



Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli

Facoltà di Impresa & Management

Corso di studi in Economia & Management

***“Innovazione e Customer Engagement le  
chiavi per un evento sportivo di successo”***

Candidato: Livio Romano

Matricola: 235111

Relatore: Rumen Pozharliev

Anno accademico 2020 – 2021

# Sommario

Introduzione.....	4
1. L'evoluzione storica del business sportivo.....	6
1.1 Marketing e Sport due mondi che si incontrano: lo sviluppo del marketing sportivo .....	7
1.2 L'avvento del broadcasting nel mondo e in Italia.....	10
1.3 Paesi europei e America a confronto: chi ha saputo meglio gestire il repentino cambiamento riguardo le abitudini degli appassionati.....	11
2. L'arretratezza italiana: il contesto e le cause.....	15
2.1 Il caso degli stadi progettati e mai realizzati: il caso della "Città dello Sport".....	20
3. Le chiavi per il rinascimento degli eventi sportivi in Italia.....	22
3.1 Il marketing nella gestione di uno stadio moderno.....	25
3.2 Sostenibilità, sicurezza e tecnologia, requisiti necessari per un impianto sportivo all'avanguardia.....	26
3.3 Creazione di un database di clienti attraverso l'implementazione di Iots durante l'arco temporale dell'evento.....	28
3.3.1 Il caso di Seat Serve e quello di Cloud4wi.....	30
3.4 La pratica del "naming rights" come incentivo all'investimento.....	30
3.5 L'event management: le fasi per la realizzazione di un evento vincente.....	34
4. Questionario.....	39
4.1 Risultati dell'indagine.....	40
5. Presentazione di un caso vincente.....	49
5.1 OGC Nice " <i>Allianz Riviera</i> ": sostenibilità tecnologia e customer experience attraverso l'Expérience Stade Mobile App.....	49
5.1.1 Il primo esempio di stadio eco-sostenibile in Europa.....	51
5.1.2 La tecnologia all'interno dello stadio e l'implementazione di IOT.....	51
5.1.3 L'impatto economico del nuovo stadio.....	53
Conclusioni.....	55
Bibliografia.....	57
Sitografia.....	57



## Introduzione

Lo sport ha sempre rappresentato una componente di grande importanza ed interesse per me, alla quale da una parte ho sempre dedicato molto del mio tempo libero, arrivando a vivere l'esperienza dell'alto livello nel mio sport, il rugby, dall'altra ho approfondito le dinamiche dal punto di vista del business, declinando in questo senso le conoscenze acquisite nel mio percorso universitario.

Parallelamente in questi mesi ho avuto modo di avvicinarmi e di apprezzare particolarmente la scienza del Marketing le cui caratteristiche considero molto vicine alla mia indole ed ai miei interessi, approfondendo in particolare la disciplina del neuromarketing e dei sistemi di engagement dei clienti.

Nasce su questi presupposti il mio desiderio di focalizzare in questi ambiti il mio progetto di tesi: credo infatti che molte delle possibilità di costruire un percorso di successo nel business sportivo nascano proprio dalla capacità di progettare ed eseguire un'appropriata strategia di marketing e che proprio in questa (in)capacità risiedano molte delle spiegazioni che sono alla base del ritardo che osserviamo in Italia rispetto ad altri Paesi.

Il contesto competitivo nel quale operano le aziende dell'ecosistema sport è mutato profondamente in questi anni diventando sempre più complesso.

La globalizzazione e la digitalizzazione sono solo alcuni dei trend che sono alla base di tali mutamenti, marginalizzando sempre di più le aziende ed i sistemi Paese che si sono dimostrati incapaci di coglierne appieno il potenziale e di affrontare il cambiamento con la necessaria visione e determinazione.

L'esempio dell'azienda calcio in Italia è un esempio emblematico di tale incapacità: fino alla fine del '900 il campionato italiano era infatti il più seguito del mondo e quello che attraeva il maggior numero di talenti dagli altri paesi; a partire dall'inizio del nuovo secolo si è assistito ad una progressiva marginalizzazione e spostamento dei budget in altri paesi come gli Stati Uniti, l'Inghilterra e la Germania che al contrario hanno saputo cogliere con efficacia e tempestività le opportunità offerte dal nuovo contesto, sviluppando nuovi modelli di fruizione dell'evento che hanno permesso a queste nazioni di mantenere un livello di attendance durante gli eventi sportivi elevato negoziando e gestendo con successo l'arrivo delle nuove modalità di fruizione 'a distanza' (es. streaming).

Secondo il mio punto di vista, questo aspetto risulta cruciale: se l'evento viene considerato non solo per la sua valenza strettamente sportiva, ma anche come occasione ideale per la creazione di touchpoint 'a caldo' tra l'appassionato e l'azienda sportiva, si pongono le basi per la creazione di un coinvolgimento e di una relazione fedele e duratura tra le parti valorizzando così il brand.

Obiettivo della mia tesi è analizzare e spiegare le cause del declino del modello italiano e proporre un nuovo approccio basato su due pilastri, l'innovazione e il customer engagement, grazie ai quali ammodernare l'ormai desueta concezione di evento sportivo che abbiamo in Italia e permettere allo sport italiano di tornare a brillare.

Il percorso di tesi si articola in 4 capitoli.

Partiremo dall'analisi del business sportivo in generale, analizzando le dinamiche, economiche e non, che questo è in grado di generare e la situazione specifica che osserviamo in Italia rispetto a quella presente in altri paesi come gli Stati Uniti e l'Inghilterra che, al contrario dell'Italia, hanno saputo investire e creare engagement attorno agli eventi sportivi.

La seconda parte si concentrerà invece sul caso Italia, analizzando le cause della fase di declino che attraversa che accompagnerò con la descrizione di un caso che testimonia a pieno le difficoltà che vengono riscontrate quando prende piede un investimento.

La terza parte è invece dedicata ad una proposta di ripresa basata su due pilastri: l'innovazione ed il customer engagement. Nello specifico, cercherò di proporre un nuovo modello di governance delle società sportive che permetta a quest'ultime di realizzare nuove e più stabili fonti di guadagno. Cercheremo di supportare l'efficacia della proposta anche attraverso una ricerca quantitativa mediante la somministrazione di un questionario e misurando, attraverso una scala di Likert, quanto siano effettivamente percepite come componenti di valore, investimenti in innovazione e customer engagement.

Infine, nell'ultima parte, conferteremo ulteriormente la nostra tesi, attraverso la presentazione di un caso vincente, fiore all'occhiello del panorama sportivo francese ed europeo, il nuovo stadio dell'OGC Nice (Allianz Riviera), approfondendo come la società francese sia riuscita a valorizzare il nuovo impianto.

# 1. L'evoluzione storica del business sportivo

Ai sensi dell'articolo 2 della Carta Europea dello Sport, lo sport è definito come “qualsiasi forma di attività fisica che, attraverso una partecipazione organizzata o non, abbia per obiettivo l'espressione o il miglioramento della condizione fisica o psichica, lo sviluppo delle relazioni sociali o l'ottenimento di risultati in competizioni di tutti i livelli”.

Da sempre lo sport svolge una funzione fondamentale nella base della nostra società, basti pensare ai miliardi di sportivi che, a vari livelli di impegno, praticano oggi un'attività sportiva ed al ruolo che lo sport ha assunto ed assume ancora oggi nel superare ostacoli di carattere sociale, come ad esempio nel legittimare il ruolo della donna all'interno della società o ancora nel consentire alle persone diversamente abili di poter accedere alle competizioni sportive, anche ai massimi livelli, come accade durante le paraolimpiadi.

Nelle sue prime sue espressioni lo sport ha origini molto antiche, le prime di cui si ha certezza risalgono al 2700 a.C. a Kong Fu in Cina, successivamente il suo percorso d'espansione ha interessato la Persia, l'Egitto, il Tibet, fino ad arrivare in Grecia dove lo sport si afferma definitivamente con la prima Olimpiade nel 776 a.C. e la prima Maratona nel 490 a.C.

In Italia lo sport trova risalto con i Romani i cui imperatori ne fanno una colonna portante della società che governano; di lì in poi lo sport ha sempre accompagnato il susseguirsi di tutte le generazioni, alternando periodi difficili a periodi di forte espansione e nascita di nuove discipline.

Al giorno d'oggi lo sport svolge un ruolo di primaria importanza in numerose e differenti dimensioni: lo sport è innanzitutto educazione e salute, sin da piccoli parte dell'orario scolastico è destinato all'attività motoria, mentre molti medici suggeriscono l'attività fisica come strumento attraverso il quale prevenire o curare dei problemi fisici e mentali; ma lo sport è anche divertimento, socialità, ecologia, infrastrutture, informazione e tecnologia, tutte dimensioni fortemente alimentate dal business che lo sport è in grado di generare. Secondo la Commissione Europea (memo del 21 gennaio 2014, dal titolo “lo sport fa bene non solo alle persone ma anche all'industria”): *“Lo sport non è solo un'attività di svago e di benessere personale, ma ha anche un grande impatto sull'industria. Dato che contribuisce con 294 miliardi di euro al valore aggiunto lordo dell'UE e dà lavoro a 4,5 milioni di persone, questo settore è considerato un importante fattore di crescita. Nella sua accezione più ampia, quella dello sport è una vera e propria industria, che può essere vista come un motore di crescita per l'economia in generale in quanto crea valore aggiunto e occupazione in tutta una serie di comparti, sia manifatturieri che dei servizi e stimola lo sviluppo e l'innovazione.”*

Tradotti in termini percentuali gli indicatori sopra riportati, lo sport incide per il 3% del valore aggiunto lordo e per il 2,1% dei lavoratori, percentuale che sale al 3,5% se consideriamo tutti i lavoratori che anche indirettamente hanno a che fare con attività sportive.

Già questi due risultati dovrebbero bastare per far percepire l'impatto dell'industria dello sport sull'economia e sull'occupazione, ma se ciò non bastasse potremmo aggiungere l'incidenza sul settore del turismo, su quello edile e su quello delle innovazioni. Nel primo caso una stima accerta che ogni anno dai 12 a 15 milioni di viaggi in Europa sono effettuati con lo scopo di assistere ad eventi sportivi, mentre, nel caso dell'edilizia, lo sport arriva a generare circa tre miliardi di dollari per la costruzione di nuovi impianti e il rinnovamento di vecchie strutture; ne è un esempio il mondiale di calcio "Russia 2018" per il quale le spese per le infrastrutture sono ammontate a circa 14 miliardi di euro.

Nel caso delle innovazioni, i ritorni sono meno quantificabili in termini finanziari, ma basti pensare ai progressi che sono stati fatti nella ricerca di nuovi materiali, come il carbonio utilizzato per le bici da corsa, oppure nel campo dell'aerodinamica dove i progressi raggiunti hanno consentito a moto e macchine prestazioni impensabili solo fino a pochi anni fa.

## 1.1 Marketing e Sport due mondi che si incontrano: lo sviluppo del marketing sportivo



Figura 1: Evoluzione del Marketing Sportivo

Il grafico qui di sopra racchiude in una curva il percorso di crescita seguito dal marketing sportivo lungo il corso degli anni. I primi casi di incontro tra il marketing e lo sport risalgono a prima della Seconda guerra mondiale, si tratta però di casi unici che non consentono di far risalire a quella data la nascita del cosiddetto marketing sportivo.

È infatti solo nei primi anni Sessanta che assistiamo al nascere e poi proliferarsi delle cosiddette “sponsorizzazioni”, la prima forma di marketing legato allo sport; l’intenzione delle aziende era quella di guadagnarsi una vetrina pubblicitaria tramite la quale aumentare la brand awareness dei propri marchi. Il primo sport che viene investito da ingenti investimenti in sponsorizzazioni è il ciclismo, il quale garantisce lunghe inquadrature sulle tute degli atleti che favoriscono un consistente ritorno di immagine sul marchio.

Dagli anni '80 ai '90 il marketing sportivo vede un forte sviluppo grazie all'avvicinamento al mondo dello sport di aziende come Fiat e Parmalat dotate di una cultura e di un know how fortemente orientati al marketing; in particolare, in questi anni le società iniziano a studiare gli appassionati, così da impostare le basi per una futura segmentazione della domanda finalizzata a garantire un'offerta più personalizzata ed appropriata ai fan.

Durante i primi anni duemila si registra un ulteriore sviluppo con la nascita del cosiddetto co-marketing, ovvero il marketing collaborativo; le aziende iniziano a percepire quanto sia importante stringere un rapporto con il brand sportivo che vada oltre la semplice acquisizione di una vetrina pubblicitaria sulla maglietta e quanto risultati molto più importanti possano arrivare dai risultati sportivi della squadra, dai suoi valori o dall'acquisizione di grandi campioni.

Ne è un esempio, nel settore del calcio, il passaggio dal Barcellona all'Inter di Ronaldo “il fenomeno” per il quale fu necessario l'impegno, non solo della società sportiva, ma anche e soprattutto di quello delle aziende sponsor del tempo (Pirelli, Nike, Winterthur e Banca Antonveneta), le quali percepirono l'importanza e il balzo in avanti che un campione come Ronaldo avrebbe reso possibile in termini di immagine e attenzione attorno ai loro brand.

Negli ultimi anni il connubio tra marketing e sport si è intensificato ulteriormente attraverso delle forme di vera e propria partnership tra le aziende sponsor ed i brand sportivi. L'avvento della internet economy ha fortemente modificato le strategie e le metodologie di marketing, garantendo aumento delle vetrine per gli sponsor ed un'intensificazione esponenziale del rapporto tra lo sponsor e l'azienda sponsorizzata.

L'arrivo della tecnologia ha attirato una miriade di investimenti da parte di aziende che decidono di sposare il progetto e i valori delle società sportiva, instaurando un rapporto che va ben oltre la semplice sponsorizzazione o gestione dell'evento sportivo, ma che bensì prevede una connessione Always on.

Ad oggi le sponsorizzazioni sono diventate la principale fonte di ricavi di cui possono beneficiare le società. I club possono infatti beneficiare di un compenso annuale pattuito con lo sponsor che risulta molto più sicuro e prevedibile, rispetto all'aleatorietà dei ricavi da competizioni, contraddistinti da una forte insicurezza e variabilità. Prendendo in esame il report sul calcio italiano ed europeo del 2020 di PWC & Arel è interessante analizzare la componente dei soli sponsor di maglia, i più commercialmente esposti e che per questo sostengono i costi più alti.

## GLI SPONSOR DI MAGLIA NELLE 5 TOP LEAGUE



Figura 2 ricavi da sponsor di maglia - 5 top league<sup>1</sup>

Come possiamo vedere la Premier League è il campionato con i più alti ricavi medi da Jersey sponsor, 19 milioni di euro, ciò nonostante, anche gli altri campionati, pur non entrando in “doppia cifra”, possono usufruire di ingenti somme derivanti dai propri accordi di sponsorizzazione. Un altro parametro interessante è quello dell’incidenza degli sponsor stranieri, dato molto alto in Premier League e nella Liga giustificato dal fatto che i due campionati sono quelli più seguiti a livello mediatico.

A testimonianza dell’impatto economico che raggiungo gli accordi di sponsorizzazione sui bilanci dei club sportivi al giorno d’oggi è interessante analizzare il caso del Manchester United e l’appeal che questo genera grazie ai suoi valori e alla sua brand awareness

- Main sponsor: Chevrolet 450 milioni di sterline per sei anni (75 per season)
- Technical sponsor: Adidas 750 milioni di sterline per 10 anni (75 per season)
- Sleeve sponsor: Kohler 26,4 milioni di sterline per stagione

<sup>1</sup> Report calcio 2020 – PWC & Arel

## 1.2 L'avvento del broadcasting nel mondo e in Italia

Nel corso del ventesimo secolo si è assistito al mutamento della concezione di manifestazione sportiva, tale processo prende il nome di “commodification”<sup>2</sup> e si sostanzia nella trasformazione della singola manifestazione sportiva in vero e proprio “bene di mercato” e come tale in prodotto da commercializzare.

In questa nuova ottica di evento sportivo assumono un grande valore i diritti televisivi sportivi.

I primi eventi documentati con cinepresa risalgono al 1936 con il documentario voluto da Adolf Hitler, durante le Olimpiadi che ebbero luogo nello stesso anno a Berlino.

In Italia il concetto di diritto televisivo legato alla fruizione di eventi sportivi arriva nel 1993 con Telepiù, la quale introduce il concetto di pay-tv; in particolare, la possibilità di assicurarsi ingenti ricavi tramite la trasmissione degli eventi sportivi segna una migrazione dei contenuti sportivi dalle televisioni in chiaro alle pay-tv tramite un fenomeno chiamato “siphoning”.

In Italia così come in Europa si è dovuto fare i conti con un nuovo mercato, quello dei diritti televisivi, che necessita di forte regolamentazione e controllo da parte delle autorità competenti.

Le leghe federali sono impegnate in un costante lavoro di bilanciamento degli interessi delle società sportive, riguardante da un lato la massimizzazione dei profitti da diritti televisivi, dall'altra il tentativo delle stesse società di mantenere il focus sullo spettacolo live, dando l'opportunità agli spettatori di usufruire di un'offerta in presenza sostenibile e comoda.

Non tutti i paesi hanno deciso di gestire allo stesso modo l'arrivo del broadcasting e la conseguente gestione dei diritti televisivi, ad esempio in Inghilterra è tutt'oggi possibile vedere in televisione soltanto alcuni degli eventi calcistici previsti per il fine settimana, chiaro segnale dell'interesse da parte della Lega e dei club inglesi di mantenere vivo il rapporto tra gli spettatori e gli stadi. In Italia invece si è deciso di vendere alle varie piattaforme televisive un pacchetto comprensivo di tutti gli eventi programmati nell'arco della stagione, dividendolo negli ultimi anni tra due emittenti, rispettivamente “Sky”<sup>3</sup> e “Dazn”<sup>4</sup>. Infine, nel caso della Liga spagnola, si è invece deciso di optare per una negoziazione individuale, lasciando ogni club libero di trattare per la soluzione preferita.

---

<sup>2</sup> “I diritti audiovisivi nello Sport”, Alessandro di Majo

<sup>3</sup> Sky Group Limited, è un conglomerato, leader in Europa nel settore delle telecomunicazioni. Opera in gran parte dell'Europa occidentale

<sup>4</sup> Dazn è un servizio a pagamento di video streaming online, sia in diretta che on demand, di eventi sportivi.

### 1.3 Paesi europei e America a confronto: chi ha saputo meglio gestire il repentino cambiamento riguardo le abitudini degli appassionati

Nel corso degli ultimi anni, alcuni megatrend come la globalizzazione e la digitalizzazione hanno moltiplicato le opzioni di fruizione degli eventi a disposizione degli spettatori, i quali possono oggi assistere ad eventi che si svolgono in qualsiasi paese del mondo, sia partecipando “in presenza”, sia attraverso la televisione, propria o del pub sotto casa, la radio, lo smartphone.

Se da un lato l'avvento dello streaming e della tecnologia ha garantito nell'immediato la possibilità di moltiplicare i canali di fruizione e conseguentemente i guadagni, dall'altro chi non ha saputo governare questi cambiamenti ha registrato un trend costante di riduzione dell'affluenza agli eventi sportivi ed una conseguente disaffezione dal brand sportivo.

L'incapacità di governare i cambiamenti indotti dalla tecnologia e dall'innovazione rischia nel medio periodo di avere effetti catastrofici a quelli registrati in altri settori del business: prima dell'avvento delle nuove modalità di fruizione digitale, Blockbuster era una delle aziende più affermate nel settore della distribuzione di contenuti e nel giro di pochi anni è stata completamente travolta a beneficio di nuove piattaforme quali Netflix, Amazon Prime Video, Infinity, Disney+ ed altre.

L'esito di Blockbuster rischia di essere simile a quello cui sta andando incontro l'azienda calcio italiana, da sempre proprietaria del campionato per eccellenza, quello dove tutti i più grandi campioni internazionali hanno sempre fatto a gara per giocare. Nel giro di pochi anni una gestione miope dei cambiamenti in corso ha causato un allontanamento progressivo dei fans e conseguentemente degli investimenti che sono stati dirottati inevitabilmente verso paesi che hanno saputo meglio interpretare i cambiamenti.

Diversamente è andata in altri paesi europei come Inghilterra, Germania, Francia e Spagna e soprattutto in US che per primi hanno saputo far dell'innovazione un propulsore per lo sport e conseguentemente per la propria economia.

Un report redatto dal Centro Studi FIGC, in collaborazione con PWC e AREL, risalente al 2020, ultimo anno precedente l'attuale crisi derivante dalla pandemia da Covid-19 approfondisce la dinamica dei paesi europei e del nord America.

Innanzitutto, si può analizzare la costruzione di infrastrutture moderne negli ultimi 10 anni.

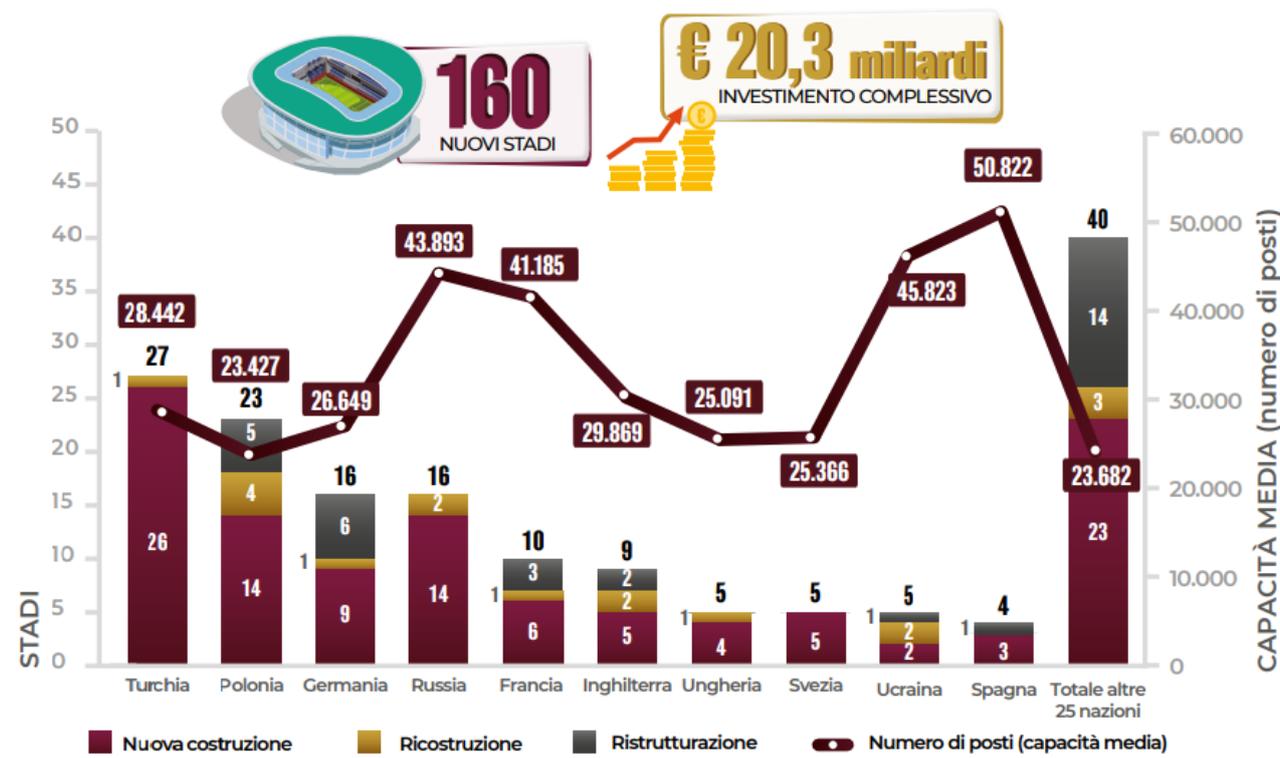


Figura 3 Nuovi stadi in Europa (2009-2019)<sup>5</sup>

La Figura 2 evidenzia in particolare il numero di nuovi stadi realizzati nel periodo 2009 – 2019 in Europa, differenziando i singoli investimenti tra:

- Nuova costruzione
- Ricostruzione
- Ristrutturazione
- Capacità media (numero di posti)

Il maggior numero di nuovi stadi si concentra in paesi, come la Turchia e la Polonia, con una presenza marginale nel panorama calcistico europeo. Da segnalare che paesi come la Germania e l’Inghilterra hanno iniziato una importante campagna di ringiovanimento delle infrastrutture prima del periodo oggetto di osservazione.

In Figura 3 viene riportata la situazione in America del nord.

<sup>5</sup> “Report calcio 2020” di Pwc & Arel pp. 135



Figura 4 Nuovi stadi nel nord America<sup>6</sup>

Dalla tabella si rileva un numero di stadi rinnovati o costruiti da zero molto inferiore a quello documentato in Europa, 29 strutture rispetto alle 160. Anche in questo caso il dato è spiegabile con il percorso di ringiovanimento delle infrastrutture cominciato prima del 2009.

In aggiunta va evidenziato che nel Nord America lo sport è giocato dalle cosiddette franchigie, ovvero grandi società che fungono da “selezioni” per gli sportivi del territorio; questo comporta la concentrazione di investimenti che risultano quindi minori in termini di numerosità ma molto più rilevanti dal punto di vista economico.

Infine, va anche evidenziato che spesso franchigie della stessa città che giocano però sport differenti si uniscono al fine di realizzare il progetto migliore possibile; è questo il caso della città di Atlanta in

<sup>6</sup> “Report calcio 2020” Pwc & Arel pp.136

cui la squadra di calcio “Atlanta United FC”<sup>7</sup> e quella di Football, gli “Atlanta Falcons”<sup>8</sup> giocano entrambe presso la “Mercedes Benz Arena”, impianto avanguardistico dal valore totale di 1.334.111.565 di euro.

Quanto sopra riportato in merito alla maggior rilevanza degli investimenti in Nord America rispetto all’Europa è evidente analizzando l’investimento medio per singola struttura: a fronte di un dato medio in Europa pari a 126.799.006 di euro, nel nord America la cifra risulta pari a 526.304.516 di euro. Tale differenza è solo parzialmente giustificabile dalla maggior capienza media degli stadi americani (35.878 spettatori contro i 29.675 europei), mentre analizzando il costo medio del singolo seggiolino nei due continenti (14.669 euro in America contro i 4.273 euro in Europa) si può comprendere meglio la maggior attenzione in tecnologia, sicurezza e sostenibilità presente negli stadi americani.

---

<sup>7</sup> L’Atlanta United FC è una squadra di calcio americana che dal 2017 milita nella Major League Soccer (MLS)

<sup>8</sup> Gli Atlanta Falcons sono una squadra di football americano che milita nella National Football League (NFL)

## 2. L'arretratezza italiana: il contesto e le cause

Obiettivo di questo capitolo è focalizzare il sistema italiano, paese che, non a caso, non figura in nessuno dei grafici sopra riportati, a testimonianza di una condizione di stasi sostanziale rispetto alle dinamiche di cambiamento e quindi di inevitabile declino, stasi e declino che, del resto, non sorprendono, tenuto conto della limitata propensione agli investimenti ed in generale all'innovazione, in particolare a quella riguardante la transizione digitale.

Riguardo agli investimenti, il grafico sotto riportato evidenzia la percentuale del PIL del paese che viene destinata ad investimenti pubblici, nel caso italiano, arenata da diversi anni attorno al 2% (come ampiamente documentato nel "Country Report Italy 2020") e confinante l'Italia agli ultimi posti tra i paesi UE.

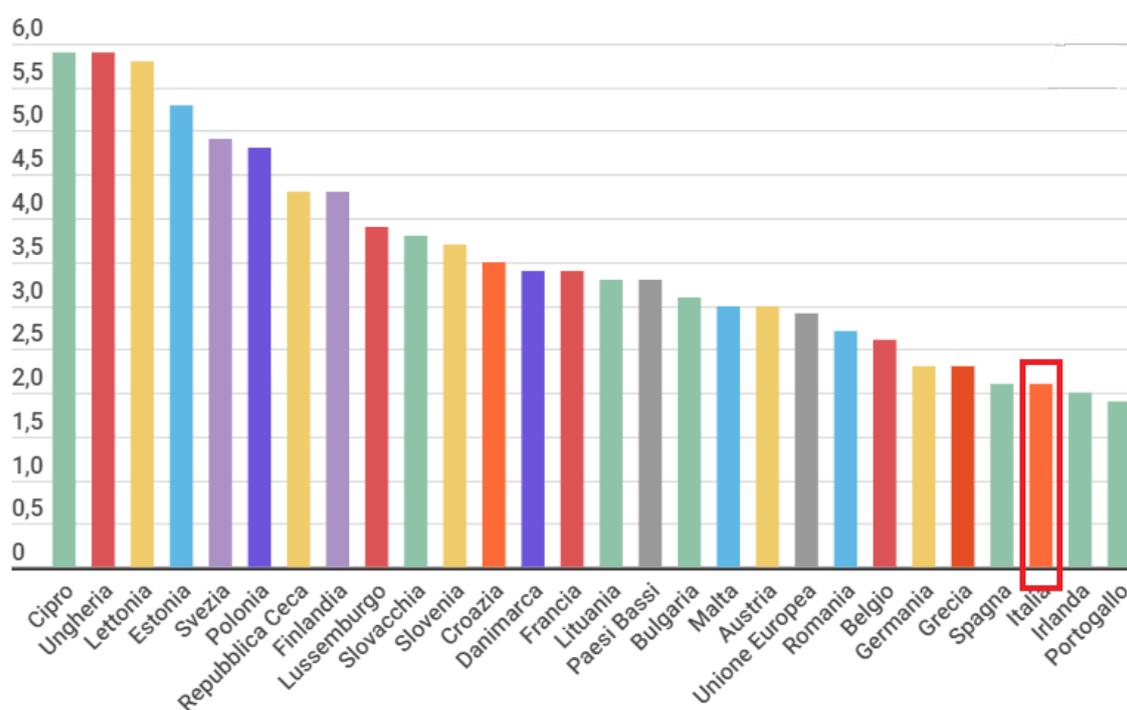


Figura 5 percentuale del PIL destinata agli investimenti pubblici<sup>9</sup>

Con riferimento al livello di digitalizzazione, si veda invece l'indice DESI<sup>10</sup>, il quale riassume le prestazioni digitali dei vari paesi europei rispetto ad una serie di aspetti; in questo caso l'Italia occupa nel 2020 la posizione 25 sulle 28 disponibili.

<sup>9</sup> Report MEF. <https://www.truenumbers.it/spesa-investimenti/>

<sup>10</sup> DESI Index: Digitale Economy and Society Index

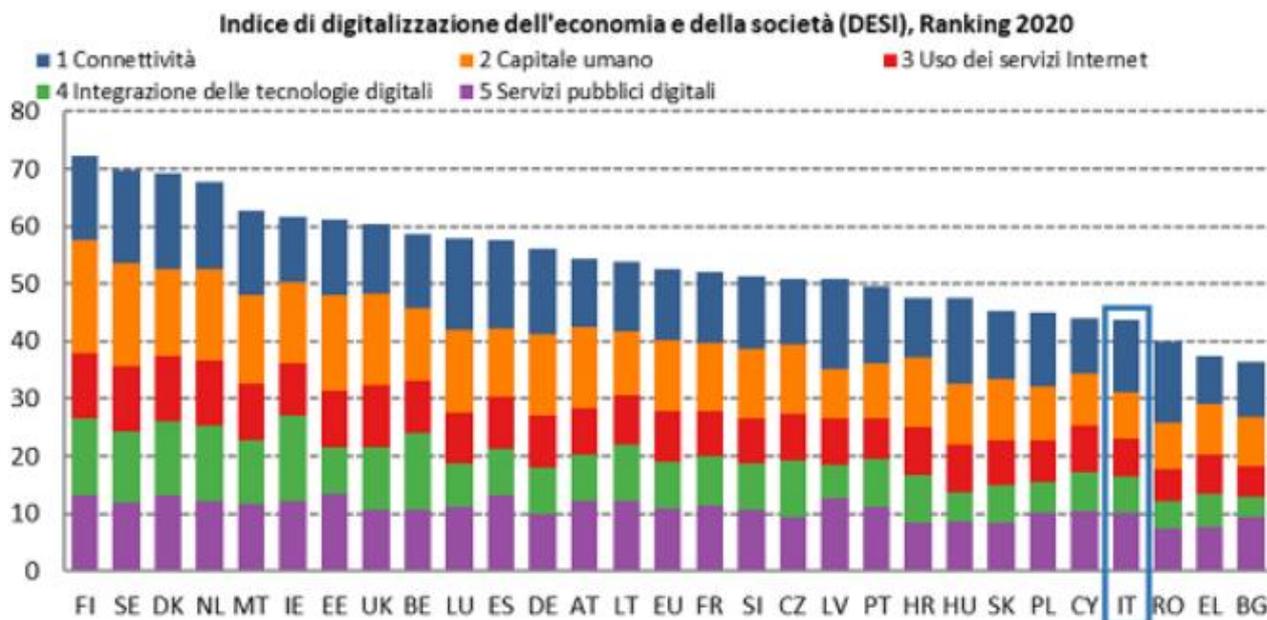


Figura 6 Indice "DESI"<sup>11</sup>

Tenuto conto dell'importante impatto che il trend digitale ha sul sistema sport, vale la pena analizzare il posizionamento dell'Italia su ognuno delle cinque dimensioni che compongono l'indice e cioè:

- Capitale umano
- Uso dei servizi internet
- Connettività
- Integrazione delle tecnologie digitali
- Servizi pubblici digitali

Rispetto al capitale umano, l'Italia occupa addirittura l'ultimo posto tra i paesi UE, in particolare solo il 42% degli italiani compresi nella fascia di età che va dai 16 ai 74 anni possiede delle competenze digitali di base.

Molto bassa è anche la posizione relativa alla dimensione uso dei servizi internet; in questo caso l'Italia occupa infatti la posizione 26 con il 17% della popolazione che non ha mai utilizzato internet.

In relazione alla connettività, l'Italia occupa la diciassettesima posizione, con il 13% della popolazione che ha accesso alla banda ultra-larga e un buon stato di predisposizione all'avvento della tecnologia 5G.

La dimensione l'integrazione delle tecnologie digitali pone invece l'Italia al posto 22, considerata la scarsa propensione delle imprese italiane a digitalizzarsi, testimoniata dal fatto che solo il 10% delle

<sup>11</sup> Report annuale della Commissione Europea. <https://www.assolombarda.it/centro-studi/the-digital-economy-and-society-index-desi-2020>

piccole-medie imprese italiane vende sul web e solo l'8% del fatturato di quest'ultime proviene da vendite online.

Esito non tanto distante, infine, per l'ultima dimensione inerente i servizi pubblici digitali dove l'Italia si classifica diciannovesima, con solo il 32% dei cittadini che usufruiscono di servizi di e-government.

Nel contesto generale sopra descritto, lo stato della Sport Industry italiana non poteva differenziarsi particolarmente; nel seguito, mi concentrerò in particolare sull'industria calcistica che, ad oggi, con un contributo diretto all'economia di 742,1 milioni di euro, rappresenta il traino finanziario di tutto il nostro movimento sportivo.

Secondo il mio punto di vista, due sono le principali categorie di problemi che caratterizzano il nostro sistema calcio: la carenza di investimenti in infrastrutture e l'assenza di engagement attorno al singolo evento sportivo.

Nel recente passato, pur di poter assistere allo spettacolo messo in campo dai campioni della loro squadra del cuore, gli appassionati frequentavano con costanza i nostri stadi che risultavano conseguentemente stracolmi; nel giro di pochi anni si è assistito ad una forte diminuzione in termini di affluenza agli eventi sportivi e questo è, in parte, sicuramente dovuto all'inadeguatezza delle nostre strutture che, a differenza di quanto accaduto in altri paesi, non sono state rinnovate evidenziando un gap crescente dei livelli di sicurezza e di presenza di servizi.

Una panoramica dell'attuale situazione degli stadi italiani è stata redatta da Deloitte nel 2020, in collaborazione con la Lega Serie A, in un documento chiamato "Gli stadi italiani nel panorama europeo" secondo il quale gli stessi sono, per distacco, i più vecchi d'Europa; di seguito le età medie degli stadi dei tre campionati professionistici giocati in Italia :

- Serie A → 59 anni
- Serie B → 66 anni
- Serie C → 64 anni

Tra i principali fattori che ostacolano gli investimenti in queste strutture, così come, del resto, nell'intera economia italiana, c'è sicuramente il peso della burocrazia.

Secondo il documento "Gli stadi italiani nel panorama europeo", Monitor Deloitte 2020, l'iter necessario per l'approvazione di un progetto si compone di sette fasi necessarie per raccogliere l'autorizzazione delle cinque autorità competenti, chiamate a giudicare il progetto. In Germania tali fasi sono due anziché sette ed in Spagna le autorità competenti sono tre invece di cinque.

Tutto ciò rappresenta sicuramente un fattore demotivante l'investimento privato in Italia, che non a caso rappresenta una rarità. A conferma di questo, nel grafico sottostante, è riportato un confronto sull'articolazione della proprietà degli stadi in Italia rispetto all'Inghilterra, paese in cui notoriamente il peso della burocrazia è molto meno eccessivo.

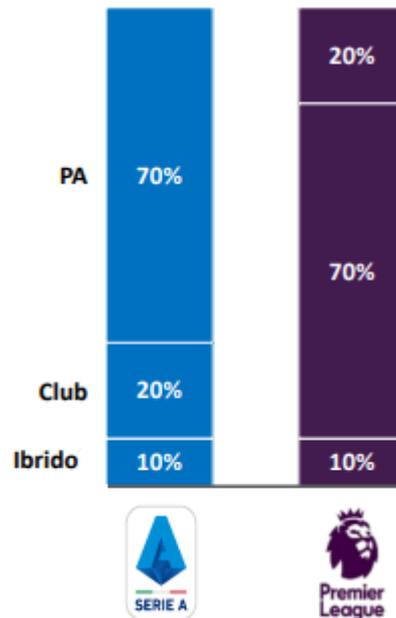


Figura 7 Proprietà degli stadi in Serie A e Premier League<sup>12</sup>

La crescente arretratezza e inadeguatezza dei nostri impianti sportivi impatta in senso negativo sulla customer experience che questi offrono agli appassionati e conseguentemente sull'attrattività che sono in grado di esercitare sugli stessi; il tutto si traduce necessariamente sui ricavi dei club come emerge chiaramente da questa tabella comparativa tra le diverse leghe europee, che ho elaborato tramite la comparazione di alcuni dati presenti all'interno dei già citati "Monitor Deloitte" e "Report Calcio 2020" rispettivamente redatti da Deloitte e PWCxArel.

<sup>12</sup> "Gli stadi italiani nel panorama europeo" Monitor Deloitte 2020.

	Serie A	Premier League	La Liga	Bundesliga	Ligue 1
Ricavi da gara medi per club	15.000.000	38.000.000	26.000.000	30.000.000	10.000.000
Ricavi da gara medi per spettatore	32	52	50	39	22
Spettatori medi per singola gara	24.103	38.839	28.628	43.615	22.287
Attendance media per singola gara	60%	92%	73%	89%	67%

*Tabella 1 ricavi e spettatori negli stadi europei*

Molto interessante è anche l'approfondimento di PwC & Arel <sup>13</sup> i quali hanno quantificato l'ammontare di ricavi annui ai quali i club italiani di Serie A rinunciano per via della scarsa affluenza presso i loro stadi. All'interno dello studio vengono considerate tre casistiche ognuna delle quali prevede una percentuale di affluenza diversa:

- Ipotesi di riempimento del 70% della capienza → ricavi potenziali aggiuntivi 34.757.882 €
- Ipotesi di riempimento del 80% della capienza → ricavi potenziali aggiuntivi 82.712.758 €
- Ipotesi di riempimento del 90% della capienza → ricavi potenziali aggiuntivi 130.667.634 €
- Ipotesi di riempimento del 100% della capienza → ricavi potenziali aggiuntivi 178.622.509 €

<sup>13</sup> "Report Calcio 2020" di PwC & Arel

## 2.1 Il caso degli stadi progettati e mai realizzati: il caso della “Città dello Sport”

Un caso emblematico della scarsa capacità di realizzare investimenti in Italia è il progetto “Città dello sport”, avviato nel 2005 in occasione della candidatura di Roma ai mondiali di nuoto 2009.

La candidatura vedeva come diretti avversari i temibili giapponesi, nello specifico la città di Yokohama; consapevole di questo l'allora sindaco di Roma, Walter Veltroni, si affidò ad un rinomato architetto, Santiago Calatrava, al quale fu affidata la stesura del progetto.

Calatrava presentò un progetto molto ambizioso, del valore iniziale di 60 milioni, destinato a riqualificare nel segno dei valori dello sport un'area nella zona di Tor Vergata; il progetto prevedeva, in particolare, la nascita di due palazzetti, rispettivamente da 8.000 e 15.000 posti, per il basket e la pallavolo, includeva inoltre 4 piscine, una pista d'atletica e numerosi campi da calcio, calcio a 5 e tennis, tutto immerso in un'area verde di 30 ettari.

Ciò che successe in seguito purtroppo non fu nient'altro che un copione già visto e rivisto; durante la realizzazione del progetto il costo lievitò raddoppiando prima dagli originari 60 milioni a 120 milioni e successivamente fino a 240 milioni, senza peraltro giungere a significativi avanzamenti.

Dopo numerosi cambiamenti nel sindaco, nella giunta e nei ruoli decisionali e tentativi di dare nuova luce al progetto anche aprendo ai finanziamenti privati, nell'estate 2008 venne annunciata la collocazione dei mondiali presso le vecchie strutture del Foro Italico che, nonostante dichiarate ampiamente funzionanti, richiesero ulteriori spese per il loro ammodernamento, per un valore pari a 45 milioni di euro.

L'anno seguente venne definitivamente bloccato il progetto per carenza di fondi, un progetto per il quale, nonostante l'abbandono, furono spesi circa 250 milioni di euro, una cifra quattro volte superiore a quella prevista; ad oggi della Città dello Sport rimane poco, due vele che a breve verranno demolite e un'altra sconfitta per il nostro sistema sportivo e più in generale per il nostro paese, il quale una volta ancora ha dato modo di dimostrare la sua sostanziale incapacità nel realizzare investimenti.

L'elenco di strutture sportive concepite e mai realizzate è veramente lungo, basti guardare ancora una volta al calcio ed alla situazione delle principali squadre del campionato di serie A, come la Roma, l'Inter, il Milan, il Parma, il Bologna e la Fiorentina che hanno presentato chi tempo fa, chi in tempi più recenti, svariati progetti di rinnovamento dello stadio, tutti rifiutati o in attesa di approvazione.



*Figura 8 Le Vele di Calatrava oggi<sup>14</sup>*

### 3. Le chiavi per il rinascimento degli eventi sportivi in Italia

Obiettivo di questo capitolo è presentare una proposta di interventi funzionali a migliorare lo stato dell'industria sportiva, riavvicinando allo stesso tempo gli appassionati agli eventi.

Una delle tendenze più forti che si sono evidenziate negli ultimi anni è la necessità, da parte delle aziende leader, di sviluppare modelli di offerta il più possibile personalizzati secondo le esigenze dei clienti.

Il top management di Procter & Gamble (P&G) incontra periodicamente i clienti più fidelizzati, per monitorarne la soddisfazione e intercettare la nascita di nuovi bisogni. Alan George Lafley, allora presidente di P&G<sup>15</sup>, pronunciò nel 2006 un discorso per l'Association of National Advertisers: *"il potere è nelle mani del cliente e marketing manager e rivenditori devono fare di tutto per esserne all'altezza. I clienti stanno veramente iniziando a prendere possesso delle nostre marche e a partecipare al processo creativo."*

I clienti sono quindi ormai in grado di influenzare il processo creativo dell'azienda, indirizzandola verso i propri bisogni; in questo senso si è verificato quasi un salto all'indietro di un secolo, quando i grandi mercanti conoscevano personalmente tutti i loro acquirenti e i loro gusti, garantendosi così la possibilità di offrirgli esattamente quello che desideravano nel momento in cui ne avevano bisogno.

Da una parte la globalizzazione e l'avvento di Internet consentono alle aziende elevati livelli di scalabilità per la loro offerta, permettendo loro di raggiungere in poco tempo mercati lontani geograficamente e culturalmente; parallelamente le stesse piattaforme tecnologiche d'acquisto consentono anche di rilevare puntualmente le esigenze dei clienti e di personalizzare di conseguenza l'offerta.

È proprio su queste basi che vorrei si fondasse la mia proposta di modello di gestione del club e, più nello specifico, del singolo evento sportivo. Una proposta che punta a rafforzare la sostenibilità dei modelli di business nel medio termine, attraverso la creazione di una relazione con gli appassionati improntata alla fedeltà basata sulla soddisfazione e sulla profittabilità del cliente.

Vero e proprio caposaldo del nuovo modello è la realizzazione da parte del club di una capacità di Customer Relationship Management (CRM), basata sulla disponibilità di un database dei propri clienti; in questo contesto la struttura nella quale si svolge l'evento sportivo assume un nuovo ruolo,

---

<sup>15</sup> Procter & Gamble è un'azienda americana con base a Cincinnati, produce beni di largo consumo. L'azienda leader nel mondo dei beni di largo consumo nel 2017 presentava circa 92000 sparsi in 100 centri di produzione affiancati da ulteriori 20 stabilimenti impegnati nel settore della ricerca.

superando il significato, quasi “logistico” di struttura destinata ad ospitare l’evento e gli appassionati e diventando invece il principale Touch Point con i propri supporters, attraverso il quale acquisire ed immagazzinare informazioni su quest’ultimi, fondamentali per strutturare un’offerta personalizzata ed incisiva.

Ma cos’è esattamente il Customer Relationship Management?

Il CRM non va confuso con un software né è un qualcosa che si può acquistare “a scaffale”; il CRM è un insieme di processi e comportamenti che vedono le imprese mettere al centro dei loro interessi il cliente e la sua relazione con l’azienda, anche attraverso la raccolta strutturata e la gestione organizzata di informazioni sui clienti esistenti e potenziali da utilizzare per migliorare la relazione con l’azienda e rafforzarne così il rapporto di fedeltà e quindi il valore per l’azienda.

L’adozione di un approccio orientato al CRM può essere particolarmente utile per un club di calcio, come, ad esempio l’SSC Napoli, club che dispone di circa 35 milioni di fan in Italia e nel mondo; si tratta di un potenziale enorme che però non risulta attualmente pienamente sfruttato. Accanto alla piccola quota di tifosi che, per motivi geografici, ha l’opportunità di entrare in contatto con il brand partecipando agli eventi calcistici presso lo stadio, la grande maggioranza degli appassionati, non avendo questa opportunità, necessita di una strategia multicanale di comunicazione, in grado di raggiungere i diversi target in accordo con le loro esigenze. E presupposto indispensabile di questa strategia è la capacità di raccogliere informazioni attraverso le quali attivare, ad esempio campagne di marketing geolocalizzate per convertire in valore il maggior numero possibile di clienti, anche quelli più lontani nel mondo.

Un esempio di una strategia improntata al CRM potrebbe, ad esempio, evidenziare un’area del mondo con una forte concentrazione di appassionati e, di conseguenza, progettare un tour estivo (solitamente il periodo in cui la squadra può muoversi per l’assenza di competizioni) in quei luoghi per avvicinare masse di appassionati poco abituati ad un contatto ravvicinato con i loro beniamini; si tratta di un trend oramai largamente adottato dai più importanti club inglesi che per primi hanno dimostrato di saper indirizzare i loro tour estivi in aree molto profittevoli, come il mercato asiatico e quello statunitense, dove hanno convertito in clienti profittevoli milioni e milioni di semplici sostenitori.

Vero e proprio pilastro di un approccio basato sul CRM è la progettazione e realizzazione di un database di marketing avente lo scopo di sviluppare una relazione con il cliente stabile e duratura e contenente le informazioni, relative ai clienti attivi e potenziali, acquisite ogni qualvolta il supporter entri in contatto con uno qualsiasi dei touchpoint tra quest’ultimo e la società, sia che questo sia personale o virtuale; le tipologie di dati che vengono archiviate vanno da quelle di contatto a quelle

riguardanti gli acquisti, fino a quelle demografiche, psicografiche e attinenti i suoi interessi (es. media preferiti).

Una volta realizzato l'archivio, attraverso dei processi di data mining è possibile convertire in valore i dati contenuti all'interno del data base, ad es. strutturando campagne di marketing per target molto specifici e ristretti costruiti mediante determinate tecniche statistiche e matematiche (cluster analysis).

Nonostante quanto sopra riportato, va anche precisato che non tutti i settori sono idonei ad essere approcciati mediante CRM e database di marketing (v. "Marketing & Management dello sport" di Franco Angeli, Sergio Cherubini), si pensi ad es. ai mercati nei quali le transazioni di acquisto avvengono una sola volta, a quelli nei quali i clienti non sono coinvolti ovvero non percepiscono differenza tra le marche o ancora a quelli nei quali le transazioni economiche hanno un valore unitario molto piccolo o in cui i clienti non sono interessati ad intrattenere relazioni con l'impresa.

L'industria dello sport, al contrario, non ricade in nessuna di queste situazioni:

- l'acquisto di un ticket per la partecipazione ad un evento sportivo è infatti soggetto a più ripetizioni nel corso della vita di un appassionato;
- secondariamente lo sport è un campo nel quale i clienti sono straordinariamente coinvolti ed in cui si percepisce maggiormente la differenziazione tra marchi;
- l'unità venduta non è mai troppo bassa e in alcuni casi raggiunge cifre esorbitanti, come nel caso dei biglietti per le aree VIP dello stadio;
- infine, tenuto conto della passione che molto spesso unisce gli appassionati alle proprie squadre del cuore, lo sport è un settore nel quale difficilmente gli interessati vivono in modo ostile la relazione con l'azienda

Per quanto sopra riportato e motivato, l'industria dello sport è un settore nel quale le strategie di CRM e di marketing in generale possono giocare un ruolo determinante nella creazione di una relazione di lungo periodo con i propri clienti; ma perché questo accada è fondamentale che l'azienda progetti e gestisca secondo queste logiche la rete di touchpoint con i propri appassionati.

Nel seguito della tesi, il mio lavoro si concentrerà sullo stadio, touchpoint per eccellenza e vero e proprio centro pulsante della passione e dell'aggregazione dei tifosi, evidenziando quali caratteristiche deve avere uno stadio moderno e quali sono le attività che una società può attuare per aumentare l'engagement durante un evento sportivo, con l'obiettivo finale di sviluppare una strategia basata sul CRM.

### 3.1 Il marketing nella gestione di uno stadio moderno

Come si diceva, lo stadio rappresenta il touchpoint per eccellenza della società sportiva, luogo nel quale il coinvolgimento emotivo tra la stessa squadra e l'appassionato raggiunge l'apice; è per questo motivo che ho deciso di concentrare il mio lavoro sulle caratteristiche che uno stadio deve avere affinché rappresenti una risorsa concreta e ad alto rendimento per la società sportiva.

Una visione obsoleta considera gli stadi e i palazzetti sportivi in generale un asset da sfruttare unicamente nel giorno della partita, ovvero una volta ogni due settimane, in occasione della partita in casa; al giorno d'oggi tale concezione non è più sostenibile per qualsiasi società che voglia risultare competitiva nel panorama sportivo.

Con l'obiettivo di massimizzare il livello di ricavo e di profitto che si può estrapolare da una gestione efficace dello stadio, un presupposto importante è la sua proprietà da parte della società sportiva, a differenza di situazioni nelle quali lo stadio è invece una infrastruttura pubblica, con conseguenti limitazioni nella possibilità di sfruttamento.

Secondariamente è da considerare del tutto limitante circoscrivere i benefici economici ricavabili da una struttura sportiva ai soli ricavi relativi all'evento sportivo, seppur non limitati alla sola vendita dei ticket ma estesi ad es. alla vendita dei diritti sportivi; la nuova concezione vede infatti la struttura aperta e disponibile per gli appassionati 365 giorni l'anno, con l'intento di diventare punto di riferimento sia per gli appassionati della squadra, sia per la comunità locale.

L'obiettivo è massimizzare il tempo e il denaro che i visitatori spendono all'interno dello stadio, attraverso un portafoglio di iniziative che assicurino un costante flusso di clienti che animino la struttura durante tutto l'arco della settimana e che siano il frutto di un'attenta strategia di marketing basata sullo studio dei dati dei clienti e dei loro bisogni; numerose sono le iniziative che vanno da attività ideate per il quotidiano, come cinema, ristoranti, supermercati, sale conferenze, musei o tour dello stadio, fino a quelle attività che invece vengono organizzate più sporadicamente ma che sono potenzialmente in grado di generare ricavi molto alti e di avvicinare un target di persone differente, questi sono i concerti o l'organizzazione di eventi di sport completamente differenti (es. rugby).

Vero e proprio presupposto per quanto sopra riportato è la capacità di attivare ed alimentare un database dei propri clienti dal quale ricavare le informazioni essenziali per lo studio e la realizzazione delle diverse iniziative.

Diverse sono le metodologie di raccolta di questi dati, una di quelle più utilizzate e a mio avviso più efficace è la cosiddetta “Fan Card”; si tratta di una card che, oltre a fungere da pass di accesso all’evento, consente anche di rilevare tutti gli acquisti effettuati all’interno della struttura.

La squadra dei “Bolton Wanderers” è un esempio di efficace applicazione di questo strumento, tra le prime in Inghilterra a creare una carta multiservizi che, questa oltre a fungere da tessera per entrare allo stadio, può anche essere ricaricata come una qualsiasi carta prepagata, per compiere acquisti all’interno della struttura, dalla birra e il panino di meta tempo, alla maglietta della squadra acquistabile presso il Team Store. La card può inoltre essere ricaricata anche da soggetti terzi, poiché viene data la possibilità ai titolari della carta di vendere il biglietto al prezzo di mercato qualora non fossero in grado di assistere alla partita. Tutte queste funzionalità, oltre a migliorare l’esperienza del supporter, danno anche la possibilità alla società di registrare i dati sui comportamenti d’acquisto e sulle presenze allo stadio dei propri sostenitori, abilitando la strategia di marketing della società, ad es. permettendo alla stessa di stipulare accordi di co-marketing con gli sponsor.

### 3.2 Sostenibilità, sicurezza e tecnologia, requisiti necessari per un impianto sportivo all’avanguardia

Qualsiasi iniziativa che venga avviata oggi nel campo della realizzazione o ammodernamento di stadi non può prescindere dall’indirizzare adeguatamente le esigenze di sostenibilità, sicurezza e elevato standard tecnologico.

Cominciando dalla sostenibilità, si tratta di uno dei megatrend oggi più attuali e che nessuna politica pubblica ma anche strategia aziendale può permettersi di ignorare, a qualunque livello che si tratti dei consumi energetici di un singolo ufficio, sia che riguardi la realizzazione di una struttura da 70.000 posti.

Nel campo della realizzazione degli stadi di nuova generazione è nato un vero e proprio movimento, denominato “Architettura verde”, finalizzato a definire gli standard di sostenibilità da garantire in queste realizzazioni, con l’obiettivo di:

- ridurre il consumo generale di energia
- ridurre i rifiuti e le emissioni di carbonio
- introdurre mezzi che garantiscano la generazione locale di energia
- promuovano l’uso razionale e il riciclo delle risorse naturali, in particolare dell’acqua

Tutte queste iniziative, se inizialmente possono apparire un problema, per via dell'elevato impegno economico necessario per attuarle, possono garantire in realtà nel medio termine ingenti risparmi per l'autosostentamento energetico dello stadio.

Molto ha investito in quest'ottica il club calcistico inglese Tottenham Hotspurs che ha dichiarato di voler rendere "totally green" il suo impianto entro il 2022, un obiettivo ambizioso che però potrebbe azzerare le emissioni dello stadio e allo stesso tempo dimezzarne i costi di esercizio dell'impianto

Un'ulteriore conferma dell'importanza che ha assunto il tema della sostenibilità nel settore sportivo arriva dall'introduzione di certificazioni di sostenibilità come indicatore della qualità degli impianti di nuova costruzione; la UEFA e la FIFA ne riconoscono una in particolare, la LEED Certification, certificazione deputata ad attestare il livello di sostenibilità degli edifici dal momento della loro nascita allo stato attuale.

Nel 2017 la Mercedes-Benz Arena è stata certificata raggiungendo il massimo livello possibile, LEED Platinum, diventata così la prima arena sportiva a godere di un certificato di sostenibilità ambientale.

LEED richiede che l'edificio durante tutto l'arco della sua vita sia in grado di autosostenersi, ridurre le emissioni di Co2 ed implementare sistemi per il risparmio energetico e idrico.

L'arena di Atlanta è riuscita perfettamente in questo intento, a testimonianza del fatto che le dimensioni non solo non sono un ostacolo a traguardare la sostenibilità, bensì sono un fattore che ne innalzano la necessità; nello specifico si tratta di un'arena completamente illuminata mediante dispositivi a led che permettono un risparmio di energia del 60%, e che presenta 4000 pannelli fotovoltaici distribuiti lungo tutta la struttura, i quali garantiscono un consumo di energia del 29% inferiore ad un qualsiasi stadio tradizionale. Il consumo idrico è anch'esso nettamente inferiore alla media: il 47% dell'acqua è riutilizzata, grazie ad un complesso sistema di gestione delle acque piovane. Particolare attenzione è stata dedicata infine alla mobilità: nei giorni della partita o in occasione di eventi presso l'arena vengono messe a disposizione delle biciclette oltre che numerose stazioni di rifornimento elettriche.

Altro parametro fondamentale da indirizzare nella costruzione degli stadi è la sicurezza; molti sono stati nel recente passato gli incidenti tragici che hanno innalzato di molto il livello di attenzione su questa variabile, da parte di istituzioni come la UEFA e la FIFA che hanno conseguentemente elevato i requisiti da garantire; l'Atalanta, club calcistico della città di Bergamo che nella stagione 2019/2020 era riuscita a guadagnarsi l'accesso alla fase a gironi della Champions League per l'anno seguente, si

è vista costretta a disputare tutte le sue partite casalinghe nello stadio “San Siro” di Milano, a causa dell’inadeguatezza delle misure di sicurezza del proprio stadio.

*“The fan is the center of everything that we are doing in this stadium, the technology is there to enhance the experience. If we have a guest coming into the stadium that wants to be on their phone constantly, we are gonna support them in that. The technology is there to build upon the experience”* questa la dichiarazione che il responsabile dello stadio Mercedes Benz Arena ha reso sull’importanza di prevedere elevati standard tecnologici nella costruzione di un nuovo stadio come condizione per garantire altrettanto elevati standard di customer experience.

Il Piano Nazionale di Crescita e Resilienza (PNRR) presentato dal Governo Italiano alla Commissione Europea ha, tra i principali obiettivi, quello di migliorare in modo radicale lo stato della connettività da rendere disponibile sul territorio italiano, essendo il gap attuale alla base dei ritardi e della poca competitività del sistema paese italiano; analogamente anche nelle strutture sportive l’esperienza che vivono attualmente gli appassionati sportivi all’interno degli stadi risulta ampiamente negativa, essendo sostanzialmente impossibile utilizzare una connessione in modo stabile e performante nel corso dell’evento sportivo.

Situazione diametralmente opposta è presente invece nelle strutture sportive degli Stati Uniti caratterizzate da un elevato livello tecnologico; ad es. la struttura sopra riportata contiene 1.800 punti wireless sparsi dentro lo stadio che garantiscono l’utilizzo contemporaneo della connessione a 75.000 spettatori.

Oltre a permettere un miglioramento sostanziale dell’esperienza vissuta dal consumatore, la disponibilità di una infrastruttura di connettività ad alte prestazioni è anche un fattore abilitante il completo ridisegno della customer experience all’interno dello stadio, argomento che svilupperò nel prossimo paragrafo.

### 3.3 Creazione di un database di clienti attraverso l’implementazione di Iots durante l’arco temporale dell’evento

La chiave per la rinascita degli eventi sportivi, come fin qui indicato, sta sicuramente nella capacità di ridisegnare radicalmente, attraverso adeguate tecnologie, la customer experience degli appassionati all’interno delle strutture, secondo i principi della personalizzazione e dell’engagement.

Verso gli inizi degli anni '80, all'interno della "Carnegie Mellon University", sono nati i primi esperimenti di Internet of Things (IOT); l'idea rivoluzionaria nasce dall'esigenza di uno studente di scienze informatiche di sapere se all'interno del distributore automatico di bevande fosse presente una bottiglia d'acqua fresca, al fine di non attraversare inutilmente l'ufficio. Insieme a due suoi colleghi decide quindi di monitorare la disponibilità delle bottiglie e la loro temperatura attraverso i sensori del distributore.

Oggi l'IoT viene utilizzato in molti settori, dalle grandi infrastrutture stradali e ferroviarie, per monitorare lo stato delle stesse, al campo sanitario per abilitare la telemedicina; al contrario, poche sono le iniziative sorte in Italia nel settore degli eventi sportivi, nonostante i vantaggi che questa tecnologia potrebbe garantire in termini di personalizzazione dell'evento per l'appassionato e, più in generale, di massimizzazione del customer value.

L'integrazione dell'IoT all'interno di una strategia orientata al CRM e, più in particolare, di un adeguato database clienti consente di ottenere benefici lungo tutto il customer journey dello spettatore; dalle fasi antecedenti all'evento, dove è possibile valorizzare tutti i dati storici acquisiti sull'appassionato per proporre l'offerta di servizi e la tariffa più adatta, al giorno del match day in cui la presenza di una connessione internet e di un'applicazione da scaricare sul proprio smartphone consentiranno di percepire in anticipo l'arrivo dell'appassionato e di inviare notifiche per consigliare il posto migliore dove parcheggiare e ancora di accedere all'impianto tramite QR code, permettendo un risparmio di carta e una semplificazione del riconoscimento con conseguente miglioramento anche della sicurezza per il miglior controllo dei flussi.

Ma i benefici si estendono anche alle fasi successive: in base all'orario in cui viene registrato il QR code sarà possibile personalizzare ulteriormente l'offerta, ad es. suggerendo il modo per raggiungere più velocemente il proprio posto, nel caso si sia vicini al calcio d'inizio o alternativamente suggerire l'area ristoro più vicina per godersi una bevanda nell'attesa che abbia inizio il match.

Durante l'evento l'applicazione continua nel supportare l'esperienza dell'appassionato, ad es. fornendo statistiche, permettendo la visione del replay o fornendo informazioni su altri eventi che si giocano in contemporanea; all'interno dello US Bank Stadium dei Minnesota Vikings<sup>16</sup> 1.300 punti di accesso Wi-Fi, insieme all'applicazione "VenueNext", riescono a monitorare il tempo intercorso dall'acquisto di una birra e di inoltrare notifiche personalizzate per suggerire un nuovo acquisto, con

---

<sup>16</sup> Lo US Bank Stadium di Minnesota è lo stadio in cui vengono disputate tutte le partite casalinghe dei Vikings. Quest'ultimo è stato inaugurato nel 2016 ed ha una capacità di 66.000 seggiolini estendibili a 70.000. Nel 2015 U.S. Bank ha acquisito il diritto di denominazione dell'impianto, impegnandosi a versare nelle casse della società 220 milioni di dollari in 20 anni.

possibilità di ricevere la bevanda direttamente presso il proprio posto evitando file ed azzerando il rischio di perdere qualche azione saliente.

Infine, nella parte terminale dell'evento, questa tecnologia può aiutare a gestire i flussi di persone in uscita, aumentandone la sicurezza, a supportare l'appassionato a trovare la sua automobile, a indicare lo store più vicino dove reperire dei gadget della squadra in ricordo di una giornata memorabile.

### 3.3.1 Il caso di Seat Serve e quello di Cloud4wi

Nel filone delineato al paragrafo precedente sono da riportare due esperienze di cui tratterà il presente paragrafo.

Seat Serve è una mobile APP disponibile in molti stadi, americani ed europei, dedicata alla gestione end to end del processo attraverso il quale gli spettatori di uno stadio possono ordinare e ricevere cibo, bevande e merchandising, attraverso il proprio smartphone e rimanendo al proprio posto.

Caratteristica distintiva della APP è la capacità di distribuire gli ordini su più cucine e runners, tenendo informato il cliente in real time attraverso opportune funzionalità di notifica.

Cloud4wi è invece un'azienda nata in Italia e successivamente sbarcata in California dove ha potuto trovare i fondi per finanziare il suo percorso di sviluppo. Il modello operativo di Cloud4wi riguarda la capacità di offrire ai propri clienti (al momento del settore retail, ma sono in corso sviluppi per allargare il mercato ai grandi eventi sportivi), attraverso una tecnologia basata su Wi Fi, la possibilità di migliorare, personalizzandolo, il percorso dei propri clienti all'interno dello spazio fisico.

Attraverso la sua soluzione, Cloud4wi è in grado di sfruttare l'accesso dei clienti al Wi-Fi dello store, immagazzinando informazioni sul loro comportamento all'interno dello store; in questo modo tali dati sono utilizzati successivamente per differenziare e personalizzare l'offerta, fidelizzando il cliente.

## 3.4 La pratica del “naming rights” come incentivo all'investimento

Nel Capitolo 2 si è accennato alle difficoltà, spesso insormontabili, che si incontrano nel realizzare un investimento nel settore degli eventi sportivi; tali difficoltà riguardano ad es. gli ostacoli di carattere burocratico ma un altro freno può sicuramente essere rappresentato dalla dimensione dell'investimento da sostenere rispetto ad un business come quello sportivo i cui ricavi sono spesso

strettamente correlati ai risultati tecnici ottenuti dalla squadra, connotati per definizione da una forte variabilità e per questo difficili da prevedere.

Una soluzione a questo tipo di problema arriva dalla pratica, sempre più diffusa, dei contratti di “Naming Rights”.

I “Naming Rights” sono i diritti che una società paga a fronte della stipula di un “contratto di denominazione” con il proprietario di uno stadio; si tratta di un contratto che assicura alla società sportiva un flusso di ricavi garantiti per un periodo che va, solitamente, dai 3 ai 20 anni, in cambio della possibilità per l’azienda che fa da sponsor di rinominare l’infrastruttura con il proprio nome.

L’azienda sponsor può assumere il ruolo di *presenting sponsor* o *title sponsor*<sup>17</sup>, a seconda dell’accordo, nel primo caso il proprio nome andrà ad affiancare il nome originario dello stadio, nel secondo invece lo sostituirà completamente.

Questa forma di accordo può risultare fondamentale anche come veicolo per la generazione dei fondi necessari alla costruzione dello stadio; è quando accaduto, ad esempio, nell’Allianz Arena<sup>18</sup> di Monaco, dove il club calcistico bavarese Bayern Munich ha venduto il diritto di denominazione dell’impianto alla compagnia assicurativa Allianz, in cambio del contributo finanziario, da parte di quest’ultima, per un importo pari al 30% della spesa totale sostenuta per la realizzazione dell’impianto.

La flessibilità nel modellare il contratto in funzione delle proprie esigenze e il flusso di entrate finanziarie che assicura hanno fatto sì che in pochi anni molte delle più importanti società sportive hanno iniziato a farne uso; tra le prime che hanno iniziato a beneficiarne sono sicuramente quelle statunitensi che oggi, quasi nella totalità dei casi, dispongono di impianti sportivi con un Naming sponsor. In seguito, il fenomeno si è diffuso anche in Europa ed in particolare in Germania, paese che si è imposto come leader assoluto, nel settore calcistico, nel campo dei Naming Rights.

Il grafico sotto riportato evidenzia infatti come la Germania sia riuscita a superare, in termini percentuali, il livello di contratti di denominazione il massimo campionato di calcio per club statunitensi e canadesi, l’MLS, e tutti i campionati europei; nella classifica stilata da KPMG si

---

<sup>17</sup><https://www.startingfinance.com/approfondimenti/mercato-dei-naming-rights/#:~:text=Come%20funzionano%20i%20naming%20rights,diventandone%20cos%C3%AC%20lo%20sponsor%20principale.>

<sup>18</sup> L’Allianz Arena è lo stadio in cui il Bayern di Monaco disputa tutte le sue partite casalinghe. Lo stadio è stato completato ed inaugurato nel 2005 a seguito di un investimento di 340.000.00 di euro. Negli anni l’impianto ha ospitato numerosi eventi sportivi di primo livello, dalle partite del mondiale tedesco del 2006 fino alla finale di Champions League del 2012.

evidenzia il caso della Turchia la quale, nonostante disponga di un campionato inferiore alle top division europee, è riuscita a sfruttare a fondo il potenziale offerto dai contratti di Naming Rights, sia per squadre dall'alto blasone storico come Fenerbahce e Besiktas i cui stadi hanno nomi che si accompagnano, rispettivamente, a “Ulker”<sup>19</sup> e “Vodafone”<sup>20</sup>, sia per le squadre di seconda divisione, sconosciute ai più, ma che nonostante questo sono riuscite a chiudere eccellenti contratti di sponsorizzazione.

Nel caso dell'Italia solo tre delle venti squadre attualmente presenti nel campionato nazionale hanno stipulato accordi di denominazione, Juventus, Udinese e Sassuolo; allo stesso tempo sono anche gli unici tre club che dispongono di uno stadio di proprietà, il che spiega una volta di più l'assenza di stadi con caratteristiche di sicurezza e di potenzialità di utilizzo extra calcistico tali da risultare appetibili per accordi di naming rights, a differenza di quanto accaduto in Turchia.



Figura 9 Football benchmark in Naming Rights contracts<sup>21</sup>

L'accordo di naming rights con il più alto corrispettivo monetario è stato stipulato dal Manchester City che, nel 2011, si è assicurato 17,1 milioni di sterline l'anno dalla compagnia aerea Etihad

<sup>19</sup> Ulker è un importante multinazionale turca che opera nel settore alimentare. Questa distribuisce i suoi prodotti in 110 paesi nel mondo

<sup>20</sup> Vodafone è un'azienda multinazionale inglese con sede Londra che opera nel settore della telefonia mobile e fissa

<sup>21</sup> KPMG “Stadium Sponsorship – an unexploited field of play”

Airways, allora anche main shirt sponsor del club inglese. In Europa ci sono ancora molte società calcistiche come il Barcellona, il Real Madrid, il Manchester United, il Liverpool, restie ad accettare contratti di sponsorizzazione di questo tipo, nonostante la brand awareness ed il prestigio del club.

Tra le motivazioni che spiegano questa ritrosia c'è da segnalare il rapporto spesso passionale che lega, in questo sport, le tifoserie con il club e, indirettamente, con lo stadio ed il suo nome originario. Nel 2006 il club inglese dell'Arsenal ha sottoscritto un accordo con la compagnia aerea Emirates in forza del quale ha dovuto dire addio alla sua vecchia casa "l'Highbury Stadium", per sostituirla con il moderno "Emirates Stadium". Nonostante la possibilità di fruire dello spettacolo calcistico in un'arena da 60 mila posti, quasi il doppio rispetto al precedente stadio, il malcontento dei tifosi degenerò in numerose proteste; l'allora manager dei Gunners<sup>22</sup>, in occasione della conferenza stampa di inaugurazione del nuovo stadio dichiarò: "Abbiamo costruito un nuovo stadio [...] ma le nostre anime rimangono a Highbury".

Lo studio di KPMG, precedentemente citato, conduce un'analisi anche da lato degli sponsor evidenziando i settori che maggiormente hanno fruito dei naming rights come leva strategica di comunicazione; il settore bancario-assicurativo si è dimostrato quello più attivo, in particolare il brand Allianz la fa da padrone con sette accordi che vedono il colosso assicurativo versare circa 30 milioni di euro a stagione nelle casse delle società sponsorizzate:

- Allianz Arena, Monaco
- Allianz Stadium, Sydney
- Allianz Field, St.Paul
- Allianz Riviera, Nizza
- Allianz Parque, San Paolo
- Allianz Stadion, Vienna
- Allianz Stadium, Torino

Negli ultimi anni gli accordi di Naming Rights sono stati utilizzati anche come fonte di finanziamento per i futuristici centri di allenamento i quali, richiedendo ormai livelli di tecnologia sempre più avanzati, risultano sempre più costosi; esempi di società che hanno stipulato questa tipologia di contratto sono il Manchester United (AON<sup>23</sup> training center) e il Liverpool (AXA<sup>24</sup> training center). I Red Devils<sup>25</sup> hanno stipulato un contratto della durata di otto anni con la multinazionale britannica AON plc che si è offerta di versare 22,5 milioni di sterline all'anno per rinominare l'impianto di

---

<sup>22</sup> Soprannome con il quale vengono nominati tutti i giocatori dell'Arsenal FC

<sup>23</sup> AON è una multinazionale britannica che opera nel mondo della consulenza. Questa offre servizi di consulenza riguardo settori quali il risk management, brokeraggio e assicurazione del credito.

<sup>24</sup> AXA è uno dei gruppi assicurativi più grandi al mondo, nasce nel 1817 in Francia, e si occupa di protezione assicurativa e asset management.

<sup>25</sup> Red Devils, dall'inglese diavoli rossi, è il soprannome storico associato ai giocatori del Manchester United.

allenamento; considerando la cifra sostenuta dal club per creare il training center, pari a 60 milioni di sterline, con questo accordo la società, in otto anni, triplicherà la cifra sostenuta inizialmente per realizzare il centro.

### 3.5 L'event management: le fasi per la realizzazione di un evento vincente

Obiettivo del presente paragrafo è entrare nel vivo del “match-day” ovvero dell'evento durante il quale la struttura sportiva è maggiormente sollecitata; tutti gli interventi e le azioni volte al miglioramento della profittabilità di cui si è parlato nei paragrafi precedenti trovano giustificazione e piena valorizzazione solo nel contesto di un evento ideato con logiche di coerenza e di dinamicità.

Per questo motivo in quest'ultima parte del capitolo verrà analizzata la gestione dell'evento, nella sua articolazione nelle diverse fasi che lo compongono e che vanno oltre alla specifica prestazione tecnica e nella logica di massimizzarne il valore come fonte di generazione di ricavi e di engagement dell'appassionato.

Una definizione che comprenda tutte le sfaccettature che un evento può assumere è impensabile da trovare, quindi ci limiteremo ad esporne una, limitativa, che però colga l'essenza di quest'ultimo (dizionario Zingarelli) “[...] *avvenimento o iniziativa di particolare rilievo così da essere memorabile e citabile*”. L'eventistica sportiva ha assunto negli anni una profonda complessità in termini, non solo di organizzazione e logistica, ma anche dal punto di vista finanziario e di marketing; l'aumento della complessità è riscontrabile anche da questa classificazione che ne elenca le diverse tipologie<sup>26</sup>:

- **Eventi spettacolo / pratica:** la differenza tra queste due tipologie di eventi si sostanzia nel ruolo dei partecipanti, nel primo caso orientati a godere “passivamente” lo spettacolo, nel secondo invece più attivo, come nel caso delle maratone o di altri eventi amatoriali
- **Eventi a calendario / a data libera:** in questo la differenza riguarda il grado di libertà per gli organizzatori nella pianificazione, nel primo caso gli stessi saranno vincolati alla data prestabilita per limitare le ripercussioni sugli altri eventi, viceversa nel secondo caso la data potrà essere scelta senza interferire sulla buona riuscita degli altri
- **Eventi profit / no profit:** non tutti gli eventi hanno come obiettivo quello di realizzare profitto
- **Eventi internazionali / locali:** distinzione tra gli eventi ad interesse internazionale e quelli con impatto sul mercato domestico
- **Eventi con partecipanti internazionali / locali:** il livello di complessità dell'evento cambia se vi partecipano persone provenienti da più parti nel mondo o se sono tutte della stessa nazione

---

<sup>26</sup> “Marketing e Management dello sport” di Franco Angeli (paragrafo 7.2.2)

- **Eventi periodico / occasionale:** alcuni eventi si ripetono, ad esempio annualmente, mentre altri prendono vita una tantum o al raggiungimento di determinati obiettivi
- **Eventi localizzato / tour:** importante differenza consiste tra gli eventi localizzati e quelli che invece si caratterizzano per una gestione articolata delle location
- **Eventi monotematico / pluritematico:** tipico è il caso dell'olimpiade in cui gli sport sono molto numerosi ed un campionato nazionale di una singola disciplina
- **Eventi ad accesso pubblico / privato:** non tutti gli eventi sono aperti al pubblico, in alcuni casi serve un invito o un particolare titolo di accesso
- **Eventi ad organizzazione pubblica / privata:** tale differenza si sostanzia soprattutto nella fase di reperimento dei fondi
- **Eventi con sede fissa / sede diversa:** prendiamo ancora il caso delle olimpiadi, le quali ogni quattro anni vengono svolte in un luogo diverso
- **Eventi con professionisti / volontari:** la gestione del capitale umano di un evento spiega una parte importante della sua complessità ed è una chiave molto importante per la sua riuscita, importante è quindi differenziare eventi ai quali prendono parte solo professionisti rispetto a quelli in cui è possibile proporsi anche senza il possesso di competenze specifiche
- **Eventi mono-segmento / pluri-segmento:** in questo caso si parla del target dell'evento, in un caso specifico (ad es. bambini, donne, anziani ecc.), nel secondo generico
- **Eventi di un giorno / più giorni:** la durata dell'evento può variare, alcuni si chiudono in una giornata altri durano settimane o addirittura mesi
- **Eventi con mono-organizzazione / pluri-organizzazione:** altro fattore importante per il bilanciamento degli interessi e per la complessità di gestione è il numero di organizzazioni che si occupano dell'evento, non sempre tale compito è affidato ad un unico ente
- **Eventi con organizzazioni occasionali / organizzazioni stabili:** alle volte viene creata un'organizzazione apposita per la creazione di un evento, tipico il caso dei giochi olimpici, altre volte l'organizzazione gestisce con continuità l'evento

Tenuto conto della crescente complessità degli eventi ed al fine di tramutarli in un'occasione di successo indimenticabile per chi la ha vissuta, è fondamentale considerare l'evento come un progetto applicando le metodologie e conoscenze tipiche del *project management*. Secondo la "Project Management Body Of Knowledge"<sup>27</sup> (PMBOK) la definizione di project management è "[...] per project management deve intendersi la capacità di seguire un determinato progetto in ogni sua fase evolutiva nel rispetto di precisi vincoli assegnati dalla committenza, sia essa esterna che interna, i vincoli che devono essere rispettati sono di solito legati a tempi, costi, risorse allocate, obiettivi e qualità del prodotto finito. Il Project Management Institute (PMI) definisce il project management come l'applicazione di conoscenze, attitudini, strumenti e tecniche alle attività di un progetto al fine di conseguire gli obiettivi"

Le fasi evolutive di cui si parla nella definizione di project management variano a seconda dell'oggetto del progetto, nel caso di un evento sportivo nello specifico sono le seguenti:

- Event idea

---

<sup>27</sup> La Project Management Body Of Knowledge è una guida pubblicata dal project management institute (PMI) che ha lo scopo di documentare e standardizzare le pratiche comunemente accettate di project management

- Event concept
- Economic analysis
- Fattibilità
- Business plan & organization
- Esecuzione
- Consuntivazione
- Valutazione

Ognuna delle fasi appena elencate deve essere approcciata secondo logiche *marketing driven*, logiche che verranno esaminate nel seguito della trattazione.

Nel corso della prima fase, l'*event idea*, il marketing è chiamato a svolgere un importante ruolo sia dal punto di vista di marketing analitico che strategico. È questa, infatti, la fase nella quale viene generata l'idea dell'evento, ad es. utilizzando strumenti come la SWOT Analysis ed è anche la fase nella quale si studiano partnership strategiche per definirne la governance.

L'*event concept* è la fase nella quale vengono decise le caratteristiche dell'evento che influenzeranno la qualità percepita dai partecipanti; in questa fase vengono infatti prese decisioni importanti quali quelle riguardanti le prestazioni sportive primarie, come la scelta degli atleti e il livello agonistico della competizione, quelle secondarie, come la location, la data, la visibilità, le prenotazioni, ed infine quelle relative alle attività aggiuntive come l'assistenza, i collegamenti e i parcheggi. Questa fase può variare molto in termini di complessità a seconda dell'evento che si va ad organizzare, assumendo livelli di complessità elevati nel caso di eventi occasionali e a data libera, laddove la maggior parte delle variabili non è predefinita.

La fase di *economic analysis* è deputata alla stima dei costi e ricavi dell'evento, sulla base delle caratteristiche definite nelle fasi precedenti; si tratta di una fase fondamentale nella quale verificare la sostenibilità dell'evento anche dal punto di vista del pricing che dovranno sopportare i partecipanti. Sarebbe facile creare engagement assicurando la possibilità di salire gratuitamente sulle montagne russe prima della partita, questo però si rifletterebbe indubbiamente sul prezzo del biglietto generando il malcontento dei supporters e un impatto sulle vendite dei biglietti.

La quarta fase è quella della *fattibilità*, il cui obiettivo è concretizzare le idee di collaborazione alle quali si era pensato nelle fasi precedenti, ad es. negoziando con i potenziali partner che dovranno finanziare l'evento o assicurare determinati servizi, avendo in cambio la possibilità di usufruire di spazi loro dedicati ove promuovere i loro prodotti/servizi.

La fase di *business plan & organization* ha come oggetto la redazione del piano di marketing dell'evento in cui vengono esplicitati tutti i riferimenti ai vari mercati B2B e B2C interessati e la qualità e quantità dei servizi e delle prestazioni fornite; anche in questo caso come in quello dell'event concept, la complessità sarà maggiore o minore a seconda della tipologia dell'evento, ad es. nel caso in cui l'evento sia occasionale e abbia ad oggetto uno spettacolo più che una competizione, sarà più importante cercare di comunicare i valori e gli obiettivi di quest'ultimo, che potrebbero essere sconosciuti ai più.

La fase dell'*esecuzione* è quella deputata all'erogazione dei servizi prestabiliti ai vari target e della gestione complessiva dell'evento, mentre quella di *consuntivazione* è indirizzata a rilevarne e consuntivarne ricavi e costi.

L'ultima fase, quella della *valutazione ex-post* dell'evento, consiste nella misurazione di parametri fondamentali per valutare la buona riuscita di un evento tra i quali assumono particolare rilevanza la customer satisfaction e la stakeholder satisfaction. Rispetto alla metodologia di rilevazione, al fine di garantire un'adeguata partecipazione al sondaggio e risultati significativi da parte dei partecipanti, è buona norma supportare l'indagine con strumenti digitali, come ad esempio le APP di cui si è parlato nei paragrafi precedenti, che hanno il vantaggio, rispetto ai questionari cartacei somministrati al termine dell'evento, di limitare al minimo il disagio del partecipante incentivando in questo modo la partecipazione al sondaggio.

### 3.6 L'evento attorno alla partita: il caso Stanford Bridge (Chelsea)

Una società che negli anni ha dimostrato di avere a cuore la fan experience dei suoi tifosi è sicuramente il Chelsea FC. La squadra inglese, con sede a Londra, dispone dell'impianto più antico del Regno Unito con il quale esiste un legame stretto con la tifoseria; non a caso la proprietà del club si impegna, da anni, ad ammodernare l'impianto, rendendolo moderno e sicuro senza cambiarne né le mura né la sua posizione.

In quest'ottica, al fine di rendere vivo e profittevole l'impianto anche durante la settimana il club ha deciso di realizzare all'interno e nei dintorni dello stesso numerose strutture, ad es.:

- 2 hotel a quattro stelle
- 10+ bar
- 3 ristoranti
- un palazzo per le conferenze
- il museo del club

- lo shop del club
- parcheggi sotterranei
- un centro benessere

Tutto ciò è stato edificato con l'intento di aumentare la redditività del club, di fidelizzare i supporters già esistenti e di crearne di nuovi, grazie all'introduzione di servizi aggiuntivi come la ristorazione o l'ospitalità in occasione di una conferenza di lavoro.

Al di là di queste iniziative, peraltro del tutto in linea con il modello proposto per migliorare la redditività dei club italiani, ciò che va sottolineato è la grande capacità del club londinese di creare engagement attorno all'evento principale che rimane comunque la partita.

Il Chelsea FC cerca di animare l'evento sin dalla mattina del giorno della partita, quando i bar e gli altri punti di ristoro aprono per accogliere i tifosi che vogliono trascorrere del tempo insieme in attesa dell'inizio della partita; successivamente il club dà la possibilità a tutti i tifosi, indistintamente dal titolo di accesso che detengono, di incontrare a distanza ravvicinata i giocatori al loro arrivo presso la struttura.

Lo stadio è inoltre circondato da uno folto staff denominato "Bridge Team", una squadra di assistenti deputati ad accogliere i tifosi di casa, indirizzare i tifosi ospiti presso il loro settore, creare delle aree selfie nei punti più rappresentativi dello stadio e più in generale rimanendo a disposizione per qualsiasi tipo di richiesta.

Molta attenzione è infine riservata ai tifosi che per la prima volta si avvicinano allo stadio, in particolare per i più piccoli, dai sei ai dodici anni, vi è la possibilità di accompagnare i giocatori in campo e vivere una giornata unica in ambienti solitamente inaccessibili per i normali spettatori semplicemente compilando un form sul sito o sull'applicazione della società.

Un altro caso interessante è quello del "compleanno allo Stamford Bridge", infatti per i fortunati che compiono gli anni in concomitanza del giorno della partita, è riservata la possibilità di vivere un'incredibile esperienza all'interno dello stadio, che comprende una visita gratuita negli spogliatoi, nelle aree riservate dello stadio ed infine un tour gratuito all'interno del museo del club.

## 4. Questionario

Obiettivo del presente capitolo è presentare un'indagine quantitativa compiuta con l'obiettivo di misurare quanto siano percepite come componenti di valore alcune delle variabili, presentate nello scorso capitolo, su cui si basa il modello di crescita della sostenibilità dei club calcistici.

Il questionario alla base dell'indagine ha l'obiettivo di sondare tre variabili fondamentali per ognuna delle quali sono state previste due/tre domande:

- Engagement
- Sostenibilità
- Tecnologia

Per la gestione del sondaggio è stato utilizzato l'applicativo Google Modules prevedendo un totale di tredici domande ed utilizzando la scala di Likert per la misurazione delle risposte; tale scala esplicita l'intensità dell'accordo o disaccordo, da parte del partecipante, con l'affermazione proposta su una scala di cinque gradi di scelta, come di seguito riportato:

- Assolutamente d'accordo
- D'accordo
- Indifferente
- In disaccordo
- Assolutamente in disaccordo

Una volta scelti gli strumenti attraverso i quali strutturare il questionario, è stato progettato un piano di campionamento. Per fare ciò è bastato rispondere a tre domande:

- La ricerca si ripeterà o sarà svolta una tantum?
- Chi intervistare?
- Quante persone?

La ricerca in questione non troverebbe nessun vantaggio significativo derivante da un eventuale ripetizione del questionario, quindi una ricerca spot è sicuramente quella che più si addice ai nostri obiettivi.

Per quanto riguarda le persone da intervistare, il campione non richiede dei criteri molto stringenti, vuole infatti raccogliere le opinioni di tutte le tipologie di sostenitori che hanno interesse ad assistere eventi sportivi. A questo proposito il questionario è stato sottoposto ad un campione molto vario di persone unicamente accomunate dalla passione per il mondo dello sport.

Infine, il quantitativo di persone, mira a raggiungere un ammontare di risposte che possano ritenersi "generalizzabili" essendo questa una ricerca quantitativa. Un numero soddisfacente di risposte sarebbe di circa 200 rispondenti.

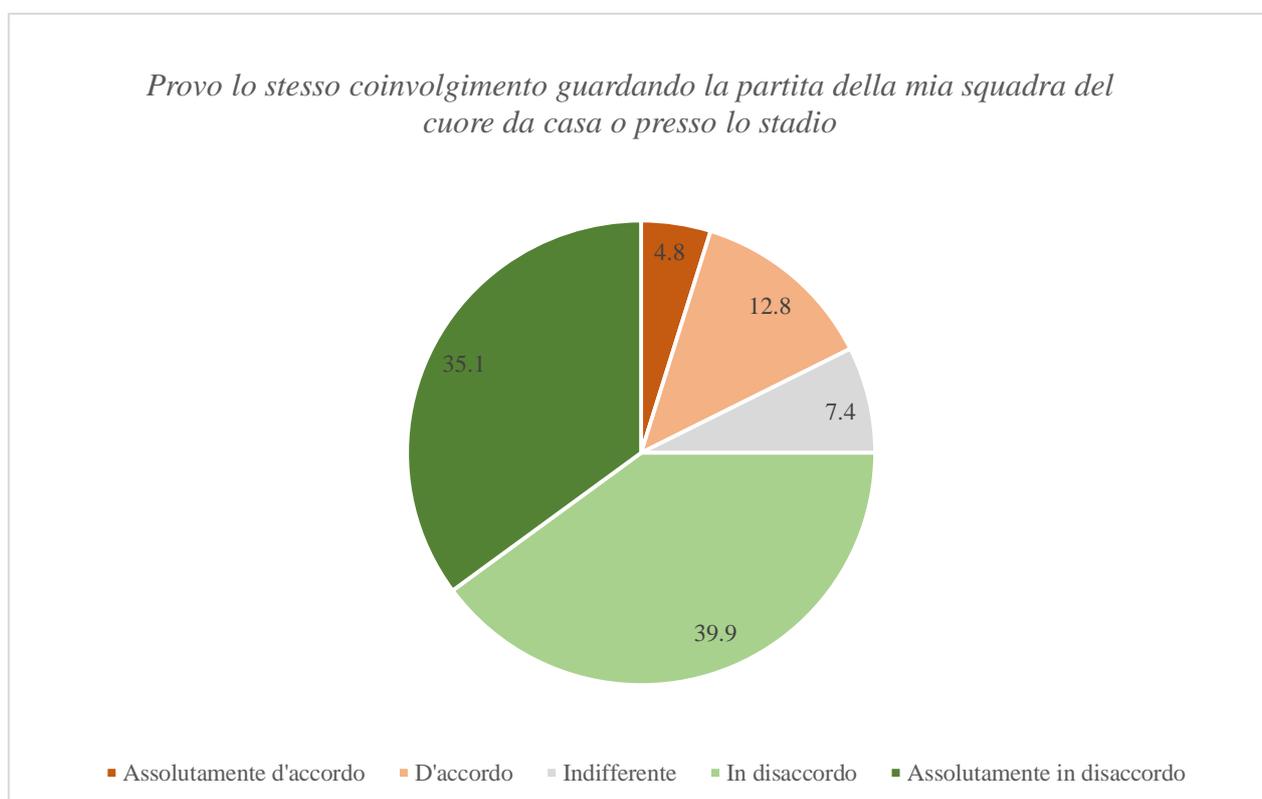
## 4.1 Risultati dell'indagine

Il questionario è stato somministrato, utilizzando un canale di messaggistica, ottenendo un numero di 189 risposte.

Obiettivo di questo paragrafo è passare in rassegna le domande del questionario, evidenziandone i singoli risultati corredati da un breve commento.

*Provo lo stesso coinvolgimento guardando la partita della mia squadra del cuore da casa o presso lo stadio*

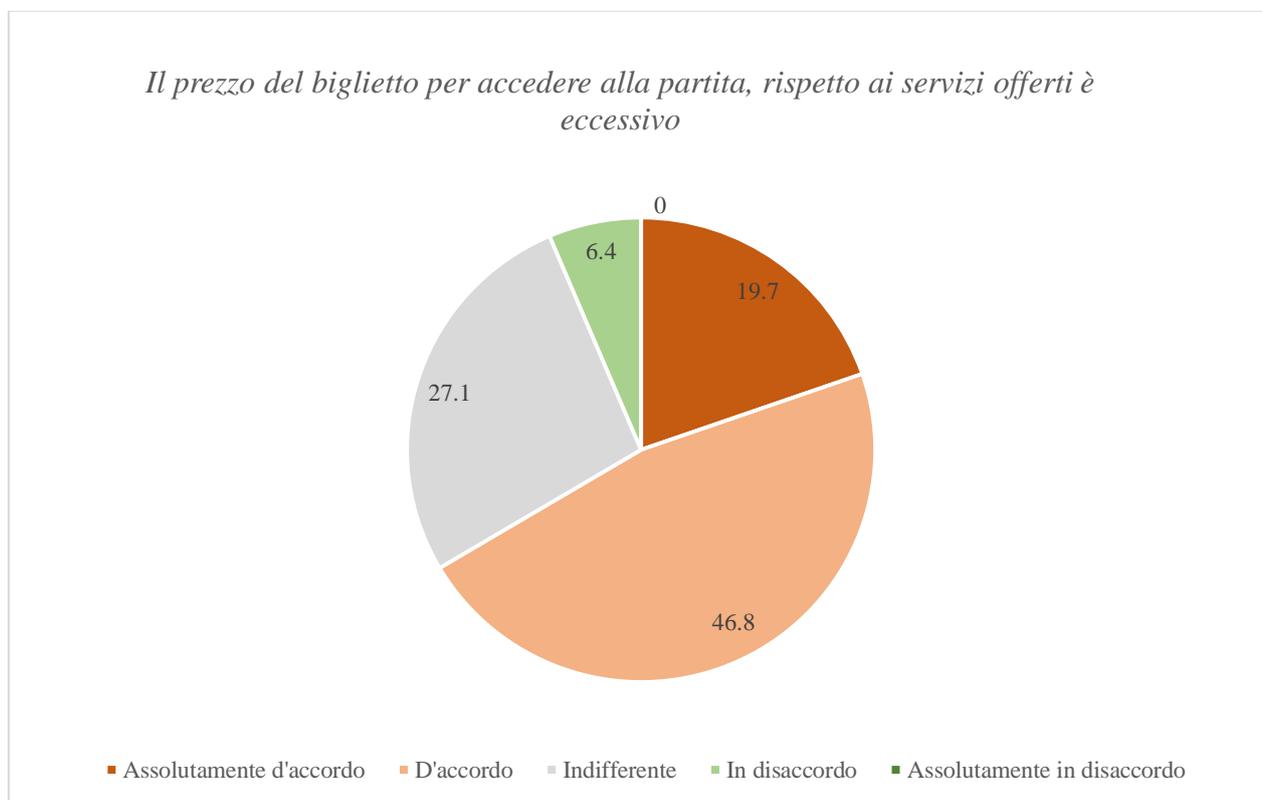
Questa domanda cerca di misurare l'eventuale potenziale non sfruttato dai club; l'obiettivo che ci si pone è quello di indagare se esiste un reale differenziale di percezione tra l'esperienza emotiva vissuta allo stadio e quella sperimentata da casa.



Il grafico in esame conferma il differenziale di percezione evidenziando una quota pari al 75% di utenti in disaccordo o assolutamente in disaccordo con l'affermazione, a testimonianza di quanto l'esperienza vissuta allo stadio rappresenti il centro pulsante delle emozioni dei supporters. Al riguardo sarebbe lecita una domanda: come mai gli stadi italiani risultano spesso e volentieri vuoti, nonostante siano associati al luogo di maggior coinvolgimento per il tifoso?

*Il prezzo del biglietto per accedere alla partita, rispetto ai servizi offerti è eccessivo*

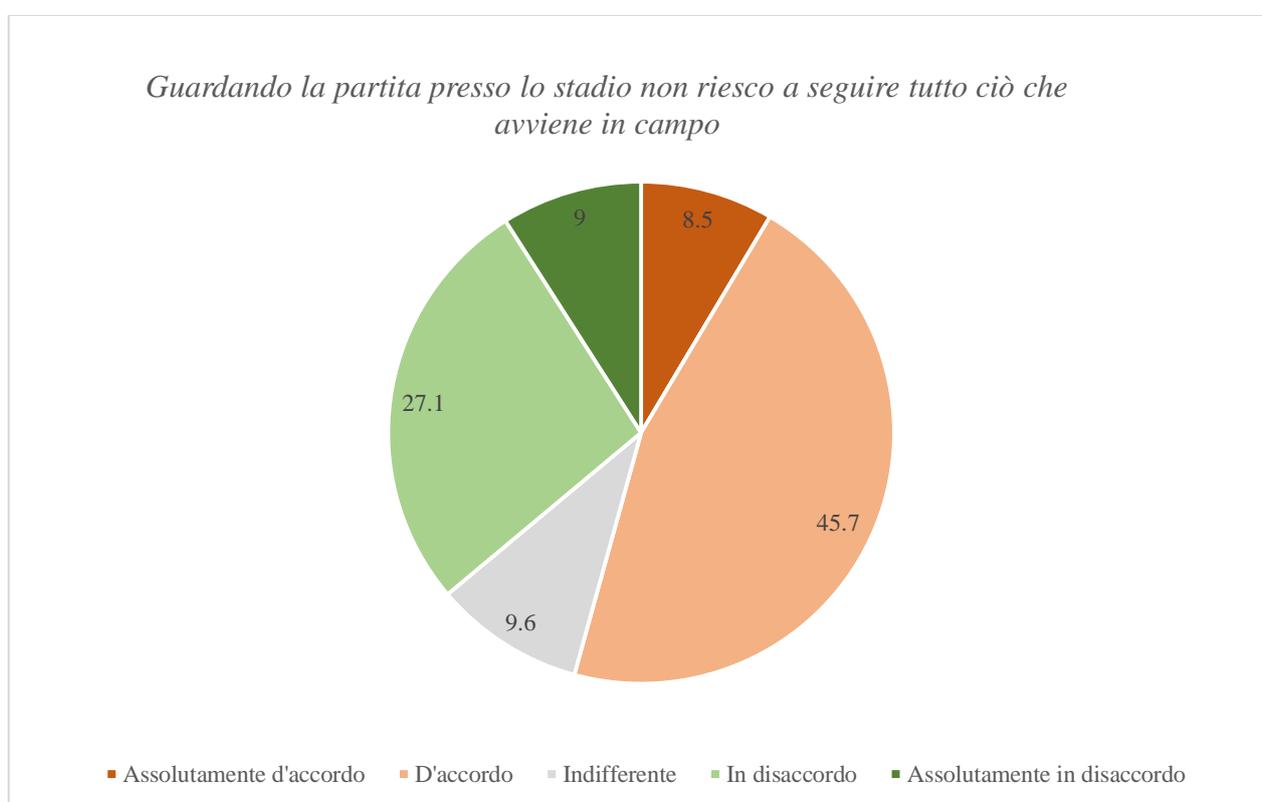
In questo caso l'obiettivo della domanda è capire la percezione dei partecipanti in merito alla coerenza tra il prezzo pagato ed i servizi offerti, al fine di comprenderne l'impatto sul progressivo svuotamento degli stadi italiani.



Dal grafico è possibile evincere che circa due terzi dei partecipanti al sondaggio condividono lo statement, ovvero ritengono che il prezzo del biglietto non sia giustificato dall'offerta di servizi, confermando indirettamente come la non coerenza tra prezzo e servizi concorra a giustificare il progressivo svuotamento degli stadi italiani. Come si immaginerà dal contenuto del mio lavoro, la chiave non è quella di intervenire sulla riduzione del prezzo confermando così un'offerta povera di servizi, ma al contrario arricchire la proposta migliorando conseguentemente la qualità percepita dal consumatore; anche a costo di un limitato abbassamento del margine unitario dovuto ai maggiori costi, l'effetto sulla crescita dei volumi sarà tale da giustificarne ampiamente l'impatto complessivo sul reddito del club.

*Guardando la partita presso lo stadio non riesco a seguire tutto ciò che avviene in campo*

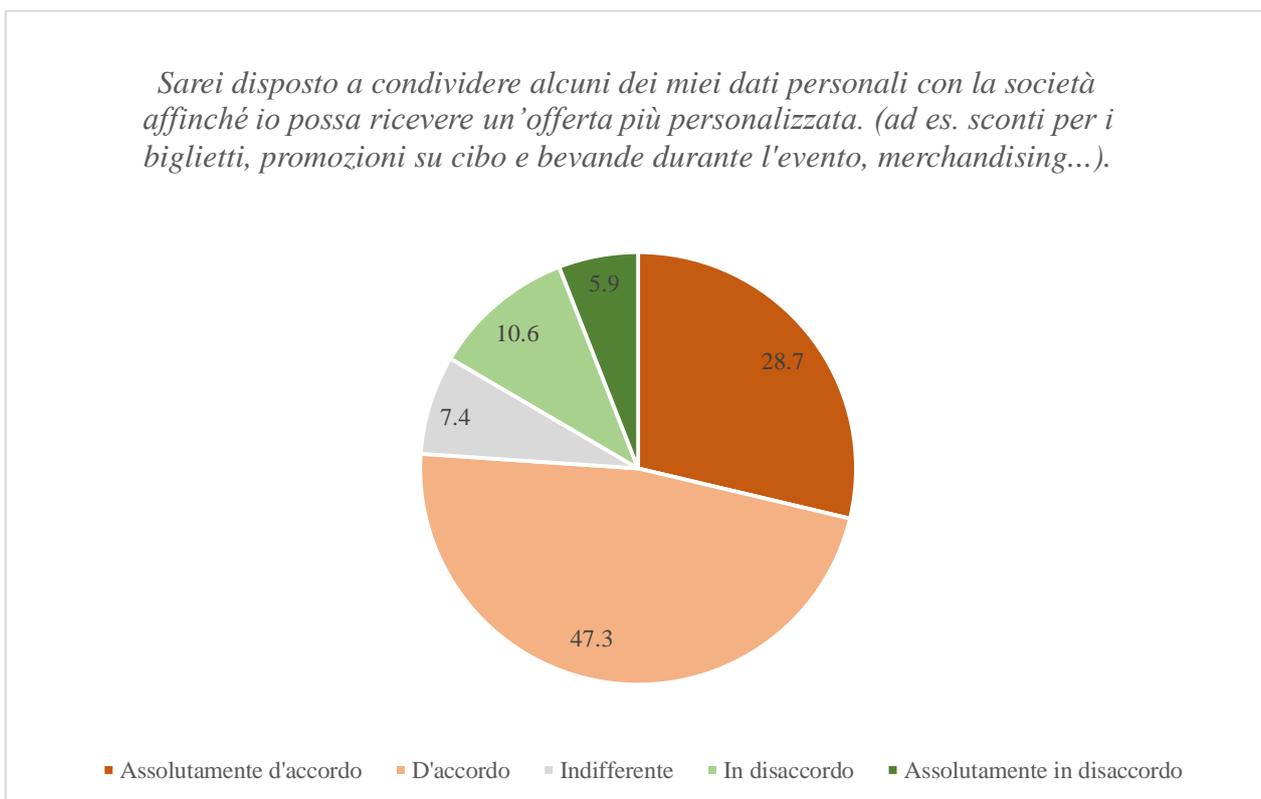
In questo caso l'obiettivo della domanda è quello di investigare un possibile bisogno sul quale indirizzare proposte di evoluzione. Si tratta di sondare i partecipanti sulla qualità di visione dell'evento, tenendo conto che molti stadi italiani presentano, piste d'atletica attorno al campo o cartelloni pubblicitari che allontanano le tribune dal terreno di gioco, peggiorandone la visibilità. Ovviamente, in caso di conferma dello statement da parte dei partecipanti al sondaggio, la soluzione proposta non è certo quella di incentivarli a rimanere a casa guardando la partita in TV, ma al contrario quella di integrare l'offerta dell'evento in presenza, ad es. con un'applicazione fruibile via smartphone che consenta allo spettatore di rivedere un'azione saliente.



I risultati del sondaggio confermano l'ipotesi di partenza: nonostante ci sia un 27,1% che si mostra in disaccordo con lo statement, la maggioranza dei partecipanti (54,2% tra d'accordo ed assolutamente d'accordo) si dimostra d'accordo nell'auspicare un miglioramento della qualità di visione.

*Sarei disposto a condividere alcuni dei miei dati personali con la società affinché io possa ricevere un'offerta più personalizzata. (ad es. sconti per i biglietti, promozioni su cibo e bevande durante l'evento, merchandising...).*

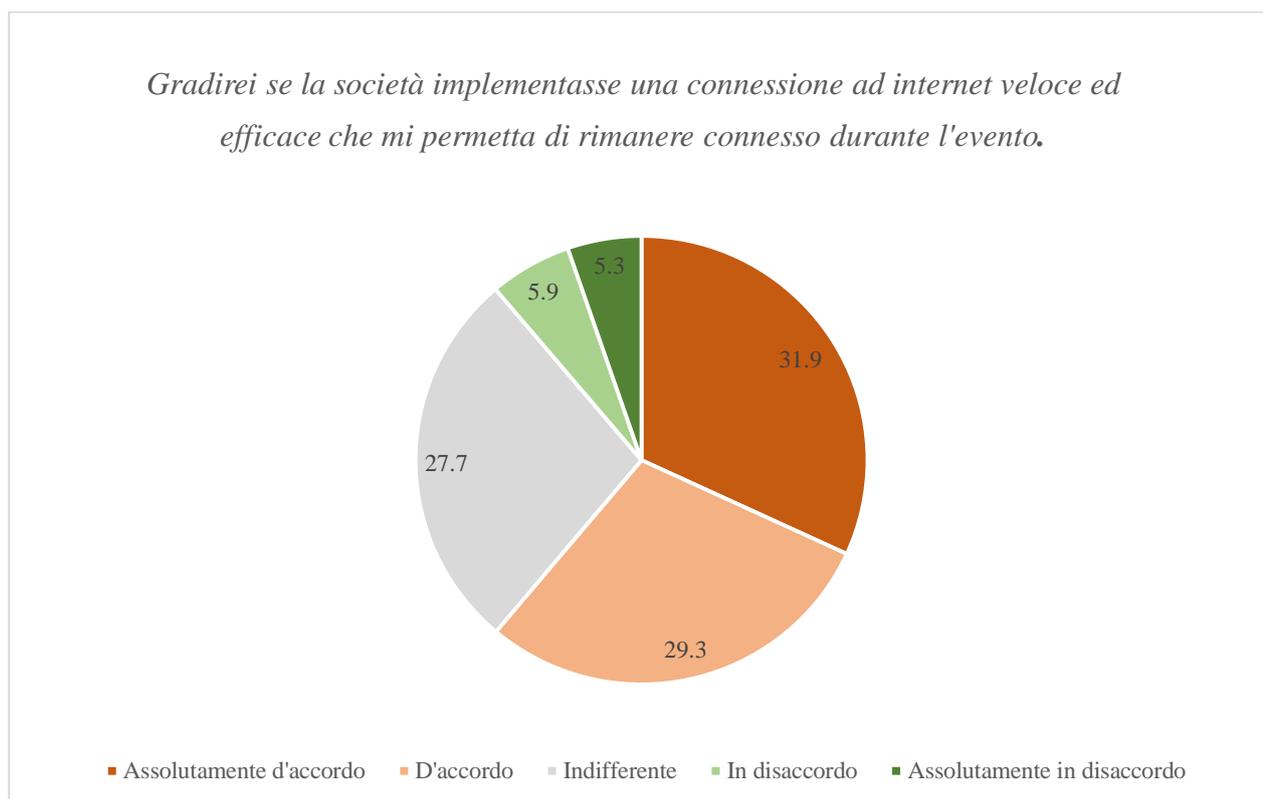
Obiettivo di questa domanda è quello di sondare i partecipanti su uno dei principali dilemmi introdotti dalla nuova economia digitale: è pensabile rinunciare ad una parte della propria privacy in cambio di una offerta più personalizzata ed aderente alle proprie specifiche esigenze? La progettazione di esperienze personalizzate sulla base dei dati personali dei singoli sostenitori è infatti uno dei capisaldi della mia tesi.



Anche in questo caso un'ampia maggioranza dei partecipanti (76% tra d'accordo ed assolutamente d'accordo) condivide la fattibilità di rinunciare ad una parte della propria privacy in cambio di un'offerta più personalizzata, in tal modo supportando le mie convinzioni sull'impatto positivo sulla lifetime value percepita del cliente di eventuali soluzioni, ad es. basate su IOT e tecnologie similari, quand'anche queste avessero un limitato impatto sulla privacy dello stesso.

*Gradirei se la società implementasse una connessione ad Internet veloce ed efficace che mi permetta di rimanere connesso durante l'evento.*

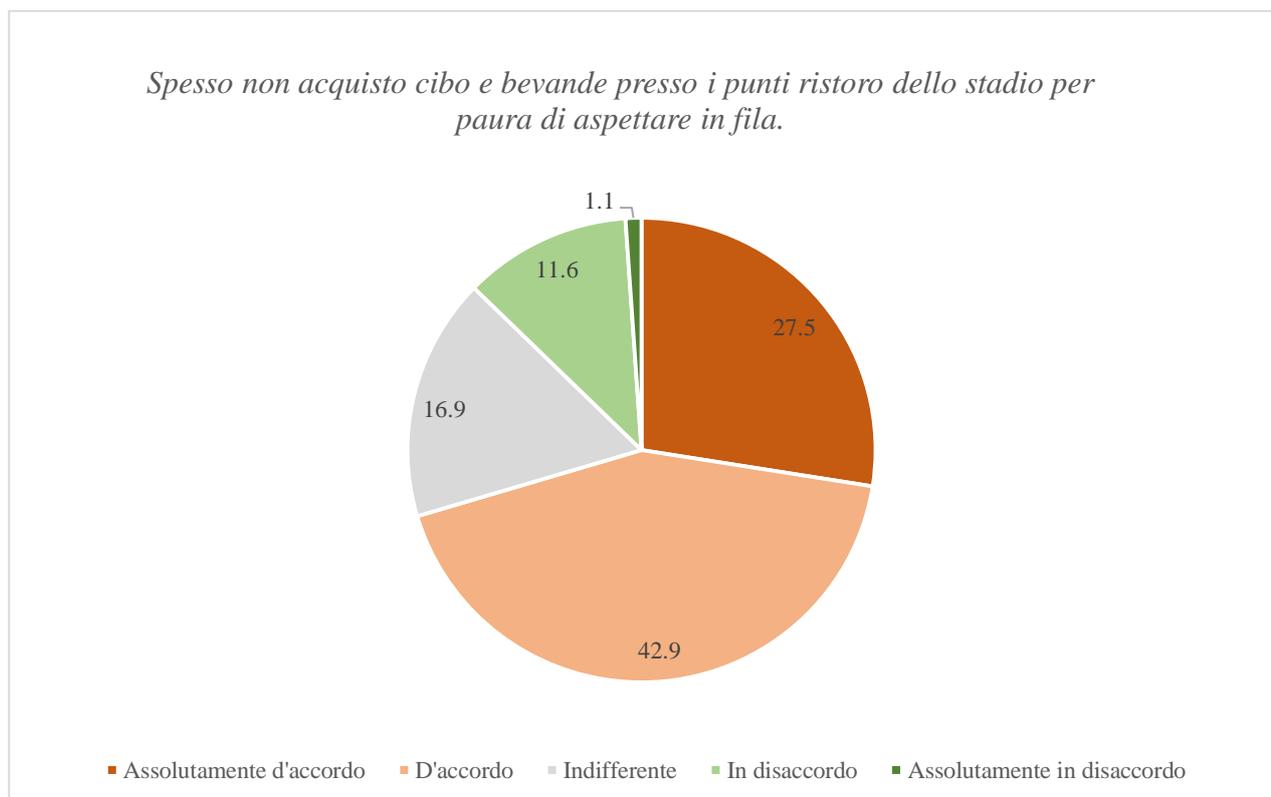
Obiettivo della domanda è sondare i partecipanti in merito alla possibilità di disporre di una connessione dati veloce ed efficace: quanto è sentita dagli appassionati questa esigenza nell'ambito dell'esperienza vissuta allo stadio ? Si tratta di una domanda rilevante anche in funzione del fatto che molti dei servizi ipotizzati nel mio lavoro assumono la disponibilità, all'interno della struttura, di una connessione performante.



La maggioranza dei partecipanti al sondaggio (61,2% tra d'accordo ed assolutamente d'accordo) condivide l'importanza di disporre di una connessione performante; da segnalare anche la quota degli indifferenti (27%) che però, a mio avviso, è da leggere anche alla luce del fatto che i partecipanti non conoscono le iniziative a valore aggiunto che potrebbero essere realizzate partendo dal presupposto di disporre di una connessione adeguata.

*Spesso non acquisto cibo e bevande presso i punti ristoro dello stadio per paura di aspettare in fila.*

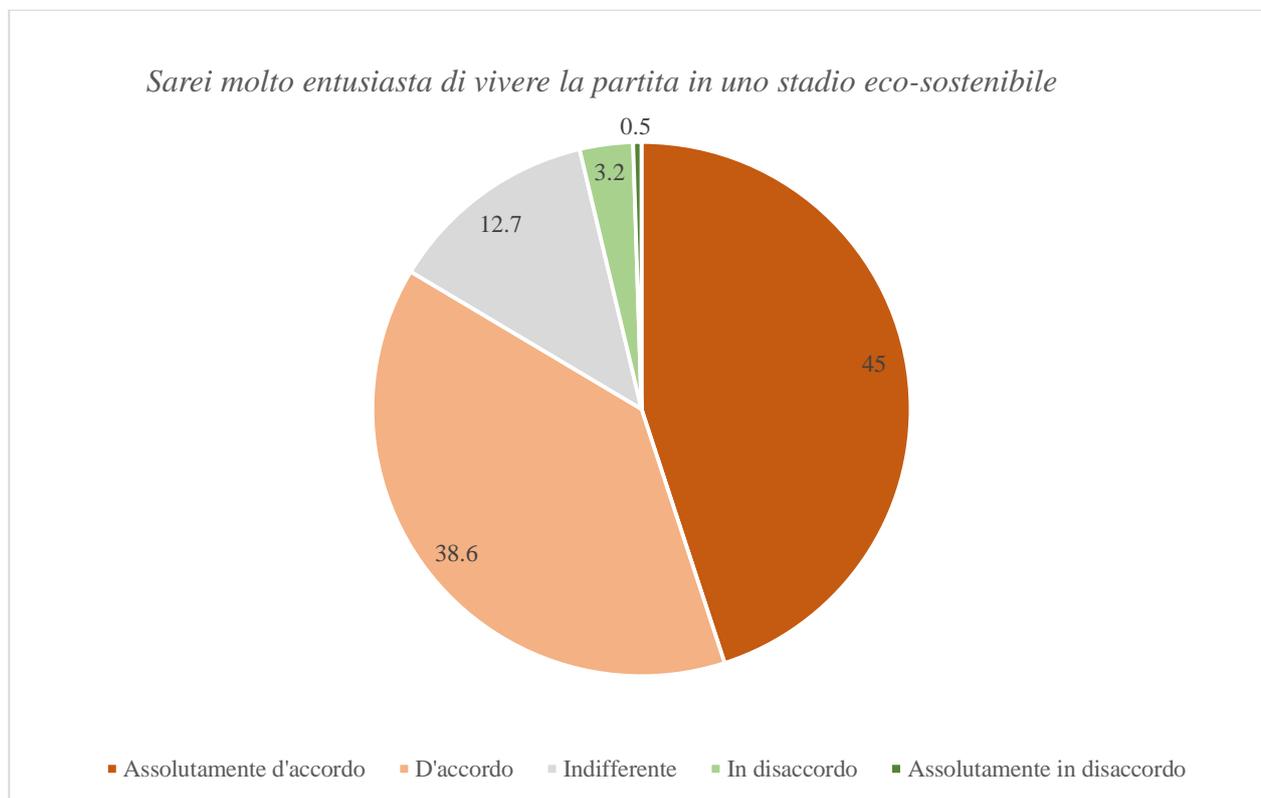
Attraverso questa domanda analizziamo il potenziale inespresso dei servizi di Food & Beverage presso lo stadio. Il rischio di aspettare in fila e la conseguente possibilità di perdersi parte dell'evento è effettivamente una variabile che influenza il processo di acquisto? In caso di risposta affermativa, potrebbe essere opportuno per il club intervenire opportunamente sul servizio, ad es. realizzando un servizio di consegna sul posto che possa incentivare di conseguenza i consumi, con impatto positivo sui ricavi e sulla soddisfazione del sostenitore.



Le risposte ottenute sono chiare ed evidenti il 70,4% (27,5 assolutamente in accordo e 42,9 assolutamente d'accordo) si è espresso in favore dell'item proposto portando alla luce una barriera importante che influenza il processo di acquisto. Nella mia tesi è stata descritta una possibile soluzione; infatti, attraverso una connessione internet efficace è possibile implementare un servizio di consegna al posto che garantirebbe l'abbattimento di questa barriera. Inoltre, assume ancor più valore, se si proietta questa soluzione nel breve termine, quando, una volta riaperti gli stadi, i consumatori saranno comunque restii ad assembrarsi davanti ad un punto di ristoro, per via del Sars-Cov-2.

*Sarei molto entusiasta di vivere la partita in uno stadio eco-sostenibile.*

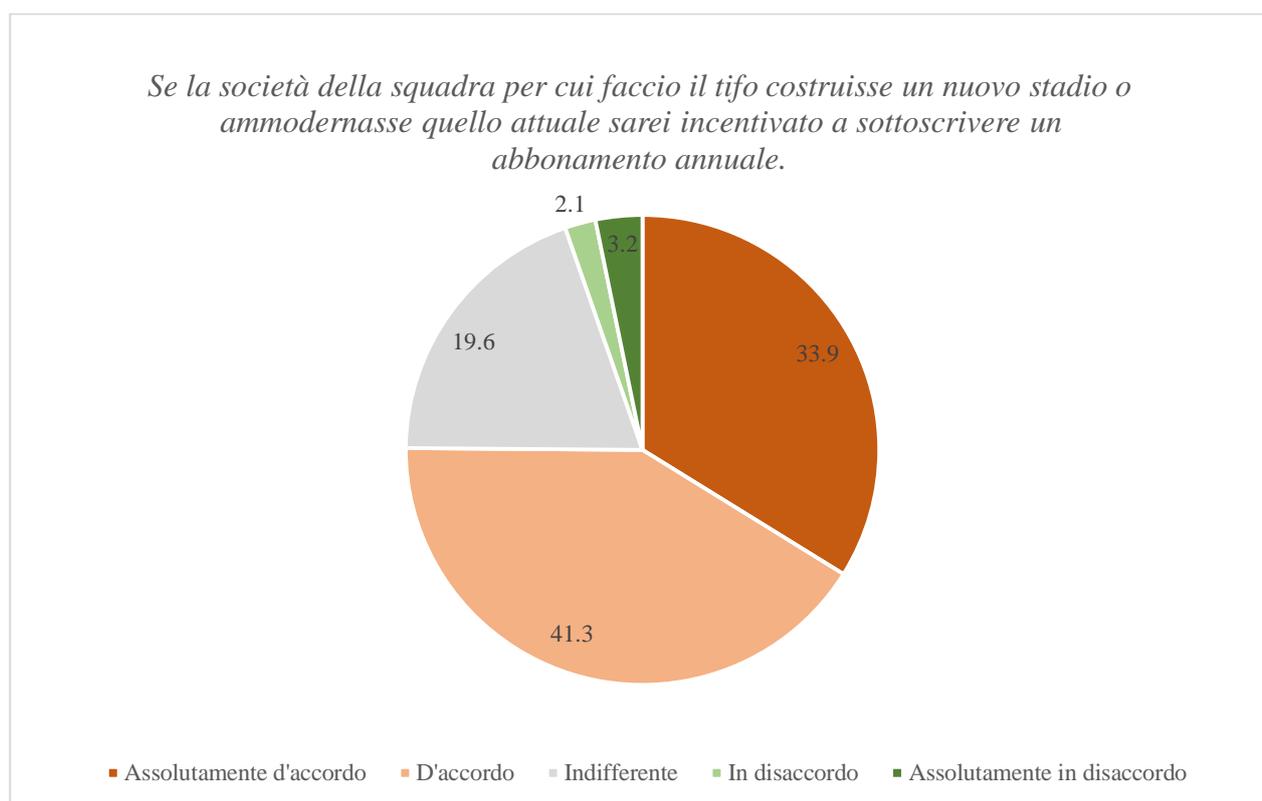
Il tema della sostenibilità è molto discusso all'interno della mia tesi. Tutti gli stadi di nuova generazione si stanno muovendo in tal senso per assicurare una sostenibilità oltre che economica anche ambientale alle proprie strutture. Con questa domanda cerchiamo di pesare quanto effettivamente tale variabile sia considerata come strategica da parte dei tifosi.



Che il tema della sostenibilità fosse una chiave importante del nuovo modo di intendere il business sportivo era chiaro anche prima di questa ricerca. Questa domanda cerca di investigare quanto tale tematica sia considerata strategica dal tifoso. Le risposte anche qui sono estremamente positive, quasi la totalità dei rispondenti (l'83.6% se consideriamo le due percentuali dei "d'accordo") affermano, che qualora lo stadio della loro squadra del cuore fosse eco-sostenibile, proverebbero entusiasmo e quindi un coinvolgimento maggiore nel seguire l'evento.

*Se la società della squadra per cui faccio il tifo costruisse un nuovo stadio o ammodernasse quello attuale sarei incentivato a sottoscrivere un abbonamento annuale.*

Questa domanda risulta molto significativa nell'ottica di creare una relazione di lungo periodo tra la società e l'appassionato. L'abbonamento annuale consente alla società di vanificare gli effetti che potrebbero derivare dalla variabilità dei risultati ottenuti dalla squadra. Oltre a rappresentare un flusso continuo e sicuro di persone che popolano lo stadio, l'abbonamento rappresenta un ricavo fisso e sicuro sul quale la società può contare indistintamente dai risultati ottenuti.



Quest'ultima domanda come precedentemente descritto rappresenta la chiave di volta per le società sportive. Riuscire nell'intento di esentare i ricavi dalla variabile risultato, può rappresentare per la società un punto di forza incredibile, assicurando i ricavi e garantendo la possibilità di quest'ultima di programmare investimenti su fonti non aleatorie. Anche qui le risposte sono estremamente positive, il 33,9% è d'accordo con lo statement proposto, che se aggiunto al 41,3% degli "assolutamente d'accordo, raggiunge un picco di 75,2% di rispondenti che sottoscriverebbero un abbonamento annuale in caso di nuovo stadio.

Il questionario in esame ha, a mio parere, rispettato tutte le idee sulle quali ho deciso di basare il mio progetto di tesi, dimostrando che il popolo agli appassionati risponderebbe con favore al cambiamento della concezione di evento sportivo. Sono fermamente convinto che questo questionario non più di

dieci anni fa avrebbe dato un riscontro completamente diverso, il tifoso medio infatti, mai avrebbe accettato che la propria società ragionasse in termini prettamente aziendali, considerando quest'ultimo come se fosse il cliente di un negozio, leggendo queste proposte quasi come una mancanza di rispetto verso la propria passione.

Oggi, nonostante la grande maggioranza dei rispondenti non saprebbe ancora tradurre in benefici l'eventuale implementazione di servizi come Wi-Fi e Iot, grazie all'arrivo negli stadi delle nuove generazioni e soprattutto grazie ai casi vincenti dei nostri cugini inglesi e tedeschi è evidente come, la nascita del business sportivo nulla tolga alla passione del tifoso, anzi contribuisca alla creazione di un legame più intenso e duraturo tra club ed appassionato.

## 5. Presentazione di un caso vincente

Nell'ultima parte del mio elaborato ho deciso di prendere in esame un caso di studio che sintetizza in modo efficace l'essenza del modello di gestione degli eventi da me proposto.

Il caso che ho scelto riguarda l'OGC Nice "Allianz Riviera", questo enfatizza in particolare i vantaggi apportati dalla realizzazione di uno "stadio intelligente", in cui è possibile prevedere tutti quei servizi, ad alto contenuto tecnologico e tasso di personalizzazione dell'offerta, che consentano di massimizzare i ricavi e fidelizzare i sostenitori.

### 5.1 OGC Nice "*Allianz Riviera*": sostenibilità tecnologia e customer experience attraverso l'Experience Stade Mobile App

L'Olympique Gymnaste Club Nice, ai più conosciuto come OGC Nice, è una società di calcio francese nata nel 1904 che milita nel principale campionato di "Ligue 1"; dopo un lungo periodo di alti e bassi che ha visto numerose ricapitalizzazioni e la successione di molti presidenti, nel 2011 la società viene rilevata dall'imprenditore francese Jean-Pierre Rivere la cui presidenza segna il cambio di rotta per le sorti del club francese.

All'inizio del suo mandato di presidenza, Rivere, in accordo con il Comune di Nizza, avvia un accordo di partenariato pubblico-privato<sup>28</sup> finalizzato alla costruzione di un nuovo stadio mediante affidamento del progetto alla società "Vinci Concessions", azienda leader nella costruzione di infrastrutture sportive, in collaborazione con la Caisse des dépôts, istituzione finanziaria pubblica francese risalente al 1816 ed allo studio di architettura Wilmotte & Associés; per completezza lo stadio viene costruito in particolare da Vinci Construction France, in collaborazione con aziende locali, mentre la sua gestione e manutenzione vengono affidate alla società Nice Eco Stadium (NES), detenuta al 50% da Vinci Concessions, al 25 % dalla Caisse des dépôts e al 25 % da SEIEF. Lo sviluppo e la commercializzazione degli spazi commerciali e degli uffici che circondano lo stadio vengono infine affidati a una società di proprietà di Vinci Immobiliare e Vinci Construction France.

Il nuovo stadio è costato complessivamente 245 milioni di euro, una cifra sicuramente importante per un club come il Nizza ma che consente al club di crescere verso palcoscenici prestigiosi, come la "Champions League"; prima ancora che lo stadio aprisse i battenti, viene stipulato un accordo di

---

<sup>28</sup> Il partenariato pubblico-privato è una modalità di finanziamento utilizzata dal settore pubblico, tramite la quale, viene richiesto ai privati di finanziare e gestire attrezzature o infrastrutture che contribuiscono al servizio pubblico. In cambio di ciò il settore pubblico si impegna a versare nelle casse dell'azienda privata un contributo annuale.

“Naming Rights” con il colosso assicurativo tedesco Allianz, accordo che consente di versare nelle casse del club e del comune di Nizza un importo pari a 1,8 milioni di euro all’anno per i primi dieci anni di vita dell’impianto. Considerando che nella primavera del 2021 tale accordo è stato rinnovato alle stesse condizioni contrattuali, nel 2031 l’impianto, con i soli diritti di denominazione, avrà generato un flusso positivo di 36 milioni di euro.

Nasce così lo stadio Allianz Riviera con una capacità di ospitare fino a 35.624 persone nel caso degli eventi calcistici e fino 44.000 persone, durante i concerti organizzati presso la struttura. Lo stadio è infatti considerato un sistema polivalente, in grado di ospitare partite di calcio, di rugby e anche concerti o altri spettacoli.

Improntato a criteri moderni di concezione degli stadi, la struttura non è pensata solo per la fruizione del singolo evento, ma prevede altre attività aggiuntive che tengono in vita l’impianto durante tutto l’arco della settimana: oltre al museo nazionale dello sport, costruito nell’area nord dello stadio, sono presenti infatti un’area uffici, lo store ufficiale del club, un centro commerciale, tre ristoranti e svariati punti ristoro.



*Figura 10 Allianz Riviera<sup>29</sup>*

---

<sup>29</sup> <https://traveldigg.com/allianz-riviera-nice-france/>

### 5.1.1 Il primo esempio di stadio eco-sostenibile in Europa

Per la realizzazione del progetto, l'allora sindaco di Nizza Christian Estrosi decise di rivolgersi allo studio di architettura "Wilmotte & Associés", assumendo come obiettivo quello di realizzare la prima arena eco-sostenibile d'Europa.

Con questo presupposto venne innanzitutto previsto per la realizzazione dell'impianto il 100% di materiale riciclabile insieme ad una serie di tecnologie green in grado di ridurre drasticamente le emissioni durante tutto l'arco della sua vita.

Partendo dalla copertura esterna dell'infrastruttura, venne utilizzata una membrana trasparente e altamente resistente, chiamata polivinilidenefluoruro; come detto, si tratta di un composto trasparente che consente di diffondere la luce solare lungo tutta la struttura massimizzandone di conseguenza l'illuminazione, senza però aumentare nel contempo la temperatura interna dell'impianto, in quanto le caratteristiche del composto garantiscono una forte resistenza ai raggi ultravioletti. Parallelamente, la struttura è stata ideata per sfruttare anche le forti correnti ventose che caratterizzano la zona in cui si trova, la pianura del Var: attraverso un sistema di soffianti a parete che possono essere aperti e chiusi a seconda dei bisogni, la corrente ventosa viene utilizzata per rinfrescare l'interno dell'arena.

Sempre nel segno della ecosostenibilità è da segnalare la dotazione di pannelli fotovoltaici installati sul tetto dello stadio; si tratta di 4.000 pannelli fotovoltaici che si estendono per 6000 m<sup>2</sup>. Tutto ciò permette allo stadio di produrre un'energia tre volte superiore a quella che consuma, riservandosi la possibilità di vendere stock di energia alla comunità residente attorno allo stadio.

L'Allianz Riviera è parte di un progetto, ideato dal comune di Nizza, chiamato "Piano Clima Energetico" che mira a raggiungere 25.110.000 wattora da fonti interamente rinnovabili e di cui la sola Allianz Riviera contribuisce con 1500 mWh all'anno.

### 5.1.2 La tecnologia all'interno dello stadio e l'implementazione di IOT

Accanto all'ecosostenibilità, un altro aspetto che caratterizza il caso dell'Allianz Riviera è sicuramente l'alto impiego di tecnologia che è prevista non solo a supporto della sicurezza dello stadio sfruttando sistemi di geolocalizzazione degli smartphone per ottimizzare i flussi in entrata e di uscita degli spettatori dalla struttura con l'obiettivo di ridurre gli assembramenti, ma anche come leva di arricchimento dell'esperienza dello spettatore; si tratta di uno dei primi esperimenti in Europa di applicazione studiata per affiancare lo spettatore durante tutta la durata dell'evento ed anche nei momenti di avvicinamento a quest'ultimo.

L'applicazione si chiama "Allianz Riviera Expérience Stade" ed il suo corretto funzionamento si basa sul presupposto di una connettività ad alta performance, basata su 487 punti Wi-Fi che abilitano la connessione simultanea di 10.000 dispositivi. L'accesso all'applicazione e quindi a tutti i servizi offerti da quest'ultima è permesso solo a coloro che sono in possesso di un titolo di accesso valido per la partita in corso.

I servizi presenti nell'applicazione sono svariati ed ognuno di questi mira a personalizzare l'offerta per l'appassionato, aumentandone la soddisfazione e facilitando il processo di acquisto, in modo da massimizzare il valore del cliente per il club; nello specifico le funzionalità offerte sono:

- Live & Replay

Questa funzione riserva all'appassionato la possibilità di rivedere, durante l'evento, un gol, un'azione saliente, un gesto tecnico o un fallo da rigore, potendo sfruttare numerose telecamere per scegliere l'angolazione che preferisce; in questo modo risulta possibile riavvolgere il nastro per rivivere delle emozioni che live non si erano riuscite a percepire.

- Come To Me

Come To Me è il servizio che permette all'appassionato di ordinare direttamente presso il suo posto una bevanda, del cibo e finanche prodotti del merchandising come sciarpe e magliette; l'obiettivo è facilitare il processo di acquisto, potendo ordinare con un click il prodotto che si desidera e assicurandosi la possibilità di riceverlo, in pochi minuti, senza file e costi aggiuntivi e direttamente presso il proprio posto.

- Mappa interattiva

Questo servizio sfrutta i meccanismi di geolocalizzazione attraverso i quali l'utente potrà avere una visione d'insieme dell'infrastruttura al fine di orientarsi più facilmente; questa funzionalità permette inoltre di seguire l'appassionato in ogni suo movimento, così da poter registrare i suoi comportamenti quando è allo stadio per analisi successive ed indirizzare pop-up per individuare il parcheggio, bar, bagno o ingresso allo stadio più vicino.

- Statistiche in tempo reale

Durante la partita sarà possibile per l'appassionato disporre in tempo reale di dati e statistiche prodotte dallo staff del club.

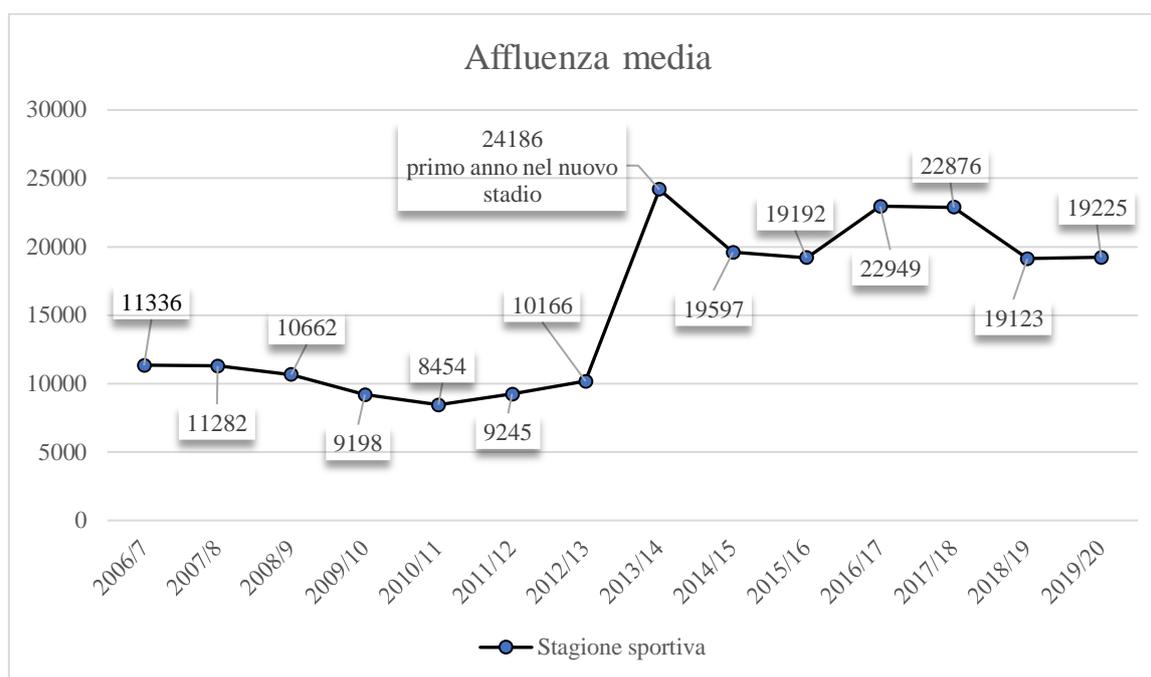
- Ticket office

Questa invece è una sezione che prevede la possibilità di acquistare i biglietti online, senza file né commissioni, per le partite seguenti dell'OGC Nizza, garantendo quindi un accesso prioritario a coloro che già si trovano all'interno dello stadio.

### 5.1.3 L'impatto economico del nuovo stadio

L'obiettivo della mia tesi è stato quello di dimostrare come, adottando un nuovo modello di gestione delle strutture sportive e degli eventi improntato a logiche di maggior redditività degli impianti ed engagement degli spettatori, sia possibile migliorare strutturalmente l'equilibrio economico dei club ed avviare conseguentemente un percorso di crescita sostenibile; obiettivo di questo paragrafo è quello di avallare questa tesi, evidenziando il trend migliorativo osservato nel caso del OGC Nice.

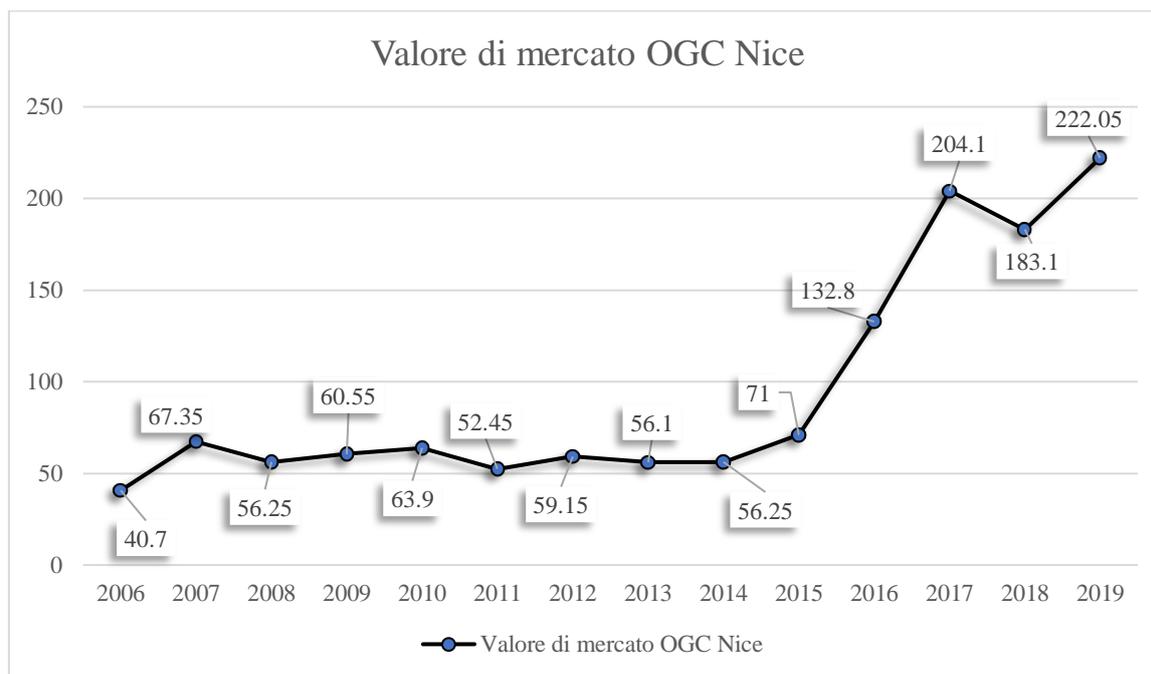
Il grafico seguente mostra l'affluenza media allo stadio nei periodi antecedenti e successivi alla realizzazione del nuovo stadio; si tratta ovviamente di una variabile importante in chiave di revenues del club e di risposta da parte dei sostenitori.



Sin dal primo anno successivo all'apertura del nuovo stadio, si osserva una crescita evidente, passando da una media di 10.166 spettatori a partita, nell'ultimo anno antecedente all'apertura a una media di 24.186, per una crescita percentuale pari al +137,9%; successivamente al primo anno la crescita si mantiene sugli stessi livelli, confermando un trend strutturale e non legato al solo effetto novità.

Parallelamente alle affluenze sono migliorate anche le revenue da gare casalinghe del club; secondo il “Report sul calcio 2020” di Pwc & Arel, tali ricavi sono passati da 2,4 milioni di euro (ultimo anno prima dell’apertura del nuovo stadio), a 5,8 milioni di euro (anno successivo) per un aumento percentuale pari al +141,8%.

Un altro dato interessante da analizzare è il valore di mercato della rosa, indicatore strettamente correlato allo stato di salute del club ed al suo percorso di crescita.



Anche in questo caso il grafico conferma un trend crescente, con una crescita tra ultimo anno prima dell’apertura e ultimo anno disponibile del +295,8%; ovviamente il poter contare su una rosa molto più competitiva ha avuto come naturale conseguenza un netto miglioramento dei risultati tecnici, come il raggiungimento della fase a gironi della Champions League nel 2018 e la stabile occupazione di posizione di classifica medio – alte anche nel campionato nazionale.

## Conclusioni

Obiettivo di questo capitolo è fare una sintesi di quanto emerso nella mia analisi, prendendo spunto sia dall'approfondimento teorico, sia dall'esame dei singoli casi presentati, sia dai risultati dell'indagine.

Nel corso del mio lavoro ho, in particolare, focalizzato i fattori chiave e le nuove capacità che un club sportivo deve considerare per evolvere la propria offerta di servizi legati all'evento sportivo nella direzione di un modello sostenibile nel medio periodo.

Di seguito ne riassumo i punti fondamentali:

- *Infrastruttura moderna*

Ammodernare la struttura sportiva secondo una logica orientata alla digitalizzazione ed alla user experience è un presupposto indispensabile per ripensare in modo disruptive l'offerta di servizi legati all'evento.

- *Accordi di Naming Rights*

Gli accordi di Naming Rights e più in generale le partnership strategiche con grandi player market leading sono una leva essenziale per rendere sostenibili gli importanti investimenti necessari per il rifacimento degli impianti, oltre che per arricchire di servizi innovativi l'offerta legata all'evento sportivo, come nel caso di Orange, main sponsor dell'Olympique Marsiglia, che ha provveduto alla copertura totale della connettività dello stadio del OM con i suoi servizi 5G.

- *Internet of Things*

Si tratta di una tecnologia abilitante una strategia basata sull'uso dei dati per costruire un'esperienza indimenticabile per gli appassionati.

- *App ufficiale dell'evento*

L'app ufficiale dell'evento è un altro pilastro essenziale del nuovo approccio, utile sia per semplificare l'accesso da parte del sostenitore ai servizi, personalizzandone l'esperienza, ma anche per aumentare i ricavi del club.

- *Un approccio attento all'ambiente*

L'attenzione alle tematiche ambientali ed in generale alla sostenibilità è oggi una condizione imprescindibile per esercitare una leadership competitiva quale che sia il settore di

appartenenza. Come ha confermato l'indagine quantitativa, la sensibilità ai temi ambientali è oramai largamente diffusa tra i sostenitori di un club sportivo che può anche essere declinata in un'ottica business se si considera ad esempio la riduzione dei costi d'impianto derivante dall'utilizzo di tecnologie di energia rinnovabile.

Il mio progetto di tesi termina qui, nella speranza di aver saputo guidare il lettore all'interno del districato mondo del business sportivo, illustrandone, nello specifico, la situazione italiana.

In un mondo dove l'industria 4.0 sta tuttora rivoluzionando il modo di fare impresa e dove i dati sono diventati il pane quotidiano di qualsiasi azienda, è arrivato il momento in cui anche l'industria sportiva faccia i conti con questo tsunami di innovazione. Spero che la mia tesi possa un giorno fungere da guida o da stimolo per coloro che, come me, ritengono che sia arrivato il momento di rinnovare l'intera esperienza vissuta dagli appassionati. Allo stesso modo credo e spero che questa tesi possa aver aiutato i sostenitori più scettici ad accogliere con propositività l'avvento di questi cambiamenti, con la consapevolezza che al giorno d'oggi, nel mondo dello sport, "fare impresa" non implica una diminuzione della passione con cui si vivono gli eventi.

Inoltre, colgo l'occasione per ringraziare tutti coloro che in questo lungo ed entusiasmante percorso mi sono stati vicini ed hanno contribuito a rendere questo viaggio indimenticabile. In primis, vorrei ringraziare la mia famiglia, i miei due genitori, Fabio ed Isabella, ai quali devo tutto quello che di bello sono riuscito a vivere in questi anni, non sarò mai abbastanza grato per i sacrifici che hanno fatto per me, dandomi la possibilità di investire sul mio futuro, dandomi fiducia anche quando io per primo non pensavo di meritarmela. Ai miei due fratelli, Luca e Viola, a voi devo la felicità e la spensieratezza, specialmente in questo periodo di pandemia, sapere di avervi qui "alla porta a fianco" mi ha dato la forza di non mollare mai anche quando gli stimoli sembravano svaniti. Alla mia compagna di vita, Beatrice, per essermi sempre stata vicina, porgendomi una spalla quando ne ho avuto bisogno e spronandomi quando sembravo mollare. Infine, un ultimo ringraziamento va alla mia famiglia acquisita, l'Unione Rugby Capitolina, ai miei compagni, con i quali ho imparato ad apprezzare il valore del sacrificio.

## Bibliografia

“Architettura dello sport” di Emilio Faroldi, Maggioli Editore

“Gli stadi nel panorama europeo” di Deloitte

“Guida agli stadi di Qualità” di UEFA e FIGC

“Il marketing nella gestione di uno stadio moderno” di Stefano Giudice

“How Technologies Impact Sports in the Digital Age” di Sascha L. Schmidt

“Marketing e Management dello sport” di Sergio Cherubini, Franco Angeli

“Marketing Management” di Kotler, Keller, Ancarani e Costabile, Pearson

“Report Calcio 2018” di Pwc & Arel

“Report Calcio 2019” di Pwc & Arel

“Report Calcio 2020” di Pwc & Arel

## Sitografia

- Panorama delle infrastrutture italiane

<https://www.calcioefinanza.it/2020/12/19/il-calcio-italiano-scrive-al-governo-semplificare-iter-per-stadi/>

<https://www.calcioefinanza.it/2020/12/19/vuoti-vecchi-e-senza-ricavi-gli-stadi-italiani-confronto-con-leuropa/>

- naming rights

<https://www.startingfinance.com/approfondimenti/mercato-dei-naming-rights/#:~:text=Come%20funzionano%20i%20naming%20rights,diventandone%20cos%C3%AC%20lo%20sponsor%20principale.>

- Vele di Calatrava

<https://www.fabiogubellini.it/progetti/la-vela-di-calatrava/>

- Liverpool fan Village

<https://www.liverpoolfc.com/news/announcements/359494-enjoy-pre-match-build-up-at-anfield-s-fan-zones>

- Chelsea Matchday

<https://www.chelseafc.com/en/landing-pages/permanent/matchday-experience>

- Mercedes Benz Arena

<https://sportsostenibile.it/stadio-certificato-di-sostenibilita-leed-platinum/>

- Caso di studio OGC Nice

<http://www.fotovoltacosulweb.it/guida/allianz-riviera-il-primo-stadio-eco-sostenibile-da-nizza-un-calcio-all-inquinamento.html#:~:text=Cultura%20e%20societ%C3%A0-.Allianz%20Riviera%2C%20il%20primo%20stadio%20eco%2Dsostenibile%3A%20da%20Nizza,i nquinamento%20e%20alle%20emissioni%20nocive.&text=Si%20tratta%20di%20una%20membra na,stadio%20con%20la%20massima%20luminosit%C3%A0.>

<https://fanstriker.com/inside-club-noel-allianz-riviera-ogc-nice/>

<http://www.stades-spectateurs.com/historique-affluences-spectateurs.php?club=Nice>