



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

**Strategie di Ticketing nella Serie A: Un'Analisi delle
Dinamiche di Prezzo nella Stagione 2022/2023**

Relatore

Ch. Prof. Luca Di Corato

Laureanda/Laureando

Nicolò Apolito

Matricola 873164

Anno Accademico

2022 / 2023

INDICE

CAPITOLO I FONDAMENTI DEL TICKETING NEGLI EVENTI SPORTIVI	7
1.1 Introduzione e Definizione del problema	7
1.2 Revisione della letteratura	11
1.2.1 <i>Introduzione</i>	11
1.2.2 <i>La natura del ticketing e l'evoluzione della strategia</i>	12
1.2.3 <i>La letteratura delle strategie di ticketing</i>	13
CAPITOLO II IL MERCATO DEL TICKETING SPORTIVO	17
2.1 Le strategie di ticketing	17
2.1.1 <i>Introduzione</i>	17
2.1.2 <i>Il sistema di "Gestione delle entrate" o "Revenue Management"</i>	18
2.1.3 <i>Strategie di Prezzo: Variable Ticket Pricing e Dynamic Ticket Pricing</i>	21
2.1.3.1 <i>Variable Ticket Pricing (VTP)</i>	22
2.1.3.2 <i>Dynamic Ticket Pricing (DTP)</i>	24
2.1.3.3 <i>Considerazioni manageriali del DTP nello sport - Analisi dati e definizione prezzi</i>	26
2.1.4 <i>Strategie di Bundling</i>	27
2.1.5 <i>Abbonamenti</i>	29
2.1.5.1 <i>Le Strategie di Abbonamento</i>	29
2.2 Il Consumatore Edonico	31
2.2.1 <i>Introduzione</i>	31
2.2.2 <i>Definizione di consumatore edonico</i>	31
2.2.3 <i>Le Manifestazioni del Tifoso Edonico negli Stadi di Calcio</i>	32
2.2.4 <i>Marketing sportivo e decisioni dei consumatori</i>	33
2.2.5 <i>Fattori chiave nella determinazione delle preferenze dei tifosi</i>	34
2.3 Il mercato secondario	38
2.3.1 <i>Evoluzione del Ticketing Calcistico: il Mercato Secondario</i>	38
2.3.2 <i>Perché esiste il mercato secondario?</i>	44
2.3.3 <i>Il ruolo del mercato secondario</i>	45
2.3.4 <i>Ricerca di soluzioni</i>	46
2.3.4.1 <i>La risposta dei club di serie A</i>	48
2.3.4.2 <i>La risposta dei consumatori</i>	49
CAPITOLO III LE STRATEGIE DI PREZZO NEL TICKETING DELLA SERIE A 2022/2023	51
3.1 Metodologia di ricerca	51
3.2 Analisi delle Strategie di Prezzo per Club nella Serie A 2022/2023	53
3.2.1 <i>Atalanta Bergamasca Calcio</i>	53
3.2.1.1 <i>Discriminazione basata su avversario e tempo</i>	53
3.2.1.2 <i>Segmentazione demografica</i>	54

3.2.1.3 Fidelizzazione e Dinamicità nel pricing	54
3.2.1.4 Analisi Statistica dei Prezzi	54
3.2.1.5 Conclusioni	55
3.2.2 Empoli FC	56
3.2.2.1 Discriminazione basata su avversario e tempo	57
3.2.2.2 Segmentazione demografica.....	57
3.2.2.3 Fidelizzazione e Dinamicità nel pricing	57
3.2.2.4 Analisi statistica dei prezzi.....	58
3.2.2.5 Conclusioni	58
3.2.3 ACF Fiorentina	59
3.2.3.1 Discriminazione basata su avversario e tempo	60
3.2.3.2 Segmentazione demografica.....	60
3.2.3.3 Fidelizzazione e Dinamicità nel pricing	60
3.2.3.4 Analisi statistica dei prezzi.....	60
3.2.3.5 Conclusioni	61
3.2.4 Juventus FC	62
3.2.4.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo	63
3.2.4.2 Segmentazione Demografica	63
3.2.4.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing	63
3.2.4.4 Analisi statistica dei prezzi.....	64
3.2.4.5 Conclusioni	64
3.2.5 SS Lazio	65
3.2.5.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo	66
3.2.5.2 Segmentazione Demografica	66
3.2.5.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing	66
3.2.5.4 Analisi statistica dei prezzi.....	66
3.2.5.5 Conclusioni	67
3.2.6 US Lecce.....	68
3.2.6.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo	68
3.2.6.2 Segmentazione Demografica	69
3.2.6.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing	69
3.2.6.4 Analisi statistica dei prezzi.....	69
3.2.6.5 Conclusioni	70
3.2.7 AC Milan	71
3.2.7.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo	72
3.2.7.2 Segmentazione Demografica	73
3.2.7.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing	73
3.2.7.4 Analisi statistica dei prezzi.....	73
3.2.7.5 Conclusioni	74

3.2.8 AC Monza.....	75
3.2.8.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo	75
3.2.8.2 Segmentazione Demografica	76
3.2.8.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing.....	76
3.2.8.4 Analisi statistica dei prezzi.....	76
3.2.8.5 Conclusioni	77
3.2.9 SSC Napoli	78
3.2.9.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo	78
3.2.9.2 Segmentazione Demografica	79
3.2.9.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing.....	79
3.2.9.4 Analisi statistica dei prezzi.....	79
3.2.9.5 Conclusioni	80
3.2.10 AS Roma	81
3.2.10.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo.....	82
3.2.10.2 Segmentazione Demografica	83
3.2.10.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing	83
3.2.10.4 Analisi statistica dei prezzi.....	83
3.2.10.5 Conclusioni.....	84
3.2.11 US Salernitana	84
3.2.11.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo.....	85
3.2.11.2 Segmentazione Demografica	85
3.2.11.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing	85
3.2.11.4 Analisi statistica dei prezzi.....	86
3.2.11.5 Conclusioni.....	86
3.2.12 UC Sampdoria	87
3.2.12.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo.....	87
3.2.12.2 Segmentazione Demografica	88
3.2.12.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing	88
3.2.12.4 Analisi statistica dei prezzi.....	88
3.2.12.5 Conclusioni.....	89
3.2.13 US Sassuolo Calcio.....	90
3.2.13.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo.....	90
3.2.13.2 Segmentazione Demografica	91
3.2.13.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing	91
3.2.13.4 Analisi statistica dei prezzi.....	91
3.2.13.5 Conclusioni.....	92
3.2.14 Spezia Calcio	93
3.2.14.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo.....	93
3.2.14.2 Segmentazione Demografica	94

3.2.14.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing	94
3.2.14.4 Analisi statistica dei prezzi.....	94
3.2.14.5 Conclusioni.....	95
3.2.15 <i>Torino FC</i>	96
3.2.15.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo.....	96
3.2.15.2 Segmentazione Demografica	97
3.2.15.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing	97
3.2.15.4 Analisi statistica dei prezzi.....	97
3.2.15.5 Conclusioni.....	98
3.2.16 <i>Udinese Calcio</i>	99
3.2.16.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo.....	99
3.2.16.2 Segmentazione Demografica	100
3.2.16.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing	100
3.2.16.4 Analisi statistica dei prezzi.....	100
3.2.16.5 Conclusioni.....	101
3.2.17 <i>Hellas Verona FC</i>	102
3.2.17.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo.....	102
3.2.17.2 Segmentazione Demografica	103
3.2.17.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing	103
3.2.17.4 Analisi statistica dei prezzi.....	103
3.2.17.5 Conclusioni.....	104
3.3 Clusterizzazione dei club di Serie A attraverso il Metodo K-Means.....	105
3.3.1 <i>Gruppo A</i>	106
3.3.2 <i>Gruppo B</i>	107
3.3.3 <i>Gruppo C</i>	108
3.3.4 <i>Gruppo D</i>	110
3.3.5 <i>Conclusioni generali sulla Serie A</i>	111
CAPITOLO IV Futuro del Ticketing nella Serie A: Tecnologia e Marketing	113
4.1 Panoramica attuale e obiettivi	113
4.2 Strategie di vendita	115
4.2.1 <i>Dynamic Ticket Pricing</i>	115
4.2.2 <i>Bundling e abbonamenti flessibili</i>	116
4.2.3 <i>Upgrade dei posti in tempo reale</i>	117
4.2.4 <i>Promozioni e sconti</i>	117
4.3 Strategie di Marketing	118
4.3.1 <i>Collaborazioni con sponsor e marketing esperienziale</i>	118
4.3.2 <i>Personalizzazione dell'offerta e fidelizzazione</i>	119
4.4 Le nuove tecnologie e l'impatto nel ticketing del calcio	121

<i>4.4.1 L'intelligenza artificiale (IA)</i>	121
<i>4.4.2 Blockchain e digitalizzazione dei biglietti</i>	122
4.4.2.1 L'Impiego della Blockchain nella Finale di Supercoppa Europea 2018	124
<i>4.4.3 Realtà aumentata (RA) e Metaverso</i>	125
Conclusioni	129
Bibliografia	131
Sitografia	135

CAPITOLO I

FONDAMENTI DEL TICKETING NEGLI EVENTI SPORTIVI

1.1 Introduzione e Definizione del problema

I tifosi e la loro passione sono fondamentali nello sport, divenendo pilastri cruciali per i club, poiché contribuiscono ad aumentare il valore, il prestigio e la fama della squadra, influenzando positivamente i risultati delle partite con il loro entusiasmo. Vengono spesso chiamati il "dodicesimo uomo in campo", motivando i giocatori e generando un'atmosfera unica. In trasferta, l'assenza dei propri tifosi può mettere in difficoltà i giocatori, specialmente contro squadre con curve calorose come il muro giallo di Dortmund o lo stadio di Anfield a Liverpool. La presenza di tifosi allo stadio contribuisce a numerosi benefici, tra cui, l'incremento dei ricavi attraverso le vendite di biglietti e il miglioramento dell'atmosfera, che favorisce il successo della squadra di casa. Inoltre, in conformità con i regolamenti delle federazioni, un alto piazzamento in classifica comporta entrate aggiuntive derivanti dai diritti televisivi, che possono essere sfruttati per investimenti in strutture sportive, giocatori, rinnovamento dello stadio, marketing e settore giovanile, portando di conseguenza a un miglioramento delle prestazioni della squadra e a un aumento del valore complessivo del club. In questo modo, diventa molto più semplice attirare l'attenzione di giovani tifosi, fondamentali per la creazione di una solida base di supporto futura. Quanto appena descritto può essere visto come un circolo virtuoso, nel quale il club si impegna a coinvolgere il maggior numero di tifosi possibile durante le partite, al fine di supportare maggiormente i giocatori e alimentare la propria speranza di ottenere più vittorie. Questo impegno si traduce in un miglioramento dei risultati nei tornei e in un aumento della fama complessiva del marchio. Negli ultimi anni, i club hanno sempre più riconosciuto l'importanza di gestire gli stadi in modo intelligente, offrendo ai tifosi un'esperienza degna del prezzo del biglietto. Gli stadi, infatti, rappresentano il luogo in cui i tifosi si sentono a casa, in compagnia dei loro idoli, immersi in luci, musica, spettacoli, cibo, bevande e molti altri servizi. Risulta quindi evidente che le squadre hanno bisogno dei tifosi negli stadi, ma per attirarli è essenziale condurre un approfondito studio dei dati al fine di attuare una strategia di ticketing ben ponderata, che rifletta il valore dell'esperienza offerta. L'obiettivo deve essere sicuramente riuscire a conquistare i tifosi, incoraggiandoli a tornare e a portare con loro anche familiari e amici, in modo da riempire gli stadi, creare un'atmosfera unica, sostenere i giocatori in campo, aumentare i ricavi e ottenere risultati sportivi sia nel breve che nel lungo termine. Ma per riuscire a fare questo è necessaria una gestione intelligente del ticketing. Per comprenderne appieno la portata, soprattutto nel contesto sportivo e calcistico italiano, vengono ora

presentati una serie di elementi che possono determinare una strategia vincente, se assemblati nel modo corretto:

1. **Prezzo dei Biglietti:** I club devono conciliare la volontà di massimizzare i ricavi con l'importante obiettivo di mantenere il calcio accessibile ai tifosi. Tariffe eccessive potrebbero escludere i sostenitori a reddito basso, mentre prezzi troppo bassi potrebbero ridurre significativamente i ricavi. Trovare l'equilibrio giusto è essenziale per preservare l'inclusività del calcio e garantire che l'esperienza stessa non diventi fuori portata per una parte significativa dei tifosi.
2. **Domanda Fluttuante:** La domanda di biglietti è influenzata da vari fattori, come l'importanza dell'avversario, la posizione in classifica, le condizioni meteorologiche, i risultati della stagione precedente e le rivalità. Gestire queste fluttuazioni è una sfida costante che richiede soluzioni creative e innovative nelle modalità di vendita.
3. **Distribuzione Equa:** Assicurare che un accesso equo ai biglietti per i tifosi è cruciale per evitare l'insoddisfazione e la scalata dei prezzi da parte dei rivenditori non ufficiali.
4. **Contraffazione e Sicurezza:** La contraffazione dei biglietti è un problema persistente che può danneggiare l'integrità delle competizioni e la sicurezza degli eventi. I sistemi di biglietteria devono essere robusti per prevenire la falsificazione.
5. **Tecnologia e Innovazione:** L'adozione di tecnologie avanzate, come i biglietti digitali o la biometria, può migliorare l'efficienza e la sicurezza, ma richiede investimenti significativi e la preparazione dei tifosi all'utilizzo di nuove soluzioni.
6. **Esperienza del Tifoso:** Un'esperienza positiva allo stadio è essenziale per attirare e trattenere i tifosi. Ciò comprende non solo l'acquisto dei biglietti, ma anche servizi come il parcheggio, l'ospitalità, i servizi di ristorazione e le attività di intrattenimento.
7. **Abbandono dello Stadio:** Molti tifosi ritengono più confortevole e conveniente seguire le partite da casa. I club devono quindi rendere lo stadio attraente, creando un'atmosfera unica e offrendo vantaggi rispetto alla visione da casa.
8. **Sostenibilità:** La sostenibilità ambientale sta diventando sempre più importante, e i club devono considerare l'impatto ambientale delle loro operazioni quali, ad esempio la logistica per il trasporto dei tifosi e la stampa di biglietti su carta.
9. **Leggi e Regolamenti:** Le leggi e i regolamenti relativi alla vendita dei biglietti possono variare da paese a paese e spesso cambiano nel tempo. I club devono rispettare le normative e far fronte ad eventuali controversie legali.

Si nota come la questione del ticketing nel calcio sia complessa. I club devono rispondere al triplice obiettivo di massimizzare i ricavi, riempire gli stadi e garantire che i tifosi escano soddisfatti e desiderosi di tornare. In aggiunta, i club devono superare sfide come la tentazione di godersi il comfort delle partite da casa, affrontare mercati secondari, contrastare la contraffazione dei biglietti e conformarsi a leggi e regolamenti. Questi sono punti chiave che incidono sul modo in cui i club vendono biglietti e abbonamenti per assicurare che tutti possano accedere alle partite. Per riuscire a raggiungere questi macro-obiettivi, i dirigenti si trovano di fronte a sfide quotidiane che caratterizzano la formulazione della strategia di ticketing:

1. **Bilanciare i Ricavi e l'Accessibilità:** I club dipendono dai ricavi, utili a sostenerne economicamente le operazioni ed a investire in giocatori e infrastrutture. Tuttavia, prezzi elevati rischiano di escludere i tifosi a basso reddito, riducendo così la base dei sostenitori che si riflette poi in un'atmosfera meno attrattiva e coinvolgente allo stadio. Quindi, i club devono calibrare attentamente i prezzi per massimizzare i ricavi senza allontanare i tifosi a causa dei costi proibitivi.
2. **Segmentazione della Domanda:** La segmentazione della domanda implica la suddivisione dei tifosi in gruppi con diverse sensibilità ai prezzi. Ad esempio, i biglietti premium costano di più, mentre quelli per tifosi giovani o a basso reddito sono più accessibili. Questo approccio cerca di soddisfare le varie esigenze dei tifosi, ma richiede una profonda comprensione dei loro comportamenti d'acquisto.
3. **Variazioni in Base all'Avversario e all'Importanza delle Partite:** La determinazione dei prezzi dei biglietti varia in base all'importanza dell'avversario e della partita. Le squadre di alto livello solitamente applicano tariffe più elevate per gli scontri con squadre rivali o di punta, mentre offrono prezzi più accessibili per le partite meno competitive. Tale strategia considera l'entusiasmo dei tifosi per i grandi scontri, cercando di massimizzare i ricavi quando la domanda è più elevata.
4. **Offerte Speciali e Pacchetti:** spesso vengono presentate offerte speciali e pacchetti che includono biglietti per più partite, servizi aggiuntivi come l'ospitalità o il parcheggio. Queste proposte rappresentano un'opportunità per i tifosi per risparmiare e arricchire la loro esperienza complessiva. Tuttavia, la progettazione di offerte efficaci richiede una comprensione accurata delle preferenze dei tifosi.
5. **Abbonamenti e Membership:** Molte squadre offrono abbonamenti stagionali o membership Card che permettono ai tifosi di acquistare biglietti per un insieme di

partite a un prezzo scontato rispetto all'acquisto singolo. Queste opzioni offrono ai tifosi una maggiore convenienza e possono garantire una base di ricavi stabile ai club.

6. **Influenza dei Rivali e del Mercato Secondario:** Il mondo dei biglietti è influenzato dai prezzi sui siti di rivendita, chiamati mercati secondari. Su questi mercati, i prezzi sono in genere molto più alti. I club devono pensare a come questi prezzi influenzano ciò che i tifosi pensano sia giusto e cercare di evitare che i costi diventino troppo alti.
7. **Monitoraggio dei Risultati e Ottimizzazione:** La gestione dei prezzi dei biglietti è un processo dinamico che richiede un monitoraggio costante dei risultati. I club utilizzano dati e analisi per valutare l'efficacia delle strategie di pricing e apportare correzioni, come eventuali aggiustamenti stagionali, quando necessario.
8. **Comunicazione Efficace:** La comunicazione dei prezzi dei biglietti è cruciale. I club devono comunicare in modo trasparente i motivi alla base dei prezzi e i benefici per i tifosi. La trasparenza contribuisce a creare fiducia e ad evitare critiche dei tifosi.
9. **Valutazione dell'Esperienza del Tifoso:** Oltre al prezzo dei biglietti, i club devono considerare l'esperienza generale del tifoso allo stadio. Questo include la qualità delle strutture, la ristorazione, il parcheggio ed altri servizi aggiuntivi. Infatti, solo un'esperienza positiva può giustificare prezzi più alti.

In breve, gestire i prezzi dei biglietti negli stadi è una sfida complessa che richiede una pianificazione strategica attenta e la considerazione di vari fattori. Trovare l'equilibrio tra ricavi e accessibilità dei tifosi è fondamentale, e coinvolge aspetti quali la segmentazione della domanda, le variazioni legate all'avversario e all'importanza delle partite, offerte speciali e pacchetti, oltre a un costante monitoraggio. Il tutto deve essere supportato da una comunicazione efficace. L'obiettivo di questo studio è quindi analizzare le strategie di prezzo che possono essere adottate negli stadi dei club di Serie A durante il giorno della partita. In particolare, verrà sviluppato uno studio approfondito delle strategie formulate nella Serie A di calcio nella stagione 2022/2023, che consideri il comportamento dei club di fronte alle variabili che influenzano i prezzi. Questa analisi ci aiuterà a comprendere la natura e l'entità della discriminazione di prezzo che è stata applicata in ciascuno stadio, in modo da riuscire a definire l'approccio al ticketing da parte dei club di calcio in Italia. Il processo comporterà la raccolta di tutti i prezzi delle partite del campionato, seguita dall'analisi dei dati raccolti. Per concludere, verranno presentate possibili strategie, opportunità e sfide future che possano apportare a un miglioramento della gestione del ticketing.

1.2 Revisione della letteratura

1.2.1 Introduzione

Le strategie di prezzo negli ambiti sportivi, come stadi ed eventi, possono influenzare significativamente le entrate delle organizzazioni sportive e la soddisfazione dei fan. Non sorprende, quindi, che siano oggetto di attenta analisi sia in campo accademico che professionale.

Fin dai primi anni del 1880, con l'avvento del calcio organizzato, la English Football League ha istituito l'obbligo per i suoi club di fissare un prezzo minimo per i biglietti al fine di evitare una concorrenza sfrenata tra le squadre. Il prezzo standard del biglietto era di uno scellino, ma variava in base all'importanza della partita. Tuttavia, l'aumento dei prezzi per le partite di coppa ha suscitato proteste tra i fan della classe operaia. Nel 1946, i prezzi minimi sono saliti a uno scellino e 3 pence, e quattro anni dopo a uno scellino e 9 pence. In un periodo di forte espansione economica e aumento dei salari, i club sono riusciti a stabilire nuovi record di presenze, con 41,2 milioni di spettatori nella stagione 1948/49, registrando un aumento del 52% rispetto all'ultima stagione precedente alla guerra. Durante il Novecento, le squadre di calcio hanno adottato prevalentemente un sistema di prezzo uniforme, fissando lo stesso costo per tutti i posti dello stadio. L'alternativa era optare per una strategia basata sulla posizione dei posti, dove il prezzo del biglietto è determinato dalla distanza dal campo o dalla visuale dello spettatore sulla partita (Drayer, 2012; Kemper e Breuer, 2016). Il primo utilizzo di una strategia di prezzo variabile nello sport, si può ricondurre al 1999, quando i Colorado Rockies hanno introdotto un sistema che identifica diversi livelli di prezzo in base a variabili come la popolarità della squadra avversaria o il giorno della settimana in cui si svolge la partita. Di conseguenza, si sono verificati i primi casi di discriminazione dei prezzi anche nel calcio quando i club inglesi hanno introdotto la nozione di "prezzo premium" per i biglietti delle partite giornaliere, differenziandoli in base ad avversari specifici. Inoltre, è stata implementata la strategia di "bundling," offrendo combinazioni di due o più biglietti delle partite giornaliere in un pacchetto da acquistare insieme in un'unica transazione (Clowes e Clements, 2003). Tuttavia, la principale causa di dissenso tra i tifosi del calcio inglese non è tanto dovuta all'introduzione di una discriminazione più complessa dei prezzi, quanto piuttosto all'eccessivo costo dei biglietti per numerose squadre della Premier League inglese. Secondo Simmons (1996), durante gli anni '90 si sono verificati considerevoli aumenti dei prezzi dei biglietti. Questi aumenti sono stati in gran parte influenzati dal tragico incidente avvenuto all'Hillsborough Stadium di Sheffield nel 1989, noto come Taylor Report, il quale ha causato la morte di 96 persone. Tale evento ha portato

all'implementazione di direttive volte a migliorare la sicurezza negli stadi, ma ha anche contribuito ad un aumento dei costi dei biglietti.

1.2.2 La natura del ticketing e l'evoluzione della strategia

Rowley (1997) spiega che la percezione di un utente di un **prezzo accettabile** del biglietto è influenzata dal prezzo precedente e storico dello stesso prodotto.

Dal punto di vista delle società sportive, Lovelock e Wirtz (2004) hanno affermato che l'obiettivo di prezzo di un club può rientrare in una delle tre categorie: revenue, operations o orientamento al patrocinio. Mentre l'**orientamento alle entrate** (revenue) mira a migliorare le entrate nel perseguimento della generazione di profitti, l'**orientamento operativo** (operations) cerca di bilanciare l'offerta e la domanda per garantire il massimo utilizzo della capacità disponibile in un dato momento, andando quindi incontro al concetto di prezzo accettabile definito da Rowley. D'altra parte, l'**orientamento al patrocinio**, mira a massimizzare l'appeal del club tra i suoi tifosi, utilizzando strategie di vendita e di marketing per attirare un elevato numero di persone. Inoltre, secondo Drayer (2012), in passato i club si sono concentrati sulla massimizzazione delle presenze, senza prestare sufficiente attenzione all'ottimizzazione delle entrate. Questo approccio ha spinto le squadre di calcio a offrire biglietti a prezzi inferiori, con l'obiettivo di attirare il maggior numero possibile di tifosi allo stadio il giorno della partita. L'idea era di generare guadagni attraverso le entrate accessorie, come cibo, bevande, parcheggio e merchandising, al fine di migliorare complessivamente l'esperienza dei tifosi.

Successivamente, alcuni studiosi hanno voluto valutare l'efficacia dell'introduzione di **prezzi variabili** a seconda delle caratteristiche del biglietto. Ascher, McEvoy, Nagel e Brown, nel 2007, hanno studiato l'effetto di queste strategie sulle entrate della MLB: riuscirono a stimare che ogni squadra avrebbe potuto produrre circa il 2,8% di entrate aggiuntive se fossero stati applicati i prezzi variabili. Due anni dopo, i San Francisco Giants, introducono nello sport una nuova forma di definizione dei prezzi dei biglietti, già utilizzata nel settore aereo e alberghiero, sperimentando l'attuazione di **prezzi dinamici**: il primo anno è stata applicata questa formulazione dei prezzi solo per il 5% dei posti allo stadio, osservando un aumento di 450.000 dollari, mentre il secondo anno la strategia è stata applicata a tutti i posti disponibili, registrando un aumento del 7%. Successivamente questa strategia si è diffusa molto rapidamente in quasi tutte le società sportive di MLB, MLS, NBA e NFL presenti negli Stati Uniti. In Europa invece, probabilmente la struttura della domanda, ha costretto i club a introdurre uno

schema di prezzi variabili e dinamici in tempi molto più recenti. Ancora oggi, molti club non sono in grado di attribuire prezzi dinamici a tutti i posti dello stadio, a causa del tipo di domanda a cui devono rispondere, mantenendo quindi un orientamento operativo che li costringe ad applicare un prezzo accettabile al pubblico che rimane uguale nel tempo.

1.2.3 La letteratura delle strategie di ticketing

Nel settore dell'ospitalità, l'implementazione della gestione delle entrate ha tradizionalmente puntato alla massimizzazione dei ricavi derivanti dalle prenotazioni delle camere, spesso trascurando i flussi di reddito aggiuntivi provenienti da ristoranti, negozi di souvenir e altri servizi (Kimes, 1989). Questo ha rappresentato una sfida per i gestori delle entrate degli hotel. Attualmente, c'è una tendenza a considerare la gestione delle entrate come uno strumento per migliorare la redditività complessiva della struttura, includendo non solo le camere, ma anche altri settori generatrici di entrate (Kimes, 2010).

Diversamente, nel mondo dello sport, l'attenzione è stata tradizionalmente concentrata sulla massimizzazione della presenza di pubblico, spesso a scapito di un aumento dei ricavi derivanti dalla vendita dei biglietti. Courty (2003) sostiene che le organizzazioni sportive potrebbero essere spinte a sottostimare i prezzi dei biglietti al fine di garantire un'affluenza massiccia. Questa strategia ha il vantaggio di generare ulteriori entrate attraverso parcheggi, punti di ristoro e vendita di merchandise, oltre a migliorare l'esperienza complessiva dei tifosi. Un incentivo ulteriore per le organizzazioni sportive, a sottostimare i prezzi dei biglietti è la necessità di evitare il blackout televisivo nei mercati locali.

Tuttavia, un approccio più aggressivo, come adottato dal Dynamic Ticket Pricing (DTP), cerca di massimizzare sia le entrate, che la partecipazione contemporaneamente. Teoricamente, per gli sport con eventi con domanda elevata, i prezzi possono essere più elevati, senza compromettere la presenza, mentre per gli sport con eventi con una domanda più bassa, i prezzi possono essere inferiori al fine di attrarre un pubblico più ampio, favorendo flussi di entrate aggiuntive e migliorando l'esperienza dei tifosi. Tuttavia, ogni aumento di prezzo comporta il rischio di una diminuzione delle presenze. Pertanto, nonostante l'approccio più aggressivo con un'enfasi maggiore sulla generazione di entrate, le organizzazioni sportive restano incentivate a mantenere i prezzi dei biglietti relativamente bassi per massimizzare la partecipazione, anche se ciò implica una regolare variazione dei prezzi. Risulta quindi importante adottare delle strategie di prezzo, che sfruttano i concetti di marketing, in grado di raggiungere entrambi gli obiettivi di massimizzazione delle presenze e dei profitti. Un altro aspetto chiave nelle strategie

di pricing è la segmentazione della domanda: come evidenziato da McCarthy e Adams (2001), le organizzazioni sportive devono suddividere i tifosi in gruppi con diverse sensibilità ai prezzi per massimizzare i ricavi, definendo prezzi adatti a ogni tipo di acquirente in base al posto nello stadio e al tipo di partita. Il concetto di variazione dei prezzi in base all'importanza delle partite è stato studiato da Simmons e Durden (1998), evidenziando come queste strategie siano fondamentali per sfruttare la domanda fluttuante dei tifosi. Smith e Groetzing (2007) hanno poi introdotto il concetto di sistema di offerta di pacchetti, che comprende l'inclusione di biglietti per più partite o servizi aggiuntivi, come l'ospitalità. Questa strategia si è rivelata efficace nel potenziare i ricavi e nell'arricchire l'esperienza dei tifosi: la creazione di offerte speciali richiede una comprensione approfondita delle preferenze dei tifosi e delle dinamiche di mercato che permettono di cogliere le opportunità.

Infine, la presenza di abbonamenti stagionali e programmi di membership rappresentano un altro elemento importante nelle strategie di pricing. Secondo Cornwell e Maignan (1998), questi programmi offrono ai tifosi fedeli l'opportunità di acquistare biglietti per un insieme di partite a un prezzo scontato rispetto all'acquisto singolo. Per quanto riguarda gli abbonamenti, è necessario approfondire la loro importanza e la logica che ci sta dietro: la base di abbonamenti di una squadra è spesso considerata una delle sue risorse più preziose, per il fatto che offrono ai tifosi fedeli l'opportunità di acquistare biglietti per un insieme di partite a un prezzo scontato rispetto all'acquisto singolo. Questo permette di favorire il nucleo di supporto più fedele, garantendo allo stesso tempo entrate prima dell'inizio della stagione. Questa fonte di reddito garantito rappresenta un notevole vantaggio, soprattutto quando il prodotto sportivo è intrinsecamente incerto. Anche tra coloro che acquistano biglietti per singole partite, le squadre preferirebbero, idealmente, avere la maggior parte dei biglietti venduti in anticipo per gestire in modo più efficace ciascun evento. La distinzione di Courty (2003) tra due tipologie di tifosi, fornisce un'interessante prospettiva sulla diversità di comportamento degli acquirenti di biglietti:

- Tifosi irriducibili: questa categoria include individui che sono particolarmente sensibili ai costi e preferiscono pianificare in anticipo.
- Professionisti interessati: questa categoria include coloro che mostrano meno sensibilità ai prezzi e sono disposti a pagare di più per godere della flessibilità decisionale dell'ultimo minuto.

Il fattore tempo emerge come un elemento cruciale nella determinazione dei prezzi dei biglietti, come evidenziato da Shapiro (2009). La dinamica sul mercato secondario mostra che i prezzi tendono a diminuire all'avvicinarsi dell'evento. Questo suggerisce che, se i tifosi fossero in grado di coordinarsi, potrebbero aspettare prima di acquistare i biglietti, beneficiando di prezzi più bassi nel tempo. Sebbene l'idea di un "flash mob" per l'acquisto di biglietti possa non essere realistica, l'aspetto temporale nella determinazione dei prezzi resta comunque rilevante. Tuttavia, l'applicazione del Dynamic Ticket Pricing (DTP) potrebbe pienamente non tenere conto del fattore tempo come variabile, comportando così la potenziale perdita nel lungo termine, della base di tifosi fedeli, specialmente gli abbonati. Conformemente alla letteratura sulla Revenue Management (RM) nell'ambito dell'ospitalità, Lindenmeier e Tscheulim (2008) hanno suggerito che le percezioni negative dei clienti riguardo alle pratiche di RM, che presentano una prospettiva a breve termine, possono portare a una diminuzione della soddisfazione del cliente e, conseguentemente, danneggiare l'attività a lungo termine. L'evoluzione verso un approccio "centrato sul cliente" nella gestione delle entrate, come proposto da Cross (2009), indica uno spostamento dall'approccio "centrato sull'inventario" che si concentra sulla massimizzazione delle presenze, a una prospettiva che valorizza le relazioni a lungo termine con i clienti. Questo suggerisce che, oltre a massimizzare i profitti, le organizzazioni sportive dovrebbero considerare la coerenza con le esigenze e le aspettative dei vari tifosi per costruire relazioni durature.

CAPITOLO II

IL MERCATO DEL TICKETING SPORTIVO

2.1 Le strategie di ticketing

2.1.1 Introduzione

La gestione efficace dei biglietti negli stadi è una componente cruciale per il successo finanziario e per l'esperienza complessiva dei tifosi nelle manifestazioni sportive. Le strategie di ticketing sono diventate sempre più complesse e sofisticate nel corso degli anni, a seguito del triplice obiettivo di massimizzare le entrate, mantenere un rapporto positivo con i tifosi e ottimizzare l'utilizzo degli stadi.

Il raggiungimento di questi obiettivi è risultato molto più semplice negli ultimi anni con l'avvento della tecnologia, l'uso di sistemi di gestione dei biglietti e l'accesso ai dati dei tifosi, dando ai club la possibilità di adottare approcci più sofisticati per la vendita dei biglietti. Le strategie tradizionali, come la vendita di abbonamenti stagionali o la definizione di prezzi fissi, coesistono con nuovi modelli, come il Dynamic Ticket Pricing (DTP), che adatta i prezzi dei biglietti in tempo reale in base a variabili che possono influenzare la partecipazione allo stadio da parte dei tifosi. Inoltre, nella definizione di una strategia efficace è fondamentale saper valorizzare l'esperienza dei tifosi allo stadio. Per perseguire questo obiettivo, i club cercano sempre più di creare un ambiente coinvolgente e di alta qualità all'interno dello stadio per migliorare la soddisfazione dei tifosi e incentivare il loro ritorno, introducendo servizi aggiuntivi come l'ospitalità premium, pacchetti di biglietti e promozioni per specifiche categorie di tifosi. Per fare questo è però necessaria una accurata analisi dei bisogni dei clienti per rendere le proprie iniziative efficaci, riuscendo poi a rispondere a domande che permettono di comprendere quale sia la risposta dei tifosi alle proprie strategie, come:

1. Come reagiscono i tifosi alla variabilità dei prezzi dei biglietti?
2. Quali fattori influenzano le loro decisioni di acquisto?
3. Come cambiano le loro abitudini di acquisto in risposta alle diverse strategie?

La risposta a queste domande aiuta i dirigenti ad adottare strategie di ticketing mirate che bilancino la massimizzazione delle entrate con la soddisfazione dei tifosi e il loro coinvolgimento. Un evento sportivo è inoltre caratterizzato da molte variabili imprevedibili, come le prestazioni della squadra, le condizioni meteorologiche e i rivali in competizione, rendendo ancora più complesso il processo di definizione dei prezzi, poiché le organizzazioni sportive devono adattarsi rapidamente a circostanze mutevoli.

La determinazione di un'offerta coerente con i bisogni dei tifosi risulta quindi una sfida interessante per i club, poiché offre la possibilità di raggiungere i propri obiettivi finanziari, incrementare le possibilità di vittoria nelle partite di casa grazie al tifo e soddisfare i clienti. Questa intersezione tra sport, economia e psicologia del consumatore è in continua evoluzione e richiede un approccio mirato alla definizione dei prezzi e alla gestione delle entrate nell'industria dello sport.

2.1.2 Il sistema di "Gestione delle entrate" o "Revenue Management"

Nel delineare le strategie di ticketing per le partite di calcio, i dirigenti dei club si trovano di fronte alla complessa sfida di definire i prezzi per l'accesso allo stadio nel giorno della partita, una decisione che richiede un'attenta valutazione di molteplici fattori. In questo processo è importante, come già evidenziato, non trascurare l'importanza della segmentazione della domanda, che consente di riconoscere le diverse tipologie di clienti, ciascuna con specifiche esigenze e aspettative, fornendo ai club preziosi spunti per calibrare un'offerta tariffaria capace di soddisfare le variegate richieste del pubblico. In questo contesto, emergono diverse opportunità strategiche, tra cui la proposta di offerte speciali per certe partite, mirate a categorie specifiche di tifosi, o l'ideazione di pacchetti promozionali che consentono di assistere a più incontri a un prezzo vantaggioso. Quest'ultima opzione si rivela particolarmente astuta per incrementare la presenza allo stadio in occasione di partite meno attraenti, poiché permette di combinare eventi di minor richiamo con quelli di maggiore interesse, incentivando così una più ampia partecipazione del pubblico. Inoltre, gli abbonamenti stagionali offrono ai tifosi fedeli l'opportunità di garantirsi biglietti per una serie di partite a un costo complessivo ridotto rispetto all'acquisto singolo.

Oltre al costo dei biglietti, l'esperienza generale del tifoso all'interno dello stadio riveste un ruolo di estrema importanza. Questo include la qualità delle strutture, i servizi di ristorazione, le opzioni di parcheggio ed altri comfort offerti. Un'esperienza positiva in tutti questi aspetti può giustificare prezzi più elevati e contribuire alla fedeltà a lungo termine dei tifosi.

Gli aspetti appena presentati sono di vitale importanza per i team commerciali dei club che devono formulare un'offerta adeguata per qualsiasi tipo di tifoso. Il sistema di gestione delle entrate si concentra proprio su questo aspetto e adottarlo implica poter determinare i prezzi in base ai livelli di domanda previsti. In questo modo i clienti sensibili ai prezzi che vogliono acquistare durante le ore non di punta possano farlo a prezzi favorevoli, mentre i clienti

insensibili ai prezzi, che intendono acquistare durante ore di punta, saranno altrettanto in grado di farlo.

L'idea di stabilire prezzi dinamici basati sulla domanda prevista e sulla disponibilità di inventario è stata originariamente denominata "*gestione del rendimento*" (Cross, 1997). Successivamente, questo concetto è stato adottato da settori come l'industria alberghiera ed è stato chiamato *Revenue Management* (RM), poiché il termine "rendimento" era associato principalmente alle compagnie aeree. La gestione delle entrate può essere vista come una forma di pricing dinamico che si concentra particolarmente sul controllo dell'inventario.

Nel 1989, Kimes ha pubblicato un articolo fondamentale che delineava il processo di implementazione di un sistema RM nel settore alberghiero. Questo articolo identificava i sei requisiti fondamentali per adottare questa strategia di determinazione dei prezzi in modo efficace. Osservando le stesse esigenze nel mondo dello sport, si può affermare che le squadre sportive possono usare questo sistema di gestione dei prezzi:

1. **La capacità di segmentare i mercati:** Ci sono stati numerosi studi nel campo della gestione sportiva che hanno suggerito la possibilità di effettuare la segmentazione del mercato attraverso diverse caratteristiche come il genere (James e Ridinger, 2002), il livello di istruzione (Zhang, Pease, Hui e Michaud, 1995) e lo stato degli abbonamenti (Lee, Trail e Anderson, 2009). Suddividendo i consumatori in gruppi distinti, i manager possono adottare diverse strategie di marketing e applicare prezzi differenziati.
2. **Inventario deperibile:** Uno degli attributi principali del prodotto sportivo è la sua deperibilità. Qualsiasi biglietto invenduto non può essere commercializzato una volta che l'evento è concluso. Nel loro studio del mercato secondario, Drayer e Shapiro (2009) hanno evidenziato l'importanza del fattore tempo nel determinare il prezzo che i consumatori sono disposti a pagare per i biglietti.
3. **Prodotto venduto in anticipo:** I biglietti per gli eventi sportivi sono disponibili per l'acquisto nei giorni che precedono l'evento. Tuttavia, la maggior parte di essi viene messa in vendita mesi prima dell'inizio della stagione, offrendo così ampio margine di tempo per l'acquisto. In questo caso, la sfida consiste nel non sapere con certezza quanti biglietti saranno venduti e quando.
4. **Bassi costi di vendita marginali:** Il costo aggiuntivo unitario è basso, consentendo così ai club di trarre profitto dai tifosi. Se aumentare l'affluenza non comporta costi significativi, modificare i prezzi per attirare nuovi spettatori può rivelarsi una strategia efficace per incrementare il guadagno complessivo.

5. **Alti costi di produzione marginali:** Simile all'aggiunta di posti a sedere a un aereo, l'aggiunta di posti a sedere supplementari allo stadio è una proposta irrealistica per le organizzazioni sportive. Pertanto, quando l'inventario si esaurisce, i manager possono considerare l'opportunità di aumentare i prezzi.
6. **Domanda fluttuante:** i tifosi possono acquistare dalla data iniziale di vendita al giorno effettivo dell'evento. Fattori come le prestazioni della squadra e dei giocatori cambiano regolarmente, causando cambiamenti nella domanda dei consumatori (Drayer e Shapiro, 2009). Molti club sportivi ora utilizzano prezzi variabili per i biglietti, riconoscendo che la domanda può essere diversa per ogni partita.

Nel 1998, Kimes ha successivamente aggiunto un requisito fondamentale:

7. **Domanda prevedibile:** dato l'orientamento statistico di molti sport professionistici e la facilità di accesso ad altri fattori di domanda quantificabili, stimare la domanda in questo contesto è un compito abbastanza facile. All'interno della letteratura accademica, diversi ricercatori hanno condotto studi sul tema della domanda di eventi sportivi, spiegando la variazione della domanda di biglietti sportivi considerando fattori come il vantaggio del giocare in casa (Boyd, 1998), l'incertezza dei risultati (Falter e Perignon, 2000; Forrest e Simmons, 2002; Rascher, 1999) e gli scioperi di lavoro (Matheson, 2006). Più recentemente, Drayer e Shapiro (2009) e Drayer, Rascher e McEvoy (2012) hanno esaminato variabili più tradizionali, come le prestazioni della squadra e del giocatore, per spiegare con successo le fluttuazioni nelle preferenze dei consumatori per i biglietti per eventi sportivi. La domanda fluttuante rende opportuno proporre prezzi diversi, mentre la domanda prevedibile rende più facile identificare quando si verificano queste fluttuazioni.

Le teorie di Kimes sul RM sono state ampiamente accettate sia nei circoli accademici che in quelli dei professionisti, tra cui anche nel settore degli eventi sportivi. Oltre a questi sette criteri, la presenza di un mercato secondario attivo indicherebbe anche che un approccio RM è appropriato in un contesto sportivo. Boyd (1998) ha suggerito che ogni volta che i venditori del mercato secondario possono rivendere i biglietti a scopo di lucro, ciò indica che i biglietti non hanno un prezzo ottimale. Inoltre, gli eventi con un numero elevato di posti invenduti indicano che i biglietti hanno un prezzo troppo alto (Howard e Crompton, 2004). Tuttavia, Rascher (2007) e, Drayer e Shapiro (2009), hanno scoperto che le squadre potrebbero guadagnare

milioni di dollari aggiuntivi attraverso pratiche di determinazione dei prezzi più efficienti. Queste entrate non realizzate alimentano invece i mercati secondari, che adeguano attivamente i prezzi in base alle opportunità che genera la domanda.

2.1.3 Strategie di Prezzo: Variable Ticket Pricing e Dynamic Ticket Pricing

La letteratura nel settore degli eventi sportivi che riguarda i prezzi si è concentrata principalmente sulla discriminazione dei prezzi come strategia per la vendita dei biglietti, una pratica che offre prodotti identici o equivalenti a prezzi diversi. Secondo Pigou (1912, 1920), esistono tre livelli di discriminazione: primo, secondo e terzo grado. La discriminazione di primo grado consiste nel fissare un prezzo per un prodotto pari al massimo importo che ogni consumatore è disposto a pagare. La discriminazione di secondo grado implica l'offerta di prezzi diversi in base a quantità diverse (ad esempio abbonamenti) o qualità diverse (ad esempio posti a sedere differenti), mentre la discriminazione di terzo grado comporta l'offerta di prezzi diversi per specifici segmenti di consumatori. Nello sport, la discriminazione di secondo e terzo grado è ampiamente utilizzata, offrendo ai consumatori l'opportunità di scegliere tra una gamma di opzioni di biglietti a prezzi diversi. In un contesto di discriminazione di secondo grado, i consumatori possono optare per l'acquisto di biglietti, in quantità specifiche, che godono di sconti, come biglietti di gruppo e abbonamenti parziali, oppure possono acquistarli separatamente a prezzi standard. In aggiunta, il fatto che i prezzi dei biglietti per eventi sportivi possano variare in base a diversi fattori, quali la qualità dei posti, l'età dell'acquirente, la squadra ospite, il giorno e orario di gara, offre ai club la possibilità di introdurre strategie di prezzo variabile (Variable Ticket Pricing - VTP) e dinamico (Dynamic Ticket Pricing - DTP). La prima cosa da tenere in considerazione, riguarda la natura imprevedibile e incerta dei risultati delle partite in tempo reale, che rende la domanda dei consumatori molto variabile da un evento all'altro (Borland e MacDonald, 2003; Mills 2016; Soebbing, 2019). La seconda considerazione riguarda il fatto che anche eventi identici possono offrire esperienze diverse a seconda della posizione dei posti, con diverse angolazioni e visibilità (Diehl, 2016; Rishe 2015). È importante notare che ogni evento dal vivo offre la possibilità di vivere un'atmosfera e un'esperienza unica e indimenticabile per i tifosi ma anche che, ad evento concluso, il valore del biglietto si annulla (Mullin, 2014). Date queste peculiarità, VTP e DTP emergono come strategie di prezzo attraenti sia per le organizzazioni sportive che per i tifosi. D'altro canto, la discriminazione dei prezzi di terzo grado svolge un ruolo fondamentale nella segmentazione dei consumatori in gruppi diversi al fine di offrire prezzi dei biglietti adattati alle loro esigenze. Ad esempio, possono

essere applicati sconti ai biglietti per studenti, anziani o disabili. Poiché VTP e DTP sono i due principali metodi di determinazione dei prezzi dei biglietti, le sezioni successive forniranno una panoramica dettagliata di entrambi i concetti, esaminando le loro applicazioni e implicazioni nel settore sportivo.

2.1.3.1 Variable Ticket Pricing (VTP)

Il Variable Ticket Pricing (VTP) è una pratica commerciale che consiste nel fissare prezzi diversi per biglietti identici in occasione di diverse partite (Paul e Weinbach, 2013). L'utilizzo del VTP ha avuto origine con i Colorado Rockies nel 1997, quando decisero di addebitare ai consumatori un supplemento di 8 dollari per le partite ad alta domanda, dimostrando come i biglietti possano variare di prezzo a seconda di fattori reali come giorno della partita e avversario. Ciò è in linea con l'idea che la partecipazione dei tifosi è inelastica rispetto al prezzo, quindi, anche se i prezzi dei biglietti variano, i tifosi continueranno ad acquistare.

Dalle analisi condotte da alcuni ricercatori, utilizzando dati raccolti sui prezzi dei biglietti degli ultimi due decenni, sembra che i prezzi siano fissati in una regione anelastica della curva di domanda, mentre i prezzi di prodotti aggiuntivi, come il merchandising, siano regolati in una regione elastica della curva di domanda (Coates e Humphreys, 2007; Villar e Guerrero, 2009).

Un esempio significativo è che, nonostante i biglietti per gli eventi sportivi possano avere costi elevati, i consumatori sportivi continuano ad acquistarli per assistere alle partite in diretta.

La pratica di addebitare prezzi diversi per biglietti identici, basati sulla qualità degli avversari o il giorno della partita, ha permesso ai franchising sportivi di generare entrate aggiuntive, portando, negli ultimi 20 anni, ad un aumento dell'introito delle squadre sportive del 4,2%. Tuttavia, è importante notare che l'implementazione del VTP non garantisce sempre un aumento delle entrate (Soebbing e Watanabe, 2014; Watanabe e Soebbing, 2017). Ad esempio, la domanda dei consumatori per la partecipazione agli eventi sportivi può diminuire quando le squadre sportive introducono un numero eccessivo di livelli di prezzo per i biglietti all'interno di un campionato. Il Variable Ticket Pricing è quindi una strategia di prezzo dei biglietti, ampiamente adottata nel calcio come pratica innovativa, mirata a massimizzare i ricavi e adattare i prezzi in base ad una serie di variabili, grazie alla sua capacità di rispondere alla fluttuazione della domanda. Concentrandoci nel settore calcistico, vediamo che i prezzi dei biglietti possono variare in base a numerosi fattori, tra cui:

- **Posizione in classifica e record della squadra**
- **Giorno e orario della partita:** giocare nel fine settimana o durante la settimana, e l'orario di gara potrebbero influire sulla partecipazione all'evento.
- **Avversari:** La forza e il prestigio dell'avversario influisce nettamente sui prezzi, infatti, partite contro squadre di alto livello o rivali storici hanno solitamente tariffe più alte.
- **Caratteristiche dell'impianto sportivo:** è necessario tenere conto della qualità degli impianti, la vista dal posto e l'età dello stadio possono influenzare i prezzi.

Nella formulazione dei prezzi possono anche essere considerate altre variabili più generali, come eventi speciali, partite di coppe europee o derby locali, che giustificano prezzi diversi.

Analizzando tali dati, i club possono prevedere la domanda e adattare i prezzi in tempo reale, regolandoli in base alla prossimità della data della partita. Se la domanda è elevata, i prezzi possono aumentare; al contrario, se è bassa, possono diminuire per attrarre più spettatori. Questa strategia mira alla gestione ottimale dei ricavi, poiché, nonostante i prezzi possano sembrare elevati in alcuni casi, la domanda inelastica degli appassionati di sport li spinge comunque all'acquisto. Tuttavia, la sua implementazione può risultare complessa e costosa, essendo che richiede spesso l'uso di software e sistemi di gestione avanzati che aiutano i club a monitorare la domanda in tempo reale e a regolare i prezzi di conseguenza. Questo sistema di definizione dei prezzi porta però vantaggi legati al fatto che può offrire benefici sia ai club che ai consumatori, consentendo loro di godersi le partite a prezzi più accessibili o di optare per opzioni premium, a seconda delle loro preferenze e della partita in questione. Guardando ai benefici di cui può godere un club, prendiamo l'esempio del Liverpool FC:

1. **Massimizzazione dei ricavi per i giochi contro squadre di alto livello:** Per gli incontri contro squadre di alto livello o rivali storici come il Manchester United o il Manchester City, il Liverpool FC ha adottato una strategia di tariffazione più elevata per i biglietti. Questa scelta è motivata dalla domanda più alta da parte dei tifosi in occasione di tali partite, consentendo al club di sfruttare l'entusiasmo e di mantenere un elevato livello di partecipazione nonostante l'incremento dei prezzi dei biglietti.
2. **Elevata partecipazione contro squadre di livello inferiore:** Per le partite contro squadre considerate meno attraenti, il Liverpool FC ha adottato prezzi più bassi per i biglietti al fine di stimolare la partecipazione di più spettatori.
3. **Partecipazione da parte di tutte le tipologie di consumatori:** Il Liverpool FC ha introdotto categorie speciali di biglietti per diverse sezioni dello stadio. Ad esempio, i

biglietti per le zone con una visuale privilegiata potrebbero costare di più rispetto alle sezioni con una vista meno favorevole. Ciò consente ai tifosi di scegliere in base alle loro preferenze e al loro budget.

Gli effetti complessivi della strategia di VTP includono un aumento delle entrate per il club, il mantenimento di una forte affluenza per tutti gli incontri e la soddisfazione dei tifosi attraverso una maggiore flessibilità nella scelta dei biglietti. Tuttavia, diviene cruciale trovare un equilibrio tra i prezzi, poiché prezzi troppo alti potrebbero scoraggiare alcuni tifosi, mentre prezzi troppo bassi potrebbero ridurre le entrate.

2.1.3.2 Dynamic Ticket Pricing (DTP)

Il Dynamic Ticket Pricing è una strategia di ticketing che supera il Variable Ticket Pricing, e si basa sulla regolazione dei prezzi dei biglietti per eventi sportivi in tempo reale, in funzione di diversi fattori dinamici. Questa pratica è stata implementata per la prima volta dai San Francisco Giants nel 2009, aprendo la strada a numerosi altri club.

Una delle caratteristiche principali del DTP è la sua flessibilità, poiché i prezzi dei biglietti possono variare a seconda di diversi elementi, come i giocatori titolari, le prestazioni della squadra e l'andamento delle vendite (Paul e Weinbach, 2013; Shapiro e Drayer, 2012, 2014). Questa capacità di regolare i prezzi in tempo reale consente ai club di rispondere in modo efficiente alle fluttuazioni della domanda dei consumatori, che mostrano infatti una maggiore propensione all'acquisto dei biglietti quando i prezzi sono adeguati in modo dinamico. Inoltre, le promozioni a tema unico sono spesso ben accolte dai tifosi. L'adozione di un approccio dinamico al pricing dei biglietti non solo ottimizza il valore percepito dai consumatori all'avvicinarsi dell'evento, ma influisce positivamente sulla percezione di equità da parte dei consumatori, contribuendo così a potenziare le intenzioni di acquisto. È importante notare che, quando gli individui sono consapevoli dei prezzi originari dei biglietti, le fluttuazioni di prezzo nel tempo possono influenzare negativamente le percezioni di equità e portare a una riduzione delle intenzioni di acquisto (Shapiro, Dwyer, e Drayer, 2016). Riassumendo, i vantaggi fondamentali che caratterizzano questa strategia sono:

- **Flessibilità dinamica:** il DTP si distingue per la sua caratteristica chiave di adattarsi in tempo reale, consentendo di modificare i prezzi. Questa flessibilità dà la possibilità ai club di rispondere prontamente alle fluttuazioni della domanda dei consumatori, rendere la strategia uno strumento di marketing estremamente efficace per le squadre e

aumentare l'attrattività per i consumatori, incentivandoli all'acquisto. Partite disputate nel fine settimana o contro avversari di rilievo spesso registrano un maggiore afflusso, mentre le promozioni a tema, come serate speciali o eventi correlati, possono influenzare positivamente il coinvolgimento dei tifosi.

- **Miglioramento del valore percepito:** Il DTP contribuisce ad aumentare il valore percepito dei biglietti man mano che ci si avvicina alla data dell'evento. Questo aumento del valore percepito influisce positivamente sulle percezioni di equità da parte dei consumatori e sulle loro intenzioni di acquisto.

L'FC Barcellona, una delle squadre di calcio più prestigiose al mondo, ha utilizzato con successo la strategia di Dynamic Ticket Pricing per i suoi eventi sportivi. Questa pratica gli ha permesso di adattare i prezzi dei biglietti considerando diverse variabili che influenzano la domanda dei consumatori nel tempo. Nello specifico, vediamo la strategia adottata:

1. **Importanza delle partite e Popolarità degli avversari:** Il club cambia i prezzi dei biglietti in base all'importanza delle partite. Ad esempio, le partite contro le squadre rivali come il Real Madrid hanno prezzi più alti rispetto agli incontri con squadre meno conosciute.
2. **Fase della stagione:** I prezzi dei biglietti possono variare durante la stagione. All'inizio della stagione, quando l'entusiasmo è alto, i prezzi possono essere più alti. Col proseguire della stagione l'interesse per alcune partite potrebbe diminuire, i prezzi vanno quindi ridotti per attirare un pubblico più ampio.
3. **Settori dello stadio:** Alcuni settori dello stadio che offrono una vista migliore o servizi aggiuntivi possono essere considerati premium. Il DTP consente di applicare prezzi diversi per questi settori in base alla loro attrattiva.
4. **Pacchetti e offerte speciali:** è possibile utilizzare il DTP per creare pacchetti a prezzo scontato e offerte speciali per attirare i tifosi.

Il successo del DTP del Barcellona si basa sulla comprensione delle esigenze dei tifosi e sulla capacità di adattare dinamicamente i prezzi per massimizzare le entrate e la partecipazione. Questa strategia ha dimostrato che l'elasticità della domanda per i biglietti può variare considerevolmente in base alle variabili menzionate. In definitiva, il Dynamic Ticket Pricing è una potente strategia di ticketing che consente ai club di adattarsi agilmente alle fluttuazioni della domanda dei consumatori, aumentando l'interesse dei tifosi. Ciò nonostante, la gestione

efficace del DTP richiede attenzione alla percezione di equità da parte dei consumatori e alla trasparenza nei confronti dei prezzi originali dei biglietti.

2.1.3.3 Considerazioni manageriali del DTP nello sport - Analisi dati e definizione prezzi

Prima di attuare una strategia di determinazione dei prezzi completamente nuova, i manager dei club devono considerare attentamente una serie di questioni che possono influenzare la loro decisione. Nell'industria sportiva, la gestione dei prezzi negli stadi presenta diverse criticità. Ad esempio, QCue, un'azienda specializzata nella definizione dei prezzi dei Giants, ha introdotto un sistema basato su algoritmi, che si basano principalmente su dati storici. Tuttavia, questo approccio affronta sfide rilevanti poiché i dati su cui si basano gli algoritmi, sebbene preziosi, spesso non riescono a riflettere appieno la realtà mutevole del mondo sportivo. La dinamica dei cambiamenti nella rosa delle squadre, le crescenti aspettative dei fan e le fluttuazioni nelle performance delle squadre sono variabili difficili da quantificare ma che esercitano un impatto profondo sulla domanda di biglietti.

Sam Gerace, CEO di Veritix, azienda specializzata nel ticketing digitale, ha sottolineato l'importanza per le organizzazioni sportive di approfondire la comprensione della scienza e degli algoritmi di pricing. Questa consapevolezza è fondamentale per evitare decisioni improvvise che potrebbero compromettere il successo finanziario e la soddisfazione dei tifosi. Altro elemento che caratterizza l'industria sportiva è *l'imprevedibilità dei risultati*. A differenza di settori come l'industria alberghiera o aerea, dove i fattori che influenzano la domanda possono essere più prevedibili a lungo termine, nell'ambito sportivo, i cambiamenti nelle rose delle squadre, le oscillazioni nelle performance delle squadre e gli infortuni dei giocatori contribuiscono a creare una dinamica in continua evoluzione nella domanda. Questa realtà unica, spesso sfida le capacità delle organizzazioni nell'adattare i prezzi per rispondere a tali variabili mutevoli. Il vantaggio di questo approccio risiede infatti nella sua flessibilità, consentendo una risposta rapida a eventi imprevisti, come cambiamenti nelle previsioni meteorologiche o performance dei giocatori. Ad esempio, i New York Giants, hanno la possibilità di aggiornare i prezzi dei biglietti una volta al giorno. Tuttavia, è importante notare che l'adozione di aggiustamenti più frequenti, pur cercando di massimizzare le entrate e preservare il valore del prodotto, potrebbe generare problemi come la confusione dei consumatori o la percezione di ingiustizia nei prezzi. Questo processo, intrinsecamente complesso, impone alle organizzazioni di creare la percezione di partite di qualità inferiore rispetto ad altre. Di conseguenza, la gestione dei prezzi richiede un'attenzione particolarmente scrupolosa

all'equilibrio tra profitto e soddisfazione dei tifosi. Con l'avvento di Internet, è emerso un nuovo tipo di consumatore più sensibile ai prezzi, a causa del fatto che i tifosi hanno un facile accesso alle informazioni sulle offerte online; quindi, le organizzazioni sportive sono chiamate a bilanciare la flessibilità dei prezzi online con l'equità e la coerenza per evitare reazioni negative da parte dei tifosi. Si può quindi affermare che la definizione dei prezzi nell'industria sportiva si configura come un'"arte" complessa che richiede un equilibrio costante tra numerose variabili. Le organizzazioni devono essere consapevoli delle sfide e delle opportunità uniche presenti in questa industria al fine di garantire il successo nella gestione dei prezzi dei biglietti sportivi. Questo implica una comprensione profonda delle dinamiche del settore sportivo, capacità di adattarsi alle variazioni e una comunicazione chiara e trasparente con i tifosi.

2.1.4 Strategie di Bundling

La strategia di bundling nel calcio rappresenta una pratica di marketing avanzata che implica l'aggregazione di prodotti e servizi correlati per creare pacchetti in grado di offrire un valore significativo ai tifosi. Nel contesto degli eventi di calcio professionistico, il valore percepito gioca un ruolo cruciale nella creazione e nell'offerta di pacchetti di biglietti strategici. Per rimanere competitivi e attirare un numero crescente di fan, le squadre devono riconoscere che il gioco del calcio non si limita al prodotto principale, la partita, ma coinvolge anche una serie di elementi di servizio che arricchiscono l'esperienza complessiva del tifoso. Questo offre ai club la possibilità di attuare una strategia fondamentale per l'industria calcistica moderna, che consente di attrarre i tifosi, incrementare le vendite e migliorare la redditività.

Secondo Zhang (2003), per rispondere alle diverse esigenze e preferenze dei consumatori, le squadre devono essere in grado di sviluppare e perfezionare i loro prodotti e servizi, focalizzando gli sforzi di marketing su elementi come il marchio, la sua storia e i prezzi dei biglietti, essendo i fattori principali che considerano i consumatori per valutare l'offerta complessiva dei pacchetti. Il valore percepito è un concetto capace di influenzare la soddisfazione dei clienti, che gioca un ruolo cruciale nello sviluppo delle strategie di marketing. Pertanto, acquisire una comprensione approfondita del valore percepito da parte dei consumatori fornisce ai team di marketing una conoscenza dettagliata delle esigenze e delle intenzioni del pubblico.

Nel processo di ideazione dei pacchetti, è necessario tenere in considerazione alcuni elementi:

- **Biglietti per le partite:** Costituiscono il nucleo dei pacchetti e possono includere biglietti per partite singole, abbonamenti stagionali o pacchetti per partite speciali.

- **Servizi di ospitalità:** Questi possono includere l'accesso ad aree VIP, ristoranti o lounge esclusive, offrendo un'esperienza di partita di tipo premium.
- **Merchandising:** gadget, magliette, scarpe o prodotti con licenza possono essere inclusi per coinvolgere i tifosi e accrescere il loro attaccamento alla squadra.
- **Eventi speciali:** l'accesso a eventi unici, come incontri con i giocatori, sessioni di allenamento o visite allo stadio, può conferire un elemento di esclusività ai pacchetti.

L'adozione di strategie di bundling può apparire una mossa strategica che richiede però una pianificazione dettagliata e una chiara definizione degli obiettivi, che possono essere distinti in diverse categorie. Primo tra tutti, c'è l'obiettivo di aumentare l'affluenza agli eventi. I pacchetti di biglietti sono concepiti per incentivare i tifosi a partecipare a un maggior numero di partite durante la stagione. Questo non solo aggiunge un impulso significativo all'atmosfera nel giorno dell'evento, ma contribuisce anche ad aumentare l'affluenza complessiva. Un secondo obiettivo è la fidelizzazione dei tifosi. Il bundling si dimostra un potente strumento per mantenere i tifosi legati alla squadra nel lungo termine: attraverso la proposta di pacchetti attraenti e un'esperienza d'acquisto completa, è possibile stimolare gli acquisti ripetuti. Infine, le squadre mirano a differenziare e personalizzare i loro pacchetti. Questo obiettivo porta alla creazione di una vasta gamma di opzioni, soddisfacendo le esigenze specifiche dei tifosi. Si possono offrire pacchetti per famiglie, per tifosi VIP o per eventi speciali, distinguendoli attraverso la personalizzazione.

Naturalmente, per promuovere queste offerte è necessaria una strategia di comunicazione mirata che usi canali specifici per raggiungere il target. La segmentazione del mercato riveste un ruolo fondamentale. Essa porta infatti a suddividere il pubblico in gruppi ed a creare pacchetti su misura per ciascuno di essi, come pacchetti premium o esclusivi che puntano ad attirare tifosi disposti a pagare di più per esperienze uniche. Il concetto chiave del bundling nel calcio è quello di offrire un valore significativo ai tifosi che va oltre la semplice vendita di biglietti. Si tratta di coinvolgere i tifosi nella creazione e personalizzazione dei pacchetti, portando a una maggiore fedeltà e coinvolgimento, che genera di conseguenza un aumento delle vendite complessive di biglietti e servizi correlati, soprattutto per quelle partite in cui l'affluenza dei tifosi è molto ridotta rispetto ai big match o ai match che possono determinare il passaggio di un turno, la salvezza o la vittoria di qualche coppa. La capacità di ideare pacchetti attraenti e innovativi, insieme a una comunicazione efficace, sono fattori chiave di successo in questo approccio.

2.1.5 Abbonamenti

Il calcio è uno degli sport più popolari al mondo, in cui la capacità di attrarre e conservare un pubblico fedele è un elemento cruciale per il successo nel lungo termine. Questo concetto va oltre la mera presenza di spettatori alle partite e si estende alla costruzione di una solida base di tifosi appassionati e devoti; un pubblico fedele non solo riempie gli stadi, ma garantisce anche un contributo finanziario attraverso l'acquisto di biglietti, merchandise, abbonamenti ed è anche un patrimonio inestimabile in termini di identità e cultura dei club. I tifosi rappresentano inoltre il cuore pulsante del calcio, creano un senso di appartenenza, una connessione emotiva con la squadra e un legame affettivo che spesso viene trasmesso di generazione in generazione, contribuendo a consolidare tradizione e continuità nel supporto alla squadra. Questo può avere un impatto positivo sulle strategie di marketing e di vendita, garantendo un flusso costante di entrate alle squadre, permettendo loro una pianificazione a lungo termine per investimenti in giocatori e infrastrutture. Infine, il costante sostegno dei tifosi può attrarre sponsor e partnership commerciali, aumentando ulteriormente le risorse finanziarie a disposizione del club. La creazione di un pubblico fedele rappresenta dunque uno degli obiettivi prioritari per i club e sono parte integrante della loro strategia di marketing. Uno degli strumenti cruciali per raggiungere tale obiettivo sono le strategie di abbonamento, che consentono al club di costruire un legame duraturo con i tifosi per l'intera stagione, ai quali viene concessa la possibilità di assistere a tutte le partite di casa attraverso l'acquisto di più biglietti in un unico pacchetto, anziché acquistare singoli ingressi per ciascuna partita.

2.1.5.1 Le Strategie di Abbonamento

1. **Abbonamento Stagionale:** Un abbonamento stagionale rappresenta un pacchetto che consente ai tifosi di assistere a tutte le partite casalinghe della squadra durante l'intera stagione. Questo tipo di abbonamento offre numerosi vantaggi sia ai tifosi che ai club. Dal punto di vista dei tifosi, esso rappresenta una soluzione comoda, eliminando la necessità di acquistare biglietti per ogni partita e garantendo sconti. Per i club, gli abbonamenti sono preziosi poiché garantiscono un flusso anticipato di entrate, stabilizzano il budget e promuovono la fedeltà dei tifosi.
2. **Abbonamento a Gruppi:** Gli abbonamenti a gruppi sono pensati per i tifosi che vogliono assistere alle partite insieme ad amici o familiari. Questi pacchetti includono biglietti per un certo numero di partite e sono spesso accompagnati da sconti o vantaggi aggiuntivi, come la possibilità di prenotare posti vicini tra loro. Questo tipo di abbonamento attrae

particolarmente le famiglie o i gruppi di amici che desiderano condividere l'esperienza insieme.

3. **Abbonamento Parziale:** Gli abbonamenti parziali offrono ai tifosi la possibilità di selezionare un numero limitato di partite alle quali desiderano partecipare durante la stagione. Nonostante la selezione limitata, i sottoscrittori mantengono comunque la possibilità di godere di sconti derivanti dalla partecipazione a più partite e al pagamento anticipato. Questo tipo di offerta è ideale per coloro che non possono impegnarsi in un abbonamento stagionale e necessitano di maggiore flessibilità.
4. **Abbonamento VIP:** Gli abbonamenti VIP sono concepiti per tifosi disposti a spendere di più per un'esperienza di alto livello. Questi abbonamenti consentono di scegliere tra posti premium, accesso a lounge esclusivi, cene pre-partita e altre esperienze esclusive. Mentre gli abbonati VIP godono di vantaggi extra, i club traggono benefici dagli generando entrate significative e migliorando l'immagine della squadra.

2.2 Il Consumatore Edonico

2.2.1 Introduzione

Gli stadi da calcio non sono solo il palcoscenico per le gesta degli eroi in campo, ma anche l'arena dove i tifosi possono immergersi in un'esperienza ricca di emozioni e coinvolgimento.

In un contesto in cui la competitività delle squadre e l'aspetto economico del calcio rivestono primaria importanza, l'approccio alla determinazione dei prezzi dei biglietti assume un ruolo cruciale. Il prezzo del biglietto rappresenta il valore intrinseco di un'esperienza unica per ogni tifoso, che può essere valutato esclusivamente in termini monetari ma richiede la considerazione di elementi quali il coinvolgimento emotivo, la storia dei club, la qualità dell'avversario, l'importanza dell'incontro e molti altri attributi che caratterizzano l'evento.

Nelle successive sezioni verrà analizzato il consumatore nel contesto del ticketing, con l'obiettivo principale di identificare gli attributi che influenzano i prezzi dei biglietti e come questi attributi si legano alla sfera emotiva dei tifosi.

2.2.2 Definizione di consumatore edonico

L'introduzione al concetto del consumatore edonico richiede un'approfondita analisi dell'individuo moderno, la cui esperienza di consumo va ben oltre la mera soddisfazione dei bisogni primari. Il consumatore edonico è un attore chiave nell'economia contemporanea, esercitando un'influenza significativa sulle decisioni di acquisto e sulle dinamiche di mercato. Può essere considerato il risultato dell'evoluzione dei desideri e delle aspettative nei confronti del consumo. Il consumatore edonico è un individuo che cerca l'esperienza perfetta, l'emozione e il piacere in ogni aspetto del suo processo di acquisto. Fondamentalmente, il consumatore edonico è alla costante ricerca di emozioni positive, felicità, e gratificazione attraverso i prodotti, i servizi e le esperienze che sceglie di acquistare. Questo concetto ha radici nella psicologia, che ha affermato che il piacere e il benessere sono elementi essenziali per la motivazione umana. La rilevanza di questo fenomeno nell'attuale contesto economico risiede nel fatto che i club sviluppati hanno ampiamente soddisfatto le necessità primarie, come il cibo, l'acqua e l'alloggio, aprendo la strada a un livello di consumo più elevato, dove l'attenzione si sposta dalle esigenze di sopravvivenza ai desideri di soddisfazione personale.

Il fenomeno del consumatore edonico nel mondo dei biglietti degli stadi si riferisce al piacere e al valore esperienziale che i tifosi ricavano dall'acquisto e dall'esperienza di assistere a una partita di calcio. In termini concreti, questo concetto si traduce in:

1. **Emozioni e Coinvolgimento:** I tifosi di calcio spesso acquistano biglietti delle partite per le emozioni che derivano dall'esperienza di assistere a una partita dal vivo.
2. **Variazione dei Prezzi:** L'analisi edonica dei prezzi dei biglietti implica la considerazione del modo in cui i tifosi attribuiscono valore alle partite in base a diversi attributi, come l'importanza della partita, la qualità delle squadre coinvolte, l'orario o il giorno della partita oppure la posizione in campionato.
3. **Esperienza Culturale:** L'esperienza di assistere a una partita di calcio va oltre l'evento sportivo stesso; comprende aspetti culturali e sociali che sono parte integrante del calcio e aggiungono di valore all'esperienza complessiva.
4. **Innovazione e Valorizzazione:** L'uso di un modello lineare generale e il metodo dei minimi quadrati ordinari per determinare la sensibilità dei prezzi dei biglietti rispetto differenti fattori rappresenta un approccio innovativo per valutare il valore edonico. Questo metodo aiuta a svelare come gli attributi specifici, ad esempio la qualità del prodotto o i fattori esterni allo sport, contribuiscano all'esperienza dei tifosi.

2.2.3 *Le Manifestazioni del Tifoso Edonico negli Stadi di Calcio*

Il tifoso edonico è un individuo che ha trasformato l'esperienza di assistere a una partita di calcio in un viaggio emozionante e unico. Mentre l'amore per il calcio rimane al centro di questa passione, l'esperienza allo stadio è diventata molto più di una semplice partita e il valore attribuito va ben oltre il risultato, reputando fondamentale sperimentare la felicità, l'entusiasmo e la soddisfazione personale durante ogni visita allo stadio.

I tifosi edonici nel mondo degli stadi condividono alcune caratteristiche chiave:

- **Ricerca di Emozioni Positive:** La gioia di vedere la propria squadra vincere o di assistere a uno spettacolo memorabile è ciò che li motiva.
- **Esperienze Personalizzate:** Questi tifosi cercano un'esperienza personalizzata e unica. Non si tratta solo di essere lì; è la qualità dell'esperienza che conta.
- **Orientamento al Piacere:** La gratificazione e il piacere personale sono prioritari. Gli elementi emozionali superano la semplice razionalità.
- **Comportamento d'acquisto:** Questi tifosi sono disposti a spendere di più per assicurarsi un posto migliore allo stadio, un servizio VIP o esperienze esclusive.

Le caratteristiche appena descritte rappresentano esigenze umane che hanno portato a cambiamenti significativi nel lavoro di coloro che hanno il compito di gestire al meglio gli stadi

durante gli eventi, dovendo apportare continue innovazioni e modifiche di offerte per riuscire a soddisfare tutte le tipologie di tifosi che si recano allo stadio il giorno della partita. Si può quindi affermare che il tifoso edonico si manifesta in vari modi:

- **Biglietti VIP e Posti Speciali:** Questi tifosi optano spesso per biglietti VIP o posti speciali che offrono un comfort superiore e accesso a servizi esclusivi.
- **Hospitality:** L'ospitalità negli stadi, con ristoranti e lounge di alta classe, è un punto di attrazione per il tifoso-imprenditore, che vuole costruire relazioni anche allo stadio.
- **Gadget e Merchandising:** L'acquisto di gadget e articoli da collezione rappresenta il bisogno del tifoso occasionale di avere un ricordo del giorno della partita.
- **Eventi e Intrattenimento:** La visita allo stadio diventa un'esperienza di intrattenimento, con spettacoli pre-partita e post-partita, che amplificano l'emozione.

L'influenza del consumatore edonico nei contesti degli stadi di calcio ha portato a un nuovo approccio all'esperienza calcistica, trasformando la semplice partita in un'avventura emozionante e coinvolgente, caratterizzata da eventi o servizi speciali che introducono forme di intrattenimento alternative alla partita.

2.2.4 Marketing sportivo e decisioni dei consumatori

Nel contesto del marketing e del comportamento del consumatore, è emerso un dibattito significativo concernente il processo decisionale dei consumatori, le intricate relazioni tra tale processo e le loro preferenze, i loro valori personali e le loro aspettative individuali. Queste dinamiche, intrinsecamente connesse ai processi cognitivi ed emotivi, si estendono dalla scelta razionale di prodotti e servizi, alle preferenze viscerali e soggettive.

L'obiettivo attuale è quello di approfondire l'ampio universo che circonda i tifosi e, delineare il posizionamento dei club in questo contesto. Esperti nel campo, come Espartel nel 2009 e Bacha e Figueiredo nel 2012, hanno fatto ricerche dettagliate su quanto sia forte e importante la passione dei tifosi di calcio. Hanno studiato quanto tempo ed energia i tifosi dedicano alla loro squadra preferita e come questa passione sia una parte essenziale non solo per i tifosi stessi, ma anche per l'ambiente sociale che si crea intorno al calcio, contribuendo a rendere lo sport così popolare e coinvolgente. Acquistare un biglietto per una partita è un processo che combina ragionamento sulle caratteristiche e sui prezzi dei biglietti, ma è altrettanto influenzato da valori, bisogni, e aspettative basate sull'esperienza e sulla soddisfazione personale sviluppata nel tempo. In generale, le decisioni riguardanti l'acquisto dei biglietti, mostrano una maggiore

razionalità, in quanto sono influenzate da monitoraggi specifici. Ad esempio, la maggior parte dei tifosi solitamente pone attenzione al momento di acquisto di un biglietto, se anticipato o all'ultimo minuto, essendo che comporta un costo diverso. Al contrario, è difficile spiegare scelte al di fuori di questa struttura razionale, come la preferenza per il mercato secondario. Questa preferenza può derivare da decisioni improvvisate di assistere ad una partita, soprattutto considerando l'incremento dei prezzi e i rischi di non poterci partecipare. Queste decisioni possono non corrispondere alle aspettative di un tifoso fedele, che ha integrato un legame emotivo e ha affinato la sua logica di consumo nel tempo. Tutti i fattori illustrati che determinano la scelta di acquistare o meno un biglietto, possono essere integrati in un modello volto a comprendere gli aspetti concreti che contribuiscono alla formazione dei prezzi negli stadi e, al contempo, influenzano le scelte di consumo dei tifosi. Su questa base, è possibile delineare elementi fondamentali che caratterizzano lo spettacolo calcistico e che influenzano la definizione dei prezzi per i consumatori. Inoltre, si può affermare che tali elementi sono profondamente intrecciati con aspetti soggettivi, che potrebbero essere meglio catturati da modelli predittivi o analitici, utili per ulteriori ricerche. Vediamo ora nel dettaglio le principali determinanti che influenzano le scelte dei consumatori.

2.2.5 Fattori chiave nella determinazione delle preferenze dei tifosi

Nel contesto dell'analisi della domanda relativa alla partecipazione agli eventi calcistici, è fondamentale distinguere e definire i diversi gruppi di variabili esplicative che determinano le preferenze dei consumatori e i fattori che influenzano la frequenza degli spettatori alle partite.

- **Variabili Economico/Demografiche:** I fattori economici comprendono il *prezzo dei biglietti, i costi di viaggio, il reddito dei fan, la dimensione del mercato e la disponibilità di sostituti*. Alcuni di questi sostituti possono essere diretti, come la visione televisiva, la quale può avere degli effetti negativi sulla partecipazione, ma allo stesso tempo genera maggiore interesse complessivo nella competizione sportiva; mentre altri fattori sono indiretti, come partecipare ad altri eventi sportivi o altre forme di intrattenimento. Il prezzo dei biglietti viene misurato in rapporto all'indice dei prezzi al consumo e al prezzo del biglietto più economico. Ci aspettiamo un effetto negativo, poiché l'incremento dei prezzi può scoraggiare la partecipazione. Inoltre, il *Reddito Reale Pro Capite* nella provincia della squadra di casa si considera abbia un impatto positivo, in quanto un reddito più elevato potrebbe aumentare la disponibilità finanziaria per l'acquisto dei biglietti. La *popolazione* nella provincia della squadra di casa è inclusa

come variabile, con l'aspettativa di un impatto positivo, in quanto una popolazione più ampia potrebbe rappresentare un bacino più vasto di potenziali spettatori.

- **Qualità Prevista della Partita:** La qualità prevista della partita può essere misurata sia in termini di "Qualità Ex Ante", che riflette la qualità delle squadre all'inizio della stagione, che in termini di "Qualità Attuale", che tiene conto delle prestazioni più recenti delle squadre. Nel primo gruppo, includiamo il *budget* delle squadre, che influisce sulla produttività e la qualità della squadra. Inoltre, consideriamo il numero di *giocatori nazionali o internazionali*. La qualità prevista della partita è determinata anche dalla squadra ospite: per le partite in cui la squadra in trasferta è Milan, Inter o Juventus, il numero di spettatori è notevolmente più elevato essendo che gli spettatori saranno interessati a sostenere la propria squadra locale in un match più difficile o semplicemente vorranno vedere le varie stelle della serie A. Un altro fattore che determina un aumento delle vendite dei biglietti è la rivalità che esiste tra le due squadre sfidanti, come i derby locali che rappresentano rivalità storiche.
- **Prestazioni Recenti delle Squadre:** Questo gruppo di variabili cattura le recenti prestazioni delle squadre, per esempio il *numero di vittorie* della squadra di casa nelle ultime partite, aspettandoci un effetto positivo a seguito dell'entusiasmo dei tifosi, oppure il *risultato della partita più recente* giocata dalla squadra di casa, la *posizione attuale* in campionato o il *numero di gol segnati* nelle partite passate. I fattori appena elencati riguardano sia la squadra di casa sia la squadra ospite. Ci aspettiamo effetti positivi da queste variabili, poiché le prestazioni di successo solitamente attraggono più spettatori.
- **Incerteza:** Bisogna distinguere tra *incerteza associata alla partita e incerteza stagionale*. Entrambe sono basate sulla differenza tra la classifica della squadra di casa e in trasferta prima dell'incontro; nello specifico, l'incerteza della partita aumenta se la squadra di casa si trova tra la terza e la quinta posizione dietro la squadra in trasferta. Per misurare l'incerteza stagionale legata alla vittoria del campionato, viene utilizzato un indicatore basato sul numero di partite rimanenti prima che il campionato abbia fine e il numero di punti che separa la squadra in questione dal leader. Ci aspettiamo un effetto negativo sull'affluenza quando l'incerteza è elevata.

Per analizzare in modo più dettagliato le ultime tre variabili, possiamo considerare un esempio di campionato sportivo con un totale di n squadre. Supponiamo che, in una fase specifica

durante la stagione, l'ordine delle squadre in base alle loro prestazioni sia $\{T_1, T_2, T_3, \dots, T_n\}$, dove T_i rappresenta l'identità di ciascuna squadra classificata. Ora, per qualsiasi partita tra due squadre:

1. **Il successo delle squadre** in competizione può essere misurato in base all'ordine di classifica di ciascuna squadra (ad esempio, T_i vs. T_j).
2. **La qualità di una partita** può essere rappresentata dalla media della classifica delle squadre in competizione $((T_i + T_j)/2)$.
3. **L'incertezza del risultato** può essere valutata dalla differenza nell'ordine di classifica tra le squadre partecipanti $(T_i - T_j)$.
4. **Il significato della partita** può essere determinato dalla possibilità che una delle due squadre si trovi in una posizione di classifica che consenta la partecipazione ai play-off o altra fase significativa (ad esempio, $\max\{T_i, T_j\} > x$, dove x rappresenta una classifica soglia per la partecipazione ai play-off).

È probabile che ciascuna di queste caratteristiche di una competizione influisca sull'interesse dei tifosi e, di conseguenza, sulla domanda di partecipazione alle partite. Ad esempio, i tifosi potrebbero preferire assistere a una partita che la loro squadra vincerà con alta probabilità, mentre, altri tifosi più occasionali, potrebbero essere maggiormente interessati a partite ad alta incertezza, con una differenza minima tra le prestazioni storiche delle squadre. La qualità media delle squadre coinvolte in una partita è un indicatore della qualità e dell'abilità in gioco. Inoltre, il significato della partita può essere fondamentale, specialmente se una squadra ha la possibilità di raggiungere fasi cruciali del campionato. Va notato che esistono diverse modalità per misurare queste caratteristiche, ad esempio, le quote di scommessa potrebbero essere utilizzate per valutare la probabilità di successo o l'equità prevista di una partita. Inoltre, ci sono dimensioni aggiuntive da considerare, come l'incertezza a breve termine all'interno di una stagione o l'incertezza a lungo termine tra le stagioni. È importante sottolineare che queste caratteristiche non sono indipendenti e potrebbero sottostare a trade-off tra loro.

- **Costo Opportunità di Partecipazione:** Le variabili che catturano il costo opportunità di partecipazione includono indicatori relativi alle *condizioni meteorologiche*, con categorie come nessuna pioggia, alta temperatura o bassa temperatura, prevedendo un impatto positivo del tempo migliore sulla partecipazione. La *trasmissione televisiva* delle partite è considerata una variabile che influisce sulla partecipazione a seconda dei canali

che trasmettono la partita, con l'aspettativa di un effetto negativo sulle presenze, soprattutto se la partita è trasmessa da un canale pubblico. La variabile *giorno della partita* è inclusa per valutare l'effetto del giorno in cui si svolge la partita, prevedendo una diminuzione della partecipazione se la partita viene giocata in un giorno settimanale, anziché nel fine settimana. Infine, consideriamo la *distanza tra la città delle squadre* come un indicatore del costo opportunità, con particolare attenzione al caso del Cagliari, situata in Sardegna.

- **Capacità di fornitura:** Il consumo di un evento sportivo deve avvenire in un momento e in una data specifici, il che è strettamente legato alla capacità del luogo in cui si svolge l'evento. Questa capacità di fornitura è direttamente influenzata dalle dimensioni dello stadio in cui si svolge l'evento. Quando la domanda di partecipazione è inferiore alla capacità del luogo, non ci sono restrizioni e la partecipazione coincide con la domanda desiderata. Tuttavia, se la domanda supera la capacità del luogo, si verifica il razionamento e la partecipazione sarà limitata alla capacità dello stadio.

Questi fattori essenziali influenzano la previsione dell'affluenza alle partite e la definizione delle strategie di prezzo, così come l'implementazione di strategie di vendita, tra cui abbonamenti e pacchetti. L'analisi accurata e la comprensione delle preferenze dei consumatori consentono ai club di sviluppare offerte in linea con le esigenze dei propri tifosi. Pertanto, i club devono essere in grado di anticipare e adattarsi alla mutevole domanda nel corso del tempo, sottolineando l'importanza di disporre di dati informativi per comprendere appieno il contesto e riuscire a formulare un'offerta equa e coerente con quelle che sono le preferenze di tutte le categorie di tifosi che si recano allo stadio.

2.3 Il mercato secondario

2.3.1 Evoluzione del Ticketing Calcistico: il Mercato Secondario

Nel contesto del ticketing legato al calcio, il concetto di "mercato secondario" rivela un aspetto complesso ma cruciale riguardo all'acquisto ed alla vendita di biglietti per gli eventi sportivi. Questo tipo di mercato riguarda la riassegnazione dei biglietti a individui, gruppi o intermediari, differenti da coloro che inizialmente li hanno ricevuti o acquistati direttamente dagli organizzatori. I biglietti rivenduti in questo mercato presentano prezzi concordati tra acquirente e venditore, spesso non in linea con il valore nominale del biglietto.

Gli attori in questo scenario sono i tifosi, sia come acquirenti, che venditori, insieme a *broker* e *scalper*. La distinzione tra quest'ultimi, tuttavia, può risultare difficile da comprendere. I *broker* rappresentano rivenditori autorizzati, che spesso operano da uffici ufficiali e hanno la capacità di creare reti per offrire un vasto inventario di biglietti per svariati eventi e in diverse sezioni di posti a sedere. Gli *scalper*, al contrario, non dispongono di licenze ufficiali e potrebbero vendere biglietti attraverso annunci online o all'ultimo minuto nei pressi degli stadi, talvolta aggirando le leggi sulla rivendita. In particolare, nel mercato secondario offline, la compravendita di biglietti si può verificare fisicamente fuori dagli stadi o in altre aree: venditori ambulanti cercano di vendere biglietti a passanti o appassionati nelle vicinanze degli stadi, spesso a prezzi superiori rispetto al valore nominale. Questo scenario illustra un panorama dinamico e complesso, in cui i diversi attori, con modalità e intenzioni differenti, partecipano attivamente alla redistribuzione dei biglietti.

Per comprendere a fondo l'evoluzione delle modalità di vendita e rivendita dei biglietti, è possibile individuare due modelli distinti che caratterizzano questo settore: il *Modello Tradizionale*, ovvero la biglietteria fisica, e il *Modello Moderno*, che incorpora le più recenti dinamiche della vendita e rivendita online dei biglietti.

Nel contesto del Modello Tradizionale di vendita dei biglietti l'organizzatore dell'evento distribuisce i biglietti per i posti rimasti disponibili dopo aver soddisfatto le richieste di abbonamenti, ospiti e altri detentori privilegiati, formando il cosiddetto "mercato primario". In questa fase, i tifosi hanno l'opportunità di acquistare direttamente i biglietti presso il botteghino, il sito del club o tramite agenti di biglietteria autorizzati. Solitamente, l'emissione dei biglietti avviene diverse settimane prima della data dell'evento e vengono venduti a un prezzo fisso, denominato "valore nominale", che si basa generalmente sui costi sostenuti dall'organizzatore e non tiene conto di eventuali fluttuazioni basate sull'interesse per l'evento,

le condizioni locali o altre variazioni della domanda che possono manifestarsi tra il momento della messa in vendita iniziale e la data effettiva dell'evento.

Di conseguenza, il prezzo effettivamente pagato dai fan nei mercati primari include il valore nominale del biglietto e commissioni addizionali, che variano a seconda del canale di distribuzione utilizzato. Inoltre, i biglietti acquistati in questa modalità solitamente non sono rimborsabili, ma possono essere trasferiti. Questa panoramica evidenzia in modo chiaro e tangibile il significativo cambiamento nelle pratiche di vendita dei biglietti, passando dal *Modello Tradizionale* al *Modello Moderno*.

La commercializzazione dei biglietti online ha portato a un'evoluzione sostanziale, introducendo allo stesso tempo nuove sfide e nuove opportunità sia per i tifosi, sia per gli organizzatori di eventi. Grazie all'avvento di Internet, i tifosi dispongono di maggiore flessibilità per l'acquisto di biglietti nelle piattaforme online, come gli ampi portali di aste, ad esempio eBay, e mercati specializzati come StubHub. Il mercato globale dei biglietti secondari ha raggiunto i 1681,3 milioni di dollari nel 2021, e si stima che entro il 2031 la dimensione di questo mercato possa raggiungere il valore di 3874,29 milioni di dollari, con un tasso di crescita annuo composto pari all'8,7% nel periodo di previsione. Attualmente, il Nord America detiene la più ampia fetta di mercato del settore dei biglietti secondari, in gran parte grazie alla crescente popolarità di vari eventi sportivi negli Stati Uniti e in Canada. Si prevede però che anche l'Europa avrà un mercato robusto nel settore dei biglietti secondari, grazie al crescente interesse per eventi sportivi, alimentato dall'aumento del desiderio di assistere partite di calcio in tutto il continente.

Analizzando la composizione del mercato, si nota la presenza di quattro attori chiave che operano sia nel mercato primario, che in quello secondario: le squadre, i tifosi, i broker e i mercati online. Nei mercati online, l'attenzione è rivolta alla facilitazione delle transazioni tra fan (vendita fan-to-fan) e tra fan e broker (vendita broker-to-fan). In questo contesto, i broker elencano il loro vasto inventario di biglietti su diverse piattaforme, consentendo ai tifosi di utilizzare gli aggregatori di biglietti per esplorare una vasta gamma di opzioni disponibili.

La competizione in questo mercato si è sviluppata proponendo mappe di eventi facili da utilizzare, un'ampia selezione di biglietti, garanzie per l'acquirente che mirano a ridurre le preoccupazioni legate a frodi e contraffazioni, oltre a fornire opzioni per la fissazione dei prezzi per i venditori e il calcolo delle commissioni applicate sia all'acquirente che al venditore. StubHub, acquisito da eBay, TicketExchange e TicketsNow, parte di Ticketmaster, e VivaTicket emergono come i principali mercati di biglietti online. Allo stesso tempo, piattaforme come

Seatgeeks e TicketIQ agiscono come aggregatori di biglietti, impiegando motori di ricerca per segnalare inventari da diverse fonti e fornire previsioni sui prezzi e altri servizi ausiliari.

Con l'avvento dei moderni mercati di rivendita, si è assistito quindi a un aumento della trasparenza dei prezzi e a una riduzione dei costi di ricerca, rivoluzionando il concetto stesso di mercato primario e secondario. Alcuni club hanno cominciato a gestire in modo dinamico i prezzi nel mercato primario, adottando un'operatività simile a quella dei grandi rivenditori nel mercato secondario, offuscando la distinzione tra le due. Molti altri club italiani hanno invece bypassato il mercato primario, optando per la vendita diretta nel mercato secondario, avvalendosi delle competenze delle agenzie di vendita di biglietti per riuscire ad attrarre il maggior pubblico e aumentare i profitti. Quasi tutti i biglietti disponibili per la vendita vengono visualizzati su piattaforme online unificate, ad eccezione di quelli dei venditori che operano al di fuori dei canali di rivendita ufficiali. Questo agevola la ricerca dei posti migliori e dei prezzi più convenienti per i consumatori. Ulteriori cambiamenti significativi sono stati favoriti dall'introduzione dei biglietti elettronici senza carta. Questi biglietti, digitali e privi di supporto cartaceo, contribuiscono a ridurre le frodi, consentendo all'organizzatore di tenere traccia centralizzata della catena di proprietà dei biglietti. Questo permette ai club il controllo sul mercato secondario, poiché possono certificare la legittimità dei biglietti. Inoltre, forniscono informazioni dettagliate al marketing su chi acquista i biglietti, chi partecipa agli eventi e quanto il pubblico è disposto a spendere. Tali informazioni sono fondamentali per regolare i prezzi degli abbonamenti, offrire prodotti accessori e valutare in modo più accurato le dinamiche dei singoli posti per ogni partita, tenendo conto delle caratteristiche specifiche dei diversi tipi di fan. Il quadro appena definito rivela un nuovo paradigma nel modo in cui i biglietti vengono scambiati e gestiti, fornendo ai tifosi maggiore trasparenza e consentendo agli organizzatori di eventi una maggiore comprensione delle esigenze del pubblico.

Il problema principale del mercato secondario riguarda però la mancanza di prezzi equi e di sicurezza dei biglietti, richiedendo una regolamentazione adeguata a garantire un ambiente equo per tutti i partecipanti. Per comprendere appieno il concetto di mercato secondario nel ticketing del mondo del calcio, è importante esaminare i seguenti aspetti:

- 1. La distinzione tra biglietti "primari" e "secondari"** è fondamentale per comprendere il funzionamento e le implicazioni del mercato secondario nel ticketing del calcio. I biglietti "primari" rappresentano la fase iniziale dell'emissione e della vendita di biglietti per un evento calcistico. Questi biglietti sono emessi direttamente dal club o dall'organizzatore dell'evento. La vendita avviene solitamente prima

dell'evento stesso, attraverso canali ufficiali, come il sito web ufficiale o le biglietterie autorizzate. Il "mercato secondario", d'altro canto, è composto dai biglietti che sono stati originariamente acquistati in modo legittimo, ma che successivamente vengono rivenduti o scambiati. Questa pratica può avvenire per vari motivi, tra cui cambi di programmi personali, impossibilità di partecipare all'evento o l'opportunità di ottenere un profitto vendendo il biglietto a un prezzo superiore al valore nominale. Gli attori principali del mercato secondario sono quindi individui che desiderano vendere i propri biglietti e intermediari che acquistano blocchi di biglietti per rivenderli successivamente con un margine di profitto. In molti casi, la gestione efficace del mercato secondario richiede regolamentazioni e misure di controllo per garantire che i tifosi abbiano accesso equo ai biglietti e che siano protetti da truffe o frodi.

2. **I rivenditori e gli intermediari** nel mercato secondario svolgono un ruolo cruciale nelle transazioni di compravendita dei biglietti per le partite di calcio. Il loro ruolo consiste nell'acquistare biglietti da varie fonti, compresi tifosi individuali, abbonati e sponsor, per poi rivenderli a un prezzo superiore al valore nominale, generando un profitto. Il prezzo dei biglietti nel mercato secondario varia notevolmente, generando problemi nel controllo di questi soggetti. La regolamentazione di questo mercato può variare da luogo a luogo, con alcune giurisdizioni che impongono limiti ai margini di profitto dei rivenditori e richiedono trasparenza nei prezzi. Tuttavia, il ruolo dei rivenditori nel mercato secondario ha generato controversie, specialmente quando i prezzi dei biglietti sono molto superiori al loro valore nominale.
3. **Fluttuazione dei prezzi:** si tratta di un fenomeno che dipende principalmente dalla domanda e dall'offerta. Per le partite molto attese o di alto profilo, c'è in genere una domanda superiore rispetto al numero limitato di biglietti disponibili, portando gli organizzatori a fissare prezzi più alti. Al contrario, le partite meno popolari o con una maggiore disponibilità di biglietti tendono a avere prezzi più bassi. L'importanza dell'evento e la posizione dei posti nello stadio influenzano i prezzi, mentre la tempistica della compravendita può portare a variazioni dei prezzi man mano che si avvicina la data dell'evento. In alcune giurisdizioni, esistono leggi per regolamentare questa fluttuazione, stabilendo limiti ai margini di profitto dei rivenditori e richiedendo la trasparenza nei prezzi per proteggere i consumatori. In sintesi, la fluttuazione dei prezzi riflette la dinamica tra domanda e offerta nei mercati

secondari dei biglietti, e i tifosi dovrebbero essere consapevoli di questi fattori quando cercano di acquistare biglietti.

4. Questioni legali e regolamentari: queste rappresentano un aspetto importante e complesso. Molti paesi e organizzazioni sportive hanno cercato di affrontare i problemi legati al mercato secondario attraverso leggi e regolamenti. Ecco alcune delle principali questioni e casi reali che illustrano la complessità di questo settore:

- Leggi Anti-Frode: Molte giurisdizioni hanno introdotto leggi per prevenire frodi e truffe legate alla compravendita di biglietti. Ad esempio, nel Regno Unito, il Consumer Rights Act del 2015 ha reso illegale l'uso di software per l'acquisto massiccio di biglietti da rivendere a prezzi elevati, con lo scopo di impedire che i biglietti siano acquistati in blocco da rivenditori e intermediari e poi rivenduti a prezzi esorbitanti.
- Limiti ai Margini di Profitto: Alcuni paesi hanno fissato limiti massimi ai margini di profitto che i rivenditori possono ottenere dalla rivendita di biglietti. Ad esempio, in Francia, la "Loi Anti-Speculation" impone limiti ai margini di profitto che i rivenditori possono applicare ai biglietti, cercando di garantire prezzi più equi per i tifosi.
- Regolamentazioni sul Trasferimento dei Biglietti: Alcune organizzazioni sportive hanno adottato politiche per regolare il trasferimento di biglietti tra individui. Ad esempio, la FIFA ha regole specifiche sui trasferimenti di biglietti per i Mondiali, che richiedono la registrazione del possessore originale e limitano il loro trasferimento a terzi.
- Trasparenza dei Prezzi: Molti paesi richiedono la trasparenza nei prezzi dei biglietti nel mercato secondario. Ad esempio, in Germania, i rivenditori devono fornire informazioni dettagliate sui prezzi e sui margini di profitto sui biglietti, consentendo ai consumatori di fare scelte informate.

Alcune organizzazioni sportive, come la UEFA, hanno intrapreso azioni legali contro rivenditori che violano le loro politiche. Le questioni legali nel mercato secondario dei biglietti nel calcio sono state affrontate attraverso una serie di leggi e regolamenti per proteggere i consumatori e garantire prezzi equi. Tuttavia, la complessità del settore e la variazione delle leggi da paese a paese continuano a rendere questa una questione dibattuta e in evoluzione.

5. Vantaggi e svantaggi: Il mercato secondario nel calcio presenta una serie di vantaggi e svantaggi importanti che è fondamentale comprendere.

Vantaggi:

- Accesso a Biglietti Esauriti: Il mercato secondario dà la possibilità ai tifosi di accedere a biglietti che sono esauriti o estremamente richiesti all'interno di fonti ufficiali.
- Scelta dei Posti: Nel mercato secondario, i tifosi spesso hanno una maggiore flessibilità nella scelta dei posti all'interno dello stadio. Possono selezionare posti con visuale preferita, vicini al campo o in altre posizioni desiderate.
- Opportunità per rivendere biglietti inutilizzati: I tifosi che inizialmente hanno acquistato i biglietti ma non possono partecipare all'evento hanno l'opportunità di rivenderli nel mercato secondario, recuperando parte dei costi.

Svantaggi:

- Prezzi Gonfiati: A causa della domanda elevata e della capienza limitata degli stadi, i prezzi possono essere notevolmente superiori al valore nominale dei biglietti. Questo può escludere i tifosi a reddito basso da partite importanti.
- Rischio di Biglietti Contraffatti: Nel mercato secondario, c'è rischio di acquistare biglietti contraffatti o non validi, specialmente quando si acquistano da rivenditori non autorizzati o poco affidabili.
- Mancanza di Trasparenza e Commissioni Aggiuntive: Gli intermediari del mercato secondario possono applicare commissioni aggiuntive nascoste, rendendo difficile ai tifosi comprendere il costo totale di un biglietto.
- Leggi e Regolamenti Variabili: Le leggi e i regolamenti che governano il mercato secondario dei biglietti possono variare notevolmente da una giurisdizione all'altra, creando confusione per i tifosi.

Da questa analisi si comprende come il mercato secondario dei biglietti offra opportunità e sfide uniche per i tifosi. È importante che i tifosi siano consapevoli di questi vantaggi e svantaggi quando decidono di acquistare biglietti nel mercato secondario, in modo da prendere decisioni informate e garantire un'esperienza sportiva positiva.

2.3.2 Perché esiste il mercato secondario?

Il mercato secondario dei biglietti rappresenta una risposta alle esigenze dei tifosi che occasionalmente cercano di accedere a biglietti non disponibili nel mercato primario o desiderano cedere quelli che non intendono utilizzare. Questo mercato si basa sulla distinzione tra tifosi e broker: il primo rappresenta l'individuo entusiasta di partecipare attivamente all'evento, mentre il secondo si contraddistingue per il suo intento di non partecipare direttamente all'evento, agendo principalmente per fini commerciali. La distinzione, tuttavia, può essere sfumata in situazioni particolari, specialmente quando si considerano i possessori di abbonamenti, i quali possono oscillare tra il semplice appassionato e il potenziale rivenditore a seconda delle circostanze.

Inizialmente, il cambio dei piani dei tifosi rappresenta uno dei motivi chiave dietro la rivendita dei biglietti nel mercato secondario; molti tifosi, pur organizzando con largo anticipo il loro viaggio e l'alloggio, si trovano nella condizione di dover rivendere i loro biglietti a causa di imprevisti che ne impediscono la partecipazione. A tal proposito, Leslie e Sorensen, in una ricerca che ha analizzato un ampio set di dati relativi a 56 concerti rock nel 2013, hanno scoperto che il 46% delle transazioni di rivendita sono state compiute da non-broker, ossia consumatori diretti. In questo modo, molti consumatori sono in grado di partecipare alla partita all'ultimo minuto. Un'ulteriore fonte di rivendita risiede nei possessori di abbonamenti, i quali acquisiscono un abbonamento per l'intera stagione o per una parte di essa, ma potrebbero non essere in grado di partecipare a tutte le partite. Pertanto, usano il mercato secondario per rivendere i biglietti relativi alle partite a cui non intendono partecipare, offrendo così la possibilità ad altri di godere dell'evento in loro vece. La maggior parte delle squadre non divulga informazioni sulla vendita degli abbonamenti, ma non c'è dubbio che gli abbonamenti rappresentino una grande frazione della partecipazione totale allo stadio. Ad esempio, Milan e Inter, raggiungendo rispettivamente i 41.500 e i 42.000 abbonati, riescono a coprire più del 50% della capienza totale.

Altro motivo per cui esiste il mercato secondario è che spesso, le strategie adottate nel mercato primario, impediscono un'allocazione efficiente dei posti a sedere, i quali, essendo prodotti altamente differenziati, rispecchiano le diverse preferenze dei tifosi.

La rivendita di biglietti riguarda anche quei gruppi che vogliono sedersi vicini, di conseguenza vengono preordinati blocchi di posti a sedere, che potrebbero però non essere utilizzati.

Altri tifosi invece, che potrebbero non trovare la loro sezione di posti a sedere preferita nel mercato primario, possono ricorrere ai mercati secondari. Il problema è che l'abbinamento

efficiente tra domanda e offerta può richiedere iterazioni che il mercato secondario aiuta a ottenere, correggendo le imperfezioni nell'allocazione iniziale dei biglietti.

Esistono quindi i mercati secondari perché gli organizzatori di eventi possono valutare non correttamente i biglietti nel mercato primario. Può darsi che l'organizzatore dell'evento commetta errori di prezzo o che i prezzi non siano abbastanza flessibili da catturare tutte le differenze tra i posti. Sarebbe incredibile se ogni posto avesse un prezzo ottimale nel mercato primario senza possibilità di arbitraggio. Il livello complessivo del prezzo può essere troppo basso, ci possono essere troppe poche sezioni di posti a sedere, lasciando i posti migliori in alcune sezioni grossolanamente sottovalutate. Le differenze di prezzo tra le varie sezioni di posti potrebbero quindi non riflettere in modo accurato le variazioni effettive nell'esperienza di consumo. Riassumendo, l'esistenza del mercato secondario è dovuta a:

- **Scarsità di offerta e domanda elevata:** il numero limitato di posti, rispetto alla quantità domandata, offre la possibilità di vendere a prezzi elevati.
- **Speculazione:** alcuni biglietti vengono acquistati con l'intenzione di rivenderli a un prezzo superiore.
- **Cambiamenti di piani:** I tifosi che non riescono a partecipare all'evento a causa di imprevisti o cambiamenti nei loro piani, hanno la possibilità di rivendere i biglietti.
- **Risposta alle regolamentazioni:** Il mercato secondario può rappresentare una risposta alle restrizioni imposte dalle regolamentazioni, in quanto potrebbe aggirarle.
- **Acquisti last-minute e accesso a biglietti esauriti:** Alcuni tifosi decidono di partecipare all'evento all'ultimo minuto, quando le vendite ufficiali sono chiuse. Il mercato secondario offre loro un'opportunità per ottenere i biglietti.
- **Distribuzione non equamente percepita:** Alcuni tifosi ritengono che i canali ufficiali di vendita dei biglietti non siano equi o abbiano restrizioni che non soddisfano tutti.

2.3.3 Il ruolo del mercato secondario

Ciò che caratterizza il mercato secondario è la variazione costante dei prezzi a seconda delle variabili già elencate che influenzano l'attrattività delle partite. La fluttuazione dei prezzi nel mercato secondario conferisce ai tifosi la possibilità di saper adattare le loro esigenze alle condizioni del mercato dei biglietti, permettendogli di acquistare in qualsiasi momento a qualsiasi prezzo. Di conseguenza, l'importanza del ruolo del mercato secondario, crea spunti per esplorare gli aspetti specifici che delineano il suo impatto e la sua rilevanza all'interno del contesto più ampio del settore calcistico, come l'**accessibilità** a biglietti già esauriti nel mercato

primario, **la flessibilità di acquisto**, utile per coloro che decidono di partecipare all'evento all'ultimo minuto o che desiderano ottenere biglietti per incontri ad alta attrazione, **la rivendita di biglietti**, utile per coloro che hanno acquistato biglietti ma non possono più partecipare all'evento, **il prezzo e la valutazione** dei biglietti, che possono aumentare o diminuire rispetto al valore nominale, e **la trasparenza**, utile per evitare truffe.

I club potrebbero risentire del mercato secondario attraverso una minore gestione dei prezzi e variazioni della presenza di spettatori allo stadio. Esplorare partnership con piattaforme di rivendita potrebbe offrire un'opportunità per maggior coinvolgimento in questo mercato.

In conclusione, il mercato secondario nel panorama calcistico non è semplicemente un luogo di scambio di biglietti, ma incarna una realtà intricata che offre innumerevoli vantaggi ai tifosi. La sua esistenza, oltre a riflettere la complessità del settore del ticketing, svela le dinamiche complesse di domanda e offerta nell'ambito degli eventi sportivi, impattando nella loro gestione e influenzando anche le strategie di prezzo delle squadre di calcio. È essenziale trovare un equilibrio tra l'accessibilità ai tifosi e la sostenibilità economica delle squadre sportive, considerando la complessa interazione tra il mercato primario e quello secondario.

2.3.4 Ricerca di soluzioni

Le squadre di calcio, di fronte alle sfide imposte dal mercato secondario, si sono trovate a dover adottare strategie mirate per evitare di perdere opportunità di vendita che potenzialmente sarebbero state acquisite da questo mercato parallelo. Di conseguenza, hanno investito tempo e risorse nello studio di approcci gestionali mirati per il ticketing, concepiti per contrastare le minacce emerse dal mercato secondario e che mirano a garantire un'offerta di biglietti allineata all'evoluzione delle richieste dei tifosi. Si è cercato di integrare in modo più efficiente le strategie di prezzo e le modalità di distribuzione, per permettere un accesso agevole ai tifosi e mantenere un equilibrio tra la generazione di entrate e la fidelizzazione degli appassionati. Parte della logica precedentemente definita per le strategie di Variable Ticket Pricing e Dynamic Ticket Pricing nello sport, nasce dall'idea che i venditori del mercato secondario stavano approfittando di un evento a cui non hanno contribuito nulla. Salvatore Galatioto, fondatore e presidente di Galatioto Sports Partners, ha dichiarato:

“Abbiamo lavorato sia con i Jets che con i Giants, e saresti stupito di quanti di quei possessori di biglietti di lunga data vanno ad alcune partite e poi vendono le loro entrate per un enorme profitto. Quei soldi appartengono ai proprietari della squadra, vero? Il trasferimento di quella ricchezza, lontano dalle persone che la creano, agli intermediari che non fanno nulla, è enorme”
(“Come va lo sport?”, 2008, p. 20)

L'implementazione di tariffe più elevate per gli eventi a grande richiesta, è una strategia adottata dai gestori per cercare di recuperare le entrate perse in passato e ottenere un ritorno finanziario maggiore, soprattutto in relazione agli eventi che tradizionalmente generano una domanda massiccia di biglietti. Parallelamente, l'espansione e la crescente accettazione del mercato secondario hanno spinto le squadre e le leghe a collaborare con piattaforme online come VivaTicket. Queste collaborazioni spesso riflettono la struttura delle sponsorizzazioni standard, in cui l'organizzatore dell'evento sportivo riceve un compenso fisso o percentuale, mentre il sito web del mercato secondario acquisisce il diritto di essere riconosciuto come "The Official Secondary Ticket Marketplace", insieme a vantaggi di branding. Non è raro che tali accordi valgano milioni di dollari all'anno, evidenziando l'importanza e la rilevanza economica di questa sinergia commerciale. Si tratta di un chiaro sforzo per capitalizzare sul mercato secondario in modo strutturato e organizzato, creando una partnership sinergica che offre benefici economici significativi a entrambe le parti coinvolte. Nel caso in cui l'implementazione della tattica del Dynamic Ticket Pricing dovesse effettivamente ridurre il margine di profitto nel mercato secondario, si verificherebbe un impatto diretto sul coinvolgimento di un vasto numero di tifosi, inclusi i detentori di abbonamenti. Potremmo osservare una riduzione del valore delle sponsorizzazioni, poiché i siti web del mercato secondario finirebbero per generare profitti attraverso una percentuale su ogni transazione.

Mentre una diminuzione graduale delle entrate legate alle sponsorizzazioni potrebbe presentarsi in questa prospettiva, l'incremento delle entrate derivante dall'adozione della strategia DTP potrebbe rappresentare un'opportunità per un aumento compensativo. Tuttavia, è essenziale notare che, sebbene tale strategia di ticketing sia in grado di controllare e gestire diversi aspetti, il fattore tempo potrebbe risultare difficile da quantificare e tenere sotto controllo in un contesto così ampio e mutevole. I club potrebbero adottare strategie simili a quelle dell'industria alberghiera, in cui i prezzi dei biglietti vengono adattati in base alla vicinanza della data dell'evento, facendo aumentare il costo man mano che l'evento si avvicina, ma, per evitare forti sconti dell'ultimo minuto o prezzi eccessivi, i club possono stabilire dei prezzi minimi e massimi e rifiutarsi di vendere a tariffe al di fuori di tali limiti. Questo approccio

mira a influenzare le percezioni di valore dei tifosi, contribuendo a consolidare nel tempo un'idea del valore adeguato dei biglietti. Tale pratica non solo impatta positivamente sulla vendita dei biglietti ma influisce anche sulla soddisfazione generale dei tifosi rispetto all'evento a cui partecipano.

2.3.4.1 La risposta dei club di serie A

In generale, è facile comprendere che la capienza degli stadi non sarà mai in grado di soddisfare l'intera domanda per partite di alto valore come un derby, una finale della coppa del mondo o una partita determinante per la vittoria del campionato. Prendiamo ad esempio uno dei match che ha coinvolto un numero elevatissimo di tifosi o appassionati di calcio come la semifinale di Champions League tra Milan e Inter nella stagione 2022-2023. Nonostante lo stadio Giuseppe Meazza di San Siro sia uno dei più capienti in Europa, il numero di tifosi, che avrebbe fatto di tutto per essere presente allo stadio, era esageratamente superiore rispetto al numero di posti disponibili (75.817). E se da una parte ci sono i fortunati acquirenti in qualità di minoranza "silenziosa", dall'altra c'è una maggioranza che silenziosa non è, visto che è rimasta senza biglietto. È ampiamente riconosciuto che soddisfare interamente tutte le esigenze dei tifosi nei mercati di biglietteria rappresenta una sfida insormontabile; tuttavia, esistono procedure regolamentate per gestire queste dinamiche. Alcuni club, come la Juventus, hanno implementato politiche specifiche per regolare la vendita, adottando l'uso di membership card che consentono un'esclusiva prevendita ai possessori della tessera. Allo stesso modo, il Napoli ha suddiviso il processo in tre fasi distinte: le prime due fasi funzionano vendendo biglietti attraverso canali digitali, prima agli abbonati, successivamente a coloro che si sono registrati al sito ufficiale del club. Infine, la terza fase si svolge vendendo biglietti nei negozi tradizionali fisici nel territorio partenopeo. Per eventi di grande rilevanza, il "cambio nominativo" viene limitato per scoraggiare la rivendita non autorizzata, stabilendo che solo l'acquirente registrato possa effettivamente assistere all'evento. Queste procedure richiedono un sostegno tecnico e operativo da parte delle società di ticketing, ma a volte si verificano problematiche, come nel caso della Roma, che ha lottato contro il fenomeno del secondary ticketing in collaborazione con i propri tifosi. Nel caso dello Stadio Olimpico di Roma, costantemente sold-out e con la squadra impegnata in Europa League, i tifosi si sono trovati spesso a fronteggiare il mercato secondario. Il club ha incoraggiato i tifosi ad evitare i canali di vendita non ufficiali, ma questo non ha impedito l'aumento esponenziale dei prezzi, in particolare per la finale di Europa League. Come soluzione, la squadra ha deciso di fornire ai tifosi la possibilità di segnalare comportamenti

irregolari riguardo la vendita di biglietti all'interno piattaforme web non conformi alle condizioni di acquisto della biglietteria del club.

2.3.4.2 La risposta dei consumatori

La crescente diffusione e l'aumento di interesse per i canali di rivendita di biglietti online hanno portato a una notevole espansione del mercato dei biglietti secondari, attirando l'attenzione di diversi studiosi, che hanno dedicato le proprie ricerche al comportamento dei consumatori in questo contesto specifico (Dwyer, 2013; Shapiro, 2016; Kim e Drayer, 2021; Popp, 2020). Gli studi svolti si sono concentrati sulla comprensione del modo in cui i consumatori interagiscono con tali piattaforme e come questo impatti l'intero ecosistema del ticketing e degli eventi sportivi. La crescente popolarità di questi canali di rivendita ha influenzato non solo i comportamenti dei consumatori, ma anche le strategie di prezzo e di marketing adottate dai club.

La letteratura scientifica ha approfondito i fenomeni e i comportamenti legati al mercato secondario, evidenziando le dinamiche economiche e sociali che emergono da questa nuova realtà, fornendo spunti interessanti su come si evolvono le relazioni tra i vari attori coinvolti.

Lo studio di Dwyer (2013) ha indagato il ruolo del fattore tempo e dell'origine del biglietto, nella percezione dei consumatori riguardo la disponibilità e la possibilità di ottenere biglietti a prezzi inferiori. I risultati suggeriscono che i consumatori tendono a percepire una maggiore disponibilità di biglietti a costi più bassi man mano che si avvicina la data dell'evento. In un'espansione di questa ricerca, Shapiro (2016) ha confermato che i consumatori mostrano maggiore propensione ad aspettare fino a quando l'evento è imminente prima di rivolgersi al mercato secondario per l'acquisto dei biglietti, piuttosto che farlo nel mercato primario.

Un recente studio condotto da Popp (2020) ha analizzato l'importanza relativa di vari attributi, come il tempismo dell'acquisto, le tariffe e il rischio di frode, durante il processo di acquisto online dei biglietti. I risultati evidenziano che, tra questi attributi, il rischio di acquistare biglietti fraudolenti è il fattore più rilevante per i consumatori durante l'acquisto.

Infine, Kim e Drayer (2021) hanno esaminato l'impatto delle partnership tra le società di biglietteria del mercato secondario e i club, sull'intenzione di acquisto dei consumatori. Hanno concluso che tali partnership non hanno influito significativamente sull'intenzione d'acquisto dei consumatori, poiché non hanno minimizzato il livello di rischio percepito. Vari studi hanno poi voluto comprendere l'effetto della credibilità aziendale sul comportamento dei consumatori: studiando come la credibilità di chi promuove un prodotto (endorser) e la

credibilità aziendale possano impattare l'atteggiamento dei consumatori nei confronti della pubblicità e del marchio, è emerso che non esiste una relazione significativa tra questi elementi. In altre parole, la percezione di affidabilità e autorevolezza dell'endorser non sembra influenzare in modo rilevante la percezione di credibilità dell'azienda. Ciò suggerisce che, almeno nelle circostanze studiate, questi due aspetti della credibilità agiscono in modo relativamente indipendente e non si amplificano reciprocamente nell'influenzare le opinioni dei consumatori sulla pubblicità e sul marchio. Infine, è stato osservato che la credibilità aziendale potrebbe avere un'importanza significativa per i consumatori nel contesto del mercato dei biglietti secondari. Tuttavia, è emerso che i consumatori potrebbero altrettanto essere influenzati dal prezzo, specialmente considerando la natura standardizzata del prodotto in questione, cioè i biglietti. Questo suggerisce che, nel mercato dei biglietti secondari, dove i biglietti sono sostanzialmente gli stessi indipendentemente dal venditore, il prezzo potrebbe svolgere un ruolo chiave nell'orientare le decisioni d'acquisto dei consumatori, affiancandosi o addirittura superando l'importanza della credibilità aziendale.

CAPITOLO III

LE STRATEGIE DI PREZZO NEL TICKETING DELLA SERIE A 2022/2023

3.1 Metodologia di ricerca

La metodologia di analisi adottata per lo studio delle strategie di ticketing nella Serie A di calcio per la stagione 2022/2023 è stata strutturata in tre fasi distinte, ciascuna essenziale per comprendere in modo completo e dettagliato il contesto e le pratiche adottate dalle squadre.

- **Prima Fase: Raccolta Dati**

In questa fase iniziale, l'attenzione è stata focalizzata sulla raccolta dei dati relativi ai prezzi dei biglietti per tutte le partite della stagione 2022/2023. Le fonti principali includono i siti ufficiali delle squadre e i canali di comunicazione riconosciuti dalle società. Nonostante la non disponibilità del 100% dei dati, è stato possibile raccogliere e analizzare il 78,16% dei prezzi. Insieme ai prezzi standard, sono state esaminate le promozioni sviluppate e promosse dai club durante la stagione, per comprendere quanto ogni club si impegnasse nello sviluppare strategie che fossero utili a integrare il maggior numero di tifosi possibile.

- **Seconda Fase: Organizzazione e Analisi dei Dati**

I dati raccolti sono stati organizzati in fogli di calcolo Excel per una gestione e un'analisi efficiente. Questo ha permesso una categorizzazione chiara e una visualizzazione efficace delle informazioni. Questa fase si è concentrata sull'analisi dei prezzi e delle strategie di ticketing di ogni singola squadra, dal punto di vista delle diverse variabili che influenzano i prezzi, come l'avversario, il giorno, l'orario delle partite e le diverse categorie di consumatori, mantenendo l'attenzione anche sull'obiettivo di fidelizzare i tifosi. Successivamente, metodi statistici descrittivi, come media, moda e deviazione standard, sono stati impiegati per ottenere una panoramica generale della distribuzione dei prezzi e per condurre un'analisi dettagliata per ogni settore dello stadio, cercando di comprendere le scelte inerenti ai diversi livelli di prezzo applicati nelle diverse zone dello stadio.

- **Terza Fase: Analisi Generale dei prezzi delle squadre di Serie A**

È stata svolta un'analisi generale delle strategie di ticketing delle squadre di Serie A durante la stagione 2022/2023, progettata per scoprire pattern e tendenze comuni attraverso

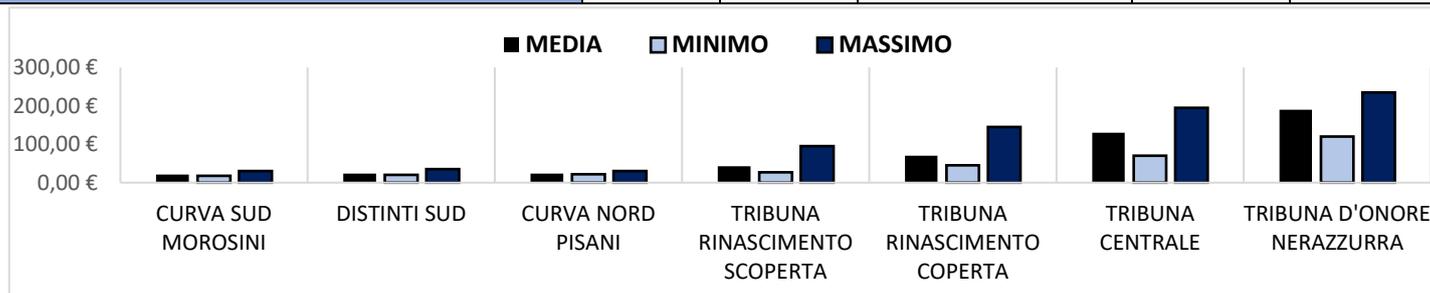
un'approfondita indagine statistica. Per questa analisi è stata impiegata la metodologia della cluster analysis, attraverso il metodo k-means, una tecnica di data mining che permette di organizzare un insieme di oggetti (in questo caso, le squadre di calcio) in gruppi (cluster) in base alla loro somiglianza. Prima di utilizzare questo metodo, è stato necessario scegliere quali dati studiare in modo che venisse fatta una ripartizione delle squadre intelligente. I dati scelti sono: prezzo medio dell'intero stadio, percentuale di partecipazione media per ogni squadra, numero di settori relativo (ottenuto rapportando il numero di settori di ogni stadio, con la propria capienza totale) e deviazione standard media di tutto lo stadio. Infine, per utilizzare il metodo di analisi scelto, è stato necessario normalizzare i dati attraverso il metodo min-max. In questo modo si è riusciti ad analizzare e raggruppare le squadre in base a diverse variabili relative alle loro strategie di ticketing e identificare gruppi di squadre con strategie simili o approcci condivisi. Questo approccio analitico permette di evidenziare le migliori pratiche, nonché le aree di potenziale miglioramento. Inoltre, ha fornito una comprensione più profonda delle dinamiche di mercato, come la risposta dei consumatori a varie strategie di prezzo e promozione.

Questa analisi approfondita si rivela cruciale per una comprensione esaustiva delle strategie di ticketing nella Serie A 2022/2023. I risultati ottenuti forniscono una base solida per il capitolo successivo della tesi, dove verranno proposte strategie di vendita alternative e innovative, che possano essere utili per migliorare i risultati dei club in termini di ticketing, aumentando l'affluenza e massimizzando i ricavi. Le strategie suggerite saranno basate su dati concreti e adatte alle specifiche esigenze delle varie squadre, contribuendo a un cambiamento positivo nel modo in cui le squadre interagiscono e coinvolgono i loro tifosi.

3.2 Analisi delle Strategie di Prezzo per Club nella Serie A 2022/2023

3.2.1 Atalanta Bergamasca Calcio

ATALANTA BERGAMASCA CALCIO					
SETTORE	MEDIA	MODA	DEV. STANDARD	MINIMO	MASSIMO
CURVA SUD MOROSINI	20,80 €	20,00 €	6,17	18,00 €	30,00 €
DISTINTI SUD	23,60 €	20,00 €	8,22	20,00 €	35,00 €
CURVA NORD PISANI	23,45 €	22,00 €	6,29	22,00 €	30,00 €
TRIBUNA RINASCIMENTO SCOPERTA	43,10 €	27,00 €	28,43	27,00 €	95,00 €
TRIBUNA RINASCIMENTO COPERTA	69,85 €	45,00 €	42,23	45,00 €	145,00 €
TRIBUNA CENTRALE	130,50 €	120,00 €	45,05	70,00 €	195,00 €
TRIBUNA D'ONORE NERAZZURRA	190,00 €	200,00 €	52,31	120,00 €	235,00 €



L'Atalanta¹, squadra di alta classifica del campionato che ogni anno punta a qualificarsi alle coppe europee, si distingue per una politica di ticketing che mira a massimizzare l'occupazione dello Gewiss Stadium, recentemente ristrutturato e con una capienza provvisoria di 19.768 posti, destinati ad aumentare a 25.000 al termine dei lavori. La strategia adottata è stata efficace, con una media spettatori del 92.28%, che evidenzia la forte affluenza anche nei confronti di una capacità ridotta. L'apice è stato raggiunto con 19.570 spettatori contro la Juventus, mentre la partita con il minor numero di spettatori è stata contro il Verona, con 9.297 tifosi, influenzata dalla chiusura del settore Curva Nord.

3.2.1.1 Discriminazione basata su avversario e tempo

Nell'analisi si nota che la discriminazione di prezzo si basa principalmente su avversario, data e orario delle partite. Per partite di grande interesse contro Juventus e Milan i prezzi il settore "Tribuna Rinascimento Coperta" può raggiungere €145, mentre per incontri meno richiesti come contro il Verona, il costo dello stesso settore può scendere a €49. In termini di orario e giorno della partita, i prezzi variano significativamente. La "Curva Nord Pisani" può essere venduta a €30 per partite di domenica sera come contro il Napoli, mentre per partite infrasettimanali il prezzo si abbassa fino a 22€. Questi esempi mostrano come l'Atalanta calibri i prezzi in modo flessibile, tenendo conto sia dell'attrazione dell'avversario che delle preferenze di orario dei tifosi, bilanciando così la domanda e l'offerta in modo ottimale.

¹ Fonte dati: Atalanta Bergamasca Calcio, <https://www.atalanta.it/tickets/> (Accesso 19 Ottobre 2023)

3.2.1.2 Segmentazione demografica

La strategia di ticketing adottata evidenzia particolare attenzione alla segmentazione demografica, con discriminazioni di prezzo orientate a facilitare l'inclusione di giovani, donne e anziani. Nella partita contro la Juventus, i prezzi per gli Under 18 nella "Curva Sud Morosini" sono stati fissati a €27, rispetto ai €30 del prezzo intero. Nella stessa partita, nella "Tribuna Rinascimento Scoperta", il club ha offerto biglietti ridotti a €80 per gli Under 18, mentre il prezzo intero era di €90. Queste iniziative favoriscono l'accesso a diverse fasce d'età e contribuiscono a costruire un legame con giovani. Allo stesso modo, le promozioni per donne e over 65 o l'ingresso gratuito per Under 6 senza posto a sedere rafforzano la volontà di includere un pubblico più ampio.

3.2.1.3 Fidelizzazione e Dinamicità nel pricing

L'Atalanta adotta strategie di ticketing mirate per la fidelizzazione dei tifosi, includendo prezzi speciali per abbonati. Ad esempio, i detentori della "DEA Card" possono accedere a biglietti nella "Tribuna Rinascimento Coperta" a un prezzo ridotto di €95 rispetto al prezzo intero di €145, riconoscendo la loro lealtà nel tempo. In aggiunta, l'Atalanta ha promosso offerte per gli abbonati, come sconti sul rinnovo dell'abbonamento per la stagione successiva a €250 per la "Tribuna Rinascimento Scoperta", rispetto ai €300 per i nuovi abbonati, incoraggiando così la continuità del supporto dei tifosi. Questi esempi dimostrano come l'Atalanta si impegni attivamente nel mantenere un forte legame con i suoi tifosi più fedeli, utilizzando il pricing come uno strumento di fidelizzazione e incentivo alla partecipazione.

3.2.1.4 Analisi Statistica dei Prezzi

- **Curva Sud Morosini e Distinti Sud:** con una media di €20,80 e €23,60 rispettivamente e una moda di €20, questi settori si rivelano tra i più accessibili, facendo pensare a una strategia mirata a mantenere l'accessibilità per i tifosi più fedeli. La deviazione standard di 6,17 e 8,22 mostra una moderata varietà di prezzi, che potrebbe riflettere differenze di prezzo a seconda dell'avversario.
- **Curva Nord Pisani:** simile alla Curva Sud con una media di €23,45 e una moda di €22,00. La deviazione standard di 6,29 indica un'omogeneità dei prezzi, mantenendo l'accessibilità per i tifosi leali.

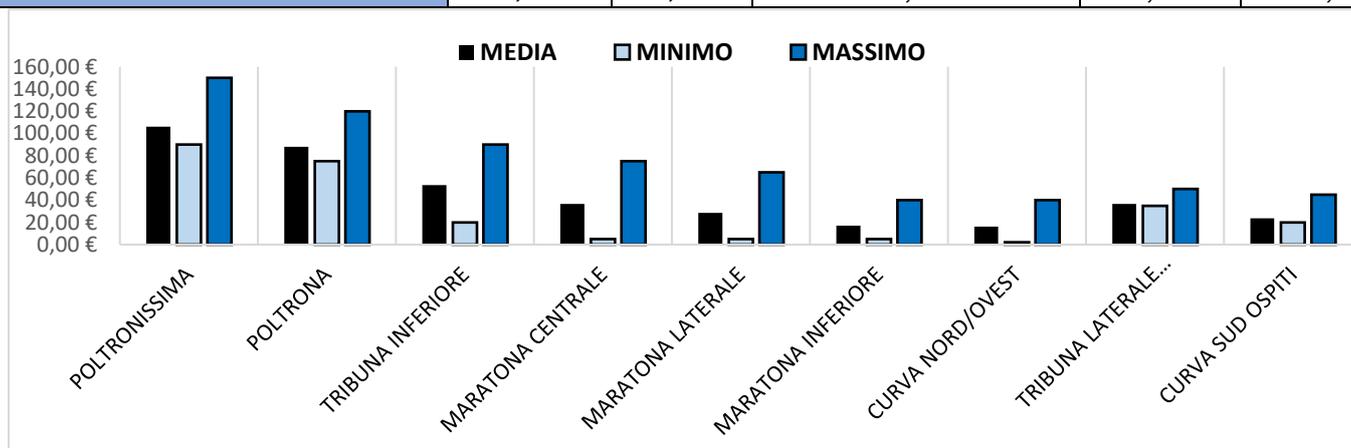
- **Tribuna Rinascimento Scoperta:** qui osserviamo una media di €43,10 e una deviazione standard di 28,43. Questo indica che i prezzi variano significativamente, probabilmente in base alla visuale e al comfort offerto.
- **Tribuna Rinascimento Coperta:** la media sale a €69,85, con una moda di €45 e deviazione standard di 42,23, suggerendo elevata varietà di prezzi che vengono influenzati da fattori come la vicinanza al campo e i servizi offerti.
- **Tribuna Centrale:** Con una media elevata di €130,50 e una moda di €120, questo settore mostra una variazione di prezzo (deviazione standard di 45) che riflette l'offerta di un'esperienza premium e la presenza di diverse fasce di prezzo all'interno del settore stesso nel corso della stagione.
- **Tribuna d'Onore Nerazzurra:** La media più alta di €190 e una moda di €200, con la più ampia deviazione standard di 52,31, indicano che questo settore è il più premium, con una significativa flessibilità di prezzo per attrarre consumatori ad alto reddito, con posti a sedere solitamente riservati ai dirigenti.

3.2.1.5 Conclusioni

In conclusione, l'Atalanta sfrutta una strategia di ticketing multi faccettata che non solo massimizza i ricavi e l'occupazione dello stadio, ma si impegna attivamente nel creare un legame solido e duraturo con la sua base di tifosi, tenendo sempre in considerazione la varietà del proprio pubblico e le diverse motivazioni che li spingono a frequentare il Gewiss Stadium. La scalatura dei prezzi e le promozioni sono strumenti che l'Atalanta utilizza con destrezza per bilanciare l'obiettivo di riempire lo stadio e quello di rendere il calcio accessibile a tutti i segmenti di pubblico, sostenendo così il legame emotivo e di appartenenza che i tifosi sentono verso la squadra. La capacità di adattare le politiche di prezzo in base a variabili quali l'importanza della partita e le caratteristiche demografiche del pubblico si dimostra una strategia vincente che, abbinata alle prestazioni sportive, consente all'Atalanta di mantenere un alto tasso di occupazione dello stadio e di affezionare sempre più tifosi alla causa nerazzurra.

3.2.2 Empoli FC

EMPOLI FC					
SETTORE	MEDIA	MODA	DEV. STANDARD	MINIMO	MASSIMO
POLTRONISSIMA	106,00 €	90,00 €	29,23	90,00 €	150,00 €
POLTRONA	87,92 €	80,00 €	15,59	75,00 €	120,00 €
TRIBUNA INFERIORE	53,42 €	90,00 €	24,54	20,00 €	90,00 €
MARATONA CENTRALE	36,58 €	35,00 €	22,08	5,00 €	75,00 €
MARATONA LATERALE	28,68 €	30,00 €	20,40	5,00 €	65,00 €
MARATONA INFERIORE	17,11 €	15,00 €	12,14	5,00 €	40,00 €
CURVA NORD/OVEST	16,10 €	5,00 €	12,90	2,00 €	40,00 €
TRIBUNA LATERALE NORD	36,67 €	45,00 €	5,48	35,00 €	50,00 €
CURVA SUD OSPITI	23,67 €	20,00 €	8,43	20,00 €	45,00 €



L'Empoli FC² ha adottato nella stagione 2022/2023 una strategia di ticketing focalizzata sul mantenimento della sua base di tifosi abituali per le partite casalinghe. Questa tattica era volta a assicurare un costante sostegno del pubblico ai giocatori, essenziale per la loro lotta per rimanere in Serie A. Lo Stadio Carlo Castellani, nonostante non sia particolarmente moderno, gode di un forte legame emotivo con la comunità locale di Empoli. Ha una capacità di 16.800 posti e, durante la stagione, ha registrato una media di 10.293 spettatori per partita, pari al 61.27% della capienza totale. Il picco di affluenza è stato di 15.519 spettatori in occasione della partita contro la Juventus, mentre il minimo è stato di 7.269 contro il Verona. Da evidenziare, che la prossimità geografica e la rivalità con la Fiorentina influenzano negativamente le dinamiche di tifo nel territorio toscano. In generale, lo schema di prezzi si rivela abbastanza uniforme: questo approccio può essere vantaggioso in termini di semplicità e chiarezza per il consumatore. Inoltre, la suddivisione dello stadio in 8 sezioni riflette una chiara strategia di segmentazione basata sul posto a sedere, nonostante la limitata capienza. Con un'ampia gamma di prezzi, il club offre diverse esperienze di visione e comfort.

² Fonte dati: Empoli FC, <https://empolifc.com/biglietteria/> (Accesso 21 Ottobre 2023)

3.2.2.1 Discriminazione basata su avversario e tempo

La strategia di pricing risulta stabile rispetto all'avversario, infatti, per un big match contro l'Inter, i biglietti nella "Poltronissima" costano €150, mentre contro il Sassuolo scendono a €90, dimostrando come la variabilità dei prezzi sia molto limitata. Allo stesso modo, la variazione di prezzo si rivela poco profonda anche sulla base della data e dell'orario di gioco: nell'incontro serale contro il Milan, i biglietti costano €120 per la "Poltrona", mentre nella partita pomeridiana contro lo Spezia costa €65, riconoscendo però che la variazione è dovuta principalmente al prestigio dell'avversario.

3.2.2.2 Segmentazione demografica

L'Empoli FC ha strutturato una politica di ticketing che si rivolge a segmenti demografici specifici attraverso una serie di promozioni. I bambini sotto i 6 anni hanno diritto all'ingresso gratuito, incentivando le famiglie a condividere l'esperienza calcistica con i più piccoli. Per gli Under 18 e le donne, vengono proposti prezzi ridotti: ad esempio, un biglietto per la Tribuna Inferiore contro la Lazio è offerto a €40 per gli Under 18, rispetto ai €50 del prezzo standard, mentre per Over 65 e donne il prezzo è ulteriormente ridotto a €20 se acquistato con la tessera Empoli Member, come visto nella partita contro la Lazio. Questo non solo rende le partite più accessibili, ma stimola anche la partecipazione di famiglie e anziani.

3.2.2.3 Fidelizzazione e Dinamicità nel pricing

La fidelizzazione dei tifosi è un elemento cardine della strategia di ticketing dell'Empoli FC, che si traduce in una serie di iniziative mirate. Gli abbonati, per esempio, godono di prezzi vantaggiosi, come dimostrato nella partita contro la Lazio, dove i possessori di abbonamento potevano acquistare biglietti in Tribuna Inferiore a €20, rispetto al costo standard di €50. Le promozioni legate al momento dell'acquisto sono altrettanto strategiche. L'Empoli adotta prezzi differenziati per chi acquista in anticipo: nella partita contro il Bologna, i biglietti nel settore "Maratona Centrale" venivano offerti a €20 se acquistati durante la "Blue Week", rispetto ai €25 del prezzo standard. La strategia dell'Empoli include anche "Special Pack", pacchetti promozionali che consentono di assistere a più partite a un prezzo ridotto: i prezzi per la sezione "Poltronissima" costa €150€ per due partite, rispetto ai €155 per l'acquisto di una sola partita.

3.2.2.4 *Analisi statistica dei prezzi*

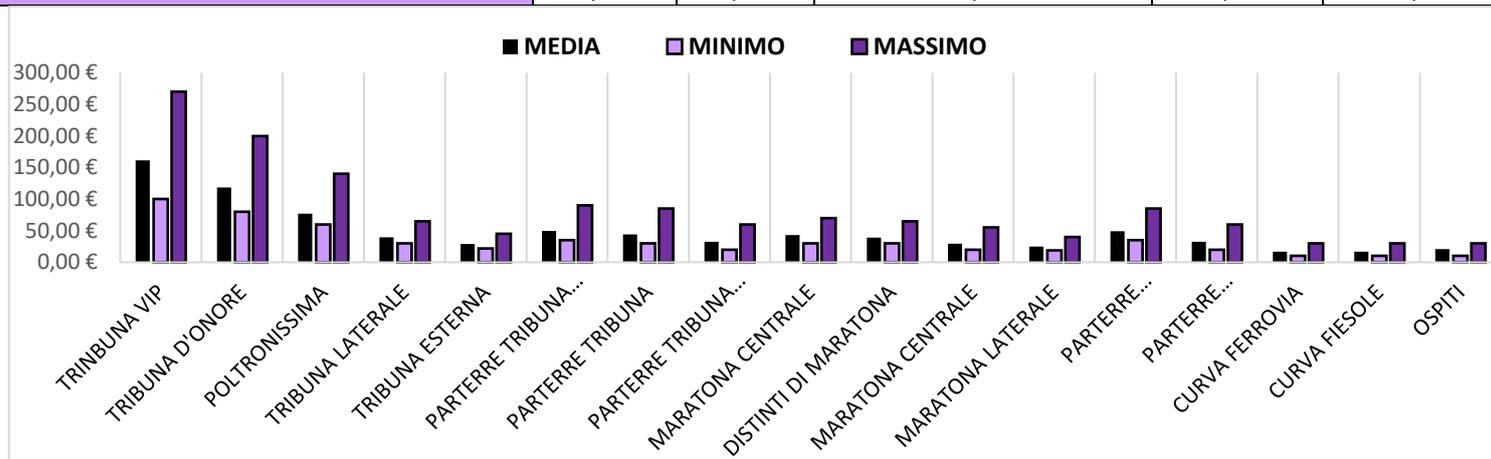
- **Poltronissima:** La media alta (106€) e la deviazione standard (29,23) mostrano una grande flessibilità di prezzo in questo settore premium. L'intervallo di prezzo da €90 a €150 riflette una strategia di pricing dinamica, con prezzi elevati che mirano a sfruttare la massima disponibilità a pagare, per migliori esperienze di visione.
- **Poltrona:** la media di €87,92 e la deviazione standard (15,59) suggeriscono una minore variazione dei prezzi rispetto alla Poltronissima, ma comunque tale da assicurare un'esperienza premium, con prezzi da €75 a €120.
- **Tribuna Inferiore:** La media di €53,42 e la deviazione standard di 24,54, con una moda di €90,00, indicano una concentrazione di prezzi più frequenti verso il limite superiore dell'intervallo, suggerendo che questo settore possa essere usato per promozioni specifiche o per alzare i prezzi in partite ad alta richiesta.
- **Maratona Centrale e Laterale:** la media è rispettivamente di €36,58 e €28,68, con deviazioni standard di 22,08 e 20,40, e moda di €35 e €30. I dati indicano una strategia di prezzo accessibile con la capacità di aumentare leggermente per partite importanti.
- **Maratona Inferiore e Curva Nord/Ovest:** si tratta delle opzioni più economiche, con medie di €17,11 e €16,10, mode di €15 e €5 e deviazioni standard di 12,14 e 12,90 evidenziano un'offerta mirata a mantenere alta l'accessibilità per tifosi occasionali.
- **Tribuna Laterale Nord:** la media di €36,67, la moda di €45 e una bassa deviazione standard di 5,48, con un intervallo da €35 a €50 suggeriscono una politica di prezzo relativamente stabile e prevedibile per i tifosi, permettendo facilità di acquisto.
- **Curva Sud Ospiti:** la media di €23,67, la moda di €20 e un intervallo da €20 a €45 riflettono un impegno per garantire prezzi competitivi per i tifosi ospiti, in relazione anche alla qualità della visuale offerta.

3.2.2.5 *Conclusioni*

L'analisi evidenzia un chiaro schema di pricing che riflette la segmentazione del pubblico e la valorizzazione delle esperienze all'interno dello stadio. La strategia sembra equilibrare la massimizzazione dei ricavi per le partite di grande attrattiva con la manutenzione di un livello di accessibilità generale. La presenza di mode inferiori alle medie in molti settori suggerisce che i prezzi più frequentemente applicati sono più bassi della media, indicando una tendenza a mantenere i prezzi accessibili per la maggior parte dei tifosi, pur avendo la capacità di aumentare i prezzi per eventi di alto interesse.

3.2.3 ACF Fiorentina

ACF FIORENTINA					
SETTORE	MEDIA	MODA	DEV. STANDARD	MINIMO	MASSIMO
TRINBUNA VIP	161,44 €	150,00 €	59,23	100,00 €	270,00 €
TRIBUNA D'ONORE	118,28 €	110,00 €	42,37	80,00 €	200,00 €
POLTRONISSIMA	76,78 €	60,00 €	28,84	60,00 €	140,00 €
TRIBUNA LATERALE	39,72 €	30,00 €	13,93	30,00 €	65,00 €
TRIBUNA ESTERNA	28,83 €	30,00 €	7,06	22,00 €	45,00 €
PARTERRE TRIBUNA CENTRALE	49,83 €	40,00 €	20,34	35,00 €	90,00 €
PARTERRE TRIBUNA	44,17 €	40,00 €	18,20	30,00 €	85,00 €
PARTERRE TRIBUNA LATERALE	32,44 €	30,00 €	15,10	20,00 €	60,00 €
MARATONA CENTRALE	43,22 €	40,00 €	14,36	30,00 €	70,00 €
DISTINTI DI MARATONA	39,22 €	30,00 €	13,94	30,00 €	65,00 €
MARATONA CENTRALE	29,67 €	25,00 €	11,60	20,00 €	55,00 €
MARATONA LATERALE	24,78 €	20,00 €	8,17	19,00 €	40,00 €
PARTERRE MARATONA COPERTO	49,00 €	35,00 €	20,10	35,00 €	85,00 €
PARTERRE MARATONA SCOPERTO	32,33 €	25,00 €	13,39	20,00 €	60,00 €
CURVA FERROVIA	16,67 €	14,00 €	5,51	10,00 €	30,00 €
CURVA FIESOLE	16,67 €	14,00 €	5,51	10,00 €	30,00 €
OSPITI	20,83 €	20,00 €	5,32	10,00 €	30,00 €



La strategia di ticketing adottata dalla ACF Fiorentina³ per la stagione 2022/2023 si configura flessibile e stratificata, volta a massimizzare il tasso di occupazione dello stadio Artemio Franchi, tenendo conto sia della varietà di consumatori sia delle diverse attrattività delle partite. Durante la stagione, lo stadio è stato occupato con una media del 74.63%, facendo quasi sold-out contro il Milan (40.410) e arrivando al minimo contro la Salernitana (27.329). Dall'analisi dei dati forniti si può osservare una politica di prezzo differenziata, che segmenta lo stadio in molti settori con prezzi che variano a seconda della posizione e dell'importanza della partita. Questa segmentazione permette di soddisfare un ampio spettro di esigenze e poteri d'acquisto, garantendo accessibilità a diversi gruppi di tifosi, dai più esigenti in termini di comfort e visibilità, ai più economici, che si concentrano nelle aree più popolari dello stadio.

³ Fonte dati: ACF Fiorentina, <https://www.acffiorentina.com> (Accesso 21 Ottobre 2023);
Redazione ViolaNews, <https://www.violanews.com/> (Accesso 21 Ottobre 2023)

3.2.3.1 Discriminazione basata su avversario e tempo

La Fiorentina ha adottato un approccio di discriminazione dei prezzi che varia in base all'attrattività e alla rivalità della squadra ospite, fissando prezzi più alti per squadre di alto calibro, per capitalizzare sull'alta domanda. Contro squadre come l'Inter, il prezzo del biglietto per la Poltronissima è arrivato a €140, rispetto ai €60 contro squadre con minor seguito. La discriminazione di prezzo è stata fatta anche in base al giorno della settimana. Per le partite infrasettimanali, dove la domanda tende a essere più bassa, il club ha saggiamente ridotto i prezzi. Questo mostra un'astuta applicazione della discriminazione di prezzo, dove il club flessibilizza i prezzi in base alla valutazione della domanda potenziale.

3.2.3.2 Segmentazione demografica

Il club ha chiaramente delineato il suo pubblico in segmenti demografici, offrendo prezzi ridotti per gli under 14 e ulteriori riduzioni per gli under 6. Durante la stagione sono stati venduti biglietti a prezzo ridotto: ad esempio, un biglietto per gli Under 14 nella Curva Fiesole potrebbe costare solo €10, mentre per gli under 6 il prezzo scende addirittura a €2. Questa politica non solo garantisce l'accessibilità allo stadio per le famiglie ma promuove anche la cultura del calcio tra i giovani, assicurando la crescita di una futura base di tifosi.

3.2.3.3 Fidelizzazione e Dinamicità nel pricing

La Fiorentina riconosce e premia la lealtà degli abbonati con prezzi scontati; ad esempio, un abbonato potrebbe pagare €120 per un posto in Tribuna VIP invece del prezzo standard di €179. Questa discriminazione di prezzo mostra un chiaro intento di rafforzare il legame con i tifosi più fedeli e può aumentare il tasso di rinnovo degli abbonamenti. Sulla base dei dati raccolti, si nota un incremento dei prezzi il giorno della partita per stimolare gli acquisti anticipati, come i €199 per un biglietto in Tribuna VIP acquistato il giorno della partita contro l'Atalanta, a fronte dei €179 se acquistato in precedenza. In questo modo, il club ha introdotto una dinamica di prezzo che differenzia tra acquisti anticipati e acquisti il giorno della partita, incentivando la pianificazione anticipata che permette entrate anticipate.

3.2.3.4 Analisi statistica dei prezzi

- **Tribuna VIP:** Nel settore più esclusivo dello stadio, notiamo una media di prezzo di €161,44, con una moda di €150. Quest'area mostra un'ampia variabilità dei prezzi, come suggerito dalla deviazione standard di 59,23 e dall'intervallo di prezzo che oscilla tra

€100 e €270. Viene quindi adottato un premium pricing, per massimizzare i ricavi dalla clientela disposta a pagare di più per una posizione privilegiata.

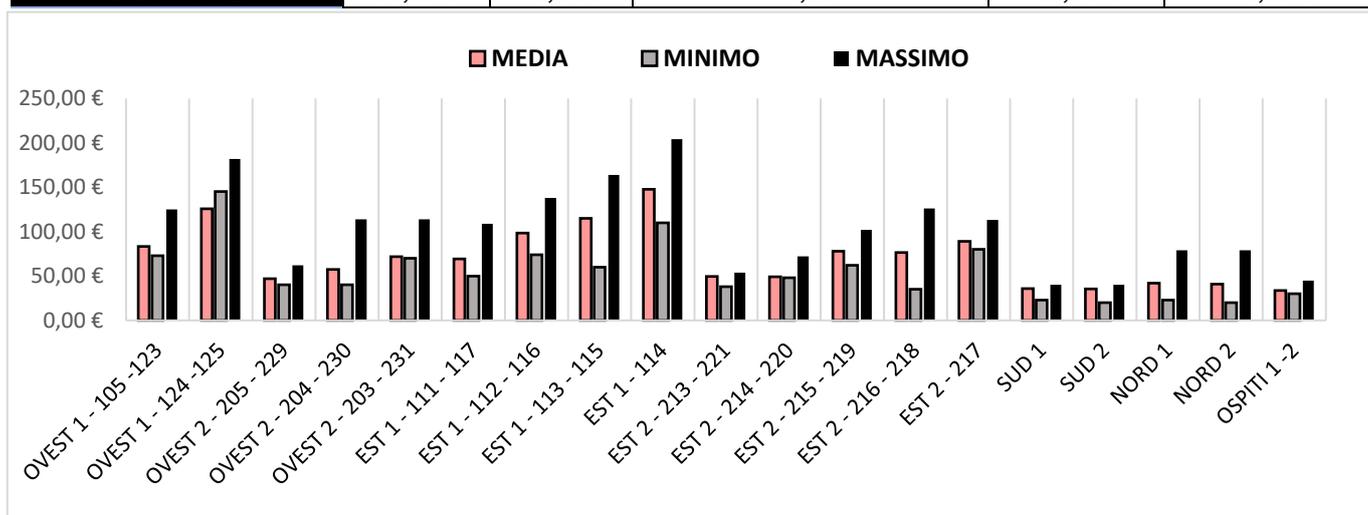
- **Tribuna d'Onore:** vediamo una leggera riduzione della media a €118,28, moda a €110 e deviazione standard di 42,37. Il prezzo varia tra €80 e €200, risultando leggermente più accessibile rispetto alla Tribuna VIP, indicando una sensibilità ai prezzi ancora alta, ma con maggiore elasticità.
- **Poltronissima:** la media si posiziona a €76,78 con una moda di €60 e una deviazione standard di 28,84, suggerendo una politica di prezzo che si adatta a un pubblico che cerca comfort a un prezzo più moderato.
- **Tribuna Laterale e Tribuna Esterna:** offrono punti di vista diversi sul campo a prezzi più abbordabili, con una media di €39,72 e €28,83 rispettivamente, e un intervallo di prezzi che si attesta intorno ai €30-€65 e €22-€45. Questi settori sono ideali per le famiglie e i tifosi che desiderano un'esperienza equilibrata tra visibilità e costo.
- **Partèrre e Maratona:** mostrano una politica di prezzo mirata a un'esperienza più economica, con medie di prezzo che vanno dai €24,78 ai €49,83, moda intorno ai €20-€40, e deviazioni standard minori, che suggeriscono prezzi più stabili e accessibili.
- **Curve Ferrovia e Fiesole:** si tratta di zone frequentate dai tifosi più appassionati. I prezzi sono i più bassi, con una media di €16,67 e deviazione standard molto contenuta intorno ai 5,50. Questo conferma l'intenzione del club di rendere il calcio accessibile a tutti, incoraggiando la partecipazione dei tifosi di base e delle famiglie.
- **Settore Ospiti:** riflette una strategia di prezzo responsabile con prezzi bassi, con l'intento di promuovere la buona volontà e mantenere un ambiente inclusivo.

3.2.3.5 Conclusioni

Si può affermare che la Fiorentina abbia adottato un modello di pricing flessibile che si adatta ai vari livelli di domanda e segmenti di mercato, equilibrando la massimizzazione dei ricavi con l'accessibilità e l'inclusività. Con una gamma di prezzi che riflettono la diversità dei loro tifosi e il valore percepito delle diverse esperienze offerte nello stadio, il club mostra un'approfondita comprensione delle dinamiche di marketing, evidenziando un impegno verso la creazione di un'esperienza allo stadio che sia invitante e appagante per tutti. In particolare, la strategia si differenzia per essere orientata principalmente alla massimizzazione del pubblico durante l'intera stagione, sapendo riconoscere le dinamiche del mercato attraverso un'attenta analisi della domanda dei tifosi.

3.2.4 Juventus FC

JUVENTUS FC					
SETTORE	MEDIA	MODA	DEV. STANDARD	MINIMO	MASSIMO
OVEST 1 - 105 - 123	83,25 €	95,00 €	20,33	73,00 €	125,00 €
OVEST 1 - 124 - 125	125,60 €	145,00 €	17,45	145,00 €	182,00 €
OVEST 2 - 205 - 229	47,14 €	55,00 €	7,85	40,00 €	62,00 €
OVEST 2 - 204 - 230	57,56 €	60,00 €	23,16	40,00 €	114,00 €
OVEST 2 - 203 - 231	71,75 €	70,00 €	15,51	70,00 €	114,00 €
EST 1 - 111 - 117	69,40 €	69,00 €	20,02	50,00 €	109,00 €
EST 1 - 112 - 116	98,29 €	85,00 €	23,79	74,00 €	138,00 €
EST 1 - 113 - 115	114,89 €	120,00 €	29,57	60,00 €	164,00 €
EST 1 - 114	147,71 €	149,00 €	30,67	110,00 €	204,00 €
EST 2 - 213 - 221	49,57 €	50,00 €	5,35	38,00 €	54,00 €
EST 2 - 214 - 220	49,29 €	59,00 €	8,26	48,00 €	72,00 €
EST 2 - 215 - 219	77,86 €	67,00 €	15,13	62,00 €	102,00 €
EST 2 - 216 - 218	76,56 €	75,00 €	25,26	35,00 €	126,00 €
EST 2 - 217	89,00 €	80,00 €	12,08	80,00 €	113,00 €
SUD 1	36,00 €	40,00 €	6,78	23,00 €	40,00 €
SUD 2	35,57 €	40,00 €	7,79	20,00 €	40,00 €
NORD 1	41,88 €	40,00 €	16,12	23,00 €	79,00 €
NORD 2	41,00 €	40,00 €	16,96	20,00 €	79,00 €
OSPITI 1 - 2	33,83 €	45,00 €	6,27	30,00 €	45,00 €



Nella stagione 2022/2023, la Juventus FC⁴ ha adottato una strategia di ticketing mirata e flessibile con l'obiettivo di aumentare la partecipazione allo stadio, che nell'ultimo anno si era rivelata deludente rispetto agli anni precedenti alla pandemia. All'interno dell'Allianz Stadium, con una capienza di 41.507 posti, la politica di prezzi adottata mira a calibrare il prestigio dell'avversario e l'orario del match, permettendo di raggiungere una media spettatori del 90.76%. Il club ha toccato il suo apice di affluenza con 41.003 tifosi nella partita contro la Roma, mentre il minimo è stato di 33.565 contro l'Atalanta, mostrando l'efficacia della strategia nell'equilibrare ricavi e coinvolgimento del pubblico. Infine, la strategia della Juventus risulta

⁴ Fonte dati: Juventus FC, <https://www.juventus.com/it/biglietti/> (Accesso 29 Ottobre 2023); Redazione Goal, <https://www.goal.com/> (Accesso 29 Ottobre 2023)

avanzata per l'ampio numero di settori che sono stati definiti rispetto alla capienza limitata, ognuno con livelli di prezzo differente, calibrati in base al livello di servizio e visuale di cui ogni tifoso può beneficiare.

3.2.4.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo

I dati evidenziano una chiara discriminazione dei prezzi basata sull'avversario: nella partita contro l'Inter, per esempio, il costo di un biglietto nel settore 'OVEST 1 - 105' era di €229 rispetto agli €84 contro l'Empoli, suggerendo un premium pricing per incontri di alto livello. Questo dato riflette la volontà del club di adattare i prezzi per massimizzare l'affluenza e l'interesse, anche nelle partite contro squadre di bassa classifica, per match dove il risultato è quasi certo. Inoltre, si osserva una variabilità dei prezzi anche in base al giorno e all'orario della partita, con tariffe premium per i match serali di punta e prezzi più accessibili per quelli infrasettimanali, come dimostrato dai diversi prezzi per il match contro lo Spezia, che si è svolto mercoledì 31 agosto 2022 alle ore 20:45, in cui il prezzo più alto era di €80.

3.2.4.2 Segmentazione Demografica

La Juventus FC ha sviluppato una strategia di ticketing che enfatizza la segmentazione demografica, con prezzi variabili per attirare tifosi di diverse età. Ad esempio, per la partita contro il Milan, i biglietti nel settore 'NORD 1' sono stati offerti a €39 per gli under 20, a fronte di un prezzo standard di €79. In occasione delle festività, il club ha lanciato il pacchetto 'Natale in Famiglia' che riduceva il costo dei biglietti a €109 in tribuna, incentivando le uscite familiari allo stadio. Allo stesso modo, per la partita contro lo Spezia, sono stati proposti biglietti a €53 per donne e under 30 nel settore 'OVEST LATERALE', promuovendo così la partecipazione di segmenti demografici specifici. Queste politiche riflettono l'impegno del club a creare un'esperienza inclusiva e accessibile.

3.2.4.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing

La Juventus ha adottato una strategia di fidelizzazione dei tifosi tramite un sistema di pricing dinamico e vantaggi per gli abbonati; ad esempio, sono state offerte tariffe ridotte per i membri J1897 e i detentori della Juventus Card, che permettono loro di godere di sconti significativi. Un membro J1897 poteva acquistare un biglietto nel settore 'OVEST 1 - 105' per la partita contro l'Inter a €125 invece di €229, incentivando così la fidelizzazione. Il club applica inoltre una politica di prezzi dinamica per i biglietti acquistati il giorno del match, con prezzi maggiorati

per promuovere l'acquisto anticipato e premiare i tifosi che si organizzano in anticipo. Questa strategia ottimizza i ricavi e consolida anche la relazione con i tifosi più fedeli.

3.2.4.4 Analisi statistica dei prezzi

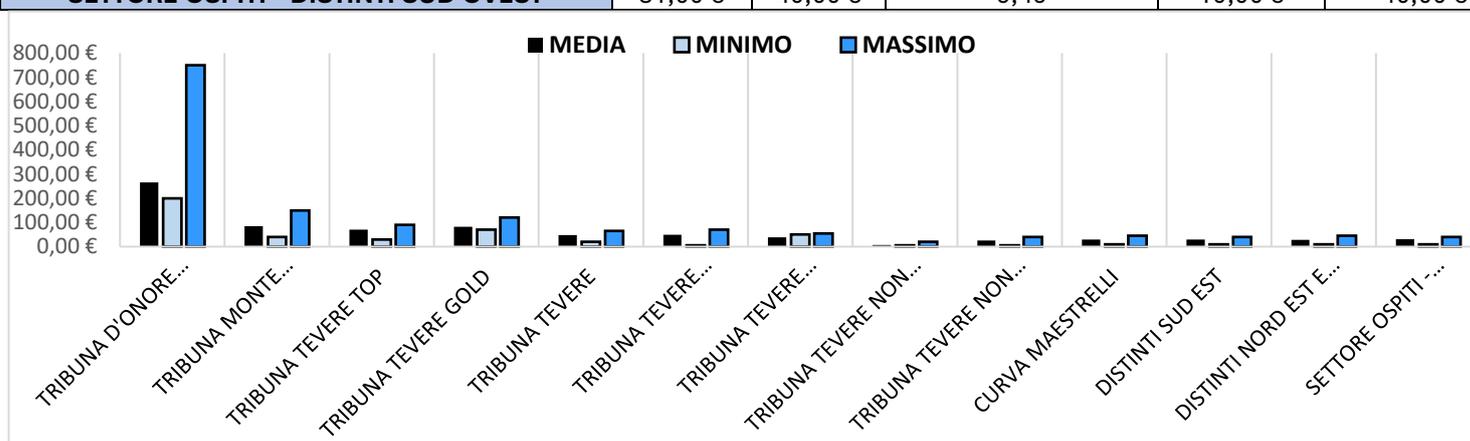
- **OVEST 1 (105-123):** la media dei prezzi è di €83,25 con una moda di €95 e una deviazione standard di 20,33. L'intervallo di prezzo è ampio, variando da €73 a €125, indicando una flessibilità di prezzo per adattarsi a diversi tipi di clientela.
- **OVEST 2 (205-229 e 204-230):** mostrano una media di €47,14 e €57,56 rispettivamente e una deviazione standard relativamente bassa, suggerendo minore variabilità nei prezzi e un targeting più specifico di tifosi, come tifosi occasionali.
- **Settori EST:** quest'area, soprattutto il settore 114, dimostra di avere la più alta media di prezzo (€147,71) e il più alto prezzo massimo (€204), suggerendo che si tratta di settori premium, destinati a tifosi VIP, dirigenti di aziende sponsor o dirigenti societari.
- **SUD 1-2 e il NORD 1-2:** hanno prezzi più accessibili, con medie intorno ai €35-€42 e minori deviazioni standard, che indicano prezzi più stabili e accessibili per attirare i tifosi in curva, zona che conta molto per l'atmosfera dello stadio.
- **OSPITI,** i prezzi sono stati mantenuti relativamente bassi con una media di €33,83 e una deviazione standard di 6,27, possibilmente per mantenere l'accessibilità ai tifosi delle squadre ospiti.

3.2.4.5 Conclusioni

L'approccio di ticketing della Juventus FC riflette una strategia sofisticata e multilivello, che mira a ottimizzare i ricavi e a rafforzare il rapporto con i tifosi. Attraverso un'attenta segmentazione del mercato, politiche di prezzo dinamiche e incentivi per la fidelizzazione, il club ha creato un modello di pricing che bilancia efficacemente l'accessibilità con la sostenibilità finanziaria, ponendosi come punto di riferimento nell'industria del calcio per le strategie di ticketing avanzate. La politica dei prezzi non solo mira alla massimizzazione dei ricavi, ma anche alla creazione di un ambiente inclusivo per diverse fasce di tifosi, dalla famiglia media al tifoso VIP, garantendo allo stesso tempo che le partite siano accessibili a un ampio pubblico, grazie anche all'elevato numero di settori che contiene lo stadio.

3.2.5 SS Lazio

SS LAZIO					
SETTORE	MEDIA	MODA	DEV. STANDARD	MINIMO	MASSIMO
TRIBUNA D'ONORE CENTRALE	265,63 €	300,00 €	138,44	200,00 €	750,00 €
TRIBUNA MONTE MARIO	84,21 €	110,00 €	26,71	40,00 €	150,00 €
TRIBUNA TEVERE TOP	70,00 €	60,00 €	17,01	30,00 €	90,00 €
TRIBUNA TEVERE GOLD	82,73 €	70,00 €	22,34	70,00 €	120,00 €
TRIBUNA TEVERE	48,33 €	40,00 €	13,05	20,00 €	65,00 €
TRIBUNA TEVERE PARTERRE CENTRALE	48,93 €	38,00 €	17,82	5,00 €	70,00 €
TRIBUNA TEVERE PARTERRE LATERALE	38,75 €	50,00 €	2,89	50,00 €	55,00 €
TRIBUNA TEVERE NON DEAMBULANTE NON IN CARROZZELLA	6,56 €	5,00 €	5,28	5,00 €	20,00 €
TRIBUNA TEVERE NON DEAMBULANTE NON IN CARROZZELLA ACCOMPAGNATO	25,94 €	25,00 €	11,47	5,00 €	40,00 €
CURVA MAESTRELLI	29,74 €	40,00 €	11,09	10,00 €	45,00 €
DISTINTI SUD EST	29,62 €	25,00 €	9,46	10,00 €	40,00 €
DISTINTI NORD EST E OVEST	28,13 €	40,00 €	12,54	10,00 €	45,00 €
SETTORE OSPITI - DISTINTI SUD OVEST	31,00 €	40,00 €	9,49	10,00 €	40,00 €



La strategia di ticketing della SS Lazio⁵, caratterizzata da bassa variabilità dei prezzi, ha l'unico obiettivo di mantenere un legame solido con i tifosi. I prezzi variano a seconda del prestigio della partita e del settore dello stadio, ma risulta evidente che la società riesca a sfruttare poco queste variabili capaci di influenzare i prezzi dei biglietti. Si nota però che la Lazio sia capace di comprendere le esigenze dei vari segmenti di tifosi attraverso sconti e promozioni innovative, sfruttando anche la partnership commerciale con BINANCE. Il sistema di prezzi praticato dalla Lazio non è del tutto statico, ma appare parzialmente dinamico, attuando una segmentazione dei prezzi che permette di accogliere fasce demografiche diverse. La media spettatori durante la stagione è stata di 45.641, raggiungendo il massimo di 64.171 contro la Cremonese e il minimo di 34.500 contro l'Empoli.

⁵ Fonte dati: SS Lazio, <https://www.sslazio.it/it/biglietteria/matches> (Accesso 5 Novembre 2023); Redazione LazioNews, <https://www.lazionews.eu/> (Accesso 5 Novembre 2023)

3.2.5.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo

La strategia per i biglietti delle partite della Lazio si adatta al valore percepito dell'avversario, stabilendo una chiara scala di valori che influisce significativamente sui prezzi dei biglietti. Contro squadre di alto calibro come Juventus, Milan e Inter i prezzi per la Tribuna d'Onore Centrale arrivano €300, essendo considerati eventi premium. In occasione del derby contro la Roma, la tariffa per lo stesso settore balza a €750, sottolineando la natura eccezionale dell'evento, che attira l'attenzione di tifosi e media a livello internazionale. Invece, per partite contro avversari come Salernitana, Sampdoria o Cremonese, le quali generano un interesse minore, i prezzi si abbassano fino a un massimo di €200 per la Tribuna d'Onore Centrale.

3.2.5.2 Segmentazione Demografica

La Lazio adotta una politica di segmentazione demografica che mira a includere diversi gruppi di tifosi offrendo prezzi accessibili e promozioni mirate, come per i giovani di età inferiore a 16 anni, che possono godere di biglietti notevolmente ridotti, come nella partita contro la Juventus, dove il costo è di €60 per la Tribuna d'Onore Centrale. Inoltre, l'attenzione alle nuove generazioni avviene offrendo la possibilità agli inferiori di 14 anni di assistere a partite selezionate ad un prezzo ulteriormente scontato. Infine, si nota particolare attenzione alla collaborazione con BINANCE, attraverso la creazione di biglietti innovativi, dando la possibilità al pubblico di acquistare attraverso *fan token* e ottenere vantaggi esclusivi.

3.2.5.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing

Le strategie di prezzo adottate dalla Lazio non evidenziano una forte propensione a favorire coloro che sono in possesso di abbonamenti o tessere tifoso. L'unico vantaggio riguarda il diritto di prelazione. La differenziazione dei prezzi sembra essere più influenzata da fattori come l'importanza della partita, promozioni temporanee, o categorie specifiche come minori e disabili, piuttosto che dalla fedeltà dimostrata attraverso abbonamenti stagionali o tessere tifoso. Infine, è necessario segnalare la promo "Effetto Domino" che permette di acquistare biglietti a prezzi ridotto per la partita successiva a quella già acquistata.

3.2.5.4 Analisi statistica dei prezzi

- **Tribuna d'Onore Centrale:** la media di €265,63 e la deviazione standard di 138,44, evidenziano la più ampia variazione di prezzo, con il costo del biglietto che varia da €200

a 750€. Questo riflette una politica di pricing premium per i posti migliori, con un aumento significativo per le partite di grande richiamo come il derby contro la Roma.

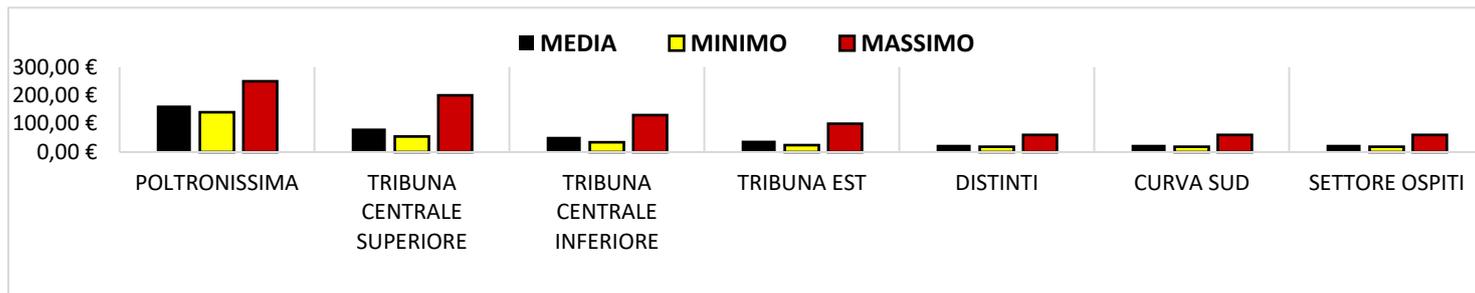
- **Tribuna Monte Mario:** la media di €84,21, la moda di €110 e la deviazione standard di 26,71 indicano che, sebbene meno costoso rispetto alla Tribuna d'Onore Centrale, questo settore segue una politica di prezzo molto variabile in base all'importanza della partita.
- **Tribuna Tevere Top e Gold:** hanno medie di prezzo di €70 e €82,73 rispettivamente e mode di €60 e €70. Entrambe le tribune mostrano una variazione di prezzo meno estrema ma comunque significativa (deviazioni standard di 17,01 e 22,34), indicando una strategia di prezzo rivolta a chi vuole stare in tribuna a basso costo.
- **Tribuna Tevere:** con una media di €48,33 e una moda di €40, si rivela una zona in tribuna altamente accessibile. La deviazione standard di €13,05 è relativamente moderata, suggerendo una politica di prezzo più stabile rispetto ad altre della tribuna.
- **Tribuna Tevere Parterre:** è divisa in centrale e laterale, ciascuna con strategie diverse: la prima ha una deviazione di 17,82 con prezzi che vanno da €5 a €70, mentre la seconda ha una deviazione molto più bassa di 2,89, indicando prezzi più uniformi.
- **Settori non deambulante:** presentano prezzi più accessibili, con medie di €6,56 e €25,94 e mode di €5 e €25. Le basse deviazioni standard indicano una minore variabilità dei prezzi, rendendo il settore facilmente accessibile a chi ne necessita.
- **Curva Maestrelli e Distinti:** questi settori mostrano prezzi medi simili (intorno ai €29), mode di €40 e €25, e deviazioni standard intorno a 10. Questo suggerisce che i prezzi sono stabili, adatti per tifosi che cercano un compromesso tra visibilità e costo.
- **Settore Ospiti:** con una media di €31 e una moda di €40, questo settore ha prezzi che variano da €10 a €40, indicando una politica di prezzo equilibrata per i tifosi ospiti.

3.2.5.5 Conclusioni

Il modello di ticketing della Lazio valorizza molti aspetti dell'esperienza allo stadio, lasciando però a desiderare sulla variabilità dei prezzi e sulla segmentazione dello stadio. Si è differenziata per le numerose promozioni come la "Promo Monte Mario", i biglietti "BINANCE" e la "Promo Effetto Domino" che hanno introdotto flessibilità ai prezzi e hanno attratto diverse fasce di pubblico. In ultima analisi, la Lazio ha implementato una politica di ticketing attenta e mirata, che ha saputo stimolare la fedeltà dei tifosi esistenti e attrarre nuovi seguaci, garantendo sempre il rispetto per tutte le categorie di supporter. Tale strategia ha però lasciato a desiderare nell'obbiettivo di riempire costantemente lo stadio, registrando numeri medi molto bassi.

3.2.6 US Lecce

US LECCE					
SETTORE	MEDIA	MODA	DEV. STANDARD	MINIMO	MASSIMO
POLTRONISSIMA	164,38 €	140,00 €	45,01	140,00 €	250,00 €
TRIBUNA CENTRALE SUPERIORE	82,94 €	55,00 €	56,27	55,00 €	200,00 €
TRIBUNA CENTRALE INFERIORE	53,53 €	35,00 €	35,61	35,00 €	130,00 €
TRIBUNA EST	40,59 €	25,00 €	29,15	25,00 €	100,00 €
DISTINTI	26,06 €	19,00 €	13,84	19,00 €	60,00 €
CURVA SUD	26,06 €	19,00 €	13,84	19,00 €	60,00 €
SETTORE OSPITI	26,06 €	19,00 €	13,84	19,00 €	60,00 €



L'US Lecce⁶ ha affrontato la stagione 2022/2023 con una strategia di ticketing che si è distinta per l'adattabilità alle variegate esigenze di un pubblico diversificato. Nel quadro di una competizione sportiva di alto livello come la Serie A, dove ogni dettaglio può influenzare l'affluenza del pubblico, il club ha dimostrato una scarsa capacità di gestire i prezzi dei biglietti. La presenza dei tifosi è rimasta abbastanza costante, raggiungendo il massimo di 26.084 contro la Lazio e il minimo di 22.471 contro la Sampdoria: un dato costante ma anche abbastanza basso, evidenziato da una media spettatori pari a 24.683, il 60,69% del totale. La strategia adottata si è rivelata particolarmente reattiva nei confronti del timing delle partite, mentre la discriminazione dei prezzi a seconda dell'avversario risulta poco sviluppata. Inoltre, il club ha evidenziato un impegno verso la fidelizzazione, attraverso politiche di prezzo favorevoli agli abbonati e tariffe ridotte per i giovani tifosi, delineando così un approccio dinamico e inclusivo che ha abbracciato tutti i segmenti del suo pubblico.

3.2.6.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo

Il Lecce ha attuato una strategia di prezzo poco dinamico, sfruttando poco le variabili che potessero portare il club a ottenere guadagno aggiuntivo: la maggior parte delle partite ha lo stesso prezzo in tutti i settori, fatta eccezione per le partite contro le squadre di alta classifica che catturano maggiore interesse. Ad esempio, per le partite contro squadre come Inter, Juve e

⁶ Fonte dati: US Lecce, <https://www.uslecce.it/> (Accesso 10 Novembre 2023);
Redazione LecceSette, <https://www.leccesette.it/> (Accesso 10 Novembre 2023)

Milan, i prezzi per la Poltronissima raggiungono i €250, mentre per quasi tutti gli altri incontri, il prezzo rimane fisso a €140. Si nota però una variazione temporale, con prezzi ridotti per le partite infrasettimanali, come quella contro la Fiorentina il mercoledì alle 16:30, rispetto alle partite del weekend in orari serali.

3.2.6.2 Segmentazione Demografica

La segmentazione demografica rappresenta una componente strategica non molto sviluppata nel ticketing dell'US Lecce, mirando a un'offerta poco inclusiva che scoraggia la partecipazione delle varie tipologie di tifosi. Si nota solamente biglietti a prezzo ridotto per gli under 14 che hanno permesso alle famiglie di condividere l'esperienza del calcio live, incrementando così l'accessibilità per i giovani appassionati. Contro squadre di alto calibro come la Roma, l'adozione di prezzi vantaggiosi per i giovani nel settore Distinti ha sottolineato questo approccio, offrendo tariffe abbordabili a €9 per i più giovani, stimolando la fedeltà e assicurando un alto tasso di ritorno, fondamentale per la sostenibilità a lungo termine del tifo e dell'engagement nei confronti della squadra.

3.2.6.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing

La strategia di fidelizzazione adottata dall'US Lecce nella stagione calcistica 2022/2023 ha puntato su un sistema di pricing che ha favorito in modo evidente i tifosi abbonati. L'esempio emblematico è dato dalla partita contro la Roma, dove la differenza di prezzo tra abbonati e non abbonati nella Tribuna Centrale Superiore (€55 contro €70) ha rappresentato un incentivo tangibile alla fidelizzazione. Questa tattica ha gratificato i tifosi più fedeli con un risparmio significativo e ha contribuito a garantire al club un flusso di entrate più prevedibile e costante.

3.2.6.4 Analisi statistica dei prezzi

- **Poltronissima:** questo settore rappresenta il vertice del lusso nello stadio. La media di €164,38, la moda di €140 e la deviazione standard pari a 45, evidenziano che la società voglia creare grande differenziazione dei prezzi in questo settore durante la stagione, probabilmente perché si tratta del settore da cui si può trarre maggiore profitto.
- **Tribuna Centrale Superiore:** con una media di €82,94, questo settore offre una vista centrale privilegiata a un prezzo che è circa la metà rispetto alla Poltronissima. Inoltre, la moda di €55 indica che la maggior parte dei biglietti viene venduta a un prezzo più accessibile. La deviazione standard particolarmente alta di 56,27 è un chiaro indicatore

di un'ampia variazione dei prezzi, il che potrebbe riflettere una strategia di pricing dinamico, che aumenta significativamente in occasione di incontri di cartello.

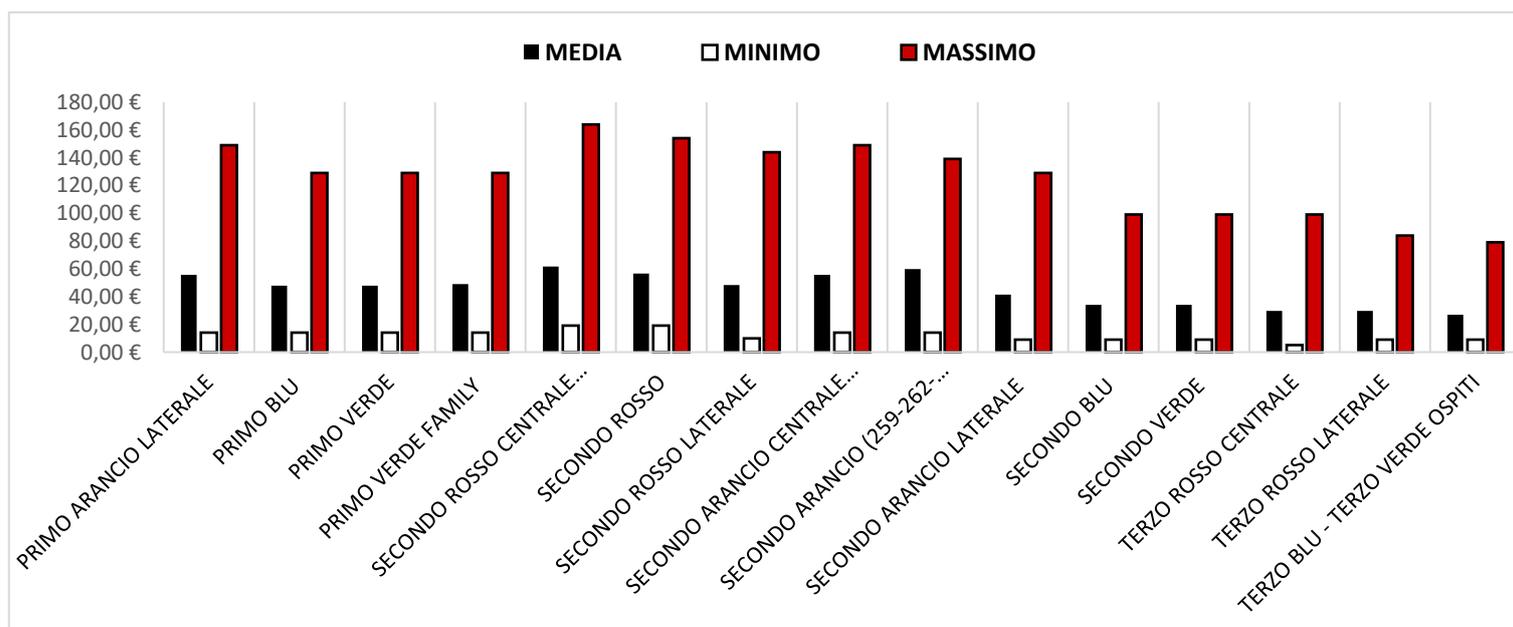
- **Tribuna Centrale Inferiore:** questa zona mostra una media di €53,53, posizionandosi come un'opzione attrattiva per coloro che cercano un compromesso tra costo e qualità della visione. La moda di €35, suggerisce che il club ha stabilito un livello di prezzo percepito come equo per un segmento significativo del suo pubblico. La deviazione standard di 35,61 indica una variabilità di prezzo moderata, con il club che adotta una politica di prezzi elastica ma non eccessiva, spaziando da €35€ a €130.
- **Tribuna Est:** il prezzo medio di €40,59 e la moda di €25 rendono questo settore una scelta economica, soprattutto per le partite di maggior richiamo. Con una deviazione standard di 29,15, c'è una varietà di prezzi meno marcata rispetto ai settori centrali, indicando che il club potrebbe adottare una politica di prezzi più stabile.
- **Distinti, Curva Sud, Settore Ospiti:** questi settori hanno una media e moda identiche di €26,06€ e €19, rispettivamente, che li rende i più abordabili. La bassa deviazione standard di 13,84 per tutti e tre i settori implica che il club mantiene una politica di prezzi molto coerente, con una minima variazione di prezzo. Questo si riflette anche nella distanza tra minimo (€19) e massimo (€60), confermando una strategia che punta a un'offerta di prezzi stabile e conveniente, con l'obiettivo di riempire lo stadio.

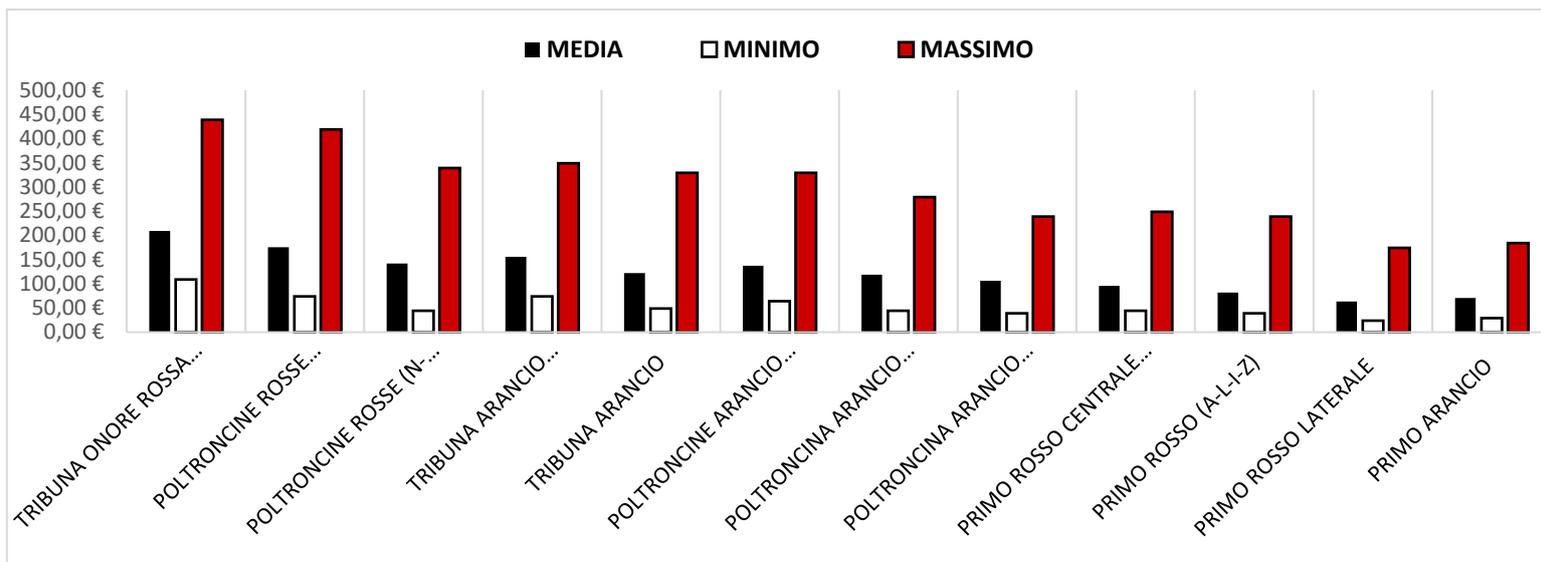
3.2.6.5 Conclusioni

L'analisi dei prezzi per ogni settore mostra che l'US Lecce ha adottato un approccio stratificato alla politica di ticketing, cercando di massimizzare i ricavi dai posti premium, mentre allo stesso tempo mantiene l'accessibilità nelle aree destinate a un pubblico più vasto e possibilmente più giovane o a famiglie. In generale, la strategia di ticketing non si è dimostrata molto complessa e stratificata, mancando l'obiettivo di massimizzare le entrate e il pubblico, riuscendo però a rendere le partite accessibili a qualsiasi tipologia di tifoso, contribuendo così a costruire una base di tifosi leali e a lungo termine.

3.2.7 AC Milan

AC MILAN					
SETTORE	MEDIA	MODA	DEV. STANDARD	MINIMO	MASSIMO
TRIBUNA ONORE ROSSA (C-D-F-G)	209,54 €	179,00 €	111,44	109,00 €	439,00 €
POLTRONCINE ROSSE CENTRALI (P-R)	175,43 €	159,00 €	107,63	74,00 €	419,00 €
POLTRONCINE ROSSE (N-O-S-T)	141,92 €	129,00 €	96,01	44,00 €	339,00 €
TRIBUNA ARANCIO CENTRALE (160-162)	155,69 €	139,00 €	90,85	74,00 €	349,00 €
TRIBUNA ARANCIO	122,17 €	119,00 €	80,55	49,00 €	329,00 €
POLTRONCINE ARANCIO CENTRALI X	137,31 €	179,00 €	85,50	64,00 €	329,00 €
POLTRONCINA ARANCIO CENTRALE (159-161)	118,93 €	44,00 €	71,03	44,00 €	279,00 €
POLTRONCINA ARANCIO (157-163)	106,07 €	39,00 €	60,70	39,00 €	239,00 €
PRIMO ROSSO CENTRALE (B-M-H-V)	96,09 €		73,45	44,00 €	249,00 €
PRIMO ROSSO (A-L-I-Z)	81,92 €	39,00 €	68,70	39,00 €	239,00 €
PRIMO ROSSO LATERALE	63,46 €	54,00 €	51,18	24,00 €	174,00 €
PRIMO ARANCIO	71,00 €	29,00 €	51,52	29,00 €	184,00 €
PRIMO ARANCIO LATERALE	55,77 €	49,00 €	47,29	14,00 €	149,00 €
PRIMO BLU	47,79 €	49,00 €	38,02	14,00 €	129,00 €
PRIMO VERDE	47,79 €	49,00 €	38,02	14,00 €	129,00 €
PRIMO VERDE FAMILY	49,08 €	49,00 €	39,19	14,00 €	129,00 €
SECONDO ROSSO CENTRALE (225-227-229-231-228-230-232)	61,71 €	54,00 €	48,52	19,00 €	164,00 €
SECONDO ROSSO	56,63 €		46,68	19,00 €	154,00 €
SECONDO ROSSO LATERALE	48,29 €	10,00 €	44,60	10,00 €	144,00 €
SECONDO ARANCIO CENTRALE (261-263-265-267-264-266-268)	55,77 €	149,00 €	47,51	14,00 €	149,00 €
SECONDO ARANCIO (259-262-269-270)	59,89 €	139,00 €	48,93	14,00 €	139,00 €
SECONDO ARANCIO LATERALE	41,31 €	129,00 €	42,02	9,00 €	129,00 €
SECONDO BLU	34,07 €	49,00 €	27,08	9,00 €	99,00 €
SECONDO VERDE	34,07 €	49,00 €	27,08	9,00 €	99,00 €
TERZO ROSSO CENTRALE	29,64 €	5,00 €	29,03	5,00 €	99,00 €
TERZO ROSSO LATERALE	29,75 €	22,00 €	26,41	9,00 €	84,00 €
TERZO BLU - TERZO VERDE OSPITI	26,83 €	19,00 €	23,76	9,00 €	79,00 €





L'AC Milan⁷, icona del calcio mondiale, è stata in grado di formulare una strategia di ticketing che ha ottimizzato la vasta capienza dello Stadio San Siro, uno degli impianti più grandi d'Europa con 75.817 posti. La gestione dei biglietti ha mostrato una spiccata abilità nell'adattarsi all'ampia gamma di tifosi, formulando 27 diverse categorie di prezzo che riflettono la varietà delle sezioni nello stadio, dalla Tribuna Onore Rossa ai settori popolari come il Terzo Blu e Verde. Con una media di 71.880 spettatori a partita, pari al 94,81% del totale e un'affluenza che ha raggiunto i 75.530 nella sfida contro la Juventus, la strategia del club ha dimostrato di essere non solo efficace ma anche in grado di massimizzare il coinvolgimento dei fan, attestandosi come un punto di riferimento nel panorama calcistico per la sua capacità di bilanciare fattori economici e passione sportiva.

3.2.7.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo

La discriminazione di prezzo ha seguito il classico schema di aumento dei prezzi per le partite più attrattive. Ad esempio, per la partita contro la Juventus, il costo dei biglietti nella Tribuna Onore Rossa è stato fissato a €409. Al contrario, contro squadre come la Cremonese o la Salernitana, i prezzi sono più contenuti, con i biglietti della stessa tribuna che costano €179 e €139 rispettivamente. Inoltre, si nota come ci siano piccole variazioni di prezzo sulla base anche del giorno della settimana e dell'orario di gioco, con l'obiettivo di attirare tifosi anche in partite meno attraenti per il fatto che potrebbero essere state fissate in data e orario scomodo per molti tifosi: un esempio è la partita contro la Salernitana di lunedì sera, che vede prezzi molto ridotti.

⁷ Fonte dati: AC Milan, <https://singletickets.acmilan.com/> (Accesso 12 Novembre 2023);
 Redazione MilanNews, <https://www.milannews.it/> (Accesso 12 Novembre 2023);
 Redazione Goal, <https://www.goal.com/> (Accesso 12 Novembre 2023)

In questi casi, proporre prezzi più bassi influenza positivamente il desiderio di assistere alla partita anche durante le giornate di lavoro.

3.2.7.2 Segmentazione Demografica

Questa strategia di flessibilità viene applicata anche nella segmentazione del pubblico in base a criteri demografici. Nella partita contro l'Atalanta, l'area Primo Verde Family è stata offerta a €49, con tariffe ulteriormente ridotte a €14 per gli Under 16, enfatizzando l'importanza dell'esperienza condivisa in famiglia allo stadio. Contro la Fiorentina, i settori Primo Rosso Laterale e Secondo Rosso Centrale offrivano prezzi scontati per abbonati e riduzioni per le fasce d'età più giovane e più anziana, con biglietti a partire da €24, a dimostrazione di un approccio che premia la fedeltà e promuove la partecipazione inclusiva. In generale però, la società non fa promozioni particolari, per il fatto che l'attrazione del match è sempre alta per tutte le categorie di tifosi. Di conseguenza, tutti sono disposti a pagare un prezzo elevato per assistere a una partita del Milan a San Siro.

3.2.7.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing

L'obiettivo di fidelizzazione dei sostenitori, lo si può notare attraverso la creazione di una fase di prelazione per gli abbonati a prezzi inferiori, prima dell'apertura della vendita al pubblico. Questo non solo premia i tifosi più leali, ma garantisce anche un introito anticipato e stabile. In generale, la strategia del Milan per mantenere elevata la fedeltà dei tifosi che partecipano alle partite, consiste nel conferire il diritto di poter acquistare in anticipo biglietti per loro stessi e per i loro amici, anche per le coppe europee, facendoli sentire "privilegiati". Il concetto di base rimane sempre che il Milan non ha bisogno di grandi strategie per attirare tifosi; quindi, non sono necessari grandi sforzi nella formulazione di una strategia articolata.

3.2.7.4 Analisi statistica dei prezzi

- **SETTORE ROSSO:** Il settore rosso presenta diverse sezioni, che variano significativamente in termini di prezzo e posizione. Le **Poltroncine Rosse Centrali** hanno una media di €175,43 e €141,92 rispettivamente: si tratta di sezioni che rappresentano posti molto richiesti per la loro posizione centrale. La deviazione standard elevata e l'ampio intervallo dei prezzi indicano una flessibilità di offerta per diversi tipi di partite e clienti. Il **Primo Anello Rosso Centrale e Laterale** hanno prezzi medi più accessibili (€96,09 e €81,92). Queste sezioni sono opzioni intermedie che

offrono un equilibrio tra costo e qualità della visuale. Infine, per il **Secondo Anello Rosso Centrale e Laterale** viene adottato un prezzo medio inferiore, pari a €61,71, diventando un'opzione attraente per chi cerca prezzi più abbordabili, pur mantenendo una buona visuale del campo.

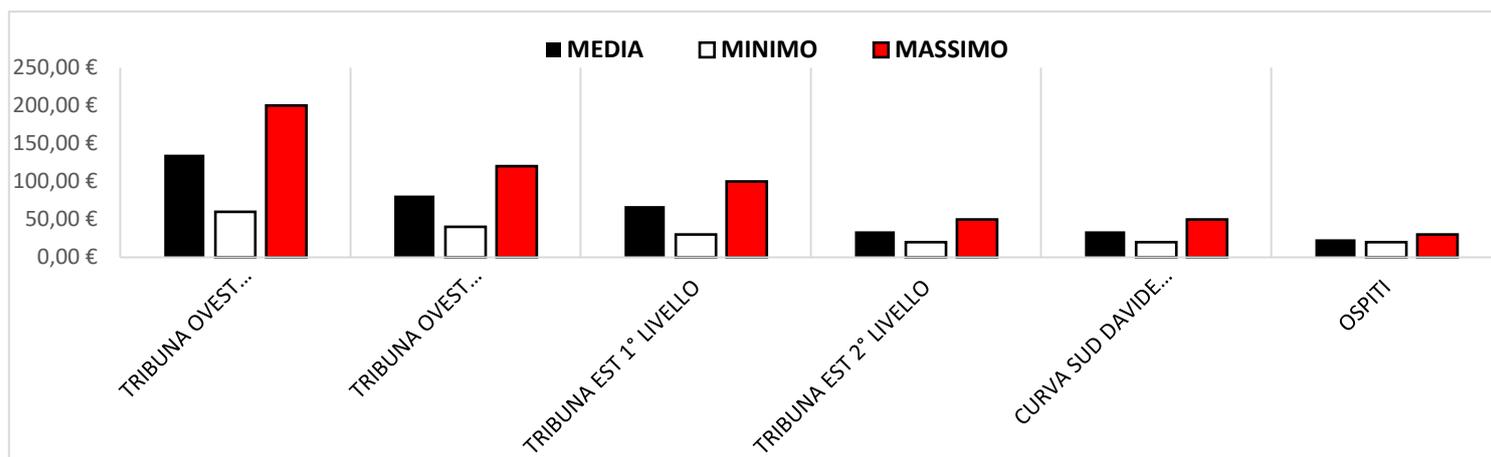
- **SETTORE ARANCIO:** Il settore arancio si caratterizza per una gamma di prezzi più contenuta, suggerendo un'offerta più uniforme. La **Tribuna e le Poltroncine Arancio Centrali**, con una media di €155,69 e €137,31, mirano a fornire un'esperienza di valore. La deviazione standard e l'intervallo di prezzo indicano una certa variabilità, ma inferiore rispetto al settore rosso. Il **Primo e Secondo Anello Arancio (Laterali)** vengono sfruttati per offrire un'esperienza di valore a chi cerca un'opzione economica senza sacrificare una buona visuale. La media è più bassa (€71 e €41,31), ma la deviazione standard elevata indica un'ampia gamma di prezzi durante la stagione.
- **SETTORE BLU E VERDE:** I settori blu e verde sono tra i più accessibili, con prezzi medi relativamente bassi e deviazioni standard che indicano prezzi più omogenei. Sia nel primo che nel secondo anello la media dei prezzi è di €40, offrendo quindi un'opzione economica per assistere alle partite, con una visuale decente anche se in curva, e senza grandi variazioni di prezzo. Molto probabilmente queste sezioni sono adatte per le famiglie o gruppi di tifosi che cercano opzioni a basso costo.
- **TERZO ANELLO (Rosso, Blu, Verde):** Queste sezioni, situate al terzo livello dello stadio, sono le più economiche, con una media che si aggira intorno ai €30. Sono l'opzione più accessibile per partecipare a una partita, ma con una visuale meno coinvolgente.

3.2.7.5 Conclusioni

La politica di prezzi adottata varia notevolmente tra i settori, riflettendo la diversità di esperienze offerte ai tifosi. I settori rosso e arancio hanno una maggior varietà di prezzi, probabilmente per accomodare diverse esigenze e preferenze. I settori blu e verde, invece, sembrano puntare su una politica di prezzi più omogenea, offrendo opzioni più abbordabili per una vasta gamma di tifosi. Il terzo livello, essendo il più economico, democratizza l'accesso alle partite, permettendo a tutti di sostenere la squadra. In conclusione, si può affermare che l'AC Milan riesce a sfruttare con successo la capienza dello stadio San Siro e la lealtà della sua base di tifosi, implementando una strategia di ticketing efficace, che massimizza le entrate e assicura una costante presenza di pubblico, mantenendo allo stesso tempo l'accessibilità e la fidelizzazione.

3.2.8 AC Monza

AC MONZA					
SETTORE	MEDIA	MODA	DEV. STANDARD	MINIMO	MASSIMO
TRIBUNA OVEST CENTRALE	135,38 €	100,00 €	54,25	60,00 €	200,00 €
TRIBUNA OVEST LATERALE	81,54 €	60,00 €	32,11	40,00 €	120,00 €
TRIBUNA EST 1° LIVELLO	67,69 €	50,00 €	27,13	30,00 €	100,00 €
TRIBUNA EST 2° LIVELLO	34,23 €	25,00 €	13,05	20,00 €	50,00 €
CURVA SUD DAVIDE PIERI	34,23 €	25,00 €	13,05	20,00 €	50,00 €
OSPITI	23,85 €	20,00 €	5,06	20,00 €	30,00 €



L'AC Monza⁸ ha adottato una strategia di ticketing caratterizzata da una discriminazione di prezzo basata su diversi fattori, tra cui l'avversario, il tempo, e la segmentazione demografica, riuscendo a ottenere un elevato numero di spettatori rispetto alla capienza massima dell'U-Power Stadium, pari a 16.917 posti. La società ha registrato una media spettatori del 73,38%, con un picco di 15.039 contro il Lecce e un minimo di 9.955 contro l'Udinese. Tale dato dimostra una stabilità di affluenza, malgrado la variazione dei prezzi. È da notare che tutti i diversamente abili godono dell'accesso gratuito, un gesto inclusivo che riflette l'impegno sociale del club.

3.2.8.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo

Il Monza ha implementato una politica di prezzi che riflette la prestigiosità dell'avversario, dividendo le squadre avversarie in 3 categorie principali: alta, media e bassa attrazione del pubblico. Contro avversari di alto profilo come l'Inter e la Juventus, i prezzi per la Tribuna Ovest Centrale hanno raggiunto i €200 per gli adulti e €100 per gli under 18, mentre per partite contro squadre meno rinomate come la Cremonese, il prezzo è stato abbassato a €100 e €50 rispettivamente. Questo mostra una chiara stratificazione dei prezzi in base al calibro della competizione. Analizzando l'orario e il giorno delle partite, possiamo notare che il Monza non

⁸ Fonte dati: AC Monza, <https://www.acmonza.com/it/ticketing/> (Accesso 15 Novembre 2023)

fa una profonda discriminazione, mantenendo prezzi stabili nelle diverse fasce orarie, da sabato sera a domenica pomeriggio, suggerendo che l'enfasi è posta maggiormente sull'avversario.

3.2.8.2 Segmentazione Demografica

Il Monza ha prestato particolare attenzione alla segmentazione demografica, offrendo biglietti ridotti per i giovani spettatori. Un esempio è la partita contro il Lecce, in cui i prezzi per gli under 18/16 sono stati fissati a metà del prezzo pieno, da €60 a €30 per la Tribuna Ovest Centrale. Inoltre, per alcune partite come quella contro la Cremonese, è stato offerto un omaggio per gli under 18 in occasione della Festa del Papà, mostrando un approccio di marketing mirato alle famiglie. Questa strategia ha permesso alla società di riempire tutti i settori dello stadio, in particolare le zone meno popolari, in cui il numero di persone che possono permettersi di acquistare il biglietto è limitato.

3.2.8.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing

Si nota particolare flessibilità e creatività nell'approccio al pricing. Durante le partite meno richieste contro squadre come Lazio, Fiorentina, Atalanta, Sassuolo, Torino, Bologna, Sampdoria, Udinese, Spezia, e Verona, i prezzi sono stati abbassati a €25 per la Tribuna est, con la possibilità di ricevere un omaggio per gli under 14. La strategia di fidelizzazione non si ferma però alle scontistiche per le varie categorie di tifosi, ma si estende anche alla formulazione di pacchetti per la partecipazione a più gare. Nel corso della stagione sono stati offerti pacchetti che permettessero di partecipare sia a 3, che a 9 partite diverse a un prezzo scontato, includendo solitamente anche match ad alta attrazione, dando la possibilità ai tifosi di riservarsi in anticipo un posto che altrimenti sarebbe stato difficile trovare. Questa strategia di dinamicità nei prezzi rende le partite più accessibili e funge anche da strumento di fidelizzazione, premiando la lealtà dei tifosi e attirando nuovi segmenti di pubblico. Inoltre, la società sfrutta gli eventi come la Festa del Papà, offrendo sconti ai genitori facendo un pacchetto unico per padre e figlio per l'entrata allo stadio, come contro la Cremonese.

3.2.8.4 Analisi statistica dei prezzi

- **Tribuna Ovest Centrale:** si distingue come il settore premium dell'U-Power Stadium con una media di prezzo elevata a €135,38. La moda a €100 suggerisce che il club posiziona alcuni biglietti a un prezzo più alto per partite di alta richiesta, influenzando la media generale. La deviazione standard ampia di 54,25 evidenzia una significativa

variabilità di prezzo, che va da un minimo di €60 attraverso le scontistiche per i giovani, fino a un massimo di €200 per i match più attesi.

- **Tribuna Ovest Laterale:** con una media di €81,54 e una moda a €60, si osserva una politica di prezzo intermedia. La deviazione standard di 32,11 è indicativa di una moderata flessibilità nei prezzi, con un intervallo che va da €40 a €120. Questo settore rappresenta un'opzione di valore per i tifosi, permettendo al club di adattarsi sia a partite di cartello che a incontri dal minor richiamo, contribuendo così a mantenere un'affluenza costante.
- **Tribuna Est 1° Livello:** ha prezzi mediamente più accessibili con una media di €67,69 e una moda di €50. Questo settore attrae tifosi che desiderano una buona visuale senza dover investire quanto richiesto per la Tribuna Ovest, come dimostrato dalla deviazione standard di 27,13 e dai prezzi che variano da €30 a €100. Questo approccio ai prezzi è strategico per coinvolgere fasce diverse di pubblico, inclusi giovani e famiglie, incrementando la partecipazione generale.
- **Tribuna Est 2° Livello e Curva Sud Davide Pieri:** offrono l'esperienza più economica con medie di €34,23 e una moda di €25, indicando che sono aree molto popolari per i tifosi alla ricerca di biglietti a prezzi vantaggiosi. La bassa deviazione standard di 13,05 e un intervallo di prezzo che va da €20 a €50 suggeriscono una maggiore uniformità nella combinazione di visione e prezzo, contribuendo alla strategia del club di rendere il calcio accessibile a un ampio pubblico.
- **Settore Ospiti:** presenta la media più bassa a €23,85 con una moda di €20 e la deviazione standard più contenuta di 5,06, indicando una politica di prezzo coerente e accessibile per i tifosi delle squadre avversarie, che si trovano a spendere massimo €30.

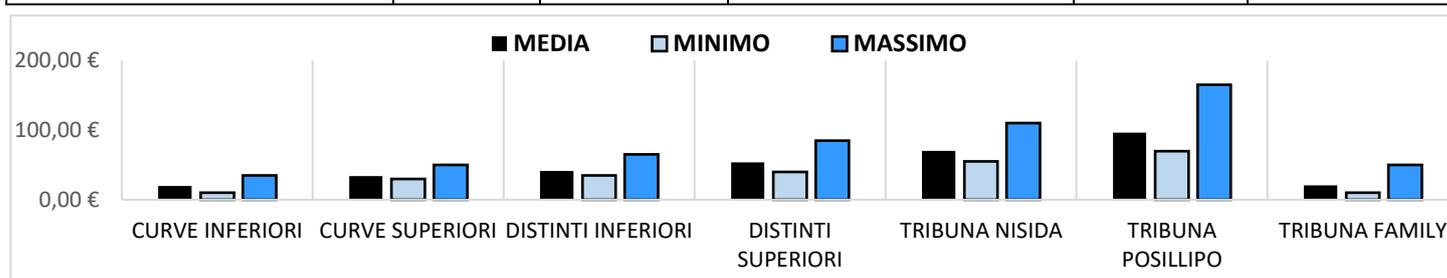
3.2.8.5 Conclusioni

La strategia di ticketing dell'AC Monza, con la sua scala di prezzi che varia dai €20 per il Settore Ospiti ai €200 per la Tribuna Ovest Centrale, dimostra un'efficace gestione commerciale, che ha saputo adattarsi alle diverse esigenze del suo pubblico.

L'occupazione media dell'U-Power Stadium, pari al 73,38%, il Monza, dimostra la capacità di attrarre e mantenere un'ampia base di tifosi, massimizzando le presenze e l'atmosfera durante le partite. Questa politica di prezzi, unita alla capacità di offrire numerose scontistiche, evidenzia un'equilibrata sinergia tra inclusività e sostenibilità economica.

3.2.9 SSC Napoli

SSC NAPOLI					
SETTORE	MEDIA	MODA	DEV. STANDARD	MINIMO	MASSIMO
CURVE INFERIORI	19,75 €	20,00 €	9,90	10,00 €	35,00 €
CURVE SUPERIORI	34,00 €	35,00 €	10,71	30,00 €	50,00 €
DISTINTI INFERIORI	41,50 €	40,00 €	14,22	35,00 €	65,00 €
DISTINTI SUPERIORI	53,50 €	45,00 €	22,84	40,00 €	85,00 €
TRIBUNA NISIDA	70,25 €	65,00 €	25,85	55,00 €	110,00 €
TRIBUNA POSILLIPO	96,50 €	85,00 €	40,18	70,00 €	165,00 €
TRIBUNA FAMILY	20,53 €		13,72	10,00 €	50,00 €



Il Napoli⁹, giocando nello storico Stadio Diego Armando Maradona e vantando una capienza di 54.726 posti, ha adottato una politica di ticketing che mira a ottimizzare l'occupazione dello stadio, evidenziata da una media spettatori del 83,36%. Con un picco di affluenza contro il Milan (51.466) e un minimo contro lo Spezia (32.839) in una fascia oraria meno popolare, il club ha dimostrato di poter adattare con successo i prezzi al contesto della partita, mantenendo allo stesso tempo un impegno verso l'inclusione sociale, come testimonia l'ingresso gratuito per i diversamente abili e il biglietto gratis per gli under 14 se in compagnia di un adulto.

3.2.9.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo

Analizzando i dati raccolti, si osserva una netta stratificazione dei prezzi in base all'avversario. Contro l'Inter, i prezzi spaziano dai €35 per le Curve Inferiori ai €165 per la Tribuna Posillipo, riflettendo l'alto profilo dell'incontro. Al contrario, per le partite contro squadre come Lecce e Cremonese, i prezzi partono da €10 e arrivano a €70 indicando una politica di prezzo sensibile al profilo dell'avversario. Un altro esempio lo si può notare nelle partite contro avversari di fascia media come Lazio, Roma e Atalanta, in cui si nota un incremento dei prezzi rispetto a squadre di bassa classifica, con la Tribuna Posillipo che passa da €85 a €120. Infine, si nota che il giorno della settimana e l'orario giocano un ruolo poco significativo, mantenendo i prezzi costanti.

⁹ Fonte dati: Redazione Napoli CalcioMercato, <https://www.napolicalciomercato.it/sscnapoli/ticketone-biglietti-napoli-calcio-stadio/> (Accesso 18 Novembre 2023);

Redazione NapoliToday, <https://www.napolitoday.it/> (Accesso 18 Novembre 2023)

3.2.9.2 Segmentazione Demografica

Il Napoli ha adottato una politica di prezzi mirata alla segmentazione demografica, particolarmente evidente nelle tariffe agevolate per gli Under 12. La variazione dei prezzi per i più giovani, che spazia dai €5 per la Tribuna Family nelle partite contro avversari come la Sampdoria, ai €20 contro club di alto calibro come la Juventus, illustra un impegno del club a rendere le partite accessibili alle famiglie, incentivando così la partecipazione dei giovani tifosi. Questo non solo favorisce l'inclusione e l'accessibilità, ma pone le basi per una futura generazione di supporter, assicurando la crescita e la sostenibilità del tifo partenopeo nel lungo termine.

3.2.9.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing

La fidelizzazione dei tifosi è enfatizzata attraverso prezzi di prelazione, come si evince dal confronto tra i prezzi di prelazione e quelli interi per le diverse categorie di posti. Ad esempio, la Tribuna Nisida offre biglietti in prelazione per gli abbonati e per chi ha la tessera tifoso a €95 rispetto a €110 a prezzo pieno per la partita contro l'Inter, incentivando i tifosi a mantenere un legame forte con il club. La dinamica dei prezzi, inoltre, si adatta anche a eventi speciali, come la riduzione dei prezzi per partite meno richieste o in orari meno convenienti, come mostrato dal prezzo di €5 per la Curva Inferiore in alcune partite contro squadre di fascia bassa.

3.2.9.4 Analisi statistica dei prezzi

- **Curve Inferiori:** con una media di €19,75 e una moda di €20, questo settore risulta il più economico dello stadio. La deviazione standard di 9,90 indica inoltre una variazione moderata nei prezzi, che variano da €10 a €35. Probabilmente si tratta della zona più popolare tra i tifosi locali appassionati che cercano di sostenere la squadra senza un grande esborso finanziario.
- **Curve Superiore:** la media di €34 e una moda di €35, indicando che questi posti sono leggermente più costosi, forse a causa di una migliore visuale. La deviazione standard di 10,71 e l'intervallo di prezzo da €30 a €50 rappresentano la volontà del club di mantenere prezzi stabili, capaci di riempire il settore.
- **Distinti Inferiori:** in questa zona la media sale a €41,50 e la moda a €40, posizionando il settore come un'opzione intermedia per i tifosi. La deviazione standard di 14,22 mostra una discreta flessibilità di prezzo, che si attesta tra €35 e €65, suggerendo che questi posti offrono un buon compromesso tra costo ed esperienza.

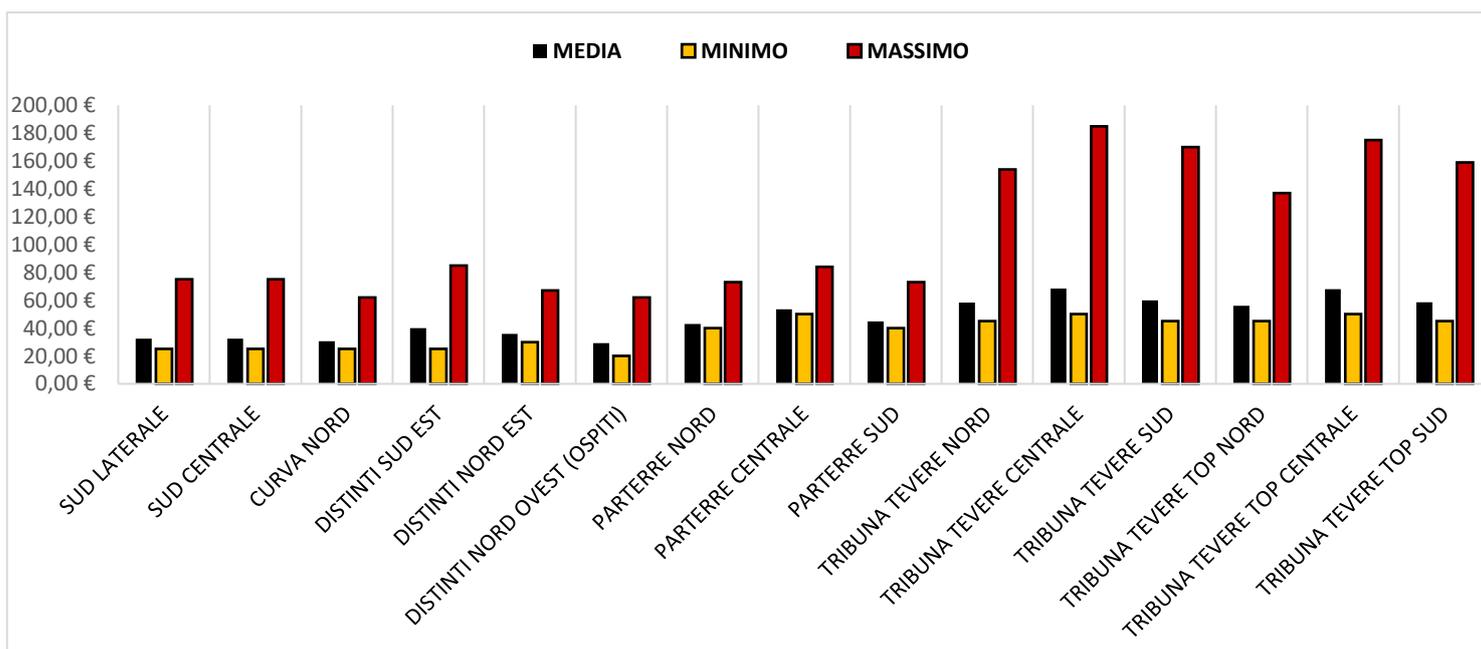
- **Distinti Superiori:** si tratta di un'area con fascia di prezzo medio-alta, dimostrato dalla media di €53,50 e moda di €45. La deviazione standard di 22,84 è la più alta finora, indicando una significativa variazione di prezzo (da €40 a €85) che potrebbe riflettere sia la domanda per le partite di alto profilo sia eventuali offerte speciali.
- **Tribuna Nisida:** la Tribuna Nisida ha una media di €70,25 e una moda di €65 situandosi come una delle opzioni premium dello stadio. La deviazione standard di 25,85 e i prezzi che vanno da €55 a €110 mostrano ampia variabilità, probabilmente influenzata dall'importanza della partita e dalla posizione centrale della tribuna.
- **Tribuna Posillipo:** qui si nota la media più alta di €96,50 e una moda di €85,00, indicando che è il settore più esclusivo. La deviazione standard considerevole di 40,18 e l'intervallo di prezzo da €70 a €165 suggeriscono che i posti in questo settore sono altamente desiderati e probabilmente offrono i migliori servizi e visuale.
- **Tribuna Family:** Per quanto riguarda questo settore, i dati mostrano una media di €20,53. Tuttavia, la deviazione standard di 13,72 e l'intervallo di prezzo da €10 a €50 indicano che questa zona è stata pensata per le famiglie, con prezzi contenuti per permettere l'accesso a un pubblico più ampio, inclusi i giovani tifosi.

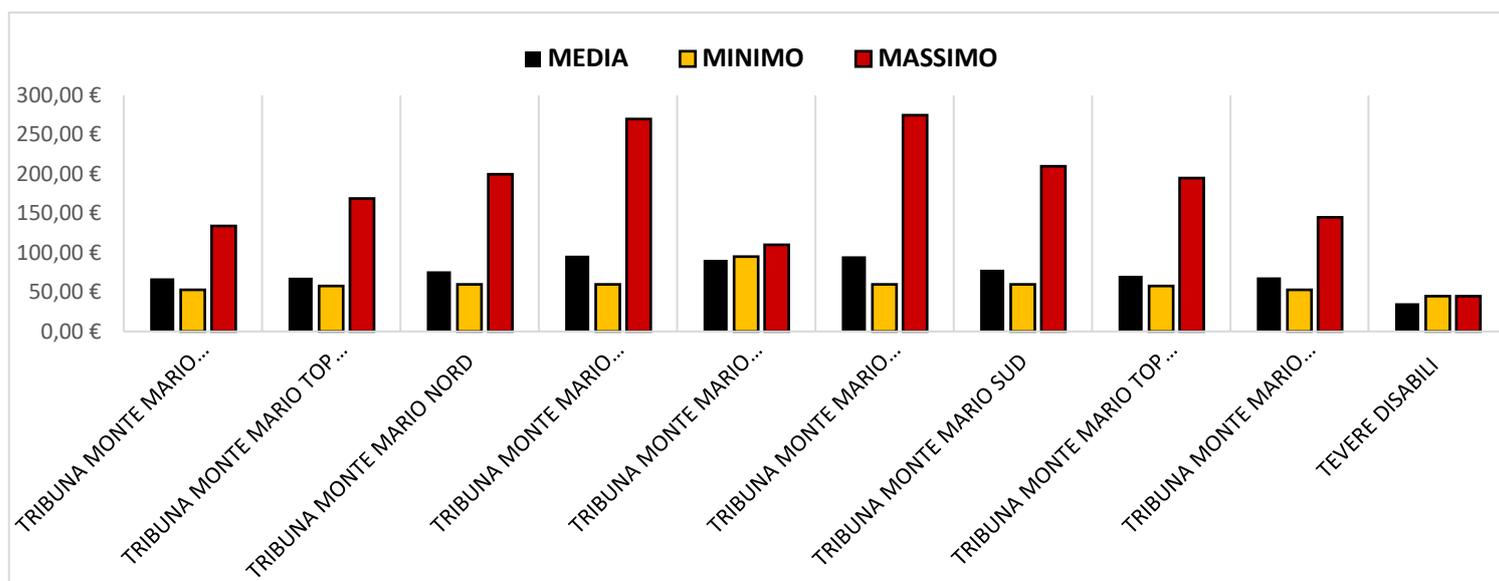
3.2.9.5 Conclusioni

L' SSC Napoli ha sapientemente strutturato i prezzi dei biglietti per offrire un'ampia gamma di opzioni, da quelle più accessibili a quelle premium, permettendo al club di attrarre una varietà di spettatori e mantenendo un elevato tasso di occupazione. Questa politica di prezzo riflette l'impegno del club a fornire un'esperienza inclusiva e gratificante per tutti i suoi sostenitori, indipendentemente dalla loro capacità di spesa, contribuendo così a creare un ambiente vibrante e appassionato allo Stadio Diego Armando Maradona. La capacità del club di adattare i prezzi a un'ampia gamma di variabili, dal profilo dell'avversario all'orario della partita, nonché alle esigenze dei diversi segmenti di tifosi, si traduce in una gestione ottimale dell'affluenza e della fedeltà dei supporter.

3.2.10 AS Roma

AS ROMA					
SETTORE	MEDIA	MODA	DEV. STANDARD	MINIMO	MASSIMO
SUD LATERALE	32,31 €	25,00 €	13,49	25,00 €	75,00 €
SUD CENTRALE	32,31 €	25,00 €	13,49	25,00 €	75,00 €
CURVA NORD	30,50 €	25,00 €	10,61	25,00 €	62,00 €
DISTINTI SUD EST	40,06 €	35,00 €	15,33	25,00 €	85,00 €
DISTINTI NORD EST	35,81 €	35,00 €	9,36	30,00 €	67,00 €
DISTINTI NORD OVEST (OSPITI)	29,13 €	20,00 €	11,69	20,00 €	62,00 €
PARTERRE NORD	43,00 €	45,00 €	8,51	40,00 €	73,00 €
PARTERRE CENTRALE	53,54 €	60,00 €	9,72	50,00 €	84,00 €
PARTERRE SUD	44,69 €	45,00 €	8,54	40,00 €	73,00 €
TRIBUNA TEVERE NORD	58,38 €	45,00 €	29,18	45,00 €	154,00 €
TRIBUNA TEVERE CENTRALE	68,47 €	50,00 €	36,42	50,00 €	185,00 €
TRIBUNA TEVERE SUD	59,93 €	45,00 €	34,40	45,00 €	170,00 €
TRIBUNA TEVERE TOP NORD	56,13 €	50,00 €	24,11	45,00 €	137,00 €
TRIBUNA TEVERE TOP CENTRALE	67,88 €	60,00 €	31,05	50,00 €	175,00 €
TRIBUNA TEVERE TOP SUD	58,67 €	45,00 €	31,05	45,00 €	159,00 €
TRIBUNA MONTE MARIO LATERALE NORD	67,40 €	75,00 €	20,20	53,00 €	134,00 €
TRIBUNA MONTE MARIO TOP NORD	68,44 €	65,00 €	27,83	58,00 €	169,00 €
TRIBUNA MONTE MARIO NORD	76,50 €	75,00 €	35,00	60,00 €	200,00 €
TRIBUNA MONTE MARIO CENTRALE NORD	96,27 €	85,00 €	53,00	60,00 €	270,00 €
TRIBUNA MONTE MARIO CENTRALE	91,11 €	110,00 €	8,02	95,00 €	110,00 €
TRIBUNA MONTE MARIO CENTRALE SUD	95,60 €	85,00 €	54,29	60,00 €	275,00 €
TRIBUNA MONTE MARIO SUD	78,44 €	75,00 €	36,97	60,00 €	210,00 €
TRIBUNA MONTE MARIO TOP SUD	71,00 €	65,00 €	34,03	58,00 €	195,00 €
TRIBUNA MONTE MARIO LATERALE SUD	68,73 €	75,00 €	22,51	53,00 €	145,00 €
TEVERE DISABILI	36,00 €	45,00 €	0,00	45,00 €	45,00 €





L'AS Roma¹⁰, squadra ricca di storia e con una tifoseria molto calorosa, gioca le sue partite casalinghe nello Stadio Olimpico di Roma, con una capienza di 72.698 posti. Durante la stagione 2022/2023, la media degli spettatori è stata di 62.043, pari all'85,34% della capacità totale, evidenziando una notevole stabilità di affluenza con un picco di 64.286 contro la Salernitana e un minimo di 60.669 in una giornata infrasettimanale contro il Monza. La strategia di ticketing adottata ha l'obiettivo di equilibrare tradizione e innovazione: sfruttando la lealtà della sua tifoseria e l'ampia capienza dell'Olimpico, la Roma ha mantenuto un'elevata media di spettatori, un segno di coerenza e di forte appartenenza al club.

3.2.10.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo

La discriminazione dei prezzi in base all'avversario è una componente chiave della strategia di ticketing dell'AS Roma. Per le partite di alto profilo, come quella contro il Milan, i prezzi spaziano da €75 per i settori Sud Laterale e Centrale a €270 per la Tribuna Monte Mario Centrale Nord. Invece, in partite contro avversari percepiti come meno competitivi, come l'Empoli o il Monza, i prezzi partono da €25, rendendo le partite più accessibili.

Infine, il fattore tempo, come il giorno della settimana e l'orario, influenza anch'esso la struttura dei prezzi. Per esempio, la partita contro il Monza di martedì sera mostra prezzi più contenuti rispetto al fine settimana, suggerendo una flessibilità intesa a mantenere alta l'affluenza anche in giorni meno convenzionali per il calcio.

¹⁰ Fonte dati: AS Roma, <https://www.asroma.com/it/biglietti> (Accesso 20 Novembre 2023);
Redazione Il Romanista, <https://www.ilromanista.eu/> (Accesso 20 Novembre 2023)

3.2.10.2 Segmentazione Demografica

La AS Roma adotta un approccio inclusivo nella sua politica di ticketing, con una serie di promozioni che mirano a coinvolgere diverse fasce demografiche. Per i giovani tifosi, i prezzi dei biglietti per gli Under 16 variano da €14 a €20, mentre gli Under 8 beneficiano di tariffe ancora più vantaggiose. Inoltre, il club offre opzioni come i biglietti "Junior Club" e pacchetti "Famiglia", sia per adulti che per bambini, per rendere la partita un evento accessibile e godibile da tutti i membri della famiglia, rafforzando così il tessuto sociale del tifo romanista.

3.2.10.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing

La strategia di fidelizzazione dell'AS Roma si manifesta attraverso l'Extra Abbonato Plus, che premia la lealtà con prezzi vantaggiosi, consolidando il rapporto con i tifosi abituali. Allo stesso tempo, la dinamicità del pricing è evidente nella variazione dei prezzi per i posti premium, come quelli della Tribuna Monte Mario, che si adattano in relazione al prestigio della partita, mantenendo l'equilibrio tra un'offerta esclusiva e l'accessibilità per i tifosi di lungo corso. Questo schema di prezzi dinamico dimostra la capacità del club di riconoscere e ricompensare sia la fedeltà che l'impegno dei suoi sostenitori più appassionati.

3.2.10.4 Analisi statistica dei prezzi

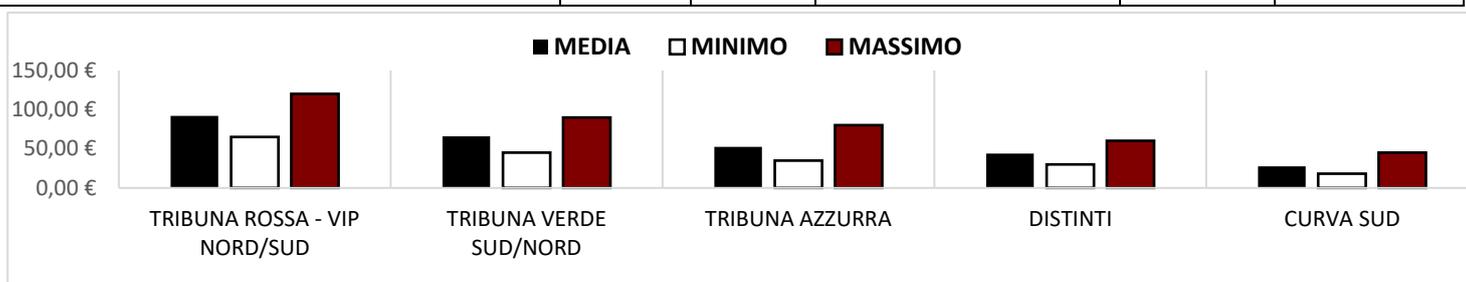
- **Settori Popolari (Sud Laterale, Sud Centrale, Curva Nord):** i prezzi oscillano tra un minimo di €25 e un massimo di €75, con una deviazione standard che suggerisce una moderata variabilità dei prezzi (13,49 per il Sud e 10,61 per la Curva Nord), riflettendo il desiderio di mantenere vivo lo spirito della tifoseria più calorosa.
- **Settori Distinti (Sud Est, Nord Est, Nord Ovest Ospiti):** i prezzi variano da €25 a €80 con una deviazione standard che va da 9,36 a 15,33, indicando una flessibilità di prezzo basata sulla posizione e suggerendo una strategia che promuove lo spirito sportivo.
- **Settori Parterre:** qui troviamo una fascia di prezzo da €40 a €84 con una deviazione standard bassa (intorno a 9), il che indica una politica di prezzo più uniforme.
- **Tribune Tevere e Monte Mario:** i settori premium hanno prezzi che spaziano ampiamente, da €45 a €275, con deviazioni standard più elevate (54,29 per la Tribuna Monte Mario Centrale Sud). Questo dato riflette la qualità dell'esperienza offerta.
- **Tribune per Famiglie e Disabili:** i prezzi sono mantenuti intenzionalmente più bassi per promuovere l'inclusione, con la Tribuna Tevere e Monte Mario Laterale Sud che hanno un prezzo medio inferiore a €70 e il settore disabili che presenta un prezzo fisso di €45, senza variazioni.

3.2.10.5 Conclusioni

La strategia di ticketing dell'AS Roma si caratterizza per la sua capacità di offrire una vasta gamma di opzioni di prezzo che soddisfano sia il tifoso occasionale che quello più assiduo. Con prezzi che si estendono da un accessibile €25 fino a €85 per i Distinti, il club dimostra un approccio mirato a massimizzare la partecipazione allo stadio. La variabilità dei prezzi, indicata da deviazioni standard significative, suggerisce una politica di prezzo dinamica che si adatta alle diverse esigenze dei suoi sostenitori, garantendo l'accessibilità generale ma anche la valorizzazione delle sedute migliori. In conclusione, l'AS Roma utilizza una strategia di ticketing flessibile per raggiungere l'obiettivo di massimizzare la presenza dei tifosi allo stadio, mantenendo un solido legame con la sua comunità di fan.

3.2.11 US Salernitana

US SALERNITANA					
SETTORE	MEDIA	MODA	DEV. STANDARD	MINIMO	MASSIMO
TRIBUNA ROSSA - VIP NORD/SUD	92,11 €	80,00 €	18,17	65,00 €	120,00 €
TRIBUNA VERDE SUD/NORD	65,79 €	55,00 €	15,15	45,00 €	90,00 €
TRIBUNA AZZURRA	52,32 €	43,00 €	14,04	35,00 €	80,00 €
DISTINTI	43,89 €	37,00 €	10,00	30,00 €	60,00 €
CURVA SUD	27,63 €	22,00 €	9,59	18,00 €	45,00 €



La US Salernitana¹¹, malgrado una tifoseria calorosa e leale, ha registrato una media di presenze al di sotto della capacità totale dello Stadio Arechi, attestandosi al 53,09%. Questo dato riflette una sfida nella mobilitazione del pubblico, soprattutto considerando il massimo afflusso di 29.541 spettatori nella partita contro il Milan e il minimo di 14.860 contro la Lazio, su un massimo di 37.800 posti. Ciò evidenzia che l'esigenza di incrementare l'affluenza allo stadio, magari attraverso campagne di marketing mirate o iniziative di coinvolgimento del pubblico.

¹¹ Fonte dati: US Salernitana, <https://salernitana.it/biglietteria/> (Accesso 25 Novembre 2023);
Redazione Solo Salerno, <https://www.solosalerno.it/> (Accesso 25 Novembre 2023)

In termini di strategia di ticketing, la Salernitana sembra adottare un approccio più conservatore. Non vi è una marcata discriminazione di prezzo basata sull'avversario o sull'orario della partita, con variazioni contenute anche in confronto a squadre di alto profilo. Questo potrebbe indicare il desiderio di mantenere un accesso equo e costante per tutti i segmenti di tifosi, senza creare barriere. Tuttavia, l'adozione di una strategia di prezzo dinamica potrebbe essere utile per sfruttare l'attrattività delle partite di campionato.

3.2.11.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo

La Salernitana mostra una strategia di pricing moderata, con un'oscillazione dei prezzi contenuta anche di fronte a sfide contro squadre di grande richiamo. Il club stabilisce i prezzi per la Tribuna Rossa - VIP Nord/Sud tra €80 e €120, variando in base al prestigio dell'avversario. Nonostante la possibilità di adottare una discriminazione di prezzo più ampia per incrementare i ricavi, il club sceglie di mantenere una politica di prezzi accessibile, forse per preservare e consolidare la fedeltà di una base di tifosi appassionata ma numericamente limitata, come dimostrato dalla percentuale di presenze in rapporto alla capacità dello stadio. Tale approccio sembra riflettere un equilibrio tra la necessità di generare entrate e l'intento di rimanere un punto di riferimento inclusivo per la comunità locale.

3.2.11.2 Segmentazione Demografica

Per incrementare la presenza allo stadio e premiare la fedeltà dei suoi tifosi, la Salernitana adotta una politica di prezzi ridotti per categorie demografiche specifiche. Ad esempio, nella partita contro la Juventus, i tifosi Under 14 possono accedere al settore Tribuna Rossa - VIP Nord/Sud a €80, mentre in occasione della sfida con l'Inter, il costo si abbassa a €60, mostrando un'attenta considerazione verso le famiglie e i giovani tifosi. Questa strategia è estesa anche per Donne e Over 65, che per la stessa tribuna e contro l'Inter, beneficiano di biglietti a €75. Infine, si nota particolare attenzione anche ai diversamente abili, che possono godere di sconti in tribuna se accompagnati. In ogni caso, si tratta di sconti tradizionali, che non fanno pensare a sforzi eccessivi per catturare l'attenzione per occasioni particolari.

3.2.11.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing

La fidelizzazione dei tifosi è incentivata tramite la costanza dei prezzi, che non mostrano un'eccessiva dinamicità. La Salernitana sembra preferire un approccio di fidelizzazione attraverso la stabilità e la prevedibilità dei costi per i tifosi, piuttosto che attraverso frequenti variazioni di prezzo. Questa scelta può essere vista come un tentativo di mantenere una base di

tifosi coesa e costante, piuttosto che perseguire una massimizzazione dei profitti nel breve termine. Questa scelta però potrebbe essere considerata poco efficace, visto il basso numero di spettatori durante la stagione sportiva.

3.2.11.4 Analisi statistica dei prezzi

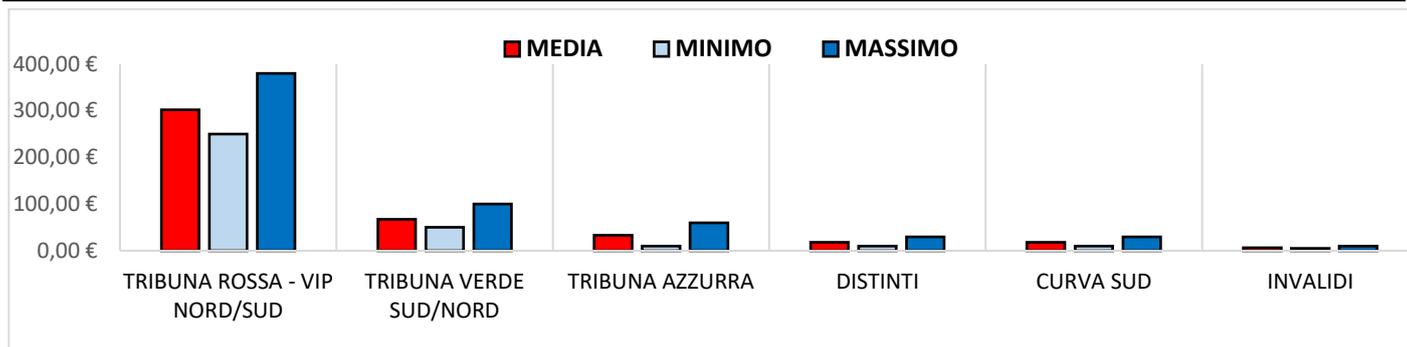
- **Tribuna Rossa - VIP Nord/Sud:** la media dei prezzi di €92,11 e la moda di €80, indicano che questa sia la zona più esclusiva dello stadio. La deviazione standard di 18,17 e la differenza tra il prezzo minimo (€65) e massimo (€120) riflettono una variabilità significativa, adattando i prezzi all'importanza dell'evento.
- **Tribuna Verde Sud/Nord:** presenta una media di €65,79 e una moda di €55, con una deviazione standard di 15,15. Questi numeri suggeriscono che, esiste un livello di prezzo abbastanza stabile attorno alla moda.
- **Tribuna Azzurra:** con una media di €52,32, una moda di €43 e deviazione standard di 14,04, si osserva una distribuzione meno ampia dei prezzi. L'intervallo di prezzo da €35 a €80 indica un'offerta più accessibile rispetto alle tribune VIP.
- **Distinti:** in questa zona si attesta una variazione di prezzo molto moderata, come evidenziato dai valori di media (€43,89), moda di (€37) e deviazione standard (€10,00). Si tratta di un settore adatto per i tifosi che cercano un'esperienza equilibrata tra visibilità e costo.
- **Curva Sud:** con la media più bassa di €27,63 e una moda di €22, offre prezzi più accessibili e a bassa variabilità, riflettendo una strategia inclusiva per attrarre il maggior numero possibile di tifosi locali e famiglie.

3.2.11.5 Conclusioni

La US Salernitana si affida a una strategia di pricing non aggressiva, mantenendo prezzi contenuti anche per partite di alto calibro, come dimostrato dalla deviazione standard relativamente bassa. La fascia di prezzo va da €18 per la Curva Sud fino a €120 per la Tribuna VIP, cercando di essere inclusiva per diversi segmenti di tifosi. Tale approccio potrebbe favorire la fidelizzazione di una base fan leale, pur senza sfruttare pienamente il potenziale di ricavo nelle partite di grande richiamo. Nonostante questo, la partecipazione allo stadio risulta scarsa e la possibilità di adottare uno schema di prezzi più articolato, appare un'opportunità interessante per attrarre maggiori categorie di tifosi anche nelle partite dove la posta in palio è bassa o dove i giocatori in campo non incuriosiscono nessun tipo di appassionato di calcio.

3.2.12 UC Sampdoria

UC SAMPDORIA					
SETTORE	MEDIA	MODA	DEV. STANDARD	MINIMO	MASSIMO
TRIBUNA D'ONORE	302,11 €	250,00 €	54,32	250,00 €	380,00 €
TRIBUNA INFERIORE	67,37 €	50,00 €	20,23	50,00 €	100,00 €
DISTINTI	33,16 €	30,00 €	13,76	10,00 €	60,00 €
GRADINATA NORD	18,42 €	15,00 €	6,68	10,00 €	30,00 €
SETTORE OSPITI	18,42 €	15,00 €	6,68	10,00 €	30,00 €
INVALIDI	6,53 €	5,00 €	2,14	5,00 €	10,00 €



La UC Sampdoria¹² ha attuato una strategia di ticketing che mira a bilanciare l'accessibilità e il valore percepito delle partite. Nonostante una tifoseria appassionata, la media di presenze stagionali è stata di 20.133 spettatori, il 55,01% della capienza dello Stadio Luigi Ferraris. Il picco di affluenza è stato registrato contro la Juventus, con 27.573 spettatori, mentre il minimo contro il Torino, in una partita infrasettimanale alle 18:00, ha visto solo 16.865 tifosi. La strategia di ticketing adottata non discrimina eccessivamente i prezzi tra i diversi settori dello stadio, ma li modula significativamente in base all'importanza dell'incontro. Parallelamente vengono promosse iniziative di fidelizzazione per diversi segmenti di tifosi, come giovani e abbonati. Nonostante ciò, la strategia adottata fa pensare a grandi margini di miglioramento.

3.2.12.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo

La strategia di ticketing della Sampdoria si basa prevalentemente sulla variabilità dei prezzi in funzione dell'attrattività dell'avversario, piuttosto che sulla localizzazione dei posti nello stadio o sul momento in cui si disputa la partita. Un esempio di questa tattica è il prezzo per la Tribuna d'Onore, che può oscillare dai €250 per incontri con squadre di minor appeal fino a toccare i €380 in occasione di match clou contro avversari come Juventus e Milan, riflettendo un chiaro intento di massimizzare i ricavi in corrispondenza delle partite di maggiore interesse. In contrasto, la politica di prezzi mostra una sostanziale uniformità senza distinzioni significative

¹² Fonte dati: UC Sampdoria, <https://www.sampdoria.it/biglietteria/> (Accesso 27 Novembre 2023)

legate a giorno e ora dell'evento, mantenendo una certa staticità che potrebbe essere rivisitata per incentivare la frequenza di pubblico in occasioni meno gettonate.

3.2.12.2 Segmentazione Demografica

La Sampdoria adotta una strategia di ticketing inclusiva, delineando una serie di prezzi vantaggiosi per diversi segmenti demografici: i biglietti per i più giovani, come Under 18 e Under 14, sono offerti a prezzi ridotti: la Tribuna inferiore costa tra i €20 e i 40. Inoltre, i tifosi con disabilità possono accedere a tariffe simboliche come €5. Promozioni come il "RIDOTTO PAPA", con biglietti a €5, incentivano la partecipazione delle famiglie, riflettendo l'impegno del club a consolidare il rapporto con i suoi sostenitori e a valorizzare la passione calcistica nelle diverse generazioni di tifosi.

3.2.12.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing

In termini di fidelizzazione, la Sampdoria implementa riduzioni per gli abbonati, come dimostrato dalle tariffe 'RIDOTTO FIDELITY'. Questo meccanismo serve non solo a premiare la fedeltà ma anche a incentivare i rinnovi degli abbonamenti. Tuttavia, la dinamicità del pricing potrebbe essere ulteriormente esplorata, ad esempio, con prezzi variabili che considerino la domanda in tempo reale o promozioni last-minute per riempire lo stadio nelle partite con minore affluenza prevista.

3.2.12.4 Analisi statistica dei prezzi

- **Tribuna D'onore:** la media di €302,11, con una moda di €250, indica una preferenza per un prezzo di biglietto che si colloca poco al di sotto del limite massimo di €380. Una deviazione standard di 54,32 suggerisce elevata variabilità nei prezzi, che potrebbe riflettere una certa dinamicità in relazione all'importanza della partita.
- **Tribuna Inferiore:** con una media di €67,37 e una moda di €50, questa zona mostra una politica di prezzi più accessibile, pur mantenendo la capacità di raggiungere un prezzo massimo di €100. La deviazione standard di 20,23 riflette una variabilità moderata, per permettere un facile accesso a chi vuole godere di una buona visione.
- **Distinti:** qui i prezzi sono ancora più abbordabili, con una media di 33,16€ e una moda di 30€, che suggeriscono un tentativo di attirare una base di tifosi più ampia. La deviazione standard relativamente bassa di 13,76 mostra una politica di prezzo dedicata alle categorie di tifosi più popolari, come famiglie o scuole calcio.

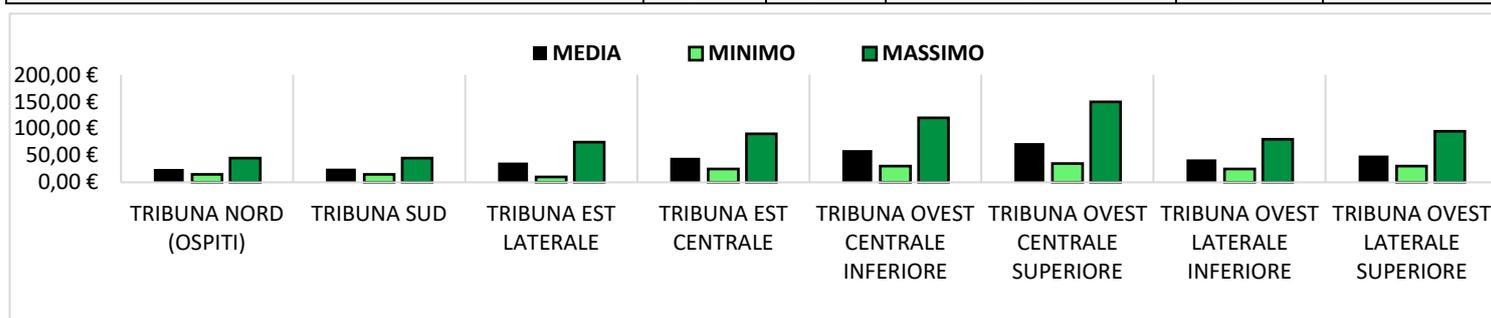
- **Gradinata Nord e Settore Ospiti:** questi settori, con medie e mode identiche (€18,42 e €15), e una bassa deviazione standard (6,68), rappresentano le opzioni più economiche, rivolte ai tifosi locali e più fedeli che frequentano regolarmente le partite.
- **Invalidi:** si tratta del settore con media e moda più basse (€6,53 e €5), e deviazione standard minima di 2,14, dimostrando impegno per l'accessibilità e l'inclusione.

3.2.12.5 Conclusioni

La strategia di ticketing della Sampdoria si caratterizza per un approccio che sfrutta la discriminazione dei prezzi in base all'avversario, aumentando il costo dei biglietti per le partite di cartello, come quelle contro il Milan, dove si raggiunge fino a €380 per la Tribuna d'Onore. Non si notano, invece, variazioni significative legate al giorno o all'orario dell'evento, suggerendo un'opportunità di maggiore dinamismo in quest'area. La politica promozionale si rivolge attivamente a diversi segmenti demografici con sconti per under 18, under 14 e persone con disabilità, incentivando così una partecipazione familiare e giovanile allo stadio.

3.2.13 US Sassuolo Calcio

US SASSUOLO CALCIO					
SETTORE	MEDIA	MODA	DEV. STANDARD	MINIMO	MASSIMO
TRIBUNA NORD (OSPITI)	24,74 €	25,00 €	8,32	15,00 €	45,00 €
TRIBUNA SUD	25,50 €	25,00 €	8,69	15,00 €	45,00 €
TRIBUNA EST LATERALE	36,50 €	35,00 €	17,24	10,00 €	75,00 €
TRIBUNA EST CENTRALE	45,75 €	45,00 €	20,43	25,00 €	90,00 €
TRIBUNA OVEST CENTRALE INFERIORE	60,25 €	45,00 €	27,54	30,00 €	120,00 €
TRIBUNA OVEST CENTRALE SUPERIORE	72,75 €	55,00 €	35,24	35,00 €	150,00 €
TRIBUNA OVEST LATERALE INFERIORE	42,75 €	35,00 €	18,10	25,00 €	80,00 €
TRIBUNA OVEST LATERALE SUPERIORE	50,00 €	40,00 €	21,75	30,00 €	95,00 €



L'US Sassuolo Calcio¹³, è un club con un tifo frammentato geograficamente tra Modena, Sassuolo e Reggio Emilia, che è riuscito a farsi notare negli ultimi 10 anni grazie al suo progetto di crescita che lo ha portato a essere una squadra di Serie A conosciuta per l'ampia generazione di talenti. La strategia di ticketing adottata è abbastanza diversificata e lo si nota dalla sua capacità di sfruttare tutte le variabili che possono influenzare il prezzo dei biglietti nei match di campionato. Con una media di spettatori del 62.95% della capacità del Mapei Stadium, si nota un'attenzione particolare nel segmentare i prezzi in base all'avversario e alle categorie demografiche, come nella partita contro l'Inter in cui c'è stato il picco di prezzi e di presenze.

3.2.13.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo

Analizzando il pricing per diversi incontri, si evidenzia una chiara discriminazione basata sull'importanza dell'avversario. Prendiamo ad esempio i biglietti per le tribune centrali: contro la Juventus, il prezzo sale a €150, nettamente superiore rispetto ai €55 applicati per la partita contro l'Udinese. Questo delta di prezzo sottolinea la tattica di premium pricing per eventi di grande richiamo, come contro i bianconeri (19.566 spettatori). Un'altra osservazione interessante emerge dal confronto tra i prezzi delle partite serali e pomeridiane. Per esempio, il match contro il Verona in orario serale ha prezzi che partono da €25 per la tribuna nord, a

¹³ Fonte dati: US Sassuolo, <https://www.sassuolocalcio.it/biglietteria/> (Accesso 30 Novembre 2023);
 Redazione Canale Sassuolo, <https://www.canalesassuolo.it/> (Accesso 30 Novembre 2023)

fronte dei €20 per il settore analogo durante la partita pomeridiana contro lo Spezia, suggerendo una possibile strategia di prezzo flessibile in base all'orario.

3.2.13.2 Segmentazione Demografica

Il Sassuolo Calcio utilizza una strategia di segmentazione del pubblico abbastanza tradizionale: offre tariffe agevolate per diverse categorie: gli Under 16 beneficiano di prezzi ridotti, incentivando le famiglie a portare i giovani tifosi allo stadio. Per anziani, donne e Under 30, le riduzioni sono pensate per attrarre un pubblico diversificato, mentre le promozioni per gli abbonati mirano a premiare la fedeltà e incrementare il tasso di rinnovo degli abbonamenti. Queste strategie, integrate con prezzi variabili in base alla tipologia di tifosi, evidenziano il tentativo del club di massimizzare la partecipazione di tifosi di qualsiasi età.

3.2.13.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing

Il Sassuolo adotta la "PROMO ABBONATI" per rendere privilegiati i possessori di abbonamento, attribuendo la possibilità di acquistare biglietti a prezzo ridotto anche per gli amici, dimostrando uno sforzo nell'incentivo a sottoscrivere nuovi abbonamenti. Questa politica potrebbe essere potenziata con ulteriori sconti per le partite durante la settimana, per attrarre più spettatori in momenti meno popolari, oppure offrendo pacchetti di più partite. Infine, un ulteriore vantaggio dei possessori della Sassuolo Card, anche se non abbonati, riguarda la possibilità di acquistare biglietti nell'area della Tribuna Sud, riservata a chi è in possesso della tessera tifoso.

3.2.13.4 Analisi statistica dei prezzi

- **Tribune Nord e Sud:** si notano prezzi simili con medie attorno ai €25 e deviazioni standard inferiori a 9, indicando una politica di prezzo coesa e mirata a garantire l'accessibilità per i tifosi regolari e quelli ospiti, anche in partite ad alto richiamo.
- **Tribune Est e Ovest Laterali Inferiori:** i settori laterali inferiori delle tribune hanno una maggiore variabilità nei prezzi con deviazioni standard di 17,24 e 18,10 rispettivamente, e prezzi che oscillano tra €10 e €80. Questi settori riflettono un equilibrio tra qualità a accessibilità e opzioni premium per incontri di alta richiesta.
- **Tribune Centrali:** hanno la maggiore variazione di prezzo, con deviazioni standard di 20,43 e 27,54 rispettivamente, e una gamma di prezzo da €25 a €150. Questo suggerisce

che i posti centrali vengono considerati premium, probabilmente perché riservati a dirigenti, Vip, sponsor o famiglie di giocatori.

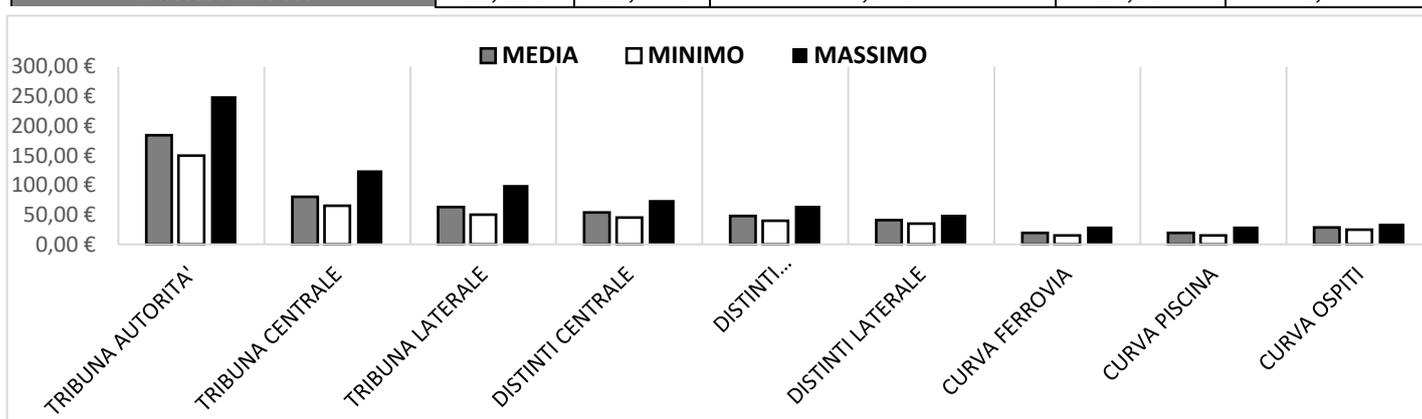
- **Tribune Superiori:** presentano una variazione di prezzo con una deviazione standard di circa 21,75 e prezzi che vanno da €30 a €95, indicando che queste zone offrono una prospettiva unica per i tifosi che cercano un'esperienza diversa a un prezzo accessibile.

3.2.13.5 Conclusioni

La strategia di ticketing del Sassuolo Calcio riflette un bilanciamento tra valorizzazione delle partite di alto profilo e accessibilità generale. La differenziazione di prezzo, evidente nei confronti di squadre come la Juventus rispetto a quelle meno blasonate, insieme a promozioni demografiche mirate, mostra un'attenta gestione volta a massimizzare l'affluenza e la fedeltà dei tifosi. Queste tattiche, sebbene sfidate dalla dispersione geografica dei sostenitori, contribuiscono a un utilizzo efficiente del Mapei Stadium e a un posizionamento solido del club nel contesto competitivo della Serie A. Tuttavia, il basso numero di settori e la bassa percentuale di tifosi che partecipano allo stadio, fanno riflettere sulla capacità del Sassuolo di formulare una strategia adatta a riempire lo stadio e di creare un'offerta adatta all'ampia varietà di tifosi che lo caratterizza. Probabilmente la proposta di tipologie di offerte più mirate ai numerosi segmenti di pubblico potrebbe attirare l'attenzione di molte più persone.

3.2.14 Spezia Calcio

SPEZIA CALCIO					
SETTORE	MEDIA	MODA	DEV. STANDARD	MINIMO	MASSIMO
TRIBUNA AUTORITA'	184,21 €	150,00 €	41,00 €	150,00 €	250,00 €
TRIBUNA CENTRALE	80,26 €	65,00 €	24,12 €	65,00 €	125,00 €
TRIBUNA LATERALE	63,16 €	50,00 €	20,01 €	50,00 €	100,00 €
DISTINTI CENTRALE	53,95 €	45,00 €	11,97 €	45,00 €	75,00 €
DISTINTI CENTRALISSIMO	47,89 €	40,00 €	10,04 €	40,00 €	65,00 €
DISTINTI LATERALE	40,79 €	35,00 €	6,51 €	35,00 €	50,00 €
CURVA FERROVIA	19,47 €	15,00 €	5,98 €	15,00 €	30,00 €
CURVA PISCINA	19,47 €	15,00 €	5,98 €	15,00 €	30,00 €
CURVA OSPITI	28,42 €	25,00 €	4,10 €	25,00 €	35,00 €



Lo Spezia Calcio¹⁴, una squadra di recente promozione in Serie A e tipicamente in lotta per la salvezza, ha attuato una strategia di ticketing che si focalizza sull'accessibilità e sull'inclusione di diverse fasce d'età, cercando di massimizzare la partecipazione degli spettatori allo Stadio Alberto Picco. Nonostante la capienza ridotta per via dei lavori di ristrutturazione, la squadra ha mantenuto un'elevata percentuale di riempimento, con una media spettatori del 76.53%, un dato significativo se rapportato alla popolazione locale di 92.443 abitanti. L'attenzione è chiaramente rivolta alla fidelizzazione dei supporter locali, incentivando la presenza di giovani tifosi attraverso promozioni mirate, come quelle per under 25 e under 16, la promo "back to school" contro la Sampdoria e mini abbonamenti con più partite a prezzo ridotto.

3.2.14.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo

La politica di prezzi dello Spezia evidenzia una discriminazione basata sul prestigio dell'avversario e sulla fascia di appartenenza, piuttosto che sull'orario o il giorno della settimana. Per esempio, i biglietti per le partite contro squadre di Fascia A (Inter, Juve, Milan, Napoli) mostrano un picco di prezzo con la Tribuna Autorità che raggiunge i €250, mentre contro squadre di Fascia C (Salernitana, Sassuolo, Torino, Udinese, Bologna, Cremonese, Empoli,

¹⁴ Fonte dati: Spezia Calcio, <https://www.speziacalcio.com/> (Accesso 30 Novembre 2023)

Lecce, Monza, Verona) il prezzo per lo stesso settore si attesta sui €150. Nonostante questa variazione, la strategia non sembra differenziare in modo eccessivo tra gli avversari, costruendo una politica di prezzi basati su 3 livelli, in base all'attrazione della squadra ospite.

3.2.14.2 Segmentazione Demografica

La segmentazione demografica è un punto di forza nella strategia di ticketing dello Spezia. Per le partite contro la Sampdoria, ad esempio, è stata introdotta una tariffa promozionale "back to school" con prezzi di €15 per under 18 e di €10 per under 14 in Tribuna Centrale e Laterale, incentivando la partecipazione giovanile in un periodo tradizionalmente impegnativo come l'inizio dell'anno scolastico. Si nota un'ampia varietà di prezzi che riflette la volontà di attrarre diversi segmenti di pubblico: ad esempio, nella curva ferrovia e piscina i prezzi sono contenuti (€20 per gli adulti e €12 per gli under 16) rispetto ai settori più prestigiosi.

3.2.14.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing

La fidelizzazione dei tifosi sembra essere un obiettivo chiave per lo Spezia, che adotta prezzi accessibili e promozioni mirate per incrementare il tasso di ritorno. La società ha deciso di offrire nel corso della stagione numerosi vantaggi ai possessori della Eagle Card, come l'acquisto di mini abbonamenti a prezzo vantaggioso e l'esclusività di acquisto di più biglietti nelle aree Curva Ferroviaria e Piscina. La dinamicità del pricing non è marcata come in altre realtà più grandi, ma le promozioni stagionali e le tariffe agevolate per i giovani sono chiari segnali di un approccio dinamico e flessibile, orientato a creare un legame solido con i tifosi.

3.2.14.4 Analisi statistica dei prezzi

- **Tribuna Autorità:** il settore più prestigioso dello stadio presenta un prezzo medio di biglietti pari a €184,21, indicando che i prezzi qui sono generalmente più alti. La moda di €150 suggerisce che la maggior parte delle partite ha un prezzo inferiore alla media, visto anche l'intervallo di prezzo che va da €150 a €250. La deviazione standard relativamente alta di 41 mostra una varietà notevole nei prezzi. Questo settore è chiaramente orientato a tifosi disposti a pagare di più per una migliore esperienza e per servizi aggiuntivi.
- **Tribuna Centrale:** il prezzo medio in questo settore è di €80,26, con una moda di €65 e una deviazione standard di 24,12. Questa varianza nei prezzi indica che il club adotta una strategia flessibile, possibilmente per attrarre sia tifosi occasionali che abbonati. Il

prezzo massimo raggiunto è di €125, un valore più accessibile rispetto alla Tribuna Autorità, suggerendo che questo settore mira a una più ampia fetta di tifosi.

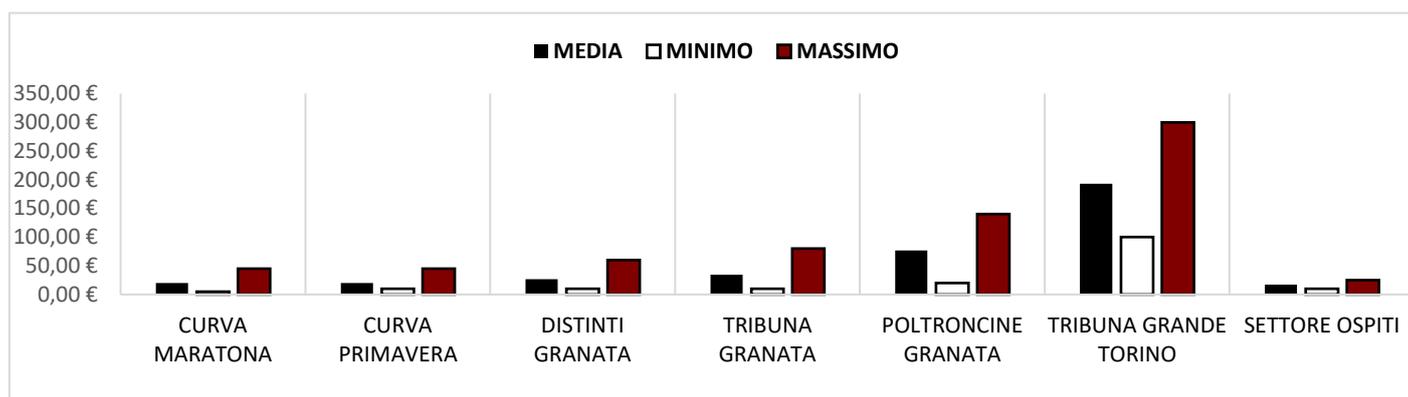
- **Tribuna Laterale:** con un prezzo medio di €63,16 e una moda di €50, la Tribuna Laterale è leggermente più economica della centrale. La deviazione standard di 20,01 e il prezzo massimo di €100 mostrano una discreta flessibilità di prezzo, ma non eccessiva, adattandosi a tifosi che cercano un buon compromesso tra visibilità e prezzo.
- **Distinti Centrale e Centralissimo:** questi settori mostrano prezzi medi di €53,95 e €47,89, rispettivamente, con mode di €45 e €40. La deviazione standard inferiore a 12 in entrambi i casi, indica una minor variazione di prezzi rispetto alle tribune, suggerendo che questi settori sono probabilmente scelti da tifosi occasionali che cercano un prezzo ragionevole per partecipare una volta ogni tanto.
- **Distinti Laterale:** il settore Distinti Laterale presenta il prezzo medio più accessibile tra i settori non curva, pari a €40,79 e una deviazione standard di soli 6,51. Questo indica una politica di prezzi stabile, che potrebbe essere apprezzata da tifosi che cercano costanza e facile accessibilità nel costo dei biglietti.
- **Curve Ferrovia e Piscina:** questi due settori hanno prezzi medi identici, con una media e una moda di €19,47 e €15, e una deviazione standard di 5,98. Con il prezzo massimo di €30, questi settori sono chiaramente i più accessibili, rivolti a tifosi che danno priorità alla partecipazione alle partite piuttosto che al comfort o alla vista.
- **Curva Ospiti:** la curva ospiti ha una media di €28,42, con una deviazione standard bassa di 4,10, che suggerisce prezzi piuttosto uniformi per i tifosi delle squadre avversarie. La strategia qui sembra essere quella di un'accoglienza equa per i visitatori, senza grossi sbalzi di prezzo.

3.2.14.5 Conclusioni

La strategia di ticketing dello Spezia Calcio bilancia l'accessibilità per i tifosi con la generazione di ricavi, soprattutto nei settori di prestigio. Con prezzi stabili e promozioni per i giovani, il club crea un ambiente inclusivo, essenziale per una squadra in crescita. L'ampia differenziazione dei prezzi riflette un approccio dinamico, mirato a costruire fedeltà tra i tifosi e a sostenere la presenza allo stadio da parte di tutti i segmenti della popolazione locale. In breve, lo Spezia capitalizza sulla lealtà dei tifosi e sulla loro esperienza allo stadio per rafforzare la propria posizione nella comunità e nel panorama calcistico italiano.

3.2.15 Torino FC

TORINO FC					
SETTORE	MEDIA	MODA	DEV. STANDARD	MINIMO	MASSIMO
CURVA MARATONA	19,74 €	20,00 €	7,52	5,00 €	45,00 €
CURVA PRIMAVERA	20,00 €	20,00 €	6,98	10,00 €	45,00 €
DISTINTI GRANATA	26,84 €	25,00 €	10,85	10,00 €	60,00 €
TRIBUNA GRANATA	34,21 €	30,00 €	15,39	10,00 €	80,00 €
POLTRONCINE GRANATA	76,84 €	70,00 €	28,05	20,00 €	140,00 €
TRIBUNA GRANDE TORINO	193,16 €	190,00 €	45,39	100,00 €	300,00 €
SETTORE OSPITI	17,11 €	15,00 €	4,58	10,00 €	25,00 €



Il Torino FC¹⁵, club storico del calcio italiano, naviga le acque di metà classifica con l'ambizione di competere per le posizioni europee. Con una tifoseria leale e radicata, la strategia di ticketing riflette l'orgoglio e la tradizione granata, bilanciando prezzi accessibili con la fidelizzazione e offrendo variazioni di prezzo modeste ma significative a seconda dell'avversario e dell'orario della partita. Nonostante la prevalenza di tifosi juventini nella città, il Torino mantiene un tasso di affluenza stabile allo Stadio Olimpico Grande Torino, con una media di presenze del 71.81%, raggiungendo numeri elevati di spettatori contro le big del campionato, come nella partita contro il Milan in cui si sono registrati 26.133 biglietti venduti.

3.2.15.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo

La discriminazione di prezzo del Torino FC mostra un'attenta calibrazione in base all'attrazione degli avversari. Contro le grandi come Inter, Juventus e Milan, i prezzi toccano il picco con la Tribuna Grande Torino che oscilla tra i €260 e i €300, mentre per partite contro avversari meno quotati come Verona e Bologna, i prezzi per lo stesso settore scendono a €190. Questo dimostra una strategia di pricing che valuta l'importanza del match, ma che mantiene un incremento contenuto rispetto ai top club, adattandosi alle aspettative di una tifoseria storica che segue la

¹⁵ Fonte dati: Redazione Toro.it, <https://www.toro.it/> (Accesso 2 Dicembre 2023); Torino FC, <https://www.torinofc.it/biglietteria> (Accesso 2 Dicembre 2023)

squadra indipendentemente dall'avversario. Inoltre, si nota che il club crea diverse fasce di prezzo anche per partite di pari importanza, a seconda di orario e giorno di gara, come dimostrato dalla differenza dei prezzi definiti per Lecce, Cremonese, Monza e Verona: l'unica partita svolta nel fine settimana contro il Monza, evidenzia prezzi superiori.

3.2.15.2 Segmentazione Demografica

Il Torino FC impiega strategie promozionali tradizionali per attrarre i giovani tifosi, applicando tariffe agevolate per i sostenitori al di sotto dei 16 e dei 12 anni. Queste politiche suggeriscono un tentativo di mantenere il calcio accessibile alle famiglie e ai tifosi più giovani, fondamentale per assicurare la trasmissione intergenerazionale della passione granata. Ad esempio, per la partita contro la Juventus, i biglietti per la Curva Maratona sono proposti a €45 per gli adulti e €25 per gli under 16 non abbonati.

3.2.15.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing

Il Torino pone un'enfasi particolare sulla fidelizzazione, come si può notare dai prezzi ridotti per i tifosi abbonati anche nelle partite di alto profilo. L'introduzione di prezzi fidelizzati per gli under 16 è un esempio di come il club cerchi di creare un legame a lungo termine con i giovani tifosi attraverso offerte mirate, riconoscendo la loro minore disponibilità a pagare che li porta ad attribuire un minor valore alla partita. In questo modo, facilitando l'accesso, il club riesce a far conoscere ai giovani l'ambiente granata, cercando di avvicinarli sempre di più al club in modo che rimangano tifosi fidelizzati anche in futuro.

3.2.15.4 Analisi statistica dei prezzi

- **Curva Maratona:** la Curva Maratona, ha una media di prezzo di €19,74, una moda di €20, e una deviazione standard di 7,52. Il prezzo varia da un minimo di €5 a un massimo di €45, indicando una politica di prezzi volti a rendere le partite accessibili, ma anche a capitalizzare sui big match nelle zone più popolari.
- **Curva Primavera:** simile alla Curva Maratona per prezzi, la Curva Primavera ha una media e una moda di €20 con una deviazione standard leggermente inferiore di 6,98. Questa omogeneità dei prezzi riflette l'intento di attrarre tifosi fedeli riuscendo a riempire tutto il settore, mantenendo un ambiente vivace e giovanile.
- **Distinti Granata:** i Distinti Granata mostrano una media di prezzo di €26,84 e una moda di €25. La deviazione standard di 10,85 testimonia una variabilità moderata, con un

intervallo di prezzo che va da €10 a €60, adattandosi ai tifosi che cercano un'esperienza equilibrata tra visibilità e costo.

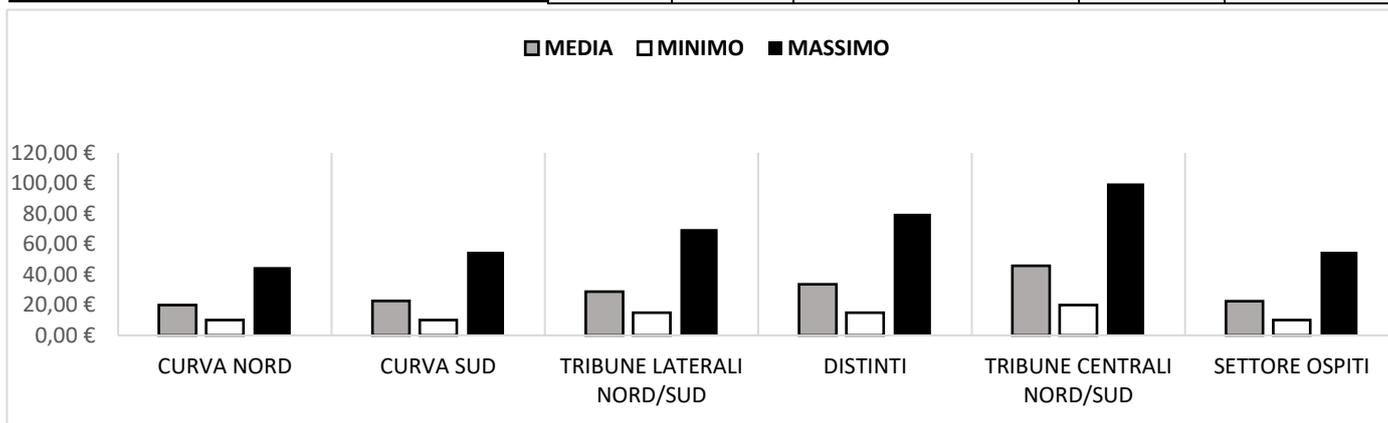
- **Tribuna Granata:** questa zona ha una media di €34,21 e una moda di €30, con una deviazione standard di 15,39, indicando un'ampia variazione di prezzo che può riflettere differenze in termini di comfort e visibilità all'interno del settore. I prezzi variano da €10 a €80, suggerendo che il Torino utilizza questo settore per attrarre sia i tifosi abituali sia quelli occasionali.
- **Poltroncine Granata:** la media è pari a €76,84 e la moda è di €70. Questo è uno dei settori più costosi, con prezzi che vanno da €20 a €140, riservato ai tifosi che cercano il massimo comfort e sono disposti a spendere di più per una migliore esperienza allo stadio. L'ampia variabilità, dimostrata dalla deviazione standard di 28,05, permette a una grande fetta di tifosi di accedere in questa zona, soprattutto grazie agli sconti.
- **Tribuna Grande Torino:** si tratta del settore più esclusivo, presentando una media di €193,16, una moda di €190 e una deviazione standard di 45,39. I prezzi oscillano tra €100 e €300, dimostrando che il club punta a offrire un'esperienza premium a Vip, dirigenti e sponsor.
- **Settori Ospiti:** infine, il settore ospiti ha una media di prezzo di €17,11 e una moda di €15, con una bassa deviazione standard di 4,58, mostrando una politica di prezzi stabile e accessibile, che va da €10 a €25, per accogliere i sostenitori delle squadre avversarie in modo equo.

3.2.15.5 Conclusioni

La strategia di ticketing del Torino si caratterizza per un'attenzione particolare verso la fidelizzazione dei propri tifosi, come evidenziato dalle promozioni per gli abbonati e dalle fasce di prezzo differenziate che premiano la lealtà e l'antica passione granata. La struttura dei prezzi mostra che il club punta a mantenere uno stadio vivo e inclusivo, con settori più economici che servono da cuore pulsante dell'atmosfera di gara, mentre le tribune e le poltroncine offrono opzioni più confortevoli a un pubblico che desidera un'esperienza più esclusiva. La gestione dei prezzi riflette così un'identità di club che valorizza la sua storia e i suoi sostenitori, pur affrontando le esigenze di un mercato competitivo e variegato.

3.2.16 Udinese Calcio

UDINESE CALCIO					
SETTORE	MEDIA	MODA	DEV. STANDARD	MINIMO	MASSIMO
CURVA NORD	20,00 €	15,00 €	8,84	10,00 €	45,00 €
CURVA SUD	22,63 €	15,00 €	13,89	10,00 €	55,00 €
TRIBUNE LATERALI NORD/SUD	28,68 €	20,00 €	16,58	15,00 €	70,00 €
DISTINTI	33,68 €	25,00 €	19,84	15,00 €	80,00 €
TRIBUNE CENTRALI NORD/SUD	45,79 €	35,00 €	23,95	20,00 €	100,00 €
SETTORE OSPITI	22,37 €	20,00 €	12,58	10,00 €	55,00 €



L'Udinese Calcio¹⁶ adotta un approccio di pricing che riflette un'attenta valutazione della domanda e un'astuta segmentazione del mercato. Nonostante il Bluenergy Stadium abbia una capacità di 25.132 posti, la media spettatori si attesta intorno al 21.637, pari all'86.09% della capacità totale. Questo tasso di riempimento risulta notevole, considerando la popolazione locale relativamente modesta di 97.808 abitanti. Il record di presenze è stato raggiunto contro il Milan con 24.992 spettatori, evidenziando come gli incontri di alto profilo e gli orari favorevoli (domenica sera) incrementino significativamente la partecipazione.

3.2.16.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo

L'Udinese Calcio adotta una strategia di ticketing fortemente differenziata, modulando i prezzi in base all'avversario e al momento della partita. Contro il Verona, i biglietti per le curve sono stati fissati a €15, un prezzo abbordabile che riflette la volontà di attirare pubblico in una partita poco attraente, mentre contro l'Inter, lo stesso settore costava €45. Analizzando gli incontri contro squadre meno blasonate come Bologna, Sampdoria, Cremonese, Empoli e Lecce, il prezzo per i Distinti, il settore più popolare e più ampio, si stabilizza sui €25, mentre per sfide più prestigiose contro Juventus e Milan, il costo sale a €60.

¹⁶ Fonte dati: Udinese Calcio, <https://www.udinese.it/biglietti> (Accesso 2 Dicembre 2023)

L'orario della partita invece gioca un ruolo poco importante; si notano infatti prezzi omogenei per partite dello stesso valore e con orario diverso.

3.2.16.2 Segmentazione Demografica

La segmentazione demografica nel pricing dell'Udinese Calcio è strategica e mirata. Per le partite meno richieste, come quelle contro il Bologna, i prezzi per determinati segmenti di tifosi sono estremamente vantaggiosi: un esempio è il D-Day, in cui tutti i tesserati di società dilettanti nel territorio di Udine possono accedere allo stadio a €1. Allo stesso tempo, per le fasce di età più giovani e i tifosi over 65, i prezzi nelle curve sono ridotti a €5, un incentivo non da poco che promuove l'accesso allo stadio. Questa politica si estende anche a match di cartello: per esempio, contro squadre come la Juventus, i biglietti per under 18 si abbassano a €70 nelle Tribune Centrali, un prezzo scontato rispetto agli €80 standard per gli adulti. Infine, iniziative come l'Auc-Day, con biglietti a €1 per gli iscritti all'Associazione Udinese Club, sottolineano ulteriormente l'impegno verso la fidelizzazione e l'accessibilità.

3.2.16.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing

La fidelizzazione dei tifosi si manifesta attraverso offerte mirate e una politica di prezzi flessibile. Le promozioni per under 18 e gli sconti per categorie specifiche sono esempi di come l'Udinese miri a costruire una base di tifosi leale e diversificata. Inoltre, la dinamicità del pricing, evidente nel variare dei prezzi in base agli avversari e agli orari, riflette una strategia commerciale agile, capace di adattarsi alle fluttuazioni della domanda e degli eventi speciali, mantenendo l'obiettivo di attirare allo stadio tutte le tipologie di consumatori.

3.2.16.4 Analisi statistica dei prezzi

- **Curve Nord e Sud:** essendo le zone occupate dai tifosi più fedeli, i prezzi stabiliti sono formulati per mantenere un legame forte con la base dei tifosi locali. I prezzi medi infatti sono di €20 e €22,63 rispettivamente, con una moda comune di €15. La deviazione standard, 8,84 per la Nord e 13,89 per la Sud, e i prezzi massimi di €45 e €55, evidenziano una politica di prezzi flessibile che sale significativamente per le partite di alto profilo.
- **Tribune Laterali e Distinti:** Unendo le Tribune Laterali e i Distinti, troviamo una gamma di prezzi che va da una media di €28,68 a €33,68, con una deviazione standard che suggerisce una notevole variabilità (16,58 e 19,84). I prezzi minimi si attestano

intorno ai €15, garantendo accessibilità, ma possono raggiungere €70 - €80 per match contro squadre di alta classifica. Le mode di €20 e €25, suggeriscono che la struttura dei prezzi è studiata per massimizzare la partecipazione pur ottimizzando i ricavi.

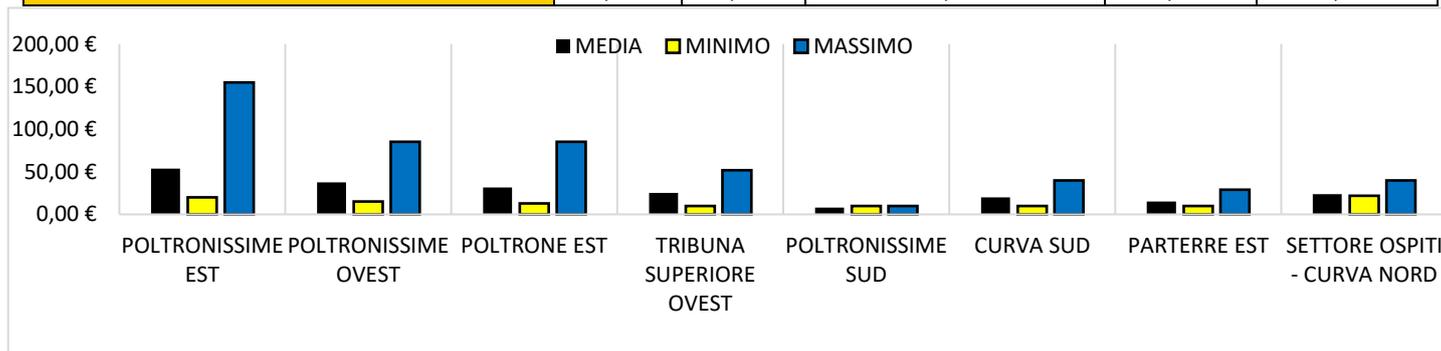
- **Tribune Centrali:** con una media di prezzo di €45,79 e una moda di €35, rappresentano il settore premium dello stadio. La deviazione standard più alta, 23,95, e il prezzo massimo di €100 sottolineano il potenziale di questi posti di generare entrate significative. Il club capitalizza su questi posti per le loro viste privilegiate, specialmente durante gli incontri più richiesti.
- **Settore Ospiti:** la media di €22,37 e la deviazione standard di 12,58, mostrano una politica di prezzo che incentiva la presenza dei tifosi avversari con prezzi base ragionevoli, ma con la capacità di aumentare fino a €55 per le partite più importanti.

3.2.16.5 Conclusioni

L'Udinese Calcio, con la sua strategia di ticketing, ha saputo coniugare le peculiarità del suo stadio moderno e la passione della sua storica tifoseria. Attraverso una scala di prezzi che varia in funzione dell'importanza della partita e del settore di stadio, il club ha dimostrato di comprendere e valorizzare sia il tifoso della domenica che il supporter appassionato, garantendo una soddisfacente percentuale di spettatori in ogni match. La gestione attenta delle promozioni e la dinamicità dei prezzi rivelano un'attenzione alla fidelizzazione del pubblico che non trascura l'aspetto economico, cruciali per un club che cerca di mantenere buoni risultati in Serie A e che punta a rimanere costantemente al passo con le innovazioni.

3.2.17 Hellas Verona FC

HELLAS VERONA FC					
SETTORE	MEDIA	MODA	DEV. STANDARD	MINIMO	MASSIMO
POLTRONISSIME EST	53,55 €	50,00 €	45,90	20,00 €	155,00 €
POLTRONISSIME OVEST	37,55 €	40,00 €	22,71	15,00 €	85,00 €
POLTRONE EST	31,65 €	30,00 €	24,20	13,00 €	85,00 €
TRIBUNA SUPERIORE OVEST	25,15 €	28,00 €	13,42	10,00 €	52,00 €
POLTRONISSIME SUD	8,00 €			10,00 €	10,00 €
CURVA SUD	19,85 €	22,00 €	10,12	10,00 €	40,00 €
PARTERRE EST	15,00 €	15,00 €	6,39	10,00 €	29,00 €
SETTORE OSPITI - CURVA NORD	23,75 €	22,00 €	6,71	22,00 €	40,00 €



L'Hellas Verona¹⁷ è una squadra con una lunga storia nel calcio italiano e gioca nello storico stadio Marcantonio Bentegodi. Questo stadio è grande, può ospitare 39.211 persone, ma in media, solo la metà dei posti circa è occupata durante le partite (49.24%). Questo numero piuttosto basso di spettatori potrebbe essere dovuto al fatto che lo stadio è un po' vecchio e non offre le migliori viste del campo di gioco. Inoltre, le prestazioni altalenanti della squadra influenzano anche l'interesse dei tifosi. Infatti, mentre contro squadre come la Roma lo stadio si riempie quasi completamente, con più di 25.000 tifosi presenti, in altre partite come quella contro l'Udinese i numeri scendono a poco più di 15.000. Queste differenze nell'affluenza di pubblico si riflettono nelle scelte che il club fa sui prezzi dei biglietti.

3.2.17.1 Discriminazione Basata su Avversario e Tempo

Contrariamente ad altri club, l'Hellas Verona non mostra un'ampia differenziazione di prezzo in base all'avversario. I prezzi restano relativamente stabili, con lievi variazioni che non sembrano riflettere in modo significativo la statura dell'avversario o l'orario del match. Per esempio, contro grandi club come Inter, Juventus e Milan, i prezzi per le Poltronissime Est salgono a €155, una cifra considerevole rispetto ai €21 delle stesse sedute per partite contro squadre come Lazio e Salernitana. Questo incremento di prezzo non è soltanto una testimonianza della qualità

¹⁷ Fonte dati: Hellas Verona FC, <https://www.hellasverona.it/biglietteria/> (Accesso 3 Dicembre 2023);
Redazione Verona Sera, <https://www.veronasera.it/> (Accesso 3 Dicembre 2023)

dell'avversario ma anche della rarità delle partite serali di alto profilo, come quelle giocate alle 20:45, che tendono ad attrarre un pubblico maggiore rispetto ai match pomeridiani o infrasettimanali.

3.2.17.2 Segmentazione Demografica

L'Hellas Verona, cerca di attirare i suoi tifosi con prezzi dei biglietti abbastanza uniformi e offerte speciali. Per le partite contro avversari come il Napoli, i tifosi possono acquistare biglietti per le Poltronissime Est a €59, mentre le famiglie possono approfittare di prezzi ridotti a €35 per Under 16, donne e Over 65, mentre gli Under 12 hanno la tariffa agevolata a €5. Contro squadre come il Sassuolo, i prezzi diventano ancora più vantaggiosi, con biglietti per le Poltronissime Est e Ovest a soli €15 e €10 rispettivamente, permettendo a tutti di godersi la partita a prezzi davvero accessibili. Questo approccio ai prezzi mostra il tentativo del Verona di rendere lo stadio un luogo accogliente per tutti.

3.2.17.3 Fidelizzazione e Dinamicità del Pricing

La fidelizzazione emerge con chiarezza attraverso pacchetti promozionali, come quello proposto per assistere alle partite contro Lazio e Salernitana, entrambe programmate di lunedì sera, dove si nota un prezzo unitario vantaggioso per diversi settori, ad esempio €32 per le Poltronissime Est e €28 per le Poltronissime Ovest, con un prezzo per Under 14, donne e Over 65 fissato a €4. Questa politica di bundling riflette un approccio mirato a mantenere alta l'attenzione e la fedeltà anche in presenza di partite meno attraenti.

3.2.17.4 Analisi statistica dei prezzi

- **Poltronissime Est:** questo settore mostra una media di prezzo elevata a €53,55, indicando che si tratta di un'area generalmente più costosa. La moda a €50 suggerisce che il prezzo più frequente è leggermente inferiore alla media. La deviazione standard molto alta, di 45,90, indica una grande variabilità di prezzi, oscillando tra €20 e €155, il che riflette la capacità di questo settore di adattarsi a una vasta gamma di eventi.
- **Poltronissime Ovest:** per le Poltronissime Ovest, la media scende a €37,55 con una moda ancora alta a €40, il che implica che i biglietti per questo settore sono frequentemente venduti a un prezzo che si avvicina al limite superiore del loro intervallo di prezzo, che va da €15 a €85. La deviazione standard di 22,71 mostra una variabilità moderata, in modo da rendere più facile l'acquisto del biglietto.

- **Poltrone Est:** questa zona presenta una media di €31,65 e una moda di €30, con una deviazione standard di 24,20, indicando una discreta variazione di prezzo tra le partite. I prezzi variano da €13 a €85 evidenziando un buon compromesso tra visibilità e prezzo, similmente al settore precedente.
- **Tribuna Superiore Ovest:** la Tribuna Superiore Ovest ha prezzi più contenuti, con una media di €25,15 e una moda di 28. La deviazione standard di 13,42 suggerisce una variazione di prezzo meno estrema rispetto ai settori più lussuosi, variando da un minimo di €10 a un massimo di €52. Questo può indicare una politica di prezzo mirata a offrire opzioni più economiche per chi vuole rimanere nella zona della tribuna.
- **Curva Sud:** in curva il prezzo medio è di €19,85 con una moda a €22 e una deviazione standard di 10,12. I prezzi variano da €10 a €40, suggerendo che questo settore mira a equilibrare accessibilità e coinvolgimento per i tifosi più calorosi.
- **Parterre Est:** il prezzo medio e la moda sono identici (€15), con una bassa deviazione standard di 6,39, che indica prezzi relativamente stabili tra €10 e €29. Questo settore potrebbe essere progettato per attirare tifosi che cercano un'esperienza a prezzi bassi.
- **Settore Ospiti - Curva Nord:** Il settore ospiti mostra una media di €23,75, con una moda a €22 e una deviazione standard di 6,71, che indica una variazione di prezzo minore. I prezzi rimangono compresi tra €22 e €40, suggerendo una politica di ticketing che mira a essere equa per i tifosi in visita, senza grandi fluttuazioni di prezzo.

3.2.17.5 Conclusioni

La strategia di ticketing dell'Hellas Verona FC appare concentrata sulla stabilità dei prezzi, con eccezioni per i settori più prestigiosi che mostrano una maggiore flessibilità e adattabilità. La politica di prezzi relativamente stabili per i settori comuni, come la Curva Sud e il Parterre Est, insieme a prezzi accessibili per promozioni demografiche, sembra puntare a mantenere un'affluenza costante e leale di tifosi. Allo stesso tempo, l'alta variabilità nei settori premium come le Poltronissime Est indica la volontà del club di sfruttare le partite di grande richiamo per incrementare i ricavi. Questa dualità di approcci riflette un tentativo di equilibrare tra la necessità di generare entrate e il desiderio di rimanere una squadra accessibile e vicina ai suoi sostenitori. Nonostante questo tentativo di attirare i tifosi attraverso prezzi bassi, l'Hellas Verona si rivela la squadra con la percentuale più bassa di spettatori durante l'intera stagione, dovuto principalmente a una strategia di prezzo poco avanzata, che vede pochi sconti e grosse difficoltà nella segmentazione dello stadio, dovuto alla sua struttura molto vecchia.

3.3 Clusterizzazione dei club di Serie A attraverso il Metodo K-Means

SQUADRA	MEDIA PREZZI	% di PARTECIPAZIONE	NUMERO DI SETTORI RELATIVO	Variabilità dei prezzi (Dev.Standard)	Centroidi iniziali	calcoli fase 0 - A	calcoli fase 0 - B	calcoli fase 0 - C	calcoli fase 0 - D	cluster - fase 0	NUOVI CENTROIDI				
											X	Y	Z	K	
Atalanta	0,84	0,94	0,36	0,32		0,35	0,53	0,70	0,88	A					
Empoli	0,34	0,26	0,62	0,09		1,11	0,54	0,47	0,53	C	A	0,92	0,97	0,36	0,66
Fiorentina	0,41	0,56	0,42	0,10		0,86	0,19	0,47	0,49	B	B	0,44	0,66	0,27	0,14
Juventus	0,83	0,91	1,00	0,07		0,88	0,87	0,42	1,19	C	C	0,60	0,59	0,85	0,06
Lazio	0,64	0,30	0,11	0,22		0,89	0,45	0,82	0,19	D	D	0,51	0,18	0,13	0,16
Lecce	0,62	0,25	0,10	0,38		0,87	0,53	0,88	0,26	D					
Milan	1,00	1,00	0,37	1,00	A	0,35	1,08	1,20	1,30	A					
Monza	0,68	0,53	0,36	0,25		0,65	0,30	0,53	0,46	B					
Napoli	0,40	0,75	0,03	0,15		0,83	0,26	0,86	0,59	B					
Roma	0,59	0,79	0,35	0,23		0,57	0,23	0,57	0,66	B					
Salernitana	0,56	0,08	0,04	0,00		1,21	0,64	0,96	0,21	D					
Sampdoria	0,89	0,13	0,00	0,09		1,08	0,75	1,01	0,42	D					
Sassuolo	0,34	0,30	0,39	0,15		1,03	0,39	0,61	0,33	D					
Spezia	0,62	0,60	0,93	0,02	C	0,97	0,69	0,09	0,92	C					
Torino	0,54	0,50	0,25	0,08		0,85	0,20	0,61	0,35	B					
Udinese	0,04	0,81	0,20	0,06	B	1,09	0,45	0,89	0,80	B					
Verona	0,00	0,00	0,15	0,12	D	1,46	0,80	1,10	0,54	D					

GRUPPO A	GRUPPO B	GRUPPO C	GRUPPO D
Atalanta	Fiorentina	Empoli	Lazio
Milan	Monza	Juventus	Lecce
	Napoli	Spezia	Salernitana
	Roma		Sampdoria
	Torino		Sassuolo
	Udinese		Verona

In questa sezione della ricerca, si è proseguito con un'analisi dettagliata delle politiche di prezzo adottate dai club di Serie A per la stagione calcistica 2022/2023, utilizzando la tecnica di clustering k-means, un metodo robusto e collaudato, che consente di dividere le squadre in gruppi omogenei in base a caratteristiche predeterminate. La scelta delle variabili per il clustering è stata guidata da considerazioni strategiche e disponibilità dei dati. Si sono considerati il prezzo medio generale dei biglietti, quale indicatore dell'accessibilità economica; la percentuale media di partecipazione, come misura dell'attrattività e del coinvolgimento dei tifosi; il numero di settori relativo dello stadio, per valutare la capacità di segmentare lo stadio in diverse aree con diverse fasce di prezzo; e la deviazione standard dei prezzi, per stimare la variabilità e la flessibilità della politica di prezzo adottata durante la stagione. Questi indicatori forniscono un quadro comprensivo delle strategie adottate e della loro efficacia nel contesto specifico della Serie A di calcio in Italia. Il processo di clustering k-means si è sviluppato in più fasi. Dopo aver normalizzato i dati, sono stati selezionati casualmente k centroidi, in questo caso quattro, uno per ciascun cluster desiderato, che hanno funto da coordinate iniziali per la

classificazione dei club. Successivamente, ogni squadra è stata assegnata al cluster con il centroide più vicino, basando il calcolo della prossimità sulla distanza euclidea tra il profilo della squadra e il centroide. A ogni iterazione, i centroidi sono stati aggiornati per riflettere la media delle caratteristiche delle squadre a loro assegnate, e le squadre sono state riassegnate in base alle nuove distanze. Questo processo è stato ripetuto fino a raggiungere una stabilità nei cluster. Attraverso questo metodo, siamo stati in grado di identificare gruppi di squadre con strategie di prezzo simili e di rivelare le pratiche che caratterizzano i diversi approcci adottati nel campionato di Serie A. Tale analisi offre una panoramica non solo delle strategie adottate, ma anche delle potenziali aree di miglioramento e di ottimizzazione per i club coinvolti.

3.3.1 Gruppo A

Il *Gruppo A*, che comprende Atalanta e Milan, rappresenta un insieme di club che hanno adottato una strategia di pricing avanzata e hanno saputo gestire la capacità dello stadio in modo efficace durante la stagione, ottenendo un'elevata percentuale di partecipazione media.

- **Prezzo Medio Generale:** i club hanno stabilito un prezzo medio che si è rivelato ottimale per attirare gli spettatori, bilanciando l'accessibilità con la volontà di massimizzare i ricavi. Un prezzo medio ben calibrato suggerisce che Atalanta e Milan hanno saputo valutare correttamente il valore percepito dei loro match e hanno impostato i prezzi in modo da riflettere sia la qualità dell'esperienza offerta che la domanda del pubblico.
- **Percentuale di Partecipazione Media:** Questa metrica è stata elevata per entrambi i club, indicando che sono stati capaci di mantenere un'alta affluenza allo stadio per la maggior parte dei loro incontri. Una percentuale di partecipazione elevata non è solo un segnale di successo in termini di presenze, ma contribuisce anche all'atmosfera dello stadio e può avere un effetto positivo sulle prestazioni della squadra in campo.
- **Numero Relativo di Settori per Stadio:** Atalanta e Milan hanno dimostrato un'abilità notevole nel segmentare il loro stadio in maniera efficiente. Questo significa che hanno suddiviso i posti a sedere in categorie che riflettono diverse fasce di prezzo, adottando una discriminazione di prezzo che si adatta a diverse esigenze e capacità economiche dei tifosi. La segmentazione intelligente del pubblico facilita la vendita mirata di biglietti e pacchetti, ottimizzando l'uso dello spazio e migliorando l'esperienza degli spettatori.
- **Variabilità dei Prezzi (Deviazione Standard):** Una deviazione standard elevata nel prezzo dei biglietti indica che Atalanta e Milan hanno utilizzato una vasta gamma di prezzi per i loro settori, adattando i costi in modo flessibile in base a fattori come

l'importanza della partita, l'avversario, il giorno della settimana e l'orario di inizio. Questa variabilità permette ai club di massimizzare i ricavi quando la domanda è alta e di mantenere una buona affluenza durante gli incontri con una domanda minore, offrendo prezzi più bassi per attrarre gli spettatori.

La combinazione di queste strategie mostra che Atalanta e Milan non solo comprendono le dinamiche del loro mercato di riferimento, ma sono anche agili nel loro approccio al ticketing. Riescono a creare una struttura di prezzo che si adatta in tempo reale alle condizioni di mercato, massimizzando la partecipazione e i ricavi. Questo approccio dinamico e attento alle variazioni di domanda è un esempio di gestione avanzata e intelligente del ticketing sportivo e può servire da modello per altri club che cercano di ottimizzare le proprie strategie di prezzo e gestione della capacità dello stadio.

3.3.2 Gruppo B

Il *Gruppo B* è caratterizzato da un insieme di club che includono Fiorentina, Monza, Napoli, Roma, Torino e Udinese. Questi club si distinguono per la buona performance ottenuta in termini di partecipazione dei tifosi, sebbene le loro strategie di ticketing non siano state altrettanto affinate e aggressive come quelle del *Gruppo A*. Tuttavia, hanno ottenuto risultati positivi, riuscendo a posizionarsi bene nel contesto generale della Serie A.

- **Prezzo Medio Generale:** Mentre questi club potrebbero non avere la stessa efficienza di prezzo del *Gruppo A*, la loro capacità di mantenere una partecipazione elevata suggerisce che i prezzi medi sono adeguati alla capacità economica dei tifosi.
- **Percentuale di Partecipazione Media:** Le squadre del *Gruppo B* hanno registrato una percentuale di partecipazione notevole, suggerendo che i loro sforzi nel marketing e nelle strategie di prezzo sono stati sufficientemente efficaci per attirare gli spettatori. Questo dimostra che i prezzi dei biglietti sono stati percepiti come accessibili o giustificati dalla qualità del prodotto offerto, e che le promozioni o le iniziative per la fidelizzazione hanno avuto un buon ritorno in termini di presenze.
- **Numero Relativo di Settori per Stadio:** in generale, i club di questo cluster hanno implementato una segmentazione degli spazi che, pur non raggiungendo la raffinatezza del *Gruppo A* e *C*, ha permesso loro di differenziare l'offerta per soddisfare vari gruppi demografici e tipologie di fan. Alcuni di questi, come Napoli, Torino e Udinese, si distinguono negativamente, rivelandosi arretrati in termini di segmentazione dello

stadio in settori con diverse fasce di prezzo, facendo pensare a grandi margini di miglioramento per il futuro. Saper segmentare in modo efficace ed efficiente implica una buona comprensione delle diverse esigenze e preferenze del loro pubblico, con una varietà di opzioni di prezzo e posizione all'interno dello stadio.

- **Variabilità dei Prezzi (Deviazione Standard):** la deviazione standard dei prezzi normalizzata indica che c'è stata una scarsa variabilità nei prezzi dei biglietti. Questo riflette una strategia più cauta nel discriminare i prezzi in base ai fattori come l'importanza della partita, la qualità dell'avversario, il giorno della partita e l'orario di gara. Tuttavia, questa strategia ha contribuito a conferire stabilità nelle politiche di prezzo, contribuendo a mantenere una partecipazione solida.

In conclusione, i club del *Gruppo B* hanno dimostrato una gestione competente e una buona comprensione delle loro basi di tifosi. Hanno saputo mantenere la partecipazione e generare ricavi senza però spingersi verso l'eccellenza operativa del *Gruppo A*. Queste squadre possono ancora trarre vantaggio dall'affinare ulteriormente le loro strategie di prezzo e segmentazione del pubblico, per migliorare la propria posizione competitiva e ottimizzare ulteriormente i ricavi da stadio.

3.3.3 Gruppo C

Il *Gruppo C*, composto da Empoli, Juventus e Spezia, si distingue per un approccio di ticketing che privilegia una segmentazione avanzata dello stadio in rapporto alla capacità massima, consentendo un'offerta diversificata e un'esperienza su misura per diversi segmenti di pubblico. Nonostante la segmentazione efficace, questi club hanno mantenuto una lieve variabilità nei prezzi dei biglietti, indicando una politica di prezzo più uniforme e stabile.

- **Prezzo Medio Generale:** Empoli e Spezia, pur avendo risorse e attrattività diverse rispetto a una grande realtà come la Juventus, hanno saputo posizionare i loro prezzi medi in modo da essere competitivi nel loro segmento di mercato. Il prezzo medio calcolato riflette una strategia di accessibilità e inclusività, puntando a riempire lo stadio. La Juventus si distingue per aver impostato un prezzo medio che, pur essendo superiore rispetto ad Empoli e Spezia, si giustifica con il valore aggiunto di assistere a partite di alto profilo, nonché con la qualità dell'esperienza offerta nello stadio.
- **Percentuale di Partecipazione Media:** nonostante differenze significative in termini di prezzo medio, la Juventus si avvicina alle prestazioni del *Gruppo A* con una percentuale

di partecipazione molto alta, a testimonianza del forte appeal del brand. Empoli e Spezia invece, hanno strategie che mirano a ottimizzare la partecipazione, possibilmente attraverso campagne di marketing mirate e promozioni per attrarre un pubblico fedele e variegato.

- **Numero Relativo di Settori per Stadio:** questo gruppo si distingue per la capacità di segmentare lo stadio in un numero di settori elevato, indicando un approccio avanzato alla segmentazione dei posti a sedere. Questo permette di creare un'ampia varietà di prezzi e opzioni di seduta, offrendo ai tifosi la possibilità di scegliere in base alle loro preferenze e disponibilità economiche. La Juventus si evidenzia particolarmente in questo aspetto, con una segmentazione interna dello stadio che permette di massimizzare sia l'esperienza dello spettatore che i ricavi per partita, grazie anche alla capacità di attrarre un pubblico internazionale disposto a spendere di più.
- **Variabilità dei Prezzi (Deviazione Standard):** la deviazione standard dei prezzi risulta piuttosto bassa, indicando una strategia di prezzo più uniforme e meno variabile rispetto ai club degli altri gruppi. Questo suggerisce che questi club hanno scelto di mantenere una politica di prezzi più stabile e prevedibile per i loro tifosi. La Juventus, in particolare, non sembra sfruttare la sua posizione di forza per implementare una significativa discriminazione dei prezzi all'interno dello stadio. Per quanto riguarda Empoli e Spezia, la bassa variabilità di prezzi potrebbe essere una tattica per attrarre e mantenere un pubblico familiare e locale, fornendo una proposta di valore chiara e costante che può favorire la fidelizzazione nel tempo.

In conclusione, il *Gruppo C* rappresenta un segmento di squadre che adottano una strategia di segmentazione del pubblico che punta a massimizzare l'uso dello spazio e a creare un'esperienza su misura per diversi segmenti di tifosi. La Juventus si pone come leader di questo gruppo, sfruttando il suo forte brand e la capacità di attrarre spettatori a livello globale. Empoli e Spezia, adottano un approccio simile ma più contenuto, cercando di massimizzare la partecipazione e la soddisfazione dei tifosi attraverso una segmentazione attenta e una politica di prezzi accessibile, nonostante i pochi posti a sedere.

3.3.4 Gruppo D

Il *Gruppo D*, che aggrega i club di Lazio, Lecce, Salernitana, Sampdoria, Sassuolo e Verona, emerge come il conglomerato di squadre con le strategie di ticketing meno efficaci nella Serie A per la stagione 2022/2023. L'analisi dei dati evidenzia come questi club siano quelli con la maggiore necessità di rivedere le loro politiche di prezzo legate al ticketing.

- **Prezzo Medio Generale:** i dati indicano che i prezzi medi di questi club non hanno favorito un alto tasso di occupazione degli stadi, suggerendo che potrebbero non essere stati percepiti come equi rispetto all'esperienza offerta e che i club non abbiano sfruttato a pieno la propria capacità di attirare tifosi con una struttura di prezzi dinamica e segmentata. Ad esempio, se il prezzo è troppo alto rispetto alla qualità dell'evento o al prestigio della squadra, i tifosi potrebbero scegliere di non partecipare.
- **Percentuale di Partecipazione Media:** la percentuale di partecipazione media, indica che i club faticano ad attirare e mantenere un alto numero di spettatori, non riuscendo a sfruttare appieno il potenziale del loro pubblico. Questo aspetto è cruciale, poiché una bassa partecipazione può avere un impatto negativo sull'atmosfera dello stadio e, di conseguenza, sull'immagine del club e sul morale della squadra.
- **Numero Relativo di Settori per Stadio:** una segmentazione meno dettagliata dello stadio, indicata da un numero relativo di settori più basso, può limitare la capacità di offrire prezzi differenziati e personalizzati per diversi segmenti di tifosi. Questo può portare a un mancato sfruttamento di nicchie di mercato e alla perdita di potenziali spettatori disposti a pagare per esperienze premium o economiche. In particolare, squadre come Sampdoria e Lazio, con stadi che offrono tanti posti a sedere, potrebbero beneficiare di una migliore suddivisione dei settori, migliorando anche la loro offerta.
- **Variabilità dei Prezzi (Deviazione Standard):** una bassa deviazione standard media suggerisce che non c'è stata molta differenziazione dei prezzi tra le varie partite. Ciò indica una mancanza di strategie dinamiche di pricing capaci di adattarsi a diverse circostanze, come l'importanza della partita o il profilo dell'avversario. Una maggiore variabilità potrebbe aiutare a migliorare l'affluenza media nel corso della stagione.

In sintesi, il *Gruppo D* comprende club che necessitano di una rivisitazione delle loro strategie di ticketing, attraverso la formulazione di un prezzo medio più in linea con il mercato, una migliore segmentazione dello stadio e l'introduzione di una maggiore variabilità dei prezzi, capaci di attrarre un pubblico più ampio, migliorare l'affluenza e l'atmosfera dello stadio.

3.3.5 Conclusioni generali sulla Serie A

Questa analisi approfondita delle strategie di ticketing nella Serie A durante la stagione 2022/2023 rivela come i club possano essere distintamente categorizzati in gruppi, ognuno dei quali rappresenta un approccio diversificato e specifico alla gestione dei prezzi dei biglietti e all'ottimizzazione della partecipazione degli spettatori. Questa diversità riflette non solo le differenze nel potenziale di mercato e nelle risorse di ciascun club, ma anche le varie sfide e opportunità che il settore del calcio moderno presenta.

Il **Gruppo A** (Atalanta e Milan) si distingue per le strategie di ticketing più avanzate. I club hanno dimostrato un'eccezionale capacità di bilanciare i prezzi per massimizzare sia la partecipazione che i ricavi. La loro strategia si basa su una segmentazione accurata dello stadio, prezzi dinamici e flessibili, e un approccio innovativo che tiene conto di vari fattori come l'avversario, l'orario della partita e la domanda locale. Questi club sono quindi esempi di come un'intelligente strategia di ticketing possa portare al successo sia in termini di presenze che di performance economica.

Successivamente, troviamo il **Gruppo B** (Fiorentina, Monza, Napoli, Roma, Torino e Udinese), caratterizzato da club che hanno conseguito ottimi risultati in termini di partecipazione, ma con strategie meno sofisticate rispetto al Gruppo A. Le loro strategie si caratterizzano per un equilibrio ragionevole tra prezzi accessibili e buona affluenza, suggerendo un approccio solido, sebbene si notino numerose opportunità per ulteriori miglioramenti, specialmente nella segmentazione interna dello stadio e nella variabilità dei prezzi.

Il **Gruppo C** (Empoli, Juventus e Spezia) è caratterizzato da club che adottano strategie basate su una profonda segmentazione dello stadio e da una minore variabilità dei prezzi. Questo approccio suggerisce un modello di ticketing che punta alla stabilità e alla costruzione di una relazione di lungo termine con i tifosi. In particolare, la Juventus, nonostante il suo forte brand, ha evitato grandi fluttuazioni nei prezzi, preferendo una politica più uniforme.

Infine, il **Gruppo D** (Lazio, Lecce, Salernitana, Sampdoria, Sassuolo, Verona) evidenzia le strategie di ticketing meno efficaci e meno sviluppate. Con una bassa partecipazione media e prezzi medi non ottimizzati, questi club rappresentano i casi in cui una revisione delle politiche di ticketing è più necessaria. La mancanza di flessibilità nei prezzi, la segmentazione dello stadio meno efficace e una minore adattabilità alle condizioni di mercato li hanno portati a risultati inferiori rispetto agli altri cluster. Questi club necessitano di strategie innovative per aumentare la partecipazione e migliorare l'esperienza degli spettatori.

In conclusione, si può affermare che l'analisi complessiva delle strategie di ticketing nella Serie A evidenzia che non esiste un approccio unico valido per tutti i club. Le strategie sono altamente differenziate, riflettendo la diversità di risorse, contesti e base di tifosi di ogni singolo club. Mentre alcuni hanno adottato strategie avanzate, altri sono ancora alla ricerca della formula giusta. La differenziazione e la personalizzazione emergono come elementi chiave per quei club che hanno segmentato efficacemente i loro stadi e implementato prezzi flessibili, ottenendo maggior successo in termini di affluenza e soddisfazione del pubblico. Si osserva anche una correlazione tra le prestazioni sportive dei club e le loro strategie di ticketing: i club con maggior successo sul campo tendono ad avere strategie più sofisticate e dinamiche. Tuttavia, anche i club con minor successo sportivo possono beneficiare dall'adozione di strategie innovative per migliorare la partecipazione e i ricavi. I club che eccellono in questa pratica non solo massimizzano i loro ricavi, ma rafforzano anche il legame con la tifoseria, creando un ambiente entusiasmante e coinvolgente per le partite in casa.

In questo contesto, i club devono continuare a esplorare e sperimentare approcci diversificati, personalizzando le loro strategie per adattarsi alle specifiche esigenze e preferenze della popolazione locale. La lezione chiave è che non esiste una soluzione universale: la flessibilità, l'innovazione e la personalizzazione sono i principi fondamentali per una strategia di ticketing di successo nel calcio moderno. La Serie A, come ogni grande lega di calcio, è un ecosistema in costante evoluzione, e l'adattabilità alle mutevoli condizioni di mercato e alle aspettative dei tifosi è fondamentale per il successo economico e la sostenibilità a lungo termine dei club.

CAPITOLO IV

Futuro del Ticketing nella Serie A: Tecnologia e Marketing

4.1 Panoramica attuale e obiettivi

Nel contesto attuale del calcio professionistico, in particolare nella prestigiosa cornice della Serie A, emerge con sempre maggiore evidenza la necessità di un approccio rinnovato e avanzato nella gestione delle strategie di ticketing. L'analisi dettagliata condotta nei capitoli precedenti ha messo in luce come i diversi club siano categorizzabili in gruppi distinti, ognuno caratterizzato da specifiche politiche e prassi nella vendita dei biglietti e nell'ottimizzazione dell'affluenza degli spettatori. Questa suddivisione non solo riflette la varietà di risorse e contesti in cui ciascun club opera, ma anche la gamma di sfide e opportunità che il moderno panorama calcistico offre. In particolare, dallo studio approfondito condotto su base individuale per ogni squadra, emerge una tendenza all'uso di sistemi di ticketing ancora piuttosto tradizionali, con ampi margini di miglioramento. Molti club, infatti, fanno affidamento a modelli di vendita e gestione dei biglietti che potrebbero trarre notevole beneficio da un'innovazione sia nella formulazione dell'offerta sia nella segmentazione del pubblico. Inoltre, è evidente una segmentazione dello stadio spesso non ottimale e una gestione dei prezzi che non tiene sufficientemente conto delle numerose variabili capaci di influenzare il valore dei biglietti in ciascun settore.

Queste constatazioni portano a riflettere sull'importanza di un'evoluzione strategica nel settore del ticketing. Il quarto capitolo di questa tesi si pone, quindi, l'obiettivo di esplorare e proporre possibili evoluzioni nelle strategie di vendita dei biglietti per le partite di calcio della Serie A. L'intento è di fornire una visione generale che consideri non solo le strategie di vendita tradizionali, ma anche le innovative tecniche di marketing e l'impiego delle nuove tecnologie. Il fulcro dell'analisi sarà individuare come questi elementi possano confluire in un sistema di ticketing rinnovato, capace di rispondere in modo più efficace ed efficiente alle esigenze e alle aspettative di un pubblico sempre più diversificato e connesso.

In questo quadro, il capitolo si propone di analizzare come le strategie di marketing, sia quelle più tradizionali, che quelle digitali, possano essere perfezionate per raggiungere una personalizzazione più marcata dell'offerta. Si esamineranno, inoltre, le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie, come la blockchain, la realtà aumentata e l'intelligenza artificiale, nel ridefinire il panorama del ticketing. Questa analisi, non solo si concentrerà sugli aspetti di sicurezza e facilità di transazione, ma anche sull'arricchimento dell'esperienza del tifoso.

Un'attenzione particolare sarà rivolta alle strategie di vendita innovative, come il dynamic ticket pricing, il bundling, le offerte di esperienze VIP personalizzate e i programmi di abbonamento flessibili. L'obiettivo è di delineare un percorso che i club della Serie A possono seguire per trasformare le loro pratiche di ticketing, non solo per incrementare le vendite e i ricavi, ma anche per rafforzare il legame con i tifosi, creando un'atmosfera vivace e coinvolgente nelle partite casalinghe.

In conclusione, questo capitolo mira a fornire una guida strategica basata su un approccio analitico e prospettico, delineando come i club di calcio della Serie A possano adottare un approccio al ticketing che sia contemporaneamente innovativo, personalizzato e in linea con le più moderne tendenze del marketing e della tecnologia. Questa evoluzione non solo è fondamentale per il successo economico e la sostenibilità a lungo termine dei club, ma rappresenta anche una chiave per migliorare l'esperienza globale dei tifosi e per rispondere efficacemente alle sfide di un mercato in continua evoluzione.

Per sviluppare il contenuto di questo capitolo, è stata condotta un'intervista con i *Matchday & Venue Business Managers* del *Venezia FC*. L'obiettivo dell'intervista era approfondire la conoscenza dello stato attuale e dell'evoluzione delle strategie di ticketing nel settore calcistico in Italia, comprendere come esse vengono implementate e valutate. L'intervista ha offerto spunti cruciali per la comprensione delle dinamiche di ticketing attuali e future, evidenziando le sfide e le opportunità incontrate dalle società nel contesto del calcio italiano. Le informazioni acquisite durante l'intervista hanno costituito una base fondamentale per la redazione di questo capitolo, contribuendo significativamente allo sviluppo del suo contenuto.

4.2 Strategie di vendita

Nel contesto delle strategie di vendita future per i biglietti delle partite di calcio della Serie A, emergono quattro approcci innovativi che meritano un'analisi approfondita: il prezzo dinamico dei biglietti, i pacchetti e abbonamenti flessibili, gli upgrade dei posti in tempo reale e le collaborazioni con gli sponsor per offerte di biglietti vantaggiose.

4.2.1 *Dynamic Ticket Pricing*

Nell'ambito del calcio professionistico, in particolare nella Serie A, l'adozione del prezzo dinamico per la vendita dei biglietti si pone come una frontiera innovativa, con il potenziale di rivoluzionare non solo la gestione delle entrate, ma anche l'esperienza complessiva dei tifosi. Come già citato nel primo capitolo, questa metodologia, si basa sull'adattamento flessibile dei prezzi in risposta a una serie di fattori come la domanda del pubblico che varia in base a variabili come il meteo, la formazione titolare e l'andamento in campionato della squadra.

La sua applicazione nel calcio della Serie A potrebbe seguire un percorso simile a quello del baseball americano, sfruttando la variabilità della domanda e consentendo ai club di stabilire prezzi che riflettano l'effettivo valore di mercato di ogni partita.

Una caratteristica distintiva e particolarmente innovativa del prezzo dinamico nel calcio è la possibilità di vendere i biglietti anche dopo l'inizio del match, con prezzi che si riducono progressivamente nel tempo. Questo approccio non solo consente di capitalizzare su posti non venduti, ma apre anche le porte a un segmento di pubblico più spontaneo, attratto dall'idea di partecipare a una parte dell'evento a un costo ridotto.

L'introduzione di questa metodologia nei club della Serie A potrebbe rappresentare un passaggio fondamentale verso una gestione più strategica delle vendite. Con il prezzo dinamico, i club avrebbero la capacità di modulare i propri ricavi in maniera più efficace, adattandosi alle esigenze e alle aspettative di un pubblico sempre più diversificato. In un mercato in cui la percezione del valore di un evento sportivo può variare notevolmente, questa flessibilità nei prezzi si tradurrebbe in una maggiore attrattività sia per gli incontri di maggior richiamo, sia per quelli meno entusiasmanti.

4.2.2 Bundling e abbonamenti flessibili

L'introduzione di pacchetti e abbonamenti flessibili in Serie A rappresenta una strategia di vendita che si allinea perfettamente con le tendenze attuali di personalizzazione e flessibilità richieste dal pubblico. Questo approccio, incentrato sulla personalizzazione del pacchetto, permette ai tifosi di adattare l'acquisto dei biglietti alle proprie esigenze specifiche, garantendo alle società maggiori entrate e la partecipazione a un numero maggiore di partite.

Gli abbonamenti flessibili, che possono variare da abbonamenti per metà stagione a quelli per una frazione specifica di essa, offrono ai tifosi la libertà di scegliere in quale periodo dell'anno garantire la propria partecipazione alle partite, ottenendo comunque uno sconto rispetto all'acquisto del singolo biglietto. Questa modalità di vendita è particolarmente vantaggiosa per coloro che non possono impegnarsi in un abbonamento per l'intera stagione, ma desiderano comunque essere presenti allo stadio a prezzi ridotti.

Allo stesso modo, i pacchetti di partite a scelta rappresentano un'ulteriore evoluzione in termini di flessibilità. Con questa opzione, i tifosi possono selezionare un insieme di partite che desiderano vedere, creando un pacchetto personalizzato che meglio si adatta ai loro interessi. Questa scelta non solo rende l'acquisto di biglietti più conveniente rispetto all'acquisto di singole partite, ma aumenta anche il senso di controllo e di personalizzazione dell'esperienza da parte del tifoso.

La flessibilità offerta da questi pacchetti e abbonamenti porta diversi benefici sia ai tifosi sia ai club. Per i tifosi, la capacità di scegliere e personalizzare i propri pacchetti significa un maggiore valore percepito e una maggiore soddisfazione. Invece di sentirsi vincolati a un abbonamento stagionale, possono selezionare le partite che più li interessano, ottimizzando il loro investimento in termini di tempo e denaro. Per i club, questa strategia apre le porte a un segmento di mercato più ampio. Non solo attira i tifosi occasionali, ma offre anche ai sostenitori più appassionati una maggiore flessibilità. Inoltre, consente ai club di riempire lo stadio in maniera più efficiente, commercializzando partite che altrimenti potrebbero avere un tasso di partecipazione inferiore.

4.2.3 Upgrade dei posti in tempo reale

Gli upgrade dei posti in tempo reale rappresentano un'opportunità di ulteriore guadagno per i club di Serie A. Questa strategia, incentrata sull'utilizzo di applicazioni mobili o sistemi analoghi, offre ai tifosi la possibilità di migliorare la propria esperienza di visione acquistando upgrade per posti migliori, anche dopo l'inizio della partita. Questa modalità di vendita risponde a un bisogno crescente di personalizzazione e flessibilità da parte dei tifosi, specialmente per quelli che desiderano un'esperienza più esclusiva, potendo beneficiare dell'opportunità di spostarsi in settori premium dello stadio.

Dal punto di vista dei club, gli upgrade dei posti in tempo reale offrono un'opportunità unica di ottimizzare le entrate. Questa strategia richiede una efficace segmentazione dello stadio per fasce di prezzo, in modo da migliorare l'efficienza nella gestione dei posti a sedere, massimizzare l'uso dello spazio disponibile e rispondere in maniera più agile alle esigenze del pubblico. In termini di marketing e relazione con i clienti, questo tipo di offerta concede ai tifosi la possibilità di un'esperienza personalizzata e migliorata, anche dopo l'ingresso allo stadio. In questo modo, i club possono rafforzare il legame con il proprio pubblico e migliorare l'immagine del brand. I tifosi che vivono un'esperienza positiva sono più propensi a ritornare e a spendere in futuro, contribuendo così a creare un circolo virtuoso di fedeltà e supporto.

4.2.4 Promozioni e sconti

Questo approccio si concentra sull'attivazione e sul coinvolgimento della comunità locale attraverso offerte speciali e programmi dedicati. Dalla precedente analisi emerge che molti club non hanno sfruttato l'opportunità di rafforzare i legami con la comunità locale sfruttando eventi festivi, ricorrenze annuali e celebrazioni locali, aumentando l'attrattiva per quelle partite nelle quali il pubblico presente sugli spalti era molto limitato.

I club dovrebbero includere un maggior numero di offerte speciali per scuole, università e gruppi comunitari. Ad esempio, i club potrebbero organizzare giornate dedicate agli studenti, con prezzi ridotti per le partite vicine all'inizio dell'anno scolastico, o collaborare con le scuole locali per eventi sportivi o educativi.

In aggiunta, integrare il calendario delle partite con il calendario degli eventi locali e delle festività può portare a strategie di vendita più mirate ed efficaci. Queste iniziative dovrebbero essere accompagnate da campagne di comunicazione che mettano in evidenza il legame tra il club e la comunità, sottolineando il contributo del club alla vita culturale e sociale locale.

4.3 Strategie di Marketing

4.3.1 Collaborazioni con sponsor e marketing esperienziale

Nel contesto del marketing sportivo moderno, è sempre più evidente come il calcio e l'entertainment si stiano fondendo in un'unica e coinvolgente esperienza. La partita di campionato non è più il solo fulcro dell'attrazione per i tifosi; ciò che circonda l'evento, le esperienze offerte all'interno e intorno allo stadio, come bar, musica, spettacoli, e contest, contribuiscono a creare un'atmosfera del matchday ricca e variegata. Questo fenomeno è particolarmente pronunciato in leghe come la NBA e la NFL, dove l'esperienza di gara è un vero e proprio spettacolo a tutto tondo.

In Italia, tuttavia, questo aspetto è ancora poco sviluppato. Le squadre della Serie A hanno l'opportunità di sfruttare le partnership con gli sponsor per offrire esperienze uniche che vanno oltre la semplice visione della partita. L'integrazione di attività di intrattenimento e di esperienze interattive all'interno degli stadi può trasformare la partecipazione a una partita in un evento completo, capace di attirare e coinvolgere un pubblico più vasto.

Collaborando con gli sponsor, i club possono creare offerte di biglietti che includono non solo l'accesso alla partita, ma anche ad esperienze esclusive e coinvolgenti. Queste potrebbero includere visite guidate dello stadio, opportunità di incontrare i giocatori, aree di intrattenimento tematiche, attività interattive per famiglie e bambini, e molto altro. Questo tipo di offerte non solo arricchisce l'esperienza dei tifosi ma crea anche un legame emotivo più profondo con il club e con il marchio degli sponsor.

L'obiettivo principale di questa strategia dovrebbe essere quello di attrarre i tifosi non solo per il calcio giocato, ma anche per l'esperienza complessiva che va oltre il semplice tifo. Creando ricordi positivi e unici, i club possono assicurarsi che i tifosi ritornino allo stadio, non solo per sostenere la squadra ma anche per vivere nuovamente quelle esperienze. Questo approccio non solo aumenta la fedeltà dei tifosi esistenti, ma attira anche nuovi segmenti di pubblico che magari non sono tradizionalmente interessati al calcio ma sono attratti dalle esperienze di intrattenimento offerte. Integrando l'aspetto dell'esperienza unica e memorabile offerta dalle collaborazioni tra club e sponsor, un esempio che ha catturato l'attenzione a livello internazionale è stato quello tra il Chelsea FC e la catena di hotel Hilton. In questa innovativa partnership, un letto è stato posizionato direttamente nello stadio, trasformandolo in una sorta di camera d'hotel, e offrendo a un fortunato tifoso l'opportunità unica di assistere alla partita in un contesto del tutto inusuale e confortevole.

Questa iniziativa ha rappresentato una perfetta fusione tra sport e ospitalità, creando un'esperienza che va oltre la tradizionale visione di una partita di calcio. Il tifoso selezionato ha potuto vivere l'emozione dell'incontro in un ambiente che unisce il comfort di una stanza d'albergo con l'adrenalina di una partita di calcio dal vivo. Questa esperienza, per sua natura esclusiva e altamente personalizzata, non solo ha generato un notevole interesse e curiosità, ma ha anche rafforzato l'immagine sia del Chelsea FC che della catena Hilton, creando un forte impatto mediatico e un positivo ritorno di immagine per entrambi i marchi.

Questa forma di marketing, che mira a coinvolgere i consumatori offrendo loro esperienze memorabili e coinvolgenti, sta diventando sempre più rilevante nel settore sportivo e in quello dell'intrattenimento. Dal punto di vista del marketing esperienziale, iniziative come quella del Chelsea FC e Hilton dimostrano come i club possano sfruttare la collaborazione con gli sponsor per andare oltre la tradizionale sponsorizzazione e creare veri e propri momenti di engagement. Attraverso la personalizzazione dell'esperienza e l'innovazione, i club possono attirare non solo gli appassionati di calcio ma anche coloro che cercano esperienze di intrattenimento uniche e differenziate. Inoltre, queste esperienze offrono un'opportunità eccezionale per generare contenuti sui social media e altre piattaforme digitali, aumentando la visibilità del club e dello sponsor e coinvolgendo una comunità ancora più ampia. I tifosi che partecipano o che semplicemente osservano da lontano diventano ambasciatori del marchio, condividendo le loro esperienze e impressioni con amici e follower, e contribuendo così alla strategia di marketing virale del club.

4.3.2 Personalizzazione dell'offerta e fidelizzazione

Nel panorama competitivo del calcio della Serie A, la personalizzazione dell'offerta e la fidelizzazione dei tifosi rappresentano le colonne portanti su cui i club si stanno impegnando per costruire un rapporto duraturo e profondo con il proprio pubblico. Dall'analisi condotta nel secondo capitolo della presente tesi, emerge come diverse iniziative, quali la prelazione anticipata dei biglietti, le tariffe scontate per gli amici, i pacchetti di più partite e le collaborazioni strategiche con gli sponsor, ad esempio tra la Lazio e Binance, abbiano già posto le basi per un rapporto personalizzato tra club e sostenitori. Queste attività sottolineano l'impegno dei club nella creazione di un pubblico fedele, pur evidenziando l'esistenza di ampi margini di miglioramento e crescita verso una maggiore personalizzazione. Nel contesto del calcio professionistico italiano, emerge però con chiarezza la necessità di un approccio più evoluto e strutturato verso le strategie di marketing e di vendita. Sebbene alcune delle principali

squadre come Inter, Juventus, Milan e Roma abbiano iniziato a costruire reparti commerciali robusti e dedicati allo sviluppo di opportunità di vendita personalizzate, la realtà per la maggior parte dei club rimane significativamente diversa. La carenza di risorse e di figure professionali specializzate nell'analisi e nell'elaborazione dei dati rappresenta un ostacolo significativo nell'adozione di strategie di marketing avanzate e nella costruzione di un rapporto personalizzato con i tifosi. Molti club si trovano limitati da strutture ridotte, con pochi dipendenti e una comunicazione che spesso non riesce a far comprendere efficacemente le promozioni disponibili e le opportunità offerte all'interno dello stadio. Questa mancanza di comunicazione efficace porta a una sottovalutazione delle potenzialità di spazi come l'area hospitality, con imprenditori e professionisti che rimangono all'oscuro delle opportunità di networking e di business che un evento sportivo può offrire. La direzione futura del ticketing nel calcio, si orienta quindi verso un'ulteriore personalizzazione dell'offerta, sfruttando l'analisi dei dati comportamentali e strumenti di marketing avanzati, come il CRM, la tessera del tifoso, o codici identificativi unici. Questi strumenti permettono ai club di mappare dettagliatamente il comportamento dei propri tifosi, delineando un profilo preciso delle loro abitudini di acquisto, delle preferenze e della frequenza di interazione con il club. Tale approccio consente di elaborare proposte su misura, che rispondano non solo alle aspettative dei tifosi ma le superino, garantendo un'esperienza unica e personalizzata. In questo contesto, emerge l'importanza cruciale dell'analisi dei dati e dell'adozione di strategie di marketing basate su un approccio esperienziale. La possibilità di offrire ai tifosi vantaggi esclusivi, come promozioni sul merchandising, esperienze pre e post partita personalizzate, incontri con i giocatori, diventa uno strumento potente per accrescere la lealtà e l'engagement. L'integrazione tra personalizzazione dell'offerta e fidelizzazione del pubblico richiede una visione che pone i tifosi al centro dell'ecosistema calcistico, ascoltando e interpretando i loro desideri per trasformarli in esperienze memorabili. L'innovazione nel ticketing, quindi, non si limita alla mera vendita di biglietti ma si espande nella creazione di un legame emotivo e di appartenenza tra il club e i suoi tifosi. La Serie A, attraverso l'implementazione di programmi avanzati di personalizzazione e fidelizzazione, ha l'opportunità di rivoluzionare l'esperienza dei tifosi. La sfida, quindi, è quella di riconoscere l'importanza di investire in risorse umane e tecnologiche capaci di analizzare i dati e di utilizzarli per creare offerte personalizzate. Queste offerte non solo devono essere mirate a incrementare le vendite di biglietti, ma anche a migliorare l'esperienza complessiva del tifoso.

4.4 Le nuove tecnologie e l'impatto nel ticketing del calcio

4.4.1 L'intelligenza artificiale (IA)

L'avvento dell'intelligenza artificiale (IA) e dell'analisi dei dati rappresenta un cambiamento paradigmatico nelle strategie di ticketing adottate dalle società calcistiche.

Dal punto di vista della strategia, la capacità di elaborare volumi significativi di dati relativi ai comportamenti e alle preferenze dei tifosi ha inaugurato un'era di personalizzazione avanzata nell'offerta di ticketing, consentendo ai club di proporre esperienze su misura che rispondono in maniera individuale alle aspettative dei sostenitori. Questa trasformazione si manifesta attraverso la personalizzazione dei pacchetti di biglietti e delle offerte promozionali, fino alla raccomandazione di esperienze esclusive basate sul profilo di ciascun tifoso.

Dal punto di vista dell'organizzazione aziendale, invece, l'impiego dell'intelligenza artificiale (IA) nei reparti ticketing dei club di Serie A segna una svolta significativa nella gestione e nell'efficienza operativa di queste entità. Uno degli aspetti più rivoluzionari è l'automazione dei processi, che attraverso l'utilizzo di algoritmi intelligenti, consente una gestione più agile e precisa dei compiti ripetitivi e della gestione dei dati. Questa automazione riduce notevolmente il carico di lavoro sul personale, consentendo una riallocazione delle risorse umane verso attività che richiedono un maggiore livello di analisi critica, creatività e interazione umana, quali la strategia di vendita, il marketing diretto, e il servizio clienti. La riduzione dei tempi dedicati alle operazioni manuali si traduce quindi in una maggiore efficienza operativa. Gli algoritmi di IA possono, per esempio, gestire in modo proattivo la segmentazione dei clienti, l'analisi predittiva sulle vendite di biglietti, o la personalizzazione delle comunicazioni di marketing, basandosi sulle preferenze e sul comportamento d'acquisto dei tifosi. Questo non solo ottimizza il processo decisionale, ma migliora anche l'efficacia delle campagne di vendita e marketing, conducendo a un incremento delle vendite di biglietti e a una maggiore soddisfazione dei clienti. Inoltre, l'automazione facilitata dall'IA può contribuire a individuare modelli e tendenze nei dati di vendita che potrebbero non essere immediatamente evidenti all'analisi umana, permettendo ai reparti ticketing di adattare rapidamente le strategie di prezzo o di promozione in risposta a cambiamenti dinamici nel comportamento dei consumatori o in occasioni di eventi specifici. Altro aspetto fondamentale è il miglioramento dell'esperienza dei tifosi. Con l'IA, i club possono offrire un processo di acquisto dei biglietti più fluido e personalizzato, riducendo i tempi di attesa e fornendo raccomandazioni personalizzate che migliorano il coinvolgimento emotivo del cliente. Questo approccio centrato sul cliente è vitale per incrementare la fidelizzazione e per stimolare un maggiore coinvolgimento dei tifosi.

In aggiunta, nel contesto del marketing sportivo, l'intelligenza artificiale emerge come uno strumento innovativo, capace di influenzare le strategie di ticketing mediante l'implementazione di prezzi dinamici. Attraverso l'analisi di un'ampia gamma di variabili che influenzano la partecipazione agli eventi, l'IA offre una gestione più efficace e veloce dei prezzi. Un esempio emblematico di questa tendenza è la collaborazione tra l'AS Roma e Promoneo, una PMI innovativa specializzata nello sviluppo di software di IA a supporto di attività strategiche per il business come pricing, previsione e segmentazione, che ha segnato un significativo passo avanti verso una personalizzazione avanzata delle offerte per i tifosi. Questa partnership pionieristica ha sfruttato l'analisi di dati complessi, inclusi flussi turistici e condizioni meteorologiche, per adattare in tempo reale le strategie di vendita e promozione dei biglietti, con l'obiettivo di ottimizzare l'esperienza dei sostenitori e incrementare il numero di tifosi allo stadio attraverso la formulazione di prezzi ottimali. L'impiego dell'IA nel ticketing permette ai club di anticipare le esigenze e le preferenze dei tifosi, offrendo pacchetti di biglietti e esperienze esclusive che rispondono in modo più preciso alle loro aspettative. Questo approccio non solo evidenzia l'importanza delle tecnologie avanzate e dell'analisi dei dati nel marketing sportivo moderno, ma mette anche in luce il potenziale dell'IA di migliorare e facilitare la costruzione di un rapporto a lungo termine tra i club e i loro tifosi. La capacità di adottare tali innovazioni e di integrarle efficacemente nelle proprie strategie rappresenta una sfida cruciale per i club di Serie A. Il caso dell'AS Roma e della sua collaborazione con Promoneo pone quindi le basi per un'apertura all'utilizzo delle nuove tecnologie anche nella Serie A di calcio italiana, dando la possibilità ai club di ottenere migliori risultati e soddisfare maggiormente i tifosi.

4.4.2 Blockchain e digitalizzazione dei biglietti

Nell'ambito della continua evoluzione tecnologica, la blockchain emerge come uno strumento innovativo con il potenziale di rivoluzionare numerosi settori, incluso quello del ticketing calcistico. Originariamente conosciuta per il suo ruolo nell'ecosistema delle criptovalute, come il Bitcoin, la blockchain ha esteso le sue applicazioni ben oltre, trovando terreno fertile anche nello sport e, in particolare, nel calcio.

L'innovazione portata dalla tecnologia blockchain nel settore del ticketing calcistico si pone come una soluzione ai problemi legati alla sicurezza e alla gestione dei biglietti. La sicurezza, in particolare, è una delle preoccupazioni principali per gli organizzatori di eventi sportivi, data la prevalenza di contraffazioni e frodi che minacciano l'integrità del sistema. La blockchain, con la sua architettura decentralizzata e il registro distribuito, offre una risposta concreta a queste

sfide, creando un ambiente in cui ogni transazione, una volta registrata, diventa parte di una catena ininterrotta di blocchi di dati, garantendo così l'immutabilità e la trasparenza delle informazioni. In questo modo ogni biglietto viene emesso come un token digitale unico, che può essere tracciato e verificato in modo sicuro e trasparente su tutta la rete. Questo assicura che ogni biglietto sia unico e non replicabile, eliminando praticamente il rischio di duplicazione fraudolenta. Un altro ambito di applicazione critico è il mercato secondario dei biglietti, spesso teatro di speculazioni e vendite non autorizzate. Uno dei vantaggi più significativi dell'adozione della blockchain è la capacità per i club di monitorare e regolamentare direttamente il mercato secondario. Attraverso la creazione di biglietti sotto forma di token digitali unici, i club possono esercitare un controllo completo sul ciclo di vita di ogni biglietto, dalla vendita iniziale fino alle successive rivendite. Questo sistema non solo previene la vendita di biglietti a prezzi gonfiati ma assicura anche che ogni transazione avvenga attraverso canali approvati, mantenendo i prezzi equi e accessibili per i veri appassionati. In questo modo viene garantita una tracciabilità completa e una trasparenza senza pari per ogni biglietto emesso. Questo significa che i tifosi hanno la possibilità di verificare in modo indipendente l'autenticità e la provenienza di ogni biglietto acquistato sul mercato secondario. In aggiunta, la blockchain apre scenari inediti per i club di calcio in termini di interazione con i tifosi. I token non fungibili (NFT) possono essere sfruttati per creare biglietti digitali collezionabili o esperienze esclusive, arricchendo l'offerta per i sostenitori e generando nuove opportunità di guadagno per i club. Piattaforme come Aventus, emerse in occasioni di grandi eventi sportivi internazionali, hanno già dimostrato l'efficacia della blockchain nel controllo del secondary ticketing e nella lotta al bagarinaggio online. La creazione di criptovalute e token personalizzati da parte dei club offre ulteriori vantaggi, come la liquidità, la spendibilità e una maggiore trasparenza nei processi. Gli smart contract, in particolare, introducono un meccanismo automatico per l'esecuzione di transazioni o scambi al verificarsi di determinate condizioni, eliminando il rischio di inadempienze. I biglietti NFT, grazie alla loro unicità e sicurezza garantite dalla blockchain, rappresentano una soluzione avanzata per superare i problemi legati alla frode e alla perdita o furto dei biglietti tradizionali. La loro programmabilità, inoltre, permette di definire diritti e privilegi specifici, offrendo una flessibilità senza precedenti nella gestione dell'accesso agli eventi. Nonostante l'assenza di applicazioni dirette da parte dei club di Serie A in questo momento, gli esempi internazionali e le iniziative in altri ambiti sportivi dimostrano il potenziale della blockchain nel settore del ticketing calcistico. Questa tecnologia non solo promette di migliorare significativamente la sicurezza e l'efficienza nella vendita dei biglietti ma apre anche nuove

frontiere per il coinvolgimento emotivo dei tifosi e la creazione di un ecosistema di ticketing più equo, trasparente e immersivo.

4.4.2.1 L'Impiego della Blockchain nella Finale di Supercoppa Europea 2018

La finale di Supercoppa Europea del 2018 tra Real Madrid e Atletico Madrid ha rappresentato un momento storico non solo per il calcio, ma anche per l'innovazione tecnologica nel settore dello sport, essendo una delle prime applicazioni significative della tecnologia blockchain nel ticketing sportivo, offrendo una visione concreta delle potenzialità di questa tecnologia nel migliorare l'esperienza dei tifosi e la sicurezza degli eventi. Per la distribuzione dei biglietti di questo importante match, la UEFA ha sperimentato l'utilizzo di una piattaforma basata su blockchain per smartphone. L'obiettivo era duplice: garantire un processo di trasmissione dei biglietti altamente sicuro e combattere il mercato nero dei biglietti, problematiche entrambe persistenti nel contesto degli eventi sportivi di grande rilievo. La scelta della blockchain come soluzione tecnologica è stata dettata dalle sue caratteristiche intrinseche di sicurezza, trasparenza e tracciabilità, che hanno consentito alla UEFA di emettere biglietti digitali in maniera sicura, riducendo drasticamente il rischio di duplicazione o contraffazione. Ogni biglietto, trasformato in un token digitale univoco, era tracciabile e non replicabile, garantendo così che ogni ingresso allo stadio fosse autentico e assegnato a un singolo acquirente verificato. Questo sistema ha inoltre impedito la vendita secondaria non autorizzata, un fenomeno che spesso porta a prezzi esorbitanti e accesso ingiusto agli eventi. La scelta di sperimentare la blockchain in occasione della Supercoppa Europea ha anche evidenziato la volontà della UEFA di esplorare nuove tecnologie per migliorare l'organizzazione degli eventi e l'esperienza degli appassionati di calcio. Inoltre, la distribuzione digitale dei biglietti ha offerto ai tifosi un accesso più semplice e sicuro allo stadio, eliminando i problemi logistici associati ai biglietti cartacei e riducendo significativamente le possibilità di frode. Questo caso di studio dimostra come la blockchain possa essere utilizzata non solo come strumento di sicurezza, ma anche come leva per innovare l'interazione con i tifosi, rendendo l'accesso agli eventi sportivi più fluido, sicuro e piacevole. La finale di Supercoppa Europea del 2018 tra Real Madrid e Atletico Madrid si pone dunque come un esempio emblematico e pionieristico dell'applicazione della blockchain nel ticketing sportivo, offrendo spunti preziosi per future implementazioni in eventi di portata simile o maggiore.

4.4.3 Realtà aumentata (RA) e Metaverso

L'avvento della realtà aumentata e del metaverso segna l'inizio di un'era rivoluzionaria nel panorama del calcio internazionale, promettendo di riscrivere le regole dell'engagement dei tifosi e di reinventare l'esperienza di partecipazione agli eventi sportivi. Queste tecnologie emergenti, sperimentate da club all'avanguardia quali il Real Madrid e il Manchester City, si pongono l'ambizioso obiettivo di abbattere le barriere fisiche e geografiche che normalmente limitano l'accesso agli stadi, prospettando nuove frontiere commerciali e modelli di ticketing innovativi. L'impiego di queste soluzioni tecnologiche nel settore sportivo non è solo una testimonianza dell'incessante ricerca di innovazione da parte dei club di calcio ma rappresenta anche una risposta strategica alle crescenti aspettative di un pubblico globalizzato e sempre più connesso.

Nonostante le promesse di un'esperienza utente arricchita e di un coinvolgimento senza precedenti dei tifosi, l'integrazione della realtà aumentata e del metaverso nel mondo del calcio si confronta con sfide logistiche e finanziarie non indifferenti. La creazione di ambienti immersivi e interattivi richiede, infatti, investimenti sostanziali in infrastrutture tecnologiche avanzate e lo sviluppo di piattaforme digitali capaci di supportare la complessità di trasmettere contenuti ad alta definizione. Inoltre, per garantire il successo di queste iniziative, è fondamentale che il pubblico di riferimento sia non solo vasto ma anche tecnicamente preparato ad accogliere e adattarsi a queste nuove forme di intrattenimento digitale. In questo contesto, i club che osano esplorare il potenziale della RA e del metaverso si assumono il ruolo di pionieri, impegnandosi in un percorso di sperimentazione che potrebbe definire il futuro del settore. La sfida principale risiede nell'equilibrio tra innovazione tecnologica e accessibilità, garantendo che le soluzioni proposte siano non solo all'avanguardia ma anche fruibili da una vasta audience internazionale. La questione dell'accessibilità è particolarmente rilevante, considerando che l'adozione di queste tecnologie presuppone non solo la disponibilità di dispositivi compatibili ma anche la capacità degli utenti di navigare in ambienti digitali complessi.

Guardando al campionato di Serie A, squadre con una vasta fan base internazionale, come Milan, Inter, Juventus e Roma, possono sfruttare queste tecnologie per vendere esperienze immersive che simulano la presenza fisica allo stadio, nonostante la distanza dalla città in cui si svolge la partita. In questo modo è possibile aumentare il coinvolgimento dei tifosi in giro per il mondo che non hanno mai avuto la possibilità di partecipare a una partita dagli spalti.

Guardando alle modalità attraverso cui possono essere implementate queste tecnologie, sono stati testati due metodi differenti che possono risolvere il problema della capienza limitata dello stadio.

- **Accesso allo stadio tramite *realtà aumentata*:** Nell'era digitale, la realtà aumentata (RA) si propone come un veicolo innovativo per trasformare l'esperienza dei tifosi nel mondo del calcio, offrendo una modalità di accesso virtuale agli eventi sportivi che supera le barriere della distanza fisica. Questa tecnologia consente ai sostenitori di immergersi in un'esperienza che replica fedelmente la sensazione di essere presenti allo stadio, pur rimanendo nel comfort delle proprie abitazioni. Attraverso l'utilizzo di visori di realtà aumentata, i tifosi hanno l'opportunità di acquistare biglietti virtuali per "posti" che esistono solamente in uno spazio digitale mappato sull'architettura reale dello stadio. Questi biglietti offrono accesso a una visione in diretta degli incontri, con angolazioni e prospettive che simulano quelle di un posto fisico nello stadio, ma con il valore aggiunto di poter essere personalizzate secondo le preferenze dell'utente. L'esperienza visiva in RA può includere la visualizzazione di statistiche in tempo reale, replay di azioni chiave da angolature diverse e informazioni aggiuntive sul match, arricchendo così l'esperienza di visione tradizionale.

Una delle caratteristiche più innovative offerte dalla realtà aumentata è la creazione di stanze virtuali, spazi digitali dove amici e familiari possono riunirsi per assistere insieme agli eventi sportivi. Questo concetto estende l'idea di socializzazione legata alla visione delle partite, permettendo ai gruppi di condividere emozioni, commenti e reazioni in tempo reale, proprio come se fossero affiancati fisicamente nello stesso ambiente. L'impiego della realtà aumentata nel ticketing calcistico non si limita quindi alla sola visione della partita, ma estende l'esperienza del tifoso a un livello di interazione e immersione senza precedenti. I rumori dello stadio, come i cori dei tifosi, il fischio dell'arbitro e le reazioni del pubblico, vengono riprodotti fedelmente attraverso il visore RA, creando un'atmosfera coinvolgente che riflette l'energia e l'intensità di essere presenti allo stadio. Questa modalità di accesso trasforma la visione di una partita da un'esperienza passiva, a una dinamica e interattiva, dove il confine tra il mondo reale e quello virtuale si assottiglia.

- **Accesso allo stadio tramite *metaverso e stadi virtuali*:** L'innovazione degli stadi virtuali nel metaverso, come quella avviata dal Manchester City, rappresenta un salto qualitativo nella maniera in cui i tifosi interagiscono con il calcio, offrendo un'esperienza senza precedenti che combina il virtuale con l'emozione dello sport più amato al mondo. Questa frontiera tecnologica apre le porte a un universo in cui lo spazio fisico dello stadio si fonde con ambienti digitali altamente immersivi, permettendo ai tifosi di vivere le partite in maniere radicalmente nuove. Nel metaverso, gli spettatori non sono più limitati dalla loro posizione geografica: possono navigare in ambienti virtuali che replicano fedelmente gli stadi reali, utilizzando avatar personalizzati. Questo scenario digitale permette agli utenti di muoversi liberamente all'interno dello stadio virtuale, scegliendo angolazioni e prospettive diverse per assistere alla partita, proprio come farebbero in un impianto sportivo fisico. La sensazione di presenza viene ulteriormente amplificata dalla tecnologia di tracciamento oculare, che adatta dinamicamente l'ambiente visivo in base alla direzione dello sguardo dell'utente, offrendo un realismo senza precedenti.

L'integrazione di queste tecnologie avanzate di tracciamento oculare, quali il sistema Hawk-Eye, nel contesto del metaverso, rappresenta un elemento chiave per incrementare l'immersione visiva. Questo sistema, già noto nel mondo dello sport per la sua precisione nell'analisi di traiettorie durante gli eventi sportivi, trova una nuova applicazione nel metaverso, contribuendo a creare un'esperienza visuale che risponde in tempo reale ai movimenti oculari dell'utente. La possibilità di interagire con l'ambiente virtuale in modo così intuitivo e naturale arricchisce significativamente l'esperienza di visione, avvicinando virtualmente il tifoso all'azione sul campo.

Oltre all'aspetto visivo, gli stadi virtuali nel metaverso offrono opportunità uniche di socializzazione. I tifosi possono incontrarsi con altri appassionati da tutto il mondo, creando una comunità globale che condivide la passione per il calcio. Questa dimensione sociale è fondamentale per ricreare l'atmosfera vibrante tipica degli stadi, consentendo di formare tifoserie virtuali, cantare inni e reagire collettivamente agli sviluppi della partita, tutto all'interno di un contesto digitale. Nonostante le numerose potenzialità, la realizzazione di stadi virtuali nel metaverso comporta sfide tecniche e logistiche notevoli, inclusa la necessità di infrastrutture digitali avanzate e di una larga banda internet per gestire flussi di dati complessi in tempo reale.

Conclusioni

L'analisi delle strategie di ticketing adottate dai club della Serie A durante la stagione 2022/2023 ha messo in luce alcuni aspetti critici che limitano l'efficacia di queste strategie nel soddisfare le esigenze di un pubblico eterogeneo e nel massimizzare la partecipazione allo stadio. Nonostante alcuni tentativi di innovazione e diversificazione, le pratiche correnti presentano margini significativi di miglioramento, soprattutto in termini di personalizzazione dell'offerta e utilizzo delle tecnologie.

Per quanto riguarda la maggior parte dei club di Serie A, una delle principali criticità riscontrate riguarda la bassa segmentazione dello stadio in pochi settori, che non riesce a catturare la vera disponibilità a pagare di ogni tifoso per ogni posto specifico. Questa mancanza di dettaglio nella segmentazione riduce la capacità dei club di offrire prezzi che riflettano il valore reale percepito dai tifosi, penalizzando soprattutto quelle squadre di bassa classifica che necessitano di attrarre un maggior numero di spettatori nelle partite meno attraenti. La segmentazione più profonda dello stadio e l'adozione di una discriminazione di prezzo più raffinata potrebbero consentire ai club di adeguare meglio i prezzi alle aspettative e alle capacità economiche dei diversi segmenti di pubblico. L'analisi ha inoltre evidenziato una scarsa applicazione della discriminazione di terzo grado che consideri tutte le categorie di consumatori sulla base delle caratteristiche demografiche. Questo approccio limitato ha contribuito a rendere i prezzi dei biglietti poco attraenti per diversi segmenti di tifosi, traducendosi in una riduzione della partecipazione alle partite. La definizione di offerte più creative e personalizzate, basate su una comprensione approfondita dei comportamenti e delle caratteristiche dei tifosi, rappresenta quindi un'opportunità cruciale per i club al fine di aumentare l'engagement e la fedeltà dei supporter.

Nonostante il riconoscimento dell'esigenza di diversificare l'offerta, i risultati ottenuti in termini di partecipazione suggeriscono la necessità di un'implementazione più audace e creativa delle strategie di ticketing. L'utilizzo avanzato delle tecnologie, come i sistemi di big data e analisi predittiva, può offrire ai club strumenti preziosi per comprendere in modo più efficace i comportamenti d'acquisto e le esigenze dei tifosi. Questo, a sua volta, permetterebbe di sviluppare abbonamenti personalizzati e flessibili, offerte dinamiche che vedono i prezzi adattarsi in modo più efficace alle condizioni del mercato, e promozioni mirate che rispondano in modo più diretto alle aspettative dei tifosi. Guardando al futuro, è evidente che i club di Serie A si trovano di fronte a sfide significative ma anche a opportunità uniche per rinnovare e potenziare le proprie strategie di ticketing. La chiave del successo risiederà nella capacità di

abbracciare pienamente l'innovazione, sia in termini di personalizzazione dell'offerta che di utilizzo delle tecnologie, per creare un'esperienza allo stadio che sia al tempo stesso accessibile, coinvolgente e memorabile per tutti i segmenti di tifosi. Questo richiederà un impegno costante nella ricerca e nell'analisi dei dati, nonché una maggiore flessibilità nelle pratiche commerciali, per assicurare che i club non solo rispondano alle esigenze attuali dei loro tifosi ma siano anche pronti ad anticipare le tendenze future del mercato. In conclusione, la stagione 2022/2023 segna un punto di svolta per le strategie di ticketing nella Serie A, offrendo preziosi spunti di riflessione e indicando chiaramente la direzione verso cui i club dovrebbero muoversi per migliorare la propria offerta e il proprio rapporto con i tifosi. La capacità di innovare, di personalizzare e di sfruttare le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie sarà fondamentale per i club che desiderano rimanere competitivi in un ambiente sempre più esigente e digitalizzato. Inoltre, l'adozione di un approccio più orientato al cliente, che tenga conto delle diverse esigenze e aspettative dei vari segmenti di pubblico, potrebbe trasformarsi in un vantaggio competitivo significativo, capace di generare un aumento della fedeltà dei tifosi e, di conseguenza, dei ricavi.

Bibliografia

- Bond, A. J., & Addesa, F. (2020). "Competitive Intensity, Fans' Expectations, and Match-Day Tickets Sold in the Italian Football Serie A, 2012-2015". *Journal of Sports Economics*. Vol. 21(1), 20-43 (2020) <https://doi.org/10.1177/1527002519864617>
- Borland J. (University of Melbourne) and MacDonald R. (Premiership strategie International). "Demand For Sport". *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 19, N. 4. (2003). <https://doi.org/10.1093/oxrep/19.4.478>
- Bouchet A. (Collins College of Business), Troilo M. (University of Tulsa Collins College of Business) and Walkup B. (Rollins College - Crummer Graduate School of Business). "Dynamic pricing usage in sports for revenue management". *Managerial Finance*. Vol. 42 (2016) <https://ssrn.com/abstract=2836063>
- Cox, A. Department of Economics and Finance, Portsmouth Business School, University of Portsmouth. "Spectator Demand, Uncertainty of Results, and Public Interest: Evidence From the English Premier League". *Journal of Sports Economics*. Vol. 19, 3-30 (2018) <https://doi.org/10.1177/1527002515619655>
- Courty, P. "Secondary ticket markets for sport events". In *The SAGE Handbook of Sports Economics* (pp. 190-202). SAGE Publications Ltd. London (2019) <https://doi.org/10.4135/9781526470447>
- Ennis, S. "Ticketing Strategies in the Sports Sector". *Sports Marketing*. Palgrave Macmillan (15 November 2020). https://doi.org/10.1007/978-3-030-53740-1_7
- Ferguson, D. G., Kenneth G. Stewart, J. C. H. Jones, and Andre Le Dressay. "The Pricing of Sports Events: Do Teams Maximize Profit?" *The Journal of Industrial Economics* 39, no. 3, 297-310 (1991). <https://doi.org/10.2307/2098521>.
- Forti, P., & Lima, L. M. de. "How much for the show? football tickets from a hedonic perspective". *Brazilian Journal of Marketing*, 20(3), 105-134 (July/Sept, 2021)

- Iho, A and Heikkila J. "Impact of advance Ticket Sales on attendance in the Finnish Football League". *Journal of Sports Economics*. Vol. 11(2), pages 214-226 (April, 2010)
- Hinterhuber, A., Viberti, S. "Pricing practices of football and basketball clubs in Italy". *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol. 22, 201-206 (22 June 2021) <https://doi.org/10.1057/s41272-021-00330-1>
- Kemper C. and Breuer C. "How efficient is Dynamic Pricing for Sport Events? Designing a Dynamic Pricing Model for Bayern Munich". *International Journal of Sport Finance* (2016). https://link.gale.com/apps/doc/A453914442/AONE?u=anon~987976dd&sid=google_Scholar&xid=1531b197
- Kemper C. and Breuer C. "Dynamic ticket pricing and the impact of time: an analysis of price paths of the English soccer club Derby County". *European Sport Management Quarterly*. Vol. 16(2), 233-253. (21 March, 2016) <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1129548>
- Koo Yul Kim & Colin Lopez & Joris Drayer. "Do consumers care about credibility? Examining corporate credibility and price on sport ticket purchase decision making," *Sport Management Review, Taylor & Francis Journals*, vol. 26(3), pages 471-493 (May, 2023) <https://doi.org/10.1080/14413523.2022.2127073>
- Krautman, A (DePaul University) and Berri, D (California State University). "Can We find it at the concessions? Understanding price elasticity in professional sports". *Journal of Sports Economics*, Vol. 8. 2 (April, 2007) <https://doi.org/10.1177/1527002505275093>
- Kuan-Chou Chen. "Examining the effectiveness of different ticket bundling strategies: an example of the National Basketball Association". *The University of Georgia* (May 2013). <https://esploro.lib.uga.edu/esploro/outputs/9949334430202959>

- Kweku Quansah T., Buraimo B. and Lang M. “Determining the price of football: an analysis of matchday ticket prices in the English Premier League”. *European Sport Management Quarterly* (2023). <https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2191633>
- Joris D., Stephen L. Shapiro, and Seoki Lee. “Dynamic Ticket Pricing in Sport: An Agenda for Research and Practice”. *Sport Marketing Quarterly*. Volume 21, Number 3 (2012). https://www.researchgate.net/publication/264697964_Dynamic_Ticket_Pricing_in_Sport_An_Agenda_for_Research_and_Practice
- Joris D., Rascher D, Daniel A. “Sport Pricing Research: Past, Present, and Future”. *Sports Marketing Quarterly* 22: 123–128 (2013) <https://ssrn.com/abstract=2457141>
- Maranesi L., Villa M., Serafini L. “AS Roma: prima squadra di calcio di Serie A a introdurre l’intelligenza artificiale nel ticketing”. *Promoneo*. Roma (Marzo 2022)
- Morehead, C. A (Indiana State University), Shapiro, S. L. (University of South Carolina), Reams, L. (Old Dominion University), McEvoy, C. D. (Northern Illinois University), and Madden, T. M. (East Carolina University). “A qualitative exploration of ticket-pricing decisions in intercollegiate athletics”. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 14, 547-573 (2021). <https://csri-jiaa.org/a-qualitative-exploration-of-ticket-pricing-decisions-in-intercollegiateathletics/>
- Poort, J. and Zuiderveen Borgesius, F. J. “Does everyone have a price? Understanding people’s attitude towards online and offline price discrimination”. *Internet Policy Review* (2019). <https://doi.org/10.14763/2019.1.1383>
- Sainam, Preethika, Sridhar Balasubramanian and Barry L. Bayus. “Consumer Options: Theory and an Empirical Application to a Sports Market.” *Journal of Marketing Research* 47, no. 3 (2010). <http://www.jstor.org/stable/25674439>
- Sainam, Preethika and Balasubramanian, Sridhar and Bhattacharya, Shantanu and Ong, Lin L. “Pricing Under Uncertainty: Forward and Option Pricing in Sports Markets”. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business, 1-46 (2022) <https://ssrn.com/abstract=4063637>

- Simone Bonaldo (Supporter Liaison Officer, Venezia FC), Marco Loconte (Matchday & Venue Business Manager, Venezia FC). "Strategie e Dinamiche del Ticketing nel Calcio: un approfondimento sul Pricing, la Fidelizzazione e l'Innovazione Tecnologica". *Intervista diretta da Nicolò Apolito* (19 Gennaio 2024, Venezia)
- Singh R. "An Analytics-based Pricing Strategy for Sports Franchises: Maximise revenue and enhance fan experience through analytics" Deloitte Development LLC (2014)
- Sung, H., & Pyun, H. "Disaggregated Attendance Demand: Comparing Daily Ticket Purchasers and Season Ticket Holders in K-League 1". *Journal of Sports Economics*, 24(6), 717-736 (2023) <https://doi.org/10.1177/15270025231160760>
- Tommy Kweku Quansah, Babatunde Buraimo, Markus Lang; "The Price of Success and Labour in Sports – Evidence from Match-day Ticket Pricing Strategies in the English Premier League". *SSRN Electronic Journal* (21 February, 2022). <https://ssrn.com/abstract=4039945>
- Won, M. "An Examination of Sport Ticket Price Acceptability and Surcharge Transparency in Partitioned Pricing". Doctoral dissertation (2021). <https://scholarcommons.sc.edu/etd/6392>

Sitografia

- Alberico Moro. “Blockchain e token, quali opportunità per l'industria del calcio”. Calcio e Finanza (17 Giugno 2019) <https://www.calcioefinanza.it/2019/06/17/blockchain-nel-calcio-gianluca-comandini/>
- Angela Fiore. “Il ticketing con gli NFT è il futuro degli eventi”. SmartEventi (14 Nov 2022) <https://blog.smarteventi.it/il-ticketing-con-gli-nft-e-il-futuro-degli-eventi.html>
- Biglietteria online Atalanta Bergamasca Calcio: <https://www.atalanta.it/tickets/>
- Biglietteria online Empoli FC: <https://empolifc.com/>
- Biglietteria online ACF Fiorentina: <https://www.acffiorentina.com>
- Biglietteria online Juventus FC: <https://www.juventus.com/it/biglietti/>
- Biglietteria online SS Lazio: <https://www.sslazio.it/it/biglietteria/matches>
- Biglietteria online US Lecce: <https://www.uslecce.it/>
- Biglietteria online AC Milan: <https://singletickets.acmilan.com/>
- Biglietteria online AC Monza: <https://www.acmonza.com/it/ticketing/>
- Biglietteria online SSC Napoli: <https://sscnapoli.it/>
- Biglietteria online AS Roma: <https://www.asroma.com/it/biglietti>
- Biglietteria online US Salernitana: <https://salernitana.it/biglietteria/>
- Biglietteria online UC Sampdoria: <https://www.sampdoria.it/biglietteria/>
- Biglietteria online US Sassuolo Calcio: <https://www.sassuolocalcio.it/biglietteria/>
- Biglietteria online Spezia Calcio: <https://www.speziacalcio.com/>
- Biglietteria online Torino FC: <https://www.torinofc.it/biglietteria>
- Biglietteria online Udinese Calcio: <https://www.udinese.it/biglietti>
- Biglietteria online Hellas Verona FC: <https://www.hellasverona.it/biglietteria/>
- Max Yakubosvki. “La UEFA implementa un sistema di ticketing basato su tecnologia blockchain”. CoinTelegraph (16 Agosto 2018) <https://it.cointelegraph.com/news/union-of-european-football-associations-implements-blockchain-based-ticketing-system>

- <https://www.pianetaempoli.it/>
- <https://www.empolichannel.it/>
- <https://www.firenzetoday.it/>
- <https://www.fiorentina.it/>
- <https://www.violanews.com/>
- <https://www.goal.com/>
- <https://www.lazionews.eu/>
- <https://www.lazionews24.com/>
- <https://www.laziostory.it/>
- <https://www.since1900.it/>
- <https://www.leccesette.it/>
- <https://www.milannews.it/>
- <https://www.milanotoday.it/>
- <https://www.milanlive.it/>
- <https://www.napolitoday.it/>
- <https://www.napolicalciomercato.it/>
- <https://www.calcionapoli24.it/>
- <https://www.ilromanista.eu/>
- <https://www.solosalerno.it/>
- <https://www.salernotoday.it/>
- <https://www.canalesassuolo.it/>
- <https://www.toro.it/>
- <https://www.veronasera.it/>
- <https://www.calcionews24.com/>

