estetico, ma allo stesso tempo ha voluto garantire la massima sicurezza sia degli spettatori che del personale. Fra gli altri interventi vi sono: l’installazione di un maxischermo, il rifacimento dei servizi igienici, la pitturazione dei percorsi destinati ai tifosi e

l'eliminazione delle reti di protezione e separazione dal terreno, infatti il Sassuolo tramite il progetto "Stadio aperto senza barriere" e l'introduzione di un sistema tecnologico di videosorveglianza vuole aumentare la sicurezza all'interno dello stadio in modo da far avvicinare nuovamente le famiglie e i giovani al mondo del calcio e ai suoi valori positivi.



4.2.3 Lo "Juventus Stadium"

L'idea dello "Stadium" ha le sue radici negli anni '90 quando la società torinese iniziò a pensare alla costruzione di uno stadio di proprietà, infatti in quel periodo la Juventus aveva come sede per le proprie partite casalinghe lo stadio "Dell'Alpi", la struttura nonostante fosse stata costruita in occasione dei Mondiali di calcio del 1990 era già afflitta da diversi problemi, come la distanza del pubblico dal campo di gioco a causa della presenza della pista d'atletica e la scomodità dei posti sugli spalti. Nel 2002 grazie ad un accordo con il comune di Torino, la Juventus ha acquistato il diritto di superficie sull'area per i successivi 99 anni, patto che ha previsto sia la costruzione del nuovo stadio ma anche della "cittadella bianconera", successivamente nel 2008 il progetto è stato approvato dal consiglio di amministrazione della società bianconera, nel 2009 iniziarono i lavori e infine lo stadio è stato inaugurato l'8 settembre 2011

Caratteristiche tecniche	
• Capienza:	41 507 posti a sedere ^[2]
• Posteggi:	4 000 posti auto
• Superficie totale:	355 000 m ²
• Superficie interna allo stadio:	45 000 m ²
• Superficie stadio:	90 000 m ²
• Aree dedicate ai servizi:	150 000 m ²
• Aree commerciali:	34 000 m ²
• Aree verdi e piazze:	30 000 m ²
• Persone impiegate nella costruzione:	450
• Acciaio utilizzato:	6 000 t
• Skybox:	64
• Pitch view studio:	2
• Posti stampa:	275
• Bar:	21
• Aree ristorazione:	8
• Ristoranti:	2 per 4 000 pasti
• Spogliatoi:	3

Fonte: autore "F.C. Juventus"

La capacità dello "Stadium" è di 41507 spettatori, all'interno della struttura vi sono i massimi standard di sicurezza, infatti in caso di emergenza l'evacuazione dell'impianto può essere conclusa in meno di 4 minuti, non vi è la presenza di alcuna barriera architettonica, inoltre le 16 passerelle permettono ai tifosi un accesso rapido; seguendo il modello inglese le panchine sono posizionate nella prima fila della tribuna centrale, e tutti i settori sono molto vicini al terreno di gioco, ovvero a 7,5 metri, il risultato finale è stato quello di ottenere uno "stadio all'inglese" con gli spalti vicino al rettangolo di gioco, creando così un'atmosfera unica per gli spettatori. L'area dello stadio presenta 4000 posti auto, diversi punti di ristorazione, un museo dedicato alla storia del club, vari palchi Vip disegnati da Pininfarina. Per quanto riguarda l'esterno la facciata è composta da 7000 pannelli in alluminio colorati in varie sfumature di bianco e grigio, i quali secondo il designer Giugiaro "danno l'effetto di una bandiera in movimento". Due grandi piloni sostengono la copertura, la quale è stata creata studiando il profilo delle ali degli aerei, si tratta di una struttura realizzata in una membrana trasparente che permette il passaggio della luce e di una perfetta visione del campo.

Gli skyboxes permettono una visione della partita nella massima riservatezza e comodità grazie alle poltroncine che si affacciano sul campo, inoltre anche durante la settimana è possibile sfruttare gli skyboxes dello "Stadium", i quali si trasformano in sale riunioni o spazi in cui potersi intrattenere con gli ospiti, è possibile anche personalizzare l'arredamento della sala o richiedere un menù speciale. Ulteriore servizio offerto dalla struttura è il "Juventus Events", il quale permette di organizzare riunioni di affari o cene aziendali in un ambiente unico, e grazie all'alta personalizzazione degli spazi e la tecnologia in dotazione, lo "Juventus Stadium" si adatta ad ogni situazione ed esigenza. Per rendere ancora più unica l'esperienza

all'interno dello stadio, agli ospiti viene offerto un servizio di benvenuto nella sala d'onore, di parcheggio e un tour nella struttura torinese.

Sono presenti tre diversi club all'interno dello stadio per poter assistere da una posizione privilegiata l'evento sportivo:

- **Il club Agnelli:** “Il Club Gianni e Umberto Agnelli non è solo il settore con la migliore visuale in tutto l'Allianz Stadium: è un luogo dove il passato e il futuro si incontrano, dove la passione per i bianconeri diventa senso di appartenenza a una squadra di calcio che ha una tradizione centenaria e ha creato un stile inconfondibile riconosciuto in tutto il mondo.” (F.C. Juventus)



- **Il club Boniperti:** “Eleganza allo stato puro: lo è stato quando giocava, lo è ancora oggi come presidente onorario della Juventus. Un ambiente moderno e raffinato, intriso di leggenda e tradizione, capace di farti sentire spettatore d'eccellenza e di trasmetterti emozioni uniche, al cospetto della storia.” (F.C. Juventus)



- **Il club Sivori:** “Il livello di ingresso nel mondo della corporate hospitality; un club dedicato a chi il calcio lo sente sulla pelle e vuole vivere la partita da un punto di vista privilegiato e in un ambiente comodo ed esclusivo e ricco di comfort. Il Club Omar Sivori ti offre tutto questo e molto di più: in un’atmosfera speciale, di passione e di calore, racchiusa in un luogo unico per tranquillità, eleganza e modernità potrai seguire tutte le partite della Juventus da protagonista, usufruendo del servizio privilegiato di questo Club” (F.C. Juventus)

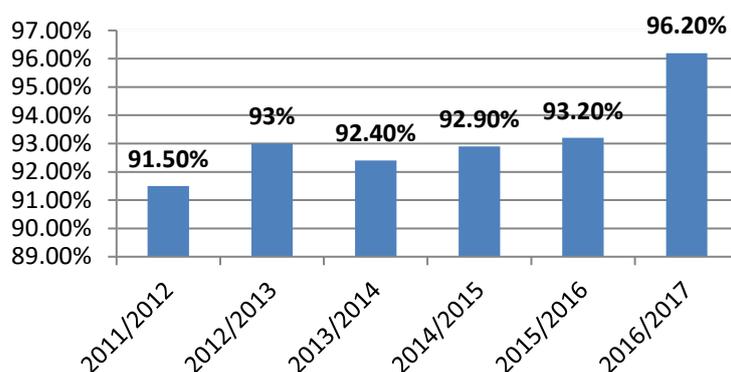


Altro obiettivo del progetto è quello dell’ecosostenibilità grazie all’uso di sistemi e tecnologie a basso impatto ambientale, l’energia elettrica è prodotta grazie alle fonti rinnovabili, per esempio i diversi pannelli fotovoltaici riscaldano il terreno di gioco e i vari ambienti. Tutto ciò è effettuato rispettando i criteri fissati dal Protocollo di Kyoto, in questo modo si generano numerosi risultati: riduzioni delle emissioni di gas, sfruttamento dell’energia solare, riutilizzo delle acque piovane, nessuna produzione di inquinamento acustico e atmosferico. Inoltre sono stati recuperati materiali, come l’alluminio e l’acciaio, dal vecchio stadio, permettendo di ridurre gli sprechi e di risparmiare circa 2,5 milioni di euro.

Oltre allo stadio, la società del presidente Agnelli ha deciso di investire su altre 3 strutture, il J-Museum, il J-Medical e il J-Village, per offrire nuovi servizi e far vivere emozioni sempre più indimenticabili ai tifosi. Il J-Museum è stato inaugurato il 16 maggio 2012 e si trova nella parte est della struttura, è composta da più sale in cui sono esposti i trofei e le maglie della società bianconera, uno degli spazi del museo è dedicato alla memoria delle vittime della strage dell’Heysel. Per quanto riguarda il J-Medical si tratta di una struttura sanitaria di proprietà della J Medical Srl, un’associazione congiunta tra l’azienda sanitaria torinese Santa Clara Group e la Juventus, la struttura gestisce le esigenze mediche delle squadre sportive bianconere e offre anche dei servizi di ambulatorio, medicina legale e sportiva ai pubblici cittadini. L’ultimo investimento strutturale è stato il J-Village, nel 2013 la Juventus ha acquistato dal comune di Torino il diritto di superficie dell’Area Continassa per 99 anni, il villaggio prevede la costruzione di sei strutture: la nuova sede sociale del club, completata nell’estate 2017, il centro media, il Juventus Training Center, il J-Hotel, la World International School e un concept store dedicato al club.

I risultati dello “Juventus Stadium” sono stati vincenti sia da un punto di vista sportivo che economico, dalla stagione 2011/2012 alla stagione 2016/2017 sono state ospitate 156 partite, con 124 vittorie della squadra torinese, 27 pareggi e solo 5 sconfitte, gli spettatori sono stati quasi 6 milioni con una media a gara di 38.461 mila

Affluenza Serie A "J Stadium"



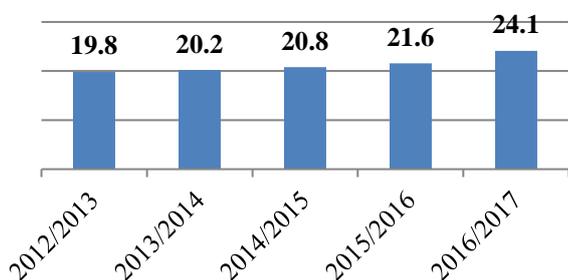
Anche a livello economico i risultati sono stati molto positivi, basti pensare che la Juventus nella stagione 2010/2011, l’ultima disputata nello “Stadio Olimpico”, aveva incassato dal botteghino solo 10 milioni, mentre i matchday revenues fino al 2016 sono stati di 207 milioni, con una media di 41 milioni all’anno, si tratta dei risultati migliori ottenuti in Italia, infatti la Juventus ha guadagnato 15 milioni di media all’anno in più rispetto al Milan, 19 in più dell’Inter e più del doppio dei guadagni del Napoli.

Lo stadio pieno ha permesso alla Juventus di poter aumentare i prezzi degli abbonamenti, i prezzi per il rinnovo dell’abbonamento per la stagione 2017/2018 vanno dai 455€ per le due “curve” ai 1555€ per la tribuna centrale del primo anello, con una media del rinnovo pari a 786€ e in aumento del 10% rispetto alla stagione 2016/2017.

SETTORE	INTERO RINNOVO
Tribuna Ovest Laterale 1°	860,00
Tribuna Ovest Laterale 2°	580,00
Tribuna Ovest 2°	795,00
Tribuna Family	795,00
Tribuna Est Centrale 1°	1555,00
Tribuna Est Centrale 2°	1000,00
Tribuna Est Laterale 1°	845,00
Tribuna Est Laterale 2°	705,00
Tribuna Nord/Sud Est 2°	520,00
Tribuna Nord 1°-2°	495,00
Tribuna Sud 1°-2°	495,00

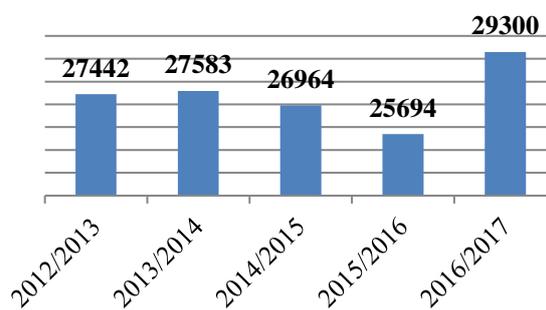
Fonte: autore “F.C. Juventus”

Ricavi da abbonamento



Fonte: dati "F.C. Juventus" Rielaborazione personale

Numero abbonamenti



Fonte: dati "F.C. Juventus" Rielaborazione personale

L'obiettivo fissato dalla società per la stagione 2017/2018 è quello di arrivare a 25 milioni di ricavi da abbonamenti, i ricavi sono cresciuti del 21,7%, passando da 19,8 milioni nel 12/13 a 24,1 milioni nel 16/17.

Mentre in Italia i risultati ottenuti dalla Juventus sono nettamente superiori alle dirette concorrenti, in Europa la situazione è molta diversa.

	Real Madrid	Man. United	Barcellona	Arsenal	Bayern Monaco	Chelsea	Liverpool	PSG	Man. City	Juventus
2011/12	126	122	116	117	85	96	56	34	38	33
2012/13	119	127	118	108	87	83	52	53	46	38
2013/14	114	129	117	120	88	85	61	63	57	41
2014/15	130	119	118	132	88	93	75	78	57	51
2015/16	148	128	126	120	102	83	76	92	63	44
TOTALE	637	625	595	597	450	440	320	320	261	207
MEDIA	127	125	119	119	90	88	64	64	52	41

Dati in milioni di euro

Fonte: "Ricavi da stadio" rielaborazione "Calcio e Finanza"

La Juventus ha ottenuto i ricavi più bassi tra i maggiori club europei. Real Madrid, Arsenal, Barcellona e Manchester United hanno ottenuto il triplo dei ricavi rispetto la società torinese, Bayern Monaco e Chelsea hanno raddoppiato i guadagni da stadio della squadra bianconera, mentre i ricavi di Liverpool, Psg e Manchester City sono abbastanza vicini a quelli del club italiano.

La dirigenza bianconera per il momento non sembra intenzionata ad ampliare la capienza dello "Stadium", il presidente Andrea Agnelli ha dichiarato "In fase di progettazione ci siamo orientati sullo stadio di quaranta, quarantaduemila posti: aggiungerne altri ventimila sarebbe sbagliato. Noi abbiamo un impianto sempre sold out da quando è stato aperto. Col 95-96 percento di riempimento a partita siamo sulla media tedesca, è quello che volevamo. Se seguissimo questo ragionamento dovremmo costruire un altro stadio, ma al

momento non ne sentiamo l'esigenza. Sarà importante, invece, applicare un adeguamento della politica dei prezzi alla qualità dello spettacolo. Il modello corretto è quello dell'Inghilterra".

4.3 Un esempio da seguire: "L'Amsterdam Arena"

La prima struttura polifunzionale europea è stata "L'Amsterdam Arena", costruita nel 1996. Si tratta probabilmente del modello di riferimento da seguire per tutte le società calcistiche che vogliono sfruttare l'evento sportivo per incrementare l'aspetto economico e commerciale. Il progetto oltre ad edificare il nuovo stadio, ha rinnovato anche il territorio circostante, infatti l'area è diventata il centro sociale ed economico della città di Amsterdam che richiama ogni milioni di visitatori.

Tutto il management dello stadio è gestito dall' "Amsterdam Arena Advisory", società di revisione che si occupa della gestione degli impianti sportivi, la quale ha permesso di coordinare ogni fase del progetto, permettendo di rispettare il budget e le scadenze. Per la progettazione e lo sviluppo dello stadio l'Advisory ha elencato le 5 fasi fondamentali:

- **Introduzione:** la definizione degli obiettivi, l'identificazione del finanziamento e il modello gestionale e di business da seguire.
- **Pianificazione:** sviluppo dell'organizzazione e descrizione dei requisiti funzionali e tecnici.
- **Contrattualistica:** gli accordi con i fornitori e partner.
- **Costruzione:** struttura organizzativa, assunzione personale e manutenzione.
- **Gestione:** organizzazione degli eventi, sviluppo del marketing e management

La fase preliminare del progetto portò a due soluzioni: la prima che per rendere conveniente l'investimento fosse necessario costruire un impianto polifunzionale, la seconda che il progetto fosse finanziato al 75% da capitale proprio, poiché in Europa non erano presenti esempi di strutture sportive multifunzionali vennero prese come riferimento alcune strutture americane.

Al progetto hanno partecipato sia soggetti pubblici che privati e grazie a questa partnership fu possibile realizzare una perfetta integrazione tra gli obiettivi di sviluppo urbanistico e quelli commerciale. La spesa totale per la costruzione della struttura è stata di 127,09 milioni: 9,08 furono conferiti dalla società calcistica dell'Ajax, 31,77 in capitale a prestito, 4,54 da contributi del Governo olandese, 31,77 dal comune di Amsterdam, 29,5 dalla cessione degli skyboxes e 20,43 dai Founders come Coca Cola, la banca olandese ABN e la Philips.

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

Fonte: Stefano Giudice "Il marketing nella gestione di uno stadio moderno"

La struttura è composta da due anelli che possono ospitare 50mila spettatori, 68mila durante i concerti, i settori sono posti a ridosso del terreno di gioco, al di sotto dello stadio è inoltre presente un parcheggio con 2500 posti, è stato tra i primi impianti a possedere il tetto retraibile.

“L’Amsterdam Arena” possiede tutti i servizi necessari ad intrattenere i tifosi durante la partita ma anche negli altri giorni, all’interno sono presenti 54 skyboxes, tra cui 9 lounges per i fondatori della struttura, 16 rooms che possono essere affittate e 12 skyrooms, inoltre ci sono 50 punti di ristorazione posizionati in ogni parte dello stadio che offrono diverse tipologie di cucine, un altro servizio offerto ai tifosi è quello del tour guidato dello stadio, che ogni anno conta 100mila visitatori, la sicurezza è garantita dalle 83 telecamere a circuito chiuso e da una sala di controllo altamente tecnologica. L’Ajax, dopo aver ottenuto un contratto di affitto di 30 anni della struttura, ha posto al suo interno il museo, il campo di allenamento, e il negozio ufficiale, giocare in uno stadio avveniristico e con numerosi servizi ha permesso alla società di Amsterdam di aumentare i propri ricavi, instaurando un rapporto durevole con i tifosi.

Dal 1996 sono stati effettuati ulteriori lavori nell’ottica del marketing territoriale ed esperienziale, sono stati introdotte ulteriori strutture per aumentare il numero dei servizi offerti ai tifosi, di fronte lo stadio è stata costruita l’Arena Boulevard, la quale contiene una sala concerti e un cinema multisala.

Gli obiettivi della struttura olandese si dividono in due categorie: la prima mira all’aumento e al miglioramento dei servizi offerti, la seconda consiste nell’allargamento delle attività di marketing. Nella prima categoria rientrano tutti gli obiettivi di breve-medio periodo: mantenere durante gli eventi un numero elevato di tifosi, aumentare il numero complessivo degli eventi e riuscire ad arrivare a 10 milioni di visitatori all’anno dell’Arena Boulevard. Nella seconda categoria invece si considerano gli obiettivi di lungo periodo come l’aumento degli investitori e lo sviluppo di nuove attività d’intrattenimento.

Lo stadio, grazie alla sua struttura innovativa e funzionale, riesce ad essere modellato secondo il tipo di evento. Più del 35% degli eventi dello stadio riguardano il mondo del calcio, che rappresenta il core business

della struttura ma non l'unico, per esempio all'interno dello stadio è presente l'Arena Amphi, sfruttata per gli eventi con minori spettatori e utilizzata particolarmente nei momenti in cui le competizioni calcistiche sono ferme, oltre che per gli eventi lo stadio riesce ad adattarsi alle varie tipologie di target.

PUNTI DI FORZA DELLO STADIO

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

Fonte: Stefano Giudice "Il marketing nella gestione di uno stadio moderno"

CONCLUSIONI

Mentre nel resto dei campionati europei le società riescono sempre a riempire il proprio stadio ad ogni partita, in Italia, tranne qualche esempio positivo, gli stadi restano semivuoti, dall'analisi è emerso come la maggior parte delle società in questi anni non abbia investito alcuna risorsa sul miglioramento delle strutture, poiché la maggior parte non hanno uno stadio di proprietà ma svolgono la propria attività sportiva in impianti esclusivamente concessi in affitto.

Le altre nazioni hanno saputo sfruttare a proprio vantaggio le opportunità offerte dagli studi manageriali, in particolare del marketing; le società, utilizzando le teorie elaborate da Kotler e dalla Bitner sul "servicescape" e da Wakefield, Blodgett e Sloan sullo "sportscape", sono state in grado di costruire impianti moderni in grado di offrire servizi aggiuntivi e di far vivere al tifoso un'esperienza unica durante la sua permanenza. Oggi il calcio non è più un semplice sport ma è diventato un vero e proprio business dell'intrattenimento.

Rispetto agli altri club europei, i cui ricavi sono nettamente maggiori, quelli italiani molto difficilmente riescono a chiudere il bilancio in pareggio, le spese sono nettamente maggiori alle entrate, è fondamentale quindi invertire la rotta ed essere in grado di aumentare e differenziare i profitti. Analizzando i vari bilanci delle società, i diritti tv rappresentano la voce di ricavo più importante, circa il 50% del totale, mentre i ricavi da gara rappresentano solo l'8,5%, questo perché i tifosi preferiscono guardare la partita da casa piuttosto che recarsi in uno stadio poco sicuro e scomodo. Nel nostro paese l'ultimo intervento fatto sugli stadi è avvenuto negli anni '90 in occasione dei Mondiali di Calcio, tutto ciò ha causato un deficit strutturale per le società italiane, le quali non sono state in grado di migliorare l'esperienza del tifoso allo stadio. Capendo la gravità della situazione tre società italiane hanno deciso di investire in uno stadio di proprietà seguendo le teorie dello "sportscape" e del "servicescape" il Sassuolo, l'Udinese e la Juventus hanno deciso di costruire un impianto multifunzionale che potesse essere utilizzato durante tutta la settimana e che fosse in grado di offrire servizi di qualità ai propri spettatori. Sicuramente lo "Juventus Stadium" è uno degli stadi che ha avuto più successo in Italia, l'affluenza media nei suoi primi sei anni di vita è sempre stata superiore al 90%, comportando un aumento dei ricavi per la società bianconera, ma oltre agli ottimi risultati economici anche quelli sportivi sono migliorati, in queste prime sei stagioni nel nuovo impianto la Juventus è riuscita a vincere sei campionati italiani di fila e anche in campo europeo sono stati ottenuti eccellenti risultati. Se però confrontiamo i risultati economici dello "Stadium" con i maggiori stadi europei la distanza è ancora netta, questo è dovuto alla ridotta capacità della struttura torinese, che risulta di dimensioni inferiori rispetto alle altre, per il momento la dirigenza torinese ha dichiarato di non essere intenzionata ad ampliare il proprio stadio, ma magari in futuro deciderà di effettuare nuovi investimenti nello stadio in modo da diminuire il gap con i top club europei. Lo "Juventus Stadium" rappresenta un ottimo esempio, ma non può essere utilizzato

come modello per tutte le società, poiché non avrebbe senso per un club di piccole dimensioni investire in una struttura di 40mila posti. Il “Mapei Stadium” e la “Dacia Arena” grazie alle loro minori dimensioni sono due strutture che possono utilizzare come riferimento per la maggior parte dei club italiani. A livello europeo il primo stadio multifunzionale è stato “L’Amsterdam Arena”, a dimostrazione di come nel resto d’Europa la classe dirigente sia in grado di tenersi a passo coi tempi e di non vivere di rendita come avviene nel nostro paese, già nel 1996 vennero usate le teorie di marketing per aumentare l’esperienza del tifoso durante l’evento.

Le società per fronteggiare il problema degli stadi vuoti e per ottenere risultati economici positivi, dovranno intervenire immediatamente sulle proprie strutture, potenziando la comodità e la sicurezza degli stadi, sviluppando progetti di impatto sociale, ma soprattutto dovranno essere in grado di mettere al centro dello stadio il tifoso. È ormai chiaro che lo stadio non deve più essere considerato semplicemente il luogo dove avvengono le partite, ma deve invece essere un luogo in grado di intrattenere il tifoso sempre e non solo durante l’evento sportivo.

BIBLIOGRAFIA

Arel, Pwc, "ReportCalcio 2016"

Benkenstein M., Uhrich S., "Sport Stadium Atmosphere:Formative and Reflective Indicators for Operationalizing the Construct" Journal of Sport Management, 2010, 24, 211-237

Bitner M.J., "“Servicescapes: the impact of Physical Surroundings on Customer and Employees”, Journal of Marketing, Vol 56, 1992.

Bonaiuto M., Bilotta E. "Psicologia architettonica e luoghi commerciali: l’impatto dell’ambiente fisico sul cliente”

Cafferata R., "Governance e Management nell’economia dello sport”, Emerging Issues in Management, 2004

Cataliotti J. C., Fabretti T., "Il business nel pallone”, Mursia, 2015

Cherubini S., Canigiani M., Santini A., "Il Co-marketing degli impianti sportivi”, Franco Angeli, 2003

Del Gatto S., Mastrogiorgio A., "Stimoli olfattivi e preferenze del consumatore: un’analisi empirica nel settore turistico”

Di Domizio M., "La domanda di calcio in Italia: Serie A 1962-2006”, Rivista di diritto ed economia dello sport vol 3, 2007

Giudice S., "Il marketing nella gestione di uno stadio moderno", Rivista di diritto ed economia dello sport vol 4(2), 2008

Kotler P., "Atmosphere as a Marketing Tool”, Journal of Retailing, Vol. 49 n°4 1973-1974

Szymanski S., "Income inequality, competitive balance and the attractiveness of team sport: some evidence and a natural experiment from english soccer”, The Economic Journal, 2001, F69-F84

Taylor, "Hillsborough The Report of the Hillsborough Independent Panel”

Wakefield K. L., Blodgett J. G., Sloan H. J., "Measurement and Management of the sportscape”, Journal of Sport Management, 1996, 10 pg. 15-31

Zagnoli P., Radicchi E. "Lo sport nel marketing esperienziale”.

Zeithaml V., Bitner M. J., Gremler D. D., Bonetti E., "Il marketing dei servizi”, Mcgraw-Hill, 2012

SITOGRAFIA

<http://www.calcioefinanza.it/2017/09/08/ricavi-juventus-stadium-confronto-europa-italia/>

<http://www.calcioefinanza.it/2017/01/25/ampliamento-juventus-stadium-fattibile-zavanella/>

<http://www.calcioefinanza.it/2017/09/22/bilancio-juventus-2016-2017-ricavi-562-milioni-utile-426-milioni/>

<http://www.calcioefinanza.it/2017/08/31/indice-riempimento-stadi-europa-2016-2017/>

<http://www.calcioefinanza.it/2017/02/24/rapporto-censis-sugli-stadi-in-italia/>

http://it.eurosport.com/calcio/serie-a/2016-2017/facciamo-i-conti-stadi-sempre-piu-vuoti-in-europa-ci-umiliano_sto5908654/story.shtml

<http://www.sassuolocalcio.it/articles/?id=18/lo-stadio>

<http://www.udinese.it/dacia-arena>

<http://www.juventus.com/it/club/progetto-jvillage/index.php>

<http://www.juventus.com/it/stadium-e-museum/>

<http://www.juventus.com/it/stadium-e-museum/hospitality/club-agnelli/index.php>

<http://www.juventus.com/it/stadium-e-museum/hospitality/club-boniperti/>

<http://www.juventus.com/it/stadium-e-museum/hospitality/club-boniperti/>