

Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Marketing

Marketing esperienziale:  
una proposta per il nuovo stadio della A.S. Roma

RELATORE

Prof. Matteo De Angelis

CANDIDATO

Lorenzo Fabretti

Matr.228691

## INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO 1.....</b>	<b>5</b>
<b>Marketing esperienziale: lo stadio di proprietà come nuova frontiera di intrattenimento.....</b>	<b>5</b>
<b>Par.1.1 Il marketing esperienziale .....</b>	<b>5</b>
<b>Par. 1.2 Il marketing esperienziale e lo sport.....</b>	<b>9</b>
<b>Par. 1.3 Il marketing esperienziale e gli stadi di calcio: la proprietà come volano dell'esperienza. ....</b>	<b>12</b>
par.1.3.1 Il caso Emirates Stadium di Londra.....	14
par.1.3.2 Il caso Allianz Arena di Monaco .....	15
par. 1.3.4 La realtà italiana .....	16
<b>par.1.4 L'Allianz Stadium di Torino, antesignano degli stadi di nuova generazione in Italia .....</b>	<b>19</b>
<b>CAPITOLO 2.....</b>	<b>22</b>
<b>Verso un nuovo concetto di stadio .....</b>	<b>22</b>
<b>Par.2.1 Stadio esperienziale e multidimensionalità degli attori: vantaggi e svantaggi per società e clienti .....</b>	<b>22</b>
par.2.1.1 Vantaggi per il cliente.....	23
par.2.1.2 Svantaggi per il cliente e possibili soluzioni .....	25
Par.2.1.3 Vantaggi per la società .....	28
Par.2.1.3.1 Naming Rights.....	31
Par.2.1.4 Svantaggi per la società.....	32
par.2.1.4.1 I rischi connessi a eventi imprevedibili: il caso della pandemia da Covid-19 .....	33
<b>par.2.2 Lo stadio del futuro: il nuovo impianto della A.S. Roma come punto di svolta. Ipotesi di ricerca.....</b>	<b>35</b>
<b>CAPITOLO 3.....</b>	<b>37</b>
<b>L'indagine .....</b>	<b>37</b>
<b>Par.3.1 Il campione.....</b>	<b>37</b>
<b>Par.3.2 Tifosi della A.S.Roma e frequentazione dello stadio.....</b>	<b>40</b>
<b>Par.3.3 L'implementazione della città in miniatura.....</b>	<b>42</b>
<b>Par.3.4 Le implicazioni per i marketing manager.....</b>	<b>49</b>
<b>par.3.5 Le implicazioni di policy per le istituzioni cittadine.....</b>	<b>51</b>
<b>CONCLUSIONE .....</b>	<b>53</b>

## INTRODUZIONE

Chi compra è sempre più esigente: oggi il consumatore non chiede solo beni e servizi ma è alla ricerca di vere e proprie esperienze d'acquisto. Così il cliente diventa il centro di un'offerta diversificata e l'impresa, per soddisfare la richiesta del mercato, utilizza una nuova frontiera di marketing, definita "esperienziale". Come una qualunque azienda anche le società sportive si adeguano.

La tesi, la cui attualità è data dal dibattito sul futuro stadio della squadra di calcio A.S. Roma, ha l'obiettivo di comprendere cosa si aspetti oggi il cittadino da uno stadio: solo un luogo nel quale assistere alla partita oppure un'esperienza di intrattenimento e svago a 360 gradi? Quali servizi aggiuntivi potrebbero ampliare il bacino d'utenza dei fruitori e offrire, così, vantaggi competitivi per l'azienda? Si può ipotizzare che uno stadio "esperienziale" attiri anche chi non è tifoso e lo invogli a spendere in un settore che altrimenti non farebbe parte del suo portafoglio?

Dai classici store di merchandise sportivo ai negozi brandizzati, dai ristoranti ai barbieri che propongono i tagli in voga fra i calciatori, dalle sale giochi a tema alla realtà aumentata, dall'albergo al circolo sportivo, dai campus per i più giovani ai centri estivi, dalle strategie di ticketing all'utilizzo dei social: queste proposte potrebbero davvero cambiare l'impatto dello stadio della A.S. Roma sulla città? La realizzazione di un impianto così strutturato che incidenza avrebbe sull'indotto della società? E, al contrario, quali criticità potrebbero emergere?

Il lavoro, dopo una riflessione su cosa si intenda per marketing esperienziale e come questo si applichi allo sport, prende in considerazione la principale letteratura in materia, per poi proporre un approccio innovativo. La tesi, infatti, ha come nucleo un'indagine empirica, condotta mediante intervista scritta, e la successiva analisi dei dati ottenuti dal punto di vista statistico. La ricerca, rivolta a un panel eterogeneo di cittadini - uomini e donne di età diverse scelti fra frequentatori abituali dello stadio e non -, è costruita in modo da comprendere quali servizi aggiuntivi siano in grado di aumentare la propensione al consumo.

Alla luce dei risultati dell'intervista, la tesi fornisce, dunque, una proposta concreta per la costruzione del futuro stadio della A.S. Roma, muovendo dalla

recente decisione, da parte della nuova proprietà americana, di abbandonare il precedente progetto dell'impianto di Tor di Valle, in favore di un modello "all'inglese".

## CAPITOLO 1

### *Marketing esperienziale: lo stadio di proprietà come nuova frontiera di intrattenimento*

#### **Par.1.1 Il marketing esperienziale**

Il marketing esperienziale sposta l'attenzione dal prodotto al cliente e alle sue esperienze di consumo, ovvero alle "impressioni che restano nelle persone di beni e servizi, cioè la percezione prodotta nel momento in cui le informazioni sensoriali vengono raccolte" (Carbone e Haeckel, 1994). Le esperienze, insomma, sono un "evento privato che si verifica in risposta a una qualche stimolazione che può essere costituita da iniziative di marketing pre e post acquisto" (Ferraresi e Schmitt, 2006).

Alle quattro "P" del marketing tradizionale - *Product, Price, Place, Promotion* - l'esperienziale ne aggiunge, dunque, una quinta, *People*: chi compra viene attentamente "studiato" dai marketing manager, per capire come personalizzare e migliorare l'esperienza di acquisto. Così, il consumatore diventa attore protagonista della campagna di vendita e, al tempo stesso, si genera un vantaggio competitivo per l'azienda.

Tutto muove dalla considerazione che le risposte del cliente agli stimoli di marketing non siano sempre razionali ma vengano influenzate dalle emozioni. L'azienda che con la sua strategia di marketing è in grado di suscitare e intercettare, riesce a formare e indirizzare le opinioni dei consumatori e a fare business di successo.

In questo contesto assumono rilievo le tracce culturali che un'impresa trasmette ai propri clienti. Per farlo, essa comunica valori, conoscenze, visione unitaria e linee guida anche al dipendente (Daft, 2017). In pratica, a quest'ultimo viene fornita una cultura organizzativa in grado di creare identità e di legarlo indissolubilmente ai valori aziendali. Poi, per comunicare all'esterno la propria cultura, la società utilizza vie diversificate, quali riti, cerimonie e soprattutto strategie di marketing esperienziale veicolate anche attraverso slogan d'effetto. È il caso, per esempio, del claim utilizzato dalla compagnia aerea *Emirates*, il noto *Hello Tomorrow*, che, oltre a dichiarare apertamente l'attenzione del vettore al futuro e all'innovazione,

preannuncia al potenziale cliente un'esperienza di viaggio all'avanguardia, corredata di comfort di ultima generazione.

È proprio facendo leva sulla *customer experience*, dunque, che le offerte combattono per sopravvivere nel mercato e ciò comporta la necessità di analizzare e comprendere le esigenze del consumatore. Secondo Ferraresi e Schmitt, il marketing esperienziale, non a caso, differisce da quello tradizionale per diversi aspetti: l'esperienza offerta ovvero il modo in cui i sensi vengono stimolati, il consumo come esperienza olistica e globale, il considerare il cliente un'anima al tempo stesso razionale ed emozionale, la possibilità di usare le strategie più disparate per raggiungere l'obiettivo. Infatti, come teorizzato dallo stesso Schmitt, la *customer experience* è costituita da cinque dimensioni: *Sense, Feel, Think, Act, Relate*. Lo studio sul cliente parte, quindi, dall'analisi della sua percezione sensoriale (*Sense*), dei sentimenti e delle emozioni suscitate dal prodotto o dal servizio offerto (*Feel*), dei processi cognitivi di apprendimento (*Think*), delle esperienze corporee e degli stili di vita (*Act*) e delle relazioni che il cliente stesso ha con gli altri, ovvero con persone che condividono i suoi stessi interessi (*Relate*). Ogni esperienza viene offerta per soddisfare almeno una di queste dimensioni.

Il marketing del *Sense* lavora sui sensi, quindi sulla vista, l'udito, l'olfatto, il tatto e il gusto del consumatore, come nel caso del gelato *Magnum*, che promette di coinvolgere perfino le orecchie dell'acquirente, grazie alla croccantezza del rivestimento che si tramuta in suono quando lo si morde. L'obiettivo è fornire esperienze che supportino il prodotto e attivino i sensi: questi, anche in tempi successivi, saranno in grado di riportare alla mente del cliente l'immagine del prodotto stesso. E lo indurranno nuovamente all'acquisto.

Il marketing del *Feel* è relativo ai sentimenti interiori del cliente e ha lo scopo di creare o evocare esperienze affettive legate al prodotto. L'esempio è quello del Bioparco di Roma: qui gli utenti non hanno solo la possibilità di visitare il luogo e osservare gli animali, ma sono coinvolti in attività di *edutainment*, cioè intrattenimento educativo in grado di stimolare le emozioni.

La terza dimensione è quella del *Think* e sollecita esperienze cognitive che stimolino la creatività, coinvolgendo il consumatore con attività mentali. Il celebre slogan della *Apple* è esemplificativo *Think different*, pensa, cioè, diversamente dalle tue abitudini.

Segue la dimensione dell'*Act*: questa influenza le esperienze corporee e interviene sullo stile di vita del cliente, invitandolo ad agire in modo differente dal solito, eventualmente anche superando i propri limiti. *Just do it*, Fallo e basta, recita il famosissimo slogan della *Nike*.

Infine c'è il *Relate*, che contiene le altre quattro dimensioni e pone il consumatore in relazione con altre persone e altre culture, come nel caso della comunità di marca: l'azienda - ancora una volta la *Nike* è d'esempio - crea una vera e propria tradizione intorno al prodotto offerto e in questo modo dipendenti e consumatori si identificano con i valori proposti dal marchio.

In sintesi, dunque, l'obiettivo dell'impresa che fornisce un'offerta basata sull'esperienza è alimentare l'interazione positiva con l'utente. Questa strategia permette di presidiare una base-clienti più ampia e di aumentare la fidelizzazione: l'acquirente viene indotto ad acquistare il prodotto più e più volte per rivivere la stessa esperienza. Inoltre, investire sul lato esperienziale del marketing fa sì che il consumatore diventi parte della "famiglia aziendale" e possa, poi, fungere da intermediario con altri potenziali clienti. Insomma, l'acquirente soddisfatto e capace di percepire la differenziazione nell'offerta può fornire un tipo di pubblicità - il cosiddetto "passaparola" - che non ha eguali per sincerità e spontaneità e, quindi, efficacia.

Per questa ragione, chi si occupa di marketing esperienziale, oltre a fornire i benefici essenziali di un bene o di un servizio, deve proporre un prodotto "ampliato" per rendere uniche e irrinunciabili l'offerta e l'esperienza che la accompagna, in modo da diversificarle nettamente da quelle dei *competitors*.

In tale contesto il prezzo non è più centrale perché la concorrenza si baserà soprattutto sulla quantità e qualità delle esperienze. Sono proprio queste ultime a garantire nella mente del cliente un *placement* ben definito e di successo.

Nelle imprese, dunque, diventa sempre più strategico il ruolo del marketing manager: questi deve essere continuamente in grado di modificare l'offerta esperienziale per mantenere aggiornata l'immagine del brand, di inseguire, "fiutare" e intercettare le aspirazioni del cliente, interagendo con lui, per suscitare emozioni e vendere il prodotto. Strumenti come survey e questionari, che forniscono feedback costantemente aggiornati e linee di condotta da seguire, si rivelano strategici. Comprendere i bisogni e le aspettative del cliente è la vera chiave del successo di un'impresa. L'innovazione del marketing basato sull'esperienza lascia

intendere che la teoria sarà in continua evoluzione proprio come le esigenze del consumatore e il cambiamento non potrà mai arrestarsi perché seguirà il percorso del progresso tecnologico: più che mai, attuale è, per esempio, l'utilizzo della realtà aumentata che consente di collocare - anche fisicamente - l'utente al centro dell'offerta e di farlo diventare il vero protagonista.

Dalle confezioni richiudibili alla visualizzazione in 3D del prodotto finito, dalle lounge di lusso proposte dai vettori aerei ai ristoranti etnici che ricostruiscono l'ambientazione originale per permettere al cliente di viaggiare senza spostarsi da casa, fino alle smart box che assicurano esperienze di viaggio o di gusto: tutto è esperienza e può essere oggetto di campagne vincenti di marketing esperienziale. E fra i settori più attenti a recepirne le infinite potenzialità c'è senz'altro lo sport.

## Par. 1.2 Il marketing esperienziale e lo sport

Le società sportive, nel tempo, sono diventate in molti casi vere e proprie imprese, tanto che alcune sono ormai quotate in Borsa. E, come una qualunque azienda, sono impegnate a fare business anche attraverso strategie di marketing innovative che costituiscono opportunità per la società stessa e per l'utente. Si può dire che il marketing sia entrato nello sport intorno agli anni '70 del secolo scorso, quando questo è diventato fenomeno di massa. Ma oggi anche in ambito sportivo si assiste a un cambiamento radicale nelle strategie di vendita utilizzate, sebbene nel nostro Paese l'approccio esperienziale sia ancora poco diffuso, a differenza di quanto accade, per esempio, negli States (pensiamo alle partite-evento di *football* americano). Tuttavia anche in Italia sono sempre più numerose le occasioni in cui non si propone più la sola fruizione del match, sia esso un incontro di calcio o di rugby, bensì molteplici esperienze collaterali pre e post gara. È il caso, per esempio, del *Walkabout Tour* organizzato presso lo stadio San Siro di Milano: i tifosi di Inter e Milan possono acquistare un itinerario guidato dell'impianto, spogliatoi compresi, entrare sul rettangolo di gioco e partecipare a un buffet pre-partita a ridosso del campo.

Ma quali sono i principali vantaggi dell'utilizzo del marketing esperienziale nello sport? La soddisfazione totale del cliente assicura ritorni positivi per le società. Ed è evidente come un aumento degli introiti coincida con maggiori investimenti sul mercato degli atleti, quindi con migliori risultati sportivi, e con finanziamenti in ricerca e sviluppo. Questo si tradurrà in un aggiornamento continuo dell'offerta esperienziale, che consentirà alla società di rimanere al passo con l'evoluzione dei bisogni del consumatore.

Il marketing esperienziale si sta facendo strada anche nel settore dilettantistico. Un processo inevitabile, considerato che la quota di praticanti è in continua crescita, anche grazie a stili di vita più attenti alla salute e al benessere. In Europa, per esempio, i frequentatori abituali di palestre nel 2019 sono stati 62,2 milioni, con un aumento del 3,5% rispetto all'anno precedente (European Health and Fitness Market, Report 2019). Si stima, poi, che il mercato dell'abbigliamento sportivo passerà dai 167,7 miliardi di dollari del 2018, a 248 miliardi nel 2026. Un incremento così significativo di praticanti e, dunque, di clienti che spendono, si traduce inevitabilmente in ritorni economici per società sportive e aziende del

settore (Kumar e Deshmukh, 2019). Così, palestre, società e impianti fanno a gara per attrarre iscritti proponendo esperienze in cambio della quota annuale: l'allenamento con un trainer di fama, la possibilità di partecipare a MasterClass a numero chiuso, le divise uguali a quelle dei campioni, i campus estivi per i bambini con la partecipazione di talent scout che possono individuare potenziali campioni di domani.

D'altra parte la dimensione esperienziale è connaturata allo sport: quest'ultimo, infatti, lungi dal limitarsi alla performance atletica, è un insieme di passione, emozioni, esperienze e coinvolgimento emotivo. Ed è proprio a partire da questa straordinaria miscela che gli esperti di marketing lavorano per costruire le loro strategie. L'esperienza, insomma, è parte integrante dello sport ed è nel DNA del prodotto: per questa ragione tutte le società sportive - professionistiche e non - dovrebbero orientarsi a un approccio di *experiential marketing*. Ciò permetterebbe di accrescere la partecipazione attiva del tifoso e del praticante al rafforzamento della brand loyalty ovvero la fedeltà del consumatore verso il brand e di aumentare la popolarità dello sport o dello stesso marchio (Zagnoli e Radicchi, 2009).

Qualunque strumento, nel marketing esperienziale, può fungere da volano di esperienze. Innanzitutto le nuove tecnologie, di cui sono un esempio gli store di merchandise on line o App innovative quali *Juventus VR*, piattaforma messa a punto dalla società calcistica torinese grazie alla quale i tifosi possono assistere agli allenamenti della squadra o entrare virtualmente negli spogliatoi a fine partita. Ma sono indispensabili anche i social, con cui le società raggiungono un target che supera perfino i confini nazionali. È proprio sui social e nel virtuale che si verifica il primo contatto con il cliente ed è qui che ha inizio l'esperienza. La raccolta dati che avviene online, tra l'altro, va a beneficio della personalizzazione, perché consente una profonda conoscenza del pubblico. Saper sfruttare e interpretare questi dati è indispensabile per dar vita a un'esperienza che rifletta appieno gusti, inclinazioni e richieste del consumatore.

Sfruttando i mezzi più innovativi a disposizione del marketing esperienziale, la Ferrari qualche anno fa ha inaugurato negli Emirati Arabi il parco tematico *Ferrari World*, con attrazioni di ultima generazione che permettono di simulare la guida in pista grazie alla realtà aumentata. Ci sono, poi, le montagne russe, dove provare il brivido della velocità e, naturalmente, la monoposto più famosa al mondo, su cui salire per sentirsi veri piloti.

Esempio straordinario di marketing esperienziale applicato allo sport è, però, anche un evento molto tradizionale e perfino retrò come il torneo di tennis a Wimbledon: qui cappellini in paglia, divise dei giocatori rimaste ancora rigorosamente bianche, profumate coppe di fragole con la panna e ossequioso inchino degli atleti davanti al Royal Box fanno vivere allo spettatore un'esperienza nella quale la partita di tennis è quasi solo un dettaglio.

Esperienze memorabili sono, poi, gli eventi negli store monomarca: la società di calcio A.S. Roma organizza periodicamente presso i propri negozi incontri fra tifosi e calciatori, durante i quali è possibile acquistare le maglie della squadra e farsele autografare in tempo reale dal campione di turno. Nei suoi punti vendita, invece, la *Nike* promuove sessioni di running su tapis roulant in occasione del lancio di un nuovo modello di scarpe.

Ma le potenzialità del marketing esperienziale applicato allo sport sono in buona parte ancora da esplorare. Fra i fronti più in fermento, che potranno rappresentare nell'immediato futuro un vero punto di svolta nelle strategie del marketing sportivo, ci sono senz'altro gli stadi di calcio, un potenziale mondo in miniatura che si potrà dotare di servizi innovativi. Questi serviranno ad arricchire in modi un tempo neppure immaginabili l'esperienza dello spettatore e permetteranno alle società che saranno proprietarie degli stadi stessi di aumentare esponenzialmente gli incassi.

### **Par. 1.3 Il marketing esperienziale e gli stadi di calcio: la proprietà come volano dell'esperienza.**

Innovare l'offerta vuol dire moltiplicare le emozioni. Già di per sé lo stadio, anche nel suo assetto tradizionale, è esperienza: i cori, le bandiere, la folla, i suoni, gli odori e la passione condivisa sono elementi che la televisione non può restituire. Ma, se vorranno attrarre nuovi clienti e fidelizzarli, gli impianti del futuro dovranno aprirsi sempre più a servizi complementari.

Il marketing manager anche in questo caso porrà l'utente e la sua esperienza al centro del progetto: cosa chiedono i potenziali spettatori a uno stadio di calcio? Quali servizi potrebbero migliorare il matchday o attirare i tifosi tutta la settimana? Incrementando e migliorando l'offerta, si riuscirebbero ad avvicinare allo stadio anche persone che abitualmente non lo frequentano, creando in questo modo un ulteriore vantaggio competitivo per la società?

Già i "nomi" che distinguono i settori - per non parlare della scelta del marchio, come vedremo più avanti - e la cura per il posto a sedere riescono a mettere in moto l'esperienza: secondo S. Lee, H. J. Lee, Seo e Green (2012), gli stadi devono avere una connessione stretta con la città che li ospita, in modo da creare identità e stabilire un legame profondo fra lo spettatore, l'impianto e il tessuto urbano. L'esempio, nel calcio italiano, è costituito dall'Olimpico di Roma, dove le due tribune prendono il nome dal luogo che hanno alle spalle, ovvero il fiume Tevere e Monte Mario. Questa connessione, che i quattro studiosi dell'Università di Austin, in Texas, definiscono *Sense of Home*, fa sì che il tifoso allo stadio si senta a casa. Ancor più se la struttura è dotata di sky box, vere e proprie lounge di lusso dove guardare la partita e consumare cibo di qualità come sul proprio divano. Anche secondo Bale (2000) le tribune sono, per lo spettatore, la personificazione del contesto urbano. Questo avviene perché, dopo essersi seduto al suo posto, sperimenta ricordi e sentimenti simili a quelli vissuti nella città di appartenenza.

Sono queste sensazioni, unite evidentemente ai risultati della squadra (performance di successo si traducono in partecipazione crescente di pubblico), a fare in modo che lo spettatore torni a comprare il biglietto.

Ma, "per far sì che il consumatore ricordi l'esperienza (e desideri ripeterla, ndr.), essa deve essere indimenticabile" (Pine e Gilmore, 1999). Quindi, il marketing manager ha il compito di agire contemporaneamente su più sensi e arricchire il pre-durante-post partita di offerte aggiuntive che soddisfino l'incessante

richiesta di emozioni da parte dello spettatore (come nell'ipotesi di lavoro di questa tesi, che vedremo più avanti): il pubblico, infatti, lo si conquista prima del match, utilizzando i social e la rete, durante l'incontro, ma anche dopo, con i servizi presenti nell'impianto. È evidente, allora, che la costruzione di uno stadio "esperienziale" sottenda necessariamente il concetto di "proprietà": solo quando le società hanno il pieno controllo degli spazi possono realizzare un adeguato piano di marketing e trasformare gli impianti in attrazioni globali. Il modello, evidentemente, è quello inglese o tedesco: a Londra e Monaco gli stadi restano aperti l'intera settimana, ospitano musei, negozi, alberghi, bar e ristoranti e sono parte integrante del quartiere. La gran parte delle squadre di Premier League e Bundesliga ha un proprio stadio e i ritorni economici sono significativi.

### **par.1.3.1 Il caso Emirates Stadium di Londra**

Per far fronte all'indebitamento societario dovuto alla realizzazione del suo stadio di proprietà, l'Emirates Stadium, inaugurato nel 2006, l'Arsenal, società di calcio inglese, ha investito nel mercato immobiliare, costruendo intorno all'impianto diversi complessi di edilizia residenziale. Al 30 novembre 2010 il business ha generato un fatturato di 391 milioni di sterline con un margine operativo di 69,9 milioni<sup>1</sup>.

L'idea vincente è stata la creazione di una "cultura di quartiere", specchio delle tradizioni del club ed emblema della città di Londra. Gli edifici sorgono ai lati dello stadio e contribuiscono a comporre uno scenario che aumenta il contatto tra il club, la città e i suoi tifosi. L'esperienza inizia già sulla via che porta all'impianto: qui gli spettatori iniziano a immergersi nei colori e nei simboli della squadra, collocati sulle facciate che fanno parte della scenografia.

All'interno, negozi, ristoranti, tra cui lussuosi corner a carte riservati ai soci, bar per tutti i gusti e le tasche e un Club, l'Avenell, che riserva agli iscritti cocktail party, inviti a eventi speciali in occasione delle trasferte della squadra, l'assistenza di un manager dedicato durante le partite e sconti sugli acquisti negli shop.

---

<sup>1</sup><https://www.sportbusinessmanagement.it/2011/10/gliappartamentidellarsenal-ovvero-il.html>)

### **par.1.3.2 Il caso Allianz Arena di Monaco**

L'Allianz Arena è lo stadio di proprietà del Bayern Monaco e ospita anche le partite della Nazionale e del Monaco.

Come all'Emirates Stadium, l'esperienza inizia ancor prima dell'ingresso: il rivestimento dell'arena si colora di rosso quando gioca il Bayern, di bianco per la Nazionale e di blu se c'è il Monaco. La stimolazione della vista attraverso colori che il tifoso associa alla propria squadra del cuore trasmette stimoli psicologici ed emotivi e dà lo start a quella che sarà una vera e propria avventura nel magico mondo del pallone.

Tra i molti spazi a disposizione degli spettatori, oltre ai negozi, a 28 chioschi sparsi nell'impianto dove mangiare i classici cibi da stadio, come patatine e hot dog, ai ristoranti per palati raffinati, c'è un parco tematico gratuito a disposizione dei bambini fino a 9 anni, dove nascono i tifosi del futuro. La struttura è aperta ai visitatori tutti i giorni e fornisce esperienze senza sosta. Tra queste, il tour del museo che ospita tutti i leggendari trofei del Bayern, e *Meet the Legend*, occasione unica per incontrare di persona i giocatori.

#### par. 1.3.4 La realtà italiana

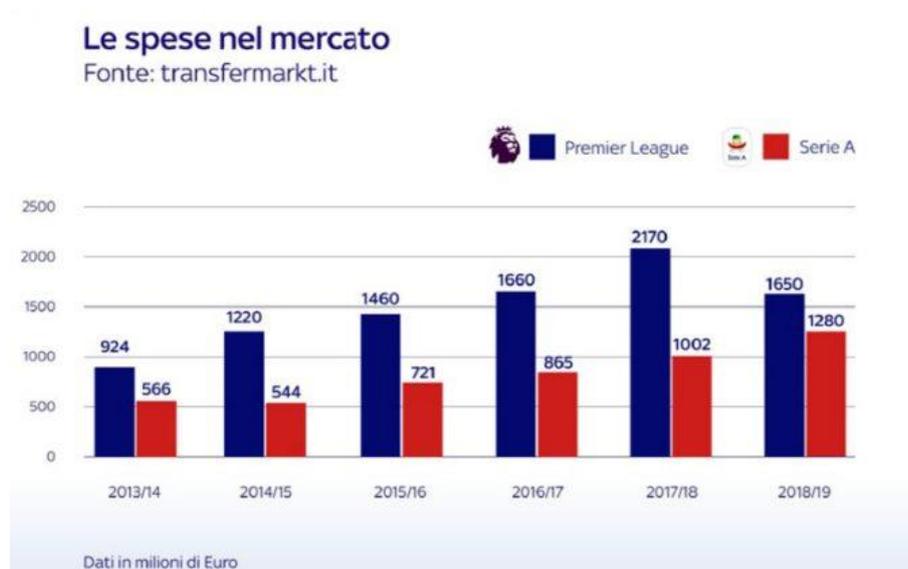
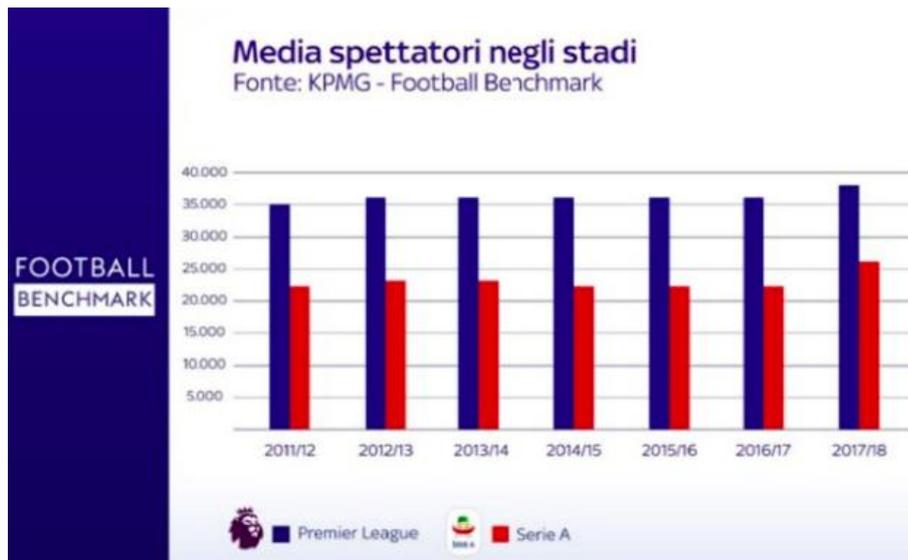
Nel nostro Paese, invece, le società di calcio puntano più su investimenti a breve termine, come l'acquisto del grande campione, che non di prospettiva. Gli stadi, quindi, sono spesso fatiscenti, colpa anche dei "vincoli architettonici e burocratici che talvolta impediscono l'ammodernamento dei vecchi impianti. (...) La quasi totalità degli stadi italiani, poi, è di proprietà comunale o del Coni e non può essere destinata ai privati poiché bene di pubblica utilità"<sup>2</sup>.

Il primo passo per essere competitivi con il resto d'Europa, invece, sarebbe investire finalmente in maniera significativa sugli stadi di proprietà - a oggi solo quattro squadre di serie A lo possiedono: l'Atalanta (Atleti Azzurri d'Italia), la Juventus (Allianz Stadium), il Sassuolo (Mapei Stadium) e l'Udinese (Dacia Arena) -. La loro costruzione appare, infatti, l'unica strategia vincente per risollevare il calcio italiano, in perenne crisi finanziaria. "Se fino a qualche anno fa il nostro campionato era considerato da tutti come il più bello al mondo, il declino competitivo e attrattivo che si è verificato negli ultimi anni è un dato di fatto sotto gli occhi di tutti. (...) Per aumentare i fatturati ed essere competitivi bisogna accrescere gli introiti commerciali. Oltre alla valorizzazione del brand, avere uno stadio di proprietà può incrementare in maniera anche sensibile i ricavi di un club"<sup>3</sup>. Così, potendo finalmente offrire comfort ed esperienze, le società vedranno crescere il numero degli spettatori paganti e saranno in grado di investire di più (i due grafici che seguono mettono a confronto rispettivamente il numero di spettatori e le spese nel mercato in serie A e nella Premier League).

---

<sup>2</sup><https://gianlucadimarzio.com/it/come-replicare-il-modello-degli-stadi-inglesi-in-italia?pageArticolo=2>

<sup>3</sup><https://talks.money.it/t/perche-per-salvare-il-calcio-italiano-servono-gli-stadi-di-proprietà/29383>



Come detto, insomma, la strada in Italia è ancora lunga e, tuttavia, realtà quali l'Allianz Arena di Torino (si veda, a seguire, il paragrafo dedicato a questo impianto) costituiscono esempi da cui partire. Se lo stadio saprà diventare un'autentica cittadella del calcio, con tutti i principali servizi che di una città sono propri (come nell'ipotesi proposta da questa tesi) e mettere finalmente lo spettatore

al centro dell'offerta, sarà ancor più motore di esperienze e assicurerà adeguati ritorni economici per le società.

#### **par.1.4 L'Allianz Stadium di Torino, antesignano degli stadi di nuova generazione in Italia**

L'Allianz Stadium di Torino, inaugurato nel 2011 e costato 155 milioni di euro, è l'impianto in cui si svolgono le partite casalinghe della squadra di calcio Juventus F.C. La struttura, priva di qualsiasi barriera architettonica e dotata di standard altissimi di sicurezza, è pensata per ospitare fino a circa 41mila spettatori e rappresenta una delle principali attrazioni turistiche del capoluogo piemontese. Primo impianto italiano di proprietà di nuova concezione, per caratteristiche e modernità può essere paragonato agli avveniristici stadi inglesi e tedeschi di cui abbiamo parlato in precedenza.

L'Allianz che, come disse con una frase divenuta celebre l'ex capitano juventino Alessandro Del Piero, "vale almeno cinque punti a campionato", è un vero e proprio fortino per la squadra bianconera: dall'anno della sua inaugurazione ha vinto tutti gli scudetti e ha sempre potuto, quindi, prendere parte alla Champions League, competizione europea che assicura incassi stellari.

L'impianto è la dimostrazione di come gli stadi di proprietà siano fonte di straordinari ritorni economici per i club: quando, nel 2011, la Juventus concluse la sua ultima stagione all'Olimpico di Torino, registrò un fatturato di 154 milioni di euro (Deloitte Football Money League, 2012), di cui solamente l'8%, pari a circa 11,6 milioni, per biglietti e abbonamenti. Nel 2012, invece, il fatturato salì a 195 milioni di euro, il 16% dei quali, cioè 31,6 milioni, per introiti da stadio (Deloitte Football Money League, 2013). In un solo anno, dunque, i ricavi generati dal nuovo impianto triplicarono, portando nelle casse del club 20 milioni in più. Vero è che nel 2011 la Juventus vinse il campionato e questo permise di aumentare i prezzi dei biglietti, ma il boom può essere spiegato solo con la costruzione dello stadio. Nel corso di questi anni in media si sono riempiti 38mila seggiolini a partita, arrivando, nel 2017, a una percentuale di affluenza del 96,2% ogni match.

All'Allianz, infatti, non si vende la partita, si vende un'esperienza. E questo è stato chiaro fin dal primo giorno: nel 2011 la struttura venne inaugurata con lo slogan "Lo stadio che cambia il calcio" e con quel "Signori, benvenuti a casa!" pronunciato dal Presidente Andrea Agnelli. L'impianto ha segnato l'inizio di una nuova era per gli spettatori, per la società, per tutto il calcio italiano: come nella propria casa, i tifosi hanno avuto un ruolo centrale nel decidere quale tra i progetti

dovesse essere implementato. Il nuovo stadio, senza le piste di atletica, avvicina il pubblico al campo - la prima fila dista solo 7,5 metri dal prato - e quasi lo fa entrare sul terreno di gioco, per "toccare" i calciatori, ascoltarne i dialoghi, partecipare alle loro emozioni. Ancor più totalizzante è l'esperienza per i fortunati che possono permettersi i posti negli sky box o in uno dei tre Club (Agnelli, Boniperti e Sivori). Il tifoso, insomma, "attivato" emotivamente e sentimentalmente, diventa quel dodicesimo uomo in campo che trascina la squadra verso la vittoria.

Anche l'illuminazione, a Torino, è esperienza: la decisione di utilizzare l'“abbagliamento ridotto”<sup>4</sup>, anziché i comuni fari a luce fredda, rende più confortevole l'atmosfera. Mediante l'utilizzo di un dispositivo touch screen, poi, è possibile sincronizzare le luci con musica, immagini e audio e aumentare il coinvolgimento creando spettacoli unici.

L'esperienza, all'Allianz, inizia ben prima del fischio d'inizio: sugli spalti video emozionali e dj set accompagnano gli spettatori fino al calcio d'inizio, mentre nelle zone all'esterno si può scegliere fra calcio-biliardo, Dart Football e tiri di pallone all'interno della Gabbia. Abili make up artist sono a disposizione per trucchi e tatuaggi bianconeri e parrucchieri à la page colorano i capelli con le tinte della squadra. Per i più piccoli, accolti dai campioni della Juve in versione mascotte, sono a disposizione due Baby Park, sotto la supervisione di educatrici qualificate. Presso la Jay House, invece, si può incontrare la mascotte Jay, partecipare alla scuola di tifo e disegnare striscioni da portare in tribuna. Poi, c'è il museo, che celebra la gloriosa storia del club e racconta il suo cammino anche attraverso la realtà virtuale. Con l'acquisto del pacchetto *Gold Experience*, infine, si può ammirare da vicino il rettangolo di gioco, accogliere i giocatori nel tunnel durante il loro ingresso allo stadio e vivere l'esperienza di un ristorante esclusivo<sup>5</sup>.

Ma l'Allianz, al pari dei più importanti stadi europei, vive ogni giorno dell'anno, con un innovativo ed esclusivo servizio di eventi “tailor made”: nelle sue sale di diversa ampiezza è possibile organizzare meeting, pranzi d'affari, convention e cene aziendali. Del progetto fanno parte anche il JMedical, polo

---

<sup>4</sup> <https://www.interact-lighting.com/it-it/customer-stories/juventus>

<sup>5</sup> <https://www.juventus.com/it/biglietti/vip-hospitality/corporate-experience/gold-experience>

sanitario all'avanguardia dedicato a giocatori e cittadini, e il JVillage, che ospita la nuova sede sociale del club, il centro media, il Training Center, il JHotel e un concept store.

L'Allianz Stadium ha, dunque, reso evidente quanto conti uno stadio di proprietà in termini di soddisfazione del cliente, risultati sportivi e ritorni finanziari. Ma i progetti che verranno, a cominciare dal futuro impianto della A.S. Roma, pur ispirandosi a questo modello che, al momento, nel nostro Paese costituisce senz'altro un unicum, dovranno intercettare le nuove domande degli utenti. Dieci anni, nel marketing, sono infatti, un tempo molto lungo: il cliente, come detto al principio, è sempre più esigente e questa evidenza impone uno studio costantemente aggiornato dei suoi bisogni e delle sue priorità, che condizionano la propensione all'acquisto.

## CAPITOLO 2

### *Verso un nuovo concetto di stadio*

#### **Par.2.1 Stadio esperienziale e multidimensionalità degli attori: vantaggi e svantaggi per società e clienti**

Negli anni '70 del secolo scorso l'esperto di marketing statunitense Philip Kotler teorizzò l'importanza della relazione tra l'ambiente e i comportamenti del cliente: è essenziale, infatti, progettare l'ambiente in modo tale da produrre effetti emotivi specifici nel consumatore che esaltano la sua propensione all'acquisto (Kotler, 1974). Secondo l'economista americano, soprattutto nei mercati in cui la concorrenza è elevata, dare vita a un'atmosfera adeguata permette all'impresa di distinguersi dalle altre e offrire un'esperienza vantaggiosa per consumatore e azienda.

Lo stadio, in ambito sportivo, è il luogo in cui la società di calcio e il cliente si incontrano. Dunque, è proprio su questo ambiente che le strategie di marketing sportivo devono fare leva per affermare un brand di successo (Wakefield, Blodgett, Sloan, 1996). La partita, insomma, è il servizio e lo stadio, in quanto mezzo per usufruirne, deve essere concepito come il luogo in cui, oltre alla visione del match, si offrano esperienze che aumentino la fidelizzazione e l'attitudine al consumo anche durante la settimana.

Premesso che un impianto di nuova generazione fornirebbe benefici tanto alla città - soprattutto in termini di riqualificazione delle aree urbane, miglioramento di servizi e infrastrutture, aumento degli standard di sicurezza, creazione di posti di lavoro - quanto ai conti pubblici - cessione del diritto di superficie, azzeramento dei costi di manutenzione dell'area, maggiori investimenti, imposte locali sulla pubblicità, aumento degli introiti fiscali, oneri di costruzione e urbanizzazione -, quali sono, nel dettaglio, i vantaggi per società e clienti? Ci sono, poi, anche ostacoli o svantaggi ai quali gli esperti di marketing devono porre rimedio?

### par.2.1.1 Vantaggi per il cliente

Lo stadio esperienziale offre allo spettatore molteplici vantaggi in termini sia pratici sia emozionali:

- ✓ Coinvolgimento emotivo: l'illuminazione e gli effetti sonori sono parte di una regia sapiente il cui scopo è immergere il pubblico nel mood della partita prima ancora che questa inizi e mantenere alta la sua attenzione per tutto il match stimolandone la partecipazione.
- ✓ Attivazione della memoria storica: l'utilizzo di maxischermi che, prima del fischio di inizio, rimandino immagini di vecchie partite, trasporta gli spettatori in un museo a cielo aperto e crea un trait d'union tra passato e presente del club. Lo stesso obiettivo può essere raggiunto negli altri giorni della settimana, con un'esposizione permanente di trofei e filmati storici. In questo modo le persone riescono a ritrovare anche nella modernità dell'offerta esperienziale le radici della società.
- ✓ Stimolazione del senso critico: gli stessi maxischermi a fine partita possono essere utilizzati per gli highlights del match. Così il pubblico rivive le fasi salienti dell'incontro, si forma un'opinione sulle azioni principali e, trovandosi ancora all'interno dello stadio, ha l'opportunità di commentarle insieme agli altri spettatori.
- ✓ Qualità della visione: l'avvicinamento delle tribune al campo, ottenuto attraverso l'eliminazione delle piste di atletica presenti negli stadi di vecchia concezione, permette a tutti gli spettatori di partecipare alla partita da dodicesimo giocatore e di osservare le azioni come con una lente di ingrandimento.
- ✓ *Sense of Home*: lo stadio di nuova generazione, anche grazie alla dotazione di sky box, fa sentire il tifoso coccolato e gli consente di

guardare la partita come sul divano di casa, sperimentando quel *Sense of Home* che induce a ripetere l'esperienza.

✓ Partecipazione alla vita della squadra: la disponibilità di locali e campi di allenamento adiacenti a quello principale permette di ospitare eventi che riguardano il team. Dalla presentazione delle maglie a quella dei giocatori, dagli allenamenti al lancio di un nuovo prodotto: in questo modo si rinforza il legame tra società e tifosi, che si sentono parte attiva del progetto. Anche l'opportunità di effettuare un tour guidato dell'impianto rinsalda il vincolo.

✓ Diversificazione dell'offerta: lo stadio esperienziale mette a disposizione del cliente servizi aggiuntivi che rendono ancora più attraente la proposta. Non solo punti ristoro che accontentino ogni tipo di richiesta - sia in termini di gusto sia economici - ma store di merchandise e negozi brandizzati nei quali, come vedremo più avanti, sia possibile soddisfare molteplici esigenze di acquisto. All'interno dell'impianto saranno ospitate anche sale per eventi privati e perfino un hotel con vista campo per i tifosi ospiti e i turisti. Questo, naturalmente, a condizione che, al pari delle altre infrastrutture, lo stadio sia aperto e usufruibile tutta la settimana e non solo nel giorno della partita.

### par.2.1.2 Svantaggi per il cliente e possibili soluzioni

L'offerta di uno stadio esperienziale deve, però, tener conto di alcune variabili che, se non considerate, potrebbero costituire uno svantaggio per il cliente:

- **Location:** l'esigenza di spazi idonei a implementare uno stadio multi-servizi impone la scelta di un'area sufficientemente ampia. Tuttavia, se si optasse per una zona lontana dal centro abitato, gli svantaggi potrebbero superare i benefici. Infatti, per gli spettatori si porrebbe il problema di come raggiungere l'impianto e della tempistica necessaria per gli spostamenti. Questo sarebbe tanto più evidente durante la settimana, quando non è in programma la partita, le persone hanno impegni di lavoro e il traffico è più intenso. La soluzione, dunque, è individuare un'area strategica che sia, cioè, abbastanza grande ma al tempo stesso inserita nel contesto urbano o, comunque, subito ai margini.
- **Viabilità, trasporti e parcheggi:** la costruzione dello stadio deve tenere conto del tema viabilità. Una zona raggiungibile con strade ad alto scorrimento garantirebbe tempi ridotti per raggiungere l'impianto. Il rischio, altrimenti, è che, soprattutto in concomitanza con le partite, si creino ingorghi tali da rallentare l'afflusso di spettatori e congestionare il traffico cittadino. Sarebbe anche opportuno optare per un'area già servita dai mezzi pubblici oppure prevedere adeguati sistemi di trasporto. Chi, invece, si sposta in macchina necessita di un'area parcheggio che agevoli l'esperienza.
- **Dotazione di seggiolini:** lo stadio all'inglese, modello di riferimento per un impianto esperienziale, ha una capienza ridotta rispetto alle vecchie strutture all'italiana. Così non tutti i tifosi troverebbero sempre posto e il rischio sarebbe di generare disaffezione negli spettatori. La soluzione può essere dotare l'esterno della struttura

di maxischermi che trasmettano l'incontro e permettano di guardare la partita come in tv ma sentendosi sugli spalti.

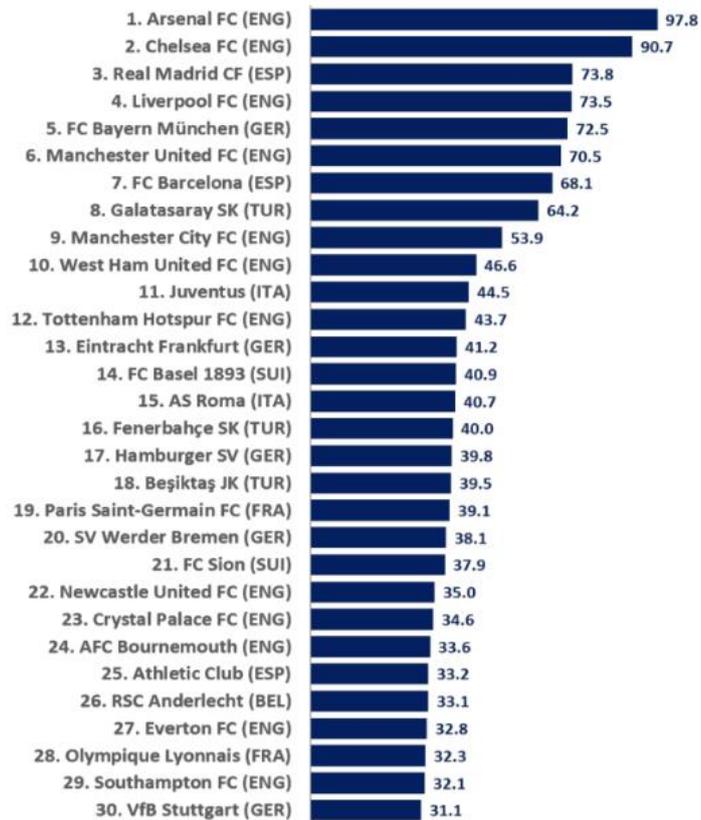
- Costo dei biglietti: sebbene i servizi aggiuntivi costituiscano un extra e vengano pagati dai tifosi solo in caso di loro fruizione, in uno stadio di nuova generazione gli stessi biglietti della partita hanno un costo superiore rispetto a quelli degli impianti tradizionali. La ragione, oltre alla già citata capienza ridotta, è la maggiore qualità e quantità di servizi offerti. Attualmente il prezzo medio dei biglietti in Serie A in una vecchia struttura è di 20 euro. In uno stadio esperienziale l'aumento avrebbe una percentuale variabile dal 20 al 55%<sup>6</sup>.

*Il grafico che segue mostra la graduatoria delle prime 30 squadre europee in base al rendimento medio per spettatore (anno 2018). Nelle 12 posizioni di testa compaiono solo squadre che hanno un impianto di proprietà. Analizzando i dati per Nazione, si osserva come l'Italia, dove il rinnovamento degli stadi è ancora molto indietro, si piazza al sesto posto, dietro a Inghilterra, Spagna, Germania, Svizzera e Turchia, con 22,1 euro per spettatore contro i 50,1 euro della capolista (<https://www.calcioefinanza.it/2018/01/19/costo-stadio-tifosi-confronto-serie-a/>).*

---

<sup>6</sup> Donna, N., "L'impatto economico e sociale dell'impiantistica", Centro Studi, Sviluppo e Iniziative Speciali, FIGC .

The top 30 clubs by average yield per league match attendee (in euros)



Per fare in modo che il costo dei biglietti non costituisca un freno e tutti i segmenti di possibili fruitori con differenti sensibilità al prezzo vengano raggiunti, potrebbero essere contemplate offerte sugli abbonamenti e per particolari categorie come studenti, allievi di scuole calcio e anziani.

### Par.2.1.3 Vantaggi per la società

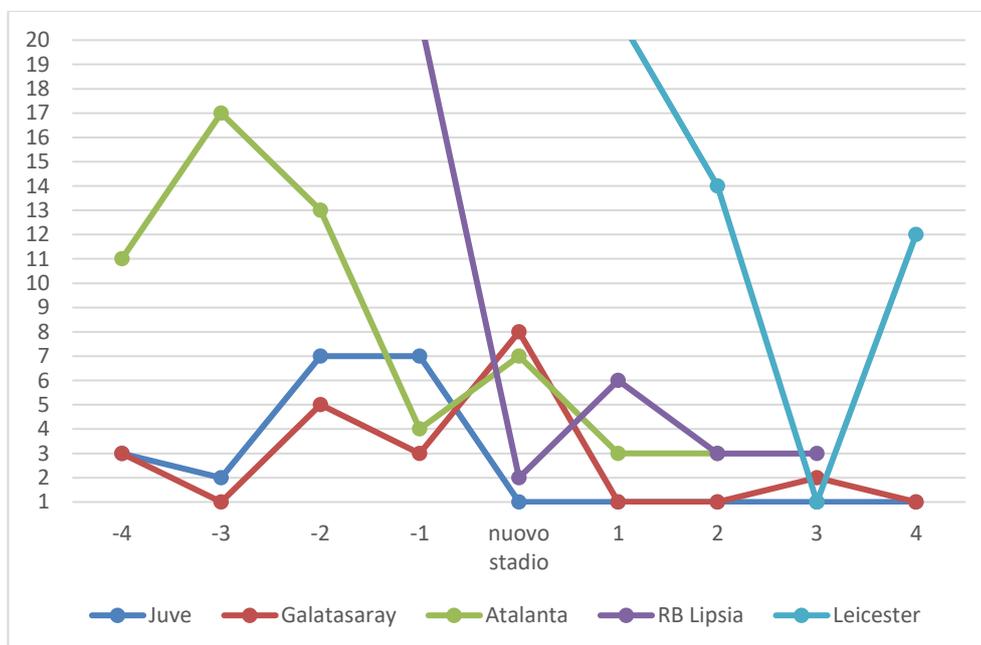
Il cliente, come detto, è il centro dell'offerta ma è evidente che uno stadio esperienziale comporta significativi vantaggi anche per la società. Ecco i principali:

- ✓ Ritorni sulle componenti intangibili: la costruzione di un impianto moderno, dotato di ogni comfort e che possibilmente sia anche ecosostenibile, come nel caso dell'Allianz Stadium, trasmette un'immagine di impresa che occupa un posto ben definito nella mente del consumatore. Il posizionamento riflette i valori che l'azienda offre rispetto ai concorrenti. Un posizionamento di successo garantisce legami forti con il marchio. Attraverso le componenti intangibili, ovvero immagine, reputazione, valori e, appunto, il marchio, la società riesce a ottenere una differenziazione dai concorrenti. Tutto ciò si traduce in maggiore attrattività per gli sponsor e, quindi, in ritorni economici.
  
- ✓ Maggiori incassi al botteghino: il caso Juventus che, nel passaggio al nuovo stadio, ha triplicato gli introiti il primo anno e li ha quasi quintuplicati il quinto, pur a fronte di una capienza ridotta, è la dimostrazione di quali benefici in termini economici comporta per una società la costruzione di uno stadio esperienziale di proprietà. Un seggiolino allo stadio rende alla Juventus circa 44 euro a partita, ovvero tre volte tanto rispetto al Milan e addirittura quattro rispetto al Napoli (Kpmg, Football Benchmark, 2018). I nuovi impianti, inoltre, producono un aumento degli spettatori pari a circa il 40% (Donna).
  
- ✓ Migliori risultati sportivi: l'effetto trainante prodotto dalla vicinanza degli spettatori al campo - il famoso dodicesimo uomo che funge quasi da allenatore, per esempio incitando al pressing o richiamando l'attenzione di un giocatore marcato - aumenta la performance della squadra di casa e la probabilità di successo. Questo

si traduce in una migliore classifica e, di conseguenza, in maggiori premi.

Inoltre, i risultati incidono per il 30% nella distribuzione dei diritti televisivi e ciò equivale, naturalmente, a incassi più elevati dai broadcaster.

*Il grafico seguente mostra il posizionamento di cinque fra le squadre europee che più hanno beneficiato della costruzione dello stadio di proprietà in termini di punti. L'analisi evidenzia l'andamento nei quattro anni precedenti l'inaugurazione dell'impianto e nei quattro successivi (N.B: Lipsia e Leicester appaiono nel grafico solo dall'anno in cui sono state promesse nelle Serie maggiore). Si dimostra come, grazie allo stadio, le squadre prese in esame abbiano compiuto un notevole balzo in classifica. La Juventus, dall'edificazione dell'Allianz Stadium, ha addirittura costantemente occupato la prima posizione.*



✓ *Naming rights*: come vedremo più avanti, lo stadio di proprietà consente accordi vantaggiosi di sponsorizzazione dell'impianto. Per esempio, la previsione per il nuovo stadio di Milano, la cui costruzione dovrebbe iniziare a breve, è di circa 14 milioni di euro di ricavi l'anno per il solo *naming* che finiranno nelle casse di Inter e Milan.

✓ *Aumento della spesa media*: in uno stadio italiano tradizionale ogni persona, biglietto escluso, spende circa 3,50 euro per acquisti di bevande, cibo o gadget. Prendendo come riferimento gli stadi inglesi, si può stimare che in uno stadio esperienziale la maggiore qualità e quantità di offerta faccia salire la spesa procapite di circa 12-15 euro. Questo incremento sarebbe in grado di generare una crescita di fatturato stimata fra gli 80 e i 125 milioni di euro (Donna).

✓ *Risparmio sul canone di affitto*: la quasi totalità degli stadi italiani è di proprietà comunale. I club di calcio pagano annualmente alle amministrazioni locali un canone cospicuo per l'impianto. Per esempio, la Roma spende di oneri per la concessione dello Stadio Olimpico e delle strutture commerciali annesse, comprensivi di costi di illuminazione e altre quote variabili, circa 3,4 milioni di euro l'anno<sup>7</sup>.

✓ *Introiti per le attività no-match-day*: l'uso dell'impianto anche nei giorni in cui non è in programma la partita comporterebbe ulteriori vantaggi economici per la società, dovuti all'aumento degli investimenti delle imprese, all'affitto delle aree per eventi e manifestazioni, oltre che, naturalmente, ai consumi negli store, nei bar e nei ristoranti e ai ticket di ingresso nelle diverse aree.

---

<sup>7</sup><https://www.calcioefinanza.it/2017/08/11/roma-resta-stadio-olimpico-tre-stagioni-coni/>

### Par.2.1.3.1 *Naming Rights*

Fra le novità che interessano il marketing sportivo ci sono i cosiddetti *Naming Rights*, cioè i Diritti di denominazione, "una transazione finanziaria a scopo pubblicitario con la quale una società acquista il diritto di nominare a piacimento l'oggetto del contratto (nel nostro caso lo stadio, ndr), diventandone, così, lo sponsor principale"<sup>8</sup>. Per capire l'importanza di questo business, basta fare riferimento agli incassi annuali di alcune squadre di Premier League generati dalla cessione dei diritti di denominazione dei loro stadi. Il Manchester City, per esempio, guadagna circa 22 milioni di sterline a stagione dalla compagnia aerea Etihad<sup>9</sup>.

In Italia, invece, la Juventus nel 2017 ha firmato un accordo con la società tedesca di servizi assicurativi e finanziari Allianz, grazie al quale percepirà 75 milioni di euro per cedere fino al 30 giugno 2023 il diritto di denominazione del suo stadio.

I *Naming Rights*, concessi per la prima volta negli anni '50 dalla squadra di baseball americano dei Cardinals, sono considerati la terza fonte di entrate commerciali più redditizia per i club, dopo la sponsorizzazione delle maglie e gli sponsor tecnici delle divise<sup>10</sup>. Dunque, si rivelano un elemento cruciale per la competitività, su cui gli esperti di marketing che lavorano all'implementazione di uno stadio esperienziale devono lavorare con particolare attenzione.

---

<sup>8</sup> Santamaria, P., "Il mercato dei Naming Rights", *Starting Finance*, 26/03/2020

<sup>9</sup> Duff & Phelps, "Are Football Stadium Naming Rights Undervalued?", 2019.

<sup>10</sup> Vivaldi, S., "Il mercato inesplorato dei *Naming Rights*: la Bundesliga domina l'Europa", *Calcio e Finanza*, 29/09/2020.

#### Par.2.1.4 Svantaggi per la società

La costruzione di uno stadio esperienziale espone, tuttavia, la società agli inevitabili rischi connessi a qualunque investimento (per esempio legati a contingenze imprevedibili, come nel caso della pandemia da Coronavirus, di cui si parlerà nel dettaglio più avanti) e a imponenti costi tangibili. Ma piani di finanziamento ben strutturati, sponsorizzazioni, botteghino e attività collaterali permettono di rientrare dei costi nel giro di pochi anni.

- Costi iniziali: l'investimento per la costruzione di un impianto di nuova generazione, comprensivo dell'acquisto dei terreni, è variabile, sebbene in ogni caso molto elevato. Ma, in pochi anni è possibile ricoprire l'intera spesa iniziale. Milan e Inter, per esempio, hanno presentato al Comune di Milano un progetto congiunto i cui costi attesi sono di 1,2 miliardi di euro, di cui 564 per il solo stadio, 427 per il distretto commerciale, 81 per le opere di urbanizzazione quali strade, piste ciclabili e allacciamento reti e 57 per le altre opere di urbanizzazione. Ma la previsione è di un ricavo annuo di 124 milioni, che permetteranno di coprire la spesa in circa 10 anni. Inoltre, tale investimento sarà diluito nel tempo grazie a un finanziamento trentennale con un tasso di interesse del 5%<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup>Skysport, "San Siro, il progetto per il nuovo stadio di Milan e Inter: costi e ricavi", 2019.

#### **par.2.1.4.1 I rischi connessi a eventi imprevedibili: il caso della pandemia da Covid-19**

Tra i possibili svantaggi per le società sportive ci sono i rischi connessi a eventi imprevedibili. L'attuale pandemia da Covid-19 ne è un esempio eclatante. Il virus, infatti, ha inciso in maniera drammatica sui bilanci.

La 24esima edizione dello studio Football Money League della Deloitte ha evidenziato che nella stagione 2019/2020 le venti squadre di calcio con maggiori ricavi al mondo hanno subito un calo del 12% degli introiti rispetto al campionato precedente: la contrazione, che per questi club risulta in totale pari a circa 1,1 miliardi di euro, è stata causata non solo dalla chiusura degli stadi agli spettatori (-257 milioni), ma anche e soprattutto dalla riduzione dei proventi da diritti televisivi (-937 milioni). I broadcaster, infatti, hanno richiesto sconti sull'acquisto dei diritti a causa del rischio di rinvio delle partite e per l'assenza dell'abituale cornice di pubblico offerta dagli impianti in tempi normali. Le perdite sono state solo parzialmente compensate dalla crescita dei ricavi commerciali, pari a 105 milioni. La previsione è che entro la fine della stagione 2020/2021 saranno 2 i miliardi andati in fumo. Per concentrarci sulla nostra realtà, la Juventus, prima tra le squadre italiane nella classifica Deloitte (10° posto), ha subito un calo del 13%, dovuto principalmente al mancato incasso del matchday (-36%). In proporzione, quella del club torinese è la contrazione più forte tra tutti i club della Money League.

La realtà attuale, dunque, condiziona inevitabilmente le presenti e future scelte di marketing dei club, che dovranno compensare le perdite creando nuove modalità di interazione con il tifoso. D'altra parte, come evidenziato dallo stesso studio di Deloitte, "la pandemia ha messo in luce l'importanza dello sport per le comunità e la società nel suo complesso, elemento chiave agli occhi di emittenti e sponsor", dunque per le aziende proprio lo sport si rivela un settore strategico su cui investire.

Sebbene ora l'emergenza sanitaria sembri a un punto di svolta, come dimostra il via libera alla parziale riapertura degli stadi per le ultime partite dei campionati nazionali e per i prossimi Europei di calcio, è evidente che il contesto attuale imponga scelte di marketing lungimiranti: le società devono attrezzarsi per fronteggiare analoghi scenari in futuro. Appare innanzitutto indispensabile investire sulle competenze digitali: in questo modo le squadre potranno mantenere sempre aperto il canale di comunicazione con i tifosi e indirizzare le loro strategie aggiornandole in tempo reale in base alle richieste del cliente.

Inoltre, proprio gli impianti esperienziali saranno rampa di lancio per la ripresa: non solo serviranno a compensare le perdite ma, come detto, riavvicineranno le persone allo stadio e porteranno introiti da sponsor e broadcaster anche superiori a quelli pre pandemia.

Per di più, se in futuro si dovessero ripetere prolungate chiusure degli impianti agli spettatori, le strutture di proprietà permetterebbero alle società di risparmiare comunque i canoni di locazione.

## **par.2.2 Lo stadio del futuro: il nuovo impianto della A.S. Roma come punto di svolta. Ipotesi di ricerca.**

Da alcuni anni il tema dello stadio della società di calcio A.S. Roma è al centro del dibattito. Tramontata l'ipotesi di una struttura nella zona di Tor di Valle, l'analisi delle aree è ora nel vivo. Tra le opzioni, l'Ostiense, Tor Vergata, la zona di Via Palmiro Togliatti. L'idea della nuova proprietà è di costruire uno stadio all'inglese, quindi con capienza ridotta di posti rispetto ai circa 70 mila dell'Olimpico, rigorosamente ecosostenibile. Il progetto, però, è ancora da elaborare e in questa fase è indispensabile domandarsi cosa si aspettino i cittadini dalla struttura.

L'ipotesi di ricerca di questa tesi, partendo dall'esperienza degli impianti inglesi e, in Italia, dell'Allianz Stadium, la cui costruzione risale ormai a un decennio fa, è che oggi il cliente richieda spazi aggiornati e servizi innovativi. Lo stadio della Roma dovrebbe rappresentare proprio il punto di svolta.

Per capire cosa realmente cerchino le persone nella nuova struttura è indispensabile effettuare una ricerca esplorativa che consenta di condurre un'analisi qualitativa e di ottenere conoscenze approfondite sul fenomeno. Il lavoro intende comprendere se una proposta di stadio come "città in miniatura" possa incontrare il favore del pubblico. Soprattutto in un luogo come Roma, nel quale l'identità cittadina è particolarmente forte e sentita, appare probabile che un progetto di questo tipo possa rappresentare per il brand Roma un investimento di grande successo.

Per raggiungere lo scopo, oltre che sull'architettura, che dovrebbe combinare modernità e storia - per esempio, citando monumenti simbolo quali il Colosseo, come già suggerito dal progetto della precedente proprietà - si porrà particolare attenzione ai servizi. Nella nostra ipotesi, l'impianto rappresenterà l'identità dei tifosi e, al tempo stesso, restituirà, in scala ridotta, l'immagine della città, ospitando infrastrutture tipicamente urbane, fruibili 7 giorni su 7, come palestre, campi sportivi, piscine, ludoteche, un ufficio viaggi per l'organizzazione delle trasferte, e perfino un ufficio postale, un ambulatorio, un parrucchiere e un supermercato, oltre naturalmente a negozi, sale virtuali, museo, bar e ristoranti. L'obiettivo è far sì che il cliente trovi concentrati in un'unica location servizi altrimenti dislocati in più punti della città e che all'interno dell'impianto viva un'esperienza totalizzante non solo il matchday ma anche il resto della settimana. L'intervista servirà a

comprendere se tutti o alcuni di questi servizi aggiuntivi possano migliorare l'esperienza dei frequentatori abituali, aumentare la propensione al consumo negli spettatori occasionali e ampliare il bacino d'utenza dei fruitori, offrendo, di conseguenza, i vantaggi competitivi di cui abbiamo parlato in precedenza. L'ipotesi, infatti, è che uno stadio esperienziale attiri anche chi non è tifoso e lo invogli a spendere in un settore che altrimenti non farebbe parte del suo portafoglio.

## CAPITOLO 3

### *L'indagine*

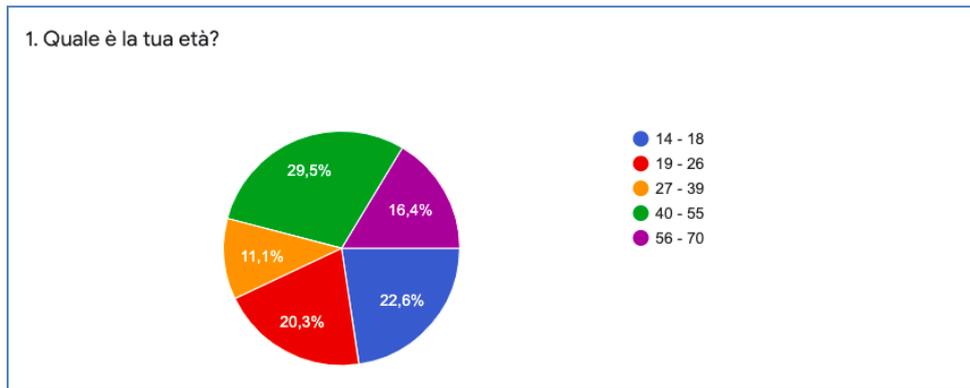
#### **Par.3.1 Il campione**

La ricerca, condotta mediante intervista qualitativa somministrata attraverso la piattaforma Google Docs nella settimana 13-20 Aprile 2021, ha ottenuto 305 risposte.

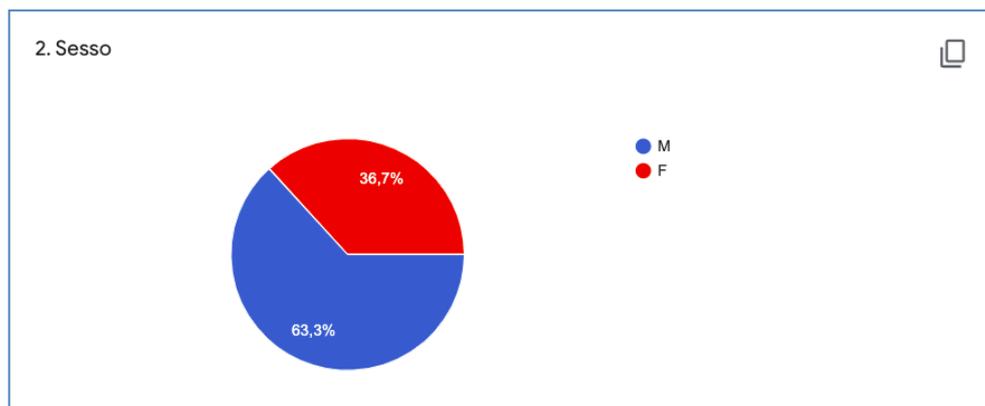
L'indagine è stata strutturata in tre sezioni: la prima volta a ottenere informazioni su età, sesso e interesse o meno per il calcio; la seconda diretta esclusivamente ai tifosi della A.S. Roma e al loro comportamento in occasione del matchday: frequentano lo stadio? Un impianto di nuova generazione potrebbe aumentare la loro propensione al consumo?; la terza indirizzata all'intero campione e finalizzata a individuare i servizi che i cittadini vorrebbero trovare nel nuovo stadio.

Il panel di intervistati, tutti cittadini romani, è stato segmentato per fasce di età, sesso e interesse per il calcio, con richiesta di specificare anche l'eventuale appartenenza alla tifoseria della Roma.

**Età** Il campione comprende cinque fasce di età, ciascuna omogenea per bisogni e desideri, dunque, alla ricerca degli stessi benefici: il 22,6% degli intervistati ha tra i 14 e i 18 anni, il 20,3% tra i 19 e i 26 anni, l'11,1% tra i 27 e i 39 anni, il 29,55% tra i 40 e i 55 anni, il 16,4% tra i 56 e i 70 anni.

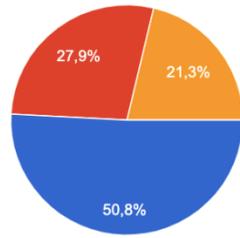


**Sesso** Maschi e femmine sono rappresentati rispettivamente per il 63,3% e per il 36,7%.



**Interesse per il calcio e passione per la A.S. Roma** Il 50,8% degli intervistati si è dichiarato tifoso della Roma, il 27,9% è interessato al calcio ma tifa per una squadra diversa, il 21,3% non segue il calcio. Questa segmentazione ci ha permesso di capire quante persone frequenterebbero uno stadio esperienziale della Roma pur non essendone tifosi o non amando il calcio, ma esclusivamente per i servizi aggiuntivi.

3. Sei un appassionato di calcio?



- Si, sono tifoso della Roma
- Si, tifo per una squadra di serie A diversa dalla Roma
- No, il calcio non mi interessa

### Par.3.2 Tifosi della A.S.Roma e frequentazione dello stadio

La seconda parte dell'intervista, consistente in due domande, era rivolta esclusivamente a coloro che, al quesito 3, avessero dichiarato di essere tifosi della Roma, ovvero circa la metà del campione (50,8%).

La prima delle due è servita a capire se e quanto frequentino lo stadio.

Dei 155 tifosi della Roma, il 35,5% va a vedere le partite circa 2 o 3 volte l'anno, il 34,6% non va mai allo stadio, il 10,4% compra i biglietti dei match più importanti e solo il 19,5% è regolarmente abbonato. È, dunque, evidente che le strategie di marketing presenti non siano in grado di intercettare con continuità una quota adeguata di tifosi.

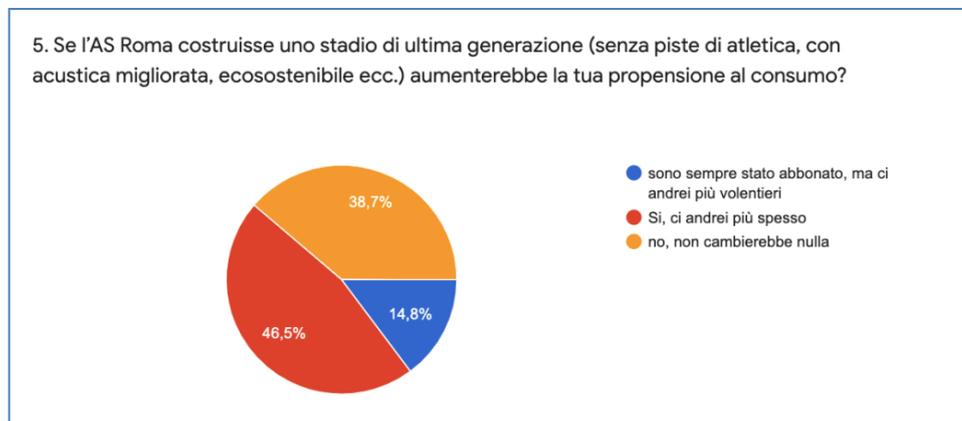
L'ipotesi che questo lavoro intende verificare è che la costruzione di uno stadio di nuova generazione, con servizi all'avanguardia, sia lo strumento vincente per tornare a riempire gli spalti.



Per verificarla, con la seconda delle due domande di questa sezione, abbiamo chiesto agli stessi tifosi della Roma se un nuovo impianto all'inglese potrebbe aumentare la loro propensione al consumo e, quindi, il relativo incasso. Ed effettivamente, come dimostra il grafico che segue, il 46,5% dei tifosi ha ammesso che se venisse costruito uno stadio di questo tipo comprerebbe senz'altro più spesso il biglietto.

Semplici proporzioni, poi, hanno permesso di stabilire che anche il 76,5% circa degli abbonati, cioè di chi assiste abitualmente alle partite, ci andrebbe più

volentieri. Questo fa supporre che sarebbero maggiormente disponibili a rinnovare la tessera in futuro. Dunque, si dimostra che il nuovo stadio non solo attirerebbe più pubblico, ma fidelizzerebbe chi già lo frequenta.



### Par.3.3 L'implementazione della città in miniatura

La terza parte dell'indagine è servita a comprendere:

a) se i cittadini romani, tifosi e non, siano interessati a servizi aggiuntivi che rendano lo stadio un impianto all'avanguardia, dove, oltre al match, si possano "vivere esperienze";

b) quali servizi sarebbero in grado di attrarre clientela e fornire maggiore vantaggio competitivo alla società;

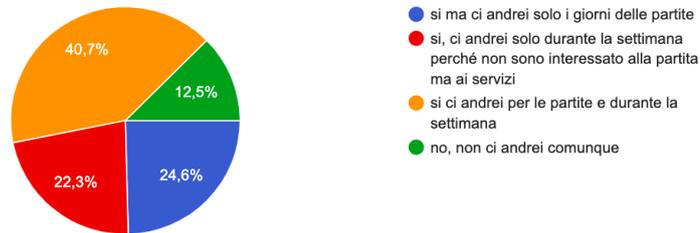
c) in quale momento della settimana, cioè solo il matchday o anche gli altri giorni, e in quale fascia oraria le persone sarebbero più disponibili a frequentare l'impianto.

La domanda 6, rivolta all'intero panel, è stata pensata per comprendere in termini generali l'attrattività dei servizi: l'obiettivo era capire quanto uno stadio esperienziale possa conquistare i cittadini romani, tifosi e non.

Il feedback ha superato ampiamente le già elevate aspettative: dalle risposte ai quesiti precedenti, infatti, emerge che le persone non interessate al calcio sono 65, 85 tifano per squadre diverse dalla Roma, quindi non seguono i giallorossi allo stadio, 54 sono i tifosi della Roma che non vanno mai alle partite, cioè in totale 204 intervistati su 305 oggi non frequentano lo stadio della Roma. Eppure solamente 38 intervistati, ovvero il 12,45% del campione, ha dichiarato che non sarebbe comunque attratto da un impianto esperienziale. Questo vuol dire che i servizi offerti sarebbero in grado di attirare 166 persone che attualmente non vanno all'Olimpico per seguire la Roma, pari addirittura all'81,37% dei 204.

Nel dettaglio, dei 267 che sarebbero interessati alla nuova struttura, il 24,6% (75 persone) ci andrebbe in occasione della partita, il 22,3% (68 persone) è interessato solo ai servizi, quindi la frequenterebbe esclusivamente durante la settimana, il 40,7% (124 persone) si recherebbe nell'impianto sia quando c'è il match sia nei giorni feriali.

6. Anche se non sei tifoso della Roma o non segui il calcio, se l'AS Roma costruisse uno stadio esperienziale, con servizi come ristoranti, campi sportivi (calcetto, paddle, basket...), negozi, sale giochi, saresti attirato dall'impianto?



Facendo un'analisi per cluster di età attraverso la tabella pivot di Excel, determinante per comprendere su quali fasce indirizzare le campagne pubblicitarie, si evince che tra i 19 e i 26 anni si concentra la percentuale maggiore di persone che andrebbe allo stadio o per la partita o per i servizi o per entrambi (96,8% dei 62 intervistati di questa fascia). Dunque, l'offerta e le strategie dei marketing manager dovranno essere disegnate soprattutto su questo target.

In questa stessa fascia di età, poi, si osserva la percentuale maggiore di rispondenti (35,5% dei 62 intervistati) che frequenterebbe l'impianto solo il giorno della partita. È, quindi, indispensabile mirare su tale gruppo l'attività di advertising dedicata ai servizi e alle attività infrasettimanali per aumentarne la propensione al consumo anche durante la settimana.

Fasce d'età	Sì, ci andrei			Sì, ci andrei solo		Totale complessivo
	No, non ci andrei comunque	per le partite e durante la settimana	Sì, ma ci andrei solo i giorni delle partite	durante la settimana perché non sono interessato alla partita ma ai servizi		
14 - 18	7	24	19	19	69	
19 - 26	2	26	22	12	62	
27 - 39	8	9	10	7	34	
40 - 55	14	39	17	20	90	
56 - 70	7	26	7	10	50	
<b>Totale complessivo</b>	<b>38</b>	<b>124</b>	<b>75</b>	<b>68</b>	<b>305</b>	

Invece, analizzando i cluster in base a: a) appartenenza alla tifoseria della Roma, b) appartenenza alla tifoseria di una squadra diversa dalla Roma, c) disinteresse per il calcio, si scopre che, come prevedibile, è fra i tifosi giallorossi che si individua la percentuale maggiore di persone che andrebbe allo stadio o per la partita o per i servizi o per entrambi (94,84% dei 155 romanisti), quindi solo 8 non lo frequenterebbero comunque. È evidente che sia questo il target privilegiato, dunque, su cui tailorizzare l'offerta.

Tuttavia, è interessante osservare l'elevata percentuale di rispondenti non interessati al calcio disponibile a recarsi allo stadio (75,38% dei 65): di essi, il 53,85% ci andrebbe solo durante la settimana per i servizi, il 15,38% i giorni delle partite e durante la settimana, il 6,15% solo i giorni delle partite. Infine, sorprendentemente, lo stadio esperienziale attirerebbe perfino l'83,53% degli 85 tifosi di squadre diverse dalla Roma.

Questi ultimi due dati sono la dimostrazione inequivocabile dell'estrema attrattività dell'impianto, che non solo cattura tutte le fasce di età, ma anche i tifosi di altre squadre e i non tifosi. Si tratta, quindi, di un'opportunità unica per la società A.S. Roma, le istituzioni e i cittadini.

	No, non ci andrei comunque	Sì, ci andrei per le partite e durante la settimana	Sì, ma ci andrei solo i giorni delle partite	Sì, ci andrei solo durante la settimana perché non sono interessato alla partita ma ai servizi	Totale complessivo
No, il calcio non mi interessa	16	10	4	35	65
Sì, sono tifoso della Roma	8	83	55	9	155
Sì, tifo per una squadra di serie A diversa dalla Roma	14	31	16	24	85
<b>Totale complessivo</b>	<b>38</b>	<b>124</b>	<b>75</b>	<b>68</b>	<b>305</b>

Infine, osservando i cluster uomini/donne, si nota che, delle persone interessate solamente ai servizi (68), il 60,3% sono donne. Dunque, le attività e i negozi devono essere organizzati per soddisfare anche questo target, per esempio prevedendo store di abbigliamento femminile e, in palestra, particolarmente nei giorni infrasettimanali, corsi come l'aerobica.

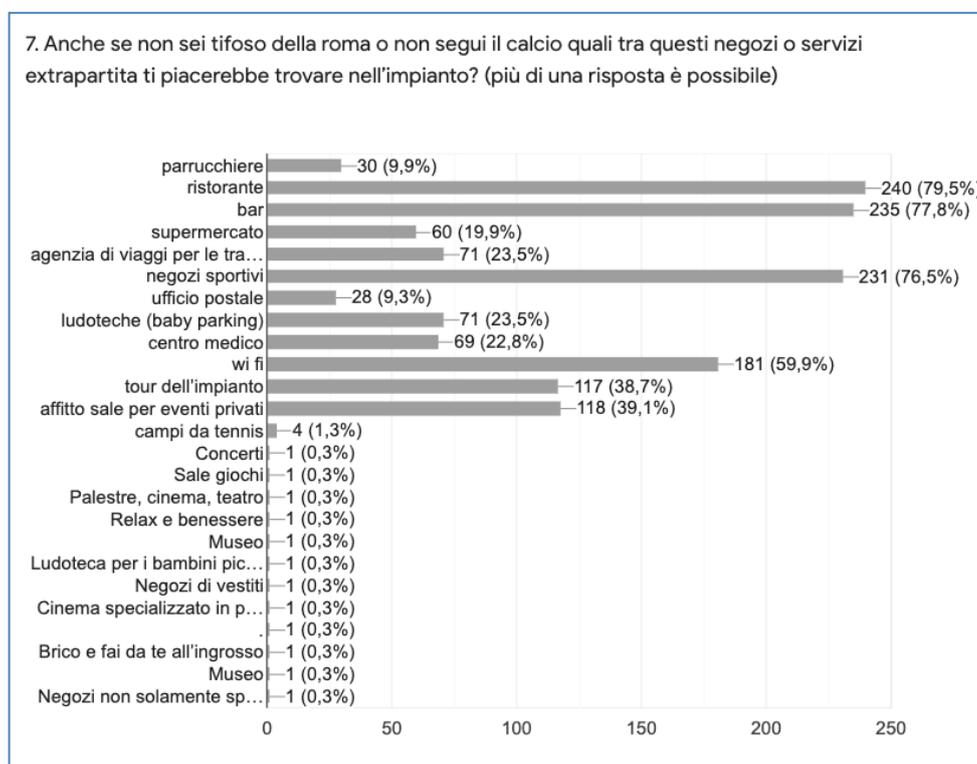
	No, non ci andrei comunque	Sì, ci andrei per le partite e durante la settimana	Sì, ma ci andrei solo i giorni delle partite	Sì, ma ci andrei solo durante la settimana perché non sono interessato alla partita ma ai servizi	Totale complessivo
F	19	34	18	41	112
M	19	90	57	27	193
<b>Totale complessivo</b>	<b>38</b>	<b>124</b>	<b>75</b>	<b>68</b>	<b>305</b>

Con queste premesse, il quesito 7 - non obbligatorio, aperto a risposte multiple e a suggerimenti personali - è servito a individuare concretamente i negozi e i servizi extra partita che i cittadini romani desidererebbero trovare.

Ai primi posti, come prevedibile, compaiono ristoranti (240 persone) e bar (235). Anche i negozi sportivi hanno riscosso grandi consensi (231). Ben oltre la metà del campione (181) vorrebbe, inoltre, uno stadio dotato di tecnologie aggiornate e, in particolare, di wi-fi. Inoltre, 118 persone gradirebbero la possibilità di affittare sale per eventi privati, come feste e cerimonie, e 117 vorrebbero poter visitare l'impianto con tour guidati. A sorpresa, circa 70 preferenze sono state espresse in favore sia delle ludoteche, sia del centro medico, sia dell'agenzia di viaggi per le trasferte e un quinto del campione si è detto interessato alla presenza di un supermercato. Inferiori, sebbene non trascurabili, sono stati i voti per parrucchiere (30) e servizio postale (28).

Vale la pena, infine, prendere in considerazione alcuni suggerimenti pervenuti dal panel: in particolare sembrano valide idee i negozi di abbigliamento non sportivo, che potrebbero favorire nuove partnership tra la società A.S. Roma e i

brand del settore, e la concessione dello stadio per grandi eventi come i concerti, che consentirebbero importanti ricavi.

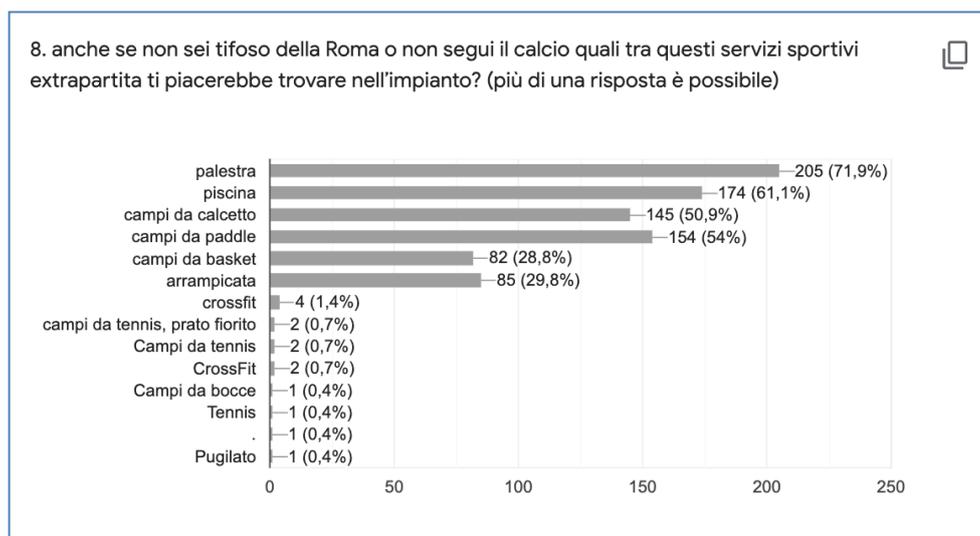


Con la domanda 8, costruita sulla falsariga della precedente, abbiamo chiesto all'intero campione di esprimersi sui propri desideri esclusivamente in merito a servizi sportivi extra partita. Con queste attività, lo stadio esperienziale può trasformarsi in un vero e proprio circolo sportivo e fornire un servizio alla collettività, ovvero avvicinare la gente alla pratica sportiva oltre che aumentare il numero dei frequentatori dell'impianto.

Anche in questo caso erano consentiti la risposta multipla e i suggerimenti personali. Il primo dato che balza all'occhio è che su 305 intervistati, ben 285 si sono mostrati interessati a servizi sportivi: il 71,9% del campione (205 persone) sarebbe attratto dalla presenza di una palestra, il 61,1% (174) vorrebbe trovare all'interno della struttura una piscina, il 54% (154) i campi da padel, disciplina che a Roma riscuote consensi crescenti, il 50,9% (145) quelli da calcetto. Anche

l'arrampicata e i campi da basket, seppur distanziati, hanno avuto diversi sostenitori, rispettivamente con 85 e 82 preferenze.

Dai cittadini arrivano, poi, due suggerimenti: la creazione di campi da tennis e l'implementazione di un circuito di CrossFit, programma di rafforzamento nato negli Stati Uniti e oggi sempre più popolare anche in Italia.

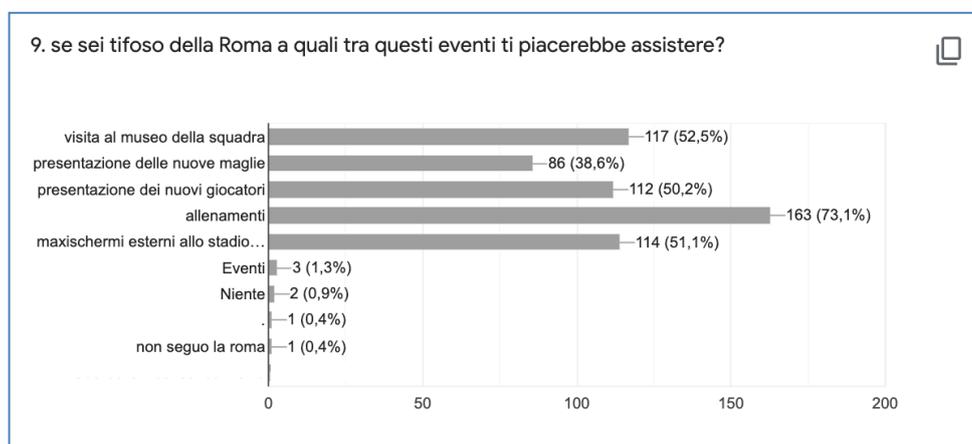


Il quesito 9, in origine pensato esclusivamente per i soli supporter della Roma, ha sorprendentemente catturato l'attenzione anche dei tifosi di altre squadre e dei non amanti del calcio. Infatti, anziché le 155 persone attese, corrispondenti al numero di intervistati che alla domanda 3 avevano dichiarato la propria fede calcistica giallorossa, hanno risposto al quesito 9 ben 222 persone. Questo dato deve essere preso in particolare considerazione perché dimostra che alcune iniziative a "tema Roma", se organizzate nel nuovo stadio, attirerebbero i cittadini più curiosi indipendentemente dalla loro passione per la squadra.

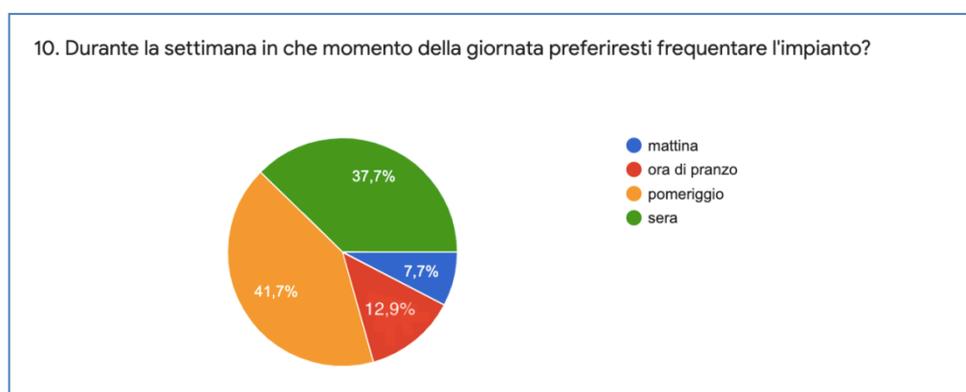
Anche in questo caso è stata data la possibilità di fornire più di una risposta e di suggerire attività non contemplate nel sondaggio.

Gli allenamenti dei giocatori hanno suscitato il maggior interesse: il 73,1% del campione (163 persone) apprezzerrebbe se alcuni di essi fossero aperti al pubblico; visitare il museo della società, seguire le partite in trasferta dai maxischermi collocati all'esterno dello stadio e poter assistere alla presentazione dei nuovi giocatori sono stati votati rispettivamente dal 52,5%, dal 51,1% e dal 50,2% del

panel. Più staccata, con il 38,6% dei consensi, la presentazione delle nuove maglie. Nessuno degli intervistati, in questo caso, ha fornito suggerimenti personali.



Infine, con l'indagine abbiamo voluto capire in quale parte della giornata i cittadini frequenterebbero più volentieri l'impianto. Per massimizzare i profitti e gestire al meglio l'impiego del capitale umano è, infatti, indispensabile analizzare il possibile afflusso nelle diverse fasce orarie. Oltre il 7% del campione, certamente al di là delle aspettative, vorrebbe che esso fosse fruibile già dalla mattina e quasi il 13% ci andrebbe in pausa pranzo. Le percentuali più elevate, come prevedibile, si concentrano, però, il pomeriggio (41,7%) e la sera (37,7%). Dati, questi, che lasciano presupporre l'opportunità di aperture prolungate.



### Par.3.4 Le implicazioni per i marketing manager

La nostra ricerca qualitativa permette, dunque, di gestire con approccio innovativo la costruzione dello stadio. I suoi risultati possono essere utilizzati dai marketing manager per dare vita a un impianto "su misura", costruito per soddisfare le esigenze non solo degli appassionati di calcio ma di tutti i cittadini.

Il sondaggio, infatti, risponde a diversi quesiti:

- quale fascia di età è più interessata all'offerta?
- a chi sono destinati principalmente i servizi del matchday e quelli infrasettimanali?
- l'impianto sarà frequentato esclusivamente dai tifosi della Roma o sarà in grado di attrarre un pubblico diversificato?
- su quale target c'è maggiore necessità di intervenire con campagne di promozione?
- su quale target è possibile intervenire con strumenti di fidelizzazione?
- quali servizi extra-match sarebbero in grado di attirare il maggior numero di clienti e, quindi, come dovrebbero essere dislocate le attività?
- in quali giorni e orari ci sarebbe maggiore affluenza?

Delle principali implicazioni del sondaggio e delle loro ripercussioni sull'attività dei marketing manager si è parlato in precedenza. Qui vale la pena soffermarsi su alcuni aspetti che sembrano decisivi per implementare le future strategie:

- Lo stadio esperienziale attrae anche i non romanisti e chi non segue il calcio. Dunque, i manager dovranno tener conto non solo del pubblico di fede giallorossa - in particolare la fascia di età 19-26 anni, che si è dimostrata la più interessata - ma anche di una considerevole quota di supporter di altre squadre e di non appassionati. Per questa ragione, soprattutto durante la settimana, quando più elevata è la quota dei non romanisti, le attività e il merchandise non dovranno essere esclusivamente a "tema Roma" ma per tutti. La brandizzazione, insomma,

sebbene sia fondamentale per fare leva sul senso di appartenenza del tifoso, non dovrebbe essere esasperata.

- Poiché saranno i 19-26enni, seguiti dai 14-18enni, i probabili maggiori fruitori della struttura, cioè soggetti molto attivi sui social, le campagne di advertising dovranno privilegiare i nuovi strumenti di comunicazione per raggiungere soprattutto questi gruppi. Le campagne stesse prevederanno un importante stanziamento di budget iniziale ma, grazie al passaparola, dinamica particolarmente efficace fra i giovani, sarà presto possibile ridurre l'investimento.

- Fra gli under 30 si concentra il più alto numero di individui interessati al nuovo stadio. Il target è costituito prevalentemente da studenti o da soggetti all'inizio della vita lavorativa, quindi è indispensabile un'adeguata politica di prezzi. Se troppo elevati, rischierebbero di allontanare questo fondamentale segmento. Potranno essere valutate offerte sulle attività per chi acquista il biglietto della partita o l'abbonamento.

### **par.3.5 Le implicazioni di policy per le istituzioni cittadine**

Il tema degli stadi è strettamente connesso a quello delle politiche locali: "I processi di policy making in atto nelle città incrociano la produzione di spazi urbani pensati per il nuovo calcio e per i tifosi consumatori. Si osserva l'ingresso di attori privati nelle arene del policy making accanto o in sostituzione dei tradizionali attori pubblici (...). Gli eventi sportivi hanno un ruolo di primo piano nel costruire l'attrattività della città (...). Gli stadi sono il cuore di tali eventi (...). Essi saranno parte dell'immagine della città e contribuiranno alla comunicazione di come la città vuole rappresentarsi all'esterno in quanto specchio della sua capacità organizzativa" (Tosi, 2018).

Dunque, lo stadio di proprietà della Roma si inserisce a pieno titolo nell'ambito delle nuove politiche urbane: i risultati del questionario testimoniano quanto l'area possa trasformarsi in un punto d'incontro privilegiato destinato a impattare sull'identità della Capitale e a riqualificare la zona, come dimostrano le esperienze degli impianti inglesi citate nel Capitolo 1.

Le risposte del panel rappresentano una fotografia della realtà romana e delle richieste dei cittadini: nella Capitale, dove la rete di trasporti pubblici è carente, i parcheggi scarseggiano e il traffico è spesso d'ostacolo, risulta scomodo raggiungere i diversi servizi sparsi sul territorio. Così le persone ricercano un luogo in cui siano concentrate attività che rendano più agevole la vita quotidiana. In questa chiave lo stadio, esso stesso simbolo di aggregazione, può diventare un polo di attrazione che amplia l'offerta della città. Prova ne sono la richiesta di un centro medico, di un supermercato, di un ufficio postale e perfino di un parrucchiere, oltre che di zone dedicate alla pratica sportiva.

Dunque, viene confermata dai risultati dell'inchiesta l'ipotesi di partenza di questo lavoro, ovvero che il nuovo impianto, muovendo dall'esperienza inglese, debba aggiornarne il format adattandolo, come un abito su misura, alla realtà locale: la struttura, in veste di città in miniatura, garantirà ai cittadini, al pari di un fornitissimo quartiere, tutti i principali servizi.

Il match, insomma, sarà solo una parte dell'offerta e l'esperienza, come rivelano i numeri, attirerà anche chi non è tifoso della squadra o non è interessato al calcio, a dimostrazione di un'esigenza trasversale espressa dai cittadini, ovvero servizi migliori e più fruibili.

Al tempo stesso la struttura, non solo iconograficamente, sarà l'immagine con cui Roma rappresenterà se stessa all'esterno, comunicando organizzazione, inclusione, partecipazione e appartenenza.

Dal sondaggio le stesse istituzioni cittadine potranno ricevere importanti feedback per capire in quali momenti della giornata implementare la rete di trasporti e la sicurezza locale e come intervenire sugli spazi esterni, in base alle fasce di età più interessate.

## CONCLUSIONE

La tesi, dopo aver spiegato l'evoluzione del concetto di marketing in marketing esperienziale, si è soffermata sulla crescente attenzione nei confronti del cliente, oggi protagonista dell'offerta: le nuove strategie, più che concentrarsi sul prodotto, propongono esperienze d'acquisto difficilmente imitabili e coinvolgono alcuni o tutti i sensi.

Successivamente, si è analizzato come il marketing esperienziale sia centrale anche nello sport e, in particolare, nel calcio. Attraverso la costruzione di stadi di proprietà nei quali, oltre alla partita, sia possibile comprare servizi, il cliente viene proiettato in un contesto creato su misura per rispondere alle sue molteplici esigenze di consumo.

Partendo dalla letteratura in merito e analizzando l'esperienza di alcuni stadi europei di nuova generazione e dell'Allianz Arena di Torino, il lavoro ha elencato i molteplici vantaggi che uno stadio esperienziale è in grado di fornire alla città, alla società sportiva e ai clienti, senza, però, trascurare gli eventuali svantaggi, per i quali ha fornito possibili soluzioni. È stata presa in considerazione anche l'attuale emergenza dovuta alla pandemia da Covid-19 e le sue ripercussioni sui bilanci delle società di calcio.

Gli impianti, in quanto specchio del luogo che li ospita, devono essere progettati modellandoli sui possibili fruitori. Dunque, muovendo dall'attualità, e, cioè, l'imminente costruzione dello stadio della A.S. Roma, abbiamo sottoposto un'intervista a un panel di cittadini della Capitale per comprendere le loro richieste.

Il sondaggio ha avuto come scopo capire se alcuni servizi (e quali) possano aumentare la propensione al consumo fra i tifosi ma anche fra i non appassionati di calcio, garantendo vantaggi competitivi per la società. I risultati della ricerca hanno ampiamente confermato l'ipotesi iniziale, cioè che la costruzione di uno stadio esperienziale attiri clienti indipendentemente dal loro interesse per il pallone. Questo si traduce, per l'azienda, in maggiori incassi al botteghino, migliori risultati sportivi, introiti superiori in attività no-matchday, ritorni sulle componenti intangibili. Le risposte fornite dal panel potranno essere utilizzate dai marketing manager per costituire un progetto su misura per la città e capire quali siano i punti

di forza che, a Roma, possano garantire i vantaggi anzidetti. Anche le istituzioni cittadine trarranno benefici dal sondaggio.

Questo stesso metodo di ricerca potrà essere adottato in futuro in tutti i luoghi in cui si costruirà uno stadio, adattandolo alle diverse realtà locali per costruire impianti sportivi tarati su differenti bisogni.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBRI

- Cherubini, S., *Marketing, comunicazione, eventi: l'esperienza dello sport*. FrancoAngeli editore 2005.
- Daft, R., *Organizzazione aziendale*. Apogeo Education, 2017
- Ferraresi, M. e Schmitt, B.H., *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*. Franco Angeli, 2014.
- Fetchko, M.J. e Roy, D.P. e Clow, K.E., *Sports marketing*, Routledge, 2018.
- Pine, J.B. e Gilmore, J.H., *The experience economy*. Harvard Business School Press, 1999
- Tosi, S., *Cultural stadi: calcio, città, consumi, politiche*. Ledizioni, 2018
- Trenberth, L. e Hassan, D., *Managing sport business. An introduction*. Routledge, 2011.

### SITI

- “Gold experience – VIP Hospitality Juventus”, *Juventus.com*
- “Come accendere il gioco in uno stadio straordinario”, *interact-lighting*
- “La Roma all'Olimpico fino al 2020: ufficiale l'accordo con il conì”, *Calcio e Finanza*, 2017.
- “Quanto costa andare allo stadio in Europa: in Inghilterra prezzi doppi rispetto all'Italia”, *Calcio e finanza*, 2018
- Cipolla, A., “Perché per salvare il calcio italiano servono gli stadi di proprietà?”, *Money.it*, 2018.
- Eventmarketer.com , “ The 2020 Event Measurement Benchmarking Report”, *Experiential Intelligence Reports*, 2020 Q1.
- <https://quifinanza.it/finanza/video/societa-calcio-fatturato-ricavi-perdite-covid-deloitte/455391/>
- Kpmg, Football benchmark, 2018 ➔ <https://video.sky.it/sport/calcio/serie-a/video/football-benchmark-quanto-costa-uno-stadio-di-proprieta-408430>

- Marotta, L. “Gli appartamenti dell’Arsenal. Ovvero il business dell’edilizia residenziale”, *Sport business management*, 2010
- Santamaria, P., “il mercato dei naming rights”, *starting finance* 26/03/2020
- Seth, R., “stadi aperti sette giorni su sette: perché è difficile replicare il modello inglese in italia”, *gianlucadimarzio.com*, 2019
- Sky sport, San siro, il progetto per il nuovo stadio di Milan e Inter: costi e ricavi, 2019
- Vivaldi, S., “il mercato inesplorato dei naming rights: la bundesliga domina l’europa”, *Calcio e Finanza*, 29/09/2020.

## DOCUMENTI IN RETE

- “Captains of industry Football money league”, *Deloitte*, 2013
- “European Health and Fitness Market”, Report 2019
- “Fan power football money league”, *Deloitte*, 2012
- Carbone, L. e Haeckel, S., “Engineering Customer Experiences”, 1994
- Chanavat, N. e Bodet, G., “Experiential marketing in sport spectatorship services: a costumer perspective”, *European Sport Management quarterly* 14 (4), 323-344, 2014.
- Deloitte Football money league 2021
- Donna, N., “L’impatto economico e sociale dell’impiantistica”, Centro studi, Sviluppo e iniziative speciali, FIGC, 2014.
- Duff & Phelps, “Are football stadium naming rights undervalued? “, 2019
- Giudice, S., “il marketing nella gestione di uno stadio moderno”, *Rivista di diritto de economia dello sport*, Vol 4, 2008.
- Kotler, P., “atmospheric as a marketing tool” *Journal of retailing* 49, 1974.
- Lee, S. e Lee, H.J. e Seo, W.J. e Green, C., “A new approach to stadium experience: The dynamics of the sensoryscape, social interaction, and sense of home”, *Journal of Sport Management* 26 (6), 490-505, 2012.
- Resciniti, R., “il marketing orientato all’esperienza”, école Supérieure de Commerce de Paris ESCP-EAP, 2005
- Wakefield, K.L., Blodgette, J., Sloan, H., “Measurement and management of the Sportscape” *journal of sport management* 10, 1996.

- Zagnoli, P. e Radicchi, E., “Lo sport come veicolo di marketing esperienziale: tipologia di esperienza reale e virtuale”, *Mercati e competitività*, FrancoAngeli editore, vol. 2008(4), 101-126.
- Zagnoli, P. e Radicchi, E., *Lo sport nel marketing esperienziale*. 8th International Congress Marketing Trends, Paris, January 16-17, 2009.