

# LUISS



Dipartimento di  
Impresa e  
Management

Cattedra di Marketing

## L'evoluzione delle tecniche di marketing e la relativa applicazione al mondo dello sport

Prof. Michele Costabile

---

RELATORE

Pasquale Perrotta Matr.

263881

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022



*Alla mia famiglia, tutta; nonostante le difficoltà non mi avete mai fatto mancare nulla e mi avete supportato anche quando io stesso non riuscivo a farlo.*

*A mia sorella, che ha creduto in me fin dall'inizio, mi è stata vicina e ha reso tutto un po' più semplice; fin da piccolo ho sempre cercato di imparare da ciò che lei aveva fatto prima di me e questo mi ha dato quella spinta in più di cui tutti avremmo bisogno. Questa tesi è dedicata specialmente a lei e spiegare il perché sarebbe superfluo...*

*Ai miei genitori, che sono stati al mio fianco dall'inizio alla fine, mi hanno insegnato il valore del sacrificio, dell'impegno e della perseveranza; ho dato sempre il massimo per me, in primis, ma soprattutto per loro, che non hanno esitato ad acconsentire quando ho chiesto di trasferirmi a Roma e senza i quali non sarei mai arrivato fino a questo punto. Grazie.*

*Ad Antimo, che meriterebbe il nome del padre solo per essere stato il mio angelo custode; ogni qualvolta ne avessi bisogno non si è tirato indietro e molti dei risultati che mi hanno condotto fin qui sono in gran parte merito suo.*

*Ai miei nonni, che da piccolo hanno reso lo scorrere del tempo più soffice, tenendomi compagnia quando ero solo e crescendomi come un figlio dalla nascita fino a questo esatto momento. Il loro affetto non è mai mancato e, nonostante non abbiano la men che minima idea di cosa io studi, sono sempre stati al mio fianco.*

*Ad Agnese, Grazia, Luca, Sonya, Mirco, Giuseppe e Alessandra, la testimonianza che spesso la linea di confine tra cugini (e cugini acquisiti) e fratelli è estremamente sottile; ogni mio traguardo è sempre stato anche il loro, così come io sento mie le loro vittorie. Ormai mancavo solo io all'appello e adesso è come se avessi raggiunto la maggiore età per la seconda volta.*

*Ai miei zii, tutti compresi, sia per questioni di spazio sia perché li amo tutti alla stessa maniera; grazie a loro mi sono sentito il figlio di chiunque e ognuno ha creduto nelle mie capacità fin dall'inizio. Sentirsi protetto dalla famiglia è sempre una bella sensazione e di questo, loro, non mi hanno mai privato.*

*A Ida, Maria, Salvatore, Chiara e Francesca, sangue del mio sangue e fratelli prima che cugini; passano gli anni ma con loro sono sempre fratellone e fratellino allo stesso tempo, il che è un dolce paradosso.*

*A Emilia, la mia migliore amica, la mia ancora; colei che è ormai parte integrante della mia vita, la persona di cui tutti avremmo bisogno e che mi ha accompagnato per ben otto anni tra luci e ombre, vittorie e delusioni. Questo traguardo lo dedico a lei, alla sua "fragile tenacia", alla sua bontà e alla sua pazienza nel beccarsi le mie lamentele quando le cose andavano male. Grazie.*

*A Francesco, che mi ha spronato come nessun personal trainer sarebbe mai stato in grado di fare e che mi ha ascoltato nei momenti difficili anche quando era lui ad aver bisogno di ascolto. Gli*

*amici così vanno preservati e spero di poter festeggiare molto presto anche io per i suoi grandi traguardi.*

*Ad Alessandro e Antonio, gli amici di una vita di cui non puoi fare a meno e la compagnia più bella nella quale avrei mai potuto sperare. Dopo tutto questo tempo sembriamo quasi parte della stessa famiglia e i momenti passati insieme sono sempre stati tutto ciò di cui avevo bisogno per staccare la spina. A voi. Grazie.*

*A tutti i miei amici; a Marco, Antonio, Gennaro, Luca, Gaetano, Greta, Francesca, Eleonora, Margherita, Priscilla, Imma, Desirèe, Mattia e Daniele; l'amicizia non si compra ma voi l'avete fatto con il cuore, le risate e i bei momenti passati insieme. Ognuno di voi ha un posto speciale nel mio cuore, grazie di tutto.*

*Inoltre vorrei ringraziare chi oggi non c'è più, ma avrei voluto con tutto il cuore che lo fosse, per vivere con me uno di quei momenti che andrebbero sempre condivisi con tutte le persone che si amano...*

*A mia zia Rossella, la mia seconda mamma. Hai dato alla luce tre figli stupendi, anche se mi piace pensare che in realtà siano quattro perché, in fin dei conti, non mi hai mai trattato diversamente. Te ne sei andata troppo presto e questo non lo accetterò mai, ma voglio ringraziarti per avermi dato tutto il tuo amore e spero che tu mi stia comunque guardando da lassù.*

*A mio nonno Antimo; tutto ciò che avresti voluto era assistere ai traguardi di tutti i tuoi nipoti e nulla, se non la natura umana, ti avrebbe impedito di farlo. Non dimenticherò mai la tua felicità nel vedermi ogni volta che passavo a salutarti e spero che tu, oggi, sia orgoglioso di me come io lo sono di te.*

*Infine, un grazie a me stesso, che ci ho creduto fino in fondo, nonostante tutto.*

## **Abstract**

Il mondo dello sport è in continua evoluzione. Tutto ciò che gira intorno ad esso sta cambiando, modificandone profondamente la visione che ognuno di noi possiede. Così anche il marketing tenta di stare al passo con i tempi, cavalcando l'onda della digitalizzazione in un periodo in cui non si può più fare a meno della tecnologia e dei segreti che conserva. Con questo elaborato si vuole sottolineare l'importanza dell'effetto che la quarta rivoluzione industriale ha avuto sulle tecniche di marketing nel mondo dello sport e come quest'ultime costituiscano ormai uno dei principali garanti delle performance aziendali e sportive. L'analisi dell'evoluzione del marketing sportivo viene dunque effettuata ponendo particolare attenzione sulle nuove politiche di marketing mix, la gestione dei social network, il ruolo delle partnership, delle sponsorizzazioni e del contributo che quest'ultime apportano agli obiettivi generali che l'impresa sportiva intende raggiungere. Inoltre, vengono analizzate le strategie di rebranding sportivo, osservando più da vicino il caso di Juventus FC, rinata dalle ceneri attraverso un nuovo modo di vedere il marketing e di relazionarsi con il mondo esterno.

# Indice

<b>Introduzione.....</b>	<b>8</b>
<b>L'EVOLUZIONE DEL MARKETING.....</b>	<b>9</b>
1.1 La definizione del concetto di marketing .....	9
1.1.1 Le interpretazioni classica e moderna .....	11
1.2 Le origini del marketing e la sua evoluzione.....	11
1.3 La globalizzazione .....	14
1.3.1 Vantaggi e svantaggi della globalizzazione del marketing.....	15
1.4 Il digital marketing.....	19
1.4.1 Le principali tecniche di Digital Marketing.....	20
1.4.2 Differenze tra marketing tradizionale e digitale .....	22
<b>IL MARKETING DELLE SOCIETÀ SPORTIVE E LE STRATEGIE DI COMUNICAZIONE .....</b>	<b>24</b>
2.1 Il marketing sportivo .....	24
2.2 Il marketing mix delle società sportive .....	26
2.2.1 Strategie di comunicazione sportiva .....	27
2.2.2 I mass media .....	28
2.3 Il branding .....	30
2.4 L'event marketing e la sponsorizzazione sportiva.....	32
2.5 Il web marketing .....	34
2.6 I social nel mondo dello sport.....	36
<b>IL CASO JUVENTUS FC .....</b>	<b>40</b>
3.1 Juventus FC: rinascere dalle ceneri.....	40
3.2 L'Allianz Stadium come fattore del successo .....	43
3.3 Il rebranding della società .....	45
3.4 Web e social media nel mondo Juventus .....	47
3.5 I risultati finanziari del club pre e post-Calciopoli .....	49

3.6 La SWOT analysis del brand Juventus .....	52
<b>Conclusioni.....</b>	<b>56</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>57</b>
<b>Sitografia.....</b>	<b>59</b>

# Introduzione

Come ogni disciplina anche il Marketing è una realtà complessa che si evolve nel tempo e tenta costantemente di cavalcare l'onda del progresso e dell'avanzamento tecnologico. Non a caso le tecniche di marketing sono mutate nel corso degli anni e hanno trovato sempre più ambiti di applicazione. Esse, infatti, hanno goduto del passaggio dal tipo di marketing tradizionale a quello digitale, quale miglior espressione del mondo in cui oggi viviamo, e che qualsiasi genere di impresa oggi adotta per incrementare le performance aziendali e puntare sull'efficienza. Uno dei settori in cui il marketing sta assumendo sempre maggior importanza è sicuramente quello dello sport, specialmente negli ultimi anni, in cui i club sportivi sono divenuti un veicolo fondamentale con cui le società proprietarie cercano di fare business. Il mondo dello sport è cambiato e il marketing ad esso legato sta seguendo lo stesso corso; con questo elaborato si intende sviscerare ed analizzare a fondo i mutamenti del marketing e le nuove tecniche di applicazione sportiva che le società operanti nell'industria dello sport adottano, in quanto considerate come la vera chiave del successo.

Il pilastro fondamentale del primo capitolo è costituito dall'evoluzione del marketing in sé, in cui si compie un vero e proprio viaggio nel tempo; si parte dall'analisi delle interpretazioni del concetto di marketing, delle sue origini e dell'effetto che la globalizzazione ha avuto su di esso, fino ad esaminare la diffusione e le tecniche di digital marketing, focalizzando l'attenzione sulle differenze sostanziali con quello tradizionale.

Nel secondo capitolo, invece, si affronta il tema del marketing sportivo, con particolare riferimento alle odierne strategie di comunicazione che le società sportive si propongono di implementare; si affronta più da vicino il tema del ruolo dei mass media nel settore, il branding, l'event marketing e come le società sportive sfruttano Internet e i social media per migliorare la propria immagine e mettere in atto corrette strategie comunicazionali e promozionali.

Nel terzo e ultimo capitolo viene analizzato il caso aziendale di Juventus FC e, più specificatamente, come il club, in seguito allo scandalo di Calciopoli, sia riuscito a risalire dal fondo e tornare ai massimi livelli sportivi e finanziari attraverso il marketing. Vengono dunque applicati al club bianconero molti dei temi affrontati nel capitolo precedente e si svolge un'analisi accurata dell'evoluzione finanziaria del club, che va dagli anni precedenti al 2006 fino ai giorni nostri, e un'analisi critica sui punti forza e di debolezza della società. Lo scopo è quello di dimostrare come il cambiamento delle tecniche di marketing abbia trovato corretta applicazione nel mondo dello sport e l'esperienza della Juventus è lo strumento migliore per farlo. L'obiettivo è infatti quello di evidenziare la dipendenza del successo sportivo dal marketing odierno e come esso costituisca un elemento fondamentale soprattutto in casi di estrema difficoltà economica, finanziaria e sportiva.

## CAPITOLO 1

# L'EVOLUZIONE DEL MARKETING

### 1.1 La definizione del concetto di marketing

Il concetto di “marketing” è un’idea complessa e in costante evoluzione. Oggetto di numerose discussioni nel corso degli anni, non ha un’unica definizione che possa rappresentarlo appieno, ma ognuna di quest’ultime tenta di mettere in luce caratteristiche diverse e lo osserva attentamente da punti di vista differenti. Il marketing si propone di fotografare i tratti distintivi del mercato e di descrivere il comportamento di consumatori e imprese agenti al suo interno. Tra le definizioni più ricorrenti ritroviamo, sicuramente, quella offerta da Philip Kotler, considerato il “*quarto guru del management*”<sup>1</sup> dopo Jack Welch, Bill Gates e Peter Drucker; e il migliore al mondo nell’ambito delle strategie di marketing. Kotler riprese e approfondì le ricerche di mercato portate avanti, precedentemente, da Giancarlo Pallavicini<sup>2</sup>, per poi giungere alla convinzione definitiva del fatto che “*il marketing consista nell’individuazione e nel soddisfacimento di bisogni umani e sociali*” (Kotler P., Keller K. L., Ancarani F., Costabile M. 2017, p. 6). Questa è ad oggi la più semplice, sintetica e completa definizione del concetto di marketing.

Molti altri studiosi, invece, sono convinti che questa realtà rappresenti “*l’insieme dei processi, coerenti e coordinati, finalizzati a produrre scambi e relazioni, fra individui e organizzazioni, al fine di creare valore economico e sociale per l’offerta; trasferire valore funzionale, simbolico, emozionale o esperienziale alla domanda*” (Kotler P., Keller K. L., Ancarani F., Costabile M. 2017., p. 7).

Un’ulteriore definizione viene proposta dall’American Marketing Association, un’associazione professionale nata nel 1937 in seguito alla fusione dell’American Marketing Society e della National Association of Marketing Teachers, secondo cui il marketing non è altro che “*l’insieme di attività, istituzioni e processi volti alla creazione, alla comunicazione e allo scambio di offerte che hanno valore per acquirenti, clienti, partner e la società in generale*”<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Fonte: [https://it.wikipedia.org/wiki/Philip\\_Kotler](https://it.wikipedia.org/wiki/Philip_Kotler);

<sup>2</sup> Giancarlo Pallavicini è un economista, manager, accademico, saggista e giornalista italiano e membro dell’Accademia russa delle scienze

<sup>3</sup> Dalla Tesi di Laurea di Francesco Serrone: L’evoluzione storica del marketing attraverso il brand e il copyright, Roma, 2014/2015, p.45

Infine, nel libro “*Market-driven management, marketing strategico e operativo*”, Jean-Jacques Lambin sostiene in realtà che il marketing sia “*soddisfare bisogni in modo redditizio*”<sup>4</sup> e che esso si fondi su tre pilastri fondamentali:

- *Orientamento al cliente*: il quale è alla base di qualsiasi azione manageriale;
- *Integrazione delle attività*;
- *Obiettivo di redditività*: ogni azione di marketing deve avere come scopo finale anche la realizzazione di profitti derivanti dalla soddisfazione del consumatore.

La motivazione principale per cui il concetto di marketing sia spesso al centro di numerose discussioni è costituita dal fatto che esistono dei limiti ad esso legati cui bisogna sempre considerare; tra questi elenchiamo i seguenti:

- Innanzitutto, l’obiettivo dell’impresa non può essere solo ed esclusivamente la soddisfazione del cliente, infatti, nonostante si tratti di un aspetto essenziale dell’attività di marketing, tale scopo andrebbe sempre integrato con tutte le altre funzioni aziendali, ciascuna delle quali ha degli obiettivi specifici e tra cui ricordiamo *Human Resource Management (HRM)*<sup>5</sup>, *Research and Development (R&D)*<sup>6</sup>, finanza e produzione.
- In secundis, l’attività di marketing deve sempre tenere in considerazione gli obiettivi della società in cui essa si svolge, in quanto non sempre coincidono pienamente. Il marketing è infatti anche una delle cause lesive della concorrenza: in un contesto sociale caratterizzato dal dominio dei tratti essenziali della globalizzazione e dalla volontà di realizzare un processo di integrazione comunitaria a livello mondiale, la lotta contro i fallimenti del mercato e a favore del libero mercato concorrenziale sono alla base di tutto; ciò rappresenta la testimonianza ultima di come il marketing dipenda sempre dai fini perseguiti dalla società e di come questo non possa assolutamente distaccarsi da essi.
- Infine le imprese tendono a investire in R&D quasi solo per innovazioni che possano garantire profitto, piuttosto che per innovazioni utili ai consumatori. Le ricerche di marketing portano quindi l’impresa ad optare per investimenti in grado di ridurre i costi e incrementare la qualità

---

<sup>4</sup> Lambin, J.J., (2012). *Market-driven management, marketing strategico e operativo*. McGraw-Hill, Milano, p. 3;

<sup>5</sup> Human Resource Management: è la funzione aziendale che si occupa delle politiche di gestione del personale;

<sup>6</sup> Research and Development: reparto aziendale di ricerca e sviluppo volto allo studio di innovazione tecnologica per prodotti e processi;

complessiva della produzione, dando priorità alla massimizzazione del profitto e alla soddisfazione del cliente<sup>7</sup> nel breve termine.

### **1.1.1 Le interpretazioni classica e moderna**

Molte persone associano il concetto di marketing all'arte di vendere, di distribuzione del prodotto o alla capacità di convincere i potenziali consumatori ad acquistarlo. In realtà, lo scopo fondamentale è quello di eliminare l'essenzialità della vendita e di renderla meramente superficiale attraverso un'analisi approfondita del consumatore, in funzione della quale si tenta di realizzare un prodotto o servizio adatto alle sue necessità e tale da vendersi praticamente da solo. Si tratta, dunque, di una realtà estremamente complessa su cui, nel corso degli anni, tutte le definizioni ad essa associate possono essere riassunte in due interpretazioni differenti: una classica e una moderna.

La prima definisce il marketing come *“il complesso di attività imprenditoriali che vanno dalla ideazione di un prodotto o di un servizio alla sua utilizzazione da parte del consumatore”* (Pellicelli, G. 2019, pp. 4-5). Tale definizione però non rende affatto giustizia, in quanto pone alla base di tutto, la massimizzazione del profitto da parte dell'impresa, come se quest'ultima producesse e distribuisse esclusivamente beni tangibili.

La scuola moderna invece definisce il marketing come *“il complesso delle attività aziendali volte a soddisfare le esigenze di persone o di altre organizzazioni, mettendo a loro disposizione prodotti o servizi, oppure sostenendo idee o affermando valori”* (Pellicelli, G. 2019, 4-5). È questa, dunque, la definizione che amplia la sfera d'influenza del marketing e che rappresenta la consapevolezza ultima del fatto che l'impresa non sia l'unica entità operante nella realtà, ma agisce contemporaneamente a tante altre organizzazioni che perseguono uno scopo sostanzialmente diverso da quello della massimizzazione dei profitti.

## **1.2 Le origini del marketing e la sua evoluzione**

Se volessimo esprimere il concetto di marketing riferendoci all'arte di scambiare prodotti contro prodotti o denaro contro prodotti, certamente sarebbe logico affermare che il marketing esista in realtà

---

<sup>7</sup> Soddisfazione del cliente: rappresenta il grado di percezione del valore da parte del consumatore riguardo a un prodotto o servizio offerto da un'impresa;

fin dall'antichità e, dunque, dall'esatto momento in cui si è diffusa la pratica del "baratto". Già ai tempi d'oro di Venezia l'obiettivo dei mercanti era quello di scorgere i reali bisogni dei cittadini, così da realizzare o cercare i prodotti che potessero adeguatamente corrispondere alle loro esigenze. Ma, nonostante i loro tentativi di definire prezzi, tecniche di pubblicità e promozioni, ad oggi, non può esser definito marketing vero e proprio, poiché, essendoci un'economia agricola, era considerato un semplice scambio commerciale. Anche durante gli stadi iniziali della Rivoluzione Industriale<sup>8</sup> la quantità di prodotti disponibili sul mercato era estremamente limitata. La situazione giunse ad una svolta con la nascita della produzione di massa: con essa era finalmente possibile generare enormi volumi di produzione grazie alla diffusione del lavoro meccanizzato e alla possibilità di fare affidamento su una manodopera scarsamente specializzata. La produzione di massa ai tempi della Rivoluzione industriale fu uno dei pilastri dell'economia: i mercati erano del tutto nuovi, la concorrenza decisamente bassa e il reddito pro-capite<sup>9</sup> aveva raggiunto l'apice storico. Questo consentiva alle imprese non solo di ridurre al minimo i costi di ricerca e analisi dei bisogni dei consumatori, ma anche di sfruttare il progressivo aumento della domanda e focalizzarsi sulla realizzazione di grandi volumi di produzione.

Il cosiddetto "orientamento alla produzione" si riferisce a quel tipo di visione per cui "*i manager mirano all'ottenimento di un'elevata efficienza produttiva, alla riduzione dei costi e alla distribuzione di massa, consapevoli della preferenza dei consumatori verso prodotti già diffusi e molto più economici*" (Kotler P., Keller K. L., Ancarani F., Costabile M. 2017, p. 26). Esso fu adottato dapprima negli Stati Uniti d'America e poi, di lì a poco, tutte le altre società del mondo occidentale. L'orientamento alla produzione rappresentò il mantra dei primi anni del XX secolo, durante i quali vengono fatte risalire approssimativamente le origini del marketing stesso, le cui metodologie, erano ancora ad uno stadio iniziale.

Nel corso degli anni Venti si assistette al diffondersi di un numero sempre maggiore di istituzioni volte allo studio del marketing. Tra queste ricordiamo, la già citata National Association of Teachers of Advertising, composta da docenti e studiosi di marketing. Fu grazie ad essa che il marketing si distaccò definitivamente dal semplice concetto di pubblicità per abbracciare una visione più totalitaria della disciplina. Dunque, si potrebbe affermare, che la data di nascita del marketing vero e proprio

---

<sup>8</sup> La prima rivoluzione industriale fu un processo di evoluzione economica e industriale che iniziò nella seconda metà del '700 e terminò intorno al 1830. La fase successiva invece partì dal 1870 e riguardò la nascita dell'elettricità, dei prodotti e del petrolio;

<sup>9</sup> Il reddito pro-capite costituisce una media aritmetica dei redditi percepiti da tutti i cittadini di un determinato paese;

corrisponda al 1929<sup>10</sup>, con il crollo della Borsa di Wall Street. In quegli anni l'enorme quantità di prodotti realizzati rimase per gran parte invenduta: questo era dovuto non solo alla crisi finanziaria, alla disoccupazione e al calo della domanda generale, ma anche all'eccessiva campagna di produzione portata avanti negli anni precedenti il crollo della borsa.

In Europa, invece, il problema principale si presentò nel periodo immediatamente successivo alla conclusione della Seconda Guerra Mondiale, perché tutti i Paesi avevano ormai da tempo adottato una "economia di guerra", fondata essenzialmente sulla produzione di armi, difficile da ritramutare in una "economia di pace". La domanda iniziò infatti ad essere adeguatamente soddisfatta solo nei primi anni '50, quando i ritmi produttivi tornarono ai livelli pre-guerra.

A partire dagli anni '60 la vendita divenne l'attività fondamentale da concretizzare attraverso metodi pubblicitari aggressivi o particolari tecniche di promozione, in modo tale da sopperire all'eccesso di offerta e alla sovrapproduzione. Dunque le imprese presenti nel mercato avevano come obiettivo quello di sradicare quanti più consumatori possibili dalle braccia dei competitors. Furono così introdotte tecniche di distribuzione e promozione innovative sperando potessero accrescere la domanda di qualsivoglia prodotto.

Ben presto, però, ci si rese conto, che la pubblicità aggressiva e la pressante promozione non erano la soluzione ideale, in quanto, "*sono assolutamente inadatte a sostenere il lancio di un prodotto sbagliato o a convincere il consumatore ad acquistare un prodotto di cui egli effettivamente non necessita*" (Pellicelli G. 2019, p. 12). Di conseguenza, si fece strada l'idea che il ruolo del consumatore dovesse essere centrale e alla base di tutte le attività di marketing previste. Gli investimenti iniziarono ad essere dirottati verso ricerche di mercato sui reali bisogni dei potenziali consumatori, dati da cui dover partire con lo scopo di realizzare, promuovere e distribuire prodotti o servizi appositi a costi sostenuti che rispecchino in tutto e per tutto la volontà del mercato. Fu dunque adottato un nuovo modello imprenditoriale improntato sulla centralità della "customer satisfaction". Non a caso lo stesso Peter Drucker<sup>11</sup> affermava che l'obiettivo del marketing è conoscere e comprendere il cliente in maniera così efficace che il prodotto o servizio si venda da solo. Con la nascita della televisione e dell'era digitale si svilupparono nuovissime tecniche di telemarketing che

---

<sup>10</sup> Il 1929 è un anno fondamentale per la storia umana, finanziaria e commerciale. È ricordato per essere l'anno in cui esplose la Grande Depressione, dovuta al crollo della Borsa di Wall Street in seguito allo scoppio della bolla speculativa sui titoli azionari più significativi;

<sup>11</sup> Peter Ferdinand Drucker era un economista e saggista austro-statunitense e uno degli scrittori più famosi nella materia del management;

sfruttavano al meglio i mezzi di comunicazione di massa per raggiungere i consumatori, infatti le attività di marketing svolte dalle imprese erano tutte basate sull'outbound marketing<sup>12</sup>.

A partire dagli anni Novanta, invece, i mercati iniziarono a svilupparsi sempre più lentamente e il calo della domanda o la sua lenta espansione era evidente. Si giunse ad una situazione tale che non era più sufficiente analizzare i bisogni dei consumatori e porli come fulcro delle attività di marketing, ma bisognava concentrarsi anche sui movimenti e le azioni dei competitors. Ecco perché si passò da un "orientamento al marketing" basato sulla customer satisfaction ad un "orientamento alla concorrenza". Infatti in un ambiente estremamente *concorrenziale* "ogni vantaggio è destinato ad essere eroso, conducendo le imprese al desiderio di eliminare non soltanto i vantaggi dei competitors, ma anche i propri, pur di sostituirli velocemente con dei nuovi" (Pellicelli G. 2019, p. 13). A quel punto il marketing divenne totalitario e le funzioni di questa disciplina dovevano essere rigorosamente integrate con tutte le altre attività aziendali e rispondere alle esigenze della società in cui l'impresa opera. Dunque il marketing era ormai divenuto un vero e proprio fenomeno sociale a livello globale, interesse della maggior parte dei consumatori.

### 1.3 La globalizzazione

Dalla fine degli anni '80, il marketing adottato dalle imprese a livello internazionale risulta essere un vero e proprio "marketing globale". La motivazione principale che ha portato le realtà aziendali in tutto il mondo a puntare su questo approccio è, infatti, il fenomeno della "globalizzazione". Secondo Jean-Jacques Lambin "la globalizzazione è un processo con cui le economie, società e culture regionali si amalgamano mediante un network globale di comunicazione, trasporto e scambio" (Lambin, J.J., 2012, p. 39.) Mentre Giuseppe di Taranto, autore de "La globalizzazione diacronica", afferma che "la globalizzazione è la ricomposizione dei sistemi economici che nasce dal mutamento dell'assetto geo-economico mondiale, dovuto alla liberalizzazione degli scambi, alla internazionalizzazione delle scelte e alla apoliticità, cioè al prevalere delle politiche di mercato su quelle pubbliche" (Di Taranto. G., 2013, p. 97). Si fa quindi avanti il concetto di "cosmopolitismo", secondo cui, l'individuo stesso, non viene più considerato mero cittadino della propria patria, ma anche "cittadino del mondo". Ci si distacca quindi dalla visione individualista per abbracciarne una

---

<sup>12</sup> L'outbound marketing è un tipo di marketing tradizionale che sfrutta strategie "push" attraverso mezzi di comunicazione classici come televisione, radio, giornali o affissioni; ha lo scopo di interrompere le persone e spingerle a prestare attenzione al messaggio che ricevono;

più universalista, che mette ormai da parte le differenze sociali e politiche tra gli stati e le nazioni. Per questo motivo, le imprese, intrapresero un nuovo percorso diretto al “outsourcing” e al “offshoring”: “*si parla di outsourcing quando un’azienda ricorre a soggetti terzi per specifici compiti o funzioni, quali la produzione, le risorse umane o la gestione dei crediti*” (Daft R.L. 2021, p. 120); invece “*l’offshoring corrisponde a quella strategia di internazionalizzazione per cui un’impresa trasferisce tutte le proprie attività, o una parte di esse, in un altro paese*” (Kotler P., Armstrong G., Ancarani F., Costabile M. 2019). A questo punto l’area di mercato si espanse completamente dalla singola nazione al mondo intero.

Per “globalizzazione” s’intende, dunque, quel fenomeno che ha reso possibile la nascita di un mercato globale dei fattori della produzione, dei prodotti, dei servizi, del lavoro e dei capitali, dovuto, in primis, al progressivo avanzamento della tecnologia. Le invenzioni che hanno dato una spinta decisiva a questo processo sono molteplici, ma quella decisiva è, sicuramente, la nascita del computer. Grazie ad esso le imprese di tutto il mondo furono in grado di ottenere e sfruttare informazioni molto più facilmente e ad una velocità mai vista prima. In definitiva, con la globalizzazione le imprese passarono ad essere delle vere e proprie “multinazionali”<sup>13</sup>, ciò vuol dire che il gruppo di competitors relativo a ogni impresa si allargò sempre di più e l’unico modo per poter sopravvivere in un ambiente simile era quello di affidarsi al marketing con cui si cercava di realizzare prodotti o servizi percepiti dal consumatore come qualitativamente superiori o maggiormente adatti alle proprie esigenze rispetto alla concorrenza.

### **1.3.1 Vantaggi e svantaggi della globalizzazione del marketing**

Il fenomeno della globalizzazione, come tutte le cose del mondo, ha avuto effetti sia positivi che negativi sul marketing. È, quindi, importante saper distinguere quali siano effettivamente i vantaggi e gli svantaggi ad essa collegati. Tra i vantaggi vi è sicuramente la possibilità di generare *economie di scala*. Le economie di scala consentono alle imprese di ridurre i costi marginali all’aumentare dei volumi produttivi, ciò vuol dire che, considerati gli enormi volumi produttivi da esse generati, la riduzione dei costi per le imprese multinazionali risulta essere estremamente elevata. Ciò rappresenta un vantaggio competitivo non indifferente ed è uno degli obiettivi principali di qualsiasi impresa che

---

<sup>13</sup> Una multinazionale è generalmente una grande impresa che opera sui mercati internazionali mediante stabilimenti situati in paesi differenti;

voglia crescere ed espandersi nel corso della propria vita. Il vantaggio delle economie di scala è oltretutto rintracciabile in diverse aree gestionali, tra cui:

- **Ricerca e sviluppo:** si tratta dell'area aziendale che svolge insieme di attività volte all'accrescimento delle conoscenze e all'utilizzo di quest'ultime per nuove applicazioni e innovazioni. Le economie di scala sono ottenibili focalizzando l'attività di ricerca in poche località e su una quantità relativamente bassa di linee di prodotti;
- **Produzione industriale:** sfruttando i vantaggi derivanti dall'accentramento dell'attività in pochi stabilimenti e Paesi;
- **Logistica:** realizzando prodotti altamente standardizzati da poter commercializzare in tutto il mondo;
- **Vendita e distribuzione:** le economie di scala vengono sfruttate attraverso la standardizzazione del marketing operativo, del packaging e della comunicazione.
- Un altro vantaggio è costituito dalla “velocità di penetrazione del mercato”, questo perché la globalizzazione ha fatto in modo che le imprese strutturassero la propria organizzazione in maniera centralizzata<sup>14</sup>, così da organizzare e pianificare la commercializzazione di nuovi prodotti in tutto il mondo nel minor tempo possibile. Infatti, un'impresa centralizzata vede il potere della pianificazione e il potere decisionale nelle mani di un gruppo ristretto di persone, quale il top management. La centralizzazione può avvenire anche a livello di R&S concentrando le relative attività su poche innovazioni e favorendo un incremento della qualità e una conseguente riduzione dei costi.

Il terzo vantaggio è sicuramente costituito dalla possibilità di creare una sola marca e un'unica “brand identity”<sup>15</sup> a livello globale. Ciò consente alle imprese globalizzate di risparmiare su tutte le attività concernenti la comunicazione, in quanto hanno la possibilità di dedicarsi agli stessi segmenti di mercato in tutto il mondo con la stessa identità di marca.

Nonostante tutti questi vantaggi si deve fare i conti anche con gli svantaggi della globalizzazione: uno di questi è sicuramente costituito dagli effetti negativi causati dalla centralizzazione delle organizzazioni. Infatti, seppure abbiamo, in precedenza, specificato come essa risulti fondamentale

---

<sup>14</sup> Un'organizzazione centralizzata è strutturata in maniera tale da concentrare i processi decisionali e progettuali nelle mani di un gruppo ristretto di persone;

<sup>15</sup> La brand identity è l'immagine della marca che l'impresa desidera far percepire al cliente; si distingue infatti dalla “brand image” che rappresenta l'immagine della marca effettivamente percepita dal consumatore;

per accelerare il processo di penetrazione del mercato, in realtà è anche la causa principale del rallentamento di altre decisioni di marketing, le quali dovrebbero essere sempre di rapida risposta alle azioni intraprese dalla concorrenza o a problemi dei consumatori. Questa lentezza è dovuta alla presenza di troppi livelli che separano i brand manager locali e i responsabili marketing della sede centrale.

Un secondo effetto negativo si riflette nella scarsa reattività e sensibilità rispetto agli andamenti dei mercati locali; la motivazione che ne sta alla base è la tendenza dei responsabili di marketing a prendere decisioni nella sede centrale e a intrattenere pochi rapporti con i mercati locali. Lo scopo è infatti quello di sviluppare affinità e corrispondenze tra mercati piuttosto che metterne in risalto incongruenze, finendo per comprimere le conoscenze relative ai customers locali.

Il terzo svantaggio generato riguarda, invece, la possibilità che i prodotti o servizi realizzati dalle imprese non rispecchino adeguatamente i bisogni e le necessità dei consumatori; questo perché un reparto marketing globalizzato tende a proporre il lancio di prodotti altamente standardizzati, con lo scopo di ridurre i costi marginali e soddisfare la maggior parte dei consumatori a livello mondiale.

Ciò vuol dire che con la standardizzazione<sup>16</sup> il rischio di fallimento del lancio di un prodotto è abbastanza elevato, soprattutto quando la commercializzazione avviene a livello globale.

Il rischio, o meglio, la gestione di quest'ultimo, rappresenta infatti l'ultimo degli ostacoli generati da un contesto di marketing globalizzato: un portafoglio composto per la maggior parte da marche globali è sicuramente più esposto al rischio e la ragione risiede nel fatto che un qualsiasi problema, relativo ad un brand globale, all'interno di un Paese ha le potenzialità per diffondersi rapidamente in tutto il mondo nel giro di pochissimo tempo.

A testimonianza dell'enorme grado di rischio cui ci si espone in questi casi c'è un articolo pubblicato dalla International Herald Tribune il 22 giugno 1999, in cui si descrive come Coca-Cola, tra il 14 e il 19 giugno 1999, sia stata vittima della globalizzazione:

*“il colosso delle bibite è stato vittima di un allarme sanitario in Europa relativo alla contaminazione di alcuni prodotti, il quale si è diffuso rapidamente e ha obbligato le autorità pubbliche a ritirarli dagli scaffali. Questo imprevisto è la dimostrazione che, nell'economia globale,*

---

<sup>16</sup> La standardizzazione di un prodotto non è altro che la realizzazione di un'elevata quantità di beni con caratteristiche uguali, attraverso cui si rinuncia alla qualità in favore della quantità; spesso le strategie di standardizzazione hanno lo scopo di garantire una corretta commercializzazione di prodotti in tutto il mondo;

anche le cattive notizie viaggiano spedite, attraversando il pianeta intero e influenzando le quotazioni della marca più potente alla Borsa di Wall Street”<sup>17</sup>.

L’azienda ha dovuto però affrontare un evento simile anche in tempi molto più recenti, quando ad Euro 2020<sup>18</sup> di cui Coca-Cola era sponsor, Cristiano Ronaldo si rese protagonista di un siparietto non indifferente. Il 14 giugno 2021, durante la conferenza stampa pre-match, che avrebbe visto il Portogallo affrontare l’Ungheria il giorno seguente, Cristiano Ronaldo allontanò in diretta mondiale due bottigliette di Coca-Cola e le sostituì orgogliosamente con dell’acqua. Come afferma il Corriere dello Sport:

*“il gesto del campione portoghese ha avuto un impatto estremamente negativo sull’azienda.. Infatti, alle ore 15:00, il titolo Coca-Cola valeva circa 56,10 dollari per azione. Mezz’ora dopo, terminata la conferenza, il prezzo delle azioni è sceso improvvisamente a 55,22 dollari, causando una perdita complessiva di 4 miliardi di dollari”*<sup>19</sup>.

È dunque logico affermare che gli effetti positivi della globalizzazione sul marketing sono moltissimi, ma tali vantaggi devono comunque fare i conti con gli enormi svantaggi da essa derivanti, costituendo nel loro insieme due facce della stessa medaglia.



Figura 1: crollo delle azioni Coca Cola causato dal gesto di Cristiano Ronaldo; fonte: Finance CuE (<https://financecue.it/coca-cola-ronaldo-crollo-azioni/29837/>);

<sup>17</sup> Fonte: [https://www.corrieredellosport.it/news/calcio/euro-2020/portogallo/2021/06/15-82674870/\\_coca-cola\\_crollata\\_in\\_borsa\\_per\\_il\\_gesto\\_di\\_ronaldo\\_ecco\\_quanto\\_ha\\_perso\\_](https://www.corrieredellosport.it/news/calcio/euro-2020/portogallo/2021/06/15-82674870/_coca-cola_crollata_in_borsa_per_il_gesto_di_ronaldo_ecco_quanto_ha_perso_)

<sup>18</sup> Si tratta della massima competizione europea calcistica per nazionali che si sarebbe dovuta svolgere tra giugno e luglio 2020, ma è stata poi posticipata all’anno successivo, nel 2021, a causa della pandemia da Covid-19;

<sup>19</sup> Vedi nota n. 16

## 1.4 Il digital marketing

Internet nacque già agli inizi degli anni '60 ma si sviluppò e si diffuse notevolmente a partire dal 1989 quando Tim Berners-Lee creò il World Wide Web (www). Con questa invenzione internet non costituiva più uno strumento complesso adatto solo all'utilizzo da parte di tecnici e informatici, ma divenne molto facile da usare e alla portata di tutti. Grazie alla diffusione di internet sono sorte nuove tipologie di imprese che agiscono senza aver bisogno di impianti e stabilimenti fisici ed altre caratterizzate dalla presenza di edifici ma alla cui attività sono state aggiunte nuove pratiche di *e-marketing*<sup>20</sup>. Le prime, in particolare, sono quindi realtà aziendali “solo click” che distribuiscono prodotti e servizi ai consumatori finali attraverso canali e-commerce<sup>21</sup>, senza entrare direttamente a contatto con essi; l'esempio classico di questo genere di impresa è Amazon.com. La nascita di internet ha permesso alle imprese di virare verso un nuovo modello di business (e-business<sup>22</sup>) che implica la trasformazione di molte delle attività preesistenti, ma per sfruttare nel miglior modo possibile i benefici derivanti dal passaggio dal marketing tradizionale a quello digitale un'azienda deve sempre essere in grado di integrare in maniera efficiente le nuove conoscenze e le nuove capacità con un'adeguata strategia di digital marketing. Con “digital marketing” si fa riferimento a *“l'insieme delle attività di marketing aziendali svolte mediante strumenti e canali digitali integrati con quelli tradizionali, dando vita ad una politica comunicazionale interattiva che aiuti l'impresa a sviluppare e fidelizzare la propria base cliente”*<sup>23</sup>. Secondo Kotler *“il marketing è il centro attorno al quale si costruisce il futuro di un'azienda”*, mescolando i tratti tipici del marketing tradizionale con le particolari caratteristiche di internet al fine di raggiungere sempre più segmenti di mercato e creando valore per l'impresa e il consumatore, il quale rappresenta ormai il nocciolo dell'intera attività di marketing. Con la diffusione di internet è divenuto molto più semplice costruire e mantenere relazioni con i consumatori, questo perché le imprese riescono ad analizzare e ad ottenere risultati qualitativamente e quantitativamente migliori sui bisogni dei potenziali clienti. Per poter raggiungere il cliente e, di conseguenza, i propri obiettivi, un'azienda contemporanea non deve solamente focalizzarsi sulla digitalizzazione dei processi e delle tecniche ma deve anche fare affidamento sul “marketing mix”, costituito dalle “quattro P del marketing”: prodotto, prezzo, promozione e punti vendita. Esse agiscono sulla percezione che il consumatore ha rispetto al valore offerto dall'impresa;

---

<sup>20</sup> L'e-marketing è l'insieme di attività per comunicare, promuovere e vendere prodotti e servizi attraverso Internet;

<sup>21</sup> L'e-commerce è l'insieme dei processi di acquisto e vendita gestiti attraverso mezzi elettronici;

<sup>22</sup> L'e-business rappresenta l'uso delle piattaforme elettroniche con lo scopo di gestire un'impresa;

<sup>23</sup> Fonte: <https://www.glossariomarketing.it/significato/digital-marketing/>

con “prodotto” si fa riferimento a beni tangibili o intangibili, dunque anche servizi, che soddisfino le esigenze del consumatore. Il “prezzo” è il corrispettivo in denaro che un compratore è disposto a concedere pur di ricevere un determinato prodotto e viene stabilito sulla base di diversi fattori, tra cui anche i costi che devono essere sostenuti per produrlo. Per “punto vendita” s’intende il luogo in cui il prodotto realizzato viene presentato ai potenziali consumatori finali. Infine abbiamo la “promozione”, cioè *“l’elemento fondamentale delle campagne di marketing avente principalmente scopi di incentivazione, progettati per stimolare un acquisto immediato o più consistente di specifici prodotti o servizi”*. (Kotler P., Keller K.L., Ancarani F., Costabile M. 2017, p 781).

### 1.4.1 Le principali tecniche di Digital Marketing

Nell’integrare il marketing mix con l’odierna trasformazione digitale, il digital marketing si serve di tecniche, strumenti e canali volti al raggiungimento degli obiettivi aziendali di sviluppo, tra cui: web site, Search Engine Optimization (SEO), Search Engine Marketing (SEM), Pubblicità “Pay per Click” (PPC), E-mail marketing, Content marketing e Social Media Marketing.

- **Web site:** si tratta di un luogo virtuale visitabile attraverso un motore di ricerca che consente alle imprese di sfruttare diversi vantaggi; con la creazione di un sito web l’azienda fa in modo che i potenziali consumatori possano non solo farsi un’idea della realtà aziendale considerata, ma anche avere un punto di riferimento per fissare e riconoscere il marchio, mettendo in evidenza sul sito tutti gli elementi fondamentali dell’azienda, grazie ai quali essa si distingue dalla concorrenza. Grazie al web site i potenziali consumatori possono anche usufruire di eventuali canali e-commerce che consentono loro di fare acquisti direttamente online.
- **SEO:** è l’insieme delle attività volte a migliorare il posizionamento (ranking) di un sito o di una pagina web per determinate parole chiave (keyword) nei risultati forniti da un motore di ricerca. Rappresenta dunque uno strumento fondamentale del digital marketing, in quanto si tratta di un’attività che consente all’impresa di ottimizzare velocità, immagini e contenuti del web site, porlo sempre più in alto nella pagina dei risultati di ricerca e intercettare precisamente le persone che stanno navigando sul sito web per la ricerca di prodotti o servizi e ottenere informazioni.
- **SEM:** il Search Engine Marketing rappresenta un’attività volta a migliorare il posizionamento di un certo numero di keywords efficaci nella promozione del web site. Con esso si tenta perciò di incrementare la probabilità che un consumatore abbia accesso al sito dopo aver cercato informazioni riguardo a un prodotto o servizio sul motore di ricerca.

- **PPC:** la pubblicità Pay per Click è un tipo di canale che sfrutta un algoritmo in grado di consentire all'impresa di raggiungere e interagire con i consumatori mostrando loro pubblicità e annunci sui social o sui motori di ricerca (Instagram, Facebook, Google) in base a determinate keywords da essi utilizzate e relative a prodotti o servizi di loro interesse.
- **E-mail marketing:** *“l'e-mail marketing è un tipo di marketing diretto (DEM) basato sulla creazione e distribuzione di comunicazioni via email con lo scopo di implementare le relazioni tra brand e audience o inviare informazioni e aggiornamenti di natura promozionale”*<sup>24</sup>. Si tratta quindi di una pratica di marketing molto diffusa sin dalla nascita di internet che ad oggi consente all'impresa di entrare a contatto con i clienti con l'obiettivo di presentare loro offerte personalizzate. Spesso l'autorizzazione a ricevere e-mail su annunci promozionali o offerte personalizzate viene concesso dal consumatore al primo accesso sul sito web di riferimento;
- **Content marketing e Social Media Marketing:** secondo Kotler: *“il content marketing crea, distribuisce e amplifica contenuti interessanti e utili per una determinata fascia di pubblico, così da stimolare conversazioni a proposito dei contenuti stessi”*<sup>25</sup>.

La ragion per cui oggi il content marketing riveste un ruolo così fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi specifici di un'impresa è dovuto principalmente al fatto che i tempi sono cambiati, e con essi anche le abitudini e i comportamenti degli individui. Oggi le persone sono portate a fidarsi maggiormente dei giudizi derivanti da amici, parenti o personaggi pubblici importanti, piuttosto che della pubblicità classica. Se fino ad alcuni anni fa gli unici canali affidabili erano rappresentati da quelli tradizionali, oggi invece, con la nascita dei social media, la miriade di contenuti pubblicati dagli individui è ciò che maggiormente influenza i giudizi, le decisioni e i comportamenti delle persone, in quanto sono considerati più credibili e più interessanti. I social costituiscono perciò una realtà del tutto nuova che consente all'azienda di interagire direttamente con gli utenti senza alcun tipo di mediatore. Poter comunicare senza barriere con il cliente è decisamente molto più efficace e garantisce anche una notevole riduzione dei costi di comunicazione. Quando un operatore ha a che fare con il mondo dei social non può però limitarsi alla diffusione di pubblicità tradizionali già presentate in altra sede; come afferma Kotler *“è necessario un radicale cambiamento di mentalità”* (Kotler P., Kartajaya H., & Setiawan I. 2017, par. 9), questo perché i contenuti del web, seppur presentino forti analogie con la pubblicità tradizionale,

---

<sup>24</sup> Fonte: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/emailmarketing>;

<sup>25</sup> Fonte: Kotler, *Marketing 4.0*, 2017, par. 9;

costituiscono una realtà del tutto diversa. Se infatti la pubblicità ha lo scopo di trasmettere informazioni fondamentali per la vendita dei prodotti da parte di un brand, i contenuti sono dei mezzi diffusori di informazioni utili al consumatore stesso, al fine di perseguire obiettivi personali e professionali.

### **1.4.2 Differenze tra marketing tradizionale e digitale**

Le differenze tra il marketing tradizionale e il nuovo marketing digitale sono evidenti ed è attraverso un'attenta analisi di quest'ultime che un'impresa sceglie quali tecniche di marketing mettere in atto pur di raggiungere un determinato gruppo di consumatori. Sta di fatto, però, che quello tradizionale, nonostante garantisca una divulgazione più lesta del messaggio, in realtà presenta dei limiti che il digital marketing ha completamente soppiantato.

Innanzitutto vi è scarsa interazione con i consumatori, in quanto è difficile attraverso tecniche di marketing tradizionale avere un contatto diretto con il cliente e ricevere un feedback sul prodotto o servizio offerto; il digital marketing invece offre la possibilità agli utenti di esprimere le proprie opinioni in qualsiasi momento, scambiandosi feedback tra loro e facilitando all'impresa la raccolta di informazioni utili a realizzare o modificare un prodotto che possa accostarsi maggiormente ai reali bisogni dei consumatori. Altro svantaggio dei metodi tradizionali rispetto al digitale è sicuramente la presenza di una curva di costo più elevata; il motivo è dato dall'eccesso di costi fissi da sostenere nel corso del tempo senza alcuna garanzia di un ritorno economico adeguato. Attraverso il digital marketing è inoltre possibile selezionare ex ante il segmento di consumatori cui rivolgersi, in conformità con gli attributi del prodotto o servizio che l'impresa vuole pubblicizzare; proprio per questo motivo risulta molto più semplice e meno costoso per l'impresa presentare offerte personalizzate agli utenti; il marketing tradizionale, invece, non è in grado di essere efficiente in tal senso perché non è in alcun modo prevedibile quale gruppo di consumatori verrà effettivamente raggiunto. Infine, si può affermare che il digital marketing sia caratterizzato da un più elevato grado di monitoraggio; se infatti i risultati conseguiti mediante un marketing tradizionale non possono essere precisamente attribuibili ad una determinata strategia adottata e, dunque, non è possibile stabilire se questa sia effettivamente sbagliata oppure no, la situazione è ben diversa a livello digitale; ogni strategia di marketing online è, infatti, economicamente distinguibile dalle altre e basterà perciò fare riferimento ai flussi cassa derivanti dalle varie strategie impiegate, analizzarli e stabilire per quali di esse continuare l'implementazione e per quali invece disinvestire.

Tutte queste differenze testimoniano che la trasformazione digitale ha reso la vita più facile sia alle imprese che ai consumatori, contribuendo a una nuova visione del mondo e, in questo caso, del

marketing. È ormai impossibile nel 2022 pensare ad una strategia di marketing completa e vantaggiosa che non sia investita dell'elemento digitale ed è il motivo per cui la digitalizzazione ha colpito tutti i tipi di imprese, da quelle più piccole a quelle più grandi, coinvolgendo negli ultimi anni anche le grandi aziende sportive. Il marketing sportivo è infatti una delle realtà che più si sono evolute nel corso del tempo e oggi è collocabile tra le maggiori fonti di successo nel mondo dello sport.

## CAPITOLO 2

# IL MARKETING DELLE SOCIETÀ SPORTIVE E LE STRATEGIE DI COMUNICAZIONE

### 2.1 Il marketing sportivo

Lo sport costituisce uno dei settori più rilevanti del pianeta ed è una delle industrie traenti dell'intera economia mondiale. Al giorno d'oggi esso rappresenta un elemento sociale non indifferente, in quanto funge molto spesso da collante tra più individui, ed è portatore di valori umani, culturali, formativi, spettacolari ed economici.

Non possiamo più riferirci allo sport come una semplice attività fisica, ma deve essere considerato come una delle realtà pilastro della quotidianità umana che coinvolge una percentuale enorme della popolazione senza distinzione di età, istruzione, sesso, religione o nazionalità. Infatti, oltre all'importanza significativa che lo sport riveste da un punto di vista sanitario e del benessere fisico e psicologico dell'uomo, tra le funzioni principali svolte al giorno d'oggi c'è sicuramente quella legata al contributo che esso apporta all'istruzione e all'educazione dei giovani; questo perché fa in modo che i ragazzi comprendano cosa sia davvero il "lavoro di squadra", li esorta al rispetto delle regole, dei propri compagni e alla sana competizione. Lo sport rappresenta anche un modo per vincere gli ostacoli politici e culturali e ciò, in una società come quella in cui viviamo oggi, è una caratteristica fondamentale.

Nel corso dei decenni, però, il concetto di sport si è evoluto ulteriormente, passando dall'essere accostato all'iniziale idea di "attività ludica" al divenire un vero e proprio business che vede agire al proprio interno elementi di vario tipo, partendo da imprese sportive e intermediari finanziari fino a comprendere media e responsabili di *event marketing*<sup>26</sup> ecc... Quella sportiva risulta quindi essere, oggi, una delle industrie più emblematiche nella maggior parte dei Paesi a livello globale; è una realtà che consente all'economia intera di beneficiare delle potenzialità di cui lo sport gode da un punto di vista sia commerciale che pubblicitario, dato l'ingente numero di persone legate al mondo sportivo, tra cui tifosi, atleti o semplici spettatori.

Il settore sportivo è una realtà in costante evoluzione che, data la sua importanza socio-economica, non può fare a meno dell'ausilio del marketing perché è grazie ad esso che risulta più

---

<sup>26</sup> Vedi capitolo 2, paragrafo 3;

facile incrementare le prestazioni di club e società da un punto di vista sportivo, manageriale, organizzativo e commerciale.

Possiamo sicuramente affermare che al giorno d'oggi il marketing non rappresenta più un "virus" parassita, anzi, è grazie ad esso che lo sport riesce a mettere insieme un pacchetto di offerta ideale in grado di soddisfare la sempre più crescente domanda del mercato. Grazie ad un corretto ed efficiente sistema di marketing, infatti, gli operatori del settore sportivo possono godere di un pacchetto di attività fondamentale per il raggiungimento degli scopi prefissati, ottimizzando processi che vanno dall'analisi e segmentazione<sup>27</sup> del mercato fino alla concreta implementazione delle strategie e delle procedure di controllo.

Il marketing è la disciplina che fornisce gli strumenti necessari ed essenziali per garantire una comprensione più profonda dello sport ed è per questa ragione che esso "*risulta vitale per la realizzazione, adattamento, comunicazione, promozione e vendita dei prodotti/servizi sportivi, per ottenere maggiori introiti finanziari, raggiungere il pubblico più ampio possibile, soddisfarlo e renderlo fidelizzato.*"<sup>28</sup> (Foglio, A., 2018, cap. 2, par. 1)

Le società sportive utilizzano il marketing per rendere più navigabile un mercato che con il tempo è divenuto sempre più complesso, difficile da comprendere e da apprezzare; quindi se ne servono al fine di accumulare un grande quantitativo di dati e informazioni tale da gestire al meglio il rapporto tra domanda e offerta sportiva.

Le definizioni di marketing sportivo sono molte, ma quella che più sembra adatta a rappresentare la disciplina nella maniera più ampia ed esaustiva è: "*il marketing sportivo è la gestione ottimale dell'incontro tra offerta e domanda sportiva, tra impresa sportiva e relativo prodotto/servizio sportivo e destinatario dell'offerta sportiva.*"<sup>29</sup> (Foglio, A., 2018, cap. 2, par. 1); ciò vuol dire che esso fornisce all'impresa sportiva un *know-how*<sup>30</sup> idoneo a garantirle un ruolo da leader all'interno del mercato.

Non bisogna, però, pensare che il marketing sia soltanto una realtà tipica delle società professionistiche, anzi, anche le società dilettantistiche non possono esimersi dal mettere in atto corrette strategie di marketing. Questo perché il mondo sportivo, così come quello relativo ad ogni

---

<sup>27</sup> La *segmentazione* è il processo di suddivisione del mercato in diverse fasce di consumatori, all'interno delle quali essi sono accomunati da specifiche caratteristiche a seconda del tipo di segmentazione effettuata;

<sup>28</sup> Foglio, A., (2018). *Il marketing sportivo. Comunicare, gestire e promuovere le società e i prodotti sportivi*. Hoepli, Milano;

<sup>29</sup> Vedi nota n.28;

<sup>30</sup> Il *know-how* è l'insieme delle conoscenze ed esperienze per svolgere in maniera ottimale un'attività, una professione, ecc...;

altro settore, non è più lo stesso e tutte le società o associazioni agenti al suo interno, siano esse di piccole, medie o grandi dimensioni, hanno il dovere di restare al passo e sviluppare le conoscenze e le *capabilities* fondamentali per sopravvivere, crescere ed essere protagoniste del mercato sportivo.

Per fare questo è necessario che vengano sempre fissati obiettivi specifici, concretamente realizzabili secondo modalità e tempistiche prestabilite in qualsiasi situazione e che siano saldamente coesi con la vision e la mission generali.

Solo così le società sportive hanno la possibilità di rendersi protagoniste e padrone del proprio destino, migliorando la *brand image*<sup>31</sup> propria e dell'intero settore, attirando un numero sempre maggiore di tifosi, sponsor, atleti e spettatori e incrementando di conseguenza i profitti derivanti dalle attività.

## 2.2 Il marketing mix delle società sportive

In precedenza, abbiamo già introdotto il concetto di *marketing mix* definendolo come l'insieme di quattro elementi fondamentali quali: prodotto, prezzo, promozione e punti vendita. È logico che per essere considerata adeguata una politica di marketing mix deve presentare delle caratteristiche ben definite: la prima è rappresentata dal coordinamento, poiché tutte le strategie e le politiche adottate concorrono al raggiungimento di un risultato migliore solo nei casi in cui queste siano coordinate tra loro a tal punto da generare una maggiore efficienza.

Il secondo elemento fondamentale è un corretto dosaggio del mix che possa incidere sulla popolarità e sulla considerazione che i consumatori hanno della società sportiva.

Un'altra caratteristica essenziale è quella del dinamismo: essendo il mercato una realtà complessa in continuo movimento, l'impresa sportiva non può prescindere dall'adeguare costantemente il marketing mix ai cambiamenti esterni e dallo sviluppare ottime metodologie di reperimento di dati e informazioni sul mercato stesso, in modo tale da poter sempre agire rapidamente e intervenire nella maniera giusta.

Infine, c'è la personalizzazione, in quanto tutte le varie combinazioni di marketing mix devono essere necessariamente diverse tra loro e presentare tratti caratteristici particolari che siano distinguibili dalle altre.

Nel marketing sportivo, però, il mix non è costituito esclusivamente dalle quattro P precedentemente elencate; infatti, intervengono ulteriori variabili che si aggiungono a quelle classiche. Abbiamo quindi:

---

<sup>31</sup> Vedi nota n.14;

prodotto, prezzo, distribuzione, vendita, comunicazione, promozione, web marketing, servizio, branding<sup>32</sup>, personale, specializzazione dell'offerta e introiti finanziari.

### 2.2.1 Strategie di comunicazione sportiva

Focalizzando l'attenzione sulle attività di comunicazione e promozione è giusto affermare che, se la prima ha come obiettivo quello di rendere nota l'offerta dell'impresa sportiva e di consentire al potenziale consumatore di identificarla correttamente sul mercato, la seconda persegue lo scopo di attrarre i destinatari mettendo in risalto le utilità del prodotto o servizio offerto e spingerli a goderne, spesso dietro agevolazioni economiche, come gli sconti, garantite a favore dei clienti stessi.

La politica di comunicazione è estremamente fondamentale per un'impresa sportiva:

*“non esiste settore che abbia mai ricevuto un così grande supporto comunicazionale come quello dello sportivo, il quale, infatti, gode di tutte le caratteristiche per essere mediatico, comunicato mediante messaggi, stampa, quindi goduto, visto e ascoltato attraverso la televisione, il web e la radio”*<sup>33</sup> (Foglio, A., 2018, cap. 9, par. 1).

Lo scopo basilare delle strategie di comunicazione sportiva è fare in modo che le fasce di mercato in cui l'impresa opera siano consapevoli dell'esistenza dell'offerta proposta. Risulta quindi evidente la differenza che sussiste tra la politica promozionale e quella comunicazionale, in quanto una strategia di promozione è volta alla persuasione e al convincimento del potenziale consumatore per invogliarlo alla fruizione del prodotto o servizio; nel caso di una strategia comunicazionale, invece, l'impresa pone il destinatario dei messaggi in una condizione di totale libertà di fronte alla scelta di adesione o rifiuto in relazione all'organismo sportivo, nel caso in cui si tratti di una politica comunicazionale istituzionale, oppure in relazione al prodotto o servizio, nel caso in cui venga implementata una strategia comunicazionale di tipo commerciale.

È chiaro, dunque, che l'obiettivo dell'impresa è sostanzialmente quello di creare un vero e proprio marketing relazionale, cioè quell'approccio attuato, in questo caso, da un'organizzazione sportiva con lo scopo di soddisfare e fidelizzare la clientela, incrementando i parametri di *customer loyalty*<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Il *branding* è l'insieme delle attività di promozione di un marchio aziendale;

<sup>33</sup> Foglio, A., (2018). *Il marketing sportivo. Comunicare, gestire e promuovere le società e i prodotti sportivi*. Hoepli, Milano;

<sup>34</sup> La *customer loyalty* è il grado di fedeltà del consumatore nel tempo nei confronti di un brand;

Ciò vuol dire che l'impresa sportiva comunica e promuove soprattutto per instaurare un dialogo costante con la tifoseria, gli sponsor, gli atleti e il mondo istituzionale, così da analizzarli, comprenderli e cogliere le loro reali esigenze.

Il mantenimento della *customer retention*<sup>35</sup> è, però, un obiettivo molto complesso che richiede lo sfruttamento del *direct marketing*<sup>36</sup>. Si tratta di un metodo comunicazionale che ha come destinatari società, club, atleti, federazioni e sponsor; è un tipo di marketing *one-to-one*<sup>37</sup> basato sulla personalizzazione, in quanto il messaggio è costruito esattamente sulla base delle caratteristiche del cliente o dell'azienda che si vuole raggiungere.

In questo modo un'organizzazione sportiva non ha alcuna necessità di affidarsi ad un intermediario, anzi, si serve di canali di comunicazione appositi, tra cui email e telemarketing<sup>38</sup>, al fine di entrare direttamente a contatto con il consumatore.

Considerata l'evoluzione della tecnologia e l'impatto che Internet sta avendo, negli ultimi anni, sia sulla vita delle persone sia sulla vita delle organizzazioni, a prescindere dalla loro natura, ormai anche le organizzazioni sportive si servono dei servizi di Internet per mettere in atto campagne di comunicazione online con l'obiettivo di informare al meglio il mercato sportivo.

L'impresa sportiva ha inoltre interesse a diffondere le informazioni trasmettendo messaggi ai giornalisti e ai mass media, un'attività che svolge attraverso il cosiddetto *ufficio stampa*, che può essere interno al club o esterno nel caso in cui non ce lo si possa permettere. Attraverso l'ufficio stampa un'impresa sportiva può servirsi dei *comunicati stampa* e delle *conferenze stampa*, con cui essa divulga rispettivamente insiemi chiari e concisi di informazioni e notizie importanti che vuole siano accolte con la dovuta attenzione, ragion per cui le conferenze stampa non vengono mai svolte senza un'accurata preparazione dell'evento stesso. In questo modo la società sportiva si rende capace di intrattenere costanti relazioni con media e giornalisti, mantenendo e accrescendo la brand image necessaria ad attrarre pubblico, tifosi, atleti, sponsor ecc...

## 2.2.2 I mass media

I mass media sono definiti tali in quanto il loro obiettivo è quello di raggiungere un numero estremamente alto di individui, indipendentemente dal segmento di mercato cui essi appartengono.

---

<sup>35</sup> La *customer retention* è il complesso di attività aziendali volte ad aumentare il numero di clienti abituali;

<sup>36</sup> Il *direct marketing* è una forma di pubblicità personalizzata avente lo scopo di raggiungere target precisi;

<sup>37</sup> Il marketing *one-to-one* si basa sulla differenziazione dell'offerta a seconda delle esigenze del singolo consumatore;

<sup>38</sup> Il *telemarketing* è una tecnica comunicazionale e promozionale utilizzata attraverso l'uso di sistemi telematici;

Ciò vuol dire che raccolgono risposte e feedback molto dissimili tra loro, dato che non esiste, in questo caso, un profilo preciso del consumatore da raggiungere.

Se lo sport nel corso del tempo ha guadagnato sempre più seguaci il merito è per gran parte dei mass media e della loro continua evoluzione, avvicinando a questa realtà anche coloro che pensavano di non volerne o poterne fare parte. Poiché tra gli obiettivi di un'impresa sportiva vi è sempre il forte desiderio di crescita e di espansione, attraverso i media essa si mette nelle condizioni non solo di entrare a contatto con tipi di consumatori differenti, ma anche distanti geograficamente dalla sede centrale delle attività aziendali. Uno degli elementi fondamentali appartenenti alla famiglia dei mass media è la *stampa*, un modo per comunicare rapidamente un messaggio in maniera efficace. La stampa può essere *quotidiana* o *periodica*: la prima è volta a diffondere messaggi brevi e completi di interesse generale, mentre la seconda riguarda divulgazioni a intervalli di tempo regolari (mensili, settimanali ecc...), ragion per cui ciò che viene pubblicato sul quotidiano è meritevole di maggior attenzione e ha come scopo il raggiungimento di fasce di mercato più specifiche. Esistono, inoltre, testate giornalistiche che si occupano di pubblicare solo news riguardanti lo sport, questo perché il loro obiettivo è quello di fornire notizie a tutti coloro che sono interessati a ricevere costantemente informazioni sia riguardo al mondo sportivo nel suo complesso sia riguardo ad un particolare ambito o disciplina.



Figura 2: Prima pagina de La Gazzetta dello Sport il 21 marzo 2022 dedicata alla doppia vittoria con Charles Leclerc e Carlos Sainz della Scuderia Ferrari nel GP del Bahrain, dopo un digiuno durato quasi tre anni; fonte: [twitter.com/gazzetta\\_it/status/15057711828338974](https://twitter.com/gazzetta_it/status/15057711828338974);

In Italia i principali giornali sportivi sono la *Gazzetta dello Sport*<sup>39</sup>, il *Corriere dello Sport - Stadio*<sup>40</sup> e *Tuttosport*<sup>41</sup>, ma non bisogna dimenticare anche le testate sportive straniere come *Marca*<sup>42</sup> o *L'Équipe*<sup>43</sup>, divenute anch'esse fonte di importanti notizie sportive provenienti dagli altri paesi.

Tra gli altri strumenti compresi nell'esercito dei mass media va ricordata anche la *televisione*: essa rappresenta uno degli elementi cardine per le strategie comunicazionali di una società sportiva, ma bisogna precisare che il rapporto che intercorre tra il mondo della televisione e l'industria sportiva non porta benefici solo a quest'ultima, ma ha contribuito ad aumentare anche il numero di spettatori, gli acquisti di televisioni da parte delle famiglie e i profitti complessivi. Attraverso di esse un'impresa sportiva è in grado di trasmettere messaggi ai destinatari in maniera più semplice e sfrutta i vantaggi derivanti dalla *unione di aspetti visivi, sonori e di movimento, favorendo un maggior livello di attenzione e di copertura* (Kotler P., Keller K. L., Ancarani F., Costabile M. 2017, p. 769).

Al giorno d'oggi esistono diversi tipi di televisione, ma quella che più di tutte ha attirato l'attenzione delle imprese sportive è la *Pay TV*, la quale costituisce un particolare tipo di azienda che offre agli utenti una propria programmazione di servizi televisivi dietro il pagamento di abbonamenti mensili.

Non va, però, sottovalutata anche l'importanza di canali televisivi di proprietà delle società sportive, in quanto consentono principalmente ai tifosi e ai sostenitori di un club di sentirsi più vicini alla squadra e alla società, essere costantemente informati su ciò che accade e poter assistere a eventi, allenamenti e partite direttamente

## 2.3 Il branding

Analogamente alla generalità delle imprese anche quelle sportive agiscono al fine di distinguersi dalla concorrenza ed è per questo motivo che costruiscono una rete di protezione intorno al brand, costituita da elementi quali: nome, logo, simbolo e slogan aziendale. Lo scopo è quello di fare in modo che il marchio sia istantaneamente riconosciuto dal consumatore e che questi possa associarlo a una filosofia o a dei valori specifici che rappresentano la società sportiva. Quindi il brand non svolge solo una funzione identificativa, ma inculca nella mente dei tifosi un senso di appartenenza tale da agire, vivere e relazionarsi secondo valori propri del club stesso.

---

<sup>39</sup> La *Gazzetta dello Sport* è il primo quotidiano sportivo italiano con sede a Milano;

<sup>40</sup> Il *Corriere dello Sport - Stadio* è uno dei maggiori quotidiani sportivi italiani nato nel 1924 a Bologna;

<sup>41</sup> *Tuttosport* si affianca ai due quotidiani sopracitati (vedi note n.40-41) e ha sede a Torino;

<sup>42</sup> *Marca* è il quotidiano sportivo più letto in Spagna, riguarda lo sport in generale ma si occupa soprattutto di calcio;

<sup>43</sup> *L'Équipe* è il principale quotidiano sportivo francese nato nel 1946 per opera di Jacques Goddet;

Il primo elemento che sta alla base del *branding aziendale* è il nome: esso è di primaria importanza sia a livello comunicazionale e promozionale che a livello relazionale; generalmente il nome di un brand sportivo si riferisce alla realtà geografica di cui esso è originario e in cui è inserito, ma deve comunque tenere sempre conto della sua composizione, in quanto il suo obiettivo, come detto, è comunque quello di essere facilmente riconosciuto e ricordato nel tempo.

Oltre al nome, anche il logo è fondamentale: spesso è disegnato in modo da contenere al proprio interno dei chiari riferimenti alla società sportiva e, insieme al nome, deve per legge essere registrato, così da evitare che soggetti terzi ne realizzino una replica o imitazione.

Un concetto che è strettamente legato al branding è la *brand loyalty*<sup>44</sup> perché quanto più un brand rispecchia le aspettative e le esigenze del tifoso, tanto più quest'ultimo sarà fedele alla società in termini di acquisti di prodotti, abbonamenti e biglietti per la partecipazione a partite o gare, anche nei casi in cui le prestazioni sportive non dovessero essere all'altezza.

L'esempio che più salta all'occhio è quello della *Scuderia Ferrari di Formula 1*<sup>45</sup>, la cui ultima vittoria mondiale, nonostante essa sia la scuderia più storica e vincente dell'intero motorsport, risale all'ormai lontano 2008. Gli insuccessi dell'ultimo decennio però non hanno allontanato i tifosi dalla disciplina, anzi, il loro numero è aumentato vertiginosamente. Le ragioni sono molteplici, ma il fatto che permanga il sentimento d'amore e il tifo sfrenato verso la scuderia è dovuto anche alle relazioni che l'impresa Ferrari è riuscita instaurare con i propri tifosi, i quali si sentono parte di un'unica grande famiglia, portatrice di valori, filosofie e colori in cui essi si rivedono. Ferrari deve il nome al suo fondatore, Enzo Ferrari, e il suo logo è rappresentato dal *cavallino rampante*<sup>46</sup>, il quale era originariamente lo stemma di Francesco Baracca, un aviatore romagnolo morto eroicamente durante la Prima Guerra Mondiale, che raffigurò l'animale sul proprio aereo. Enzo Ferrari ricevette in affidamento il simbolo di Baracca dai genitori di quest'ultimo, in nome del suo coraggio e talento, e che il pilota aveva conosciuto successivamente alle vittorie del *Circuito del Savio*<sup>47</sup>.

Non va poi dimenticato lo slogan aziendale, in grado di suscitare nel tifoso un forte senso di appartenenza. Infatti “*la forza dello slogan sta nella sua capacità di raggiungere con chiarezza il pubblico in genere, i destinatari in particolare, stimolandone l'attenzione, il riscontro, la memorizzazione e il senso di appartenenza*” (Foglio, A., (2018), cap. 9, par. 1).

---

<sup>44</sup> Vedi nota n. 35;

<sup>45</sup> La *Formula 1* è la massima categoria mondiale di vetture monoposto a ruote scoperte;

<sup>46</sup> Il *cavallino rampante* è lo stemma storico della Ferrari (<https://www.gtomotors.it/perche-ferrari-ha-nel-logo-il-cavallino-rampante/>)

<sup>47</sup> Il *Circuito del Savio* è un vecchio circuito romagnolo situato a Ravenna;

Un esempio che esprime al meglio la completezza di un brand è costituito dall' *Fc Barcelona*, storico club calcistico catalano e militante ne *LaLiga Santander*<sup>48</sup>, il quale presenta uno stemma che raffigura pienamente i colori tipici della *Catalunya* e che è noto per lo slogan “*Mes que un club*”, che vuol dire letteralmente “più di una squadra” e che diffonde l’idea che il Barcellona sia in realtà non solo una famiglia, ma l’anima dell’intera città.

## 2.4 L’event marketing e la sponsorizzazione sportiva

Le imprese sportive sono solite inserire all’interno delle proprie strategie di comunicazione anche l’organizzazione di eventi speciali per scopi di marketing. Si tratta di manifestazioni, convegni, riunioni, feste, eventi, o celebrazioni tenute, in questo caso, da un’impresa sportiva al fine di attirare un pubblico maggiore e guadagnarne in visibilità, fama, interesse e feedback positivi. Questa abitudine si è diffusa a tal punto da essere indentificata come una vera e propria attività di comunicazione imprenditoriale chiamata *event marketing*. Secondo Keith J. Tuckwell l’event marketing, sviluppatosi negli anni ’80, è “*un processo, pianificato da un’organizzazione che sponsorizza un evento, di progettazione e attuazione di un insieme integrato di elementi di comunicazione nell’ambito del tema dell’evento stesso*” (Ferrari S. 2018, p. 185).

L’event marketing favorisce l’organizzazione di eventi e manifestazioni utili a stringere rapporti più solidi e calorosi con il pubblico che vi prende parte, il quale si ritrova a stabilire un contatto diretto con gli sponsor, così da recepirli nella maniera giusta e ricordarli per molto più tempo rispetto al normale; infatti le aziende sono spesso propense alla sponsorizzazione di eventi speciali e ciò è dovuto principalmente al fatto che nella maggior parte dei casi la presenza dei media è molto forte, soprattutto negli ultimi anni con la nascita e l’evoluzione dei social media. In questo ambito, infatti, un ruolo fondamentale è rivestito proprio dagli sponsor, tanto che l’event marketing stesso nasce proprio dalle sponsorizzazioni di eventi e spettacoli, sia di carattere sportivo che culturale, diffusesi più di cinquant’anni fa.

La sponsorizzazione può essere definita come “*una relazione d’affari tra un fornitore di fondi, risorse, servizi e un individuo, un evento o un’organizzazione, che offre in cambio alcuni diritti e una forma di partnership*<sup>49</sup>, entrambi utilizzabili per acquisire vantaggi commerciali”<sup>50</sup> (Sleight S., 1989: 4). Attraverso questi investimenti le imprese sperano di ottenere dei ritorni economici corposi

---

<sup>48</sup> *LaLiga Santander* è la massima competizione calcistica spagnola;

<sup>49</sup> La *partnership* è una collaborazione tra imprese volto alla creazione, gestione e realizzazione di un progetto comune;

<sup>50</sup> Fonte: Ferrari, S., (2018). *Event Marketing*. Wolters Kluwer, Milano, p. 186;

derivanti a loro volta dal miglioramento della brand image, dal maggior interesse inculcato nella mente dei consumatori e dalla crescente popolarità del marchio o del nome dell'azienda. Per fare questo gli sponsor hanno interesse a creare le condizioni ideali affinché il pubblico associ il loro brand alle caratteristiche dell'evento stesso, ecco perché molto spesso gli eventi vengono organizzati e pianificati dalla società sportiva principale in concomitanza con gli organizzatori delle aziende sponsor. L'associazione, però, dell'evento a un determinato marchio, logo o nome aziendale all'evento da parte del pubblico che vi partecipa non è pensabile per aziende di imprese di piccole dimensioni che non abbiano già un buon livello di popolarità; in quel caso i costi sarebbero troppo alti e difficilmente i ricavi generati potranno colmarli a dovere.

I tipi di sponsorizzazione nel mondo dello sport sono moltissimi, esse possono infatti essere di carattere economico o tecnico, ma anche di club, squadre o eventi. Le varie figure che hanno la possibilità di stringere collaborazioni nel settore sportivo comprendono:

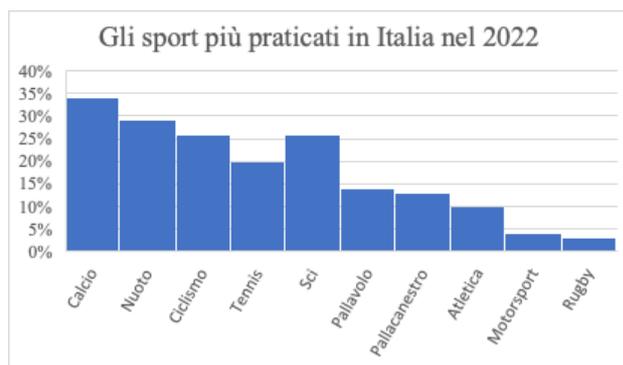
- **Main sponsor:** quest'ultimo gode del diritto di vedere esposto il proprio marchio sulle divise del team e l'attrezzatura tecnica utilizzata; inoltre in alcuni sport, come nel caso del basket o del volley, il main sponsor ha il diritto di denominare il club con il nome del marchio oggetto della sponsorizzazione;
- **Sponsor tecnico:** si tratta dello sponsor che si occupa della fornitura dell'abbigliamento che la squadra dovrà indossare sia in allenamento che durante i match ufficiali con conseguente esposizione del marchio, seppur in maniera gerarchicamente e visibilmente inferiore rispetto al main sponsor;
- **Fornitore ufficiale:** in base al contratto stipulato si impegna a fornire al club un determinato prodotto o servizio;
- **Prodotto ufficiale:** rappresenta un prodotto che ha diritto ad essere denominato *prodotto ufficiale* del club di riferimento;
- **Licenziatario:** mediante la partnership con il club si garantisce la possibilità di utilizzare il suo marchio per la produzione e distribuzione di prodotti o servizi propri.<sup>51</sup>

In questo contesto l'event marketing assume un'importanza fondamentale perché nella maggior parte dei casi le imprese esprimono una certa preferenza per la sponsorizzazione di manifestazioni ed eventi piuttosto che dei singoli atleti o delle squadre. Il motivo di questo comportamento risiede nell'alto rischio legato al successo dell'atleta o dell'intera rosa, considerato troppo alto per essere

---

<sup>51</sup> Ferrari, S., (2018). *Event Marketing*. Wolters Kluwer, Milano, p. 231;

meritevole di investimenti cospicui. Riguardo alla singola disciplina scelta dagli sponsor, invece, entrano in gioco diverse variabili, tra cui principalmente la notorietà dello sport considerato e da quanto questa possa influire positivamente sull'efficacia e sull'efficienza della sponsorizzazione. Dal grafico si può notare come il calcio sia la disciplina più praticata nel nostro Paese e questo comporta una maggiore attrattività del settore calcistico sia per il pubblico che per le aziende sponsor, le quali vedono nel calcio opportunità di business enormi e in continua ascesa con il passare degli anni



52

Fonte statistiche: Calcio e Finanza.

Bisogna, però, tenere in considerazione il fatto che la popolarità del singolo sport non è l'unica variabile influente; eccellenti risultati si ottengono anche grazie alla capacità di ottimizzazione della *partnership* vera e propria piuttosto che della sponsorizzazione in sé, collaborando attivamente con gli organizzatori dell'evento sportivo e aprendo la strada a iniziative nuove ed originali. Infatti “i risultati di azioni di event marketing incentrate su sponsorizzazioni sportive dipendono da fattori come il posizionamento, la brand image dell'azienda sponsor, gli obiettivi ricercati, la strategia di marketing complessiva dell'impresa e l'efficacia tattica della sponsorizzazione”<sup>53</sup> (Schreiberg A.L., (1994), *Lifestyle & event marketing*, McGraw-Hill Inc, New York).

## 2.5 Il web marketing

<sup>52</sup> Fonte: Calcio e Finanza (<https://www.calcioefinanza.it/2022/03/30/sport-piu-praticati-in-italia-banca-ifis-coni/>);

<sup>53</sup> Fonte: Ferrari, S., (2018). *Event marketing*. Wolters Kluwer, Milano, p. 234;

L'evoluzione della tecnologia è un processo che va avanti da centinaia di anni ad una velocità non indifferente e che continua tuttora a guidare il progresso della vita umana. Le abitudini degli individui sono profondamente cambiate e questo vuol dire che un'impresa non può prescindere in alcun modo dal seguire il sentiero che porta all'evoluzione. Le organizzazioni sportive, quindi, hanno il dovere di sfruttare le potenzialità del web per aggiornare le proprie strategie di marketing e non restare indietro rispetto alla concorrenza. Il web, infatti, è un canale di primaria importanza che consente alle imprese sportive di diffondere la propria offerta sul mercato più rapidamente e a costi decisamente sostenuti. L'obiettivo primario è sempre quello di essere conosciuti ed essere trovati online senza sforzi particolari da parte degli utenti, quindi un club sportivo necessita innanzitutto di un sito web adeguato che possa svolgere diverse funzioni di marketing specifiche, tra cui funzioni comunicazionali, promozionali, distributive, di fidelizzazione ed essere costantemente presenti per qualsiasi informazione di cui i consumatori abbiano bisogno. La politica di web marketing di un'impresa sportiva parte, infatti, sempre dalla costituzione di un sito web; quest'ultimo può ricoprire vari ruoli, in quanto è prima di tutto uno strumento comunicazionale importante che permette all'impresa sportiva di essere presente, gestire le relazioni con i propri tifosi online, centrare gli obiettivi di brand identity e rendere il sito profittevole in termini di introiti finanziari. Quando un club svolge attività di comunicazione sul proprio web site vuol dire che si impegna a tenere aggiornati tutti gli utenti interessati sulle attività, gli allenamenti, i match in programma, i risultati ottenuti dalla squadra, la formazione che scenderà in campo, immagini e video. Il sito web può sopperire anche ad esigenze promozionali, consentendo all'impresa sportiva di utilizzarlo per lanciare eventi o manifestazioni, offrire sconti ai clienti, mettere a disposizione biglietti, abbonamenti limitati o prodotti ufficiali del club, integrando la funzione di promozione con le attività di vendita. Attraverso un sito web gli utenti possono infatti accedere a servizi di cui normalmente si usufruisce negli store fisici, avendo la possibilità di acquistare direttamente dal web, risparmiando tempo, energie ed effettuando i pagamenti online tramite un apposito sistema di transazione messo a disposizione dalla società. Le difficoltà nel gestire una politica di vendita online per un'impresa sportiva, però, sono notevoli; questo perché il numero di utenti che contemporaneamente acquistano, soprattutto in relazione ai biglietti, sul sito è altissimo ed essa deve essere in grado di garantire agli acquirenti non solo un ottimo funzionamento del server<sup>54</sup>, senza bug o problematiche, ma anche un corretto trattamento degli utenti stessi, garantendo la precedenza a chi ne ha diritto e verificando che nessuno rimanga insoddisfatto. Ecco perché, molto spesso, per la vendita di biglietti, abbonamento o prodotti

---

<sup>54</sup> Il *server* è un'entità remota ad alte prestazioni che fornisce, su richiesta, risorse e servizi ai *client* di una rete;

ufficiali limitati l'impresa sportiva ha realizzato sistemi di coda online in cui chi accede prima alla piattaforma di acquisto risulta essere virtualmente davanti a chi accede successivamente.

La foto successiva mostra un esempio di promozione di web marketing: si tratta del sito dell'*F.C. Internazionale Milano*, meglio nota come *Inter*, storica società sportiva calcistica militante in Serie A, la quale ha deciso di promuovere la nuova divisa della stagione 22/23 sul proprio sito online, attraverso video e immagini storiche e attuali per imprimere nella mente dei tifosi un senso di appartenenza tale da spronarli ad acquistare la divisa stessa. Il club si è servito di effetti speciali, grafici, sonori e narrativi per impressionare l'utente e richiamare il desiderio di possedere la maglia rappresentativa dei colori che egli ama. Come si può notare, la pagina web è fornita di tutti le opzioni di servizio precedentemente elencate ed è uno dei luoghi principali in cui il club può relazionarsi con i tifosi e stringere un rapporto simbiotico.



Figura 3: Sito ufficiale di FC Internazionale Milano – presentazione divisa stagione 22/23 del 12 luglio 2022; fonte: [inter.it/it](http://inter.it/it)

## 2.6 I social nel mondo dello sport

I social media oggi sono molto spesso la rappresentazione della vita sociale quotidiana delle persone, un luogo virtuale in cui poter condividere qualsiasi tipo di contenuto e per qualsiasi tipo di finalità: foto, video, racconti, notizie di ogni genere. Essi sono parte integrante della vita degli utenti che vi navigano e hanno ridotto l'immensa distanza geografica tra individui rispettivamente lontani gli uni dagli altri a singole piattaforme di condivisione.

Per questa ragione i social sono ritenuti strumenti imprescindibili per qualunque impresa voglia crescere, svilupparsi e massimizzare i profitti. Nel mondo dello sport i social media sono fondamentali per l'implementazione di corrette strategie di marketing e le loro modalità di utilizzo variano a seconda della piattaforma considerata; il loro numero è in aumento costante ma le principali

sono quasi sempre le stesse, con alcune novità: Facebook, Instagram, YouTube, Twitter e, ultimamente, hanno assunto rilevante importanza anche TikTok e Twitch.

Le imprese sportive si sono dovute aggiornare per restare al passo con i tempi e hanno dovuto avviare una vera e propria rivoluzione dei meccanismi di comunicazione e promozione, adattandole al progressivo sviluppo del digitale. *“Le società sportive hanno avvertito l’esigenza di costruire un’identità digitale che ruotasse intorno ad un contenitore centrale, amplificato proprio dalla potenza dei social”* (Ortenzi A., 2017, cap. 2, par. 2). Ciò di cui bisogna tener conto, però, è il fatto che mentre tutte le imprese tradizionali hanno bisogno non solo di coinvolgere, ma anche di fidelizzare i propri clienti, la situazione è ben diversa quando si tratta di imprese sportive, questo perché un tifoso nasce tale e non ha bisogno di essere convinto; ciò che importa è alimentare il tifo del sostenitore, rendendolo parte integrante del club di cui egli è innamorato (Ortenzi A., 2017, cap. 2, par. 2).

Nel 2022 il numero di persone in tutto il mondo che fanno uso dei social network è cresciuto a dismisura e continua ad aumentare anche in questo preciso istante. Come possiamo notare dalle statistiche ufficiali pubblicate a gennaio di quest’anno, la quantità di persone presenti sui social aumenta del 10% ogni anno ed è stata raggiunta la bellezza di 4,62 miliardi di utenti, che corrispondono complessivamente al 58,4% dell’intera popolazione mondiale.

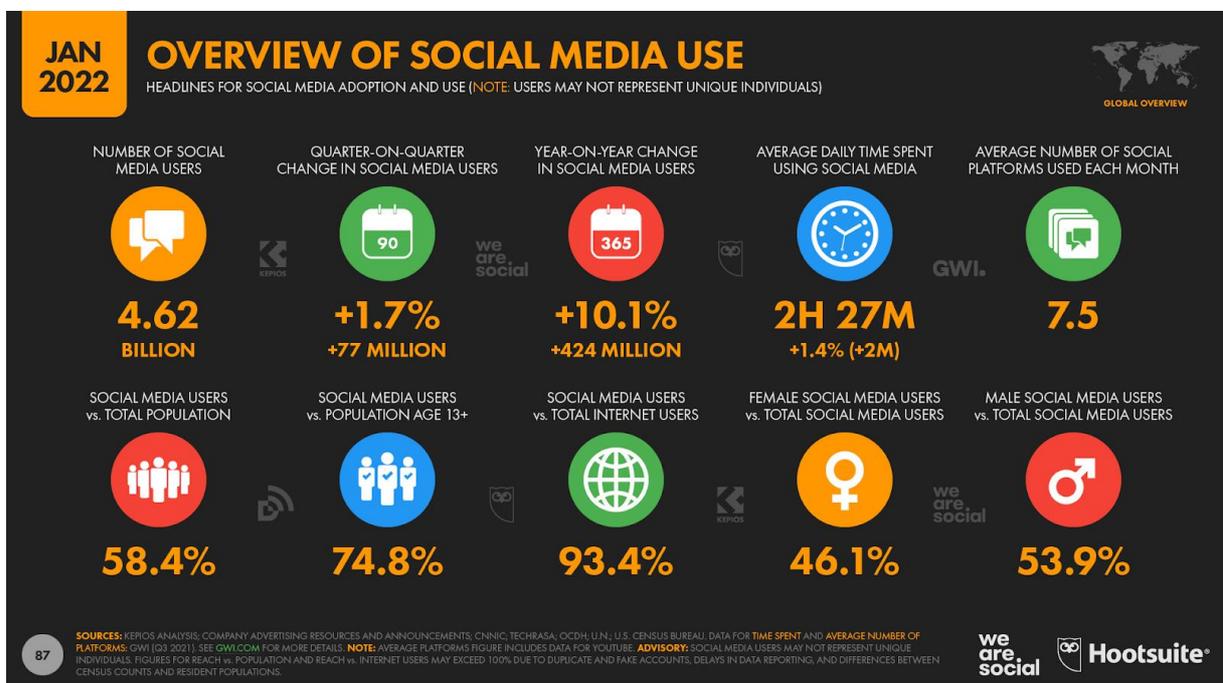


Figura 4: statistiche mondiali sull'uso dei social nel 2022; fonte: We are social (<https://wearesocial.com/it/blog/2022/01/digital-2022-i-dati-globali/>)

È chiaro, però, che per una società sportiva non basta essere semplicemente presente sui social media, essa deve essere anche in grado di sfruttarli e utilizzarli in un certo modo. Ogni piattaforma social presenta caratteristiche differenti dalle altre ed è a partire da esse che può nascere un corretto *social media marketing*.

Considerata l'età media e il numero dei suoi utenti, probabilmente Instagram rappresenta il social network più importante per una società sportiva che vuole relazionarsi con i propri tifosi. Questo perché Instagram possiede funzionalità interessanti che rendono più semplice e rapida la comunicazione; il manager della pagina Instagram di un club sportivo può condividere una grande varietà di contenuti ad esso legati e svolgere anche attività pubblicitarie caricando immagini, video e descrizioni dei prodotti o servizi offerti. Il vantaggio legato all'utilizzo della piattaforma è legato principalmente al fatto che gli utenti non hanno alcun vincolo di condivisione e possono generare un infinito circolo di contenuti pubblicati dagli altri.

I club, dunque, lasciano sempre spazio ai tifosi per esprimere la propria eccitazione, le proprie idee, i propri disappunti attraverso la condivisione di commenti. Questi, però, non passano inosservati, ma rappresentano per il club un ottimo punto di riferimento per cogliere più da vicino il punto di vista dei tifosi. La vendita dei biglietti per il primo match di Champions League<sup>55</sup> casalingo da parte del Milan, ad esempio, avutasi a settembre 2021 ha scatenato la furia dei tifosi su tutti i social network, in quanto decisamente scontenti per i prezzi improponibili stabiliti dalla società. L'alone di rabbia e malcontento dei tifosi si è diffuso rapidamente sui social, tanto che a distanza di pochi giorni il club ha deciso di tagliare i prezzi, riducendoli per ogni settore dello stadio<sup>56</sup>. Ciò dimostra quanto i social media costituiscano contemporaneamente sia il veicolo con cui le società sportive realizzano un marketing relazionale sia la voce dei tifosi nel loro insieme.

Logicamente, per invogliare gli utenti a interagire nei commenti, a lasciare un *like* o a condividere, i contenuti che un club carica sulle piattaforme social devono essere generalmente accompagnati anche da una descrizione adeguata, la quale inciti le persone a discutere, esprimere il proprio pensiero e apprezzare appieno il contenuto condiviso.

Tutti i social network presentano caratteristiche differenti ma anche lineamenti generali molto simili; quella che complessivamente si distacca da tutte le altre è YouTube, questo perché si tratta di una piattaforma che consente solo il caricamento di video. Ciò vuol dire che per una società sportiva è importante costruirli e montarli nella maniera giusta, privandoli della banalità e della ripetitività che

---

<sup>55</sup> La *Champions League* è la massima competizione europea per club. Il Milan, in questo caso, non vi partecipava dal 2012;

<sup>56</sup> Fonte: Sport Mediaset, (2021), *Champions, il Milan taglia I prezzi dopo le polemiche*, ([www.sportmediaset.mediaset.it](http://www.sportmediaset.mediaset.it));

generalmente circola su internet. Un contenuto pubblicato su YouTube deve coinvolgere i tifosi, renderli partecipi, farli divertire, generare *hype*<sup>57</sup> e, soprattutto, essere originale. Spesso i protagonisti dei video pubblicati sono membri importanti del team, ma non si tratta solo di contenuti legati alla sfera sportiva, anzi, in molti casi gli atleti vengono posti sotto una luce diversa da parte della società, vengono fatti interagire tra loro e con i tifosi per dimostrare che dietro la figura del professionista si cela in realtà anche quella di una persona normale, che agisce esattamente nello stesso modo in cui agiscono i tifosi, così creare un legame sempre più solido tra la tifoseria e la società stessa.

Negli ultimi anni si è diffuso notevolmente anche l'utilizzo delle *live streaming*<sup>58</sup> sia su YouTube che su altri social, in quanto consente alle società sportive di interagire con i propri tifosi senza alcuna barriera temporale; è la ragion per cui Twitch, un tipo di piattaforma streaming, sta riscuotendo

enorme successo anche nel settore sportivo. La maggior parte delle grandi imprese del mondo dello sport possiede ormai una pagina streaming che garantisca questo tipo di interazioni e, probabilmente, è anche la modalità preferita dai tifosi perché attraverso lo streaming la società si mette a nudo ed è più facile e rapido comunicare con gli utenti.

---

<sup>57</sup> Termine di origine inglese indicante una grande aspettativa riguardo ad un evento, un personaggio o un prodotto;

<sup>58</sup> Le *live streaming* sono dirette trasmesse in tempo reale allo spettatore attraverso una piattaforma;

## CAPITOLO 3

### IL CASO JUVENTUS FC

#### 3.1 Juventus FC: rinascere dalle ceneri

La Juventus è uno dei club più vincenti della storia del calcio italiano e ha sede in Piemonte, nella città di Torino. Essa nacque per divertimento nel 1897, sotto forma di società civile, per opera di alcuni studenti liceali. I colori della Juventus inizialmente non erano gli stessi di oggi, in quanto erano rappresentati esclusivamente dal rosa, ma la scelta delle strisce bianconere da parte della società risale al 1903, anno in cui l'arbitro Gordon Savage<sup>59</sup> fece arrivare nuovi tipi di divise provenienti da Nottingham<sup>60</sup>; quelle appartenenti al club *Notts County*<sup>61</sup> furono di fatto regalate alla società torinese, la quale non esitò a adottarle fin da subito<sup>62</sup>.

Nonostante sia nel suo complesso un club glorioso, la Juventus è stata anche oggetto di diverse polemiche, inchieste e scontri con la giustizia sportiva, che hanno inevitabilmente macchiato la sua storia di eventi negativi. Il più famoso è sicuramente lo scandalo di *Calciopoli*<sup>63</sup> del 2006, di cui furono protagoniste varie società calcistiche italiane, tra cui proprio la Juventus, dirigenti e arbitri. Il club bianconero fu dichiarato colpevole di illecito sportivo e, dunque, fu condannato alla retrocessione in Serie B con annessa penalizzazione di 17 punti nel campionato successivo, alla revoca dello scudetto illecitamente conquistato nella stagione 2004/2005 e al declassamento fino all'ultima posizione nel campionato 2005/2006.

È chiaro che in una situazione come questa il danno all'immagine e alla situazione economica della società fu enorme e rimediare sembrava essere un'impresa ardua e quasi impossibile. Negli anni post-Calciopoli il club dovette affrontare perdite ingenti di milioni e milioni di euro dovute sia al crollo in borsa che alla fuga degli sponsor, tra cui *Tamoil*<sup>64</sup> e *Oilinvest*.<sup>65</sup> in quanto questi si avvalsero

---

<sup>59</sup> *Gordon Thomas Savage*, di nazionalità inglese, è stato arbitro, allenatore e calciatore (1867 – 1951);

<sup>60</sup> Nottingham è una città del Regno Unito situata lungo il fiume Trent;

<sup>61</sup> Il *Notts County Football Club* è una società di calcio inglese con sede a Nottingham;

<sup>62</sup> Fonte: Wikipedia, (n.d.), *Juventus Football Club*, par. *Colori e simboli*, ([https://it.wikipedia.org/wiki/Juventus\\_Football\\_Club#Storia](https://it.wikipedia.org/wiki/Juventus_Football_Club#Storia));

<sup>63</sup> *Calciopoli* rappresenta il complesso di illeciti sportivi, con l'intenzione di favorire alcune società italiane, verificatosi nel 2006;

<sup>64</sup> *Tamoil* è il marchio commerciale con cui è conosciuta *Oilinvest*, società petrolifera olandese;

<sup>65</sup> Vedi nota n. 67;

della possibilità, a causa della retrocessione, di esercitare clausole rescissorie apposite per liberarsi degli impegni contrattuali presi nei confronti della società. Solo Nike decise di non rescindere e di continuare il rapporto di sponsorizzazione, ma a cifre decisamente più basse di quelle inizialmente pattuite.

Tutto ciò contribuì ad allontanare in pochissimo tempo la Juventus dal palcoscenico europeo e mondiale, impedendole di competere con i grandi colossi del calcio sia da un punto di vista sportivo che da un punto di vista economico-finanziario. Serviva quindi, a questo punto, un modo per ripartire da zero e generare la spinta necessaria per tornare a splendere. Innanzitutto, la società decise di delineare una strategia commerciale basata su un ridotto numero di partnership, tale da contenere i costi ma conseguire comunque ottimi profitti. L'idea del club bianconero era dunque quella di puntare principalmente sulla qualità piuttosto che sulla quantità, preferendo, di conseguenza, pochi brand di enorme spessore rispetto a un eccessivo quantitativo di partner commerciali poco popolari. Questo perché tra gli obiettivi societari non c'era solo il conseguimento di maggiori introiti finanziari, ma soprattutto il mantenimento e accrescimento della brand image in un periodo che l'aveva condotta ad un sofferente logoramento.

La forza della Juventus va ricercata nella calma e nella pazienza con cui ha portato avanti le proprie strategie di business, cercando accuratamente di non bruciare le tappe e conseguire ricavi costantemente crescenti anno dopo anno; in questo modo la società si è messa nelle condizioni ideali per ridurre al minimo i rischi derivanti dagli investimenti sia in termini sportivi, puntando su calciatori giovani e promettenti da affiancare ad altri di maggior esperienza, sia in termini economici.

Nello stesso periodo in cui il club si stava adoperando per riemergere anche il mondo del calcio veniva ormai influenzato dalla globalizzazione e dal progresso tecnologico; la società aveva quindi l'esigenza di uscire dalla bolla nazionale, progettare, pianificare e implementare processi di innovazione e di espansione a livello globale. È ovvio che gli obiettivi fondamentali della società erano, sono e saranno sempre quelli di vincere e ottenere i risultati previsti, ma sempre nel rispetto della sostenibilità economica e del rapporto che da tempo esiste tra il calcio e il business.

Internazionalizzarsi oggi è divenuto un obbligo per qualsiasi tipo di impresa e i *bianconeri* non si sono certo fatti da parte. Bisogna, infatti, tener sempre conto del fatto che la Juventus è un club storico che ha tifosi in tutto il mondo; è dovere quindi della società ridurre al minimo le distanze tra se stessa e i propri fan, rendendoli partecipi del mondo Juventus e facendo in modo che possano sentirsi tutti parte della stessa famiglia.

Internazionalizzare il brand significa anche essere consapevoli del fatto che ciò comporta sicuramente un maggiore sforzo in termini di costi da sostenere, ma anche che potrebbe garantire enormi flussi di cassa in entrata qualora la campagna di internazionalizzazione dovesse andare a buon

fine. Tra i paesi in cui la Juventus post-Calciopoli aveva maggior necessità di espandere il proprio marchio c'erano quelli appartenenti al *Nuovo Continente*<sup>66</sup>, al *Nuovissimo Continente*<sup>67</sup> e al continente asiatico.

A tal proposito il club ha deciso di stringere un accordo di *licensing* con l'*International Management Group* (IMG)<sup>68</sup>, gigante internazionale di marketing e management sportivo, affidando all'agenzia la possibilità e responsabilità di utilizzo del marchio per promuovere i prodotti Juventus nei maggiori paesi dell'Est. “*Con il licensing un club cede il diritto della commercializzazione dei propri prodotti ad un altro soggetto che li produce, appunto, su licenza*”<sup>69</sup> e rappresenta una tecnica per realizzare profitti, rafforzare l'immagine del brand e avvicinare quest'ultima ai tifosi più distanti. Ad alimentare tutto ciò si è aggiunto anche l'accordo di partnership stipulato tra Juventus e Adidas nel 2015, anno in cui terminò lo storico contratto con Nike. Il nuovo accordo con Adidas prevedeva un corrispettivo fisso complessivo di 190 milioni di euro fino alla stagione 2020/21; il contratto fu poi rinnovato già nel 2018 e prolungato fino al 2027, dietro uno spaventoso corrispettivo di ben 408 milioni di euro.



Figura 5: ufficializzazione della partnership tra Juventus e Adidas; fonte: <https://www.bluerating.com/lifestyle-family/724879/juventus-stretto-accordo-di-licensing-con-img>;

---

<sup>66</sup> Il Nuovo Continente comprende l'America nel suo insieme;

<sup>67</sup> Il Nuovissimo Continente comprende tutti i paesi dell'Oceania;

<sup>68</sup> L'*International Management Group* è un'agenzia di New York specializzata in consulenza legale e marketing sportivo;

<sup>69</sup> Fonte: Bluerating (2016), *Juventus, stretto accordo di licensing con IMG*, (<https://www.bluerating.com/lifestyle-family/724879/juventus-stretto-accordo-di-licensing-con-img>);

### 3.2 L'Allianz Stadium come fattore del successo

Tra i fattori che hanno contribuito alla rinascita del club bianconero e all'avvio del ciclo più vincente nella storia della Serie A c'è sicuramente la costruzione dell'*Allianz Stadium*, rinominato tale nel 2017 e inizialmente chiamato *Juventus Stadium*; si tratta dell'impianto in cui la squadra gioca le partite di casa sin dalla stagione 2011/2012, nonostante i lavori per la messa a punto dello stadio iniziarono già nel 2009 e richiesero una spesa complessiva di circa 150 milioni di euro. Non a caso il ciclo vincente della Juventus iniziò proprio a partire da quella stagione sportiva; di fatto la costruzione del nuovo stadio non fu una scelta fondata esclusivamente sulla possibilità di incrementare i ricavi degli anni a venire, ma era anche un modo per ottenere risultati sportivi migliori.



Figura 6: Allianz Stadium; fonte: juventus.com;

L'Allianz Stadium è infatti un tipo di impianto non eccessivamente grande che mette a disposizione solamente 41.507 posti a sedere, ben lontani dagli 80.000 del *Giuseppe Meazza*<sup>70</sup> di Milano, ma la sua particolarità risiede nel fatto che esso è stato progettato sulla base degli stadi inglesi. La loro peculiarità consiste infatti nella stretta vicinanza tra tifosi e calciatori; i seggiolini vengono

---

<sup>70</sup> Il *Giuseppe Meazza* è lo stadio, situato a Milano e di proprietà comunale, in cui giocano le partite di casa i club di Inter e Milan;

quasi a contatto con il campo e questo consente di creare un'atmosfera unica ogniqualvolta la propria squadra scenda in campo. Il risultato è che, sentendosi più vicini ai tifosi, i calciatori riescono a dare il meglio di sé, non si scoraggiano e si lasciano, perciò, trasportare dalla spinta dei propri sostenitori.

La costruzione di un nuovo impianto, dunque, non solo concorre a massimizzare i risultati sportivi, ma è anche un modo per accrescere la brand identity; con lo stadio di proprietà, infatti, il tifoso si sente a casa e può esprimere al meglio il proprio amore per i colori del club, soprattutto se, come nel caso dell'Allianz Stadium, questi ultimi costituiscono l'elemento fondamentale del design scelto dalla società. Oltretutto grazie ad esso la società ha la possibilità di organizzare eventi sportivi di propria iniziativa senza che ci sia bisogno di permessi particolari e, come visto in precedenza, ciò rappresenta un aspetto fondamentale delle strategie di marketing e dei rapporti commerciali che la società intrattiene con le aziende sponsor.

L'Allianz è stato una vera e propria rivoluzione non solo per la Juventus, ma per tutte le grandi società sportive italiane; la ragione principale risiede nel fatto che lo stadio non è l'unica struttura presente, anzi, si tratta di un intero complesso che comprende edifici di vario genere. Tra questi abbiamo:

- **J-Village**<sup>71</sup>: è una struttura sportiva multifunzionale costituita da cinque ulteriori strutture autonome: *Juventus Headquarters*, sede sociale del club inaugurata nel 2017; *Juventus Training Center*, centro sportivo in cui si svolgono esclusivamente gli allenamenti della squadra maschile; *J-Hotel*, albergo di proprietà della società; *World International School (WINS)*, complesso d'istruzione riservato a ragazzi e ragazze che giocano nel settore giovanile del club; *J-College*, il primo liceo, in questo caso scientifico-sportivo, gestito da un club sportivo e riconosciuto dal Governo;
- **J-Medical**<sup>72</sup>: si tratta del centro medico di proprietà della Juventus nato grazie ad una partnership tra la società e il *Gruppo Santa Clara*<sup>73</sup>, in cui opera un elevato numero di specialisti per garantire le cure adeguate ai calciatori tesserati del club bianconero;
- **J-Museum**: è il museo sportivo dedicato alla storia e ai successi del club e anche uno dei più all'avanguardia in tutto il mondo; la sua inaugurazione risale all'anno successivo rispetto a quella dell'Allianz stadium;

---

<sup>71</sup> Fonte: Wikipédia (n.d.), *J-Village*, (<https://it.wikipedia.org/J-Village>);

<sup>72</sup> Fonte: J-Medical, (<https://jmedical.eu/chi-siamo/>);

<sup>73</sup> Il *Gruppo Santa Clara* è un poliambulatorio specialistico e laboratorio di analisi situato a Chieri;

- **Mondojuve Shopping Village:** rappresenta il centro commerciale di proprietà della Juventus, in cui sono presenti centinaia di negozi differenti. La struttura si trova anch'essa nei pressi dello stadio e questo consente ai tifosi di potervi entrare anche in prossimità di una partita; grazie ad esso, infatti, le persone possono vivere il mondo bianconero molto più direttamente rispetto a quanto si potesse fare in precedenza e acquistare prodotti o servizi ufficiali del club stesso.

Dunque, risulta chiaro come l'Allianz Stadium rappresenti effettivamente l'asso nella manica della Juventus e uno dei motivi principali che l'hanno condotta a vincere nove scudetti consecutivi e altre coppe nazionali dal 2012 al 2020.

### 3.3 Il rebranding della società

Il percorso che la Juventus ha dovuto affrontare per risalire dal fondo è stato arduo e tortuoso, ma certamente l'abilità della società di mettere in atto strategie di marketing adeguate ha contribuito a renderlo più percorribile di quanto potesse sembrare all'inizio. Tra queste occupa una posizione di rilievo la politica di rebranding attuata dalla famiglia Agnelli, proprietario storico della società, che ha rinnovato completamente l'immagine del club in Italia e nel mondo.

La prima novità in casa Juventus è stata la presentazione del nuovo logo il 16 gennaio del 2017.

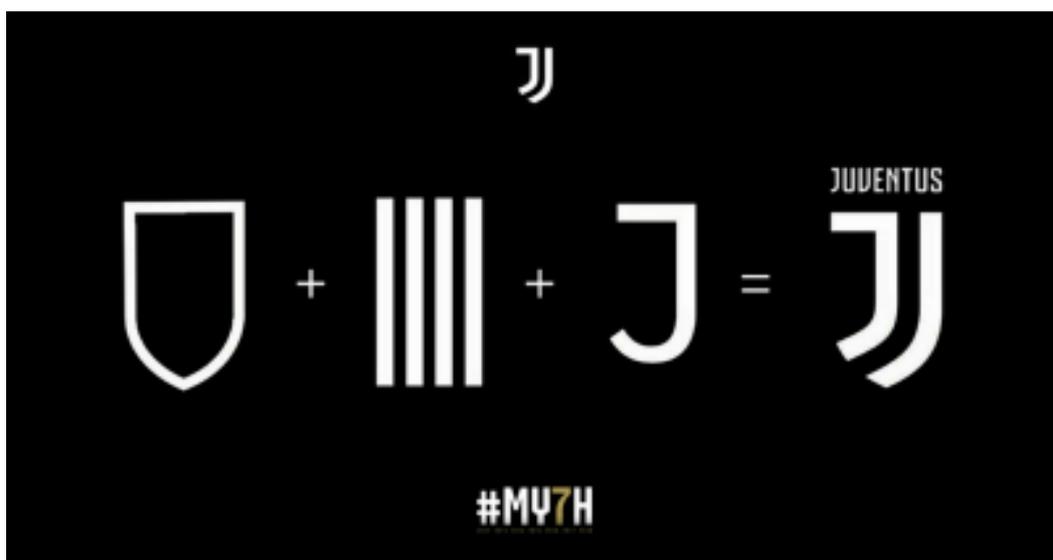


Figura 7: composizione del nuovo logo Juventus; fonte: [juventus.com](http://juventus.com);

Con esso *“il club ha cambiato la propria pelle, proiettandosi nel futuro mediante una nuova identità visiva, simbolo di un brand e di uno stile totalmente rinnovati”*<sup>74</sup>, distaccandosi definitivamente dal tipo di logo tradizionale, cui la maggior parte delle società è tuttora ancorata.

La Juventus è la miglior testimonianza di quanto già affermato nel paragrafo sul branding e in cui si è spiegato come, molto spesso, il logo è costruito in maniera tale da rendere evidenti chiari riferimenti alla società sportiva che esso rappresenta. La genialità del nuovo stemma, non a caso, sta negli elementi che lo costituiscono, ciascuno dei quali ha un significato ben preciso: innanzitutto è facile notare che esso sia solo ed esclusivamente tinto di bianco e di nero, al fine rendere onore alla storia della Juventus e dei suoi colori ultracentenari, i quali costituiscono l'elemento che più i tifosi associano al club torinese. In secundis, se si presta particolare attenzione al design del logo, è possibile rendersi conto del fatto che esso sia la raffigurazione vera e propria di uno scudetto, nonostante non costituisca effettivamente una figura chiusa; le motivazioni di questa scelta di design non sono da ricercare solo nella forma, ma anche nella sostanza, poiché essa rappresenta lo *“stile Juventus”* e la continua perseveranza nel ricercare la vittoria e il successo: *“vincere non è importante, è l'unica cosa che conta”*<sup>75</sup> (Boniperti G., 1992). Il terzo elemento che salta all'occhio è la lettera “J”, la quale è presente nella maggior parte delle strutture bianconere e ha come scopo principale quello di imprimere nella mente dei tifosi e qualunque altro follower sportivo il legame tra la lettera “J” e la Juventus stessa, così che essa venga sempre, da parte delle persone, automaticamente associata al club. Nel capitolo precedente si è analizzato infatti proprio questo aspetto fondamentale, affermando che *“lo scopo è quello di fare in modo che il marchio sia istantaneamente riconosciuto dal consumatore e che questi possa associarlo a una filosofia o a dei valori specifici che rappresentano la società sportiva considerata”*.

L'estetica del nuovo logo della Juventus abbraccia evidentemente un tipo di design più minimalista, che non si affida ai piccoli dettagli ma a un numero molto limitato di caratteristiche evidenti, portavoce della semplicità e della rapidità con cui il logo viene associato al club e che la società stessa vuole ottenere. L'operazione di rebranding aziendale da parte della famiglia Agnelli si è rivelata una scelta più che azzeccata nel corso degli anni, consentendo alla società di conseguire enormi quantità di profitto, in crescita anno dopo anno. Come afferma Tuttosport, oggi la Juventus occupa la nona posizione nella classifica delle società calcistiche con maggiori ricavi annuali; i

---

<sup>74</sup> Fonte: Juventus.com, (2017), *Benvenuto al nuovo logo della Juventus, benvenuti nel futuro!*, (<https://www.juventus.com/it/news/articoli/benvenuto-al-nuovo-logo-della-juventus-benvenuti-nel-futuro/>);

<sup>75</sup> Pastonesi, M., & Terruzzi, G., (1992). *Palla lunga e pedalare*. Dalai Editore, Milano;

profitti del club sono infatti saliti, al termine della stagione 2020/21, a 433 milioni di euro<sup>76</sup>, facendo registrare un incremento positivo del 9% rispetto all'anno precedente.

### 3.4 Web e social media nel mondo Juventus

La Juventus, così come tutti gli altri club sportivi, è assiduamente attiva sui social network. Già in precedenza, nel secondo capitolo, ci siamo soffermati e abbiamo analizzato accuratamente i motivi che rendono i social al giorno d'oggi uno strumento di marketing di fondamentale importanza per qualunque organizzazione sportiva voglia essere più vicina ai propri tifosi, o chiunque ne sia interessato, comunicare, promuovere, vendere e accrescere la propria brand image in maniera più semplice, rapida e diretta.



Figura 8: profilo Instagram ufficiale della Juventus; fonte: <https://www.instagram.com/juventus/>;

Il club bianconero si è sempre distinto per l'attenzione rivolta alle piattaforme social, tanto da possedere un profilo ufficiale su ognuna di esse, da quella più importante a quella meno importante.

Su Instagram, in particolare, la Juventus gode al momento di 54,3 milioni di follower, il che è un numero spaventoso se si analizzano quanti seguaci possiedono invece le altre due grandi potenze italiane, quali Inter (8,5 milioni) e Milan (12,6 milioni). Le ragioni sono molteplici ma anche intuibili: se un tempo la società italiana più conosciuta e tifata nel mondo, grazie ai numerosi successi in campo europeo e internazionale, era l'AC Milan, oggi invece ad occupare questa posizione c'è sicuramente la Juventus; innanzitutto perché l'incredibile filotto di vittorie e trofei conquistati è stato realizzato di pari passo con la diffusione a macchia d'olio dei social e contemporaneamente alla crescita di una

---

<sup>76</sup> Fonte: Tuttosport, (2021), *Classifica ricavi 2020-21: Juve salda in top 10. City primo*, ([https://www.tuttosport.com/news/calcio/serie-a/juventus/2022/03/21-91131416/classifica\\_ricavi\\_2020-21\\_juve\\_salda\\_in\\_top\\_10\\_city\\_primo](https://www.tuttosport.com/news/calcio/serie-a/juventus/2022/03/21-91131416/classifica_ricavi_2020-21_juve_salda_in_top_10_city_primo));

nuova generazione di ragazzi, i quali a loro volta rappresentano la fascia di popolazione che più utilizza questo genere di piattaforme. Come precedentemente specificato, infatti, l'età media degli utenti che navigano più spesso sui social network è molto bassa e sono proprio i millennials l'obiettivo principale dei social media manager. Inoltre il numero di seguaci è salito vertiginosamente a partire dal 2018, quando contro ogni aspettativa la Juventus concluse la trattativa più onerosa della sua storia, ma con la quale si garantì le prestazioni sportive di Cristiano Ronaldo, strappando al Real Madrid non solo uno dei calciatori più forti della storia, ma anche il personaggio più famoso sui social e portatore di sponsor mondiali.

Il club è ovviamente presente anche su Facebook, Twitter, TikTok, YouTube e tante altre piattaforme e su ognuna di esse svolge diverse attività di comunicazione e promozione: grazie alla possibilità di caricare una vasta gamma di contenuti, mediante la figura del social media manager, la Juventus si propone di mantenere sempre aggiornati i propri tifosi e, più in generale, i follower del profilo ufficiale riguardo tutte le attività della squadra e della società. Ciò vuol dire che i tifosi bianconeri hanno la possibilità di essere pienamente coinvolti in tutto ciò che riguarda il club ed essere informati su allenamenti, partite, formazioni, acquisti di calciatori, prodotti ufficiali, partnership, eventi.

La Juventus è l'esempio classico di una società che è consapevole di quanto sia importante essere presenti sui social in un certo modo; ciò che conta è coinvolgere gli utenti e i contenuti utilizzati per farlo di certo al club bianconero non mancano. Spesso è possibile, ad esempio, assistere sui profili ufficiali della Juventus a dei *contest*<sup>77</sup> per *giveaway*: un giveaway consiste nel dare agli utenti la possibilità di partecipare ad un sorteggio casualmente effettuato dalla società stessa al fine di regalare prodotti ufficiali del club ad un fortunato vincitore; nella maggior parte dei casi per la partecipazione sono richiesti dei requisiti, come il dover seguire obbligatoriamente la pagina stessa della Juventus, quella di un'azienda sponsor del prodotto oggetto del contest oppure l'obbligo di *taggare*<sup>78</sup> altre persone nella sezione "commenti".

I contest hanno spesso una triplice funzione, in quanto concorrono innanzitutto ad attrarre più utenti sui profili ufficiali sia del club che dello sponsor, attraverso il *follow* e i *tag* obbligatori; inoltre contribuiscono a migliorare l'immagine della società perché dà alle persone, seppur periodicamente, la possibilità di ricevere prodotti del club generalmente costosi senza sborsare un centesimo, quasi come se si partecipasse ad una lotteria gratuitamente; infine attira l'attenzione degli utenti sul prodotto

---

<sup>77</sup> Il *contest* non è altro che un concorso che, nel Marketing, servono ad attirare pubblico e clienti;

<sup>78</sup> *Taggare* vuol dire associare il profilo social di qualcuno ad un post, un'immagine o un commento;

oggetto del giveaway, quindi questo stimola nella maggior parte dei casi anche il desiderio di acquistarlo spontaneamente qualora non si uscisse vincitori dal sorteggio finale.

A questa finalità si legano tutte le attività che il club svolge sui social a scopo promozionale. La Juventus, infatti, sfrutta al massimo le funzionalità messe a disposizione delle piattaforme per promuovere i propri prodotti e reindirizzare gli utenti direttamente allo store online presente sul sito web ufficiale dei bianconeri. Sul proprio profilo ufficiale, infatti, il club carica immagini e video in cui, nella maggior parte dei casi, i protagonisti sono proprio i calciatori della Juventus, i quali indossano o fanno uso del prodotto oggetto della promozione. Questo attira l'attenzione dei tifosi, alimenta il loro desiderio di possesso del prodotto e li tenta attraverso i *link*<sup>79</sup> di collegamento allo shop online. L'e-commerce, infatti, costituisce una delle componenti di marketing digitale più diffuse, profittevoli e convenienti sia per la società che per i clienti stessi. I prezzi applicati dalla Juventus sono generalmente uguali a quelli dei prodotti venduti negli shop fisici, spesso maggiorati solo delle spese di spedizione richieste per trasportare il prodotto dallo store al luogo indicato per il ritiro; i vantaggi che il club ottiene dal canale e-commerce sono enormi, considerato anche che gli store fisici della Juventus non sono numerosi e, soprattutto, sono presenti solo a Torino, Roma e Milano.

### **3.5 I risultati finanziari del club pre e post-Calciopoli**

Gli eventi di Calciopoli hanno rappresentato, per la Juventus, lo spartiacque generale tra una società che già da diversi anni era sotto i riflettori per sospetti illeciti e una società nuova, più fresca, più forte e che ha sfruttato prepotentemente tutti i suoi punti di forza, evitando di commettere gli stessi errori del passato. La rinascita del club è evidente e si palesa anche attraverso i risultati finanziari che la Juventus ha conseguito negli esercizi precedenti agli avvenimenti di Calciopoli, subito dopo la sentenza giudiziaria e negli anni successivi. In particolare i bilanci d'esercizio relativi alle stagioni 2003/2004 e 2004/2005 dimostrano l'andamento discendente dei ricavi della società. Alla chiusura del bilancio nel giugno del 2004, infatti, la situazione era tutt'altro che rosea; il risultato di gestione registrato fu negativo e pari ad una perdita di 17,2 milioni di euro, dovuta anche alla mancata qualificazione e conseguente partecipazione alla Champions League, che avrebbe garantito un premio in denaro cospicuo a seconda del relativo piazzamento in campionato<sup>80</sup>. L'anno successivo

---

<sup>79</sup> Un *link* è una parola, un codice o un'immagine che, se selezionato, rimanda direttamente alla pagina web cui esso è collegato;

<sup>80</sup> Fonte: SoldiOnline, (2004), *Juventus Fc chiude in rosso il bilancio 2003/2004*, (<https://www.soldionline.it/notizie/azioni-italia/juventus-fc-chiude-in-rosso-il-bilancio-2003-2004>);

si può dire che sia stato complessivamente migliore del precedente, ma la realtà dei fatti mostra che il bilancio fece registrare ancora una volta una perdita, seppur di soli 3 milioni di euro; inoltre c'è da aggiungere che l'indebitamento netto del club era pari 16,4 milioni di euro<sup>81</sup>, i quali vennero utilizzati principalmente per portare avanti il calciomercato in entrata e che di fatto servirono a portare in bianconero calciatori importanti come Patrick Vieira, acquistato per circa 20 milioni di euro, e l'allora giovanissimo Giorgio Chiellini. La situazione peggiorò ancor di più in seguito agli avvenimenti di Calciopoli dell'anno seguente e alla condanna alla retrocessione in Serie B con annessi punti di penalizzazione. L'esercizio diede luogo ad una perdita di 21,6 milioni di euro e le ragioni erano molteplici: non solo la retrocessione, ma anche la mancata possibilità di prendere parte alla massima competizione europea, che avrebbe garantito alla società un premio di 22 milioni di euro, la fuga di diverse stelle del club e di sponsor importanti, ad eccezione di Nike, la quale decise di onorare il contratto con la Juventus fino al 2015 ma a condizioni meno onerose. La vendita dei grandi campioni era inoltre avvenuta in momenti successivi alla chiusura del bilancio d'esercizio, ciò vuol dire che le entrate da essa derivanti sarebbero entrate a far parte del bilancio stesso solo l'anno successivo, permettendo sicuramente al club di respirare aria pulita, ma aggravando le sofferenze generate dall'esercizio appena concluso<sup>82</sup>. Un cambiamento notevole si ebbe a partire dalla stagione 2008/2009, il cui bilancio d'esercizio fece registrare utili netti per 6,6 milioni di euro e un aumento dei ricavi del 18%<sup>83</sup>. Gli ottimi risultati ottenuti non erano dovuti solo alla campagna acquisti, agli abbonamenti o agli obiettivi sportivi raggiunti, ma anche ad un nuovo modo di vedere il Marketing. Come affermato in precedenza, infatti, la Juventus si fece pioniera di nuove strategie commerciali, soprattutto quelle legate agli sponsor, stringendo un numero molto ristretto di partnership rispetto al passato e dando priorità all'aspetto qualitativo della sponsorizzazione piuttosto che a quello quantitativo. L'idea era infatti quella di affidarsi a pochi partner commerciali in grado di incrementare il valore, la potenza e la visibilità del brand Juventus più di quanto potesse fare un numero più ampio di questi stessi ma di minor spessore.

---

<sup>81</sup> Fonte: SoldiOnline, (2005), *Juventus, il bilancio è ancora in perdita*, (<https://www.soldionline/notizie/azioni-italia/juventus-il-bilancio-e-ancora-in-perdita>);

<sup>82</sup> Fonte: Gazzetta dello Sport, (2006), *Bilancio Juve: profondo rosso*, ([https://www.gazzetta.it/Calcio/Squadre/Juventus/Primo\\_Piano/2006/08\\_Agosto/11/BILANCIOROSSO.shtml?gazzettaGold](https://www.gazzetta.it/Calcio/Squadre/Juventus/Primo_Piano/2006/08_Agosto/11/BILANCIOROSSO.shtml?gazzettaGold));

<sup>83</sup> Fonte: ilsussidiario.net, (2009), *Juventus, bilancio 2008-2009 in utile di 6,6 milioni*, (<https://www.ilsussidiario.net/news/calcio-e-altri-sport/2009/9/24/calcio-juventus-bilancio-2008-2009-in-utile-di-6-6-milioni/38920/>);

Attraverso le operazioni di rebranding la società si è poi definitivamente lasciata alle spalle le problematiche post-Calciopoli. Nel 2018 i ricavi di vendita hanno raggiunto la bellezza di 28 milioni di euro; l'incremento fu di circa il 45% rispetto all'anno precedente e i ricavi addirittura raddoppiarono nel 2019 rispetto al 2017, raggiungendo la spaventosa cifra di 40 milioni di euro. I motivi principali di questi risultati sono da attribuire all'enorme impatto del nuovo logo a livello internazionale, le numerose vittorie ottenute, l'acquisto di Cristiano Ronaldo, i proventi da stadio e del merchandising e il valore di 700 milioni di euro raggiunto dal brand nel 2019 e mantenuto costante fino ad oggi<sup>84</sup>. Negli ultimi due anni, però, la pandemia da Covid-19 ha messo alla prova tutte le società del settore sia per l'impatto diretto di quest'ultima sia per tutte le restrizioni imposte dalle varie autorità nazionali: come si evince dall'ultima relazione finanziaria semestrale pubblicata da Juventus FC sul proprio sito web, tra queste quella ad aver influito di più è sicuramente la riduzione della capienza degli impianti sportivi, adottata in via precauzionale per contrastare il virus e che nel 2020 ha addirittura costretto i governi di tutto il mondo a stabilire che tutte le partite fossero svolte a porte chiuse per l'intera stagione sportiva. Nonostante tutto il 24 dicembre 2021 è stato approvato ed effettuato un aumento di capitale mediante l'emissione di 1.197.226.782 nuove azioni ordinarie, per un controvalore finale pari a 400 milioni di euro;

<i>Importi in milioni di Euro</i>	<i>I Semestre 2021/2022</i>	<i>I Semestre 2020/2021</i>	<i>Variazioni</i>	<i>%</i>
<b>Diritti radiotelevisivi e proventi media</b>	<b>106,3</b>	<b>145,1</b>	<b>(38,8)</b>	<b>-26,7%</b>
<b>Ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità</b>	<b>71,8</b>	<b>69,4</b>	<b>2,4</b>	<b>3,5%</b>
<b>Ricavi da vendite di prodotti e licenze</b>	<b>13,5</b>	<b>16,7</b>	<b>(3,2)</b>	<b>-19,2%</b>
<b>Ricavi da gare</b>	<b>13,2</b>	<b>5,2</b>	<b>8,0</b>	<b>153,8%</b>
<b>Proventi da gestione diritti calciatori</b>	<b>5,4</b>	<b>8,5</b>	<b>(3,1)</b>	<b>-36,5%</b>
<b>Altri ricavi e proventi</b>	<b>12,9</b>	<b>13,4</b>	<b>(0,5)</b>	<b>-3,7%</b>
<b>Totale ricavi e proventi</b>	<b>223,1</b>	<b>258,3</b>	<b>(35,2)</b>	<b>-13,6%</b>

Figura 9: Ricavi e proventi Juventus FC nel primo semestre della stagione 2021/2022; fonte: Juventus.com, (2022), Relazione finanziaria semestrale consolidata al 31 dicembre 2021, pag. 4 (<https://www.juventus.com/it/club/investitori/bilanci-prospetti/bilanci-relazioni#season-2021-22>);

per quanto riguarda i ricavi conseguiti nel primo semestre della stagione 2021/2022 essi ammontano a 223,1 milioni di euro, ma la variazione rispetto al primo semestre della stagione precedente è negativa e pari al -13,6% per ragioni prevalentemente imputabili ai minori diritti

<sup>84</sup> Fonte: Marano, V., (A.A. 2018/2019). *Il rebranding di Juventus F.C. e le nuove strategie di storytelling*, cap. 3, par. 2. Tesi di Laurea in Newsmaking & Brand Storytelling, Luiss Guido Carli, relatore Francesco Giorgino

radiotelevisivi e proventi media<sup>85</sup>. È chiaro che in una situazione di emergenza come quella che oggi siamo costretti a fronteggiare non è facile ottenere risultati positivi dal proprio business e le società sportive riversano nella medesima condizione; ecco perché per offrire giudizi oggettivi sull'andamento economico-finanziario del club bisognerebbe rientrare in un contesto generale normale, il che non è al momento prevedibile considerando che gli effetti della pandemia potrebbero protrarsi ancora per diverso tempo e, di conseguenza, è anche difficile decifrare se e quali eventuali misure restrittive le società saranno nuovamente costrette a rispettare.

### **3.6 La SWOT analysis del brand Juventus**

Nell'analizzare un brand come quello di Juventus FC è necessario prendere in considerazione diversi fattori sia positivi che negativi. Ogni impresa, infatti, nello svolgere la propria attività deve essere accuratamente informata sui propri punti di forza, i punti di debolezza e le possibili opportunità e minacce provenienti dal mercato.

Un elemento di forza della società è sicuramente rappresentato dal blasone storico di cui il club gode e che si è costruito decennio dopo decennio, vittorie dopo vittorie. Questo consente alla società di essere molto avvantaggiata rispetto ai concorrenti in materia di acquisti di calciatori o sponsorizzazioni. Il fatto che la Juventus rappresenti una delle realtà calcistiche più importanti della storia del calcio rende più facile convincere i grandi campioni a vestire la maglia bianconera, indipendentemente dall'ingaggio proposto. D'altronde la piazza juventina non è vista dalla maggior parte dei calciatori come una semplice rampa di lancio per la propria carriera, ma come l'apice di quest'ultima. Anche i migliori sponsor hanno interesse a siglare contratti duraturi, seppur onerosi, proprio per la potenza del marchio a livello nazionale ed europeo, in quanto non solo risulta più semplice entrare nella mente dei consumatori, ma fare in modo che essi associno lo sponsor stesso al brand Juventus è un vantaggio non indifferente; non a caso i principali sponsor del club sono Adidas, Jeep, Allianz, Socios.com, EA Sports, Coca Cola ecc...

Altro punto di forza della Juventus è rappresentato dall'Allianz Stadium, un fattore fondamentale sia a livello di introiti da stadio sia in termini di prestazione sportiva. Abbiamo, infatti, già accennato l'atmosfera che uno stadio di proprietà come quello bianconero, soprattutto nei casi di *sold out*, è in grado di generare. I calciatori tendono a sentirsi un tutt'uno con i propri tifosi e questo li spinge a dare il meglio e non arrendersi mai, ma è anche uno dei motivi principali per cui la società deve

---

<sup>85</sup> Fonte: Juventus.com, (2022), *Relazione finanziaria semestrale consolidata al 31 dicembre 2021*, pag. 4 (<https://www.juventus.com/it/club/investitori/bilanci-prospetti/bilanci-relazioni#season-2021-22>);

sempre puntare su professionisti in grado di gestire la pressione che un impianto come l'Allianz Stadium trasmette.

Come tutte le imprese, indipendentemente dal settore in cui operano, anche la Juventus possiede punti di debolezza e alcuni di questi sono solo indirettamente ricollegabili al brand stesso. Tra questi c'è sicuramente il fatturato generato complessivamente dalle società calcistiche italiane, il quale è di gran lunga inferiore a quello generato dalle società degli altri top campionati europei; questa problematica non solo si riversa nella continua necessità di effettuare plusvalenze prima di poter investire adeguatamente sul mercato, ma anche nell'enorme difficoltà di competizione con gli altri club europei. Basti pensare che il potere d'acquisto dei club minori della Premier League è comunque più alto o quantomeno simile a quello delle "big" italiane. Di conseguenza tutto ciò comporta il sorgere di un ulteriore ostacolo, rappresentato dalla bassa attrattività della Serie A; è chiaro che una situazione di questo tipo non può che essere la nemesi perfetta sia del brand Juventus che degli altri brand italiani: nonostante la popolarità del marchio, infatti, la Juventus trova molte più difficoltà nello sfruttare il proprio blasone e quindi, poiché una minore attrattività del campionato comporta anche una minore attrattività per i club che vi militano, risulta complicato sfruttare i punti di forza fondamentali. Un'altra debolezza individuabile è legata invece ai risultati sportivi conseguiti a livello europeo; questo perché, nonostante la Juventus sia il club più vincente della storia italiana, in realtà le prestazioni sportive in campo europeo non sono state quasi mai all'altezza. Di fronte alle numerose occasioni perse per effettuare il salto di qualità finale e salire sul tetto d'Europa si è generato nei tifosi un enorme malcontento, sfociato da un po' di anni in un vero e proprio tabù. Per il club sembra quasi una maledizione e ulteriori passi falsi potrebbero influire ancora una volta negativamente sulla brand image.

L'analisi dei punti di forza e di debolezza deve sempre servire a trovare il modo attraverso cui cogliere le opportunità e contenere le minacce del mercato. Innanzitutto non è un segreto che il brand Juventus sia estremamente diffuso in Italia, in Europa e in tanti altri Paesi del mondo, ma in alcuni non è sufficientemente popolare; il raggiungimento dei fan in tali località potrebbe essere un ottimo investimento per la società, in quanto colmerebbe la distanza che c'è tra il club e i tifosi geograficamente più distanti. Non a caso, negli ultimi anni, la Juventus ha sempre preso parte alle tournée precampionato organizzate negli Stati Uniti e alle quali hanno partecipato tanti altri club europei. Ecco perché un torneo estivo organizzato nei Paesi dell'est, specialmente in Cina e in India, potrebbe andare a favore sia del brand che dei relativi tifosi. Va però tenuto comunque conto della pandemia da Covid-19, la quale rende complicato pianificare operazioni di internazionalizzazione nel breve periodo.

Un'altra variabile da tenere in considerazione è il recente cambiamento che il calciomercato ha subito. Le società sono sempre più propense a garantirsi le prestazioni dei calciatori a parametro zero, in seguito alla scadenza del contratto che li teneva legati al club precedente. Ciò vuol dire che, nonostante questa modalità di business offra la possibilità di contenere i costi relativi all'acquisto del cartellino dei calciatori, è anche vero che il rischio di perdere giocatori importanti a parametro zero aumenta. Da qui la necessità di puntare sul proprio settore giovanile; un ottimo cantiere di giovani calciatori all'interno del club stesso rappresenta sia un modo per incrementare le possibilità che i campioni crescano in casa propria sia un modo per fare plusvalenze, data la rapidità con cui il valore dei giovani calciatori aumenta nei primi anni di carriera. Il settore giovanile della Juventus è già di buona qualità, ma di certo non all'altezza di quelli di altri club italiani e non.

Non va poi dimenticata la possibilità di investire pesantemente nel calcio femminile: quest'ultimo sta assumendo sempre più un'importanza mediatica senza precedenti e, seppur non sia ancora paragonabile al calcio maschile, riconosce alle donne gli stessi diritti dell'uomo in ambito sportivo ed è fonte di ingenti guadagni tipici dei mercati in via di sviluppo.

Tra le principali minacce cui la Juventus deve fronteggiare c'è senza dubbio il ritorno ad alti livelli dei due club milanesi, Inter e Milan, dopo uno dei periodi più bui della loro storia. La concorrenza è quindi più dura ed è più complicato raggiungere gli obiettivi stabiliti ad inizio stagione.

Oltretutto va considerato anche lo strapotere economico-finanziario di club come Paris Saint Germain, Real Madrid, Manchester City, Liverpool, Bayern Monaco, Chelsea e tanti altri. Per una società italiana nel 2022 è molto difficile competere con colossi di questo calibro, sia perché il fatturato e gli aumenti di capitale sociale sono decisamente più importanti sia perché i giocatori più forti al mondo tendono a sacrificare la carriera per i contratti faraonici proposti da questi stessi club, nonostante la Juventus, in questo caso, sia comunque una società molto potente e blasonata.

Un altro possibile problema è rappresentato dall'eventualità che i giocatori più importanti del club possano intestardirsi e porre i propri interessi davanti a quelli del team. A quel punto potrebbero sorgere conflitti interni tra calciatori, tra calciatori e allenatore o anche con i dirigenti e la situazione sarebbe molto complicata da risolvere.

È chiaro che le sfide da affrontare sono ancora molte e tante altre se ne aggiungeranno nel corso degli anni, ma il club ha sempre saputo abbattere gli ostacoli in maniera efficace affrontando ogni singola problematica con la giusta determinazione, competenza e capacità strategica. Dal punto di vista dei risultati sportivi ci sono stati logicamente sia alti che bassi ed è un discorso che vale per tutte le società sportive del mondo, indipendentemente dal tipo di settore sportivo in cui operano, e questa alternanza si ripresenterà senza dubbio anche negli anni a venire; ciò non toglie che strategicamente

la Juventus è quasi inimitabile, motivo per cui ha saputo sempre rialzarsi nei momenti di difficoltà, ed è proprio questa la base fondamentale su cui puntare per scrivere il futuro del brand bianconero.

## Conclusioni

Con questo elaborato si è riusciti a dimostrare che il marketing è in continua evoluzione e che la capacità delle società sportive di adattarsi a questo tipo di dinamicità è fondamentale per raggiungere gli obiettivi di medio-lungo periodo. Si è discusso del fatto che uno degli obiettivi più importanti per un'impresa sportiva, così come per tutte le altre organizzazioni, è quello dell'incremento della popolarità e della brand image e, attraverso l'analisi del caso Juventus FC, è risultato evidente che saper comunicare con i propri tifosi, coinvolgerli in maniera attiva e sviluppare in essi un forte senso di appartenenza costituiscono il modo migliore per realizzarlo. Un'organizzazione sportiva non può quindi rimanere ancorata al passato, ma deve abbracciare il progresso, includere il digitale nelle proprie strategie di marketing, innovare e rinnovarsi; innanzitutto si è dimostrata l'imprescindibilità del rebranding: una società sportiva può prendersi certamente la libertà di decidere quando ma, al giorno d'oggi, non può esimersi dal mettere in atto, prima o poi, un'operazione di rebranding che dia freschezza al brand, all'impresa, ai tifosi e a qualunque altra realtà abbia interesse nella vita della società sportiva. Rinnovamento di logo, costruzione di nuovi impianti, sponsorizzazioni e organizzazione di eventi sono fondamentali; essi richiedono ingenti investimenti iniziali, ma consentono alle società di ridurre i costi marginali e incrementare sicuramente i ricavi nel lungo periodo. Si è vista poi, prima di tutto, l'importanza di possedere e gestire al meglio un sito web per semplificare, velocizzare e rendere più efficienti le attività di comunicazione, promozione e distribuzione; inoltre nell'elaborato è presente anche un'attenta analisi dell'utilizzo dei social media da parte dell'impresa sportiva, a dimostrazione di quanto essi costituiscano ormai il canale d'eccellenza con cui essa intrattiene ogni tipo di rapporto con il mondo esterno. Accrescere la propria popolarità sui social network è, oggi, di primaria importanza e contribuisce ad offrire una miglior immagine del brand non solo ai propri tifosi, ma anche ai sostenitori di altri club o a chiunque abbia interessi legati al mondo dello sport. Il marketing rappresenta perciò il perno del business sportivo, l'ago della bilancia del successo e, se sostenuto dall'implementazione di corrette strategie, può, contrariamente al detto tradizionale, portare una società sportiva dalle stalle alle stelle!

## Bibliografia

- Caiazza, R., (A.A. 2019/2020). *Il marketing dello sport e le strategie di comunicazione delle imprese sportive*. Tesi di Laurea in Economia e Management, Luiss Guido Carli, relatore Maria Isabella Leone;
- Casacci, S., (2014). *Strategia di comunicazione emergente in una società sportiva*. Edizioni Accademiche Italiane;
- Cuzzucoli D., (2017). *Strategie di marketing di un'associazione sportiva dilettantistica*. Edizioni Accademiche Italiane;
- Daft, R.L., (2021). *Organizzazione aziendale*. Maggioli Editore, Milano;
- De Cesare, M., (A.A. 2017/2018). *Il marketing sportivo nell'era digitale: il caso FC Internazionale*. Tesi di Laurea in Economia, Università di Padova, relatore Marco Paiola;
- De Simone, E., (2018). *Storia economica*. Franco Angeli, Milano;
- Di Taranto, G., (2013). *La globalizzazione diacronica*. G. Giappichelli Editore, Torino;
- De Simone, E., (2018). *Storia economica*. Franco Angeli, Milano;
- Ferrari, S., (2018). *Event Marketing*. Wolters Kluwer, Milano;
- Foglio, A., (2018). *Il marketing sportivo. Comunicare, gestire e promuovere le società e i prodotti sportivi*. Hoepli, Milano;
- Kotler, P., Armstrong, G., Ancarani, F. & Costabile, M. (2019). *Principi di marketing*. Pearson, Milano;
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I.(2017). *Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale*. Hoepli, Milano;

- Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2020). *Marketing Management*. Pearson, Milano;
- Lambin, J.J., (2012). *Market-driven management, marketing strategico e operativo*. McGraw-Hill, Milano;
- Marano, V., (A.A. 2018/2019). *Il rebranding di Juventus F.C. e le nuove strategie di storytelling*. Tesi di Laurea in Newsmaking & Brand Storytelling, Luiss Guido Carli, relatore Francesco Giorgino;
- Mariani, F. (2021). *Social Media Marketing*. Independently published, Torino;
- Miscione, G.M., (A.A. 2017/2018). *Il marketing sportivo*. Tesi di Laurea in Marketing, Luiss Guido Carli, relatore Michele Costabile;
- Ortenzi, A., (2017). *Digital marketing per lo sport*. Hoepli, Milano;
- Pellicelli, G., (2019). *Il marketing*. Wolters Kluwer, Milano;
- Queirolo, F., (A.A. 2018/2019). *Caso Juventus F.C.: dalla crisi del 2006 al processo di internazionalizzazione del brand*. Tesi di Laurea Magistrale in Economia Internazionale, relatore Fiorenza Belussi;
- Serrone, F., (A.A. 2014/2015) *L'evoluzione storica del marketing attraverso il brand e il copyright*. Tesi di Laurea in Storia dell'Economia e dell'Impresa, Luiss Guido Carli, relatore Vittoria Ferrandino;
- Zaccaria, E., (A.A. 2019/2020) *Il ruolo della digitalizzazione e dei social media nelle decisioni di acquisto del consumatore*. Tesi di Laurea magistrale in Ingegneria Gestionale, Politecnico di Torino, relatore Silvano Guelfi;

## Sitografia

- Marinisi, M., (2017), *cos'è il digital marketing e perché è fondamentale per il tuo business*, <https://www.marcellomarinisi.it/cose-il-digital-marketing-2/> , visionato il 29/06/2022;
- Mediaticacomunicazione, (2021), *Le origini del marketing: quando, come e dove nasce*, <https://www.mediaticacomunicazione.it/magazine/web-marketing/le-origini-del-marketing-quando-come-e-dove-nasce/#:~:text=1910%3A%20la%20nascita%20del%20marketing,le%20prime%20istituzioni%20di%20settore> , visionato il 26/06/2022;
- MiloWebApp, (n.d.), *sei strumenti di digital marketing da conoscere*, <https://www.milowebapp.it/6-strumenti-di-digital-marketing-da-conoscere/>, visionato il 29/06/2022;
- Okpedia, (2011), *Origine del Marketing*, <https://www.okpedia.it/origine-del-marketing> , visionato il 26/06/2022;
- <https://www.corrieredellosport.it/news/calcio/euro-2020/portogallo/2021/06/15-82674870/coca-cola-crollata-in-borsa-per-il-gesto-di-ronaldo-ecco-quanto-ha-perso> , visionato il 29/06/2022;
- Calcio e Finanza, (2022), *Gli sport più praticati in Italia: non solo calcio, nuoto e ciclismo al top*, <https://www.calcioefinanza.it/2022/03/30/sport-piu-praticati-in-italia-banca-ifis-coni/>, visionato il 26/06/2022;
- Sport Mediaset, (2021), *Champions, il Milan taglia I prezzi dopo le polemiche*, [www.sportmediaset.mediaset.it](http://www.sportmediaset.mediaset.it), visionato il 29/06/2022;

- Sport Business Management, (2016), *La Juventus firma un contratto di licensing con il colosso del Marketing IMG*, <https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/06/juventus-e-img--firmano-un-contratto-di-licensing.html>, visionato il 17/07/2022;
- Bluerating, (2016), *Juventus, stretto accordo di licensing con IMG*, <https://www.bluerating.com/lifestyle-family/724879/juventus-stretto-accordo-di-licensing-con-img>, visionato il 17/07/2022;
- Wikipedia, (n.d.), *Juventus Football Club*, par. *Colori e simboli*, [https://it.wikipedia.org/wiki/Juventus\\_Football\\_Club#Storia](https://it.wikipedia.org/wiki/Juventus_Football_Club#Storia), visionato il 16/07/2022;
- Wikipédia (n.d.), *J-Village*, <https://it.wikipedia.org//J-Village>, visionato il 18/07/2022 ;
- JMedical, (n.d.), *Chi siamo*, <https://jmedical.eu/chi-siamo/>, visionato il 18/07/2022 ;
- Juventus.com, (2017), *Benvenuto al nuovo logo della Juventus, benvenuti nel futuro*, <https://www.juventus.com/it/news/articoli/benvenuto-al-nuovo-logo-della-juventus-benvenuti-nel-futuro>, visionato il 20/07/2022 ;
- Tuttosport, (2021), *Classifica ricavi 2020-21: Juve salda in top 10. City primo*, <https://www.tuttosport.com/news/calcio/serie-a/juventus/2022/03/21-91131416/classifica-ricavi-2020-21-juve-salda-in-top-10-city-primo>, visionato il 22/07/2022;
- SoldiOnline, (2004), *Juventus Fc chiude in rosso il bilancio 2003/2004*, <https://www.soldionline.it/notizie/azioni-italia/juventus-fc-chiude-in-rosso-il-bilancio-2003-2004>, visionato il 11/08/2022;
- SoldiOnline, (2005), *Juventus, il bilancio è ancora in perdita*, <https://www.soldionline/notizie/azioni-italia/juventus-il-bilancio-e-ancora-in-perdita>, visionato il 11/08/2022;

- Gazzetta dello Sport, (2006), *Bilancio Juve: profondo rosso*, [https://www.gazzetta.it/Calcio/Squadre/Juventus/Primo Piano/2006/08 Agosto/11/BILANCIOROSSO.shtml?gazzettaGold](https://www.gazzetta.it/Calcio/Squadre/Juventus/Primo_Piano/2006/08_Agosto/11/BILANCIOROSSO.shtml?gazzettaGold) , visionato il 11/08/2022;
- ilsussidiario.net, (2009), *Juventus, bilancio 2008-2009 in utile di 6,6 milioni*, <https://www.ilsussidiario.net/news/calcio-e-altri-sport/2009/9/24/calcio-juventus-bilancio-2008-2009-in-utile-di-6-6-milioni/38920/>, visionato il 12/08/2022
- Juventus.com, (2022), *Relazione finanziaria semestrale consolidata al 31 dicembre 2021*, pag. 4, <https://www.juventus.com/it/club/investitori/bilanci-prospetti/bilanci-relazioni#season-2021-22>, visionato il 12/08/2022;