



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex
D.M. 270/2004*)
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

La sponsorizzazione come
strumento di marketing e di
comunicazione integrata nel
settore calcio

Relatori

Ch. Prof.ssa Mariella La Forgia
Ch. Prof. Francesco Casarin

Laureando

Manuel Ferretto
Matricola 843198

Anno Accademico
2013 / 2014

Indice

Introduzione	3
1. Il Marketing Sportivo: definizione e concettualizzazioni	6
1.1 Il concetto di Marketing Sportivo	6
1.2 Le fasi del Marketing Sportivo	9
1.3 I nuovi orizzonti del Marketing sportivo (verso nuove fonti di ricavo)	12
2. Lo strumento sponsorizzazione quale leva strategica nella comunicazione	15
2.1 Le sponsorizzazioni nella comunicazione integrata: richiami teorici e cenni informativi	15
2.2 Sponsorizzazione, mecenatismo e patronage	21
2.3 La potenzialità della sponsorizzazione come strumento di comunicazione integrata	27
2.4 La complessità del mercato delle sponsorizzazioni	33
2.5 La gestione di un processo di sponsorizzazione sportiva in sette momenti	36
3. Il business del settore calcio	52
3.1 La valorizzazione del brand	52
3.1.1 Come lavorano le super potenze del calcio mondiale	59
3.1.2 Il Real Madrid Island Resort	61
3.1.3 Camp Nou Lounge	65
3.2 Il team value	68
3.3 L'evoluzione delle sponsorizzazioni: da sponsorship a partnership	73
3.3.1 Infront precursore con la filosofia "Less is more"	79

3.4 Da ultras a clienti, da tifosi a member	82
3.5 I ricavi commerciali: la fotografia del calcio italiano	85
3.6 L'esempio Manchester United, benchmark a livello mondiale	93
3.7 Sponsor tecnico, merchandising e licensing	98
3.8 Lo sponsor di maglia (Jersey Sponsor)	103
3.9 Un report emblematico: European Football Sponsorship Report 2014/2015	106
3.10 E i piccoli club?	108
3.11 La nuova frontiera dei local sponsor	111
4 Il circolo vizioso del sistema calcio italiano	113
4.1 Gli investimenti come soluzione per uscire dal tunnel	113
4.2 Serie A Tim: la crisi della main sponsorship	121
4.3 Intervista a Emanuele Cattaneo, account marketing e commerciale Novara Calcio	124
Conclusioni	128
Bibliografia e sitografia	130

Introduzione

Non c'è un momento preciso, un istante che io ricordi, nel quale è sbocciato il mio interesse e il mio amore per il tema delle sponsorizzazioni sportive.

Lo studio individuale che coltivo da almeno 4 anni e l'attenzione particolare che ripongo sulle attività intraprese dai vari sponsor di squadre o di eventi sportivi, in particolare calcistici, hanno radici profonde, origini lontane.

Dopo aver frequentato il *Master Internazionale in Strategia e Pianificazione degli eventi e degli impianti sportivi* presso le Università di Parma e San Marino nel 2013, proporre questa tesi inerente le sponsorizzazioni sportive (tema trattato quotidianamente nei giorni di aula al master) è stato un passo del tutto naturale per dare continuità ad un percorso formativo che, con la laurea in *Marketing e Comunicazione*, sta volgendo al termine.

Con la speranza che possa essere di buon auspicio per il mio futuro professionale, ho deciso di presentare un lavoro riguardante ciò che più mi piace tra i temi che ho studiato.

Credo che la percezione che ognuno di noi ha dello sport sia data dal ricordo dei momenti di sport (praticato, visto, in una parola, vissuto) che ognuno può portare più a lungo con sé.

Così, pensando a questa considerazione e a che cosa sia per me lo sport, mi accorgo di come, in realtà, debba molto, quasi tutto, proprio agli sponsor dei tantissimi eventi ai quali ho avuto l'occasione di partecipare.

Porterò sempre con me le emozioni di un gol segnato all'Emirates Stadium con la maglia del mio Milan, l'atmosfera di un'epica finale di Champions League vissuta all'Estadio da Luz di Lisbona, l'apoteosi di una festa scudetto assaporata a pochi metri di distanza dai miei eroi, un viaggio in montagna alle Olimpiadi Invernali Giovanili condiviso con i miei amici...

Per questi e per molti altri eventi sportivi vissuti intensamente, il mio personale ringraziamento va ad una serie di aziende sponsor che mi hanno permesso di imprimere ricordi indelebili e momenti di sport irripetibili.

Aziende alle quali, inconsciamente ma inevitabilmente, mi sono affezionato da quei

momenti in poi.

Brand che, grazie ad iniziative di marketing e sponsorship legate al mondo del calcio e dello sport, si sono aperte una corsia preferenziale nella mia mente di consumatore.

Marchi che, per quanto mi riguarda, godranno sempre di una posizione di vantaggio competitivo ogni qualvolta mi appresterò ad affrontare la fase di acquisto di prodotti appartenenti alle loro rispettive categorie merceologiche.

Non potevo, dunque, non rimanere affascinato da tutto ciò che concerne il mondo delle sponsorizzazioni e dai meccanismi che governano questa particolare strategia di mercato a cui le aziende ricorrono con modalità e criteri sempre nuovi.

Questo elaborato vuole essere un lavoro di sintesi che si focalizza, in particolare ma non esclusivamente, sulla sponsorizzazione.

Non tutto il trattato è incentrato su questo tema, poiché la sponsorizzazione di per sé è vana se non accompagnata da una strategia aziendale ben definita e da un preciso messaggio comunicazionale da veicolare al target individuato.

Così, inizialmente viene presentata la natura della sponsorizzazione in ogni sua sfaccettatura, con ampi richiami teorici al fine di inquadrare al meglio il canale comunicativo che essa rappresenta.

Successivamente, il focus si sposterà dallo specifico al generale e, con un passo indietro, si andrà a considerare come il ruolo della sponsorizzazione sia in realtà quello di uno degli strumenti che vanno a comporre una articolata strategia di comunicazione integrata.

Ci sarà spazio per un excursus sugli step che compongono la gestione di una sponsorizzazione, attività suddivisa in sette diverse fasi.

Successivamente, si stringerà il cerchio attorno al settore sport e, all'interno di esso, al settore calcio.

Verranno introdotti dei paragrafi funzionali alla presentazione dell'enorme business che è il calcio, con l'intento di tracciare una sommaria linea che evidenzii il gap tra il mercato italiano e il panorama europeo.

Ci concentreremo sulla valorizzazione del brand dei club di calcio professionistico, portando alcuni esempi di grande successo e illustrando le modalità e le attività che hanno permesso tali risultati.

Verrà condotta un'analisi su come la sponsorizzazione e il modo di sponsorizzare sono cambiati rispetto alla concezione tradizionale, divenendo un'attività molto più dinamica e bilaterale, a due vie e non più ad una sola, staccandosi quindi dalla configurazione canonica delle relazioni di mercato.

Sempre con riferimento al settore calcio, l'accento sarà posto sui ricavi commerciali, che sono direttamente dipendenti dalla forza e dal valore del brand del club: il caso Manchester United insegna che una lungimirante programmazione ed un'intensa attività di ricerca e valorizzazione del marchio possono fare miracoli e attenuare fortemente l'incidenza dei risultati sportivi.

Infine, verrà tracciato un circolo vizioso che chiarisce i motivi per i quali i club italiani accusano attualmente un pesante ritardo nei confronti dei top club europei.

Possiamo già anticipare che la parola d'ordine, imprescindibile per cercare di dare una svolta a questo trend negativo, è "investimenti".

Per tutto il resto, buona lettura.

1. Il Marketing Sportivo: definizione e concettualizzazioni

1.1 Il concetto di marketing sportivo

Il marketing rappresenta una funzione aziendale che permea sempre maggiormente il business delle aziende di ogni settore. Al giorno d'oggi, anche il settore sportivo non può esimersi dalla necessità di un marketing ad esso destinato. Per risultare efficace e di successo, il marketing applicato al mondo dello sport deve svolgersi nel rispetto di determinate modalità e di diversi parametri di riferimento. Si avverte, pertanto, l'esigenza non solo di un marketing condotto in maniera professionale anche relativamente ad un settore da sempre trattato diversamente dai più comuni, ma anche di un vero e proprio management professionale in ambito sportivo.

Il marketing sportivo nasce a metà anni '80 negli Stati Uniti, parallelamente all'istituzione di quattro Leghe professionistiche per altrettante discipline diverse: NFL¹ per il football americano, NHL² per l'hockey su ghiaccio, NBL³ per il baseball e NBA⁴ nel basket.

In Europa, i primi studi sul marketing dello sport hanno luogo in Inghilterra, dove tra gli anni '80 e '90 la legge anti-hooligans⁵ contribuisce a rendere effettiva una vera e propria rivoluzione.

Nel 2014, il marketing sportivo investe qualsiasi disciplina sportiva, dalle più seguite

¹ La *National Football League*, identificata anche dall'acronimo NFL, è la maggiore lega professionistica nordamericana di football americano, al 2014 composta da 32 franchigie di altrettante città degli Stati Uniti.

² La *National Hockey League*, nota anche con la sigla NHL, è un'organizzazione professionistica composta da squadre di hockey su ghiaccio provenienti da Stati Uniti e Canada, dove è anche nota soprattutto in Québec con il nome francese di *Ligue nationale de hockey* (LNH). È considerata la principale lega di hockey su ghiaccio del mondo e una delle maggiori leghe sportive professionistiche nordamericane.

³ La National League of Professional Baseball Clubs, o più semplicemente la National League (NL) è la più vecchia delle due leghe che formano la Major League Baseball, e la lega più antica al mondo per quanto riguarda gli sport di squadra professionistici.

⁴ La National Basketball Association, comunemente nota come NBA, è la principale lega professionistica di pallacanestro degli Stati Uniti d'America. Molti dei migliori cestisti del mondo giocano nella NBA e il livello complessivo della competizione è considerato il più alto al mondo.

⁵ Tale legge ha dato luogo alla creazione di una squadra speciale di sorveglianza nazionale anti-hooligans: la National Football Intelligence Unit costituita da Scotland Yard nel 1989. Un agente è affidato a ognuna delle 92 società professionistiche e si occupa, viaggiando sempre al seguito della tifoseria, della schedatura dei tifosi violenti e di azioni di infiltrazione. Con questo sistema è stato possibile schedare, in un'apposita banca dati, circa settemila tifosi.

fino agli sport minori, quale area cruciale nell'ottica del reperimento di risorse il cui sfruttamento riguarda l'organizzazione e la gestione delle molteplici attività.

Sembra doveroso, in fase introduttiva, il richiamo al concetto di marketing, al fine di meglio inquadrare il marketing applicato al settore sportivo.

Secondo Kotler⁶ e Armstrong⁷ (2006) il termine "marketing" identifica una funzione volta ad instaurare un rapporto con il consumatore, identificare i suoi bisogni/desideri ed approntare specifiche azioni volte al loro soddisfacimento.

Il mercato dello sport si configura sempre più come un mercato che presenta un elevato grado di complessità strutturale, in quanto coinvolge una moltitudine di attori differenti, legati tra loro da relazioni di diversa natura e portatori di specifici interessi.

La definizione in assoluto più completa porta la firma di Sergio Cherubini⁸: "Il marketing è un insieme di attività programmate, organizzate, controllate, che partono dall'analisi del mercato (sia della domanda che della concorrenza) e si svolgono in forma integrata (sia a livello intrafunzionale, sia a livello interfunzionale), al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali di medio-lungo termine attraverso la soddisfazione del cliente."

Preso atto delle definizioni canoniche, con l'obiettivo di conseguire una più approfondita comprensione del fenomeno, il marketing sportivo può essere discinto in alcuni sottogruppi, relativi ognuno ad uno specifico contesto (Cherubini 1997):

- il marketing degli eventi sportivi;
- il marketing delle società sportive;

⁶ Philip Kotler (Chicago, 27 maggio 1931) è S.C. Johnson & Son Distinguished Professor of International Marketing presso la Kellogg School of Management della Northwestern University di Evanston, Illinois. È stato indicato come il quarto "guru del management" di tutti i tempi dal Financial Times (dopo Jack Welch, Bill Gates e Peter Drucker) e acclamato come "il maggior esperto al mondo nelle strategie di marketing" dal Management Centre Europe. Viene anche considerato uno dei pionieri del marketing sociale.

⁷ J. Scott Armstrong (nato il 26 marzo 1937) è un autore e professore di marketing statunitense presso la Wharton School della University of Pennsylvania.

⁸ Sergio Cherubini è professore di Marketing presso la Macroarea Economia dell'Università di Roma Tor Vergata, dove svolge, da molti anni, attività di ricerca, sperimentazione e docenza, che lo hanno portato a scrivere numerosi libri ed articoli su vari aspetti del marketing management. Presso l'Università Lumsa di Roma è docente di Marketing culturale.

- il marketing delle federazioni;
- il marketing delle leghe;
- il marketing dei singoli atleti;
- il marketing delle attrezzature e dell'abbigliamento sportivo;
- il marketing dei prodotti e servizi connessi all'attività sportiva;
- il marketing di aziende che utilizzano lo sport come media comunicativo.

Risulta evidente come la differenza principale con il marketing tradizionale sia riscontrabile già a monte, ossia a partire dall'oggetto della disciplina, che nel settore sportivo non si presta ad essere individuato in un elemento materiale e concreto, bensì viene interpretato come concetto intangibile e immateriale.

Altra particolarità che fa del marketing sportivo un settore a sé stante va individuata nella natura stessa dell'evento sportivo, che si esaurisce attorno ad un arco spaziale e temporale ben circoscritto, diversamente da quanto prevedrebbe la concezione tradizionale di marketing.

Emerge, dunque, la contemporaneità della produzione e del consumo, che delinea nitidamente l'inevitabile carattere di deperibilità del prodotto stesso (l'evento).

Il fulcro del sistema di marketing sportivo è rappresentato dall'evento sportivo, in quanto fondamentale è il suo ruolo strategico di attivazione di tutte le azioni e le interazioni che vedono coinvolta la serie di attori costituenti il mercato dello sport.

1.2 Le fasi del marketing sportivo

Seppur con un certo grado di approssimazione, dovuto banalmente al fatto che ogni fattispecie concreta presenta le proprie specifiche peculiarità, è possibile definire la strategia di marketing secondo tre fasi:

A) Marketing analitico

Al fine di indirizzare le scelte di mercato verso risultati di competitività e di efficienza, è opportuno attivare una analisi preventiva della realtà che sarà oggetto di un'insieme di attività catalogate sotto la denominazione di marketing analitico.

Il particolare caso del marketing sportivo presuppone una fase analitica preliminare che include le operazioni di studio del mercato e di definizione dei profili rilevanti, rappresentati da varie tipologie di soggetti quali i tifosi, le aziende, le istituzioni.

Il focus rimane costante sull'obiettivo principale, ossia conoscere in modo approfondito le peculiarità dei soggetti interessati e rilevanti, ossia quegli stakeholder⁹ identificati come i principali fruitori dell'evento sportivo, con l'intento di individuare le possibili opportunità di fidelizzazione degli attuali supporter e acquisirne di nuovi.

Un corretto approccio con le istituzioni si rivela basilare in funzione di una collaborazione proficua e non può prescindere dallo studio dettagliato del tessuto socio-economico e dalla reale conoscenza delle sinergie in atto nella realtà territoriale considerata.

A ciò si affianca un'attenta valutazione dei punti di forza e di debolezza della domanda di mercato, attraverso strumenti quali l'analisi SWOT¹⁰ (che consta della valutazione

⁹ Con il termine stakeholder (o portatore di interesse) si individua un soggetto (o un gruppo di soggetti) influente nei confronti di un'iniziativa economica, sia essa un'azienda o un progetto. Fanno, ad esempio, parte di questo insieme: i clienti, i fornitori, i finanziatori (banche e azionisti), i collaboratori, ma anche gruppi di interesse esterni, come i residenti di aree limitrofe all'azienda o gruppi di interesse locali.

¹⁰ L'analisi SWOT (conosciuta anche come matrice SWOT) è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (Strengths), debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba svolgere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e debolezza) o esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità).

dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce), ricerche di mercato, sondaggi d'opinione, segmentazione e profilazione dei clienti (acquisiti e potenziali), creazione di una base di dati da mantenere aggiornata nel tempo.

b) Marketing Strategico

Conseguentemente alla fase preliminare analitica, il secondo stadio del processo di pianificazione di marketing prevede l'indagine evolutiva del mercato di riferimento, che si configura come pianificazione strategica della seguente fase operativa. Il fine ultimo di tale fase del processo è rappresentato dalla identificazione di tutte le attività congeniali alle decisioni riguardanti le linee di sviluppo nel mercato e le modalità con cui proporsi e distinguersi per il conseguimento degli obiettivi di medio-lungo termine. La fase strategica persegue come finalità quella di orientare l'impresa verso opportunità economiche consone ad aumentare la redditività e il potenziale di crescita dell'impresa stessa, organizzando virtuosamente le risorse, la capacità e le competenze di cui l'azienda dispone.

Nel particolare caso dello sport marketing, occorre innanzitutto individuare gli obiettivi (ambiziosi ma perseguibili), e successivamente approntare attività di marketing coerenti con la possibilità di raggiungere gli stessi. La formulazione delle strategie di mercato si struttura attorno alla preliminare definizione degli obiettivi e allo studio del marketing mix.

Infine, viene predisposto un business plan, al cui interno trova spazio il relativo budget a disposizione per il perseguimento degli obiettivi prefissati. La ponderazione delle azioni da intraprendere esige che esse siano commisurate alla struttura finanziaria della società sportiva. In questo modo, la strategia di marketing risulta coerente.

Si scopre di fondamentale importanza commisurare ogni azione di marketing mirata al rafforzamento della struttura commerciale in relazione alle dimensioni della Società, alla categoria di appartenenza, al bacino di utenza servito verso il quale indirizzare le iniziative progettate.

Tale tecnica è attribuita a Albert Humphrey, che ha guidato un progetto di ricerca all'Università di Stanford fra gli anni '60 e '70 utilizzando i dati forniti dalla Fortune 500.

c) Marketing Operativo

L'ultima fase della struttura di marketing consiste nel momento "operativo", nel quale si concretizzano le attività funzionali alla realizzazione delle strategie formulate precedentemente.

Tali attività prevedono l'attivazione parallela di più canali, riguardando iniziative di mass marketing e business marketing, con riferimento alla comunicazione e promozione, ma anche all'operatività, alla distribuzione ed infine alla valutazione.

La fase operativa dell'azione di marketing si concretizza nello svolgimento delle seguenti azioni:

- Costituzione di una struttura organizzativa;
- Preparazione dei servizi da offrire, contestualmente alla valutazione dei prezzi da praticare ed alle modalità di attuazione del servizio;
- Scelta delle "leve" di marketing da utilizzare;
- Definizione e aggiornamento periodico del budget stimato;
- Pianificazione di attività di comunicazione e pubblicità che investono sia la sfera meramente commerciale sia quella sociale.

1.3 I nuovi orizzonti del Marketing sportivo (verso nuove fonti di ricavo)

Lo scenario attuale con il quale i club sportivi si devono confrontare vede la necessità di staccarsi dalla pratica diffusasi nell'ultima dozzina di anni, secondo la quale le plusvalenze derivanti dalla cessione dei calciatori bastavano a ripianare un bilancio negativo.

Nello sport in generale e nello specifico nel calcio, stiamo attraversando un momento di svolta, nel quale le società iniziano a rendersi conto del fatto che gli introiti legati alla vendita dei diritti televisivi, seppur lautissimi, non possono bastare al sostentamento perenne di quella che è un'azienda a tutti gli effetti.

Proprio questo aspetto rappresenta ciò che non è stato fatto nel mondo del calcio fino ad oggi: i club non sono mai stati considerati al pari di un'azienda.

Così, uno dei temi attualmente più discussi in tutti i corsi di formazione per la nuova generazione di dirigenti sportivi verte attorno alla differenziazione delle fonti di ricavo di un'azienda operante nel controverso settore dello sport.

La sfida attuale consiste nell'individuazione di un'insieme di attività coordinate e programmate che guidino l'azione di marketing.

Questa, per definizione, deve "tendere ad un insieme di attività programmate, organizzate, controllate, che a partire da un'analisi del mercato (tanto della domanda, quanto della concorrenza), si svolgono in forma integrata al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali di medio-lungo termine, attraverso la soddisfazione del cliente".

Pertanto, una scrupolosa e attenta gestione del marketing sportivo da parte delle società sta alla base dell'individuazione di nuove fonti di ricavo e di quelle opportunità di business innovative e ancora inesplorate.

La pietra miliare che ispira ogni azione commerciale e di marketing è rappresentata dall'obiettivo, sempre valido, di migliorare la percezione esterna della propria immagine e sviluppare in direzioni di reciproca fruttuosità le relazioni con gli stakeholder.

Nella seppur giovane letteratura sviluppatasi attorno al tema del marketing sportivo, ci si imbatte spesso in liste o mappe degli stakeholder e dei soggetti interlocutori, che ricordiamo di seguito prendendo come esempio il punto di vista di una società di calcio professionistica.

Superando la preliminare ma importante distinzione tra i soggetti fruitori (rappresentati da spettatori e praticanti) e i soggetti finanziatori (individuabili negli sponsor e associati), i soggetti genericamente portatori di interessi che si relazionano con una società di calcio, ognuno contraddistinto secondo le proprie caratteristiche, la propria influenza e il proprio potere economico, sono i tifosi, gli atleti, i dirigenti, i dipendenti, le istituzioni (quali ad esempio Lega Calcio Serie A, F.I.G.C.¹¹, A.I.C.¹², ...), gli azionisti, le aziende sponsor, le aziende advisor, le emittenti televisive, la stampa qualificata e chiunque sia influenzato, nella sua attività economica, dall'indotto prodotto dall'evento sportivo.

Nell'ottica di individuare nuove fonti di ricavo, differenziandole dai tradizionali introiti che sostengono la maggior parte dei club al giorno d'oggi e ai quali è strettamente correlata la sopravvivenza delle società (diritti TV e compravendita prestazioni dei calciatori), il focus va posto sui potenziali introiti derivanti dalle sponsorizzazioni, dal cosiddetto matchday (ricavi da stadio) e dal contributo fornito da uno stadio di proprietà che, se costruito in ottica commerciale e con l'intento di valorizzare la struttura 7 giorni su 7, possa risultare redditizio non esclusivamente in concomitanza con l'evento sportivo.

E' proprio sulla prima di queste nuove fonti di ricavo (le sponsorizzazioni) che concentreremo l'attenzione nella presente trattazione, non prima, però, di aver approfondito ancora qualche aspetto generale del marketing sportivo e analizzato le sue peculiarità.

Le dinamiche che regolamentano l'affascinante mondo delle sponsorizzazioni sportive, oltre che ad essere caratterizzate da un mercato molto complesso e non sempre ben decifrabile, sono difficilmente riscontrabili in altri settori economici e un paragone con uno di essi risulterebbe poco esaustivo.

Presupposto imprescindibile per una buona riuscita della campagna di marketing sportivo attraverso il legame con un'azienda sponsor, è il raggiungimento di vantaggi vicendevoli sia per la società sportiva che per lo sponsor.

¹¹ La Federazione Italiana Giuoco Calcio, nota anche con la sigla FIGC e come Federcalcio, è l'organo di organizzazione e controllo del calcio in Italia, occupandosi sia di calcio a 11 che del calcio a 5. Ha sede a Roma, mentre il Centro Tecnico Sportivo Federale è a Firenze (quartiere di Coverciano).

¹² L'Associazione Italiana Calciatori, più nota con l'acronimo AIC, è un'organizzazione che tutela ed assiste i calciatori professionisti di Serie A, B, Lega Pro e, dal 2000, anche i calciatori dilettanti. Fu fondata il 3 luglio 1968 su spinta dell'avvocato Sergio Campana, ex calciatore professionista.

I principali vantaggi per le società sono evidenziati dalla crescita del numero degli spettatori e da maggiori entrate economiche, fattore strategico per l'accrescimento del potere di mercato che consente un consolidamento tecnico della squadra idoneo a raggiungere obiettivi agonistici sempre più ambiziosi.

D'altro canto, i benefici di cui godono le aziende sponsor sono riconducibili in prima istanza ad una maggiore visibilità del brand e al conseguente incremento delle vendite. La criticità di tale tema si manifesta nella contestuale contrapposizione e integrazione tra mercato di massa e mercato delle aziende, in quanto, in riferimento a tali mercati, si rivela necessaria la capacità di sviluppare un'attività di marketing differenziata e integrata allo stesso tempo.

Con queste premesse, occorre differenziare due settori complementari del marketing sportivo, rappresentati dal mass marketing e dal business marketing.

Il mass marketing ha come target prevalente gli individui (i tifosi) e le associazioni di persone (i club). In alcuni casi, queste ultime vengono suddivise tra la componente attiva (la parte presente agli eventi, sempre o frequentemente) e la componente passiva (non sempre presente, interessata in diversa misura agli eventi). Volendo per un attimo analizzare la particolare categoria dei tifosi, essa si caratterizza come un target tipicamente di massa e trasversale, ossia contraddistinto da una grande varietà e dalla presenza di grandi quantità di persone con variabili molto differenti tra loro. L'aspetto emotivo, infine, è la componente prevalente che regola i comportamenti di questa particolare tipologia di stakeholder di un club.

Nell'approccio al mass marketing, l'analisi quali-quantitativa degli utenti target (le suddette categorie di tifosi) rimane l'obiettivo principale della campagna.

Nel settore del business marketing, invece, affiorano logiche drasticamente diverse rispetto al contesto del marketing di massa inquadrato precedentemente. La strategia di marketing si attiva perciò verso target diversi rispetto a tifosi ed appassionati, individuabili in aziende, istituzioni, associazioni di categoria, ma non in persone fisiche.

L'obiettivo perseguito, in questo caso, è il miglioramento della situazione finanziaria con l'incremento delle risorse a disposizione del club. A tale obiettivo va affiancato quello del miglioramento delle relazioni esterne e pubbliche con istituzioni politiche, forze economiche, finanziarie, sociali o culturali.

2. Lo strumento sponsorizzazione quale leva strategica nella comunicazione

2.1 Le sponsorizzazioni nella comunicazione integrata: richiami teorici e cenni informativi

"Nella sponsorizzazione l'azienda sponsor si impegna a sostenere finanziariamente un evento (culturale, di divertimento, sportivo) e/o un personaggio, un campione, in cambio dell'associazione del nome o del marchio in qualsiasi comunicazione riguardante questa stessa sponsorizzazione" (Paolini 1988, 80)¹³.

Partendo dalla definizione fornita da Paolini, ripresa da *La comunicazione d'azienda* di Collesei, vogliamo gradualmente addentrarci nell'analisi, sempre più approfondita, di uno degli strumenti della comunicazione aziendale, quello rappresentato dalle sponsorizzazioni, con particolare riferimento alle operazioni di sponsorizzazione in ambito sportivo.

L'aspetto forse più interessante di un'attività di sponsorizzazione di un evento importante (quale che sia il suo genere) deriva dall'amplificazione data dai media all'evento stesso e quindi all'esposizione del brand aziendale agli utenti destinatari, fruitori dell'evento in questione.

Assumono perciò fondamentale rilevanza la portata dell'evento sponsorizzato e la consistenza dell'indotto da esso creato.

Volendo rimanere circoscritti all'ambito sportivo, pare inutile precisare che vi è un'enorme differenza tra sponsorizzare la maratona di San Giovanni Lupatoto e sponsorizzare la Finale di Uefa Champions League, nonostante entrambi siano eventi sportivi che coinvolgono un alto numero di persone.

Maggiore è l'eco prodotto dall'evento, maggiore sarà l'esborso economico richiesto per l'attribuzione dello status di sponsor di tale evento.

La sfida di ogni impresa che decida di perseguire un piano di comunicazione fondato su una o più sponsorizzazioni sportive, dunque, sarà quella di individuare l'evento che presenta il rapporto più favorevole tra l'esborso finanziario richiesto per la

¹³ U. Collesei, V. Rava (a cura di), *La Comunicazione d'Azienda*, ISEDI, Torino, 2008

sponsorizzazione e la portata e la diffusione di tale evento, che si traduce in visibilità di cui godrà il brand.

In prima istanza, i motivi principali per cui un'azienda intraprende un'azione di sponsorizzazione sono la volontà di migliorare la notorietà della marca, di aumentare l'esposizione sui media, di incrementare il grado di motivazione dei dipendenti, di far crescere il good will (benessere) interno e dell'ambiente sociale in cui opera, di migliorare l'immagine dell'azienda.

L'esposizione della campagna al pubblico può essere distinta a seconda di due tipi di audience coinvolte: l'audience diretta, formata da quegli utenti che partecipano in modo diretto e attivo all'evento, come gli spettatori in uno stadio o quelli di un concerto, e l'audience indiretta, costituita ad esempio dai telespettatori di quella stessa gara, ossia dagli utenti colpiti dai media, i quali attraverso la loro risonanza, accrescono gli effetti derivanti dalla pubblicizzazione dell'evento sponsorizzato.

Se l'audience diretta di un evento non è molto elevata, si rende necessario attivare il canale della comunicazione pubblicitaria per raggiungere un'audience indiretta soddisfacente.

Se, da un lato, l'audience indiretta può risultare molto più numerosa e redditizia a fronte di una adeguata campagna di comunicazione dell'evento sponsorizzato, dall'altra, l'audience diretta può godere del privilegio della partecipazione emotiva, sensoriale, che contribuisce a porre sotto una luce particolare gli sponsor proprio per il valore affettivo ed emotivo trasmesso all'utente che assiste dal vivo allo spettacolo.

Molto spesso, infatti, scatta nella mente dell'utente, ora inteso come generico consumatore, un meccanismo per il quale si è propensi a premiare e gratificare chi gli ha offerto divertimento, intrattenimento, soddisfazione estetica, esperienze memorabili.

Zigoni¹⁴ e Girone¹⁵ (1989, 5) sostengono che vi siano essenzialmente due meccanismi alla base del funzionamento della sponsorizzazione.

Essi distinguono il primo dal secondo a seconda che sia l'evento a trainare i media piuttosto che i media stessi a creare l'evento.

¹⁴ Beppe Zigoni, autore italiano resosi noto con numerose pubblicazioni in tema di marketing e sponsoring, quasi sempre insieme a Paolo Girone nella stesura delle sue opere.

¹⁵ Paolo Girone, autore italiano noto per la sua pubblicazione "La logica dello sponsor" del 1988.

Il primo caso rappresenta lo standard.

Pensiamo, ad esempio, ad un evento come i campionati mondiali di calcio Fifa World Cup 2014. Si tratta di un evento sportivo talmente importante e seguito nel mondo che risulta difficile enumerare tutti i broadcast, le tv, le emittenti radio/televisive, i giornali e le testate giornalistiche coinvolte nelle cronache delle gare in programma.

In questo caso, dunque, l'evento traina i media, e il dispiegamento di forze messe in campo da stampa, radio e tv per seguire e far seguire l'evento raggiunge livelli a tratti impressionanti.

Al contrario, il secondo meccanismo prevede che siano i media a creare l'evento.

Pensiamo, ad esempio, al fenomeno X Factor e al suo rapporto con l'azienda Sky Italia.

Il media sponsorizzato - Sky come emittente televisiva - produce l'evento e lo spettacolarizza, andando a colpire sia l'audience diretta (spettatori), sia l'audience indiretta (telespettatori), attraverso una campagna pubblicitaria che nello specifico risulta essere corposa e soprattutto a costo zero, visto che i passaggi pubblicitari sono stati inseriti proprio nei palinsesti delle reti e dei canali Sky.

Si possono distinguere diverse tipologie di sponsorizzazioni, riconducibili a diversi settori.

Recentemente, sono state oggetto di una larga espansione le **sponsorizzazioni televisive**.

Esse possono riguardare un'azienda che contribuisce dal lato finanziario alla produzione di una trasmissione, in cambio di un'adeguata pubblicità del programma stesso, oppure un'azienda che entra nel programma/trasmissione e diventa protagonista mediante il piazzamento dei propri prodotti o della marca all'interno delle riprese (es. azienda Enel nel programma X Factor).

In un periodo storico in cui assume sempre maggiore importanza la componente etica e sociale, in altre parole, il comportamento e i valori delle aziende, emerge con vigore la fattispecie della **sponsorizzazione culturale**.

Essa si rivela perfettamente congeniale nel dare prestigio all'azienda e nell'innalzare l'immagine aziendale e la percezione positiva del brand.

Rientrano in questa categoria di operazioni gli interventi legati alla valorizzazione del patrimonio artistico, locale o nazionale, come ad esempio il recupero e il restauro di

opere d'arte, l'organizzazione di manifestazioni di pubblico dominio legate a chiese, monumenti, castelli e parchi naturali, mostre d'arte, ecc.

Il crescente interesse verso tale forma di sponsorizzazione è riscontrabile non solo nelle aziende multinazionali che si rivolgono al grande pubblico, ma anche a livello locale con il coinvolgimento di imprenditori locali e piccole e medie aziende.

Questo tipo di operazioni è caratterizzato dalla costante presenza della componente etica delle azioni intraprese, volte a mettere in luce l'orientamento positivo dell'azienda o imprenditore verso un patrimonio di interesse pubblico, possibilmente prezioso per la collettività.

Su questo campo, risulta essere molto attiva la multinazionale coreana Samsung, distintasi soprattutto per iniziative legate al mondo dell'arte.

Sono però le **sponsorizzazioni** legate a manifestazioni **sportive** a far segnare il maggior grado di coinvolgimento del pubblico e le più alte audience, spinte dal fatto che agli eventi sportivi viene riservato grande spazio dai media.

È di questo tipo di sponsorizzazioni che ci occuperemo quasi interamente nella trattazione.

Risulta interessante chiedersi perché numerose aziende preferiscono optare per una sponsorizzazione legata a manifestazioni sportive piuttosto che per una sponsorizzazione culturale o televisiva.

Il dato inconfutabile che giustifica tale scelta comune deriva dal fatto che, investendo in una sponsorizzazione sportiva, l'azienda riesce a moltiplicare esponenzialmente la sua visibilità rispetto ad un investimento simile destinato ad un altro settore.

Lo sport, grazie soprattutto ai vari broadcast e alle trasmissioni degli eventi sportivi principalmente in tv, accomuna una mole enorme di utenti e quindi di potenziali destinatari del messaggio pubblicitario veicolato attraverso la sponsorizzazione sportiva, fungendo di fatto da catalizzatore e moltiplicando esponenzialmente l'esposizione del brand aziendale.

Di fatto, molte aziende scelgono la sponsorizzazione sportiva anche se il loro core business non ha punti in comune con la pratica sportiva semplicemente perché una sponsorizzazione in questo particolare settore produce risultati migliori rispetto ad una sponsorizzazione tradizionale relativa ad altri ambiti.

I risultati migliori si intendono dal punto di vista delle visualizzazioni e della brand awareness¹⁶ (oltre che di ricordo della marca a distanza di tempo) a parità di durata della campagna di sponsorizzazione, ma anche come raggiungimento degli stessi risultati in minor tempo.

Se, da una parte, la sponsorizzazione sportiva consente di ottenere senza grossi sforzi un ritorno e una visibilità in proporzione molto elevati, d'altra parte vi è il rischio che l'evento stesso o le star coinvolte cannibalizzino lo sponsor, facendo la parte del leone e limitando la visibilità dell'azienda che ha investito fior di quattrini.

Diventa importante, quindi, per le marche interessate, proporre una componente di dinamismo e diventare parte attiva dell'evento, andando a coinvolgere con idee sempre nuove e originali gli atleti e/o le squadre.

Occorre, a questo punto, effettuare una doverosa distinzione tra due varianti di sponsorizzazione, entrambe appartenenti alla classe delle sponsorizzazioni sportive.

La prima variante riguarda la sponsorizzazione tecnica.

Lo sponsor tecnico fornisce all'atleta generalmente le calzature, l'abbigliamento e gli attrezzi necessari per la pratica della disciplina sportiva (es. Arena per i costumi di Federica Pellegrini).

L'immedesimazione con la disciplina e la sintonia con l'atleta, in questo caso, è diretta e totale.

La seconda variante, al contrario, riguarda gli sponsor non appartenenti al mondo dello sport oggetto della sponsorizzazione (es. Dolce & Gabbana per A.C.Milan).

In altre parole, si tratta di quelle sponsorizzazioni in cui il core business dell'azienda sponsor non ha nulla a che fare con la disciplina sportiva in cui è collocata la sponsorizzazione. In questo caso, risulta meno agevole trovare punti di contatto tra gli atleti e il brand, e occorre un maggiore sforzo di marketing per costruire una sponsorizzazione di valore e un contatto con gli atleti e con gli utenti, al fine di far ricordare a lungo la sponsorizzazione e creare una partnership di valore.

¹⁶ La cosiddetta *brand awareness* definisce, di fatto, quella che in italiano si può tradurre con la conoscenza di marca, che si compone di un carattere qualitativo, dato dall'immagine di marca, e di uno quantitativo, dato dalla notorietà.

Vi è poi il rischio che scatti il meccanismo dell'assuefazione del pubblico, specialmente nelle sponsorizzazioni sportive di lunga durata. Per questo motivo è preferibile una partnership di durata non troppo elevata, generalmente non superiore ai 3-5 anni.

Occorre sempre verificare preventivamente che vi sia una certa coerenza tra il target cui ci si riferisce e la compatibilità di immagine tra evento e sponsor.

La sponsorizzazione deve sempre risultare in sintonia con l'identità dell'impresa e con i suoi obiettivi.

Inoltre, nell'era dei social e della comunicazione esasperata attraverso i nuovi canali e network sociali, lo sponsor non deve commettere l'errore di limitarsi al controllo e all'esecuzione del contratto di sponsorizzazione, bensì deve giocare un ruolo attivo, occupandosi di curare direttamente le comunicazioni dell'atleta e vivendo l'evento dall'interno, come parte integrante dello stesso.

2.2 Sponsorizzazione, mecenatismo e patronage

Il termine sponsor e il sostantivo sponsorizzazione sono ormai entrati nel lessico comune e largo e abbondante è il loro utilizzo, non solo nel mondo sportivo e degli eventi.

Ma prendiamoci una piccola pausa e facciamo un necessario passo indietro, scomodando l'etimologia del termine per inquadrarlo al meglio e differenziarlo da fattispecie ad esso riconducibili seppur differenti.

È fondamentale sapere esattamente di che cosa si sta parlando, onde evitare il rischio di sovrapporre mentalmente termini che in realtà non sono tra loro correlati.

L'etimologia del termine "sponsorizzare" deriva dal latino "spondeo", ossia "prendere il posto di...".

Questo presuppone che il soggetto che decide di sponsorizzare (sponsor) si assuma l'onere di alleviare un determinato carico al soggetto sponsorizzato (sponsee).

Anche se nel nostro caso e nella nostra trattazione assumeremo come ipotesi standard quella in cui l'onere è di tipo economico, non è sempre stato scontato che fosse così, in quanto potrebbe trattarsi anche di un onere sociale, morale, ecc.

Vi sono stati casi in cui, fedelmente alla traduzione secondo la quale sponsorizzare significa "prendere il posto di...", gli sponsor hanno ambito a sostituirsi allo sponsorizzato nella completa gestione delle sue attività, pur senza averne le capacità.

Occorre quindi porre dei paletti all'interno dei quali può articolarsi il rapporto di sponsorizzazione e all'esterno dei quali è opportuno non esca, onde evitare che si verificino situazioni in cui, ad esempio, uno sponsor si presuma idoneo a gestire l'aspetto sportivo di un club di calcio, oppure pretenda di partecipare alla redazione del copione di una commedia.

Tale fenomeno, apparentemente assurdo, ha trovato effettivo riscontro soprattutto in Italia rispetto che all'estero e rappresenta il motivo per cui si è verificato, negli ultimi anni, un rallentamento nello sviluppo delle attività di sponsorizzazione nella nostra penisola.

Il fatto che negli Stati Uniti l'evoluzione delle sponsorizzazioni abbia trovato terreno più fertile è un dato corroborato dal sentimento di distacco e di diffidenza manifestato, ad esempio, dagli attori italiani nell'aver a che fare con un brand e i suoi prodotti,

nell'usarli nella loro attività quotidiana, gestendo in modo opportuno la sponsorizzazione.

Ciò è dovuto alla non ancora completa comprensione di come i temi delle sponsorizzazioni e del product placement¹⁷ siano cruciali nello sviluppo delle strategie di marketing dei brand e di quali siano le effettive potenzialità che tali attività portano con sé.

Permane - scopriremo ancora per quanto - un senso di disagio riconducibile alla sensazione di intrusione del brand nella vita privata e professionale, che causa un atteggiamento di generale diffidenza nelle star nostrane, superato negli States ma non ancora in Italia.

Secondo Collesei, dunque, "essere sponsor significa contribuire in modo economicamente tangibile alla realizzazione di un evento sostituendo il soggetto sponsorizzato in parte degli oneri economici di finanziamento di una produzione, in cambio di qualche cosa".

Interessante è far notare che non sempre si tratta di mera sponsorizzazione.

Vi sono, infatti, alcune situazioni che si differenziano dalle attività di sponsorizzazione tradizionalmente intese, sconfinando in quelle fattispecie che la letteratura ha ribattezzato come mecenatismo e patronage.

Il "**patronage**" rappresenta un'evoluzione dell'attività di sponsorizzazione, che si verifica quando un soggetto riconosciuto come "patron", si fa carico non solo degli oneri economici, bensì di tutti gli oneri e dei rischi economici di una qualsiasi produzione, diventando responsabile anche degli eventuali profitti derivanti dalla gestione dell'attività.

In altre parole, con "patronage" si individua l'evoluzione del tipico approccio alla sponsorizzazione con il successivo acquisto dell'entità produttrice dell'evento sponsorizzabile e con il controllo totale che da esso deriva.

Un esempio chiarificatore dell'approccio patronale alla sponsorizzazione nel mondo sportivo ci viene dato dal caso Benetton in Formula Uno.

¹⁷ Il product placement è lo strumento attraverso il quale si pianifica e si posiziona un marchio all'interno delle scene di un prodotto cinematografico o televisivo a fronte del pagamento di un corrispettivo da parte dell'azienda che viene pubblicizzata.

L'attività dell'azienda Benetton¹⁸ nel campo delle sponsorizzazioni sportive partì molti anni orsono con il semplice ruolo di sponsor della scuderia Alfa Romeo di Formula Uno, per dare coerenza ad un progetto di espansione internazionale dell'immagine del brand e del relativo sviluppo distributivo.

Dopo alcuni anni passati con lo status di sponsor di Alfa Romeo, Benetton decise di acquistare una intera scuderia, gestendone completamente gli aspetti organizzativi, probabilmente dopo aver individuato il grande potenziale di immagine che una strategia del genere e la visibilità del circus della Formula Uno poteva garantire, nonostante questo fosse ancora inespresso a causa degli altalenanti risultati di Alfa Romeo e della sua scarsa competitività in ambito sportivo.

In questo modo, la Benetton acquisì il totale controllo dello strumento, beneficiando del massimo ritorno possibile ed evolvendo così la sua attività da sponsor a patronage. Si noti come l'azienda veneta abbia compiuto l'intero ciclo, esordendo come sponsor (con visibilità limitata agli spazi adibiti sulla scocca delle monoposto), per poi procedere con l'acquisto dell'intera scuderia e la possibilità di utilizzare il proprio nome come nome ufficiale della scuderia Benetton, finendo poi per trovarsi a vendere a sua volta gli spazi pubblicitari collocati sulle scocche delle vetture ad altre aziende sponsor. Dopo aver lautamente sfruttato lo strumento della sponsorizzazione sportiva come supporto nella strategia di comunicazione e di promozione del brand congruentemente con il progetto di espansione in nuovi mercati, la famiglia trevigiana decise l'abbandono integrale dell'attività.

La pratica del patronage può essere spesso confusa con le attività di sponsorizzazione o di mecenatismo, dalle quali però si differenzia in modo rigoroso, in quanto con il termine "**mecenatismo**" si identifica una forma di sponsorizzazione differente e si include l'insieme di "attività che possono anche avere un ritorno di immagine economicamente quantificabile, ma che vengono effettuate senza darsi come

¹⁸ Il Gruppo Benetton è un'azienda trevigiana fondata nel 1965 da Luciano, Gilberto, Giuliana e Carlo Benetton, che si occupa di moda.

L'azienda ha una rete di circa 6.000 negozi presenti nei principali mercati e un fatturato totale nel 2013 di circa 1,6 miliardi di euro. Il gruppo deve la sua notorietà oltre che ai suoi prodotti anche al suo stile di comunicazione, sviluppato a Fabrica, centro di ricerca sulla comunicazione del Gruppo Benetton. Il Gruppo Benetton fa capo alla società finanziaria della famiglia Benetton, Edizione srl che detiene il 100% delle azioni.

obiettivo questo tipo di ritorno, in una pura ottica di sostegno dell'attività stessa" (Collesei, La comunicazione d'azienda, 2008).

Nel gergo comune, si apostrofa come mecenate¹⁹ chi investe ad esempio in attività artistiche, oppure chi restaura un dipinto, una scultura, un monumento.

Va sottolineato, però, che non è tanto l'oggetto della sponsorizzazione la discriminante per la catalogazione dell'attività tra mecenatismo, patronage o sponsorizzazione, quanto piuttosto il modo in cui questa azione si compie.

Di fatto, è l'aspetto economico dell'operazione a giocare il ruolo di vera discriminante. Infatti, nel caso in cui si sponsorizzi il restauro di un palazzo, piuttosto che di un reperto archeologico, al fine di ottenere un determinato, preciso e misurabile risultato economico, allora si è protagonisti di una sponsorizzazione a tutti gli effetti.

Non a caso, riprendiamo un'altra definizione di sponsorizzazione data da Collesei, secondo il quale con il termine **sponsorizzazione** si intendono "tutte quelle attività che vengono realizzate con il preciso scopo di avere un ritorno di immagine economicamente quantificabile secondo una logica di costi/benefici".

Se, al contrario, si effettua la stessa operazione senza però attendersi un risultato economico (che, beninteso, può anche arrivare) si è di fronte a un caso di mecenatismo.

La esile letteratura formatasi sul tema delle sponsorizzazioni riporta la tesi secondo la quale, all'inizio degli anni '80, le sponsorizzazioni rappresentarono un fenomeno completamente nuovo e innovativo.

Andando a mettere in discussione tale assioma, ci si accorge che non fu esattamente così.

Vi sono, infatti, prove e testimonianze di numerose attività di sponsorizzazioni risalenti addirittura all'inizio del XX secolo, quali gli investimenti per la sponsorizzazione di eventi sportivi a fini commerciali portati avanti da Richard Burton, presidente di

¹⁹ Il termine *mecenate* indica una persona dotata di potere o risorse che sostiene concretamente la produzione creativa di certi letterati e artisti. Più in generale, per estensione, si parla di mecenatismo anche per il sostegno ad attività come il restauro di monumenti o il sostegno ad attività sportive. Si usa inoltre il termine mecenate d'impresa per indicare un finanziatore di iniziative imprenditoriali con caratteristiche innovative e di rischio dalle quali non si aspetta un ritorno finanziario diretto.

Gaio Clinio Mecenate (Arezzo, 68 a.C. - 8 a.C.), di origine etrusca, è stato consigliere dell'imperatore Augusto. Egli formò un circolo di intellettuali e di poeti che protesse, incoraggiò e sostenne nella loro produzione artistica, tanto che il suo nome è divenuto sinonimo di protettore degli artisti.

Gillette Industries, e azioni di marketing di altre aziende particolarmente precoci nell'utilizzo dello strumento sponsorizzazioni quali ad esempio Martini & Rossi (concerti di musica classica), Borletti (Olimpia Milano Basket) e Ignis (sponsorizzazione di singoli atleti in varie discipline come box, ciclismo, canottaggio, tennis, pallacanestro).

Ma che cos'è realmente successo, all'inizio degli anni '80, per cui questo periodo storico sia degno di nota nella storia delle sponsorizzazioni e rappresenti un punto di rottura tra ciò che è stato precedentemente e ciò che è stato da lì in poi?

Ciò che ha fatto la vera differenza a partire dagli anni '80 in poi non è stata la nascita della sponsorizzazione come fenomeno innovativo, bensì l'approccio alla sponsorizzazione stessa, radicalmente diverso e ripensato sulla base di nuovi principi, quali l'emersione del valore e l'evidenziazione di un ritorno economico, oltre che una nuova necessità di gestione e rinnovata interpretazione delle attività di sponsorizzazione.

Il punto di svolta è stato rappresentato da un approccio più evoluto alla sponsorizzazione, finalmente considerata a tutti gli effetti come uno strumento nel mix di comunicazione integrata dell'azienda, utile per stabilire un flusso comunicativo profittevole indirizzato ad utenti target ben definiti.

Ma come si spiega il fatto che questo punto di svolta si sia verificato proprio in quel particolare periodo storico?

Il grande sviluppo di cui si è resa protagonista la sponsorizzazione a partire dall'inizio degli anni '80 riguarda in particolar modo l'interesse ad essa rivolto da parte delle imprese.

Tale fase storica rispecchia il risultato di molteplici fattori, primo fra tutti la notevole rivoluzione che stabilì nuove regole nel mondo dei media in Italia.

La nascita di numerose emittenti private portò con sé l'aumento drastico del numero di ore trasmesse e la cessazione del monopolio dell'emittente nazionale Rai, cosicché tutto il settore della comunicazione si rese protagonista di una decisa accelerazione.

Può non risultare immediato il nesso causale stabilitosi tra l'espansione televisiva e lo sviluppo dello strumento sponsorizzazione. Per questo, di seguito proveremo brevemente a ripercorrere le tappe salienti che hanno portato ad un maggior rilievo di tale forma di investimento.

La proliferazione di nuove emittenti televisive, quindi di nuovi canali e nuove trasmissioni, idonee ad essere "riempite" di pubblicità, diede vita ad un mercato pubblicitario fortemente sbilanciato dal lato dell'offerta.

In altre parole, gli spazi da poter occupare erano innumerevoli e per molti anni si verificò una sovrabbondanza di offerta e, di conseguenza, un'abbondante disponibilità di spazi televisivi disponibili a prezzi molto modesti rispetto a quelli di altri mercati, europei e mondiali.

Con il naturale riassetamento e riequilibrio del mercato, i prezzi via via tornarono a salire e a riallinearsi con la media extra italiana.

Nel frattempo, però, la maggior parte delle aziende avevano trovato la quadratura del cerchio investendo somme ragionate destinate all'acquisto di spazi pubblicitari televisivi per la comunicazione aziendale.

A parità di budget, dopo l'aggiustamento del mercato, esse non furono più in grado di acquistare la stessa mole di spazi televisivi e passaggi pubblicitari, per cui si trovarono con la necessità di deviare verso altre forme di investimento in comunicazione.

La sponsorizzazione è stato indubbiamente uno degli strumenti di comunicazione che hanno risentito dell'influenza diretta di questo fenomeno.

2.3 La potenzialità della sponsorizzazione come strumento di comunicazione integrata

La sponsorizzazione in sé, intesa come strumento alla portata di un'azienda nel mix di comunicazione integrata, si presenta come uno strumento caratterizzato da un elevato grado di complessità nella sua gestione, per molteplici motivi che approfondiremo in seguito.

Prima, però, vale la pena mettere in luce alcuni aspetti rilevanti dal punto di vista operativo che altrimenti rischierebbero di passare in secondo piano.

La logica estremizzata che impone la massimizzazione del rapporto tra costi e benefici sembra aver preso il sopravvento nel mercato delle sponsorizzazioni.

Questo fenomeno, però, ha contribuito a mettere un po' in ombra la potenzialità fondamentale dell'azione di sponsorizzazione, che risiede nella qualità del contatto e non nell'economicità dell'operazione.

In effetti, detto della complessità di cui si caratterizza la gestione dell'asset sponsorizzazione, risulterebbe molto riduttivo (e, probabilmente, controproducente) approcciare la sponsorizzazione in un'ottica di mero risparmio economico rispetto alle forme di comunicazione alternative.

Ma da che cosa deriva l'enorme potenzialità dell'affascinante strumento denominato sponsorizzazione?

È giunta l'ora di introdurre il concetto di linguaggio.

Proprio il linguaggio rappresenta un limite a volte difficile da superare per le attività di comunicazione di imprese in espansione che vogliono trovare la loro identità a livello continentale o mondiale.

In molti casi, l'onere di dover provvedere a creare appositi uffici o funzioni aziendali adibite a ciascuno dei mercati esteri, insieme alla necessità di assumere risorse specializzate per ognuno dei Paesi (e delle lingue) penetrati nel mercato, diventa un potente freno e inibisce l'azione di espansione delle aziende, specialmente quelle di piccole o medie dimensioni.

Non basta nemmeno poter vantare una conoscenza perfetta dell'inglese, che nonostante sia stereotipata dai più come la lingua "must" del business, non è ad oggi la lingua più parlata al mondo.

In un mondo in cui ogni comunicazione d'impresa necessita di essere tradotta, adattata e resa disponibile alle esigenze locali dei vari mercati, occorre trovare il modo di comunicare attraverso un linguaggio universale, adatto ad essere compreso e interpretato univocamente da tutti, a prescindere dalla collocazione geografica del target del messaggio.

Se ci estraniamo dal contesto meramente economico ed osserviamo in modo panoramico le dinamiche di un mondo sempre maggiormente globalizzato, ci accorgiamo di come siano essenzialmente solo due i linguaggi universali che consentono la trasmissione di un messaggio chiaro e inequivocabile che prescinde da cultura e provenienza degli utenti target: lo sport e la musica.

Il fatto che, generalmente, le attività più frequentemente sponsorizzate riguardino lo sport e la musica è la conferma empirica della smisurata potenzialità della sponsorizzazione come strumento della comunicazione integrata.

Non è un caso che i personaggi più conosciuti al mondo siano personalità appartenenti a questi due mondi, quello della musica (Michael Jackson, Madonna, ecc.) e quello dello sport (Lionel Messi, Cristiano Ronaldo²⁰, Michael Schumacher, David Beckham, Neymar Jr).

Altro dato significativo e per nulla casuale ci viene fornito dall'analisi del comportamento di aziende globali (i cosiddetti megabrand) quali Fly Emirates, Coca-Cola, Adidas, Nike, McDonald's, Heineken, ecc. che si affidano allo strumento delle sponsorizzazioni per gran parte delle loro attività di comunicazione, facendone largo uso in tutti gli eventi sportivi e musicali di rilevanza mondiale.

Dunque, riassumendo sul valore cruciale che assume investire su linguaggi universalmente comprensibili quali lo sport e la musica, si scopre come sia proprio questo il fattore che rende la sponsorizzazione uno strumento difficilmente eguagliabile in termini di potenzialità e di risultati e visibilità raggiungibili sponsorizzando eventi sportivi o musicali.

Avevamo fatto accenno alla difficoltà di gestione peculiare delle sponsorizzazioni, lasciando però in sospeso ogni discussione in merito.

²⁰ Cristiano Ronaldo è attualmente lo sportivo più seguito sul social network twitter, con una fan base di ben 30,3 milioni di follower.

Tale impegno per gestire correttamente una sponsorizzazione è richiesto, in prima istanza, poiché lo strumento si configura in modo tale da risultare idoneo ad una gestione di tipo "negoziale".

Tale aspetto accomuna lo strumento della sponsorizzazione ad altri strumenti quali le relazioni pubbliche e i public affairs, in quanto la componente relazionale gioca un ruolo primario e il tutto non può ridursi al rispetto integrale delle condizioni contrattuali e ad un controllo agevole delle stesse.

Spieghiamoci meglio: nel caso di altri strumenti di comunicazione, come ad esempio la pubblicità, il direct marketing²¹ o la promozione vendite, l'acquirente può controllare integralmente e disciplinare le condizioni di utilizzo del relativo strumento di comunicazione, scegliendo il messaggio che più lo convince e risulta idoneo con i suoi obiettivi di comunicazione, determinando a priori il numero di spazi e di passaggi pubblicitari da occupare.

Il contesto si complica, invece, nel caso di sponsorizzazioni e relazioni pubbliche, in quanto la generazione di un qualsiasi contenuto atto a comunicare un messaggio al pubblico target passa necessariamente attraverso la mediazione e il confronto con una o più controparti, che presentano esigenze ed obiettivi mutevoli, variegati e, soprattutto, differenti da quelli dell'azienda sponsor.

Per questo motivo è richiesto uno sforzo organizzativo massiccio, che però garantisce un risultato altrettanto corposo.

Vogliamo ora procedere con la nostra analisi attenendoci al classico schema fonte - messaggio - canale - pubblico.

La fonte è solitamente rappresentata dall'azienda o soggetto economico che desidera comunicare qualche cosa a qualcuno, ossia colui che emette un segnale idoneo a produrre un certo effetto su un soggetto ricevente.

Il messaggio è ovviamente ciò che si desidera comunicare, e deve essere comprensibile e attraente per gli utenti ai quali è indirizzato.

²¹ Il direct marketing è un insieme di tecniche di marketing attraverso le quali aziende commerciali, ma anche enti (ad esempio organizzazioni pubbliche e no profit) comunicano direttamente con clienti e utenti finali consentendo di raggiungere un target definito, con azioni mirate che utilizzino una serie di strumenti, anche interattivi, ottenendo in tal modo delle risposte oggettive misurabili, quantificabili e qualificabili.

Il canale è il modo che si sceglie per raggiungere il pubblico con il messaggio e può essere rappresentato da un evento, dai mass media, da un'assemblea, da una visita aziendale, ecc.

Infine, il pubblico è banalmente la persona o le persone riceventi il messaggio.

Considerando le sponsorizzazioni, questo meccanismo di base si complica considerevolmente, in quanto la natura della sponsorizzazione fa sì che un soggetto economico possa, attraverso un contratto di sponsorizzazione, acquisire l'uso di uno specifico canale di comunicazione, che si rivela però ben più di un semplice canale, scoprendosi una fonte di messaggi con un flusso di comunicazione ad hoc prestabilito. Proviamo a pensare ad un esempio in tema di sponsorizzazioni sportive.

Un club di calcio funge a tutti gli effetti da fonte di comunicazione, in quanto produce ed emette specifici messaggi, diffondendoli attraverso i propri specifici canali ad una community specifica di riceventi, ossia il proprio pubblico di riferimento.

Questo iter è favorevolmente indotto dall'azione dei media che, come è noto, danno notevole risalto agli eventi sportivi, molto appetibili per il pubblico.

Si viene così a creare una situazione paradossale, che non fa che rafforzare il potere della sponsorizzazione sportiva in sé, in quanto i media destinano tutta la loro attenzione ai produttori di eventi come i club di calcio, consapevoli dell'audience che tali soggetti garantiscono.

I media, infatti, hanno vitale bisogno delle informazioni e delle comunicazioni provenienti dai club per riempire di titoli attraenti le proprie testate, mentre chi produce l'evento, in questo caso, non avrebbe necessariamente bisogno dei media.

È in questo modo che si configura un importante vantaggio riconducibile allo strumento della sponsorizzazione, ossia la possibilità offerta ad un'azienda di far propria una fonte privilegiata di messaggi attraenti e di sicuro appeal, non utilizzabile diversamente.

Un vantaggio collaterale, invece, è rappresentato dal conseguente allargamento del target di mercato, che si sviluppa andando a raggiungere con il proprio messaggio persone e utenti non inizialmente interessate al prodotto sponsorizzato e magari non interessati alla tradizionale comunicazione dell'azienda fino a quel momento.

Su questa strada, l'enumerazione degli effetti collaterali di un accordo di sponsorizzazione può continuare con l'abbassamento delle barriere selettive

naturalmente e inconsciamente erette dal consumatore per "difendersi" dall'eccessiva mole di comunicazioni pubblicitarie a cui è continuamente sottoposto.

Prendiamo ad esempio i biscotti inglesi McVities Digestive²².

Concretamente, il fatto di arrivare all'utente finale, potenziale consumatore, mediante la sponsorizzazione di A.C. Milan costruisce una percezione molto diversa dell'azienda, del brand e del prodotto rispetto al caso in cui la comunicazione arrivi al consumatore finale tramite una pagina di giornale o uno spot televisivo generico.

Allo stesso modo, le comunicazioni di McVities Digestive rivolte agli utenti target mediante le comunicazioni del club risultano molto meno invasive e addirittura interessanti, anche per quella fascia di utenti che nemmeno conoscevano il brand prima dell'accordo di sponsorizzazione con il club più titolato al Mondo.

Nei casi più estremi, si genera un trasferimento di immagine da ciò che si sponsorizza allo sponsorizzato, e scatta nei tifosi la convinzione che, se il proprio club di calcio ha scelto proprio questo partner, sia perché si tratta di un brand e di un prodotto di assoluta qualità.

La sponsorizzazione, dunque, genera una situazione positiva attorno al brand che opta per questo tipo di investimento.

A questo punto, l'errore più banale che si possa commettere è quello di pensare che siglare un accordo di sponsorizzazione, quale che sia l'attività, il club o l'evento che si va a sponsorizzare, sia una garanzia sufficiente per raggiungere una comunicazione di successo.

In realtà non è così semplice e immediato.

Non è mettendo il proprio logo sulle maglie dei top team, piuttosto che sul palco di un concerto o sui manifesti pubblicitari di uno spettacolo che si esaurisce il compito di uno sponsor, né questo è abbastanza per garantirsi un ritorno soddisfacente dell'investimento.

Il risultato immediatamente visibile, per il quale le azioni sopraindicate possono risultare sufficienti, si esplicita nel miglioramento della brand awareness, ossia del

²² McVitie's è un marchio britannico di snack e biscotti di proprietà di United Biscuits. Il nome deriva dal creatore dell'originale biscotto scozzese, che fondò la McVitie & Price Ltd nel 1830 a Edimburgo, in Scozia.

grado di conoscenza e notorietà della marca, che effettivamente risulta essere il primo, immediato beneficio di una qualsiasi campagna di sponsorizzazione.

Solo aziende poco lungimiranti e scarsamente attente al ritorno globale di un investimento in sponsorizzazioni commetterebbero l'errore di utilizzare lo strumento sponsorizzazione perseguendo esclusivamente un obiettivo di notorietà.

Si rivela fondamentale, infatti, oltre che investire sulla visibilità per aumentare la notorietà, anche costruire un messaggio completo, equilibrato e coerente con il target a cui ci si rivolge, dando vita ad un intero processo di comunicazione atto a declinare perfettamente i precisi contenuti del messaggio che si vuole trasferire ai destinatari, in maniera strutturata e mediante l'utilizzo di strumenti adeguati, creati su misura per il target.

2.4 La complessità del mercato delle sponsorizzazioni

Riportiamo l'attenzione sulla intrinseca difficoltà di gestione delle sponsorizzazioni e sulle caratteristiche di un particolarissimo mercato, che presenta peculiarità univoche, non assimilabili a nessun altro strumento di comunicazione.

A corroborare l'ipotesi di una complessità inevitabile e insita nella natura stessa dell'accordo di sponsorizzazione, va detto che stiamo parlando di un mercato molto giovane e ancora acerbo e in fase di sviluppo continuo.

Non è un caso che la letteratura in merito sia pressoché inesistente, visto che si tratta di un mercato mutevole e ancora alla ricerca di se stesso e di una precisa identità.

Altra caratteristica da non trascurare di tale mercato è la sua irreversibile imperfezione.

Si può parlare di un mercato imperfetto in quanto la domanda e l'offerta difficilmente collimano e quasi mai si sovrappongono spontaneamente.

Ma quali sono le ragioni di questa marcata asimmetria?

Innanzitutto procediamo con l'individuazione degli attori di questo mercato.

Esistono, da un lato, una moltitudine di soggetti produttori di eventi sponsorizzabili e, dall'altro, altrettanti soggetti economici (in genere aziende) potenziali interessati alla sponsorizzazione. Queste due categorie di soggetti faticano ad incontrarsi in modo naturale per vari motivi.

Una prima ragione della non perfetta sovrapposizione tra domanda e offerta risiede nel fatto che i soggetti economici che si riconoscono come utenti delle attività sponsorizzabili compiono molto frequentemente azioni guidate più da componenti impulsive che da un vero e proprio approccio strategico.

L'attrazione esercitata da un'offerta particolarmente conveniente, piuttosto che lo stimolo a portare a termine un'azione tattica, molte volte contribuiscono al venir meno di un approccio alla sponsorizzazione di tipo strategico e ponderato.

L'approccio, quindi, risulta essere praticamente nella totalità dei casi di tipo negoziale, dove l'interesse delle parti si riduce al trovare un punto di accordo tra le diverse posizioni e le relative offerte.

Tale scenario si configura in quanto la maggior parte dell'offerta presenta carattere di sporadicità e di non continuità, se escludiamo eventi veramente importanti o ripetuti

quali il campionato di calcio di Serie A, i gran premi di Formula 1 o le manifestazioni musicali di grande interesse.

La sponsorizzazione, quindi, non sempre si sposa alla perfezione con le esigenze delle aziende che vogliono puntare su di una comunicazione integrata, pianificata nel tempo e continuativa, la quale richiede una certa continuità di risultato su aspetti quali la segmentazione, la qualità, la dimensione e la tipologia del target.

Di conseguenza, generalmente lo strumento della sponsorizzazione ben si presta ad essere utilizzato come strumento complementare, a completamento di azioni di comunicazione molto più strutturate, basate su altri mezzi di comunicazione e impreziosite con il tassello della sponsorizzazione che ne aumenta il valore totale.

In altri casi, la sponsorizzazione può giocare il ruolo di cardine della campagna di comunicazione, specialmente nei casi in cui la essa si configura proprio come attività essenziale per la comunicazione di una specifica tipologia di prodotto (es. i costumi Arena e le relative sponsorizzazioni degli atleti per la formazione di una campagna di comunicazione ad hoc).

Il secondo motivo per cui la gestione di una sponsorizzazione risulta inevitabilmente complessa trova spiegazione nel fatto che è prassi comune, per i produttori degli eventi sponsorizzabili, negoziare direttamente la loro offerta, con la presunzione di poter vantare le specializzazioni idonee a relazionarsi direttamente con gli acquirenti, fornendosi quindi di risorse che vestono i panni dei "venditori" già appartenenti al loro organico.

Difficilmente, però, questa congettura regge all'impatto con il vorace mercato.

La stragrande maggioranza degli attori produttori di eventi sponsorizzabili non possiede risorse adeguate e competenze professionali adatte a trattare in prima persona queste delicate relazioni.

Inoltre, essi presentano forti carenze sotto molteplici punti di vista, quali ad esempio la mancanza di personale specializzato (nonché delle capacità e delle risorse per formarlo), della corretta percezione delle specifiche esigenze delle aziende nella formulazione delle loro strategie di comunicazione, della padronanza di un linguaggio che permetta un corretto dialogo con gli interlocutori e, infine, di un ampio e qualificato portafoglio di contatti, necessario per la selezione e la relazione con i potenziali clienti.

A questa generalizzazione sfuggono alcune eccezioni, rappresentate dai grandi club di calcio (in Italia A.C. Milan, F.C. Internazionale, F.C. Juventus), da importanti scuderie di Formula 1 come Ferrari, dalle celeberrime star che dominano il panorama musicale. Infine, una terza ragione che giustifica la complessità del tema e della gestione delle sponsorizzazioni è data dalla generale carenza di intermediari che raccolgano, organizzino e commercializzino queste attività in modo professionale.

Sono nate da tempo le cosiddette concessionarie, agenzie specializzate nella raccolta delle offerte presentate dai produttori di eventi sponsorizzabili, nello studio delle esigenze specifiche delle aziende potenziali interessate e nella predisposizione di particolari tecniche di vendita effettuate da personale formato e specializzato appositamente.

Nonostante presiedano il mercato da molto tempo, tutt'oggi l'attività di questi soggetti economici fatica a decollare, a causa anche di un altro fenomeno piuttosto diffuso, che vede i produttori stessi degli eventi negoziare direttamente le loro offerte con le aziende interessate, nella speranza di avere così un maggior ritorno (anche se, nella realtà, la mancanza di competenza e professionalità per gestire correttamente la negoziazione pregiudica l'iniziale vantaggio legato al risparmio dato dall'assenza di un'agenzia intermediaria).

Fortunatamente, prendendo ad esempio il mondo del calcio con particolare riferimento alla Serie A Tim, quasi tutti i club partecipanti al massimo campionato italiano sono strutturati in modo tale da affidare ad aziende advisor la selezione, la negoziazione e la gestione delle sponsorizzazioni.

Va segnalato che molti club, soprattutto i meno strutturati, affidano alla concessionaria scelta anche l'intera gestione delle attività di marketing, oltre alla direzione commerciale riguardante l'offerta da presentare alle potenziali aziende sponsor.

2.5 La gestione di un processo di sponsorizzazione sportiva in sette momenti

La corretta gestione di un accordo di sponsorizzazione si articola in modo complesso e prevede l'individuazione di sette momenti fondamentali, quali:

- ✚ definizione degli obiettivi;
- ✚ definizione dei requisiti;
- ✚ ricerca e confronto;
- ✚ scelta e messa a punto;
- ✚ contrattualizzazione;
- ✚ esecuzione e sfruttamento;
- ✚ valutazione.

Nonostante questa schematizzazione possa far sembrare il tutto molto chiaro e rendere minimo il rischio di errore, occorre sempre tener presente che esiste una continua necessità di allineamento tra tutte le parti coinvolte e le relative esigenze, in un'ottica, ancora una volta, di negoziazione tra i soggetti in gioco.

Per questo, è imprescindibile che tale piano trovi la propria stesura per iscritto e sia condiviso e approvato da parte di tutte le persone e di tutti i partner coinvolti nella sponsorizzazione.

Procediamo ora con un focus più approfondito per ciascuno dei sette punti chiave.

✚ **Definizione degli obiettivi**

Per non lasciare spazio ad eventuali dubbi o ad azioni ambigue, è necessario partire da distante.

Si rende necessaria, infatti, la definizione di due fattori.

In primo luogo, diventa utile circoscrivere, nel modo più rigoroso possibile, l'obiettivo o gli obiettivi da assegnare alla campagna di comunicazione.

In secondo luogo, l'obiettivo dell'azione di comunicazione deve rispondere a un determinato ruolo da giocare nel contesto di un processo di comunicazione integrata ben più vasto e composto di più parti.

Questa prima distinzione, però, non è sufficiente. Dobbiamo effettuare un ulteriore passo indietro e distinguere due tipi di sponsorizzazioni e, in origine, due tipi di prodotti.

Il primo tipo di prodotto è il cosiddetto prodotto "tecnico", strettamente legato e attinente all'azione di sponsorizzazione.

D'altro canto, il prodotto non tecnico utilizza la campagna di sponsorizzazione esclusivamente per fini commerciali e di comunicazione.

Va da sé che risulta evidente l'abissale differenza tra l'attinenza di una sponsorizzazione tecnica²³ (quale potrebbe essere, per esempio, quella di Nike, produttore di scarpe e abbigliamento sportivo per una gara di atletica) e quella di una sponsorizzazione non tecnica (ad esempio, la sponsorizzazione di Piaggio per la stessa gara di atletica).

Nel secondo caso risulta molto più impegnativo articolare una campagna di comunicazione adeguata e costruire un messaggio pertinente per il target, vista la non pertinenza del core business dell'azienda sponsor con l'ambito effettivo dell'evento oggetto di sponsorizzazione.

In funzione di quanto detto, è del tutto naturale che gli obiettivi di una sponsorizzazione tecnica divergano da quelli di una sponsorizzazione non tecnica.

Nel dettaglio, presentiamo di seguito quelli che in linea di massima sono gli obiettivi principali di una sponsorizzazione, differenziando i due casi.

Gli obiettivi primari di una sponsorizzazione di tipo tecnico, che riguarda quindi un prodotto direttamente connesso e attinente alla sfera dell'attività sponsorizzata, sono i seguenti:

- dare risalto alle performance del prodotto;
- esaltare le capacità organizzative dell'azienda;
- fornire un contributo concreto al successo sportivo;
- partecipare direttamente all'azione sportiva;
- mettere in luce le capacità di ricerca applicata ai prodotti.

Diversamente, gli obiettivi principali perseguiti nel caso di una sponsorizzazione non tecnica, che riguarda un prodotto non direttamente collegato all'attività sponsorizzata, sono questi altri:

- dare un contributo all'affermazione dell'immagine della marca;

²³ Un paragrafo della presente trattazione sarà dedicato in seguito alla sponsorizzazione tecnica.

- dotare l'immagine di marca di requisiti di immagine propri dell'attività sponsorizzata;
- sviluppare le relazioni con una specifica comunità;
- affiancare le altre azioni di comunicazione espandendo il loro "reach" o intensificando parametri come la copertura o la frequenza sul target;
- intensificare le vendite in una certa zona geografica o in un certo periodo temporale;
- rispondere con un contrattacco ad azioni di prodotti e aziende competitor.

In generale, nella discussione degli obiettivi della sponsorizzazione, vanno considerati i differenti orizzonti temporali di tale strumento di comunicazione.

Infatti, in quanto a capacità di contatto, la sponsorizzazione produce effetti molto rapidi e l'aumento della brand awareness è il primo degli effetti prodotti, visto che anche per quanto riguarda la notorietà l'effetto prodotto è a breve termine.

Diverso è invece l'impatto di una simile azione di comunicazione sulla capacità di costruire un'immagine di marca solida: per questo sono necessari molta pazienza e un arco temporale a lungo termine.

Infine, si ricordi che l'azione di sponsorizzazione in sé produce benefici collaterali, non solo a livello di prodotti aziendali e di area Marketing Communication, bensì anche nell'area Corporate Communication.

Definizione dei requisiti

Anche la definizione dei requisiti è un'operazione che ben si presta ad essere scomposta e suddivisa in più passi, o meglio, punti da analizzare sui quali ci si deve interrogare, con l'obbligo di trovare risposte certe prima di procedere oltre.

Sei sono i temi oggetto di analisi in questa fase dell'azione di sponsorizzazione:

- Audience;
- Visibilità;
- Ritorno;
- Sfruttamento;
- Estensione;
- Costo.

L'audience

Con la definizione dell'audience dell'azione di comunicazione si individua il target group che si vuole raggiungere, ossia chi vedrà e ascolterà il messaggio.

Una corretta analisi dell'audience muove da tre parametri fondamentali:

composizione, localizzazione e tempo.

La *composizione* indica il vero e proprio target group attraverso le tradizionali tecniche di segmentazione, secondo variabili demografiche, psicografiche, socio-demografiche, ecc.

La *localizzazione*, che di norma potrebbe essere decisa già nel momento della segmentazione e della composizione del target, merita per la sponsorizzazione un discorso a sé stante, in quanto i produttori di eventi organizzano le attività sponsorizzabili non in funzione dei gruppi target obiettivo, bensì in base ad altri criteri ai quali poi le aziende interessate a fare da sponsor si devono per forza di cose adattare.

In particolare, l'organizzazione degli eventi è basata su requisiti tecnici, storici, passionali che raramente collimano con i bacini di audience predefiniti.

Per un esempio concreto, si consideri la localizzazione dello stadio che ospita le gare interne di un grande club di calcio come il Milan. La sede dello stadio è a Milano, perché Milano è la città rappresentata dalla squadra Milan, ma vista la distribuzione di tifosi milanisti, omogenea in tutta Italia, la collocazione più congeniale per lo stadio, secondo la logica a servizio dei bacini di utenza, sarebbe più verosimilmente Roma o un'altra città del centro Italia.

Il *tempo*, infine, è la misura in cui l'azione di sponsorizzazione produrrà gli effetti sperati.

Ogni azione può avere durata diversa, a seconda degli obiettivi perseguiti.

Per un certo tipo di sponsorizzazioni possono bastare interventi flash che garantiscono un impatto immediato ma momentaneo sul target.

Per altri tipi di situazioni, affinché l'azione produca i suoi effetti, essa deve essere prolungata.

Anche la frequenza dei messaggi è un altro parametro variabile in base all'obiettivo perseguito.

La visibilità

La visibilità che vogliamo conferire al prodotto o alla marca attraverso l'azione di sponsorizzazione va valutata caso per caso, chiedendosi se convenga enfatizzare certe caratteristiche piuttosto che altre, occupandosi di come porre opportunamente l'accento sui punti di forza della offerta.

Il grado di visibilità da conferire all'azione di sponsorizzazione varia a seconda che l'obiettivo sia rappresentato dal mero incremento di notorietà, quindi in assenza di esigenze specifiche, oppure dal voler mettere in risalto caratteristiche ben precise del prodotto o del brand sponsorizzati.

Infine, è opportuno valutare i pro e i contro dell'eventuale inserimento o partecipazione di altri brand, che potrebbero dar forza ulteriore all'azione di marketing, oppure, al contrario, eliminare del tutto tale ipotesi in caso di esigenze di esclusività del solo brand interessato.

Il ritorno

È importante stabilire a priori quale tipo di ritorno di immagine si vuole ottenere intraprendendo un'azione di sponsorizzazione.

Per questo motivo, vanno effettuate scelte ben ponderate fin dai primi passi dell'accordo commerciale.

Occorre, di fatto, inquadrare e circoscrivere il più possibile la fattispecie in cui ci si vuole riconoscere maggiormente.

Esistono, infatti, una moltitudine di esigenze differenti da parte di aziende differenti, magari tutte accomunate dall'epiteto "sponsor", ma in realtà estremamente diverse tra loro per dimensioni, filosofia, posizione nel mercato, obiettivi di comunicazione e target.

Il ritorno sperato da un'azienda, ad esempio, potrebbe essere rappresentato da un maggior valore di un'immagine di alto prestigio, rivolta ad un target esiguo, che non necessita di un'elevata visibilità.

D'altro canto, è ipotizzabile anche che la sponsorizzazione di uno stesso evento si collochi nelle linee guida del piano di comunicazione di un'altra azienda che, al contrario, punti ad un ritorno in termini di visibilità di massa, e nutra quindi

un'esigenza quantitativa manifestata attraverso un messaggio rivolto a un vastissimo bacino di utenza.

Il ritorno di immagine deve avere carattere di prestigio? Deve essere distintivo e conferire prestigio, oppure meglio concentrarsi su un approccio che prediliga il lato quantitativo?

Tutte queste sono domande che è d'obbligo porsi nella definizione dei requisiti della sponsorizzazione.

Lo sfruttamento

Anche per questo punto, risulta di fondamentale importanza esplicitare tutta una serie di interrogativi prima di lanciarsi nell'azione di sponsorizzazione, stabilendo il modo in cui si pensa di sfruttare la sponsorizzazione nel complesso del piano di comunicazione e quali punti e caratteristiche possano risultare decisivi affinché questo avvenga.

Legare la sponsorizzazione ad attività che prevedono la presenza di giornalisti, oppure di vip, piuttosto che l'interazione con le comunità locali o i migliori clienti sono tutte strategie per lo sfruttamento dell'azione degli sponsor.

Quando si pensa al capitolo sfruttamento, dunque, si vanno a delineare quelle attività complementari che possono contribuire ad estrarre un maggior valore dal contratto di sponsorizzazione che si è stipulato.

L'estensione

Questa fase si differenzia da quella precedente perché ora ci si chiede quali attività sia opportuno intraprendere non più per sfruttare l'azione di sponsorizzazione, bensì per supportarla.

I dati empirici dimostrano infatti che i migliori risultati vengono prodotti quando tutte le attività di marketing sono coordinate, supportate e sostenute adeguatamente, inserendosi in modo organico in un complesso progetto di comunicazione integrata. Se articolata in questo modo, l'estensione dell'attività di sponsorizzazione e di marketing produce benefici crescenti nel tempo.

Uno degli obiettivi della fase di estensione delle azioni di sponsorizzazione consiste nel trasferimento di componenti e valori positivi dal soggetto sponsorizzato al soggetto

sponsor. Quanto più all'azienda sponsor verranno naturalmente ricondotti valori e connotati positivi insiti dell'azienda sponsorizzata, tanto più questo trasferimento sarà risultato efficace e il processo di estensione della sponsorizzazione avrà avuto successo.

In questa fase, dunque, si decide il modo con cui si vuole supportare l'operazione di sponsorizzazione, come aumentarne la visibilità sia in termini di valore assoluto, sia strettamente in relazione al target.

Si decide, altresì, se optare per una campagna pubblicitaria a sostegno dell'iniziativa principale o se, invece, puntare sulla visibilità a mezzo stampa oppure presso i punti vendita attraverso il coinvolgimento diretto.

Il costo

Alla fine dei conti, niente mai può prescindere dall'aspetto economico.

Tante volte, addirittura, è proprio questa la discriminante che fa pendere l'ago della bilancia da una parte piuttosto che dall'altra, emettendo una sentenza sulla fattibilità o meno di qualsiasi progetto.

Porsi degli obiettivi di costo già in fase di programmazione contribuisce alla buona pianificazione e organizzazione dell'attività, evitando che, per motivi, appunto, economici, si debbano allungare i tempi di realizzazione dei progetti o, peggio, se ne debbano abbandonare altri, parzialmente o totalmente.

Tra quelli visti finora, i requisiti di sfruttamento e di estensione esercitano un impatto diretto sul costo dell'operazione.

È fondamentale, in questo contesto, evitare un errore tipicamente commesso da aziende che potremmo definire "ingorde" (di tale fenomeno si hanno tracce risalenti soprattutto all'inizio degli anni '80, periodo in cui lo strumento sponsorizzazioni riscontrava la sua massima espansione ed evoluzione ed era in fase sperimentale), le quali utilizzano tutto il budget a loro disposizione per l'acquisto dell'accordo di sponsorizzazione, finendo per rimanere senza risorse utili alla continuazione della campagna anche oltre il mero acquisto del titolo di sponsor.

La scarsa lungimiranza e lo scarso approccio integrato di aziende che operano in questo modo pregiudicano l'adeguatezza delle fasi di sfruttamento e di estensione

delle azioni di sponsorizzazione e, di conseguenza, l'ottimizzazione dell'intera campagna di comunicazione.

Si deduce, quindi, che non tutto il budget a disposizione va utilizzato per l'acquisizione del titolo di sponsor di un determinato evento e che una parte va tenuta da parte, per destinarla alle fasi di sfruttamento e di estensione dell'azione.

Rimane da capire, però, quale sia la corretta suddivisione (ammesso che esista) tra le spese per sponsorizzare una determinata attività e quelle per il relativo sfruttamento e la relativa estensione.

Ovviamente, non esiste una formula corretta che risponda a tale quesito e le risposte possibili sono molteplici.

In linea di massima, appare sostanzialmente ragionevole destinare una cifra attorno al 50% del budget all'acquisto della sponsorizzazione, e riservare il restante 50% circa alle operazioni di sfruttamento ed estensione dell'attività di sponsorizzazione.

In caso di sponsorizzazioni molto importanti, appare sensato innalzare la percentuale destinata all'acquisto della sponsorizzazione stessa.

Ricerca e confronto

In un mercato caratterizzato da un elevato livello di complessità, svolgere una ricerca dell'attività da sponsorizzare che meglio si coniuga con la natura, la filosofia, le esigenze dell'azienda, risulta un compito tutt'altro che semplice.

Innanzitutto, questa operazione necessita di una grande mole di lavoro, che si traduce, in prima istanza, in notevoli quantità di tempo impiegato.

Al giorno d'oggi, siamo in presenza di un mercato ormai altamente sviluppato, che porta con sé addirittura un eccesso di offerta. Ne consegue che la ricerca diventa una fase molto complicata e risulta cruciale attuare una selezione del flusso informativo a cui si è sottoposti. Selezionare l'una piuttosto che l'altra offerta, tralasciando tutto ciò che non collima con le esigenze dell'azienda, può significare un grosso onere in termini economici, di risorse, di tempo impiegati.

Per questo motivo, tante aziende rinunciano in partenza ad una accurata fase di ricerca e confronto, accettando tutti i rischi che ne conseguono legati ad una scelta non consona.

La difficile fase della ricerca può rappresentare un buon motivo per affidarsi ad una società specializzata, tipicamente un'agenzia di relazioni pubbliche che possa vantare specifiche competenze ed esperienze nel campo della ricerca delle sponsorizzazioni più adatte per le aziende.

Nella quasi totalità dei casi, infatti, la ricerca, il confronto e la selezione degli eventi sponsorizzabili (oppure delle aziende sponsor ideali nel caso di aziende produttrici di eventi sponsorizzabili) non rappresentano il core business dei soggetti economici in questione, che dovrebbero perciò affrontare il problema privi di risorse con specifiche competenze in tema o perdendo molto tempo per analizzare e catalogare in modo opportuno le condizioni del mercato.

In questa fase è imprescindibile fissare un limite temporale per la ricerca, in quanto il mercato è talmente vasto e ricco di eventi e di potenziali sponsor che il rischio è quello di protrarre la stessa ricerca ad oltranza, inseguendo la soluzione ottima che difficilmente si può trovare.

Per ogni opportunità offerta dal mercato occorrerà valutare attentamente i pro e i contro, costruendo una ideale tabella comparativa tra costi e benefici e considerando che, verosimilmente, non esisterà l'opportunità che non presenti almeno un rischio. Probabilmente, una volta conclusa la fase di ricerca, si sarà formato un elenco di operazioni di cui nessuna corrisponderà esattamente alle esigenze prefissate: a quel punto, la scelta verrà effettuata sulla base dei pro e dei contro di ognuna di esse.

Scelta e messa a punto

Detto che non ci si deve illudere di trovare la soluzione ottima che risolve tutti i problemi, l'attività di scelta si può ricondurre all'individuazione del miglior compromesso possibile.

Tale individuazione può concretizzarsi solo conseguentemente ad un'analisi approfondita e precede la revisione del piano, un'azione con la quale si vogliono considerare le opportunità che non erano state previste ma che si sono via via create. Nella fase della messa a punto, ci si chiede quale sia il modo migliore per sfruttare adeguatamente le opportunità createsi, coniugandole con un piano strategico più ampio nel quale devono rientrare e collocarsi con perfetta sintonia.

Contrattualizzazione

Questa delicata fase disciplina tutto ciò che riguarda le condizioni contrattuali dell'accordo, che devono per forza di cose essere messe nero su bianco.

Una buona operazione di sponsorizzazione poggia imprescindibilmente su un buon contratto.

Il contratto di sponsorizzazione non va interpretato come un onere necessario e fine a sé stesso, al quale non si può sottrarsi esclusivamente per adempiere ad un obbligo formale.

Al contrario, è bene mettere in preventivo che le esigenze delle due parti in gioco sono molteplici e, soprattutto, variabili nel tempo, cosicché non è ragionevole supporre che un contratto (in particolare se di durata pluriennale) esaurisca ogni sorta di dubbio e determini in modo inequivocabile il comportamento, i diritti e i doveri degli attori coinvolti.

Inevitabilmente, per quanto bene sia redatto un contratto, rimarranno sempre alcune zone grigie destinate a palesarsi solo nel corso del tempo e non considerate inizialmente.

Per superare brillantemente gli impasse e le situazioni non considerate a priori, sarà fondamentale che le controparti abbiano dalla loro una forte propensione ad operare in un contesto dinamico, la giusta reattività per fronteggiare gli imprevisti e, ultima ma non per importanza, la volontà e l'attitudine ad una collaborazione costruttiva, che non dovrà mai venire meno.

Se prendiamo come esempio l'evento rappresentato da una partita di Serie A Tim del campionato di calcio italiano, notiamo come essa rappresenti un evento influenzato e caratterizzato da un altissimo numero di variabili. In quanto tali, esse possono cambiare anche all'ultimo momento. Pensiamo ai tempi di una diretta televisiva (tutti stabiliti con estrema precisione anche in virtù della numerosità dei broadcast presenti), o al controllo degli accessi in occasione dei big match, o ancora alla gestione degli spazi e delle infrastrutture a bordo campo e nelle zone degli spogliatoi.

Si può affermare che sponsor e sponsee debbano prepararsi a quella che ha tutti i connotati di una negoziazione continua. Una situazione nella quale il contratto

stabilisce in linea di massima la soluzione ottima, alla quale, però, molto sovente non si arriverà, vista la necessità di rivedere di volta in volta, step by step, le azioni da mettere in atto in un ambiente dinamico e veloce.

In buona sostanza, anche in presenza di un contratto ben redatto, l'imprevisto rimane dietro l'angolo.

La necessità di rinegoziazione continua può (ma non deve) trasformarsi in un agente che logora, con il tempo, i rapporti tra soggetto sponsorizzatore e soggetto sponsorizzato. Nella realtà, una cattiva relazione, il mancato dialogo o, peggio ancora, il venir meno della fiducia reciproca, possono rappresentare uno scoglio insormontabile, molto più di quanto lo possa rappresentare un imprevisto dell'ultimo minuto.

Se il soggetto da sponsorizzare non ha alle sue spalle un'organizzazione sufficientemente professionale per gestire le attività inerenti l'evento che produce, si amplifica il rischio di un investimento poco fruttuoso da parte delle aziende potenziali sponsor ed aumenta la probabilità che l'operazione si riveli un flop.

Fortunatamente, i top club di calcio sono colossi strutturati egregiamente con un organico che prevede risorse competenti e preparate per ognuna delle numerose funzioni aziendali.

Inoltre, tutte le società (F.C. Juventus esclusa) hanno al loro fianco un'azienda advisor che lavora a stretto contatto con il club per la definizione dei contratti di sponsorizzazione, la ricerca e la chiusura degli accordi commerciali con i potenziali sponsor, lo sviluppo di tutte le sinergie possibili tra la rosa di soggetti che investono per affiancare il proprio nome a quello del club.

Per quanto riguarda le società più piccole e meno strutturate, le cosiddette provinciali, esse sopperiscono ad un organico aziendale ridotto affidandosi interamente a concessionarie ufficiali che gestiscono, per loro conto, tutta la parte marketing e sponsoring.

Tra le più diffuse concessionarie vi sono Infront Italy²⁴, scelta da Milan, Inter, Udinese, Lazio, Genoa, Sampdoria, e GSport del Gruppo Italtelo, che in Serie A Tim affianca Parma, Fiorentina, Cagliari, Cesena in tutte le attività di vendita degli spazi pubblicitari,

²⁴ Infront Italy srl è l'azienda italiana del gruppo Infront Sports & Media AG.

dei diritti di sponsorizzazione, nonché nelle attività di marketing e di corporate hospitality in occasione del matchday.

L'obiettivo, in sede di stesura del contratto di sponsorizzazione, è quindi quello di stabilire il comportamento delle parti in ognuno dei possibili scenari futuri, onde evitare il verificarsi di situazioni in cui una o entrambe le controparti si possano far trovare impreparate e incapaci di reagire in modo adeguato e dinamico al corso degli eventi.

Ogni situazione, anche la più remota tra le ipotizzabili, deve essere fronteggiata al meglio, perciò risulta opportuno formalizzare per iscritto obblighi e diritti delle parti in gioco affinché ogni procedura da seguire sia chiara e nota nel momento in cui si verifica una determinata fattispecie.

L'utilizzo del contratto per la determinazione delle regole di comportamento che disciplinano i processi da seguire in caso di accadimenti imprevedibili rappresenta ormai la normalità per le aziende più lungimiranti e attente.

Di prassi, si utilizzano dei format prestabiliti per la redazione di contratti specifici, i quali poi, con l'ausilio di uno studio legale con radicata esperienza nel settore, vengono plasmati e adattati al singolo caso e alle specifiche esigenze dello sponsor.

Esecuzione

Superati i primi cinque punti, si è pronti per dar vita alla implementazione concreta del progetto.

Attenersi a ciò che è stato pianificato nelle precedenti fasi può rivelarsi meno facile del previsto. Nonostante si sia prestata la massima attenzione nella pianificazione, misurarsi con il lato operativo e mettere le mani in pasta comporta sempre qualche divergenza e qualche problema rispetto alla soluzione ottima desiderata.

Gli sforzi del management, in questo senso, muovono in direzione della minimizzazione di tali divergenze e di tali problemi.

La fase di esecuzione del progetto implica il coinvolgimento di una serie di professionisti con un background di elevato valore.

A tal proposito, ancora una volta, risulta di cruciale importanza la componente del dialogo interno, affinché tutte le risorse impegnate nello stesso progetto possano

condividere idee, obiettivi, linee guida ed avere chiari in ogni momento l'obiettivo finale, lo stato del progetto, le priorità che esso implica.

La responsabilità dell'esecuzione delle operazioni funzionali alla realizzazione del progetto deve fare capo a un manager che abbia una visione completa e dettagliata di tutte le esigenze strategiche del team di lavoro, delle eventuali limitazioni operative legate a tempi e spazi occupati dal progetto e dello stato di avanzamento dello stesso, che deve risultare sempre in linea con i tempi prefissati.

L'infrastruttura organizzativa alle spalle del team di lavoro è senz'altro imprescindibile, ma maggior enfasi merita di essere posta su di un altro requisito senza il quale difficilmente si possono ottenere i successi sperati: l'esperienza.

La capacità di fronteggiare situazioni non programmate e imprevisti non si trova certo sui libri di teoria.

L'abitudine ad agire in modo rapido e reattivo, l'attitudine al problem solving, la capacità di delegare alcune mansioni ma allo stesso tempo di tenere sotto controllo l'andamento generale, l'autorevolezza nell'assumersi dei rischi sono fattori che si acquisiscono esclusivamente con l'esperienza sul campo.

Farsi trovare pronti e reattivi nei momenti critici può certamente favorire risultati migliori al termine della campagna.

Valutazione

Infine, il settimo momento, quello della valutazione del lavoro svolto.

Di prassi, la fase di valutazione si colloca temporalmente dopo la chiusura dell'operazione, ma non è da escludere a priori una valutazione in corso d'opera, che risulta possibile nei casi in cui l'operazione globale copra un arco di tempo piuttosto dilatato.

L'importante, in entrambi i casi, è che i parametri e i sistemi di misurazione vengano predisposti precedentemente rispetto all'inizio dell'operazione, affinché l'eventuale misurazione intermedia sia resa possibile.

Qualsiasi azienda che scelga di investire ingenti somme destinate ad una sponsorizzazione avrà tutto l'interesse ad avere un feedback sulla qualità dell'investimento effettuato.

La fase di valutazione serve proprio a questo scopo, ossia a fornire dei dati oggettivi e una misurazione precisa circa il ritorno, economico e non solo, dell'investimento effettuato.

Sarebbe del tutto assurdo, per un'azienda sponsor, fermarsi all'esecuzione della campagna di sponsorizzazione senza proseguire oltre nell'analisi e sviscerarne gli aspetti positivi e quelli negativi, i punti di forza e i punti di debolezza riscontrati, analizzare in modo approfondito e critico ciò che ha funzionato al meglio e per quali motivi e ciò che invece si deve migliorare e come questo miglioramento vada attuato. Una serie di interrogativi che viene del tutto naturale porsi alla fine di ogni campagna che si rispetti.

Incredibilmente, però, molte aziende sottovalutano l'importanza della fase di valutazione e considerano concluso il percorso una volta arrivati al termine dell'esecuzione dell'operazione pianificata.

Operando in tale maniera, si rinuncia ad un riscontro oggettivo ed effettivo e, di conseguenza, ad un'autovalutazione del proprio lavoro che può essere molto costruttiva per le occasioni future.

Molto spesso il motivo per cui le aziende ignorano o snobbano il settimo punto della gestione della sponsorizzazione risiede, in primo luogo, su ragioni di tipo economico e, in seconda istanza, sul grado di complessità della fase di valutazione della campagna. Il primo motivo (economico) si spiega da sé, in quanto la maggior parte delle aziende non possiede strumenti ed uffici adatti ad una valutazione rigorosa e dettagliata delle azioni di marketing/sponsoring e del loro ritorno, dovendo perciò affidare tale compito ad agenzie esterne specializzate che richiedono un prezzo elevato per gli studi eseguiti. Merita invece un approfondimento il secondo motivo, legato alla complessità della misurazione dei risultati.

Come riporta Cesare Valli ne *"La comunicazione d'azienda"*, una distinzione primaria viene fatta tra elementi quantitativi ed elementi qualitativi.

L'elemento in assoluto più agevole da misurare riguarda la visibilità dell'evento ed è il primo degli elementi quantitativi riscontrabili.

La visibilità viene misurata chiedendosi quante persone hanno visto l'evento sponsorizzato e dove l'hanno visto.

Come anticipato, si distinguono una audience diretta, formata dagli spettatori presenti

(ad esempio i paganti allo stadio per una partita di calcio), che comunque rappresentano nella norma la minor parte degli spettatori totali, e un'audience indiretta, composta da tutti coloro che hanno seguito l'evento in modo diverso attraverso i media (tv, stampa, radio, ecc.).

Dal momento che per effettuare tale rilevazione occorre attivare articolati sistemi di monitoraggio della copertura televisiva, radiofonica e della carta stampata, si intuisce come il processo di misurazione si connota in modo fortemente complesso anche solo a partire dal parametro "visibilità".

La componente quantitativa, però, non è sufficiente a garantire un report di qualità. Il livello globale del resoconto risulterà tanto maggiore quanto più sarà marcata la commistione di elementi quantitativi e qualitativi.

La definizione del concetto di qualità si sviluppa attorno ad alcuni elementi, quali ad esempio:

- la dimensione dell'articolo o del servizio dedicato all'operazione di sponsorizzazione;
- il numero di citazioni comparse inerenti l'azienda (o marca/prodotto/servizio);
- la citazione dell'azienda o del prodotto o marchio nel titolo;
- la citazione dell'azienda o del prodotto o marchio nel sottotitolo;
- l'analisi accurata del testo, per capire quante volte e per quali aspetti il brand è stato citato in contesti positivi piuttosto che negativi;
- la presenza o meno del brand a livello visivo nelle foto o nei video che completano il servizio stampa;
- il tipo di presenza nei contenuti multimediali (presenza stabile, passaggio veloce, ecc.).

Ma non è tutto. Occorre anche analizzare dettagliatamente la rassegna stampa, quella radiofonica e quella televisiva e procedere con le relative catalogazioni nel periodo della campagna.

Una volta ottenuti i dati sulla copertura raggiunta, ossia dei dati quantitativi che indichino l'audience e la tipologia di persone esposte al messaggio di sponsorizzazione, si renderà necessario analizzare la copertura portata al target specifico dell'azienda sponsor. Per fare ciò, occorrerà incrociare i dati quantitativi e

quelli qualitativi per ottenere un dato reale sulla mole di utenti raggiunti dalla comunicazione.

Tutto questo, però, ancora non basta a garantire una valutazione soddisfacente della campagna di sponsorizzazione.

Così, si può innalzare ulteriormente il livello del dettaglio e del report confrontando il risultato dell'investimento con il risultato che si sarebbe raggiunto conducendo la campagna sui media tradizionali.

Un dato particolarmente funzionale e utile in questa fase è quello del costo per contatto, che andrebbe confrontato con il costo per contatto medio che l'azienda pagherebbe per una campagna di comunicazione tradizionale su media generici.

Di fatto, la valutazione della campagna porta con sé una serie di attività e di oneri non inferiori a tutti quelli da fronteggiare durante tutte le altre fasi di pianificazione ed esecuzione.

Si può avere un'idea più chiara di tutto ciò se si pensa ad un'estensione geografica della campagna e si analizza quindi un'operazione di carattere internazionale.

In questo caso, anche solo il controllo e l'analisi delle rassegne stampa, nelle varie lingue, con le relative operazioni di traduzione che comportano, appesantirebbe il processo rendendolo più lungo e articolato.

Se, come abbiamo più volte appuntato, una valutazione meramente quantitativa è per definizione riduttiva, un riscontro interessante dal punto di vista qualitativo può derivare dall'analisi del modo in cui l'operazione condotta abbia influenzato i target che si volevano raggiungere.

Si può avere un feedback sull'influenza esercitata conducendo una ricerca di tipo qualitativo presso i target interessanti prima dell'operazione e subito dopo, andando a misurare poi gli scostamenti e le relative cause.

Allo stesso modo, prevedendo degli elementi di analisi pre e post operazione relativi ai competitor, in modo da ricavarne una misurazione quanto più veritiera sul vantaggio competitivo apportato.

Purtroppo, tutti questi accorgimenti e queste azioni post operazione hanno spesso un costo elevato, tanto da scoraggiare buona parte delle aziende dall'intraprendere un percorso complesso di misurazione dei risultati della campagna di sponsorizzazione.

3. Il business del settore calcio

3.1 La valorizzazione del brand

Parlare di brand e di che cosa è il brand non è facile.

Ci si addentra, gioco forza, in un argomento tanto articolato quanto affascinante.

Un primo elemento di complessità è riscontrabile già nel dare una definizione, in quanto non esiste una definizione univoca di che cosa sia il brand.

La letteratura economica ci insegna che il brand è molto più del semplice marchio di una società e può essere identificato in un insieme di fattori che esercitano un forte impatto valoriale.

Dal punto di vista tecnico e giuridico, il brand è un nome o un simbolo o un disegno o, ancora, una combinazione di tali elementi, in altre parole un segno distintivo che identifica i prodotti e/o servizi di un certo venditore e li differenzia da quelli dei competitor.

Questa primaria definizione ha raggiunto successivamente un'ampia estensione, e con il tempo si è arrivati a definire il brand come sinonimo di identità di marca, quale strumento di differenziazione tra le varie offerte presenti in un determinato settore di mercato.

Proseguendo le riflessioni sul significato del brand, si può dire che esso abita nella mente dei clienti e dei consumatori e si identifica nell'idea globale che i clienti hanno di quella particolare azienda o di quel particolare prodotto.

Quindi, è quantomeno riduttivo e incompleto identificare il brand semplicemente con il logo di un'azienda o con il suo marchio, in quanto la definizione completa di "brand" include l'anima stessa del prodotto, il quale viene reputato di marca non tanto per la bellezza del logo, quanto piuttosto per la sua spendibilità a livello sociale e per il significato attribuitogli dalla società, per lo status che conferisce a chi lo possiede, per l'opinione che il mercato ha maturato per tale prodotto e, infine, per la reputazione aziendale di cui gode l'azienda produttrice.

Richiamando le pillole teoriche regalateci da Umberto Collesei nella sua pietra miliare *"La comunicazione d'azienda"*, si può definire un secondo concetto

strettamente collegato a quello di brand, denominato "brand equity".

Secondo Collesei, "la marca è una promessa per il cliente ed ha un valore che supera quello tecnico-funzionale del prodotto che identifica e si traduce in un valore economico-finanziario addizionale (brand equity)."

Si tratta di un concetto multidimensionale, che rappresenta una quota significativa del valore del prodotto/servizio, data dal valore di marketing della marca (valore percepito dai clienti, dai distributori, dai concorrenti e dagli stakeholder in genere), dal valore economico-finanziario della marca (dato dal prezzo, dagli investimenti passati, dal costo figurativo di ricostruzione) e dal valore di tutti gli investimenti di marketing sulla marca.

Tale valore può essere calcolato attraverso quattro diverse analisi, a seconda che si prenda in considerazione il lato economico-finanziario, quello di mercato, quello legale o quello del brand.

Per chiudere la parentesi relativa ai richiami teorici sul tema del brand, ricordiamo che Collesei propone 7 fattori di misurazione della forza di una marca, quali:

- Leadership;
- Internazionalità;
- Fedeltà alla marca;
- Importanza del brand nel mercato di riferimento;
- Tasso di sviluppo del mercato;
- Livello degli investimenti di marketing a supporto;
- Protezione legale.

Premesso che tutte le considerazioni sul brand esposte finora sono di carattere generale e ben si prestano a delineare la quotidianità di ogni azienda tradizionalmente intesa, ora non ci resta che il compito più difficile, ossia trasferire tali concetti al particolarissimo settore calcio.

Se, come è facilmente immaginabile, le aziende più grandi e importanti del mondo (ma, in modo sempre più deciso, anche le piccole e medie aziende) perseguono quotidianamente strategie di valorizzazione, protezione e sviluppo del brand, nel settore calcio la dimestichezza con il termine brand non è esattamente a livelli di cui ci

si possa vantare.

Proseguendo questo confronto parallelo tra aziende che (in modo improprio ma inequivocabile) possiamo definire "normali" e aziende appartenenti al settore calcio, ci accorgiamo di come ruoli e posizioni di assoluta importanza come quella del brand manager non siano nemmeno contemplate negli organigrammi dei club di calcio. Al momento, solo i top club italiani ed europei prevedono nel loro organico una o più figure che si occupano di gestire e valorizzare il brand dell'azienda, di esportarlo con successo nel mondo seguendo e coordinando con attenzione e a tutto tondo le attività del club, con l'obiettivo di essere innanzitutto identificati e, successivamente, scelti dalle aziende potenziali sponsor in cerca di mezzi e canali per comunicare con i rispettivi target.

Testate internazionali come Forbes²⁵ e vari enti e centri studi come statista.com e Deloitte²⁶ stilano annualmente una classifica basata sul team value dei maggiori club sportivi del mondo.

Per arrivare a tale dato, vengono utilizzati quattro parametri, di cui uno è proprio il brand value, ossia il valore del brand.

Il brand value rispecchia una parte del valore complessivo di una società. Esso non dipende direttamente da variabili demografiche di mercato o dal campionato di appartenenza, quanto piuttosto dal grado di rinomanza del brand del club in ambito nazionale e internazionale, dalla qualità e dalla portata delle strategie di brand management implementate.

Considerando tutte le aziende e i club sportivi del mondo, una parte rilevante della classifica virtuale è occupata da club di leghe sportive professionistiche degli Stati Uniti.

Infatti, nella rilevazione effettuata da Forbes nel 2012, al primo posto assoluto si

²⁵ *Forbes* è una rivista statunitense di economia e finanza, fondata nel 1917 da Bertie Charles Forbes. In seguito alla morte del fondatore (1954) la direzione della rivista passò prima al primogenito e poi al secondogenito. Oggi la rivista, che vanta anche una versione online e una radiofonica, è diretta da Steve Forbes e dai suoi fratelli.

²⁶ *Deloitte Touche Tohmatsu* (anche chiamata *Deloitte & Touche* e nota come *Deloitte*) è un'azienda di servizi di consulenza e revisione, la prima nel mondo in termini di ricavi e numero di professionisti. Attualmente, secondo quanto affermato nel suo sito istituzionale, conta oltre 200.000 dipendenti impiegati in oltre 150 diversi Stati nei diversi rami in cui opera: Audit, Tax, Consulting e Financial Advisory.

collocava la società degli New York Yankees militante nella Major League Baseball²⁷ (dati Forbes 2012).

I primi 10 posti della classifica sul *brand value* stilata nel 2012 da Forbes erano equamente divisi tra club di calcio europei e società di leghe sportive del Nord America.

Nel dettaglio, il New York Yankees era accompagnato dai Los Angeles Dodgers (4° posto) e dai Boston Red Sox (6° posto) a rappresentazione della Major League Baseball, mentre due erano le compagini militanti nella National Football League (NFL), i Dallas Cowboys (5° posto) e i New England Patriots, che chiudevano la top ten.

Le 5 squadre di calcio europee portavano invece i nomi delle quattro superpotenze (Manchester United, Real Madrid, Bayern Monaco e Barcellona, rispettivamente al 2°, 3°, 7° e 8° posto) alle quali si aggiungeva l'Arsenal, nono.

Di fatto, un sostanziale equilibrio tra il movimento calcistico europeo e il sistema dello sport professionistico americano.

Abbiamo visto come, nella classifica delle società sportive con il più alto valore del brand, trovano spazio club di calcio appartenenti ai campionati di Premier League, di Liga e di Bundesliga, ma non vi sia spazio per alcuna compagine appartenente alla Serie A italiana, segno sintomatico di un declino e di un ritardo accumulato negli anni.

La riflessione sullo stato dell'arte porta a pensare che forse non ci sia, nel settore sport in Italia e nella filosofia degli enti che lo rappresentano, la consapevolezza che il brand value ha ragione di essere considerato l'asset più importante in capo ad un'organizzazione sportiva.

Come è stato possibile accumulare tutto questo ritardo?

Semplicemente non tenendo conto del fatto che la valorizzazione del brand impone innanzitutto la conoscenza di chi percepisce il brand, di dove lo intercetta e di come lo interpreta e lo reputa.

Per avere il pieno controllo su questo elemento, si rendono necessarie ricerche di mercato e monitoraggi continui, operazioni che sono alla base di qualsiasi operazione

²⁷ La Major League Baseball (MLB) è la lega professionistica di baseball nordamericana, ed è il campionato di più alto livello al mondo. Più specificatamente, la Major League Baseball ("MLB") si riferisce all'attività delle due top league americane, la National League e la American League, indicando l'unione organizzativa che esiste sin dal 1903.

commerciale o di immagine intrapresa dai club di calcio tedeschi e inglesi, ma che in Italia rappresentano ancora un'utopia.

L'attenzione ritorna, quindi, inevitabilmente, sulla figura del brand manager e sulla carenza di dirigenti di questo tipo nell'organico delle squadre di club italiane (tranne rare eccezioni), nonché negli organismi quali Federcalcio e Lega Serie A.

Se si vuole pensare ai club di calcio come ad aziende capaci di una propria organizzazione che esula dal risultato meramente sportivo, occorre prendere atto del fatto che i brand manager sono figure non solo consolidate ma addirittura determinanti nell'organizzazione di aziende operanti in mercati complessi e competitivi in cui giorno per giorno si fronteggia la concorrenza.

Desideriamo, ora, restringere il campo al solo settore "calcio".

Analizziamo, dunque, lo stesso indice relativo al valore del brand (*Brand Value*) limitatamente ai club di calcio grazie ai dati aggiornati e pubblicati da Forbes nel corso del 2014.

Di seguito, il ranking con le prime dieci posizioni (dati 2014).

Tabella 1 - La classifica 2014 del brand value dei club di calcio (fonte: Forbes.com)

2014 RANK	2013 RANK	CLUB	BRAND VALUE 2014		
			(US\$ Million)	(£ GBP)	(€ Euros)
1	1	 FC Bayern München	896	531	657
2	3	 Real Madrid CF	768	456	568
3	2	 Manchester United FC	739	439	542
4	4	 FC Barcelona	622	369	456
5	8	 Manchester City FC	510	303	374
6	6	 Arsenal FC	505	300	370
7	5	 Chelsea FC	502	298	368
8	7	 Liverpool FC	469	278	344
9	10	 Borussia Dortmund	327	194	240
10	24	 Paris Saint-Germain FC	324	192	237

Nonostante il cerchio sia stato ristretto notevolmente con l'omissione di tutte le aziende sportive non calcistiche, l'Italia rimane comunque estromessa dalla top ten mondiale dei club di calcio con i brand di maggior valore.

Un'amara considerazione che ritrae uno scenario ancor più tetro relativamente al calcio di casa nostra.

L'ultima superstite tricolore è stata, come sempre, il Milan, che nel 2014 ha perso la decima posizione, scalzata dalla top ten dal clamoroso balzo in avanti del Paris Saint Germain.

La seconda colonna della tabella mostra la differenza con la posizione occupata da ogni team dodici mesi prima.

Il club parigino si è reso protagonista di una rimonta straordinaria che lo ha portato dal ventiquattresimo posto al decimo in un solo anno.

Le cause di questa innaturale ascesa sono da ricercarsi nella intraprendenza e nella sfrontatezza della ricca proprietà araba del club, che con una serie di campagne acquisti irriverenti, in barba al fair play finanziario, ha riportato il Paris Saint Germain a vincere in patria e a raggiungere livelli di competitività migliori in Europa.

I migliori risultati sportivi, uniti ad parco giocatori divenuto di primissimo ordine, hanno fatto il resto, contribuendo ad accrescere il valore di un brand la cui risalita non accenna, per il momento, a fermarsi.

Al primo posto, confermato, il Bayern Monaco. Nessun brand di nessuna squadra di calcio vale più del rinomato brand tedesco.

Il primato riflette, oltre al successo di una società lungimirante e coscienziosa, anche quello di un intero sistema, il sistema calcio tedesco, che negli ultimi anni ha raggiunto e superato il modello inglese per programmazione, qualità del prodotto offerto e risultati economici, culminando con il trionfo del team tedesco ai Mondiali in Brasile 2014.

Le prime quattro potenze, irraggiungibili, occupano stabilmente i primi posti, alternandosi di anno in anno in funzione soprattutto dei risultati sportivi, risultando invece sempre eccellenti dal punto di vista della valorizzazione del brand.

Alle loro spalle, il quartetto inglese formato da Manchester City, Arsenal, Chelsea e Liverpool prova ad avvicinarsi, ma le due spagnole, il Bayern e lo United rimangono di un altro pianeta.

Non è il caso, però, di demoralizzarsi ancor prima di iniziare il percorso: il ritardo italiano è ingente, ma a far da sprone può essere il caso della Premier League inglese, che in soli 20 anni è diventato il brand più riconosciuto e vincente tra le varie leghe a livello mondiale grazie ad un'opera tenace e costante di valorizzazione del brand che ne fa ad oggi il campionato con più appeal del mondo.

3.1.1 Come lavorano le super potenze del calcio mondiale

Le abbiamo già elencate precedentemente, ma vale la pena ricordare come siano poche le super potenze calcistiche europee: Real Madrid, Barcellona, Manchester United e Bayer Monaco, seguite, ma a lunga distanza, da Arsenal, Chelsea, Milan e Liverpool.

Ognuna con le sue peculiarità, Real, Barça, Man. Utd. e Bayern Monaco possono ben fungere da esempio per qualunque altra società sportiva che intenda sposare un'ottica di valorizzazione continua del brand.

Le due spagnole hanno senz'altro avuto il merito di aver recuperato il terreno perso nei confronti dei club inglesi in men che non si dica: nessuno è cresciuto più di Real Madrid e Barcellona negli ultimi 12 anni, risultato dovuto a una pianificazione mirata, di ampio respiro e di carattere internazionale che ha portato all'apertura di numerosi uffici regionali (alcuni in aree molto prestigiose, come ad esempio la Fifth Avenue a New York), che hanno costituito il primo passo di ogni strategia commerciale intrapresa.

Ai due colossi spagnoli (ai quali sono dedicati i prossimi due paragrafi) vanno riconosciuti ampi meriti ma, in tutto questo splendore, c'è comunque qualcosa che si sarebbe potuto migliorare.

Real Madrid e Barcellona, straordinari nella valorizzazione del proprio brand, rimangono però indissolubilmente legati ad un prodotto nazionale di scarso valore, per nulla sostenuto e in lento declino.

Stiamo parlando della Liga²⁸, un campionato che deve la sua sopravvivenza esclusivamente alle due squadre sopraccitate, pieno di società sommerse dai debiti e incapaci di pagare gli stipendi ai tesserati.

Il brand della Liga non è mai stato oggetto di valorizzazione in alcuna delle attività intraprese in questi anni da parte dei blancos e del club blaugrana, ed è rimasto ancorato ad una visione sempre uguale a se stessa che esercita nel tifoso e

²⁸ La Primera División, nota anche come La Liga, è la massima serie calcistica spagnola, che si colloca al vertice del sistema del campionato di calcio spagnolo, ed è gestita dalla Liga de Fútbol Profesional. Dalla stagione 2008-2009 ha cambiato denominazione: infatti la "Primera Liga" si chiama "Liga BBVA" (che quindi non è più accostato al "campionato cadetto" spagnolo), mentre la seconda divisione si chiama "Liga Adelante". Il nome BBVA deriva dallo sponsor, il Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.

nell'appassionato uno scarso appeal, esclusivamente limitato all'appeal esercitato dai due top club, che rappresentano solo il 10% dei club iscritti al massimo campionato spagnolo.

Esattamente il contrario di quanto successo in Inghilterra, dove i club inglesi e la Premier League si sono resi protagonisti nell'attivazione di importanti sinergie che si sono rivelate fruttuose e produttive sia per l'incremento del valore dei brand dei club, sia per quello del brand della Barclays Premier League.

Anticipato il discorso sulle due spagnole, vogliamo spendere qualche parola anche per le restanti due formazioni che vanno a comporre la rosa dei fantastici quattro: Bayern Monaco e Manchester United.

Il Bayern Monaco rappresenta l'emblema dell'eccellenza tedesca.

Da anni il club bavarese non sbaglia un colpo.

Puntualmente tra le prime quattro d'Europa nel cammino sportivo in Champions League, affianca alle vittorie sul campo la leadership nelle classifiche relative al brand value e ai ricavi commerciali.

Non è un caso che i due primati vadano di pari passo, visto lo straordinario appeal esercitato dal brand sia sui tifosi che sulle aziende, che lottano tra di loro per garantirsi la sponsorizzazione del club tedesco.

Il lavoro certosino prolungato negli anni ha portato alla percezione del marchio Bayern come sinonimo di efficienza e solidità e, unito alla continuativa posizione di leader (esercitata attualmente così come dieci anni fa), ha permesso di instaurare un grande coinvolgimento e una stretta relazione con le aziende tedesche.

Il Manchester United, infine, rappresenta il pioniere tra le inglesi, dietro al quale muove una scia di follower rappresentata da Arsenal, Chelsea, Liverpool e cugini del Manchester City.

Posticipiamo ogni discussione in merito solamente di qualche pagina, in quanto agli straordinari numeri del Manchester United vale la pena dedicare interamente uno dei prossimi paragrafi.

3.1.2 Il Real Madrid Resort Island

Freschi campioni d'Europa dopo il trionfo (4-1 d.t.s.) nel derby con l'Atletico Madrid a Lisbona, primi a raggiungere la strabiliante lucentezza di ben dieci Champions League²⁹ nella bacheca dei trofei, primi (come vedremo in seguito) tra tutte le società sportive con il più alto *Team Value* nel mondo, le merengues primeggiano proprio ovunque.

È destinata a fare scuola la concessione del proprio brand offerta dal Real Madrid per dare il nome ad un faraonico progetto che ospiterà un parco tematico negli Emirati Arabi, a pochi chilometri dall'aeroporto di Dubai.

Presentato in pompa magna dal presidente Florentino Perez il 22 marzo 2012 presso la sala conferenze dello stadio 'Santiago Bernabeu', l'abbagliante progetto del 'Real Madrid Resort Island' sarà realizzato con il governo di Ras Al Khamah³⁰ degli Emirati Arabi Uniti.

Un progetto i cui ideatori potrebbero essere tacciati di megalomania, se non fosse che si sta parlando del Real Madrid, un club che tutto può, un club che vuole essere pioniere nello 'sportainment', inteso come sport unito al divertimento.

L'obiettivo, manco a dirlo, è ambiziosissimo: "costruire uno scenario unico al mondo" sull'isola artificiale di Al Marjan, che possa diventare la prima destinazione turistica dell'Asia (il potenziale è di due miliardi di turisti).

L'inaugurazione di quel che è stato definito "molto più di una Disneyland del calcio mondiale" è prevista per il prossimo Gennaio. L'investimento previsto tocca quota un miliardo di dollari e per sostenerlo sono stati coinvolti un fondo di investimenti

²⁹ La Uefa Champions League è la competizione di maggior prestigio alla quale un club europeo può partecipare. Il Real Madrid, con 10 coppe vinte, è la squadra più titolata. Ben 5 dei 10 successi del Real Madrid furono ottenuti nelle prime cinque edizioni della competizione (1955-1960), quando questa era ancora denominata Coppa dei Campioni.

³⁰ Ras al-Khamah è uno dei sette emirati che compongono gli Emirati Arabi Uniti. Si affaccia sul Golfo Persico ed è vicino all'emirato di Umm al-Quwain. L'8 agosto 2009 Alinghi, il defender della Coppa America, scelse questo emirato come prossima sede dell'America's Cup. Successivamente Alinghi fu costretto a rinunciare ad organizzare la manifestazione in questo emirato dopo la sentenza della Corte Suprema di New York del 27 ottobre 2009

lussemburghese, il Rak Marjan Island Football, e lo sceicco Saud Saqr Al Qassimi³¹.

Una superficie pari a 12 ettari adibita al parco tematico, le montagne russe sospese sul mare, lo stesso mare nel quale sarà ricreato un circuito sottomarino e un ambiente di calcio virtuale con la tecnica degli ologrammi. Uno stadio con capienza di 10000 posti a forma di mezzaluna (con un lato aperto affacciato sul mare) pronto ad ospitare qualsiasi tipo di evento: da partite a concerti, passando per eventi culturali.

Un museo dotato delle ultime scoperte della tecnologia, un porto a forma del logo del Real Madrid. Campi da calcio a volontà, piscine, cliniche sportive, palestre. Ancora, un club nautico esclusivo.

Ma non è affatto finita. L'isola ospiterà anche un hotel di lusso a 5 stelle, che offrirà la bellezza di 450 camere con vista sul mare e con comodo accesso allo stadio, residences e resort, oltre a 60 bungalows direttamente collegati ad una spiaggia privata.

Infine, una zona residenziale costellata di 400 appartamenti accanto ai quali troveranno posto 48 ville dotate di giardino, piscina e spiaggia privata.

Figura 1 - Il Real Madrid Resort Island in una veduta dall'alto (foto Ansamed)



In tutto questo, paradossalmente, la sfida più grande potrebbe essere sostenere che non si tratti solo di un investimento scriteriato guidato da manie di grandezza.

³¹ Saud Saqr Al Qassimi è il sovrano di Ras Al Khaimah, regno situato negli Emirati Arabi Uniti, nel Golfo Persico. Nato nel 1956 a Dubai, il sovrano è membro del Consiglio Federale Supremo.

Del resto, le campagne acquisti degli ultimi anni affermano che, tra Real Madrid e Barcellona, è sempre stata una sfida a chi la fa più grossa.

Ma stavolta no, non sembra essere così.

Florentino Perez³², presidente dei blancos, ha giurato che si tratti di "un investimento strategico per l'espansione internazionale del club e per rafforzare la presenza in Medio Oriente e in Asia, una regione chiave per lo sviluppo globale che da tempo ha dimostrato la passione per il nostro club".

In effetti, alcuni dati che andremo a presentare di seguito, corroborano la tesi del presidente spagnolo.

La localizzazione scelta per il resort appare davvero strategica, in quanto situata a soli 45 minuti dall'aeroporto di Dubai, il quarto hub al mondo per traffico aereo e numero di scali. Dalla pista di Dubai atterrano o decollano 40 aerei ogni ora, in media uno ogni 90 secondi.

La location scelta è raggiungibile da ben 2 miliardi di persone nel tempo massimo di 4 ore di volo. Numeri spaventosi, che spiegano come il nuovo centro potrà attrarre un turismo di qualità ma al tempo stesso molto variegato, con famiglie e appassionati di calcio di tutto il mondo.

Tutte le suddette sinergie sono catalizzate, infine, dalla sponsorizzazione milionaria sottoscritta a Luglio 2011 tra il Real Madrid e la compagnia aerea Emirates Airlines³³, un accordo stabile e duraturo che ha visto Emirates diventare socio ufficiale del club madrileno.

Di certo, il club più ricco al mondo non avrà problemi a rispettare l'accordo con il governo degli Emirati Arabi Uniti, che sarà valido per i prossimi 20 anni.

Un progetto 'galactico', che studiato e pianificato per tempo, si farà trovare pronto e collaudato nel momento in cui converrà sfruttare l'indotto che porterà con sé il Mondiale in Qatar del 2022.

Un esempio perfetto di come si costruisce e si incrementa il valore di un brand e di

³² Florentino Pérez Rodríguez (Madrid, 8 marzo 1947) è un imprenditore spagnolo, già politico, e presidente del Real Madrid dal 2009, dopo aver guidato il club dal 2000 al 2006. Dal 1997 dirige la società di ingegneria ACS Actividades de Construcción y Servicios, S.A.

³³ Emirates è la compagnia aerea di bandiera dell'Emirato Arabo di Dubai con base a Dubai. Fa parte del The Emirates Group che è di proprietà del Governo di Dubai. È la più grande compagnia del medio oriente, con più di 3.000 collegamenti settimanali operati dall'hub Aeroporto Internazionale di Dubai (DXB) verso 161 destinazioni in 6 continenti.

come si lavori attraverso il canale della fidelizzazione, perché *"il calcio è uno strumento fondamentale per abbattere frontiere e unire i popoli e l'obiettivo - ha concluso il presidente delle merengues - è trasmettere l'emozione di ciò che significa Real Madrid, perché i visitatori e i madridisti di tutto il globo siano parte della leggenda del club, che aspira ad essere eterna"*.

3.1.3 Camp Nou Lounge

Un progetto 'galattico', dicevamo.

Certo, e mentre i club Italiani sono ancora fermi al palo, in Spagna la sfida eterna tra Barcellona e Real Madrid è a chi corre di più lasciando indietro il diretto avversario, anche sul piano del marketing.

Così, anche il club blaugrana lavora alacremente per rafforzare un brand che i successi sportivi del ciclo Guardiola³⁴ hanno contribuito a rendere già fortissimo in tutto il mondo.

La novità lanciata nell'estate 2014 si chiama 'Camp Nou Lounge'.

Vista la inevitabile dipendenza delle attività del club dall'attività sportiva, il Barcellona ha pensato ad un modo in cui i tifosi possano stare vicino al club e possano andare allo stadio anche quando non ci sono partite, trasformando la tribuna del primo anello in una terrazza affacciata sul campo con vista sulle imponenti tribune.

Tale iniziativa persegue essenzialmente un duplice, importante obiettivo.

Da una parte, ampliare e differenziare i ricavi commerciali attraverso la differenziazione dell'offerta e l'implementazione di un servizio (ristorazione, food & beverage) che esula dal core business dell'azienda (calcio).

In quest'ottica, ragguardevole è la capacità del club di mantenere attivo un certo flusso di ricavi e di produrre reddito anche durante il periodo estivo, quando il campionato è fermo.

³⁴ Pep Guardiola è stato allenatore del Barcellona dal 2008/2009 al 2011/2012. Nelle sue quattro stagioni con i blaugrana, ha vinto numerosi trofei, quali: campionato spagnolo (3), Coppa di Spagna (2), Supercoppa di Spagna (3), Champions League (2), Supercoppa UEFA (2), Coppa del mondo per club (2). In virtù di tutti questi successi si può parlare di ciclo Guardiola al Barcellona.

**Figura 2 - Il primo anello dello stadio Camp Nou trasformato in una lounge
(fonte: *sportbusinessmanagement.it*)**



Dall'altra, far vivere un'esperienza unica ai propri tifosi e ai tanti turisti che visitano gli impianti del Camp Nou, agendo sulla leva esperienziale ed emozionale che rafforza il legame del pubblico con il brand Barcellona.

Non è un caso che l'iniziativa Camp Nou Lounge si inserisca all'interno dell'offerta stadium experience, andando ad incrementare il livello già alto di esclusività delle location e dei servizi offerti.

Del resto, non è cosa da tutti i giorni poter cenare a lume di candela in una calda serata d'estate nella suggestiva cornice dello stadio Camp Nou, o sorseggiare un drink in tranquillità in un ambiente per nulla affollato che solitamente diventa una bolgia durante le esibizioni dei campioni del Barça.

Figura 3 - La Camp Nou lounge di Barcellona vista dall'alto (fonte *fcbarcelona.com*)



Come si può immaginare, l'iniziativa è stata da subito un successo. Più di diecimila sono stati i visitatori che in poco più

di due mesi (da fine maggio 2014) hanno approfittato della location temporanea allestita allo stadio.

Un successo che ha costretto il club di Josep Bartomeu ad ampliare l'offerta, prevedendo l'apertura serale fino al 9 Agosto ed ampliando l'offerta gastronomica con soluzioni sempre nuove.

Nel dettaglio, l'offerta completa prevede un alto numero di prelibatezze suddivise tra snacks, appetizers, warm tapas, grilled, desserts e ice-creams.

I prezzi vanno dai 2,45 € della bruschetta ai 19,95 € del filetto.

Il servizio di ristorazione della Camp Nou Lounge ha previsto anche un menu cena completo al prezzo di 40 € a persona (minimo 2 persone) che prevede ben 5 portate, 2 dessert e 7 differenti tipi di birre.

3.2 Il team value

Presentato adeguatamente il *brand value* in tutte le sue sfaccettature, possiamo proseguire l'analisi ricordando come esso rappresenti, in realtà, solo una delle quattro componenti sulla base delle quali viene calcolato annualmente il Team Value, ossia il valore totale di ogni club sportivo professionistico del mondo.

Gli altri tre parametri considerati dagli istituti di statistiche e dagli studi preposti variano a seconda che si prenda in considerazione una squadra calcistica o una delle franchigie che compongono il sistema sportivo nord americano.

Nel primo caso, si considera la misura in cui ogni club riesce a valorizzare le tre tipiche fonti di ricavo rappresentate dai ricavi matchday (legati alle attività nel giorno della gara, vendita biglietti, ecc.), dai diritti media (che nel precario sistema italiano tengono letteralmente in vita i club, rappresentando la fetta più sostanziosa delle entrate di ogni squadra) e dai ricavi commerciali (derivanti sostanzialmente da sponsorizzazioni e merchandising).

In questa trattazione verrà analizzata soprattutto quest'ultima tipologia di ricavi.

Ovviamente, i risultati ai quali ogni organizzazione sportiva riesce a pervenire variano in funzione della qualità degli asset a disposizione, del prestigio e dell'appeal della società, della strategia aziendale implementata e, inevitabilmente, dei risultati sportivi conseguiti sul campo.

Nel caso in cui si valuti, invece, il team value di una franchigia americana, si terranno in considerazione come parametri il livello sportivo, rappresentato da quella porzione del valore di una società basato sul revenue sharing (suddivisione dei ricavi) effettuato dalle varie leghe professionistiche; il valore di mercato, rappresentato dal bacino di utenza di ogni società, che dipende dalle dimensioni della città e del mercato di appartenenza) e infine il valore dello stadio.

È il momento di addentrarsi in un'osservazione dettagliata dei dati 2014 pubblicati da Forbes circa questo indice di misurazione del *team value*, la cui denominazione completa è "*The World's 50 Most Valuable Sports Brands*".

Proponiamo di seguito l'estratto della classifica pubblicata da Forbes nel 2014, che nella valutazione ha tenuto conto del patrimonio netto, del debito e degli introiti derivanti da stadio di ogni club.

Tabella 2 - La classifica (2014) dei club sportivi di maggior valore (fonte: Forbes.com)

The World's 50 Most Valuable Sports Teams 2014			
#	Club	Valore (\$ x1.000)	Sport
1	Real Madrid	3,44	Calcio
2	Barcellona	3,20	Calcio
3	Man. Utd	2,81	Calcio
4	New York Yankees	2,50	Baseball
5	Dallas Cowboys	2,30	Football A.
6	Los Angeles Dodgers	2,00	Baseball
7	Bayern Monaco	1,85	Calcio
8	New England Patriots	1,80	Football A.
9	Washington Redskins	1,70	Football A.
10	New York Giants	1,55	Football A.
11	Boston Red Sox	1,50	Baseball
12	Houston Texans	1,45	Football A.
13	New York Knicks	1,40	Basket
14	New York Jets	1,38	Football A.
15	Los Angeles Lakers	1,35	Basket
16	Arsenal	1,33	Calcio
17	Philadelphia Eagles	1,31	Football A.
18	Chicago Bears	1,25	Football A.
19	Baltimore Ravens	1,23	Football A.
20	San Francisco 49ers	1,22	Football A.
21	Ferrari	1,20	F1
50	AC Milan	0,86	Calcio

Il Real Madrid si conferma, per il secondo anno consecutivo, il club più ricco al mondo, la società con il brand sportivo di maggior valore.

Il club di Madrid è valutato in totale 3,44 miliardi di dollari, ancora in crescita rispetto ai 3,3 miliardi di dodici mesi prima, che comunque furono sufficienti a garantire il primo posto anche nel ranking 2013.

I blancos stanno espandendo sempre più il loro impero: i campioni d'Europa in carica possono godere delle prestazioni del fenomeno Cristiano Ronaldo, il personaggio più *commerciabile* al mondo (quello con maggiore appeal per le aziende, colui che meglio

si presta a diventare il testimonial di un marchio per una campagna di comunicazione basata sulle sponsorizzazioni) e, come prova della grande capacità di generare vendite e innalzare la propria immagine nel mondo, hanno messo a segno due acquisti costosissimi come Gareth Bale³⁵ e James Rodrigues, l'astro nascente del calcio mondiale, venuto alla ribalta dopo aver conquistato il titolo di capocannoniere del campionato mondiale di calcio 2014.

Al secondo posto, di poco staccata, l'altra corazzata spagnola, il Barcellona.

I catalani, incredibilmente reduci da una stagione priva di trionfi, hanno comunque saputo far crescere il proprio brand fino a portarlo ad un valore di 3,2 miliardi di dollari, scavalcando il Manchester United.

Una conferma del fatto che si può lavorare in modo proficuo sul brand anche in mancanza temporanea di risultati sportivi eccellenti.

Medaglia di bronzo per gli inglesi del Manchester United, scivolati indietro di due posizioni in altrettante stagioni, coerentemente con i risultati espressi dal team sul campo, dove il grande United ha perso ultimamente il suo consueto smalto e nell'ultima stagione ha mancato la qualificazione alla Uefa Champions League dopo una partecipazione che durava consecutivamente da 18 anni.

Una discesa che suona come campanello di allarme (relativo) ma che solo per il momento estromette il club dalle luci dei riflettori mondiali a causa della mancata esposizione del brand nel contesto di un evento estremamente importante come la Uefa Champions League.

Dunque, una flessione che sembrerebbe essere solo temporanea, vista la capacità del club di continuare a mettere nero su bianco contratti commerciali faraonici nonostante il minor valore per gli sponsor e il minore appeal esercitato.

Il recente contratto record firmato da Adidas e Manchester United per la sponsorizzazione tecnica del team per i prossimi 10 anni, alla pazzesca cifra di 941 milioni di euro complessivi, lascia pensare che la forza economico-finanziaria del brand e la capacità di offrire un prodotto fortemente attrattivo alle aziende non sia in dubbio nemmeno in questo momento di difficoltà.

Avremo modo di approfondire le dinamiche commerciali dei 'reds' in uno dei prossimi

³⁵ L'acquisto di Gareth Bale da parte del Real Madrid è tuttora l'acquisto più oneroso della storia del calcio. Il giocatore gallese è stato pagato ben 100 milioni di euro al Tottenham.

paragrafi, che sarà dedicato alle eccellenti tecniche di massimizzazione dei ricavi commerciali da parte del club inglese.

Dunque, dati che parlano di un'egemonia del calcio europeo, che monopolizza il podio. Un dato un po' contraddittorio se si nota che, al di là delle prime tre, vi è solo un'altra squadra di calcio nella top 15 mondiale, il Bayern Monaco.

I tedeschi occupano la settima posizione (con un team value di 1,85 miliardi di dollari) confermando un trend al rialzo, frutto dei recenti successi sportivi sia a livello nazionale che a livello internazionale e di un sempre maggior interesse nei confronti di una marca che può palesarsi al pubblico attraverso i volti di personaggi illustri come Pep Guardiola e i campioni del mondo di nazionalità tedesca.

Ancora una volta, a fare la parte del leone sono le solite quattro super potenze del calcio europeo e mondiale (Real Madrid, Barcellona, Manchester United e Bayern Monaco).

La prima inseguitrice del settore calcio è l'Arsenal, relegato al sedicesimo posto. Per trovare l'unica rappresentante del nostro Paese (relativamente al calcio, vista la presenza di Ferrari al 21° posto) occorre scorrere la graduatoria fino all'ultimo posto, dove A.C. Milan chiude la top 50 mondiale con un valore complessivo di 856 milioni di dollari (perdita di 13 posizioni rispetto al 37° posto del 2013).

A livello di dato aggregato, il valore medio delle prime 50 squadre si attesta a 1,34 miliardi di dollari e ha fatto segnare una crescita pari all'8% rispetto ai dati del 2013. Il tritico in vetta evidenzia come il calcio eserciti una forza globale superiore a quella di qualsiasi altro sport al mondo.

Un segnale forte per uno sport che, nonostante tutto, non è in crisi e rimane il più praticato e seguito al mondo.

La classifica "*The World's 50 Most Valuable Sports Brands*" mette il calcio al centro dell'attenzione mondiale dedicata allo sport e rivela come, per il momento, gli sport tipicamente statunitensi come baseball, basket, football americano, hockey (i cui team occupano le restanti posizioni della top 15) non siano in grado di reggere il confronto con il potere del calcio, anche a causa dell'assenza di manifestazioni di carattere globale come i Campionati Mondiali di calcio, i Campionati Europei e la Uefa Champions League.

La posizione strategica dei top club calcistici europei permette loro di sfruttare ad hoc i mercati globali chiave, rafforzando così la leadership conquistata ed espandendosi verso nuovi orizzonti per acquisire ulteriore valore.

Per concludere lo studio sul team value, può risultare interessante ricordare alcuni dati circa il confronto con il contesto globale del 2011 e il relativo ranking fornito da Forbes.

A dominare la classifica 3 anni fa era proprio il Manchester United, seguito dagli New York Yankees e dai Dallas Cowboys, che oggi si posizionano rispettivamente in quarta e quinta posizione.

Il Real Madrid occupava la quarta piazza, appena giù dal podio.

Impressionante è la crescita del valore globale del brand negli ultimi 3 anni, che è passato dagli 1,3 miliardi di euro del 2011 ai 2,6 miliardi del 2014.

Riuscire a raddoppiare il valore della società nel giro di soli tre anni è a tutti gli effetti un risultato stupefacente.

La top ten 2011 si chiudeva con Barcellona e Arsenal, rispettivamente al nono e decimo posto.

Non c'era spazio per il Bayern Monaco, che stava portando a compimento un progetto di estensione e di rafforzamento del brand che oggi sta dando i frutti sperati alla società bavarese.

L'Arsenal, pur crescendo come quotazione a livello di valore assoluto, è cresciuto meno dei competitor, perdendo 6 posizioni in 3 anni.

Il fattore che accomuna comunque tutte le società è dato dalla crescita positiva del team value nel corso degli ultimi tre anni.

3.3 L'evoluzione delle sponsorizzazioni: da sponsorship a partnership

In Italia vi è la tendenza a ricorrere ad uno stereotipo ogni qualvolta si sente utilizzare il termine sponsorship, collegandolo mentalmente alla scritta del nome di un'azienda sulla maglia da gara o associandolo semplicemente ad un logo o marchio. Inutile precisare che tale visione, oltre che riduttiva, è anche imprecisa e poco corretta. Secondo la definizione generica, la sponsorizzazione si configura come un mezzo attraverso il quale un soggetto, generalmente rappresentato da un'impresa, comunica un certo messaggio al proprio target, con modalità specifiche, per il raggiungimento di determinati obiettivi.

Tali modalità specifiche non sono univoche, bensì di varia natura, e si possono esplicitare in modo migliore attraverso alcuni termini inglesi che gradualmente stanno entrando a far parte anche del lessico italiano, quali *positioning*, *experience*, *business*, *namings*, *titling*, *hospitality*, *social responsibility*.

Fino a qualche anno fa, il rapporto tra l'azienda sponsor e lo sponsorizzato ristagnava in una piatta relazione guidata esclusivamente dal mercato.

Il nodo focale dell'operazione era rappresentato da un esborso finanziario, compensato dall'occupazione dei pochi spazi disponibili con il logo dell'azienda.

Non vi erano siti internet o spazi web da riempire, né attività congiuntamente pianificate per crescere insieme.

Tutto si riduceva ad una contropartita sottoforma di visibilità, conferita dal logo sul petto dei calciatori e sui cartelloni a bordo campo (solo successivamente anche sui backdrop usati nelle interviste).

Investimenti che, in molti casi, venivano partoriti dalla classe dirigenziale di grandi aziende semplicemente sulla base del tifo e delle simpatie personali per l'una o l'altra squadra.

Gli stessi investimenti che, a posteriori e magari a distanza di qualche anno, possono essere considerati uno sperpero di soldi utile solo a finanziare le casse delle società di calcio e poco funzionali all'azienda sponsor.

Questo meccanismo ha fatto il suo tempo.

Al giorno d'oggi, fortunatamente, non funziona più esclusivamente in questo modo.

Il vecchio meccanismo lascia il tempo che trova e non è premiante, non è sempre

equo.

Al club sponsorizzato frutta un incremento dei ricavi commerciali, mentre all'azienda sponsor una visibilità il cui ritorno è comunque sempre coperto da un ampio raggio di aleatorietà.

Se, fino agli anni 2000, questo scambio sembrava poter andar bene ad ambo le parti, progressivamente il mercato delle sponsorizzazioni si è evoluto e l'atteggiamento sopra citato è diventato riduttivo, per nulla pagante, soprattutto nei confronti delle aziende sponsor che hanno iniziato a "svegliarsi" e ad esigere qualcosa di più del mero titolo di sponsor di questo o quest'altro club.

L'evoluzione dell'approccio alla sponsorizzazione ha riflettuto, come è ovvio che sia, anche l'evoluzione del progresso tecnologico e la diffusione di nuovi formati e canali di comunicazione.

L'avvento dei social network, di segmenti di utenti target costantemente connessi e aggiornati attraverso la rete, le potenzialità offerte dal web. Queste e una serie di altre infinite variabili hanno reso l'approccio basato sul mercato semplicemente preistorico, superato.

È per questo che la definizione di sponsor non è più esauriente circa la natura dei soggetti chiamati ad effettuare investimenti importanti nell'ottica di migliorare il proprio appeal agli occhi dei potenziali clienti.

Sembra molto più adeguato iniziare a parlare di "partner" e lasciar da parte la definizione sommaria di "sponsor".

Va detto che sono state le aziende stesse a rendersi protagoniste di quella che si configura come una rivoluzione chiaramente orientata al progresso e ad un maggior sviluppo reciproco.

Esse non si accontentano più della sola visibilità in tv, ma pretendono di attivare, sviluppare e consolidare articolate strategie di co-marketing³⁶, legate direttamente alla

³⁶ Il termine co-marketing (abbreviativo della definizione inglese cooperative marketing) chiamato anche marketing partnership, partnering commerciale o in modo più specifico co-branding, definisce una collaborazione tra attori di qualsivoglia natura (individui, enti, imprese, ecc.) sotto forma di accordo di investimento congiunto riguardante una o più variabili di marketing.

Il co-marketing comprende attività di collaborazione con la finalità di ottenere benefici nell'approccio al proprio mercato di riferimento utilizzando iniziative di marketing di tipo diverso; può capitare che una iniziativa di marketing si concentri maggiormente sulla negoziazione, un'altra si differenzi per il tipo di comunicazione, un'altra ancora per la sua regolamentazione giuridica. Ognuna di esse verrà presentata

crescita del proprio business, prestando però attenzione a non risultare troppo invasive o moleste.

Migliori sono le politiche di partnership implementate dalle società in connubio con le aziende di vari settori, maggiori saranno i ricavi commerciali che un club potrà vantare nel corso di una stagione.

Ricordiamo come sia fondamentale lavorare su questo aspetto soprattutto al giorno d'oggi, vista l'incidenza assolutamente eccessiva degli introiti derivanti dalla vendita dei diritti televisivi in percentuale sul totale dei ricavi.

Per citare solo un paio di esempi di come questo sia possibile, iniziamo dal progetto "Cartellino Viola" promosso dalla Fiorentina insieme al proprio main sponsor, Mazda.

Un'iniziativa di co-marketing che è nata con l'obiettivo di condividere i valori del fair-play su più campi, da quello di calcio a quello della clientela della casa automobilistica, che si è impegnata nella ricerca atta alla realizzazione di motori eco-compatibili, a testimonianza dell'attenzione dedicata ai rapporti etici e trasparenti con i clienti.

Il secondo esempio che vogliamo portare riguarda il Novara Calcio, società di Serie B che si distingue per il livello di organizzazione (molto migliore anche di alcuni club di serie A) e la struttura di cui dispone (specialmente presso il centro sportivo di Novarello, dove sorgono un hotel, un centro congressi, una foresteria, oltre a numerosi campi di allenamento in erba naturale e sintetica).

Il club piemontese, che per quanto riguarda il marketing ha lavorato fino a Giugno 2014 insieme alla concessionaria Gsport, ha attivato ormai da un paio di anni una serie di iniziative che coinvolgono contemporaneamente tutte le aziende sponsor del club, quali ad esempio giornate dedicate proprio alla creazione di contatti, di collegamenti e di sinergie tra azienda e azienda, affinché l'elemento comune della sponsorizzazione del Novara Calcio possa realmente trasformarsi in una fonte di vantaggio competitivo o, perlomeno, in una nuova occasione di business.

Non manca nemmeno l'aspetto ludico, infatti il Novara ha organizzato (e ripetuto dopo il successo delle prime occasioni) eventi di svago caratterizzati da giochi e tornei di

per i suoi caratteri distintivi, per gli attori che ne hanno preso parte, per le variabili di marketing sulle quali gli attori hanno investito.

calcio e non solo a cui puntualmente hanno partecipato tutti gli sponsor, materializzando così l'occasione di far nascere o migliorare i rapporti B2B tra sponsor e sponsor.

La componente di divertimento, apparentemente slegata dalla quotidianità dei rapporti di lavoro, risulta un parametro decisivo per la buona riuscita dei vari eventi e per garantire il successo dell'iniziativa, che si trasforma, gioco forza, in una attività di co-marketing strutturata e gestita dal Novara Calcio al completo servizio dei suoi sponsor, o meglio, partner.

Questi citati rappresentano solo due casi di co-marketing orientato allo sviluppo dei rapporti tra sponsor e sponsee, ma sempre più spesso, nel panorama delle sponsorizzazioni, in Italia e all'estero, si ricorre a questo tipo di gestione della sponsorizzazione, con l'obiettivo di creare un solido rapporto che vada oltre la mera esecuzione di quanto è stato stabilito dai contratti.

Chiaramente, come è facile ipotizzare, tutto ciò favorisce il goodwill (benessere e bontà dei rapporti che intercorrono tra il club e i suoi stakeholder) e diminuisce la probabilità che, a fine stagione, l'azienda sponsor non voglia rinnovare il proprio impegno a causa della percezione di un mancato incremento di valore riconducibile all'attività di sponsorizzazione.

Proviamo ora a metterci nei panni di un'azienda che decide di investire una somma di denaro per garantirsi la sponsorizzazione di un club di calcio professionistico. Il nostro approccio, la nostra attenzione, la nostra soddisfazione saranno fortemente correlati ad una serie di parametri e variabili quali il grado di attenzione che ci viene concessa, la visibilità di cui potremo godere, la qualità del rapporto che si viene a creare tra il nostro direttivo e i manager del club, la sensazione che qualcosa di riconoscibile e difficilmente delebile possa raggiungere chi viene colpito dal nostro messaggio comunicativo.

Tale sensazione non sarà tra le più positive se il nostro marchio viene accatastato a bordo campo durante i 90 minuti della partita insieme ad un altro centinaio di cartelloni pubblicitari zeppi di scritte.

Nel caso in cui conducessimo un test sugli spettatori presenti, quasi nessuno di loro si ricorderebbe del nostro marchio, né tanto meno del messaggio che desideriamo portare alla vista degli utenti target.

La sensazione non sarà tra le migliori nemmeno nel caso in cui, dopo la sottoscrizione del contratto, gli unici contatti con la controparte avvengano nel momento in cui, alla scadenza, ci viene proposto di rinnovare l'accordo.

Molto tempo fa, questo comportamento rappresentava la prassi.

Una volta acquistato lo spazio disponibile, le relazioni tra le controparti potevano tranquillamente cessare, come in una tradizionale relazione di mercato (pensiamo all'acquisto o alla cessione di un titolo in borsa, ad esempio).

Ma al giorno d'oggi, le aziende sono più oculate, più competenti e interessate e possono esercitare un maggiore potere contrattuale.

Così, se non ci sentiamo seguiti, accompagnati e, talvolta, anche coccolati e ringraziati per l'azione di sponsorizzazione attuata, non saremo soddisfatti e difficilmente rinnoveremo l'accordo per gli anni a venire.

Dal momento che abbiamo deciso di investire nella sponsorizzazione di un club, significa che per noi (azienda) questa azione rappresenta un motivo di orgoglio, un conferimento di fiducia, significa intraprendere un investimento che abbiamo valutato valesse la pena effettuare, un investimento importante nell'economia della nostra presenza sul mercato di riferimento.

Se non ci sentiamo altrettanto importanti per la controparte, cresce in noi la sensazione che il rapporto che ne è nato non sia paritario ed equo, bensì sbilanciato a favore del club.

Se il nostro claim si disperde, si confonde a causa di un sovraffollamento di messaggi che bombardano, in pochissimo tempo, il "cliente" finale, con tutta probabilità considereremo non fruttuoso l'investimento fatto e saremo orientati a non rinnovare la fiducia al club alla scadenza del contratto in essere.

Per queste e altre ragioni simili, l'entusiasmo iniziale, dato dal potersi fregiare dello status di sponsor o fornitore ufficiale di questa o di quest'altra squadra, può scemare in brevissimo tempo.

Rispetto al passato, le relazioni che regolano un accordo di sponsorizzazione si sono (giustamente) equilibrate, e si va sempre più verso una parità di diritti che garantisce equità nei rapporti tra sponsorizzato e sponsor.

Così, l'acquisizione di uno spazio pubblicitario a bordo campo durante le partite della Juve Stabia, vicino ad altri cinquanta o sessanta cartelloni come il nostro, diventa un

investimento sempre meno appetibile per l'azienda che vuole sfruttare il vettore calcio per incrementare la propria brand awareness e per condurre una campagna di comunicazione integrata rivolta ai propri segmenti rilevanti di utenti.

Le aziende sono sempre più esigenti e vanno alla ricerca di un investimento diverso, a tutto tondo, che possa conferire vantaggi bilaterali e non più solamente unilaterali.

Anche i club, di conseguenza, sono chiamati a scegliere aziende che abbiano la capacità, la struttura e le competenze per diventare partner e non più solo sponsor.

3.3.1 Infront precursore con la filosofia “Less is more”

Ci siamo. È finalmente giunto il momento di mutare approccio. Non è più la gara in cui vince chi si accaparra il maggior numero di sponsor. Il focus passa dalla quantità alla qualità. Se tale cambiamento possa fin d'ora considerarsi definitivo e senza via di ritorno lo si scoprirà solo con il passare degli anni e con il confronto a posteriori tra i rendimenti dell'uno e dell'altro approccio. È in atto un generale sfoltimento (almeno da parte delle aziende e dei club più all'avanguardia) del nutrito esercito di sponsor che ogni anno accompagna i club italiani dal primo giorno del ritiro estivo fino ai verdetti finali della stagione sportiva.

Infront Sports & Media³⁷ è un'azienda leader in Italia nella gestione dei diritti sportivi (TV, media e pubblicitari) e uno dei più importanti operatori a livello mondiale del settore.

A livello internazionale, Infront ha gestito la distribuzione dei diritti media asiatici relativi alla Coppa del Mondo FIFA 2010 e 2014 ed è partner delle più importanti Leghe di calcio europeo, incluse la Lega Calcio italiana e quella francese, oltre a rappresentare molte Federazioni calcistiche tra le quali la Federazione Tedesca neo campione del Mondo e diversi club come il Werder Brema e lo Schalke 04.

Impegnata nella produzione, nell'aggregazione e nella distribuzione di contenuti media, nei servizi tecnici legati alla distribuzione del segnale televisivo, nell'organizzazione di eventi sportivi, nello sponsoring e nella consulenza strategica di marketing, annovera tra i suoi impieghi in Italia il ruolo di Advisor della Lega Calcio per la commercializzazione dei diritti tv e media dei campionati di calcio di serie A e B, Coppa Italia e Supercoppa Italiana, nonché la gestione marketing e sponsoring di A.C. Milan, F.C. Internazionale Milano, S.S. Lazio, Genoa CFC, U.C. Sampdoria e Udinese Calcio.

Proprio Infront ha introdotto nel management delle sponsorship sportive un approccio nuovo, guidato dalla filosofia ribattezzata “Less is more”.

³⁷ Essa è parte del Gruppo internazionale Infront Sports & Media AG, con sede a Zug in Svizzera, e conta 24 uffici nel mondo in 10 diversi paesi.

Tale denominazione individua un approccio strategico che si basa su un numero più ristretto di partner, ma con maggiore coinvolgimento e visibilità.

Sperimentata con successo da Infront durante la Coppa del Mondo di Sci nel 2010, la filosofia commerciale "Less is more" fa da linea guida della strategia di sponsoring di A.C. Milan dal 2010, puntando sulla possibilità di offrire ai partner servizi specifici e personalizzati.

L'approccio proposto ai partner da A.C. Milan e Infront è totalmente "Tailor Made", dove la qualità della sponsorizzazione è al centro di ogni programma e tiene sempre in considerazione le specifiche esigenze dei clienti per l'Italia e per i mercati esteri in cui operano.

Coltivazione del rapporto e progetti di sponsorizzazione ad hoc per andare incontro alle esigenze di ogni partner e implementare una specifica strategia digitale all'insegna della multimedialità sono le basi da cui muove l'operatività dell'azienda.

Vi è dunque la tendenza ad individuare e mettere in atto *"sponsorizzazioni modellate sulla base del pubblico delle partite per offrire alle società partner non solo una maggiore visibilità, ma una visibilità migliore, in linea con le esigenze dei singoli sponsor."*

In Serie A, secondo i dati riferiti al campionato 2012 riportati dal neo direttore generale della Federcalcio Michele Uva³⁸ ne *"Il calcio ai tempi dello spread"*, ogni squadra si occupava, in media, di più di 36 contratti commerciali con altrettanti sponsor.

Un numero veramente smisurato perché un club possa pensare di potersi occupare in modo adeguato della gestione di ogni sponsorizzazione.

Va da sé che la riduzione del numero di sponsor associati a ciascun club sposta l'ago della bilancia dalla parte della quantità a quella della qualità, permettendo uno studio migliore e un intervento più mirato sull'attivazione e sulla gestione delle potenziali sinergie.

La parola chiave diventa, perciò, coltivazione del rapporto.

Un rapporto dinamico, costruttivo, fortemente orientato alla crescita sia del club che

³⁸ Michele Uva (Matera, 8 novembre 1964) è un dirigente sportivo italiano, nominato il 12 settembre 2014 il nuovo direttore generale della Federazione Italiana Giuoco Calcio.

dell'azienda che in esso investe, attraverso una campagna di comunicazione pianificata da un team formato da risorse appartenenti ad entrambi i soggetti economici coinvolti.

3.4 Da ultras a clienti, da tifosi a member

Così come l'evoluzione delle sponsorizzazioni delinea la trasformazione del rapporto da sponsorship a partnership, anche a livello di utenti target è in corso una conversione da tifosi a member o customer.

Ogni ufficio marketing di qualsiasi club che desideri progredire dal punto di vista della relazione e dei rapporti con i propri tifosi deve sviluppare un coordinato Customer Relationship Management (CRM)³⁹.

Se, fino a qualche anno fa, le poche comunicazioni rivolte ai tifosi da parte di un club si configuravano come comunicazioni di massa, indistintamente rivolte a tutti, oggi non è più così, in quanto assume sempre maggiore importanza detenere una approfondita conoscenza dei propri clienti (customers), in modo tale da rendere la comunicazione sempre più specifica, modellata su misura e quindi incisiva.

Il Customer Relationship Management si propone di riuscire in questo, ossia di gestire nel modo migliore la relazione con il proprio utente (o cliente o tifoso che lo si voglia chiamare).

In realtà, con il termine "*customer*" vogliamo includere tutti gli interessati, che vanno dai tifosissimi ai tifosi, dai simpatizzanti alle community del club sparse in giro per il mondo.

A dire il vero, anche "*customer*" può essere riduttivo, ed è forse più opportuno evolvere la definizione in "*member*".

La particolare natura dei club di calcio, e il naturale modo in cui si sviluppa la fede calcistica, ci fa pensare che un member, nel particolare mercato dei clienti di un club sportivo, lo rimarrà per sempre.

Sviscerando il termine CRM, possiamo affermare come il Customer Relationship Management rappresenti un approccio integrato che permette ad un'azienda di mirare

³⁹ Il concetto di customer relationship management (termine inglese spesso abbreviato in CRM) o gestione delle relazioni coi clienti è legato al concetto di fidelizzazione dei clienti. In un'impresa "market-oriented" il mercato non è più rappresentato solo dal cliente, ma dall'ambiente circostante, con il quale l'impresa deve stabilire relazioni durevoli di breve e lungo periodo, tenendo conto dei valori dell'individuo/cliente, della società e dell'ambiente. Quindi l'attenzione verso il cliente è cruciale e determinante. Per questo motivo il marketing management deve pianificare e implementare apposite strategie per gestire una risorsa così importante.

ad identificare, acquisire e successivamente fidelizzare in modo profittevole i clienti, facendo leva sulla conoscenza approfondita e integrata delle loro caratteristiche, delle loro motivazioni e dei loro comportamenti e modulando le azioni di marketing, di vendita e di servizio secondo le diversità di specifici segmenti di clientele e zone geografiche.

Ma come si può fare tutto ciò nel settore calcio?

Utilizzare sistemi di CRM nel calcio significa anche e soprattutto apportare un cambio di mentalità delle società, che devono essere pronte a modificare profondamente l'atteggiamento di fondo nei confronti dei propri fan, non più concepiti come semplici tifosi, bensì come veri e propri membri di un'unica, grande famiglia.

Il focus si sposta interamente sul nuovo elemento chiave, nonché obiettivo finale di qualsiasi piano di CRM, ossia la fidelizzazione del customer attraverso la creazione di un legame di reciprocità.

Attraverso un modulo di iscrizione, che viene compilato da ogni utente nel momento in cui diventa member, l'azienda riesce ad ottenere informazioni rilevanti sui clienti, sulle quali poi modellare ad hoc il piano di marketing, anche mediante un'opportuna segmentazione.

La fidelizzazione assume, dunque, un'importanza maggiore di quanto si possa pensare, in quanto in presenza di fidelizzazione si modifica la prospettiva temporale, poiché il tifoso fidelizzato si lega più a lungo alla società, ne condivide i valori e, con un adeguato aumento della gamma di servizi offerti, garantisce ricavi superiori per molti anni (o comunque per un arco di tempo importante, che si cerca di rendere quanto più esteso possibile).

Proseguendo nella riflessione sulla fidelizzazione, possiamo dedurre come questa sia allo stesso tempo un processo che porta all'aumento della forza del brand in quanto, con i nuovi mezzi di comunicazione moderni e ampiamente diversificati, diventa possibile investire non solo a livello locale ma anche a livello globale in fidelizzazione.

Un esempio di come ciò possa accadere è dato dall'attività del Real Madrid, che riserva ai suoi tifosi esteri una categoria di membership dedicata, corredata da servizi e applicazioni diverse rispetto a quelle offerte ai member tradizionali.

Ma non è tutto. Infatti, se correttamente programmata, la fidelizzazione funge da preziosissima ancora di salvataggio, in quanto consente di attenuare la dipendenza dai

risultati sportivi, una variabile impossibile da programmare o da prevedere, che nel calcio molto spesso condiziona irreparabilmente anche il miglior piano di marketing. Tale dipendenza dai verdetti del campo risulta, ovviamente, impossibile da eliminare, ma si può lavorare alla sua attenuazione, differenziando l'offerta rivolta all'utente, e permettendo allo stesso di valutare la convenienza e l'appeal dell'offerta anche sulla base di vantaggi collaterali quali sconti e promozioni, o sulla partecipazione a decisioni di gestione del club.

In Italia, purtroppo, gli esempi virtuosi su tale tematica sono pochi e per la maggior parte delle società di calcio professionistiche la conoscenza dei consumer è ridotta al banale, obsoleto e ormai pesante utilizzo della tessera del tifoso, che nella maggior parte dei casi altro non è che una carta di credito.

3.5 I ricavi commerciali: la fotografia del calcio italiano

Vogliamo ora focalizzare l'attenzione sullo scenario del nostro Paese relativamente a quella porzione di introiti che arrivano ai club grazie alle attività commerciali e di sponsorizzazioni.

In Italia vi è poca chiarezza su questo tema, soprattutto da parte dei non addetti ai lavori, che potremmo individuare nei tifosi o nella gente comune.

I ricavi commerciali che le società di calcio riescono ad iscrivere a bilancio sono il risultato di una serie di politiche che includono azioni di branding, marketing, licensing, sponsorship, merchandising, B2B, B2C, Crm, sales e partnership.

Quelli sopracitati sono termini inglesi entrati ormai nel comune gergo italiano del business, ma che quasi sempre risultano di difficile comprensione o sono oggetto di fraintendimenti riguardo al loro effettivo significato.

Non di rado, infatti, l'italiano medio confonde il marketing con il merchandising, con il risultato di fare di tutta l'erba un fascio, attribuendo il ritardo italiano nella crescita dei ricavi commerciali alla presenza delle bancarelle di venditori abusivi davanti agli stadi, dai quali è facile acquistare magliette e scarpe dei club, peraltro mai originali.

Nei casi meno gravi, il marketing viene riassunto nella visibilità degli sponsor allo stadio e nei backdrop usati per le interviste televisive, o al limite negli eventi commerciali che coinvolgono in prima persona la dirigenza del club o qualche calciatore come ospite d'onore.

Insomma, una visione del tutto errata e semplicistica di quello che è il lavoro dei team marketing dei vari club o delle leghe.

Un vero peccato se si considera l'enorme potenzialità posta in seno al sistema calcio, un settore che può contare su un numero pressoché infinito di potenziali fruitori e utenti interessati.

Fatte queste doverose premesse, possiamo affermare che la fotografia del calcio italiano si presenta inevitabilmente a tinte bianche e nere.

Forse la metafora più corretta riporterebbe ad un dipinto in chiaroscuro.

Da una parte, infatti, il sistema calcio italiano subisce un ritardo cronico nei confronti dei rispettivi eguali europei, dovuto alla staticità di un panorama che finora non si è mai dimostrato spronato a migliorare e ad evolversi, ma ha sempre vivacchiato sui fasti

del passato, adagiandosi sugli allori proprio nel momento in cui, invece, sarebbe stato opportuno guardare più avanti per programmare un futuro diverso, per forza di cose differente e innovativo rispetto al passato.

Dall'altra, basterebbe poco per imboccare una strada nuova, visto che il sistema calcio presenta dati in controtendenza rispetto al mercato delle sponsorizzazioni sportive e della pubblicità in generale.

Se questi ultimi mercati presentano tassi di crescita negativi, influenzati dal generale declino che ha portato con sé la crisi economica, il mercato delle sponsorship, limitatamente al settore calcistico, non risente affatto della crisi, continuando a mostrarsi solido e fiorente.

Lo testimoniano i dati forniti dai report di Deloitte, dal Report Calcio 2013 e dal Report Calcio 2014 che presentiamo di seguito.

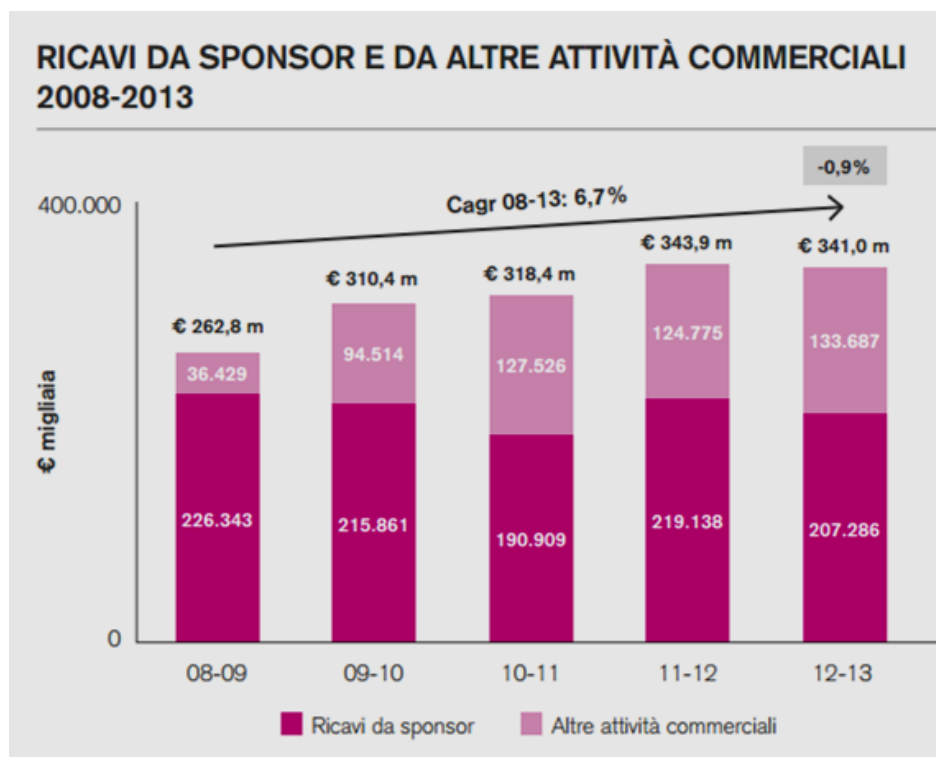
I ricavi da sponsor e da altre attività commerciali dei club di Serie A nel quinquennio 2007-2012, come riportato dal report Calcio 2013, hanno fatto segnare un trend di crescita aggregata del 6,8%, passando in valore assoluto dai 264 milioni di euro del 2007/08 ai 343,9 milioni di euro del 2011/12.

Solo dalla stagione 2010/2011 alla stagione 2011/2012 si è registrato un aumento pari all'8% (da 318,4 a 343,9 milioni di euro).

Se prendiamo in considerazione anche l'ultima stagione conclusa di cui siamo in possesso dei dati a consuntivo (stagione 2012/2013), notiamo come si evidenzia una frenata della crescita accompagnata da una lieve flessione nel computo del valore assoluto totale, che si abbassa da 343,9 milioni di euro a 341 milioni di euro.

Figura 4 - Grafico dei ricavi commerciali Serie A Tim

(Fonte: Report Calcio 2014, elaborazione dati PWC)



La crescita aggregata nell'ultimo quinquennio si mantiene pressoché stabile, con un incremento del +6,7 %, passando in valore assoluto dai 262 milioni di euro del 2007/08 ai 341 milioni di euro del 2011/12.

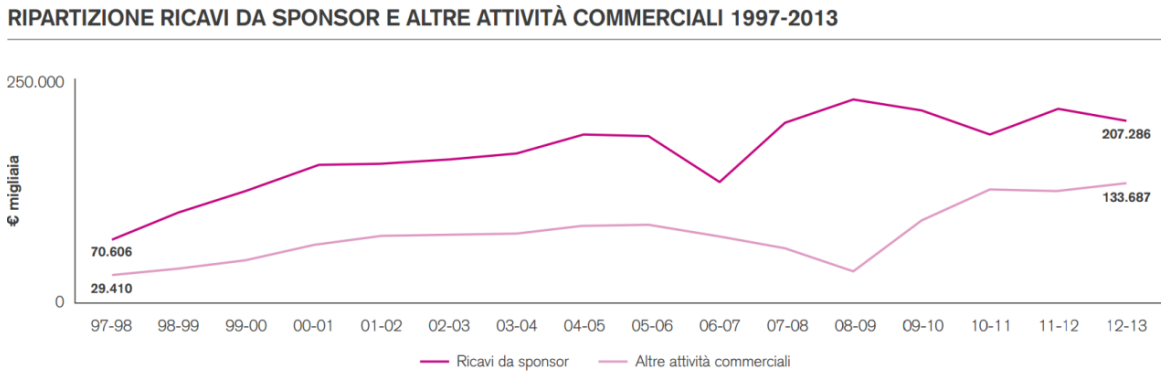
Nel dettaglio, nell'ultimo anno sono diminuiti del 5,4 % i ricavi da sponsor (da 219 milioni a 207), mentre sono aumentati del 7,1 % i ricavi da altre attività commerciali (da 124 a 133 milioni), che comprendono le attività di merchandising, royalties⁴⁰ e pubblicità.

Essendo, in valore assoluto, i secondi meno rilevanti dei primi, tale scostamento non è bastato a controbilanciare l'effetto negativo, e il risultato complessivo riflette una flessione dello 0,9 %.

⁴⁰ Con royalty si indica il diritto del titolare di un brevetto o una proprietà intellettuale, ad ottenere il versamento di una somma di danaro da parte di chiunque effettui lo sfruttamento di detti beni con lo scopo di poterli sfruttare per fini commerciali e/o di lucro.

Figura 5 - Grafico aggregato dei ricavi commerciali in Serie A negli ultimi 16 anni

(Fonte: Report Calcio 2014, elaborazione dati PWC)

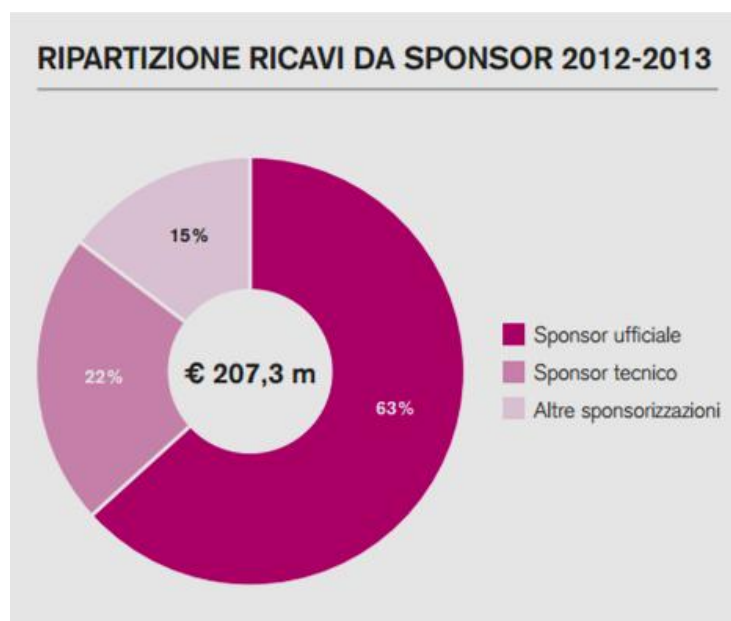


Nel grafico che ripercorre la storia del dato sui ricavi commerciali in Serie A dal 1997 ad oggi, si può notare come la flessione più evidente si sia verificata in corrispondenza dello scandalo di "calciopoli", che coincise con la retrocessione della Juventus in Serie B.

Specularmente, il grafico storico dei ricavi commerciali della Serie B ha fatto segnare un'impennata nella stagione 2007/08, dovuta al grande peso esercitato dalla Juventus nel panorama nazionale italiano, sia come appeal per gli sponsor, sia come capacità di generare flussi di reddito derivanti da attività commerciali collaterali.

Figura 6 - Rappresentazione grafica della ripartizione dei ricavi da sponsor in Serie A Tim

2012/13 (Fonte: Report Calcio 2014, elaborazione dati PWC)



Concludendo nell'analisi dell'incidenza dei ricavi commerciali per i club di Serie A, il soprastante grafico a torta evidenzia l'importante percentuale (63 % del totale) imputabile all'apporto economico degli sponsor ufficiali.

Il contributo degli sponsor tecnici incide, invece, per il 22%, mentre le altre sponsorizzazioni collaterali costituiscono complessivamente solo il 15% degli introiti.

Riepilogando, dunque, siamo in presenza di un trend crescente omogeneo, la cui crescita sta probabilmente iniziando una fase di rallentamento.

Nonostante questo, negli ultimi dieci anni, i ricavi commerciali di tutte le Top League sono cresciuti, superando nettamente gli indici relativi ai mercati pubblicitari nazionali.

Come sempre, Italia e Francia sono gli anelli deboli dello schieramento.

La Liga, invece, cresce solo grazie ai colossi Real Madrid e Barcellona e, proprio recentemente, grazie all'Atletico Madrid.

Tra il 2009/10 e il 2010/11, Barcellona e Real Madrid hanno incorporato la crescita dell'intera Liga con 56 milioni: un dato che fa riflettere.

La leadership è sempre detenuta dal calcio tedesco, che nel 2012 faceva segnare entrate complessive per 816 milioni di euro, con un incremento pari al 46% maturato nel corso degli otto anni precedenti, in forte controtendenza rispetto alla flessione di oltre 4 punti percentuali fatta segnare tra il 2007 e il 2010 dal mercato pubblicitario tedesco (dati da elaborazioni Zaw).

Anche la Premier League inglese rimane in crescita, seppur in modo meno impetuoso rispetto alla Bundesliga.

Volendo spostare il focus dal dato aggregato relativo al massimo campionato di calcio nazionale a quello relativo ai singoli club europei, risulta ancora una volta tanto interessante quanto palese il ritardo accusato dai club rappresentanti il nostro Paese. Nel 2012 erano solo quattro i club a sfondare il muro dei 100 milioni di euro di ricavi commerciali.

I soliti fantastici quattro, Bayern Monaco, Real Madrid, Barcellona e Manchester United.

La fotografia datata 2012 (Uva, 2012) sentenziava il primato del Bayern Monaco con 177,7 milioni di euro, seguito dal Real Madrid con 172,4 e dal Barcellona con 156,3 (dato pre-accordo con Qatar Foundation, registrato dopo un aumento del 301% nei precedenti nove anni). Al quarto posto, il Manchester United con 114,5 milioni di euro di ricavi commerciali.

A distanza di due anni, l'aumento globale dei ricavi commerciali è evidente: sono ben otto i club che superano la soglia dei 100 milioni di euro di ricavi commerciali.

La classifica pubblicata da *affaritaliani.it* conferma il primato del Bayern Monaco, che può vantare la bellezza di 237 milioni di euro di introiti derivanti da sponsorizzazioni, merchandising e attività legate al brand.

Rimane sub judice la leadership formale del Paris Saint Germain, che con 254 milioni si insiederebbe al primo posto. È infatti in corso un'indagine da parte della Uefa in riferimento al fair play finanziario, in quanto gli introiti legati ad una maxi sponsorizzazione arriverebbero da società riconducibili alla proprietà del club.

Stessa sorte per il Manchester City, dei cui 167 milioni occorre valutare l'attendibilità e l'esattezza.

Di seguito alleghiamo il ranking pubblicato da *affaritaliani.it* e tratto dal report 2014 curato da *Deloitte*:

Tabella 3 - Classifica 2014 dei ricavi commerciali per squadre di club (Fonte: *Deloitte.com*)

Psg	254 milioni
Bayern Monaco	237 milioni
Real Madrid	211 milioni
Manchester United	178 milioni
Barcellona	177 milioni
Manchester City	167 milioni
Liverpool	114 milioni
Borussia Dortmund	109 milioni
Chelsea	98 milioni
Milan	96 milioni
Schalke 04	93 milioni

Arsenal	73 milioni
Galatasaray	70 milioni
Juventus	68,5 milioni
Inter	68 milioni
Amburgo	67,5 milioni
Fenerbace	56 milioni
Tottenham	52,5 milioni
Atletico Madrid	40 milioni
Roma	38 milioni

Con riferimento ai primi della classe, i tedeschi del Bayern Monaco, risulta davvero impressionante il dato del singolo club confrontato con l'intero movimento del calcio professionistico italiano: il valore totale dei ricavi da sponsorizzazioni e attività commerciali nel 2011/2012 (dati *Report Calcio 2013*) è stato di 401 milioni di euro, di cui 344 provenienti dalla Serie A e 57 provenienti dalla Serie B.

Il fatto che il solo club tedesco sia stato capace di produrre ricavi pari a circa i due terzi del totale prodotto dall'intera Serie A italiana la dice lunga sullo stato del mondo del pallone nostrano.

Ancora una volta è il Milan a tenere alto (o a provarci) l'onore dei club italiani, posizionandosi al decimo posto con un introito totale che sfiora i 100 milioni di euro (96).

Proprio i rossoneri di Milano sono stati i primi ad affidarsi all'advisor *Infront* per cercare di migliorare i propri risultati commerciali, seguiti a ruota da altre società quali Cagliari Calcio (ora passato alla corte di GSport), Udinese Calcio, S.S. Lazio, Genoa CFC e, da questa stagione, F.C. Internazionale Milano.

Non è detto, però, che affidarsi alla cessione in blocco di tutti i diritti commerciali ad agenzie terze sia la via del successo. Può essere la più rapida, o la più agevole, a volte la più sicura, vista la formula che garantisce la copertura minima sufficiente dal punto di vista finanziario, ma porta con sé alcuni aspetti rischiosi quali la perdita del controllo

diretto del prodotto, oltre che del rapporto diretto con le aziende partner.

Seppur nell'ultimo biennio il dato abbia prodotto segnali di ridimensionamento, è bene ricordare che il tasso medio annuo di crescita nel periodo 2007-2011 del dato aggregato di Serie A e Serie B è stato pari all'8,2%.

Una prova empirica che corrobora la tesi secondo la quale il calcio continua ad essere considerato dagli operatori del mercato uno strumento contraddistinto da un rapporto costo-beneficio favorevole.

Le aziende continuano a tagliare i propri budget a causa della crisi economica, ma al tempo stesso confermano i propri investimenti sul calcio, in Italia e all'estero.

Per dare concretezza alle nostre parole, citiamo il caso di Indesit Company.

L'azienda di Fabriano, produttrice di elettrodomestici, sta da tempo ridimensionando il proprio organico e chiudendo gli stabilimenti produttivi italiani, ma ha appena rinnovato il proprio contratto di sponsorizzazione con il club londinese dell'Arsenal (fonte sportbusinessmanagement.it).

L'accordo, che dura dal 2011, è stato rinnovato per altri tre anni.

Indesit potrà così continuare a beneficiare della visibilità del brand attraverso tutti i canali dei Gunners, oltre che sfruttare l'immagine dei giocatori per le proprie campagne marketing. Inoltre, il rinnovo garantirà al brand di essere associato anche a "Junior Gunners", il programma nato appositamente per i giovani tifosi dell'Arsenal.

Dunque, nonostante si accusi una scarsa internazionalizzazione e un limitato sviluppo di alcune delle opportunità di sponsorship possibili (quali ad esempio le possibilità offerte dai mercati dei naming rights sugli stadi, dell'hospitality e del branding), il calcio rimane percepito come un canale che può apportare - agli occhi di molti e in breve tempo - un importante valore aggiunto, costituendo una valevole soluzione di business sulla quale incentrare una campagna di comunicazione.

3.6 L'esempio Manchester United, benchmark a livello mondiale

C'è una storia incredibile che dev'essere raccontata ad ogni costo.

È la storia del Manchester United, mito senza tempo che esercita su tutti i tipi di stakeholder un fascino e un potere contrattuale senza eguali al mondo.

Avevamo promesso, qualche pagina addietro, di dedicare un paragrafo a sé stante ai mitici *Red Devils*, e non potevamo esimerci dal farlo.

Non tanto per i successi sul campo, che a dire il vero ultimamente latitano (dopo l'uscita di scena di Sir Alex Ferguson), bensì per i successi maturati sulla scrivania ed esportati nel mondo intero.

Ci riferiamo, ovviamente, all'aspetto commerciale, per il quale il Manchester United sembra davvero avere innato il fiuto del gol proprio dei bomber di razza.

Capita, a volte, che il gioco si sviluppi stancamente... ma se il grande attaccante ha il fiuto del gol, sa sfruttare anche le palle apparentemente morte, così come una buona politica di marketing può aprire ai club porte di mercati insospettabili. (Uva 2012)

Come per una ricetta segreta, il club di Old Trafford detiene un ingrediente nascosto che i competitor non riescono ad imitare e che ne fa una società modello, il benchmark a livello mondiale.

Stiamo presentando il club che per primo ha saputo lanciare una strategia articolata di vendita del proprio prodotto, del proprio fascino, della propria storia, del proprio know how.

Tutto ciò è stato reso possibile attraverso il pieno sfruttamento del brand value in ogni singolo Paese, dopo aver meticolosamente analizzato ed identificato attraverso scrupolose e mirate ricerche di mercato le nazioni e i territori in cui il calcio inglese e, in particolare, il Manchester United, riscontravano il maggior appeal sportivo e commerciale.

Ma andiamo con ordine.

Per rendere l'idea della grandezza dello United, esordiamo con un dato più unico che raro.

L'azienda DHL, leader mondiale nei servizi di corriere espresso, sta versando nelle casse del club dieci milioni di sterline l'anno per quattro anni (continuerà a farlo fino almeno a Giugno 2015) solo per far comparire il proprio nome sulle maglie da

allenamento!

Una case history che, nei numeri e nel format, sembra un errore, ma che in realtà testimonia l'eccezionalità dell'appeal esercitato dai rossi di Manchester.

L'accordo con DHL si colloca all'undicesimo posto nella classifica europea assoluta delle sponsorizzazioni di maglia, ed è quantomeno singolare che si possano raggiungere cifre simili per un'offerta che non gode di alcuna possibilità di visibilità televisiva, ad esclusione di quella offerta dal canale tematico della squadra.

C'è, però, qualcosa di ancora più galattico.

L'accordo monstre è, in realtà, quello siglato e ufficializzato lo scorso Luglio 2014 tra il Manchester United e Adidas, che darà i suoi frutti a partire dalla stagione 2015/2016. Adidas e Manchester United hanno infatti annunciato un contratto della durata di ben 10 anni che vede il brand tedesco diventare sponsor tecnico e Official Licensing Partner del Manchester United per un valore minimo garantito (record) di 941 milioni di euro.

Questi i termini della partnership decennale che unisce due dei marchi leader nel mondo del calcio.

Il club, con un comunicato stampa, ha dichiarato: *"Il Manchester United ha raggiunto un accordo di 10 anni con Adidas per una sponsorizzazione tecnica globale e un accordo dual-branded di licenza per un minimo garantito di 750 milioni di sterline, con alcuni adeguamenti, a partire dalla campagna 2015-2016. Per la stagione 2014-2015, Nike proseguirà nel suo ruolo di sponsor tecnico e marchio licenziatario del club."*

Inoltre, Adidas avrà il diritto esclusivo di distribuire i prodotti di merchandising legati ai Red Devils in tutto il mondo.

Un affare che va oltre ogni soglia di investimento mai immaginata, che testimonia il grado tendente all'infinito di fiducia reciproca tra due brand così influenti nel mondo del calcio.

Un affare sul quale sarà doveroso ritornare nel prossimo paragrafo, dedicato agli sponsor tecnici.

Vale la pena proseguire nell'interessante sintesi della carrellata di accordi commerciali che gonfiano le casse del club.

Altri 20 milioni di sterline l'anno sono stati garantiti da Aon Group, colosso mondiale nel settore assicurazioni con headquarter a Chicago, per la sponsorizzazione di maglia

estesa fino alla scorsa stagione (2013/2014).

A partire da questa stagione calcistica, invece, sarà ben visibile sulle maglie da gara il marchio Chevrolet.

Stimata da *Reuters* in 559 milioni di euro in sette anni, la *jersey sponsorship* confermata lo scorso Luglio 2014 varrà al Manchester United la contribuzione di ben 79 milioni a stagione fino al 2021 da parte del gruppo General Motors, che per il Manchester United ha messo da parte un evento mondiale come il SuperBowl.

La cifra appare ancor più esagerata se si considerano i non entusiasmanti risultati conseguiti dal club nella scorsa stagione e nell'inizio della presente (poche ore prima rispetto al momento in cui digito, il Manchester United ha incassato un sonoro 4-0 venendo eliminato in coppa di Lega al cospetto di una squadra di terza serie inglese), e vista anche e soprattutto la prossima scomparsa del brand Chevrolet (di proprietà del gruppo General Motors) dal mercato europeo.

A quanto pare, l'investimento è frutto di scelte di mercato ben ponderate: i Red Devils sono uno dei club più amati e seguiti al mondo e i suoi sostenitori sono stati calcolati in oltre 600 milioni, buona parte dei quali concentrati in Cina e in Oriente, mercati di cruciale importanza nella strategia globale Chevrolet.

Joel Ewanick, direttore marketing di General Motors, ha commentato così la scelta commerciale del suo gruppo: "Cercavamo un brand globale da sponsorizzare e chi meglio di un club calcistico le cui immagini vengono trasmesse in 1,15 miliardi di case nel mondo, ossia l'80% della popolazione mondiale dotata di tv, poteva fare al caso nostro?"

Il milione e mezzo di magliette da gara che puntualmente ogni anno vengono vendute e portate in giro per il mondo da parte dei fan, facendo sfoggio del grande logo con la croce dorata hanno senz'altro influenzato la decisione dell'azienda, alla quale va un plauso e una menzione per l'intraprendenza e il coraggio nell'affrontare un investimento così oneroso e apparentemente in controtendenza rispetto alle strategie aziendali.

La flotta degli sponsor si completa con altri numeri da capogiro.

Sono ben 20 i milioni di sterline provenienti ogni anno dai contratti commerciali per la sola categoria merceologica delle telecomunicazioni.

Una cifra spaventosa se pensiamo alla difficoltà dei club italiani nel mettere insieme un

tale tesoretto tra tutte le contribuzioni provenienti da decine di settori merceologici diversi.

Tra i partner operanti nelle telecomunicazioni, tra gli altri, vi sono Saudi Telecom, Globacom (che opera in Nigeria, Ghana e Benin) ed Epson.

La nuova frontiera, inaugurata dal Manchester United e ultimamente adottata con sempre maggiore frequenza anche dagli altri top club europei, prevede il raggiungimento di accordi di sponsorizzazione locale (*local sponsor*), che vanno ad incrementare il ventaglio delle sponsorizzazioni, ma che prevedono alcune limitazioni (soprattutto geografiche) sull'utilizzo e sullo sfruttamento dei diritti di immagine del club e dei suoi tesserati.

A questa forma di sponsorship piuttosto innovativa dedicheremo uno dei prossimi paragrafi, dove sarà approfondito il tema anche con l'illustrazione di alcuni casi concreti.

Ancora, l'abbinamento di immagini, loghi e colori del club con prodotti finanziari promossi da istituti di credito in Estremo Oriente garantiscono altra liquidità fresca al bilancio dello United.

È il caso, ad esempio, delle carte di credito alle quali sono legate iniziative di raccolta punti che si concludono con la possibilità di vincita di premi emozionali legati al club, adottate, tra gli altri, da Public Bank in Malesia, da Shinhan bank in Corea e da Bank Danamon in Indonesia.

L'elenco prosegue con Turkish Airlines, la compagnia aerea ufficiale del club, che sborsa 2,7 milioni di sterline l'anno per forgiarsi di tale status.

Sono molteplici, inoltre, le compagnie sparse in tutto il mondo con le quali i Red Devils hanno stretto accordi di partnership: da Conca y Toro, una cantina tra le più prestigiose del Cile, a Mister Potato, produttore malese di patatine fritte.

Va menzionato, infine, il contratto di sponsorizzazione tecnica con l'azienda Nike che, seppure abbia destato enorme scalpore l'accordo con il marchio che dal prossimo anno la rimpiazzerà, ha rappresentato un introito totale di 303 milioni di sterline diluiti nei 13 anni di collaborazione tecnica.

Ricapitolando, possiamo affermare di essere di fronte a un vero e proprio modello da imitare, per accuratezza nella scelta dei partner più strategici, per la minuziosa ricerca socio-demografica che la precede, per la capacità di far fruttare tutto

ciò che una sponsorship può garantire in termini di crescita del brand a livello mondiale.

A grandi linee, una rosa di marchi principalmente non inglesi e poco orientati al mercato nazionale britannico, ma che si fanno potenti vettori del marchio Manchester United, acquisendo a loro volta brand awareness grazie al stratosferico richiamo esercitato dal club inglese.

È stato addirittura pubblicato un report dettagliato dal titolo "Inside The Man United Machine" da parte di Business Week⁴¹, un lavoro che vuole fungere da affascinante viaggio attraverso la storia di un club che visse un dramma sportivo nel 1974, quando dovette subire l'onta della retrocessione.

Oltre alla storia sportiva, si racconta di come il Manchester United sia stato in grado di sfruttare la crescita esponenziale del brand della Premier League, approcciandosi ad essa non come un marchio concorrente, bensì come un marchio complementare e funzionale al successo di entrambi.

In tutti i sensi, una strategia vincente. Una visione collettiva, lungimirante, strategica, quella che pone il Manchester United davanti a tutti, la stessa di cui i club italiani ancora non riescono a dotarsi, continuando a brancolare nel buio.

⁴¹ Bloomberg Business Week è una rivista settimanale di economia, pubblicata da Bloomberg, che l'ha acquisita nel 2009 da McGraw-Hill al costo simbolico di 1 dollaro. Fondata nel 1929 (col nome di The Business Week) sotto la direzione di Malcolm Muir, all'epoca presidente della McGraw-Hill Publishing Company.

3.7 Sponsor tecnico, merchandising e licensing

Lo sponsor tecnico, come è bene ricordare, fornisce all'atleta generalmente le calzature, l'abbigliamento e gli attrezzi necessari per la pratica della disciplina sportiva. L'immedesimazione con la disciplina e la sintonia con l'atleta sono, perciò, totali. Nella quasi totalità dei casi, in ogni sport, per ogni atleta, esiste almeno uno sponsor tecnico, semplicemente perché occorrono degli strumenti appositi per la pratica dello sport stesso.

Così, diventa inevitabile che attorno alle sponsorizzazioni tecniche si sviluppi un business di elevato valore, soprattutto per quanto riguarda gli atleti o i club con il maggior potere attrattivo sul pubblico.

Accanto ad un accordo di sponsorizzazione tecnica, il merchandising e il licensing rappresentano parte dell'indotto creato, in particolare contraddistinguono due attività che permettono la valorizzazione e la conseguente commercializzazione del brand di una società sportiva.

Nel dettaglio, il merchandising rappresenta l'attività che permette la vendita di una serie di "prodotti ufficiali", mentre il licensing si configura come uno strumento mediante il quale si concede la licenza d'uso del proprio marchio per la produzione e la distribuzione di prodotti diversi, appartenenti alle più svariate categorie merceologiche.

Ad oggi, purtroppo, vi è un'importante carenza di dati certi circa il reale valore del mercato del merchandising e del licensing.

Tale ignoranza è data anche dal fatto che nei bilanci delle società non si evidenziano mai le singole voci relative all'una o all'altra posta, in quanto il dato aggregato viene inglobato nella voce "Ricavi commerciali".

Per avere un'idea del volume di affari riferito a merchandising e licensing del settore calcio in Italia e in Europa ci si può affidare ad alcuni studi effettuati da importanti agenzie come *Repucom*, che affermava che nel 2009/2010 il fatturato globale delle 5 top league europee è stato pari a 630,8 milioni di euro, in crescita del +6,4% rispetto al 2007/2008.

Anche i dati rilevati da questa ricerca, però, sono da prendere come indicazioni di massima, in quanto le cifre analizzate derivano da autodichiarazioni fatte dai club stessi e, in quanto tali, non certificate.

Ma qual è la correlazione tra merchandising e licensing e la sponsorizzazione tecnica dei club?

Il legame sta nel fatto che buona parte del fatturato deriva dai diritti di licensing ceduti dai club alle aziende che producono materiale sportivo, ossia gli sponsor tecnici.

Nei contratti, infatti, è stabilito che le società diano in licenza una serie di prodotti, quali maglie da gara, kit da allenamento, polo di rappresentanza, t-shirt, vestiti per il tempo libero, cappellini e tutti gli altri accessori con il marchio del club).

I club ricevono una fee per la kit sponsorship su maglia e pantaloncini (ossia per la presenza del marchio Nike piuttosto che Adidas o Macron sulle divise da gara), ma dal licensing ricevono esclusivamente royalty, ossia una percentuale che oscilla tra il 6% e l'8% sul prezzo al retail (non sul prezzo al pubblico).

Un'informazione chiave, che ci permette di fare qualche conto, ed arrivare a calcolare che l'introito per il club è di circa 3 euro per maglia venduta.

Un importo ridicolo, che non permette certo di ottenere un grande guadagno, nemmeno vendendo migliaia di pezzi.

Detto questo, rimane da chiarire da dove provengano i ricavi dichiarati.

Per la maggior parte, essi provengono dalla vendita diretta, per la quale i margini di guadagno sono nettamente più elevati. La vendita diretta può essere effettuata attraverso shop e store propri, negozi dati in franchising sia in Italia che all'estero, store online e attraverso altri innovativi mezzi disponibili.

Ne consegue un'interessante conclusione, che la quasi totalità dei consumatori ignora: se per il tifoso è del tutto equivalente acquistare la maglia originale della propria squadra del cuore presso un Adidas Store piuttosto che presso un Milan Store, per le casse del suo club prediletto non è assolutamente così, in quanto una vendita portata a termine da Adidas (sponsor tecnico) frutterà al club unicamente le royalties (in percentuali molto basse), mentre una vendita effettuata direttamente presso lo store ufficiale del club permetterà di registrare un utile molto più consistente.

Solo i grandi club riescono a realizzare grandi ricavi dalle vendite derivanti da merchandising e licensing.

Molto spesso, ciò accade con il conseguente strozzamento della concorrenza.

Pensiamo al paradosso della Liga spagnola, un sistema distorto nel quale ben l'80% del merchandising venduto è riferibile a sole due squadre, le solite Real Madrid e Barcellona.

Vi è, però, anche chi compie scelte meno ordinarie, decidendo di vendere l'intero pacchetto di diritti di merchandising e licensing a una società specializzata che abbia potenzialità di distribuzione worldwide.

È questo il caso del Liverpool che, agevolato dalla proprietà statunitense, ha venduto tutti i suoi diritti alla società Warrior Sports di Boston per la grandiosa cifra di 30 milioni di euro l'anno, fino al 2018.

Niente male se si considera che il club attraversa una fase storica in cui i risultati sportivi sono altalenanti e non certo esaltanti (il vuoto in bacheca dopo il successo in Champions League del 2005) e se si tiene conto del fatto che il club riesce a fatturare ulteriori 30 milioni di euro di ricavi da attività commerciali diverse, nelle quali non compare direttamente il marchio del club.

La palla è stata passata, dunque, alla società Warrior Sports, che avrà il compito di sviluppare e distribuire nel mondo intero il brand del Liverpool, uno dei marchi più *appealing* del calcio mondiale.

In Italia, tutto questo è fantascienza (e chissà per quanto ancora lo sarà).

In ogni caso, non può essere la vendita di pochi o tanti prodotti ufficiali del club a garantire conti fiorenti alle società.

Ogni club si è ormai dotato del proprio shop ufficiale, ma il merchandising è anche molto altro. È tempo di istituire un fronte comune, dove non arrivano i singoli club (soprattutto i più piccoli e deboli), devono arrivare le leghe, attraverso strategie globali e personalizzazioni a livello locale.

Almeno per il momento, un buon contratto con uno sponsor tecnico garantisce mediamente maggiori introiti annui rispetto ai ricavi derivanti dal merchandising.

In alcuni casi, gli accordi di sponsorizzazione tecnica diventano veri e propri affari milionari.

Di seguito presentiamo un report stilato da *calcioefinanza.it* sui principali club europei e sui maxi contratti di sponsorizzazione tecnica.

Tabella 4 - Classifica 2014 dei ricavi da sponsorizzazione tecnica per squadre di club

(Fonte: *calciofinanza.it*)

Quanto incassano i top club europei dallo sponsor tecnico

Club	Sponsor	Importo annuo	Anni contratto	Totale
Manchester United	Adidas	87,89	n.d.	n.d.
Real Madrid	Adidas	38,92	8	311,39
Chelsea	Adidas	37,67	10	376,68
Arsenal	Puma	37,67	5	188,34
Barcellona	Nike	33,90	10	339,01
Liverpool	Warrior	31,39	6	188,34
Manchester City	Nike	15,07	6	90,40
Juventus (*)	Adidas	30	6	180,00
Milan	Adidas	20	9	180,00
Inter	Nike	18	11	198,00
Roma (**)	Nike	4	10	40,00

(*) Comprende la sponsorizzazione tecnica e le attività di licensing e merchandising
 (**) Potrebbe salire a 5 mln l'anno in caso di completamento del nuovo stadio

Fonte: elaborazione C&F su dati societari e articoli di stampa
 Dati in milioni di euro

 www.calciofinanza.it

A far paura è il dato relativo al Manchester United, che con l'accordo decennale con Adidas presentato precedentemente, è balzato davanti a tutti più che raddoppiando le cifre delle prime inseguatrici.

Tra gli 88 e i 94 milioni di euro l'anno incassati: uno sproposito se pensiamo che la migliore delle italiane per ricavi commerciali, il Milan, sfiora questa cifra mettendo insieme tutti i contributi di tutti gli sponsor, mentre i Red Devils la raggiungono con la sola contribuzione dello sponsor tecnico.

Una forbice eccessiva se confrontata con le nostre italiane, in particolare con la Roma. Il club giallorosso, che nella stagione 2013/2014 è rimasto addirittura privo di sponsor tecnico, dal 2014/2015 si è legato a Nike, dalla quale percepirà "appena" 4 milioni di euro l'anno, che potranno salire a 5 in caso di completamento del nuovo stadio

(l'inaugurazione è prevista per il 2017).

Cifre che fanno un po' di beffa. Cifre che difficilmente consentono di pensare in grande, o perlomeno di essere competitivi agli stessi livelli dei top club europei.

Nell'analisi della tabella fornita da *calciofinanza.it*, salta all'occhio il fatto che Nike e Adidas cannibalizzano il mercato delle sponsorizzazioni sportive, lasciando spazio a Puma solo per quanto riguarda il nuovo contratto con Arsenal, che ha avuto inizio proprio a partire da questa stagione (2014/2015).

Discorso a parte per il Liverpool che, come detto, ha demandato l'intera faccenda alla società americana "Warrior".

3.8 Lo sponsor di maglia (jersey sponsor)

Lo sponsor di maglia, o *jersey sponsor*, è "lo sponsor" per antonomasia. È il primo sponsor a cui pensiamo, quando parliamo di una o dell'altra squadra di calcio.

L'impatto visivo dello sponsor di maglia è tale da far scaturire un'associazione involontaria tra il brand e la squadra sponsorizzata, quasi come se lo sticker con il logo dell'azienda si potesse considerare un lembo di maglia inscindibile dal resto della divisa.

Non è un caso che lo sponsor di maglia sia definito *main sponsor*, ossia lo sponsor principale (o tra i principali). Molte volte è anche l'unico sponsor nella categoria "main".

I parametri da rispettare per l'inserimento dei jersey sponsor sulle divise dei club differiscono da Paese a Paese.

Vi sono alcuni campionati, come ad esempio quello tedesco, che accolgono, oltre al tradizionale sponsor principale collocato frontalmente (visibile sul petto dei calciatori), anche uno sponsor di maglia sul retro, tipicamente sotto il numero di maglia.

Questa pratica è stata adottata anche dalla nostra Serie B a partire dal campionato 2013/2014, con un unico sponsor per il retro di tutte le maglie di tutte le squadre (NGM).

Di fatto, l'ultima idea partorita dai club europei di calcio per incrementare i ricavi commerciali è stata quella di aumentare lo spazio fisico e il numero dei marchi destinati agli sponsor sulle divise di gioco.

Un esperimento che, a conti fatti, possiamo affermare non abbia funzionato, in quanto il valore delle main sponsorship non è aumentato.

Anche in Francia la normativa è diversa rispetto all'Italia: il limite è stato spostato in avanti fino a 750 centimetri quadrati, con tre marchi per maglia, ai quali vanno aggiunti ulteriori 100 centimetri quadrati per un altro marchio su maniche (è qui che Indesit trova visibilità nella sponsorizzazione al Paris Saint Germain) o calzoncini.

Anche la Spagna ci ha provato, con un programma di occupazione degli spazi molto articolato: 220 centimetri quadrati su fronte e retro delle maglie, ai quali aggiungere gli spazi previsti per le maniche (110 centimetri quadrati) e per i calzoncini (120

centimetri quadrati). A questi si aggiungono alcuni spazi in eccedenza riservati a sponsor istituzionali o enti locali.

Infine, l'Italia, che è passata da 250 a 350 centimetri quadrati e da uno a due e da quest'anno a tre marchi consentiti (più lo sponsor tecnico).

Il quarto marchio occuperebbe proprio la posizione sul retro di maglia, sotto a nome e numero.

In realtà, la mossa che tutto avrebbe risolto, non ha risolto il problema.

Non basta aggiungere degli spazi da riempire per guadagnare di più.

Piuttosto, è vero il contrario, e lo si può capire osservando le prime della classe in materia di marketing, rappresentate da Bundesliga e Premier League.

Un solo marchio è sufficiente, purché sia ben commercializzato.

La normativa fissa come limite i 200 cm quadrati in Germania e i 250 cm quadrati in Inghilterra.

Nelle competizioni organizzate dalla Uefa, il limite massimo è pari a 200 cmq, come in Germania, e prevede l'apposizione di un solo marchio.

La maggiore o minore visibilità, e quindi il maggiore o minore spazio dedicato, non aumentano il valore e la qualità del prodotto. Ciò che conta è che il messaggio sia forte e chiaro, non sfumato, nitido.

In ogni caso, il valore delle sponsorizzazioni di maglia è cresciuto in maniera considerevole nel corso dell'ultimo decennio.

Spesso, nella classifica dei club che incassano maggiormente dagli sponsor di maglia si trovano società legate da un particolare rapporto con l'azienda sponsor, che è anche azionista del club, come nei casi di Inter con Pirelli e di Monte dei Paschi con il Siena fino a un paio di anni fa.

Le cifre del calcio spagnolo (relative al 2012) sono lo specchio della crisi legata al mondo del calcio: solo Barcellona e Real Madrid fatturano, insieme, ben 53,6 milioni di euro sui 68,8 totali della Liga. Circa 30 di questi sono versati da Qatar Foundation al Barcellona, in virtù dello storico accordo che ha permesso per la prima volta nella storia di "sporcare" la maglietta blaugrana, consentendo l'apposizione di un marchio come sponsor.

Lo sponsor di maglia rimane l'entrata principale tra le voci appartenenti ai ricavi commerciali?

Nonostante si possa pensare ad una risposta affermativa, i dati confutano questa ipotesi.

Nel 2010/11, le jersey sponsorship rappresentavano l'11% del fatturato commerciale dei club in Spagna, il 16% in Italia, il 21% in Inghilterra, il 19% in Francia e il 15% in Germania.

Dunque, vi sono grossi margini per accrescere i ricavi delle società di calcio, in particolar modo di quelle italiane.

Va stabilito, però, come si possa farlo e verso quale direzione sia opportuno muoversi.

Il segreto è condurre nuove ricerche di mercato ad hoc per scoprire nuovi mercati orientati al consumo del calcio.

Vi sono, inoltre, alcune economie che è opportuno penetrare, indipendentemente dall'interesse maturato attorno al settore calcio.

Logicamente, converrebbe orientare l'offerta verso quei mercati internazionali che fanno segnare tassi di crescita a doppia cifra, quali Cina, Indonesia, Thailandia e India. Nonostante in questi Paesi in via di sviluppo si caratterizzino per un reddito pro capite molto basso in valore assoluto, la forza persuasiva dei grandi brand riesce a penetrare ogni singolo mercato attraverso la personalizzazione dei progetti, la differenziazione delle politiche di pricing per il merchandising e per le politiche commerciali in generale. Un meccanismo non così facile da attivare, ma che una volta rodato può garantire ritorni impensabili.

Indispensabile è esplorare tutte le opportunità di marketing, sviluppare (nel caso in cui già esista) o impostare da zero (nel caso in cui non se ne sia implementato uno precedentemente) un sistema di Customer Relationship Management, aver cura del brand e della sua *reputation*, coccolare l'utente che si configura come cliente, customer o, nella definizione classica, tifoso.

Sia che si tratti di un piccolo che di un grande club, si rivelerà imprescindibile studiare una adeguata strategia, elaborare una pianificazione degli obiettivi, investire in ricerca e risorse umane.

3.9 Un report emblematico: European Football Sponsorship Report 2014/2015

Stilato da *Sports Sponsorship Insider*, lo European Football Sponsorship Report 2014-15 analizza e studia i contratti di sponsorizzazione di tutti i 98 club di calcio appartenenti ai 5 maggiori campionati europei (Inghilterra, Germania, Spagna, Italia, Francia).

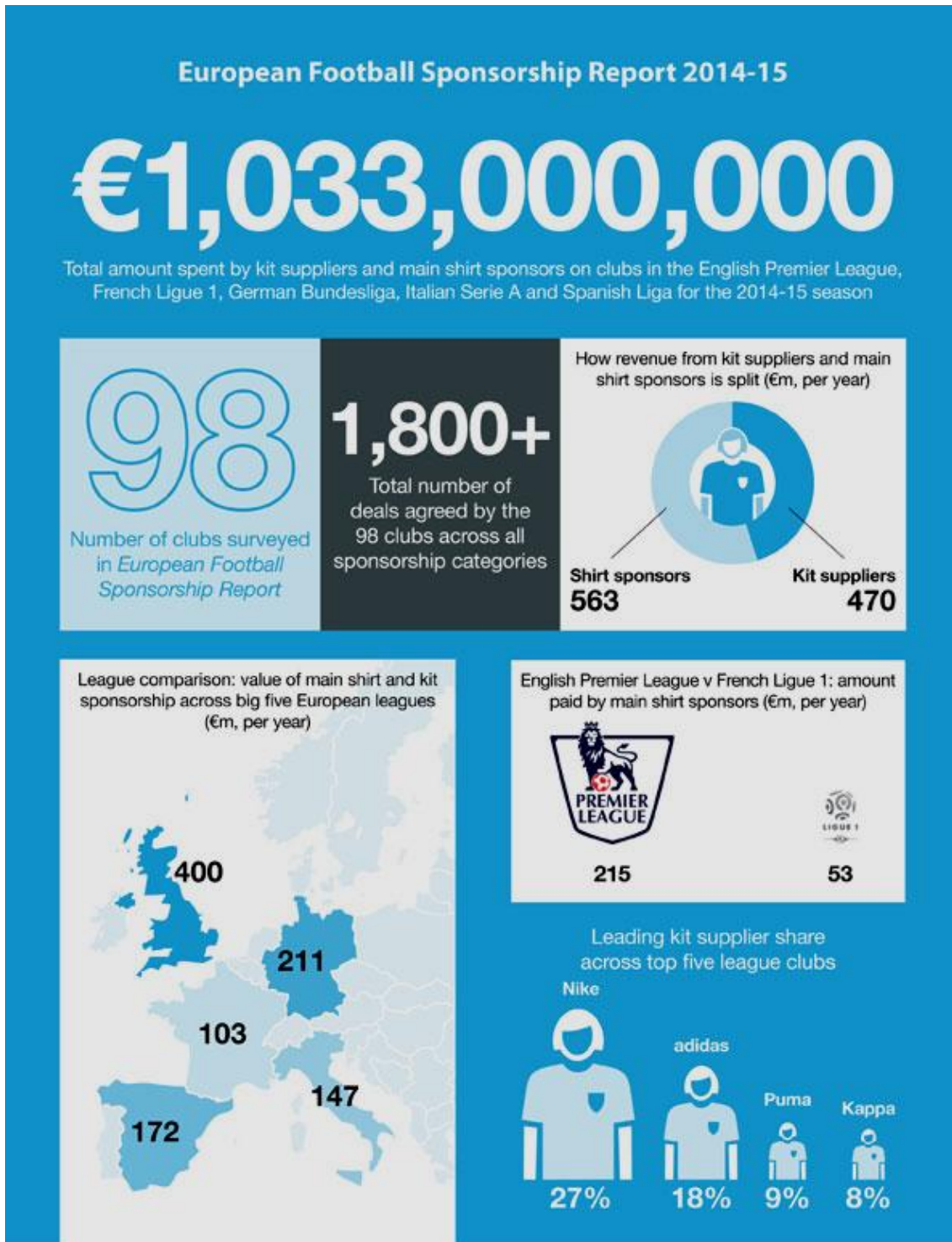
L'interessante infografica sottostante illustra schematicamente gli highlights sui dati più emblematici degli studi condotti.

Ancora una volta si può notare come la Premier League domini anche nella classifica degli incassi totali derivanti dalle sponsorizzazioni di maglia, mentre l'Italia si collochi stabilmente al quarto posto su cinque, facendo meglio solamente della Francia.

I ricavi derivanti dai soli sponsor di maglia della Premier League si attestano sui 215 milioni di euro l'anno, più del quadruplo della cifra messa insieme dal campionato francese, che chiude la classifica con 53 milioni di euro l'anno.

Impressionante la cifra complessiva di spesa per sponsor di maglia e sponsor tecnici delle 98 squadre dei cinque maggiori campionati europei: il dato dei ricavi totali tocca quota 1.033.000.000 euro.

Figura 7 - Analisi infografica dei dati sulle sponsorizzazioni dei 5 maggiori campionati europei
(Fonte: Sports Sponsorship Insider)



3.10 E i piccoli club?

Ci siamo intrattenuti fino ad ora con tante belle parole e tanti bei propositi, ma abbiamo quasi sempre parlato di società importanti che hanno fatto la storia del calcio grazie ai risultati conseguiti sul campo.

Club storici che muovono milioni di tifosi (o meglio, fruitori del prodotto calcio), con bacini di utenza larghissimi, quasi infiniti e indefiniti.

Queste società, però, rappresentano solo una piccola percentuale delle società appartenenti al mondo del calcio professionistico, composto per la maggior parte da società piccole o medie.

I piccoli club non hanno, per ovvi motivi, le capacità, le competenze, l'organico e la forza necessarie per poter ragionare in grande, e si trovano a doversi confrontare con una realtà ben diversa da quella descritta per Real Madrid, Barcellona, Bayern Monaco, Manchester United, ecc.

Piazze come Cesena, Chievo Verona o Empoli, per citarne tre tra quelle ai nastri di partenza della Serie A 2014/2015, difficilmente riescono a mettere il naso al di fuori del contesto della propria città, con tutti i problemi e le difficoltà che ciò comporta. Il bacino di utenza è molto limitato, e il database di tifosi/clienti molto povero.

Molte delle strategie di marketing di maggiore successo sono legate ad un pubblico vastissimo, che conferisce loro una risonanza poderosa.

Anche le comunicazioni di massa hanno poco successo in questi casi, poiché vi è quasi una conoscenza diretta, se non dei singoli tifosi, almeno dei vari gruppi e della loro provenienza.

Tutte queste sono metodologie che, quando si è alla guida dei progetti di marketing o si devono coordinare le sponsorizzazioni di un piccolo club, è bene accantonare, concentrando l'attenzione maggiormente su ciò che di più concreto e visibile si interpone tra i tifosi e la squadra.

Un percorso non sempre facile, costellato di difficoltà e di mine vaganti, spesso impervio, ma allo stesso tempo uno dei percorsi che può dare maggiori soddisfazioni in termini di crescita raggiunta.

Se le attività sono ben programmate, infatti, è molto più facile ottenere risultati

tangibili partendo da una società piccola e poco strutturata piuttosto che vedere miglioramenti consistenti in un club già all'apice del successo.

Quindi, quali sono gli appigli ai quali i piccoli club possono aggrapparsi per strutturare una campagna di marketing e gestire le sponsorizzazioni massimizzando i ricavi commerciali in maniera comunque soddisfacente?

Sono essenzialmente due le leve di riferimento che non dovrebbero mancare nello sviluppo dei progetti dei club medio-piccoli: l'appoggio della Lega di appartenenza e lo sviluppo di tutto ciò che si interseca con il marketing territoriale.

Se, da una parte, in Inghilterra hanno saputo creare un prodotto di eccellenza massimizzando a livelli estremi il connubio tra i club partecipanti e il brand Premier League, affiancando in primo luogo i marchi e successivamente sviluppando campagne di marketing congiuntamente, l'Italia, d'altra parte, non ha mai evidenziato una considerevole unità di intenti e un riconoscimento forte di tutti i club nell'organo della Lega Serie A. Inoltre, non si è mai pensato di sviluppare campagne di marketing sfruttando l'appeal del brand della Lega Serie A o, perlomeno, lo si è fatto in misura molto minore dell'ideale.

Va da sé che se la Lega Serie A, organo forte e riconosciuto a livello mondiale, apporterebbe un grosso valore aggiunto nel caso in cui decidesse di affiancarsi alle politiche di marketing e di sviluppo del brand dei piccoli club, permettendo l'utilizzo congiunto dei due marchi e lo sfruttamento del naming per accrescere l'appeal generale sul club e sulle sue attività.

Tutto ciò si configurerebbe come un appoggio ad un club da parte di un ente sovrastante e, soprattutto nelle condizioni di difficoltà economica che caratterizzano il particolare periodo storico, risulterebbe di vitale importanza per il raggiungimento di risultati sempre migliori e di una maggiore brand identity anche di club come quelli precedentemente portati ad esempio (Cesena, Chievo Verona, Empoli).

Dall'altro lato, la leva del marketing territoriale rimane un valido strumento a disposizione del management delle piccole società di calcio professionistico.

Il riconoscimento del tifoso con i valori e la cultura di un territorio sono parametri più importanti di quanto si possa immaginare.

Per le persone appartenenti ad una certa popolazione o di una certa cultura, ritrovare i valori ispiratori della propria vita e della propria quotidianità anche nella condotta del

club di calcio risulta molto di impatto e di grande effetto.

Questa tendenza è molto più avvertita all'estero piuttosto che in Italia.

Proviamo a pensare al senso di appartenenza dei tifosi del Barcellona, i quali si riconoscono appieno nel popolo catalano e nella cultura e nelle tradizioni di questa regione della Spagna.

L'orgoglio di appartenere a tale regione si intensifica se anche la propria squadra del cuore ragiona in questi termini e fa della coltivazione del vivaio catalano il suo credo.

Anche un altro club, l'Athletic Bilbao, si contraddistingue per l'elevatissimo grado di riconoscimento del tifoso con il club e il suo agire e per lo smisurato senso di appartenenza che guida tanto i tifosi, quanto il club (tutti i giocatori che approdano in prima squadra sono ragazzi cresciuti a Bilbao).

Esempi che si possono definire esclusivamente utopistici per qualunque club in Italia.

Forse, piano piano, qualcosa si sta comunque muovendo.

Le cosiddette provinciali stanno via via intensificando il proprio legame con il territorio e con gli abitanti dello stesso, che nella maggior parte dei casi, sono lo zoccolo duro dei tifosi più fedeli.

Le campagne abbonamenti improntate su di loro e sui loro dialetti, iniziative di entertainment ed eventi creati ad hoc per avvicinare la squadra alle tradizioni paesane e agli scorci più importanti della città, sono alcune delle attività di cui da qualche anno hanno dovuto iniziare ad occuparsi gli uffici marketing dei piccoli club.

Qualcosa si muove, ma la strada da percorrere è ancora lunga.

3.11 La nuova frontiera dei local sponsor

Sta prendendo sempre più piede, soprattutto nelle attività dei grandi club di calcio europei, una nuova forma di sponsorizzazione che si caratterizza per essere circoscritta ad una determinata zona geografica ed è più comunemente conosciuta come *local sponsorship*.

Si tratta della vendita da parte del club dei propri marchi e loghi ad una controparte che desidera sviluppare una campagna di comunicazione nel proprio mercato di appartenenza, relativamente ad uno specifico settore merceologico.

Il local sponsor può utilizzare, dunque, le immagini del club sponsorizzato per promuovere un messaggio o un'immagine di sé e del proprio brand all'interno del mercato di riferimento.

Tale attività non raggiunge mai un'espansione worldwide, bensì si configura ad hoc per una particolare area nella quale è stato individuato un target rilevante di utenti interessati alle vicende del club.

Barcellona, Manchester United e Manchester City sono attualmente le società calcistiche più attive su questo nuovo strumento di ricavo commerciale da sponsorizzazione.

Le operazioni condotte dai club si collocano all'interno di strategie di internazionalizzazione del brand che puntano all'incremento dell'appeal esercitato in particolari continenti o Paesi.

Per citare qualche esempio, possiamo ricordare come il Barcellona si sia legato ad *Advan*, società indonesiana produttrice di telefonia mobile e tablet, per i prossimi due anni.

Un accordo commerciale grazie al quale il Barcellona prosegue la sua strategia di internazionalizzazione del brand, in particolare nel continente asiatico, dove il club vanta un numero consistente di fan oltre ad un ufficio operativo a Hong Kong.

Sulla sponda inglese, il Manchester City ha firmato un contratto che vedrà la società di telecomunicazione africana MTN Cameroon diventare local partner dei citizens per i prossimi due anni.

L'accordo prevede l'acquisizione per MTN di una serie di diritti quali la possibilità di usare logo e immagini dei giocatori per le campagne marketing.

Il club, da parte sua, fornirà statistiche e contenuti video destinati alle piattaforme mobili.

4 Il circolo vizioso del sistema calcio italiano

4.1 Gli investimenti come soluzione per uscire dal tunnel

Ed eccoci arrivati a poter trarre un primo bilancio conclusivo circa quanto studiato in queste pagine relativamente al mercato delle sponsorizzazioni e del marketing nel settore calcio, in Italia e all'estero.

L'arretratezza insita del mercato italiano, che si evidenzia in tutta la sua criticità nel momento in cui si accosta la fotografia italiana al benchmark tedesco della Bundesliga o alla Premier League inglese, porta con sé molti aspetti negativi che, collegandosi l'un l'altro, vanno a formare un circolo vizioso dal quale sarà impegnativo uscire.

La "malattia" prevalentemente di stampo italiano di inseguire il risultato sportivo a breve termine e a tutti i costi, sacrificando la visione di lungo periodo e la programmazione del futuro, rappresenta una filosofia decisamente sconsigliata, garanzia di insuccesso o, al massimo, di successi estemporanei.

Si bada troppo a trovare la via più breve per il successo (che quasi mai coincide con la più economica) e troppo poco a scovare nuove vie che conducano al rafforzamento del brand.

In linea di massima, non si è ancora compreso appieno che il successo sul campo è molto più effimero del successo di un brand.

La **scarsa valorizzazione del brand**, dunque, implica a sua volta una serie di conseguenze negative che sfociano, in generale, in un **livello di appeal molto basso** per il club e per le attività da esso poste in essere.

Ricapitolando, il concetto forte è il seguente: un brand di poco valore non è appetibile. Non è appetibile né agli occhi dei tifosi o potenziali fruitori del prodotto o servizio erogato, né tantomeno agli occhi delle aziende che vogliono affiancare il proprio marchio ad un club di calcio per crescere insieme.

Pensiamo ad un colosso come Emirates Airlines, una delle aziende più attive e presenti al mondo per quanto concerne le attività di sponsorizzazioni sportive.

Emirates è attualmente main sponsor, relativamente al calcio, di top club mondiali come Real Madrid, Arsenal, Paris Saint Germain e Milan.

Lo scenario attuale, però, vede il declino del calcio italiano e, con esso, anche il declino del valore del brand di maggior prestigio che lo rappresenta, quello di A.C. Milan.

Ragionando in un'ottica squisitamente aziendalistica e mettendoci nei panni della compagnia aerea araba, l'investimento rappresentato dalla sponsorizzazione del Milan potrebbe presto rivelarsi infruttuoso e diventare via via sempre meno conveniente, a causa di un club da anni assente dal podio mondiale del calcio e in progressivo ridimensionamento.

In caso di mancato rinnovo dell'accordo di sponsorship, quella che per Emirates sarebbe esclusivamente una scelta strategica dettata dalle condizioni del mercato (abbandonare una pista già battuta e che offre poco altro da raccogliere per intraprendere magari nuove vie con maggiori potenzialità di crescita), rappresenterebbe per A.C. Milan un danno enorme, in quanto verrebbe a mancare il partner che, insieme allo sponsor tecnico, garantisce l'introito maggiore nel computo dei ricavi commerciali del club.

Possiamo, quindi, integrare e completare via via le assunzioni precedenti.

Un brand calcistico poco valorizzato godrà di uno scarso appeal, che lo porrà in condizione svantaggiosa nel reperimento di introiti commerciali derivanti da sponsorizzazioni.

I **mancati ricavi da sponsorizzazioni** e attività commerciali contribuiscono a sgonfiare il fatturato dei club.

Se, in Italia, la soglia dei 300 milioni di euro rimane tuttora un muro da abbattere, all'estero Manchester United e Real Madrid stanno superando l'iperbolica cifra di 600 milioni di euro di fatturato, esattamente il doppio.

La conseguenza di **tutto ciò si riflette nei risultati sportivi**, che sono lo specchio della forza finanziaria del club.

Le nostre società si trovano costrette a condurre sessioni di un calciomercato ormai di serie B, aggrappandosi agli scarti dei top club acquisiti in prestito o a parametro zero per tentare di mettere assieme i cocci di una squadra alla meno peggio.

La Serie A diventa dunque un mercatino low cost, che i potenti club europei privano anche dei pochi talenti rimasti non appena questi sbocciano, a cifre veramente irrisorie dettate dalla necessità di fare cassa e risanare bilanci piangenti.

I campioni non scelgono più il campionato italiano, perché le squadre non sono all'altezza della concorrenza europea e perché gli stessi club, avendo fatturati bassi e bilanci infelici, non possono più permettersi di pagare stipendi troppo onerosi. Se Real Madrid e Barcellona si fanno la guerra ad ogni sessione di calciomercato, facendo impazzire le rispettive tifoserie con colpi di grande effetto come gli acquisti dei vari Suarez, James Rodriguez, Kroos, in Italia si sta tristemente a guardare, pensando a quando verrà il giorno in cui il nostro calcio riacquisirà la forza economica necessaria per poter accogliere questi fenomeni che mobilitano i tifosi, fanno impennare le vendite di magliette e merchandising e danno lustro e risultati ai rispettivi club. La debolezza sul campo dei club italiani rispetto ai club stranieri deriva anche e soprattutto da queste premesse.

Se i club stranieri fanno la collezione di assi del pallone (e, come naturale conseguenza, di trofei e introiti da premi legati alle vittorie ottenute), i club italiani sono intrappolati, spalle al muro e con l'acqua alla gola, non potendosi permettere di far crescere i talenti sfornati dal vivaio, in quanto unica fonte di freschi quattrini.

Una società sana che lavora con un occhio al futuro e alla programmazione coltiva il proprio vivaio e fa di sé una bottega costosa, potendosi permettere il lusso di non vendere i propri gioielli anche a fronte di offerte clamorose.

Ajax, Porto e Benfica sono tre esempi di società benestanti che possono permettersi questo tipo di atteggiamento.

La recente cessione del giovane Cristante, baby prodigio del vivaio del club più titolato al mondo, passato a titolo definitivo dal Milan al Benfica per la miseria di 6 milioni di euro, è l'emblema di come un club con una storia densa di campioni eccellenti sia disposto a rinunciare alla programmazione a lungo termine e all'investimento sui giovani in cambio di quattro spiccioli che altro non fanno se non tenere a galla un bilancio che il prossimo anno richiederà il sacrificio di qualche altro pezzo pregiato. Di questo passo, il gap tra le nostre società e le concorrenti in Europa si fa sempre più sostanzioso. Il divario, sia dal punto di vista tecnico che dal punto di vista del benessere finanziario, va via via ampliandosi sempre maggiormente.

La forbice si allarga in modo smisurato, l'Italia e i suoi club scivolano sempre più in

basso nel ranking Uefa⁴², i risultati sportivi, per tutta la serie di motivi sopra esposti, non arrivano, evidenziando in modo ancora più netto la spaccatura tra le strapotenze del calcio mondiale e i nostri club, che una volta dominavano in Italia e nel mondo mentre oggi sembrano doversi tristemente accontentare di giocare un ruolo sempre più secondario.

Esiste una via d'uscita per calciare metaforicamente questo pallone sgonfio distante da questo circolo vizioso?

Premesso che nessun attore porta con sé la bacchetta magica, crediamo fortemente che **la parola chiave da cui partire sia "investimenti"**.

Sostanzialmente, la mancanza di investimenti non fa che lasciare inalterato lo stato delle cose e, in un calcio sempre più moderno e all'avanguardia, che si evolve e cambia (non solo nel modo di interpretare i 90 minuti settimanali da parte dei calciatori, ma anche e soprattutto nel management delle società di calcio), non si può più pensare che i molteplici interrogativi da porsi possano trovare risposta in un fastidioso quanto ottuso "è così perché si è sempre fatto così".

Non investire significa andare incontro esclusivamente ad un peggioramento delle condizioni in cui versa il nostro calcio, che sembra aver bisogno di tutto fuorché dell'immobilismo.

Senza investimenti non ci sono i risultati e non si approda in Champions League, la competizione che garantisce i maggiori ricavi.

Senza tale partecipazione, viene meno la visibilità del brand, così anche gli sponsor si fanno da parte, non più desiderosi di sposare una causa che non avrà grande esposizione mediatica.

Anche gli incassi da abbonamenti e da stadio verranno meno se i risultati non giocano a favore del club, così vi saranno ancora meno soldi a disposizione per investire e a questo punto l'unica parola collegabile al destino di tale club sarà "Game over".

⁴² Il coefficiente UEFA, a livello calcistico, è un sistema utilizzato dall'UEFA per classificare le squadre impegnate nei tornei continentali: le nazionali e i club. Per classificare le squadre di club e per decidere quante di queste, all'interno di ogni campionato nazionale, potranno avere accesso diretto, o indiretto attraverso i preliminari, alla Champions League o alla Europa League, viene realizzata una speciale classifica per ogni campionato nazionale. Il coefficiente UEFA per le squadre di club è determinato dai risultati ottenuti da ogni squadra nelle competizioni europee delle ultime cinque stagioni.

Il primo degli investimenti che ogni club di calcio professionistico (con particolare riferimento ai top club) è chiamato a fare in questa particolare fase storica in cui si tenta di effettuare il passaggio da un calcio "vecchio stampo" ad un calcio più moderno è quello sullo stadio di proprietà.

All'estero, anche le piccole squadre sono proprietarie di uno stadio interamente presieduto e gestito in autonomia senza l'intromissione dei comuni.

In tal modo, ogni club è direttamente responsabile dei ricavi che ne derivano, facendosi così artefice del proprio destino economico finanziario.

A tal proposito presentiamo di seguito due casi antitetici, che testimoniano da una parte l'evoluzione portata da un grande investimento e, dall'altra, il ristagno derivante da un mancato investimento nello stadio.

Il nostro esempio di successo è rappresentato dall'Arsenal, lungimirante club inglese che nel 2006 ha spostato la propria casa dallo stadio di Highbury⁴³ al magnifico Emirates Stadium.

Il club londinese ha realizzato il proprio impianto di proprietà grazie ad un investimento di 391 milioni di euro ed ha saputo creare uno stadio modello che riesce a produrre reddito in modo continuativo per la sua polifunzionalità (ospita, oltre alle partite, anche numerosi concerti, eventi aziendali ed eventi di aziende sponsor che pagano un affitto salato per usufruire dell'ambita location).

L'Emirates è attualmente lo stadio più "sold out" d'Inghilterra, impossibile accaparrarsi un biglietto per una partita dei *gunners* perché lo stadio è sempre esaurito in ogni ordine di posto nonostante i prezzi non esattamente popolari, con i conseguenti ricavi che ne derivano.

L'aumento sostanziale dei ricavi da stadio è stato spinto, oltre che dalla capienza aumentata del 50% (dai 38419 posti di Highbury ai 60338 dell'Emirates), anche dalla particolare attenzione riposta sulla creazione di zone hospitality e di business seats, alle quali è stato dedicato l'intero secondo anello dello stadio.

⁴³ L'Arsenal Stadium, stadio di casa della società calcistica Arsenal FC, si trovava ad Highbury ed era più noto con il nome stesso di Highbury. Lo stadio fu in gran parte demolito nel 2006, furono preservate solo le parti in muratura più antiche, integrate nelle strutture di alcuni condomini.

Si pensi che i soli ricavi annuali derivanti da questa tipologia di posto superano ampiamente l'intera somma che il club riuscirà a incassare precedentemente grazie a tutti i posti a sedere del vecchio Highbury.

Ma la saggezza del management dell'Arsenal non si ferma qui, infatti il club ha costruito una zona residenziale ed alcune palazzine adibite ad uffici dove fino al 2004 sorgeva il vecchio stadio. La vendita e l'affitto di tali location, molto ambite in quanto sorte in un luogo sacro per i veri tifosi dei gunners, contribuisce di anno in anno a tenere attivo e costante quel flusso di ricavi ancora conducibili al vecchio impianto. Un vero e proprio esempio di lungimiranza strategica abbinata ad un investimento sì oneroso ma ancor più redditizio.

D'altra parte, l'esempio di insuccesso è, strano ma vero, Made in Italy.

Si tratta della gestione dello stadio San Paolo di Napoli, un impianto abbandonato al suo triste destino che necessiterebbe di importanti investimenti di riqualificazione. Nell'articolo che proponiamo integralmente di seguito, il bravo Marco Belinazzo, giornalista sportivo di stampo economico, analizza grazie ai dati forniti da Michele Uva e dal Coni Servizi la perdita (o meglio, il mancato guadagno) derivante da una gestione disattenta dello stadio da parte della società partenopea.

Il Napoli perde circa 15 milioni a stagione a causa dell'inadeguatezza del San Paolo

"Il Napoli perde 13 milioni di euro ogni anno a causa delle condizioni del San Paolo. Dallo stadio di Fuorigrotta, infatti, il club partenopeo incassa in media 18,8 milioni (15,1 milioni nella stagione 2012-2013), mentre se adeguatamente sfruttato il San Paolo potrebbe produrre introiti per oltre trenta milioni.

A certificarlo è la relazione del Coni Servizi, firmata da Michele Uva, direttore generale del Coni Servizi, e uno dei massimi esperti del settore. "Lo stadio San Paolo – sottolinea Uva nella relazione conclusiva consegnata al Comune di Napoli a luglio per stimare il valore d'uso dell'impianto ai fini del rinnovo della convenzione – non può essere ad oggi considerato uno stadio moderno che permette lo sfruttamento delle potenzialità proprie della Ssc Napoli».

Per l'affitto dell'impianto di Fuorigrotta la società di De Laurentiis versa ogni anno al

Comune di Napoli circa un milione di euro, mentre non dovrebbe pagarne per il Coni più di 518mila (in realtà 868mila euro, ai quali andrebbero sottratti i 350mila euro per la manutenzione verde del campo che finora sono stati a carico della società e che, invece, dovrebbero essere sostenuti dal Comune).

A pesare sul valore d'uso del San Paolo (uno stadio di analoga capienza e classificato dalla Uefa come "Cinque stelle – élite" dovrebbe avere un canone di 2.158.000 euro all'anno) pesano lo scarso livello di manutenzione, la bassa qualità e quantità dei servizi igienici, dei punti di ristorazione, delle aree per il merchandising e l'assenza quasi totale di salotti, zone vip e parcheggi, nonché il costo elevato degli steward. I conti dei possibili ricavi aggiuntivi del Napoli sono questi.

L'anno scorso il club ha ottenuto dal botteghino 15,1 milioni.

Solo per biglietti e abbonamenti si perdono però 5,5 milioni per colpa dell'inagibilità del terzo anello (in Germania i posti sono venduti a prezzi popolari), della bassa qualità/quantità di servizi igienici e dei punti ristorazione e per la difficoltà del controllare il pubblico nella fase di ingresso.

Nello stadio poi manca il settore "corporate hospitality", i pacchetti riservati alle imprese che negli stadi più evoluti determinano anche il 40-50% dei ricavi.

Al San Paolo quest'area dovrebbe coprire almeno 750 posti, per un incasso di 4 milioni di euro. Neppure gli skybox, le salette a 4-10 posti, esistono. Se ci fossero 200 posti "vip", a 380 euro ciascuno, varrebbero 2,1 milioni.

Per quanto riguarda i punti ristoro al San Paolo ne sono previsti 21, ma non tutti sono raggiungibili e quelli che funzionano «non sono in linea con aspettative e standard»: questo "costa" almeno 980mila euro a stagione.

Per la vendita dei gadget e il merchandising c'è un solo negozio, aperto solo per le partite con mancati incassi per 350mila euro.

Il parcheggio del San Paolo è chiuso, i 100 posti auto disponibili sono riservati al Comune, con un danno da 40mila euro.

Dalla pubblicità sul mega-tabellone luminoso, dalle affissioni all'esterno dello stadio, da eventuali concerti e visite guidate, visto che la convenzione assegna il terreno di gioco in uso esclusivo alla Ssc Napoli anche nei giorni in cui non ci sono le partite e il Comune quindi non può organizzarvi eventi, potrebbero derivare infine altri 150mila euro di ricavi. Tutte queste mancate entrate portano a un totale di 14,5 milioni.

Risorse che in questi dieci anni avrebbero portato nelle casse del club quasi 150 milioni di euro in più, abbastanza per trattenere Cavani e Lavezzi o per acquistare un paio di top players. Dati che rendono non più dilazionabile una scelta definitiva sulla ristrutturazione dell'impianto (il progetto deve essere depositato in Comune entro marzo 2015) da parte della società e del Comune di Napoli".

di Marco Bellinazzo per Il Sole 24 Ore⁴⁴

⁴⁴ fonte: <http://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2014/09/08/il-napoli-perde-circa-15-milioni-a-stagione-a-cause-dellinadeguatezza-del-san-paolo>

4.2 Serie A Tim: la crisi della main sponsorship

La condizione di progressiva decadenza che sta investendo il calcio italiano, della quale abbiamo a lungo discusso nei paragrafi precedenti, ben si presta ad essere riassunta in una banale ma emblematica fotografia circa la difficoltà per le squadre di serie A e B italiane di trovare un accordo con un main sponsor.

Ai nastri di partenza della Serie A Tim e della Serie B, vi sono molte squadre ancora prive di una sponsorizzazione di maglia, ossia della sponsorizzazione più importante che un club può annoverare.

È davvero un paradosso che, nell'anno dell'apertura della Serie A al quarto sponsor di maglia, siano ben sette i club che alla data di inizio del campionato si presentano con il petto immacolato.

Roma, Lazio, Genoa, Sampdoria, Palermo, Cesena e Fiorentina, tutte accomunate dallo stesso problema, ossia trovare un acquirente a cui cedere la possibilità di legarsi al club in qualità di main sponsor.

Le divise da gara di queste squadre rimangono, così, tristemente libere e sgombre da scritte e loghi che non siano quelli del club, determinando di fatto il record negativo mai registrato prima per la Serie A.

Non era mai successo che fossero addirittura 7 su 20, ossia il 35%, le squadre "snobbate" dagli sponsor.

Tutto ciò si può leggere come conseguenza di ciò che abbiamo affermato finora, ossia che l'appeal del prodotto calcio in Italia e, in generale, del nostro campionato di Serie A, non è mai stato così basso come al giorno d'oggi.

Forse, prima ancora che dal punto di vista tecnico e prettamente sportivo, la vera differenza tra i club nostrani e i club inglesi, tedeschi e spagnoli è da ricercarsi nell'ammontare dei ricavi derivanti dalle sponsorizzazioni.

La penuria di contratti relativi l'attribuzione del titolo di *jersey sponsor* in Serie A non può, dunque, essere spiegata esclusivamente dalla generale crisi economica, in quanto all'estero se la cavano tutti molto bene e molto meglio rispetto al Belpaese, costruendosi la possibilità di esercitare di conseguenza un potere contrattuale molto

più rilevante in fase di investimenti, siano essi mirati al rafforzamento del brand o al rafforzamento dell'organico di squadra attraverso il calciomercato.

Mentre in tutto il resto del Mondo risulta evidente che l'Italia, calcisticamente, non rappresenta più l'isola felice di un tempo, i presidenti dei nostri club continuano a sopravvalutare il prodotto calcio italiano ostinandosi a non voler scendere al di sotto di cifre oggettivamente troppo alte per permettere a qualche azienda di "sporcare" le loro divise da gioco.

Così, mentre trovare un accordo con uno sponsor sembra più arduo che vincere un campionato, le società si trovano costrette a reinventarsi in una politica di autopromozione o, perlomeno, a pensare a come poter riempire uno spazio storicamente caratterizzato da una visibilità di primo livello.

Nella scorsa stagione, la Roma ha sfruttato 36 gare su 38 per presentare il logo "Roma Cares", mentre quest'anno, almeno per il momento, sembra intenzionata a non apporre alcun marchio sulle maglie griffate Nike.

La Lazio rimane schiava del pensiero di un presidente sovente presuntuoso che non intende "svendere" il suo giocattolo e che rinuncia alla sponsorship di maglia pur di non scendere a compromessi.

A queste società si aggiunge il neopromosso Palermo, che nella passata stagione disputata in serie B, aveva inizialmente trovato un accordo con la catena di supermercati Sigma (il cui logo era posizionato sopra alla sponsorizzazione del sito ufficiale del club).

La sponsorship è stata interrotta a fine febbraio, lasciando solo il logo Palermocalcio.it sulle maglie rosanero. Quest'anno, in attesa di trovare uno sponsor, la squadra del presidente Zamparini ha deciso di utilizzare lo spazio lasciato vacante per autopromuovere la campagna abbonamenti.

Tra le squadre citate troviamo anche la Sampdoria, che ha esordito in campionato senza sponsor ufficiali sulla maglia, ma che a partire dalla seconda giornata reclamizza il film "Sin City 3D" nell'ambito dell'accordo siglato dal club del patron Ferrero con la casa di distribuzione cinematografica Lucky Red per una "temporary sponsorship".

La sponsorizzazione del film "Sin City 3D" durerà per tre partite e garantirà introiti intorno ai 50mila euro.

Successivamente, altri titoli "subentreranno" come sponsor sulla maglia blucerchiata

per il prosieguo della stagione. Ecco come è nato un nuovo format di sponsorizzazione temporanea.

In Serie B sono ancora "a secco" Livorno, Pescara, Spezia e Ternana.

Ben quattro delle sette squadre di Serie A con più difficoltà nella ricerca di uno sponsor sono gestite, per la parte relativa a marketing e sponsorship, dall'agenzia advisor Infront Sports & Media. Viene naturale chiedersi se sia una casualità o se tale dato sia sintomo del fatto che gli advisor non ottemperano al meglio ai propri doveri.

Probabilmente, va considerato il fatto che i presidenti dei vari club continuano ad avere richieste troppo onerose nei confronti delle aziende sponsor, che di conseguenza preferiscono rinunciare.

4.3 Intervista a Emanuele Cattaneo, account marketing e commerciale Novara Calcio

Desideriamo concludere questo ampio studio con una testimonianza diretta da parte di chi si è occupato quotidianamente dei temi che abbiamo trattato.

Abbiamo incontrato Emanuele Cattaneo, account marketing e commerciale di GSport per il Novara Calcio durante la stagione 2013/2014, disputata in Serie B dalla società piemontese.

Buongiorno Emanuele, raccontaci un po' di che cosa ti occupi: qual è il tuo pane quotidiano?

Innanzitutto ti ringrazio per l'opportunità. La mia attività con la concessionaria di marketing e sponsorship Gsport consiste, principalmente, nel reperimento e nella gestione di sponsor. Questa si sviluppa in fasi piuttosto definite durante il corso della stagione sportiva; sin dalla conclusione del campionato appena precedente (indicativamente nel periodo che va da Luglio a Settembre), si procede con i rinnovi delle sponsorizzazioni già in essere e con la ricerca di nuovi sponsor; va sottolineato che quest'ultima attività si protrae anche per il resto della stagione sportiva. Dal momento della stipula dell'accordo contrattuale, nel quale vengono inseriti gli strumenti di visibilità/ospitalità selezionati appositamente per il Cliente, ha inizio il rapporto vero e proprio attraverso il quale si concretizza quanto definito contrattualmente. Durante il resto della stagione sportiva è fondamentale mantenere un rapporto costante ed efficiente con lo sponsor, al fine di poter offrire la garanzia di un servizio e un supporto che si possano avvicinare il più possibile alle sue esigenze. Una corretta gestione dei rapporti con lo sponsor influisce sulla possibilità di rinnovo per la successiva stagione sportiva. A Novara, ad esempio, oltre l'80% degli sponsor della passata stagione sportiva ha rinnovato la propria partnership con il Club azzurro.

Su quali leve occorre puntare per innalzare la relazione con gli sponsor ad un livello superiore?

Le migliori leve sulle quali ritengo sia opportuno agire sono due, ovvero instaurare un rapporto di collaborazione il più possibile costante e fiduciario con il partner e studiare servizi "tailor made" accuratamente selezionati per il Cliente. In un

contesto dinamico come quello attuale, occorre agire, oltre che sull'attività del matchday, anche e soprattutto su iniziative collaterali che sappiano coinvolgere e far relazionare gli sponsor tra di loro. A Novara cerchiamo di raggiungere questo obiettivo organizzando, oltre alle attività nel giorno della gara (servizio hospitality), eventi sia di tipo b2b, (es. "speed date" tra aziende sponsor, in location esclusive con agende di incontri predefiniti) che di tipo più ludico (es. il torneo di calcio a otto organizzato a Novarello, nel periodo primaverile; eventi organizzati presso il centro sportivo "Novarello"; presentazione della maglia di Piola in occasione del centenario della nascita, presso l'azienda di uno sponsor del Club).

Cosa può offrire un club ad uno sponsor e come può differenziare la propria offerta da quella degli altri club?

Ormai sono finiti i tempi del cartellone pubblicitario a bordo campo "fine a se stesso" in cui lo sponsor versava "a fondo perduto" un contributo di sponsorizzazione e non ci si rapportava più con esso fino al termine della stagione sportiva successiva per proporre il rinnovo. Oggi, oltre alla classica visibilità a bordo campo, le società sportive possono proporre importanti strumenti relazionali ai propri partner, quali l'utilizzo di aree hospitality all'interno dell'impianto sportivo fruibili nel matchday e utili a svolgere attività di relazione in un contesto informale, nonché la periodica organizzazione di eventi studiati ad hoc per la valorizzazione del brand.

A mio avviso non è disponibile una ricetta specifica, un vestito che consenta di raggiungere il successo, in quanto ogni "piazza" ha esigenze e impostazioni culturali differenti rispetto ad un'altra, perciò bisogna definire strategie ad hoc.

Per differenziare la propria offerta è necessario conoscere approfonditamente il proprio target di riferimento e il contesto socio-economico nel quale si è inseriti. E' evidente che la gestione di rapporti con realtà imprenditoriali operanti in ambito locale sia differente rispetto a quella di realtà multinazionali, in quanto l'attività di sponsorizzazione stessa, mostra esigenze differenti.

Quanto è importante il marketing territoriale per le cosiddette squadre provinciali?

Ritengo che l'attività di marketing territoriale sia importante non solo per le cosiddette squadre provinciali ma anche per i Club di caratura internazionale. E'

pressoché consolidato che le squadre “provinciali” avranno a che fare con sponsor provenienti dal territorio locale; è importante quindi che il Club sappia coinvolgere le realtà locali per far comprendere come un valido progetto societario possa portare loro un elevato ritorno d’immagine e di visibilità e, talvolta, anche economico, legando il proprio brand a quello della società sportiva. Compito principale del Club deve essere quello di organizzare attività e iniziative che sappiano coinvolgere, attivamente e costantemente, i propri partner.

A Novara è in fase di progettazione la realizzazione, in partnership tra il Club e la concessionaria Gsport, di tensostrutture posizionate nel piazzale antistante lo stadio “Piola” che riescano a riunire le eccellenze imprenditoriali del territorio, in particolare le realtà operanti nel campo dell’artigianato e dell’enogastronomia, senza tralasciare l’importanza del mondo dell’associazionismo e delle istituzioni locali al fine di completare l’offerta dei servizi proposti.

Come può evolvere il mercato delle sponsorizzazioni e come si possono cogliere in anticipo i nuovi bisogni delle aziende sponsor?

Il mercato delle sponsorizzazioni sportive può, almeno nel nostro Paese, avere importanti opportunità di sviluppo. Le attuali carenze infrastrutturali e, frequentemente, anche di competenze organizzative, rappresentano un freno per il mercato.

È certamente importante studiare le case history di successo e, con gli opportuni adattamenti, farle proprie per offrire un servizio completo ed efficace ai propri sponsor. Maggiori saranno la costanza e la trasparenza nel rapporto tra le parti, maggiori saranno le soddisfazioni reciproche.

È inevitabile che un rapporto di sponsorizzazione, per essere efficace, debba presentare continui elementi di novità e di engagement tra tifosi, sponsor e Club.

Un consiglio per chi si occuperà di sponsorizzazioni sportive nel prossimo futuro?

Il suggerimento che mi sento di dare, partendo dalla mia esperienza, è che per poter lavorare al meglio in un contesto così variegato e mutevole, curiosità e predisposizione al confronto sono due elementi essenziali per essere orientati verso il successo.

La prima perché, essendo, quello delle sponsorizzazioni, un settore in costante mutamento, è importante “assorbire” ciò che fanno gli altri con successo per poi adattarlo, con i dovuti accorgimenti, al contesto nel quale si è inseriti.

Il secondo, collegato al primo in quanto, a mio avviso, il continuo e costante confronto con i propri partner può contribuire a portare un maggior soddisfacimento delle esigenze degli stessi per poter creare offerte ad hoc, cosa difficilmente possibile utilizzando i cosiddetti strumenti di comunicazione “convenzionali”.

Conclusioni

Cerchiamo di riassumere il percorso intrapreso e di ricavarne alcune considerazioni valide sul tema delle sponsorizzazioni sportive, che possano essere utili sia per inquadrare in modo completo la materia, sia per comprendere le dinamiche di una disciplina che non è mai uguale a se stessa ma che, al contrario, necessita di aggiornamento costante.

In un contesto dinamico come quello attuale, il mondo del calcio e dello sport in generale richiede ancora maggiore dinamismo affinché le attività programmate possano far presa sugli utenti target e non finiscano per disperdersi tra la massa di soggetti che provano, sgomitando, a farsi spazio.

Il particolare mercato delle sponsorizzazioni sportive non risente eccessivamente della crisi economica generale che si è abbattuta su tutti i settori negli ultimi anni poiché sport e musica sono, a tutti gli effetti, gli unici due linguaggi universali e comprensibili a chiunque a prescindere dalla lingua, dalla cultura e dalla provenienza geografica.

Così, lo strumento "sponsorizzazione sportiva" può fungere da catalizzatore per tutte quelle aziende che mirano a farsi conoscere a molti in breve tempo.

L'impatto, i tempi ridotti e la grande visibilità sono tre delle caratteristiche che meglio descrivono la natura della sponsorizzazione sportiva come scelta di business.

Ci è sembrato corretto, però, riportare la sponsorizzazione sportiva all'interno di una cornice più generica e meno esclusiva, in quanto se dovessimo dare una definizione, la catalogheremmo come uno degli strumenti a disposizione di un'azienda nell'ambito di una articolata campagna di comunicazione integrata. Probabilmente lo strumento più complesso da gestire, ma verosimilmente quello con la maggiore potenzialità in termini di ritorno sull'investimento per l'azienda che lo effettua.

I motivi alla base della condizione di ritardo accumulato dai club italiani nei confronti dei club di calcio europei delle principali leghe per quanto riguarda i ricavi commerciali hanno radici profonde e sono strettamente correlati fra loro, tanto che si può affermare che si sia formato un circolo vizioso che attanaglia il nostro sistema calcio.

Se il Milan incassa 12 milioni e il Manchester United più del quintuplo (63) per la main sponsorship, il motivo non può essere semplicemente che gli inglesi hanno una maglia più carina degli italiani o dei giocatori più bravi in rosa.

Così, entra prepotentemente in gioco la componente di valorizzazione del brand, quanto mai decisiva e influente sulla forza economica del club.

Un brand poco valorizzato eserciterà uno scarso appeal sugli sponsor, con il conseguente decremento dei ricavi commerciali.

Ciò comporta un fatturato modesto e, di conseguenza, un insufficiente potere contrattuale in fase di calciomercato. Non poter competere con gli altri club nel rafforzamento dell'organico implica l'impossibilità di raggiungere risultati sportivamente eccellenti (e i mancati introiti che ne derivano).

L'unica luce in fondo al tunnel si chiama "investimento".

Solo investendo, come hanno fatto i giganti del calcio mondiale, sarà possibile sradicarsi dalla situazione attuale, costruire un futuro migliore per il club e per i suoi stakeholder e iniziare a gestire le società di calcio come vere e proprie aziende, con strategie pianificate a lungo termine e una differenziazione dei ricavi che non tenga il destino di ogni club sotto la spada di Damocle della vendita dei diritti televisivi.

Affinché questo si verifichi, occorre che i club espandano il proprio raggio di veduta anche per quanto concerne le sponsorizzazioni, non più interpretabili come un introito dovuto da ripagare esclusivamente con il riempimento di uno spazio.

Il rapporto con gli sponsor va inteso in maniera sempre più evoluta e costruttiva per entrambe le parti, la partnership dev'essere orientata allo sviluppo di potenziali sinergie, di occasioni di condivisione e di crescita reciproca.

Meno quantità e più qualità, in altre parole, coltivazione del rapporto.

I primi passi per tornare ad essere attraenti agli occhi delle aziende sponsor sono necessariamente legati ad investimenti a miglioramento delle infrastrutture attuali e all'istituzione di un nuovo ruolo del calciatore, più a misura d'uomo e meno inarrivabile, consapevole che il suo contratto di lavoro come dipendente di un'azienda non prevede esclusivamente il dovere di calciare un pallone.

La strada è lunga ma il solco è tracciato e la forza di volontà di un management che deve improrogabilmente essere più qualificato potrà essere di grande aiuto per il raggiungimento dei risultati sperati.

Bibliografia e sitografia

Bibliografia

S. Cherubini, G. Eminente, *Il nuovo marketing in Italia*, Franco Angeli, Milano, 1997

B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *Marketing non convenzionale*, Il Sole 24 ore, Milano, 2011

U. Collesei, V. Rava (a cura di), *La Comunicazione d'Azienda*, ISEDI, Torino, 2008

G. Teotino, M. Uva, *Il calcio ai tempi dello spread*, Il Mulino, Bologna, 2012

M. Sassi Marracino, *Il contratto di sponsorizzazione: analisi e casistica*, Tesi di laurea magistrale in comunicazione istituzionale e d'impresa, Perugia, 2012

Sitografia

<http://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/reportcalcio-2014.pdf>

<http://www.sportbusinessmanagement.it/2014/06/il-morso-di-suarez-chiellini-fa.html>

http://www.sporteconomy.it/adidas+Manchester+United+partenrship%3A+%26egrav e%3B+record+per+l%27accordo+decennale+da+941+milioni+_50330_9_1.html

<http://www.f1passion.it/2014/07/f1-rosberg-hyundai-dietro-la-rimozione-della-coppa-del-mondo-dal-casco/>

<http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-2638895/Manchester-Uniteds-brand-value-drops-dismal-Premier-League-season-City-climb-fifth-Bayern-Munich-come-top.html>

<https://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/uk-deloitte-sbg-dfml-2014.pdf>

<http://www.statista.com/statistics/235797/football-leagues-in-europe-by-brand-value/>

<http://blog.moneyfarm.com/business-innovazione/real-madrid-in-testa-tra-i-most-valuable-sports-brands/>

<http://www.gazzetta.it/Calcio/Premier-League/14-07-2014/manchester-united-adidas-contratto-record-1-miliardo-euro-10-anni-801233910937.shtml>

<http://www.sportbusinessmanagement.it/2014/06/come-valorizzare-lo-stadio-quando-la.html>

<http://www.sportbusinessmanagement.it/2014/07/grande-successo-per-larea-esclusiva-cam.html>

www.fcbarcelona.com

http://ansamed.ansa.it/ansamed/it/notizie/rubriche/sport/2012/03/22/visualizza_new.html_155113357.html?idPhoto=1

<http://www.affaritaliani.it/sport/deloitte-ricavi-club-220314.html>

http://www.businesscommunity.it/m/Dicembre_2013/sport/La_Federalcalcio_tedesca_e_Infront_prolungano_laccordo_di_marketing_per_altri_quattro_anni.php

<http://www.tuttosport.com/motori/news/2014/07/24-301667/Chevrolet,+sponsorizzazione+record+al+Manchester+United>

<http://www.sportbusinessmanagement.it/2014/08/leldorado-italia-non-esiste-piu-la.html>

<http://www.sportbusiness.com/sponsorship-insider/infographic-european-football-sponsorship-report>

<http://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2014/09/08/il-napoli-perde-circa-15-milioni-a-stagione-a-cause-dellinadeguatezza-del-san-paolo/>

<http://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2014/09/12/sponsorizzazioni-in-italia-tra-serie-a-e-serie-b-sette-squadre-senza-sponsor-sulla-maglia/>

<http://www.sportbusinessmanagement.it/2014/08/un-nuovo-local-sponsor-per-il.html>