

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BRESCIA**

**Dipartimento di Economia e management**

**Corso di Laurea Magistrale in Management**

**Tesi di Laurea**

**LE SPONSORIZZAZIONI SPORTIVE: UN'ANALISI NEL MONDO  
DEL CALCIO**

**Relatore:**

Chiar.mo Prof. Giuseppe Bertoli

**Correlatore:**

Dott.ssa Marica Manisera

**Laureando  
Carlo Ribolla  
Matricola N.82193**

**Anno Accademico 2015/2016**



## **INDICE GENERALE**

Indice Figure.....	VI
Indice Tabelle.....	VIII
Introduzione .....	IX
<b>CAPITOLO 1. LE SPONSORIZZAZIONI NEL CALCIO EUROPEO.....</b>	<b>11</b>
1.1. L'evoluzione del management sportivo.....	11
1.2. Il marketing sportivo.....	11
1.3. Il panorama calcistico europeo.....	12
1.4. La situazione in Italia.....	19
1.5. Il Confronto tra le “Big Five” leghe europee.....	22
1.6. Sponsor, Club e Social network.....	31
<b>CAPITOLO 2. LA SPONSORIZZAZIONE E LE SUE TIPOLOGIE.....</b>	<b>33</b>
2.1. Introduzione.....	33
2.2. Il contratto di sponsorizzazione .....	34
2.3. Le varie forme di sponsorizzazione.....	36
2.4. Le sponsorizzazioni nei diversi settori.....	37
2.5. Dagli sponsor ai club calcistici.....	40
2.6. Sponsorizzazioni e comunicazione d'impresa nel mondo dello sport.....	41
2.7. Evoluzione delle sponsorizzazioni, da tifosi a member.....	42
2.8. Evoluzione delle sponsorizzazioni, da sponsor a partner.....	44
2.9. Quality Sponsor Concept e la filosofia “Less is more”.....	46
2.10. Sponsor tecnico, merchandising, licensing.....	47
2.11. Il Jersey sponsor.....	50
<b>CAPITOLO 3. SPONSORIZZAZIONE: PROCESSI COGNITIVI, AFFETTIVI E COMPORTAMENTALI.....</b>	<b>55</b>
3.1. Differenze percettive tra sponsorizzazione e pubblicità.....	55
3.2. Gli obiettivi della sponsorizzazione.....	58
3.3. La risposta cognitiva.....	60
3.4. La risposta affettiva.....	62
3.5. La risposta comportamentale.....	63

3.6. I sette fattori legati al processo di sponsorizzazione.....	64
3.7. Il mercato delle sponsorizzazioni.....	64
3.8. Il management delle sponsorizzazioni.....	65
3.8.1. Livello di esposizione.....	67
3.8.2. Il grado di sponsorship leverage e integrazione con altri strumenti.....	68
3.8.3. Durata della sponsorizzazione .....	70
3.9. Le caratteristiche degli individui.....	71
3.9.1. Coinvolgimento individuale.....	72
3.9.2. Percezione della comunanza di valori.....	73
3.9.3. Atteggiamento verso le sponsorizzazioni e sincerità percepita.....	75
3.9.4. Familiarità con il brand sponsor.....	75
3.9.5. Caratteristiche demografiche.....	76
3.10. La performance sportiva dello sponsee.....	76
3.11. Processo di sponsorizzazione (il conscio ed il sub-conscio).....	77
3.12. Le risposte dei consumatori.....	79
3.12.1. Sponsorizzazione e risposta cognitiva.....	79
3.12.2. Sponsorizzazione, risposta affettiva e comportamentale.....	80
3.13. Sponsorizzare per rafforzare le relazioni interne.....	81
3.14. Sponsorizzare per rafforzare le relazioni con clienti ed altri stakeholders...	82
3.15. La misurazione dei risultati.....	82
3.15.1. Verifica dell'efficacia qualitativa.....	83
3.15.2. Verifica efficacia quantitativa.....	84
3.16. Sintesi tabellare dei risultati indagati.....	85

<b>CAPITOLO 4. LO STADIO COME MEZZO PER VALORIZZARE GLI SPONSOR.....</b>	<b>86</b>
4.1. Il venue sponsor.....	86
4.2. Venue sponsor in Bundesliga (Germania).....	89
4.3. Venue sponsor in Premier League (Regno Unito).....	90
4.4. Venue sponsor ne La Liga (Spagna).....	92
4.5. Venue sponsor in Ligue 1 e Serie A (Francia e Italia).....	93
4.6. Le indagini inerenti i venue sponsor.....	94
4.7. Lo Stadio come fonte di ricavi differenziati.....	96

4.8. Obiettivi che persegue lo Stadium management.....	98
4.9. Lo stadio, l'hospitality le nuove tecnologie.....	104
4.10. La digital sponsorship.....	108
4.10.1. Stadio e nuove "app".....	109
CAPITOLO 5. INDAGINE "LE SPONSORIZZAZIONI NEL MONDO DEL CALCIO".....	112
5.1. Introduzione.....	112
5.2. Definizione del problema da investigare.....	112
5.3. Formulazione del questionario e definizione delle variabili statistiche.....	112
5.4. Descrizione del questionario.....	113
5.5. Raccolta dei dati.....	116
5.6. Trattamento ed analisi dei dati.....	116
5.7. Sponsorship awareness.....	118
5.8. Comportamenti d'acquisto.....	121
5.8.1. Nonlinear Principal Component Analysis (NLPCA).....	123
5.9. Team loyalty.....	126
5.10. Atteggiamento verso gli sponsor.....	130
5.11. Legame tra i gli indicatori ottenuti.....	135
5.12. Cluster analysis.....	135
5.13. Conclusioni e limitazioni della ricerca.....	142
Conclusioni.....	144
Ringraziamenti.....	146
Appendice A.....	147
Bibliografia.....	152
Sitografia.....	156

## INDICE FIGURE

Figura 1.1. Il metodo del Royalty Relief Approach.....	16
Figura 1.2. I ricavi medi da sponsor e da altre attività commerciali in Serie A.....	20
Figura 1.3. Trend ricavi medi da sponsor e altre attività commerciali Serie A.....	20
Figura 1.4. Trend ricavi medi da sponsor e altre attività commerciali Serie B.....	21
Figura 1.5. La ripartizione dei ricavi da sponsor in Serie A.....	22
Figura 1.6. I ricavi delle “Big Five” leghe europee.....	23
Figura 1.7. Il trend dei ricavi delle “big Five” leghe europee.....	24
Figura 1.8. I settori che investono in Italia.....	30
Figura 1.9 Investimenti in Italia.....	30
Figura 2.1. Estratto della sezione Membership Juventus.....	44
Figura 2.2. Gli otto sponsor ufficiali della Uefa Champions League.....	46
Figura 2.3. La maglia del Napoli Calcio.....	52
Figura 2.4. Jersey sponsor e main sponsor dei top club europei.....	52
Figura 3.1. Quindicesima giornata di Serie A 2016/17, “formula spezzatino”.....	57
Figura 3.2. I livelli di notorietà del brand (brand awareness).....	62
Figura 3.3. Dispositivo di eye tracking per misurare il livello di attenzione.....	68
Figura 3.4. Birra Super Bock.....	70
Figura 3.5. Broadcaster TMN.....	70
Figura 3.6. Formazione delle intenzioni d’acquisto.....	74
Figura 3.7. Esempio che emula la mente umana.....	77
Figura 3.8. Il cervello trino secondo McLean.....	79
Figura 4.1. Reebok main sponsor, sponsor tecnico e venue sponsor Bolton.....	91
Figura 4.2. Il progetto del Real Madrid Resort Island.....	93
Figura 4.3. Esempio banner pubblicitari “tridimensionali” a bordo campo.....	99
Figura 4.4. Backdrop sponsor posizionato nella press conference room.....	100
Figura 4.5. Sponsor “Fly Emirates” su telo a centrocampo nel pre-partita.....	102
Figura 4.6. Sponsor proiettato sul campo nel pre-partita.....	103
Figura 4.7. Area Hospitality sul sito web ufficiale della Juventus.....	105

Figura 4.8. Tribuna dello stadio Camp Nou trasformata in zona Hospitality.....	107
Figura 4.9. Il meccanismo di Dial4snax.....	108
Figura 4.10. La PSG Stadium app.....	110
Figura 5.1. Percentuale di tifosi per squadra.....	117
Figura 5.2. Sponsor e recognition.....	121
Figura 5.3. Piattaforme più usate dai tifosi per seguire la propria squadra.....	122
Figura 5.4. Frequenza d'acquisto e Intenzione d'acquisto (6 mesi).....	122
Figura 5.5. Item che misurano i comportamenti d'acquisto.....	122
Figura 5.6. Full analysis con l'ausilio di R.....	125
Figura 5.7. Dimensionality reduction con l'ausilio di R.....	125
Figura 5.8. Frequenza annuale dei tifosi ai match disputati in casa.....	126
Figura 5.9. Match visti in TV.....	126
Figura 5.10. Item che misurano la team loyalty.....	127
Figura 5.11. Full analysis con l'ausilio di R.....	129
Figura 5.12. Scree plot.....	130
Figura 5.13. Item che misurano l'atteggiamento verso gli sponsor.....	131
Figura 5.14. Full analysis con l'ausilio di R.....	133
Figura 5.15. Scree plot.....	133
Figura 5.16. Dimensionality reduction con l'ausilio di R.....	134
Figura 5.17. Factor loadings plot.....	134
Figura 5.18. Cluster Profile Plot.....	138
Figura 5.19. Tipologia di tifosi.....	139
Figura 5.20. Acquisto dei prodotti sponsor da parte dei tifosi.....	140
Figura 5.21. Intenzione d'acquisto prodotti sponsor a 6 mesi.....	140
Figura 5.22. Match "casalinghi" visti allo stadio in un anno.....	141
Figura 5.23. Partite viste in TV in un mese.....	142

## INDICE TABELLE

Tabella 1.1. Classifica Brand Finance Football 50 – 2016.....	14
Tabella 1.2. Football Money League 2016 – prime 10 posizioni.....	25
Tabella 1.3. Classifica club social network follower.....	31
Tabella 3.1. Variabili che influenzano risposta cognitiva e sp. awareness.....	85
Tabella 3.2. Variabili che influenzano la risposta affettiva e comportamentale....	85
Tabella 4.1. The big five stadia landscape 2016/17 (KPMG).....	89
Tabella 4.2. Venue sponsor stadi in ordine di capacità (Europa).....	96
Tabella 5.1. Recall e top of mind delle prime 4 squadre con più rispondenti.....	118
Tabella 5.2. Recognition delle prime 4 squadre con più rispondenti.....	119
Tabella 5.3. Matrice di correlazione tra gli indicatori ottenuti.....	135
Tabella 5.4. Qualità della clusterizzazione.....	137

## Introduzione

Il calcio, oltre alla musica, è sempre stato una mia grande passione sin da quando cominciai a tirare i primi calci ad un pallone. Non passa infatti domenica in cui, in compagnia di mio padre, non trascorra del tempo davanti al televisore per seguire la giornata di campionato. Oltre all'aspetto sportivo, ho cominciato a prestare sempre più attenzione alle vicende economico-finanziarie delle squadre di calcio italiane ed europee, leggendo e documentandomi in merito a temi quali ricavi commerciali, sponsorizzazioni, mercati esteri potenziali da conquistare, stadi e attività sui social network dei più importanti club. Nasce da qui il mio desiderio di sviluppare una tesi per approfondire nel dettaglio il tema della sponsorizzazione, ritenuto dalle imprese uno degli strumenti di comunicazione più efficaci in grado di abbattere le barriere sia culturali che geografiche.

Lo sport è da sempre un elemento di rilievo, ma negli ultimi cinquant'anni si può dire che sia aumentata notevolmente l'importanza che ogni singolo individuo assegna ad esso, sia come praticante che come spettatore. Conseguentemente, è cresciuta anche la popolarità di molti sport a tal punto da attrarre importanti investimenti da imprese private, sportive e non. Nell'ambito di tali investimenti, crescente rilievo hanno acquisito le attività di sponsorizzazione. Se inizialmente vi erano alcuni imprenditori che investivano denaro con il fine principale di soddisfare le proprie passioni (stiamo parlando del c.d. "mecenatismo"), di anno in anno tale fenomeno è stato però sostituito da vere e proprie forme di sponsorizzazione volte ad ottenere un preciso ritorno d'immagine economicamente quantificabile.

Con il trascorrere del tempo, il ruolo degli sponsor ha acquisito maggiore importanza, fino a diventare parte attiva nel processo decisionale delle società sportive. Per fare un esempio, basti pensare al recentemente trasferimento del calciatore Paul Pogba dalla Juventus al Manchester United: Adidas<sup>1</sup>, sponsor tecnico dei "Red Devils" e dello stesso calciatore, subito dopo l'apertura della finestra di calciomercato, ha incominciato a lanciare velati segnali in accordo con il giocatore sui propri social, suscitando molto scalpore tra i fan delle due squadre.

---

<sup>1</sup> Adidas è un gruppo industriale tedesco con sede a Herzogenaurach, fondato nel 1949, che opera nella produzione di articoli sportivi per coloro che praticano attività sportiva in modo dilettantistico e in modo professionale.

Segnali che sono diventati certezze lo scorso agosto, quando viene ufficializzata la notizia del passaggio di Pogba allo United per una cifra intorno ai 105 milioni di euro<sup>2</sup>. Il giorno stesso, il club inglese diffonde in pompa magna sui propri social il video di presentazione del calciatore realizzato da Adidas già da qualche settimana. Si può affermare quindi che in questa vicenda lo sponsor abbia avuto un forte ascendente, riuscendo a creare attesa, speranza e stupore in milioni di fans a livello mondiale.

Il presente lavoro è strutturato in cinque capitoli, ognuno dei quali con obiettivi e tematiche distinte:

Il **capitolo 1** offre una visione generale del panorama calcistico europeo in termini di ricavi commerciali, brand value e sponsorizzazioni. In particolare l'obiettivo sarà quello di andare ad analizzare e comparare la situazione dei primi cinque campionati nel ranking UEFA<sup>3</sup> prestando un particolare occhio di riguardo al campionato italiano di "Serie A". Si potrà facilmente constatare come vi sia un ampio gap tra alcuni campionati esteri e la "Serie A" sia dal punto di vista degli introiti provenienti da sponsor, sia da quello della valorizzazione dei singoli club e dell'intera competizione in termini di internazionalizzazione, valorizzazione del brand, gestione degli stadi e coinvolgimento dei tifosi.

Il **capitolo 2** analizza il contratto di sponsorizzazione in tutte le sue forme così come gli obiettivi che si pone e i modi utilizzati al fine di raggiungere risultati soddisfacenti. Il capitolo inoltre ripercorre la storia delle sponsorizzazioni mostrando come al giorno d'oggi vi sia una sinergia sempre più forte tra i club e i propri sponsor, i quali non si accontentano più di vedere il proprio logo sulle maglie da gara o sui cartelloni a bordocampo ma vogliono diventare dei veri e propri partner collaborando e partecipando attivamente ai processi decisionali del club.

---

<sup>2</sup> Fonte: [www.transfermarkt.com](http://www.transfermarkt.com)

<sup>3</sup> Uefa è l'organo amministrativo, organizzativo, e di controllo del calcio europeo. Ha sede a Nyon in Svizzera

Il **capitolo 3** ha l'obiettivo di indagare, tramite l'analisi della letteratura internazionale di riferimento, la reazione dei tifosi alle sponsorizzazioni in termini di riposta cognitiva, affettiva e comportamentale. Inizialmente il capitolo propone un confronto tra lo strumento della sponsorizzazione e quello della pubblicità, in seguito va ad analizzare tutte le variabili che possono modificare percezioni, intenzioni e comportamenti d'acquisto dei tifosi in merito al legame che si crea tra la loro squadra del cuore e i prodotti degli sponsor.

Il **capitolo 4** tratta la nuova frontiera delle sponsorizzazioni: i venue sponsor e le innovative forme di sponsorizzazione utilizzate sia in Italia che all'estero. Il capitolo vuole inoltre evidenziare come sia di fondamentale importanza per un club la gestione di uno stadio di proprietà da poter mettere a disposizione dei tifosi non solo il giorno stesso della partita ma sette giorni su sette, in modo da potere diversificare i ricavi. Lo stadio moderno non deve più essere solo un semplice catino dove guardare una partita, ma deve essere un luogo di intrattenimento pre e post match al fine di poter aumentare la soddisfazione dei tifosi che potrà essere sfruttata poi in chiave commerciale dagli sponsor del club.

Il **capitolo 5** infine si pone l'obiettivo di indagare in forma empirica attraverso i dati raccolti da questionari, la relazione che lega sponsorship awareness, comportamento d'acquisto dei consumatori in merito ai prodotti degli sponsor della propria squadra del cuore, team loyalty e atteggiamento verso gli sponsor. Per analizzare i dati e interpretare i risultati ricavati dai 202 tifosi rispondenti si è deciso di utilizzare i software R, Systat e Microsoft Excel.

# CAPITOLO 1

## LE SPONSORIZZAZIONI NEL CALCIO EUROPEO

### **1.1. L'evoluzione del management sportivo**

Lo scenario attuale con il quale i club sportivi devono confrontarsi vede superata la deleteria pratica secondo cui le plusvalenze per la cessione dei giocatori possono bastare a ripianare un bilancio negativo, così come gli introiti derivanti dalla vendita di diritti televisivi non possono più essere considerati l'unica notevole fonte di sostentamento.

I club sportivi al giorno d'oggi necessitano di un management assimilabile a quello di un'azienda vera e propria il quale deve anche occuparsi di un'attenta e scrupolosa gestione del marketing con l'obiettivo di individuare e monitorare costantemente nuove fonti di ricavo e opportunità di business innovative ancora inesplorate. In quest'ottica, il focus va a spostarsi sui potenziali introiti derivanti da accordi di sponsorizzazione, sulla valorizzazione a livello globale del brand, sui ricavi da botteghino (o match-day), e sul contributo fornito da uno stadio di proprietà, il quale deve essere, sin dal principio, progettato, costruito e valorizzato sette giorni su sette in modo che gli utenti possano fruirne non solo il giorno stesso dell'evento sportivo. Le dinamiche che caratterizzano il mondo delle sponsorizzazioni sportive, oltre che ad essere inserite in un contesto di mercato molto particolare, sono difficilmente riscontrabili in altri settori, quindi è bene innanzitutto spiegare in breve come funziona il marketing nel mondo dello sport e quali soggetti sono interessati.

### **1.2. Il marketing sportivo**

Lo strumento della sponsorizzazione risulta efficace quando sia sponsor che club riescono a conseguire vantaggi vicendevoli. Il principale vantaggio per lo sponsor è riconducibile ad una maggiore visibilità del brand e quindi, auspicabilmente, ad un potenziale incremento delle vendite, mentre dal lato dei club, nuovi accordi di sponsorizzazioni portano ad un aumento degli introiti, che risultano di fondamentale importanza per l'allestimento e il mantenimento di una rosa di

spessore in grado di competere su più fronti, con conseguente incremento anche del numero dei fan.

Occorre ora analizzare i due diversi ma complementari settori con cui il Marketing sportivo deve relazionarsi: *Mass Marketing* e *Business Marketing*<sup>4</sup>.

Il *Mass Marketing* ha come target i tifosi: questi vengono a loro volta suddivisi tra la componente attiva, ovvero quella presente agli eventi in maniera più o meno frequente, e la componente passiva, raramente presente agli eventi e interessata in maniera più sporadica. Il target dei tifosi è caratterizzato da un enorme e disomogeneo gruppo di individui, differenti tra loro, ma accomunati dalla stessa passione, per cui, l'aspetto emotivo risulta essere la componente principale che regola i comportamenti di questo particolare tipo di stakeholder e sulla quale i club e gli sponsor devono fare leva.

Nel settore del *Business Marketing*, invece la strategia di Marketing deve andare a colpire un target totalmente diverso rispetto a quello precedente e caratterizzato da aziende, associazioni di categoria e istituzioni, quindi non persone fisiche. Gli obiettivi da perseguire, in questo caso, sono il miglioramento della situazione finanziaria del club attraverso il reperimento di nuove risorse e il rafforzamento delle relazioni esterne dello sponsor con istituzioni politiche, sociali e culturali.

Risulta utile ora, dare uno sguardo all'attuale situazione economica del calcio europeo e analizzare quali sono le principali fonti di ricavo dei vari club, in modo da capire quanto possono impattare le sponsorizzazioni sui fatturati delle squadre.

### **1.3. Il panorama calcistico europeo**

La situazione odierna vede un forte squilibrio tra le prime cinque leghe europee<sup>5</sup> e la federazione calcistica italiana, rea quest'ultima di non essere riuscita a sfruttare al meglio le ingenti risorse portate dai mondiali in Italia nel 1990 e di avere bloccato gli investimenti in nuove infrastrutture. Ciò ha causato una consequenziale diminuzione dell'appeal del nostro calcio e il depauperamento di

---

<sup>4</sup> Fonte: [www.sporteasy.com](http://www.sporteasy.com)

<sup>5</sup> I principali campionati in Europa a livello di fatturato e "appeal" sono: Premier League (Inghilterra), La Liga (Spagna), Bundesliga (Germania), Serie A (Italia), Ligue 1 (Francia).

alcuni dei più importanti club/brand, quali Milan, Juventus ed Inter, dominatori del panorama europeo fino agli inizi degli anni 2000.

I club al giorno d'oggi non vengono più considerati semplici compagini sportive ma diventano veri e propri Brand da valorizzare ed esportare nel mondo.

Il valore del Brand risiede non solo nel patrimonio di fiducia relativo alle relazioni con i clienti, ma investe la generalità dei rapporti che l'impresa sviluppa con i diversi stakeholder che popolano il suo contesto di riferimento. Trasferire questi concetti nel settore del calcio può risultare difficile, in quanto è un settore con accentuate peculiarità. Al momento, infatti, solo i top club italiani ed europei prevedono nel loro organico delle figure che si occupano della gestione, della valorizzazione e dell'esportazione del brand in nuovi mercati internazionali, con l'obiettivo di essere identificati da potenziali aziende sponsor in cerca di nuovi canali di comunicazione.

Ogni anno vengono stilate classifiche da rinomate testate come Forbes<sup>6</sup> e società come Deloitte<sup>7</sup> che hanno come oggetto il Team Value dei maggiori club sportivi del mondo. Esse si basano su diversi parametri tra cui appunto il Brand Value, il quale rispecchia fattori come il grado di rinomanza del club e la qualità delle strategie di brand management implementate. Le quattro squadre di calcio europee presenti nelle prime quindici posizioni della classifica stilata da Forbes nel 2016 sono: Manchester United, Real Madrid, Bayern Monaco e Barcellona. Nessun club italiano compare invece nelle prime dieci posizioni. Addentrando più nel dettaglio ed analizzando la classifica dei soli club calcistici, si nota che neanche nella classifica "Brand finance football 50-2016" (tabella 1.1) tra le prime dieci squadre si posizionano club italiani. Juventus, unica squadra a tenere alto il nome dell'Italia, si classifica all'undicesima posizione, mentre per vedere una seconda squadra italiana, il Milan, bisogna scendere fino alla ventesima posizione. Ciò induce a ritenere che in Italia manchi la consapevolezza diffusa che

---

<sup>6</sup>Forbes è una rivista statunitense di economia e finanza fondata nel 1917 da Bertie Charles Forbes. La rivista è famosa in tutto il mondo per le classifiche, che stila annualmente, in merito ad argomenti di attualità ed economia.

<sup>7</sup> 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. La società, colosso mondiale dei servizi professionali, è tra le più prestigiose del pianeta e fa parte delle cosiddette Big Four, le quattro più grandi aziende di revisione, insieme a PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young e KPMG.

il Brand Value debba essere considerato uno degli asset più importanti in capo ad un'organizzazione sportiva e pertanto che debba essere supportato da uno scrupoloso lavoro di ricerca e monitoraggio dei mercati. Diametralmente opposta, invece, è la strada intrapresa già da molti anni dai club calcistici tedeschi e inglesi, i cui campionati sono diventati in poco tempo i più redditizi e seguiti al mondo.

**Tabella 1.1 - Classifica Brand Finance Football 50 – 2016**

Rank 2016	Rank 2015	Club	Country	2016 Brand Value (€m)	2016 Brand Rating	2015 Brand Value	2015 Brand Rating	Change (€m)	% Change
1	1	Manchester United FC	United Kingdom	1,077	AAA	914	AAA	163	18%
2	3	Real Madrid CF	Spain	1,056	AAA+	661	AAA+	395	60%
3	6	FC Barcelona	Spain	914	AAA+	586	AAA+	328	56%
4	4	Manchester City FC	United Kingdom	833	AAA-	607	AAA-	226	37%
5	2	FC Bayern München	Germany	798	AAA+	707	AAA	91	13%
6	7	Arsenal FC	United Kingdom	790	AAA	533	AAA	257	48%
7	9	Paris Saint-Germain FC	France	729	AAA-	410	AAA-	319	78%
8	5	Chelsea FC	United Kingdom	714	AAA-	602	AAA	112	19%
9	8	Liverpool FC	United Kingdom	688	AAA	437	AAA-	251	57%
10	10	Tottenham Hotspur FC	United Kingdom	406	AA+	273	AA+	133	49%
11	11	Juventus FC	Italy	264	AAA	265	AAA	(2)	-1%
12	12	Borussia Dortmund	Germany	258	AAA-	247	AAA-	11	4%
13	15	Everton FC	United Kingdom	256	AA+	173	AA	83	48%
14	16	West Ham United FC	United Kingdom	252	AA-	158	AA	94	59%
15	23	Club Atlético de Madrid	Spain	245	AA+	114	AA+	131	115%
16	42	Leicester City	United Kingdom	218	AA	77	A	141	182%
17	18	Southampton FC	United Kingdom	206	AA-	138	AA	67	49%
18	13	FC Schalke 04	Germany	205	AA+	229	AA+	(24)	-10%
19	26	Stoke City FC	United Kingdom	195	AA-	106	AA-	90	85%
20	14	AC Milan	Italy	191	AA+	185	AAA-	6	3%

Fonte: [www.brandfinance.com](http://www.brandfinance.com)

Secondo l'approccio seguito da chi ha stilato la suddetta classifica, la valutazione del brand di un club tiene in considerazione un insieme di fattori combinati legati a quest'ultimo, quali la diffusione mediatica, successi sportivi, sponsorizzazioni commerciali, seguito di pubblico e in generale l'appeal che suscita sul mercato. Il Metodo di rilevazione è il "Royalty Relief Approach": tale metodologia (figura 1.1) basa la determinazione del valore del marchio sul reddito generabile dalle royalties, cioè dai canoni pattuiti per la concessione in uso del marchio.

Il reddito viene in particolare determinato sulla base delle royalties che sul mercato un terzo sarebbe disponibile a pagare per ottenere l'autorizzazione ad utilizzare il marchio.

In primo luogo viene selezionato sul mercato, mediante l'analisi di transazioni commerciali comparabili (per tipologia merceologica dei beni e per "forza della

marca") eseguite da altri operatori commerciali, il tasso di royalty. Dopodiché, tale tasso di royalty verrà applicato al fatturato che si prevede possa essere mediamente generato in futuro dai prodotti contrassegnati dal marchio.

La formula di calcolo del valore dei tassi di royalty (assumendo costanti i futuri flussi reddituali e limitato il periodo in cui tali flussi possano essere ritratti) è la seguente:

$$M = ((r \times S) - t) \times an^{-i}$$

Dove:

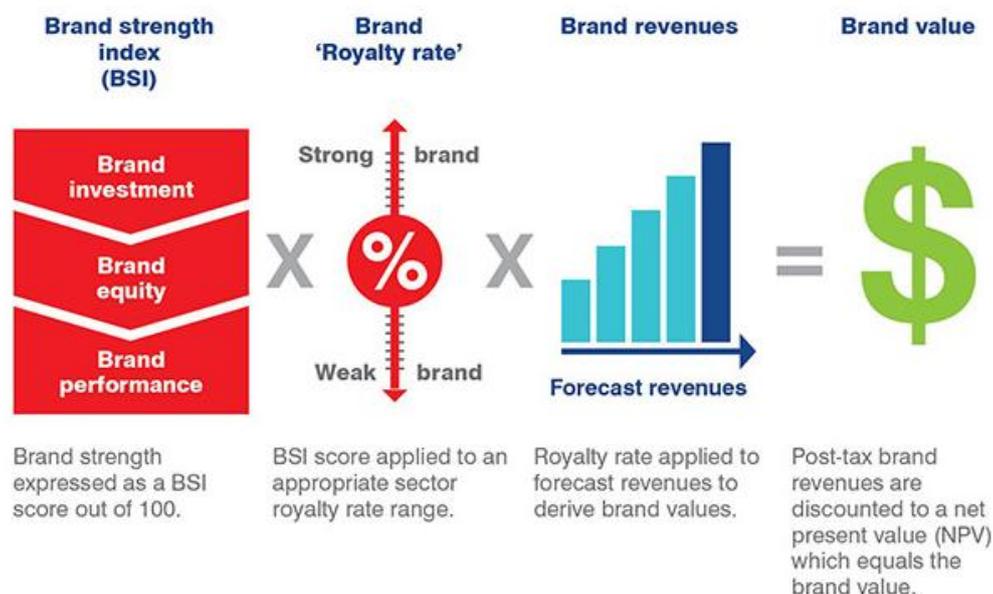
- **S** rappresenta il fatturato previsionale del prodotto di marca;
- **r** rappresenta il tasso di royalty;
- **t** rappresenta le imposte gravanti sul reddito derivante dalle royalties
- **an<sup>-i</sup>** rappresenta il coefficiente di attualizzazione

Quello dei tassi di royalties viene anche definito, tenuto conto delle modalità con le quali si perviene al reddito da capitalizzare, un metodo comparativo, tra cui rientra anche il metodo delle transazioni comparabili (fondato sul riconoscimento al marchio del valore corrispondente ai prezzi del marchio convenuti in transazioni recenti per beni simili), ed altre metodologie anch'esse basate sulla rilevazione indiretta del valore del marchio dai prezzi fatti in transazioni recenti aventi per oggetto marchi simili. Il problema che più di frequente pone il metodo comparativo è la carenza di un numero sufficiente di casi comparabili.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Fonte: [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

**Figura 1.1 - Il metodo del Royalty Relief Approach**



Fonte: [www.brandirectory.com](http://www.brandirectory.com)

Al primo posto della classifica riportata nella tabella 1.1, troviamo il Manchester United fresco di un accordo “monstre” di sponsorizzazione tecnica con Adidas, in vigore dal primo agosto 2015 e con una durata di dieci anni. In base a questo accordo, l’azienda tedesca si è impegnata a pagare ogni anno la cifra record di 75 milioni di sterline (circa 90 milioni di euro) in cambio del diritto di produrre e commercializzare l’abbigliamento tecnico del club, a partire proprio dalle maglie di gara<sup>9</sup>. In Inghilterra i club e la Premier League si sono resi artefici di importanti sinergie che si sono rivelate fruttuose e produttive, sia per l’incremento del valore del Brand dei club sia per quello del Brand della Barclays Premier League.

Al secondo e terzo posto si collocano due squadre spagnole, rispettivamente Real Madrid e Barcellona. Quest’ultima ha appena siglato con Nike un accordo di sponsorizzazione a cifre altissime, destinato ad essere il più alto nella storia. L’accordo entrerà in vigore a partire dalla stagione 2018/19, avrà una durata di dieci anni e frutterà alle casse del club blaugrana 155 milioni di euro all’anno,

<sup>9</sup> Fonte: [www.sportbusinessmanagement.it](http://www.sportbusinessmanagement.it)

andando a superare nettamente il sopracitato accordo di sponsorizzazione tra Manchester United e Adidas<sup>10</sup>.

Recentemente, il produttore americano di abbigliamento tecnico ha sottoscritto inoltre un altro accordo importante con il Chelsea da 900 milioni di euro per una durata di 15 anni<sup>11</sup>.

Le due squadre spagnole hanno avuto il merito di recuperare il terreno perso nei confronti dei club inglesi in maniera celere, infatti nessuna squadra è cresciuta come Barcellona e Real Madrid negli ultimi dodici anni. Risultato, questo, di una pianificazione e programmazione a livello internazionale che ha portato all'apertura di numerosi uffici regionali in tutto il mondo. Inoltre, la Liga Spagnola, campionato in cui militano Real e Barça, da "prodotto" di scarso valore quale era in passato, è diventato nel giro di pochi anni il secondo campionato più venduto al mondo dopo la Barclays Premier League, grazie anche all'affermazione di nuove realtà (quali Atletico Madrid, Siviglia e Valencia) che hanno contribuito ad aumentare qualità e competitività del campionato.

Al quarto posto troviamo il Manchester City del ricco emiro Khaldoon al Mubarak, che scavalca rispetto alla classifica 2015, il Bayern Monaco. Da squadra della working class inglese a club dal valore di 833 milioni di euro. Il Manchester city famoso per il suo passato storico da perdente è diventato un club ricco e vincente, almeno in patria. Dal 2010 a oggi il City ha speso 756 milioni di euro sul mercato e l'acquisto più caro è anche l'ultimo in ordine di tempo e risponde al nome di Kevin De Bruyne, acquistato per 74 milioni di euro dal Wolfsburg. Gli fanno buona compagnia Sterling (che stasera sarà in campo titolare al posto di Aguero), arrivato alla corte dello sceicco dal Liverpool per 63 milioni, oltre allo stesso Aguero (pagato 45 milioni dall'Atletico Madrid) A fronte degli ingenti esborsi però il club inglese non ha ottenuto le soddisfazioni sperate; è arrivata una vittoria in Premier, ma l'Europa resta un tabù.

Al quinto posto troviamo Il Bayern Monaco, l'emblema dell'eccellenza tedesca. Da anni, ormai, si classifica costantemente tra le prime quattro d'Europa nella più

---

<sup>10</sup> Fonte: [www.sportbusinessmanagement.it](http://www.sportbusinessmanagement.it)

<sup>11</sup> Fonte: [www.calcioefinanza.it](http://www.calcioefinanza.it)

importante competizione a livello europeo e planetario quale è la Champions League<sup>12</sup>, e tra i primi posti nelle classifiche relative al Brand Value e ai ricavi commerciali. Non è un caso che i due primati vadano di pari passo, infatti la costante programmazione del Bayern ha portato quest'ultimo a siglare importanti accordi con le principali aziende europee e mondiali quali Audi ed Allianz. La Bundesliga, campionato in cui milita il Bayern Monaco, ha avuto una crescita esponenziale nell'ultimo decennio grazie ai continui investimenti e alla valorizzazione degli impianti sportivi, andando così a creare un maggiore coinvolgimento di tifosi e aziende partner.

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

Se il Bayern Monaco rappresenta la storia della Bundesliga, la RB Lipsia rappresenta il nuovo che avanza. Costituita nel 2009 su iniziativa della multinazionale austriaca Red Bull GmbH, mediante l'acquisizione della licenza sportiva del SSV Markranstadt (club dell'omonima cittadina limitrofa all'epoca militante nel girone locale di quinta divisione), nella stagione 2016-2017, il Lipsia, si conquista un posto in Bundesliga, ed attualmente si contende il primato con il Bayern. L'azienda Red Bull, in precedenza, si è resa famosa per avere sponsorizzato moltissimi eventi sportivi, oggi invece, va a costituire uno dei primi casi in cui lo sponsor diventa diretto proprietario della squadra.

In Germania, i tifosi attribuiscono molta importanza alle tradizioni e alla storia, tant'è che vedere retrocedere lo Stoccarda, quinta nella classifica di tutti i tempi, e salire al suo posto il Lipsia, ha causato molti malumori tra gli sportivi, a maggior ragione quando quest'ultima è guidata da un'azienda che si appropria al calcio senza la passione che contraddistingue altri proprietari di club. Inoltre, le squadre tedesche non potrebbero avere nel nome ufficiale quello di una multinazionale, ad eccezione del Leverkusen poiché la Bayer fondò il club prima dell'entrata in vigore della normativa vigente. Il Lipsia è riuscito ad aggirare il regolamento chiamandosi RB Lipsia, dove RB non sta per Red Bull, come si potrebbe essere

---

<sup>12</sup> La UEFA Champions League, o Coppa dei Campioni d'Europa (fondata nel 1955), è il più prestigioso torneo internazionale calcistico in Europa per squadre di club maschili.

indotti a pensare, ma per “Rasenballsport” la cui traduzione significa letteralmente “Sport da palla su prato”. Inutile dire che i colori sociali così come il logo della squadra, seppur in maniera stilizzata, sono gli stessi di quelli della multinazionale austriaca.

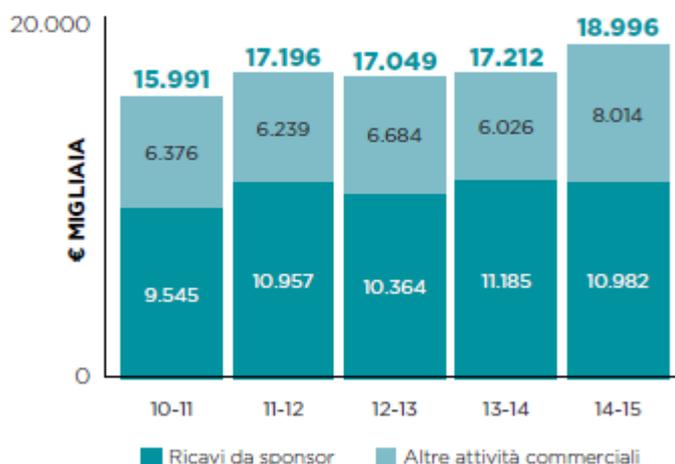
Per quanto riguarda l’Italia, il ritardo nei confronti degli altri campionati è significativo e alquanto demoralizzante, ma a risollevarne gli animi degli sportivi italiani può essere citato il caso della Premier League inglese, che in soli vent’anni è diventato il brand più riconosciuto e vincente tra le varie leghe, grazie ad una costante opera di valorizzazione e commercializzazione che ne fa ad oggi il campionato con più appeal nel mondo.

#### **1.4. La situazione in Italia**

Focalizziamo ora l’attenzione sullo scenario del nostro Paese in merito a quella parte di introiti che derivano da sponsorizzazioni e altre attività commerciali. Tali ricavi commerciali, che le società riescono a iscrivere a bilancio, sono la sintesi di attività quali Marketing, licensing, sponsorship e merchandising. È opinione diffusa, tra i presidenti dei top club, che il calcio italiano continua a patire un ritardo cronico rispetto alle principali leghe europee, dovuto ad una staticità di un sistema che fino ad ora non è mai stato spronato a migliorare ed evolversi, ma si è sempre cullato, erroneamente, sui fasti del passato. Ma non tutto è perduto, infatti il mercato delle sponsorizzazioni limitatamente al settore calcistico non risente affatto di questa crisi, continuando a mostrarsi solido e in continuo evolversi. Lo testimoniano i dati del “Report calcio 2016” di seguito esposti.

**Figura 1.2- I ricavi medi da sponsor e da altre attività commerciali in Serie A**

**Ricavi medi da sponsor e da altre attività commerciali 2010-2015**

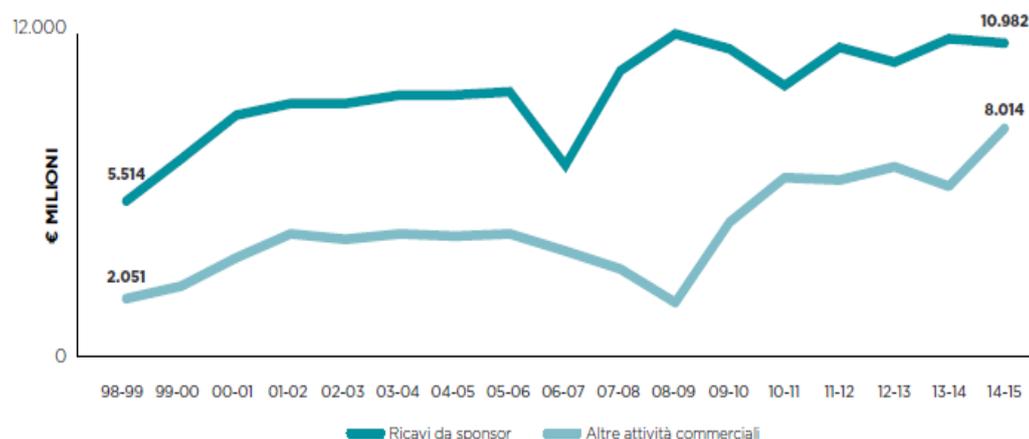


Fonte: www.figc.it

In Serie A (figura 1.2), i ricavi da sponsor e altre attività commerciali, seppur con una lieve flessione tra l'anno 2013-14 e 2014-15, presentano un trend di crescita del 18,8% se si prende in considerazione il periodo tra il 2010 e il 2015. In particolare, nell'ultimo anno sono diminuiti dell'1,81% i ricavi da sponsor ma sono aumentati dell'33% i ricavi derivanti da altre attività commerciali quali merchandising, royalties e pubblicità.

**Figura 1.3 - Il trend dei ricavi medi da sponsor e altre attività commerciali in Serie A** (Fonte: www.figc.it)

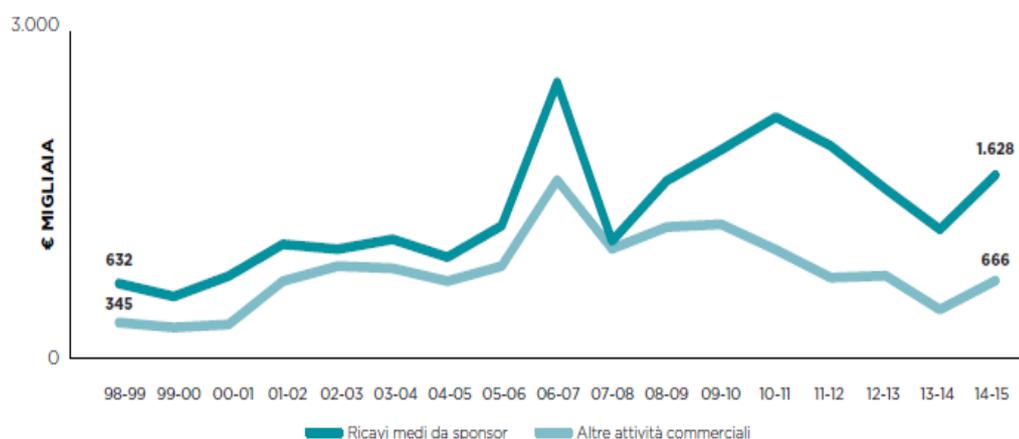
**Ripartizione ricavi medi da sponsor e altre attività commerciali 1998-2015**



Nel grafico rappresentato nella figura 1.3, che ripercorre la storia dei ricavi commerciali in serie A dal 1998 ad oggi, si può notare come il trend sia crescente ma, allo stesso tempo come sia iniziata una notevole flessione nell'anno 2006-2007 a causa della retrocessione in serie B della Juventus conseguente allo scandalo "Calciopoli"<sup>13</sup>, il cui processo si è rivelato in seguito fallace a causa di molte e dubbie incongruenze. In maniera speculare (figura 1.4) si può notare come nel grafico storico dei ricavi commerciali della Serie B ci sia un'impennata nella stagione 2007-2008, dovuta al grande impatto esercitato dalla Juventus sia come appeal per gli sponsor, sia come capacità di generare flussi di reddito da attività commerciali.

**Figura 1.4 - Il trend dei ricavi medi da sponsor e altre attività commerciali in Serie B**

#### Ripartizione ricavi medi da sponsor e altre attività commerciali 1998-2015



Fonte: [www.figc.it](http://www.figc.it)

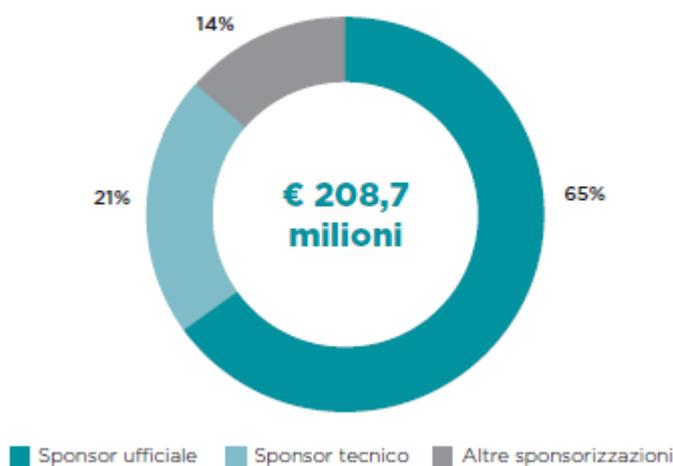
La figura 1.5 mostra invece l'importante apporto degli sponsor ufficiali, o main sponsor, sul totale (65%). Il contributo degli sponsor tecnici, invece incide per il

<sup>13</sup> Con il termine Calciopoli si vuole indicare uno scandalo che ha investito il calcio italiano nel 2006, coinvolgendo diverse società professionistiche tra le quali Juventus, Milan, Fiorentina, Lazio, e numerosi dirigenti sia delle stesse società sia dei principali organi calcistici italiani (Federazione Italiana Giuoco Calcio, Associazione Italiana Arbitri), oltre ad alcuni arbitri e assistenti. In ordine di tempo si è trattato del terzo grande scandalo nella storia del calcio italiano, dopo i due scandali relativi alle scommesse del 1980 e del 1986.

21% mentre le altre sponsorizzazioni collaterali costituiscono solamente il 14% degli introiti.

**Figura 1.5 - La ripartizione dei ricavi da sponsor in Serie A**

**Ripartizione ricavi da sponsor 2014-2015**



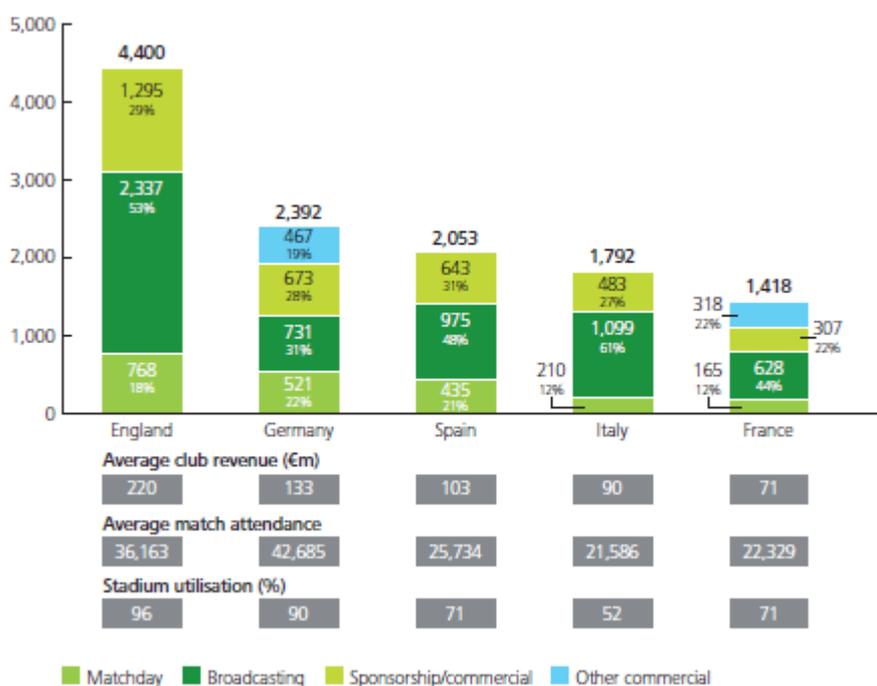
Fonte: [www.figc.it](http://www.figc.it)

### 1.5. Il Confronto tra le “Big Five” leghe europee

La figura 1.6 mostra la ripartizione dei ricavi in merito ai cinque campionati più importanti d’Europa. Da questo si può evincere come la Premier League, con i suoi 768 milioni di euro nell’anno 2014/2015, domini il panorama europeo per quanto riguarda i ricavi totali, e nello specifico, quelli da sponsorizzazioni.

## Figura 1.6 - I ricavi delle “Big Five” leghe europee

Chart 2: 'Big five' European league clubs' revenues – 2014/15 (€m)



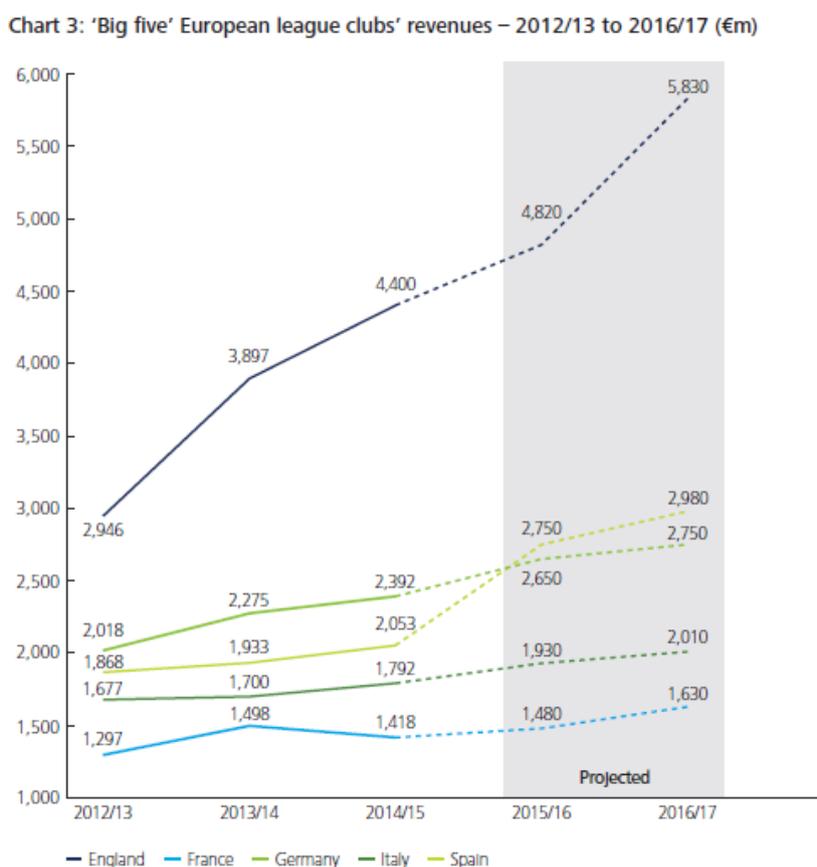
Fonte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

Nella stagione 2014/2015, i ricavi commerciali dei club di Premier League sono aumentati del 10% (88 milioni di sterline, pari circa a 110 milioni di euro) rispetto all'anno precedente, mentre per quanto riguarda la Liga i ricavi commerciali sono aumentati dell'8% (45 milioni di euro). Tale crescita è da attribuirsi ai nuovi contratti di sponsorizzazione siglati da Atletico, Real Madrid, Barcellona, che assieme costituiscono l'86% dei ricavi commerciali di tutte le squadre della Liga. In Germania, l'aumento rispetto alla stagione precedente è stato del 5% (117 milioni di euro). Esso è da attribuirsi ai ricavi da sponsorizzazioni e partnership commerciali, i cui introiti vanno a costituire il 48% del totale dei ricavi della Bundesliga. Sempre in Germania, negli ultimi anni, le relazioni con i partner commerciali si sono costantemente intensificate, grazie all'acquisizione da parte di questi ultimi di quote del club al fine di partecipare ai processi decisionali. Nei prossimi due anni, il totale dei ricavi della Bundesliga ha una previsione di crescita del 15% e andrà ad abbattere il muro dei 2,7 miliardi di euro grazie alla continua richiesta dei partner commerciali. Infatti, la metà delle squadre della

Bundesliga ha annunciato nuovi contratti di sponsorizzazione che entreranno appunto in vigore nei prossimi due anni.

In Francia, la situazione è dominata da due soli club: Paris Saint Germain e As. Monacó. Basti pensare che nell'anno 2014/2015 il Monacó ha avuto introiti da sponsorizzazioni per 124 milioni di euro, pari alla somma dei ricavi da sponsor dell'intera League One (PSG escluso). I ricavi commerciali del PSG invece si attestano intorno ai 297 milioni di euro.

**Figura 1.7 - Il trend dei ricavi delle “Big Five” leghe europee**



Fonte: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

Come si può evincere dalla figura 1.7, i ricavi totali delle big five hanno una previsione di crescita che supererà i quindici miliardi nella stagione 2016/2017, grazie anche ai nuovi contratti in merito alla vendita dei diritti televisivi che porteranno ingenti risorse. La crescita maggiore sarà portata dalla Liga Spagnola: beneficiando della vendita dei diritti televisivi, essa andrà a superare la

Bundesliga e diventerà il secondo campionato più venduto al mondo dopo la Premier League, quest'ultima venduta per tre miliardi di sterline che costituiscono lo stesso ammontare di vendita dei diritti di Bundesliga, La Liga Spagnola e la Serie A congiuntamente.<sup>14</sup>

Anche per la Serie A si prevede un aumento dei ricavi del 12% (212 milioni di euro) per la stagione 2016/2017 e, anche in questo caso, tale crescita è dovuta ai nuovi contratti di vendita dei diritti televisivi. Si stanno facendo i primi passi avanti, anche se i ricavi da diritti TV rimangono comunque la maggiore fonte di introiti dei club italiani. Generalmente, la ripartizione dei ricavi che vanno a comporre l'ideale fatturato di un club dovrebbe essere suddivisa in uguali percentuali tra match-day (33%), broadcasting (33%) e commercials (33%), ma nella realtà la situazione risulta essere diversa.

Molte squadre di Serie A, tra le quali AC Milan, F.C Internazionale Milano, Udinese Calcio, S.S Lazio, Genoa CFC, Cagliari Calcio e US Città di Palermo, per cercare di migliorare i propri risultati commerciali, non gestiscono direttamente i rapporti con i rispettivi partner ma si affidano a vari advisor come Infront, il quale si occupa dell'organizzazione di eventi sportivi, sponsoring e consulenza strategica di Marketing. Non è detto, però, che ricorrere alla cessione in blocco di tutti i diritti commerciali ad agenzie terze sia la via più semplice per il successo. Può essere la più rapida e la più agevole, ma porta alla pericolosa perdita della diretta interazione tra club e aziende partner.

**Tabella 1.2 - Football Money League 2016 – prime 10 posizioni (dati in milioni di euro)**

<i>Posizione</i>	<i>Squadra</i>	<i>Fatturato 2015</i>	<i>Ricavi commerciali 2015</i>	<i>Ricavi commerciali 2014</i>
<b>1</b>	Real Madrid	577	247,3	231,5
<b>2</b>	Barcellona	560,8	244,1	185,7
<b>3</b>	Manchester United	519,8	263,9	226,4
<b>4</b>	Paris Saint Germain	480,8	297	327,7
<b>5</b>	Bayern Monaco	474	278,1	291,8
<b>6</b>	Manchester City	463,5	228,5	198,3
<b>7</b>	Arsenal	435,5	135,8	92,2

<sup>14</sup> Fonte: www.deloitte.com

<b>8</b>	Chelsea	420	148,7	135,7
<b>9</b>	Liverpool	391,8	153	124,1
<b>10</b>	Juventus	323,9	73,5	85

Fonte: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

Ricordiamo che la voce “Fatturato” è composta dalla sommatoria di ricavi da match-day, ricavi da broadcasting, e ricavi commerciali. In particolare, nei ricavi commerciali figurano le voci di sponsorship, merchandising e licensing. Queste ultime due sono, come vedremo nel capitolo 2, strettamente collegate allo sponsor tecnico.

Di seguito la classifica Football Money League 2016 commentata<sup>15</sup>:

1. Real Madrid: la forte crescita commerciale del 7% continua a portare i suoi frutti grazie anche all'accordo di team partnership con Adidas e a quello di main sponsor con Emirates. Ulteriori introiti derivano dalla nuova sponsorship di Abu Dhabi's International Petroleum Investment Company (IPIC), grazie alla quale la società potrà godere dello sviluppo del Schools of Football Global Programme e della costruzione di nuovi musei del club in tutto il mondo.

2. Bayern Monaco: ha sempre saputo trarre vantaggi in primis dal mercato tedesco. L'internazionalizzazione del brand continua la sua marcia verso Est, grazie al recente summer tour in Cina preceduto dal lancio dell'online store e dall'accordo con il broadcaster cinese CCTV. Il Bayern, inoltre, si sta focalizzando anche sul mercato degli States grazie all'accordo con Fox Sport USA che trasmetterà le partite di Bundes Liga del Bayern. Gli introiti televisivi provenienti dall'Uefa, invece, sono leggermente diminuiti a causa dell'assenza dalla Supercoppa europea e dalla Coppa del mondo FIFA (l'ormai vecchia e molto più affascinante Coppa Intercontinentale).

3. Barcellona: incrementa del 31% i propri ricavi commerciali rispetto all'annata precedente grazie alle sponsorship con Beko, Telefonica e al rinnovo con Audi. Sarà interessante vedere come Il Barcellona gestirà la scadenza del contratto di

<sup>15</sup> Fonte: report football money league 2016

sponsor con Qatar Airways nella prossima stagione: verrà rinegoziato a cifre più alte oppure si cercherà un nuovo partner?

4. Manchester United: i ricavi commerciali sono saliti del 16% rispetto all'annata precedente. In particolare, l'accordo di sette anni con General Motors come main sponsor delle maglie, più gli accordi con alcuni global partner di telecomunicazioni, hanno fatto alzare gli introiti da sponsor del 14% fino a toccare le 154 milioni di sterline. I ricavi commerciali cominceranno ulteriormente a salire già da questa stagione grazie al già citato accordo di 750 milioni di sterline per dieci anni firmato con Adidas. Il Manchester, inoltre, può vantare più di 90 milioni di followers sui social network, di cui 15% di provenienza cinese. Il club punta molto a questo mercato, tant'è che recentemente è stato firmato un accordo con la Sina Sports per trasmettere il canale televisivo ufficiale Manchester United TV 24h su 24. Importante sottolineare come, anche se il club a livello sportivo non si trovi in una fase positiva, causa anche la mancata qualificazione alla prestigiosa Champions League, esso può contare sull'autosostentamento anche senza i ricavi provenienti dall'Uefa. L'ingaggio di giocatori quali Zlatan Ibrahimovic, Paul Pogba su tutti e dell'allenatore Jose Mourinho sono un esempio di come il club possa avere comunque un'ampia "potenza di fuoco". La mancata qualificazione alla prossima Champions League potrebbe però costare cara al club inglese. Il riferimento è al contratto milionario che lega i Red Devils ad Adidas. In particolare, il brand tedesco potrebbe esercitare una clausola che gli permetterebbe di abbattere di circa il 30% la cifra annua destinata al club nel caso in cui quest'ultimo non riuscisse a qualificarsi per due anni di fila alla massima competizione europea. Il danno economico ammonterebbe a circa 28 milioni di euro.

5. Paris Saint Germain: è la squadra in Europa con i maggiori ricavi commerciali, i quali rappresentano il 62% del totale del fatturato della squadra parigina. Nel 2014 sono stati rinnovati i contratti di sponsorship con Nike e Emirates, inoltre, vengono firmati nuovi contratti come con American express. Il PSG, se vuole mantenere questa posizione, deve contare anche sugli introiti della Champions League qualificandosi costantemente ai gironi di questa competizione.

6. Manchester City: a fine 2015, il fondo Cinese Chinese Consortium, con a capo la China Media Capital Holdings (CMC) ha acquisito il 13% delle quote di azionariato del club. È la seconda volta, dopo il caso dell'Atletico Madrid, che un fondo cinese investe nel calcio con lo scopo di aumentare la brand awareness e la collaborazione commerciale di un mercato che sta diventando sempre più football oriented.

7. Chelsea: i ricavi commerciali sono saliti fino a 113 milioni di sterline come risultato dell'accordo di Jersey sponsor ad opera di Yokohama Rubber che ha versato un corrispettivo di 200 milioni di sterline per cinque anni nelle casse del club. Tale accordo supera di gran lunga quello precedente sottoscritto con Samsung e aiuta il Chelsea ad avvicinarsi alle prime posizioni della classifica.

8. Arsenal: il significativo incremento dei ricavi commerciali è dovuto al nuovo accordo di sponsorizzazione tecnica con Puma. Questo accordo, insieme ai recenti accordi di sponsorship all'interno dello stadio, e a nuovi regional partner<sup>16</sup> porta i ricavi commerciali del club a superare per la prima volta i 100 milioni di sterline. Questa crescita significativa dimostra come sia elevatissimo l'appeal dei club di Premier League.

9. Liverpool: i ricavi commerciali dei Reds (+23%) sono abbastanza modesti se comparati all'elevata crescita dei ricavi da matchday e broadcast. Questa crescita poggia le sue fondamenta sul rinnovato accordo di sponsorship con Standard Chartered il quale apparirà come main sponsor sulle maglie da gara sino alla stagione 2018/2019 e sul nuovo accordo con New Balance come sponsor tecnico.

10. Juventus: i ricavi commerciali del club diminuiscono a 73,5 milioni di euro, 24 milioni di euro in meno dei ricavi commerciali del Milan, il quale riesce a difendere quantomeno questo primato in Italia. L'inizio della collaborazione con Adidas porterà nelle casse bianconere circa 29,3 milioni di euro annui e il rinnovo del main sponsor Jeep frutterà ulteriori 17 milioni all'anno. Il piano della Juve,

---

<sup>16</sup> Partner che lavorano in differenti territori di origine rispetto al club sponsorizzato e che, tramite accordi di partnership, permettono a quest'ultimo di esportare il proprio brand in giro per il mondo.

per diminuire il divario con le altre super potenze, prevede, oltre all'espansione nei mercati asiatici e americani, la costruzione del "J-Village", che dovrà aprire i battenti a fine 2017. Esso includerà un Concept Store, il J-Hotel e la J-School.

Importante segnalare anche come i ricavi sono più che raddoppiati in quattro anni di "gestione Agnelli" e grazie a ciò la Juventus ha potuto beneficiare dell'acquisto di numerosi campioni, e innalzare il tetto salariale della rosa.

“Entrando nel dettaglio della situazione italiana, possiamo affermare che il calcio italiano seppur in difficoltà a mantenere il passo del calcio europeo e con una situazione economica particolarmente difficile, ha mantenuto la presenza di 4 squadre (Juventus, Milan, Inter, Roma) nella classifica Football Money League 2016”, afferma<sup>17</sup> Dario Righetti, Partner Deloitte e responsabile per il Consumer Business. “Il punto debole delle nostre squadre – continua Righetti - resta tuttavia la forte dipendenza dai ricavi derivanti dai diritti TV che rappresentano oltre la metà del fatturato totale della Serie A”. Per competere economicamente a livello internazionale risulta sempre più importante quindi la partecipazione italiana alle competizioni europee. Conclude Righetti: “Le performance conseguite dalla Juventus dimostrano ancora una volta un altro punto debole del nostro Sistema Calcio, ovvero quanto sia strategico lo stadio per il futuro dei club e del calcio italiano. Senza nuovi stadi, l'Italia non riuscirà a recuperare il gap con le principali leghe e dovrà affrontare sempre maggiori difficoltà economiche-finanziarie”.

“Dall'analisi dei ricavi delle TOP 20 – afferma<sup>18</sup> invece Riccardo Raffo, Partner Deloitte, - emerge come la sfida principale rimane quella di incrementare i ricavi da gare e le fonti di ricavi alternative. Dopo l'avvento del Regolamento Uefa sul Financial Fair Play nella nostra Serie A è aumentata l'attenzione all'equilibrio economico ed in particolare al contenimento dei costi. Adesso bisogna fare il passo successivo: diversificare ed aumentare i ricavi lavorando sull'offerta del prodotto calcio italiano per creare maggiore appeal. Alcune società si sono mosse in questa direzione con progetti di ristrutturazione e realizzazione di nuovi stadi prendendo spunto da un esempio concreto come la Juventus che,

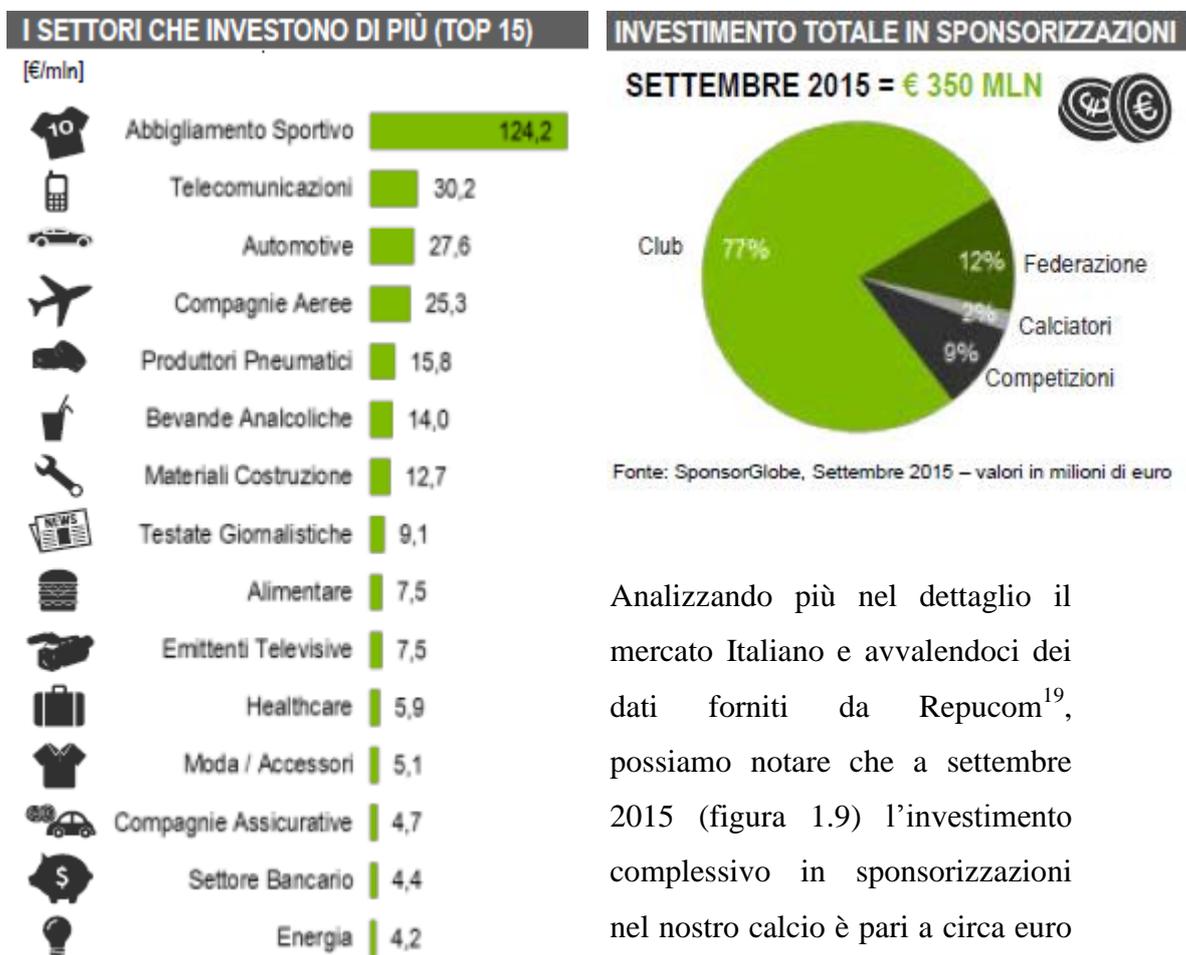
---

<sup>17</sup> Fonte: Football Brand Finance 2015 redatto da Deloitte

<sup>18</sup> Fonte: Football Brand Finance 2015 redatto da Deloitte

quest'anno, grazie allo Juventus Stadium, ha registrato un 87% medio di affluenza alle partite casalinghe, decisamente in controtendenza con i trend nazionali.”

**Figura 1.8- I settori che investono in Italia** **Figura 1.9 - Investimenti in Italia**



Analizzando più nel dettaglio il mercato Italiano e avvalendoci dei dati forniti da Repucom<sup>19</sup>, possiamo notare che a settembre 2015 (figura 1.9) l’investimento complessivo in sponsorizzazioni nel nostro calcio è pari a circa euro 350 milioni. Ripartendo la spesa in base all’oggetto della sponsorizzazione, si nota come la maggior parte sia destinato ai club (il 77% del totale). Il restante 23% è invece dedicato all’associazione del brand con le singole competizioni (es. Serie Bwin), con la Federazione e con l’immagine dei calciatori. La figura 1.8 elenca, invece, i principali settori industriali da cui provengono gli investimenti. Al di là dello “Sportswear”, i settori delle telecomunicazioni, dell’automotive e delle compagnie aeree sono gli unici a superare la soglia dei 20 milioni di euro annui investiti.

<sup>19</sup> Azienda leader nello studio, misurazione e valutazione dei fenomeni sportivi

Infine, è da sottolineare anche come il mercato dei Jersey sponsor<sup>20</sup> in Serie A, nel corso delle ultime 5 stagioni abbia registrato un tasso di crescita annuale medio del 6,1%<sup>21</sup>.

Il calcio rimane quindi percepito come un canale che può apportare, agli occhi di molte aziende e in breve tempo, un importante valore aggiunto, costituendo una valida soluzione sulla quale incentrare la propria campagna di comunicazione.

## 1.6. Sponsor, Club e Social Network

Doveroso risulta ora concludere il capitolo dando uno sguardo alla gestione dei social network da parte dei Top club europei, infatti anche questo aspetto è ritenuto molto importante dagli sponsor che vogliono interfacciarsi con un target ormai sempre più “social”.

In un mondo ormai dove le parole Social Network e Marketing 3.0 sono diventate un must, le aziende, così come i club, non possono più permettersi di essere solo una parte passiva nel web ma devono impegnarsi costantemente nel fornire aggiornamenti, contenuti di qualità e ad interagire con i propri fans.

L’impresa sponsor riesce ad associare così la propria immagine a quella della pagina social del club ospitante. L’efficacia di tali iniziative online è strettamente correlata, come per la sponsorizzazione off line, alla definizione del target obiettivo: è cioè indispensabile una corrispondenza socio-demografica e comportamentale fra il target dello sponsor e il target del sito ospitante.<sup>22</sup>

**Tabella 1.3 - Classifica club social network follower**

<i>Posizione</i>	<i>Squadra</i>	<i>Facebook Followers (milioni)</i>	<i>Twitter Followers (milioni)</i>
<b>1</b>	Barcellona	95	19
<b>2</b>	Real Madrid	93	21
<b>3</b>	Manchester United	72	9
<b>4</b>	Chelsea	47	8
<b>5</b>	Bayern Monaco	40	3
<b>6</b>	Arsenal	37	8

<sup>20</sup>Chiamato anche main sponsor, va a configurarsi come il logo dello sponsor apposto sull’abbigliamento tecnico della squadra

<sup>21</sup> Fonte: [www.nielsensport.com](http://www.nielsensport.com)

<sup>22</sup> E. Corvi, 2012, p.530

<b>7</b>	Liverpool	29	6
<b>8</b>	Paris Sain Germain	26	4
<b>9</b>	Juventus	25	3
<b>10</b>	Milan	24	4

Fonte: Pagine ufficiali Facebook e Twitter dei club

Non è un caso che i club che primeggiavano nelle classifiche stilate da Forbes e Brand Finance Football siano anche in testa alle classifiche inerenti ai social network.

Le pagine ufficiali di Facebook e Twitter (tabella 1.3) risultano quindi di fondamentale importanza per entrare direttamente in contatto con i propri fan e creare maggiore engagement attraverso, ad esempio, il caricamento di video preview delle partite che si andranno a disputare, andando a creare una vera e propria “chiamata alle armi” dei tifosi allo stadio.

Questi ultimi devono sentirsi in tutto e per tutto, parte integrante del match-evento. Ciò non farà altro che attirare maggiormente l’attenzione delle aziende sponsor, che vedono questo forte coinvolgimento emotivo come un’opportunità per avvicinare ulteriormente il tifoso al proprio brand.

Gli sponsor anche qui devono giocare un ruolo attivo, occupandosi di curare direttamente le comunicazioni dell’atleta/squadra e vivendo l’evento dall’interno come parte integrante dello stesso.

## CAPITOLO 2

### LA SPONSORIZZAZIONE E LE SUE TIPOLOGIE

#### 2.1. Introduzione

Il termine sponsor deriva dal verbo latino spondeo, ossia promettere solennemente, assicurare, garantire<sup>23</sup>. Al giorno d'oggi questa forma di comunicazione non ha più l'intento di diffondere un messaggio attraverso un atto di generosità, ma è divenuto un vero e proprio contratto bilaterale che prevede obblighi per ambo le parti.

Pionieri delle sponsorizzazioni nel mondo sportivo furono gli Stati Uniti. Intorno al 1890, le imprese sportive iniziano a produrre una serie di articoli rivolti esclusivamente alla pratica sportiva. Si incominciano a commercializzare le prime palline da golf specifiche, le prime biciclette da corsa e altre attrezzature. Il primo a capire le potenzialità dello sport fù Albert Spalding, già capitano della squadra di baseball di Boston. La svolta si ebbe quando Spalding iniziò a produrre palle per ogni tipo di attività sportiva portando la sua azienda a diventare in breve tempo leader nel settore.

In Europa il fenomeno delle sponsorizzazioni si sviluppa inizialmente negli anni Trenta in Inghilterra mentre, nel nostro Paese, si afferma all'inizio degli anni Cinquanta del secolo scorso. Al contrario di quanto comunemente si potrebbe pensare, la prima attività ad essere coinvolta in Italia da tale fenomeno non fu il calcio ma l'automobilismo. Infatti a Imola nel 1954 nasce la coppa Shell. Con il passare degli anni i primi sponsor cominciano a legarsi anche a sport minori quali la pallavolo, il rugby ed il baseball, generando un aumento del volume d'affari nelle varie leghe. In trent'anni gli investimenti nel mondo dello sport aumentano in maniera esponenziale, infatti si calcola che il 68% delle imprese che investono nel settore delle sponsorizzazioni opta proprio per il settore sportivo

---

<sup>23</sup> Trovati G., 2014, p.17

## 2.2. Il contratto di sponsorizzazione

Per definizione, la sponsorizzazione può essere intesa come l'associazione dell'immagine di un prodotto o di un'organizzazione (sponsor) a quella di un evento appartenente allo sport, alla cultura, al sociale o più in generale al tempo libero, al fine di far acquisire allo sponsor un plus emozionale e affettivo beneficiando dei valori e delle potenzialità comunicative dell'evento sponsorizzato. Il beneficio per l'impresa Sponsor è tanto più elevato quanto maggiore è la comunanza di valori fra l'impresa e il soggetto o l'evento sponsorizzato.

La comunicazione realizzata attraverso la sponsorizzazione è regolamentata appunto da un contratto di sponsorizzazione il quale prevede che una parte (lo sponsor) si impegna a finanziare (supporto finanziario) o ad equipaggiare (supporto in natura) un soggetto o un evento (sponsee) e quest'ultimo le riconosce, in cambio, il diritto di utilizzare la propria immagine per scopi pubblicitari e s'impegna a divulgare il nome o il marchio dello sponsor nelle varie manifestazioni in cui si svolge la propria attività, sia essa di natura sportiva, culturale o sociale<sup>24</sup>. Partendo da questa definizione, andremo gradualmente ad addentrarci nel mondo delle sponsorizzazioni in ambito sportivo.

Uno degli aspetti più interessanti della sponsorizzazione di un evento è da ricercarsi nell'amplificazione data dai media all'evento stesso nonché nella cospicua esposizione del brand aziendale al target fruitore dell'evento. Quanto maggiore è la risonanza prodotta dall'evento tanto più rilevante sarà l'esborso per associare la propria marca a tale evento. La sfida che si pone quindi ogni impresa sarà quella di individuare l'evento che presenta il rapporto più favorevole tra esborso finanziario richiesto per la sponsorizzazione e la portata di tale evento.

I motivi principali per cui un'impresa decide di intraprendere un'operazione di sponsorizzazione sono di tipo *istituzionale* e *commerciale*.<sup>25</sup> A livello *istituzionale* l'azienda sponsor punta a:

---

<sup>24</sup> Corvi E., 2012, p.518

<sup>25</sup> Corvi E., 2012, p.520

- migliorare il prestigio e l'immagine aziendale;
- diffondere il marchio aziendale;
- aumentare l'esposizione sui media;
- incrementare la motivazione dell'organizzazione interna dell'azienda;
- cercare legittimazione nell'ambiente sociale in cui opera.

A livello *commerciale*, invece l'azienda punta a:

- migliorare l'awareness di prodotto;
- ricercare un preciso posizionamento per un determinato prodotto;
- arricchire il "contenitore" valoriale del prodotto.

Il pubblico raggiunto tramite la campagna di sponsorizzazione può essere suddiviso a seconda delle due tipologie di audience coinvolte:

1. l'audience primaria o diretta: si tratta del pubblico effettivamente presente all'evento, come nel caso degli spettatori in uno stadio;
2. l'audience secondaria o indiretta: composta per esempio dalle persone che stanno seguendo la gara tramite Tv o Radio, ovvero dagli utenti raggiunti dai media.

Se da una parte l'audience secondaria può risultare molto più numerosa a fronte di un'adeguata campagna di comunicazione dell'evento sponsorizzato, dall'altra, l'audience primaria gode di una partecipazione emotiva e sensoriale che contribuisce ad ampliare l'impatto emotivo che può avere lo sponsor sull'utente presente direttamente all'evento. Spesso, infatti, scatta nella mente dell'utente il meccanismo (sarà trattato nel Capitolo 3) attraverso il quale si è più propensi a gratificare chi gli ha offerto intrattenimento, divertimento ed esperienze positive<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Quester et al., 2001

### 2.3. Le varie forme di sponsorizzazione

Vi possono essere tre forme di sponsorizzazione: finanziaria, tecnologica e in natura.<sup>27</sup>

La prima è sotto forma di denaro: Si tratta di un contratto oneroso secondo il cui una parte (sponsor) si impegna a versare del denaro al club/atleta (sponsee) in cambio della pubblicizzazione del proprio brand per un determinato periodo di tempo. Ovviamente l'importo pattuito fra le parti rappresenta l'impegno dello sponsor.

Con la seconda si fornisce alla squadra, o al singolo atleta, la competenza tecnologica: attraverso la fornitura di abbigliamento sportivo, lo sponsor pubblica il proprio prodotto e, in questo caso, il successo di una campagna promozionale è strettamente correlato a quello conseguito dal team sportivo. Il fatto che un'azienda fornisca i propri materiali deve essere fonte di grande attenzione da parte della società, la quale deve assicurarsi che siano affidabili e competitivi, in quanto il successo agonistico della squadra dipende dalla bontà e dalla validità del prodotto fornito.

Nel calcio, i giocatori sono obbligati ad indossare gli indumenti forniti dallo sponsor, ma può capitare però che sponsor di squadra e sponsor individuale siano differenti (es. Leonardo Bonucci è endorser Nike ma allo stesso tempo è calciatore della Juventus il cui sponsor tecnico è Adidas).

Il terzo e ultimo caso è quello degli sponsor di settore, in cui un'azienda fornisce attrezzatura, anche se non prettamente collegata all'attività sportiva che viene svolta: ad esempio Olivetti in passato ha fornito per molti anni supporto informatico ed elettronico nel ciclismo, nello sci e nell'automobilismo. Oggi Microsoft, invece, è il partner tecnologico della Liga spagnola e offrirà i suoi servizi di cloud e artificial intelligence per permettere alla lega calcistica spagnola di conoscere meglio i propri fan e potergli offrire una migliore esperienza digitale<sup>28</sup>.

Se nel caso della sponsorizzazione tecnica l'immedesimazione con la disciplina e la sintonia con l'atleta è diretta e fondamentale, nel caso degli sponsor

---

<sup>27</sup> Trovati G., 2014, p.19

<sup>28</sup> Fonte: [www.sportbusinessmanagement.it](http://www.sportbusinessmanagement.it)

di settore non appartenenti al mondo sportivo, risulta meno agevole trovare un punto di contatto tra le due realtà. Ciò non significa che il legame valoriale tra azienda ed atleta/squadra non debba comunque essere solido. Nei comunicati stampa, che vanno a sancire l'inizio di una partnership, infatti, si tende sempre a dare gran risalto al fatto che entrambe le realtà condividano gli stessi valori, senza i quali non sarebbe potuta nascere alcuna collaborazione. Occorre, inoltre, sempre verificare che vi sia coerenza tra il target al quale si vuole veicolare il messaggio e la compatibilità d'immagine tra evento e sponsor.

Un match di calcio riesce a coinvolgere molte persone appartenenti a diverse fasce d'età, quindi può accadere, per esempio, che i main sponsor della Uefa Champions League siano allo stesso tempo Play Station, il cui target è composto da un pubblico giovane, Master Card ed Unicredit, rivolti invece ad un segmento di pubblico adulto. La sponsorizzazione di un evento il cui target è solo in minima parte correlato a quello dell'azienda sponsor risulterebbe inefficace e, in alcuni casi anche dannosa.

Nonostante l'impatto della sponsorizzazione sull'utenza sia molto elevato, studi empirici hanno evidenziato come la durata minima necessaria per ottenere un significativo riscontro in termini di aumento d'immagine sia da un minimo di 3 anni ad un massimo di 5.<sup>29</sup>

#### **2.4. Le sponsorizzazioni nei diversi settori**

Se nel paragrafo 2.3 si è fatto riferimento alla forma (finanziaria, tecnologica, in natura) del contratto di sponsorizzazione, nel seguente paragrafo si vanno a classificare i diversi tipi di sponsorizzazione in base al settore di riferimento (televisivo, culturale, sportivo).

Recentemente, si sono sviluppate le sponsorizzazioni televisive. Queste riguardano un'azienda che contribuisce dal punto di vista finanziario alla produzione di una trasmissione, in cambio di un'adeguata pubblicità del programma stesso, oppure un'azienda che entra all'interno di un programma attraverso il c.d. "product placement", ovvero l'inserimento dei prodotti a fronte di un corrispettivo in proporzione alla durata dell'esposizione.

---

<sup>29</sup> Corvi E., 2012, p. 519

Il secondo tipo di sponsorizzazione, quella culturale, è inevitabilmente collegata al periodo contemporaneo in cui la componente etica e sociale acquistano sempre più valore. Rientrano in quest'ottica gli interventi legati alla valorizzazione del patrimonio artistico e all'organizzazione di manifestazioni pubbliche legate a monumenti, parchi e chiese, con lo scopo di mettere in buona luce il nobile orientamento dell'azienda verso queste tematiche.

Sono però le sponsorizzazioni legate a manifestazioni sportive a far segnare il maggior grado di coinvolgimento del pubblico e l'audience più alta, grazie ad un maggior spazio riservato loro dai media. Rimane ora da chiedersi come mai le aziende preferiscono optare per quest'ultimo tipo di sponsorizzazione piuttosto che le altre sopracitate.

In primis, tale scelta è giustificata dal fatto che l'azienda riesce a moltiplicare la sua visibilità in virtù del fatto che lo sport, grazie alla trasmissione in TV degli eventi sportivi, accomuna una mole enorme di utenti e quindi di potenziali destinatari del messaggio pubblicitario. Molte aziende, il cui core business riguarda un ambito completamente diverso dall'evento sponsorizzato, scelgono la sponsorizzazione sportiva in quanto garantisce ottimi risultati, ad esempio in termini di brand awareness. Bisogna fare però molta attenzione, infatti, è vero che tale pratica garantisce una visibilità ed un ritorno d'immagine elevati per l'azienda, ma dall'altra parte l'imponenza dell'evento potrebbe andare ad offuscare lo sponsor se quest'ultimo non partecipa in maniera dinamica e attiva all'evento stesso. Altro pericolo è che la squadra o l'atleta "cadano in disgrazia", oppure che gli stessi siano implicati in scandali quali corruzione o doping. Per fare un esempio, talvolta alcuni ciclisti coinvolti in casi di presunto doping vengono prontamente allontanati dalla squadra, perché lo sponsor non vuole che il suo nome venga accostato ad un atleta reputato sleale. Un altro problema potrebbe nascere anche dal fatto che alcuni tifosi non gradiscano pubblicità i cui protagonisti siano giocatori di un'altra squadra: nel 2011, la Nivea, per promuovere la linea per uomo Sensitive, ha destinato parte dei propri investimenti pubblicitari rivolgendosi ad alcuni calciatori del Milan<sup>30</sup>. A questo punto sarebbe curioso sapere il ritorno che ha avuto questa campagna sui simpatizzanti o tifosi di

---

<sup>30</sup> Trovati G., 2014, p.77

altre squadre rivali quali Inter e Juve. Non sempre dunque l'abbinamento con uno sponsor è positivo, talvolta può accadere che non lo sia.

La sponsorizzazione è uno strumento che ha enormi potenzialità spesso non sfruttate, infatti sarebbe molto riduttivo utilizzarlo solo per il semplice fatto che molte volte risulti lo strumento più economico rispetto a forme comunicative alternative.

Ma da cosa deriva l'enorme potenzialità di questo strumento? La risposta, secondo il sottoscritto, è da ricercarsi nel superamento delle barriere di linguaggio ed emotive. Molte volte, infatti, il dover provvedere a creare appositi uffici o funzioni aziendali dedicate ai mercati esteri, causa un forte impegno di risorse umane e finanziarie. Ciò non fa altro che frenare i piani di espansione internazionale delle aziende, specialmente quelle di piccole e medie dimensioni.

In un mondo in cui ogni comunicazione d'impresa deve essere adattata ad ogni esigenza locale dei vari mercati, occorre trovare il modo di comunicare attraverso un linguaggio universale, adatto ad essere interpretato e compreso da tutti, a prescindere dalla collocazione geografica del target di riferimento. Non risulta difficile arrivare alla conclusione che due soli sono i linguaggi universali in grado di abbattere le barriere culturali, geografiche e di comunicazione: lo sport e la musica<sup>31</sup>. Così come non è un caso che alcuni dei personaggi più famosi del pianeta facciano parte di questi due mondi. Un'altra significativa prova a supporto di tale ipotesi è fornita dall'attività di comunicazione delle grandi multinazionali (Heineken, Sony, UniCredit, FedEx ecc.), il cui strumento principale per veicolare il messaggio in tutto il mondo, è appunto quello delle sponsorizzazioni.

Inoltre, è importante evidenziare come tale strumento si riveli idoneo anche all'abbattimento delle barriere legali: si pensi ad esempio alle sponsorizzazioni di alcol e tabacco come è avvenuto tra Marlboro e Ferrari. La sponsorizzazione sportiva risulta quindi uno strumento difficilmente eguagliabile in termini di potenzialità, di risultati e di visibilità raggiungibili.

---

<sup>31</sup> Corvi E., 2012, p.519

## 2.5. Dagli sponsor ai club calcistici

Spostando la lente d'ingrandimento dagli sponsor ai club, succede che anche questi ultimi studino, analizzino e ricerchino sponsor che permettano di aumentare la popolarità della squadra su mercati e territori ancora inesplorati. Per esempio, la birra thailandese Chang, sponsorizzando l'Everton, ha permesso a questo piccolo club londinese, di essere conosciuto anche in un territorio lontano migliaia di chilometri da Londra. Un altro club inglese, il Chelsea, nel 2005 ha cambiato sponsor, da Fly Emirates a Samsung (ora Yokohama), in seguito ad un cambiamento di strategia. Infatti, Fly Emirates operava in soli 26 paesi contro gli oltre 200 di Samsung. Da rilevare, inoltre, che attualmente la compagnia aerea degli emirati sponsorizza anche il Milan, questo perché la società rossonera, simbolo di eccellenza nel mondo arabo, ha colto un'opportunità di penetrazione in tale mercato con la futura e programmata apertura di caffè, ristoranti e negozi sportivi.

Due casi significativi di come lo sponsor possa peggiorare o migliorare l'immagine di un club, sono la Juventus e il Barcellona<sup>32</sup>. L'opinione pubblica non accolse con entusiasmo la notizia, quando si venne a sapere che la compagnia petrolifera libica Tamoil, nel 2005, intendeva sponsorizzare la squadra torinese per dieci anni a fronte di un corrispettivo di 240 milioni di euro, grazie anche all'intervento del figlio di Gheddafi. Accordo poi saltato a causa della retrocessione della Juventus in serie B, poiché il contratto prevedeva una clausola di rescissione in caso di retrocessione dalla massima Serie.

Diverso è il caso del Barcellona quando venne sponsorizzato nel 2007 dall'Unicef. Con questa operazione i blaugrana volevano migliorare la propria immagine e sensibilizzare, anche i propri tifosi, verso certe significative tematiche. Successivamente i catalani, in seguito a difficoltà economiche, stipularono un accordo per la durata di cinque anni, con la "Qatar Foundation", a fronte di un importo di 150 milioni di euro. Si tratta di un'organizzazione no profit che fa capo allo sceicco Hama Bin Khalifa Al Thani, la quale ha lo scopo di diffondere lo sviluppo dell'educazione e della ricerca scientifica. Accordo poi, a detta del presidente Bartomeu, non rinnovato per problemi di origine "sociale".

---

<sup>32</sup> Trovati G., 2014, p.78

## 2.6. Sponsorizzazioni e comunicazione d'impresa nel mondo dello sport

Il basilare processo di comunicazione (fonte→ messaggio→ canale→ destinatario) diventa più complesso nel caso delle sponsorizzazioni, in quanto i club costituiscono molto più di un semplice canale, scoprendosi a loro volta fonte di messaggi aventi un flusso di comunicazione ad hoc.

Un club funge a tutti gli effetti da fonte di comunicazione, in quanto produce ed emette specifici messaggi, diffondendoli attraverso i propri canali ai propri fan e pubblico di riferimento. È bene quindi che il messaggio diffuso dal club sia in totale sintonia con quello emesso dallo sponsor, altrimenti si rischia di causare un vicendevole danno. Questo processo, inoltre, è amplificato dai media che danno molto risalto agli eventi sportivi appetibili per il pubblico e che quindi, aumentano in maniera esponenziale l'esposizione dello sponsor, anche se quest'ultimo non si è in nessun modo legato ad alcun canale di diffusione mediatico.

Un altro vantaggio collaterale è rappresentato dal fatto che grazie all'esposizione mediatica si possa raggiungere un target di persone e utenti non inizialmente interessate al prodotto sponsorizzato (c.d. "effetto alone") e alla tradizionale comunicazione dell'azienda, andando così ad abbattere le barriere emozionali erette dal consumatore. La sovrabbondanza di stimoli induce infatti l'individuo ad operare un processo di selezione delle informazioni tramite un filtro che riesce ad essere bypassato tramite la sponsorizzazione.

Nella mente dei tifosi, nella maggior parte dei casi, scatta inoltre il meccanismo secondo il quale, se il proprio club ha scelto un determinato partner, significa che si tratta di un brand e di un prodotto di assoluta qualità. L'errore che non dovrà commettere lo sponsor sarà quello di pensare che possa bastare il proprio logo sulla maglia di un club per avere un buon ritorno d'immagine, ma dovrà invece elaborare un messaggio completo, convincente e coerente con il target a cui si rivolge, diventando parte attiva nel processo di comunicazione del proprio partner, mediante l'utilizzo di strumenti adeguati.

## **2.7. Evoluzione delle sponsorizzazioni, da tifosi a member**

Lo scopo delle squadre, ormai, è quello di trasformare il singolo individuo in un tifoso e, successivamente, in un member consumatore. Attraverso operazioni di merchandising, il club cerca di rafforzare il senso di appartenenza dei propri tifosi, aiutato anche dall'elevata copertura garantita dei mass media. Molto spesso il tifoso sportivo si identifica nella propria squadra e quindi, anche in modo quasi incosciente, segue lo sponsor negli acquisti. Lo sponsor attraverso dei questionari può acquisire importanti informazioni sugli appassionati, suddividerli per età, sesso, fascia di reddito, istruzione e professione. Per incentivare il pubblico a rispondere ai quesiti vengono anche posti in palio dei premi.

Il fatto di rendere piacevole il pre-partita, intrattenere il pubblico durante l'intervallo, omaggiare il pubblico di gadget e giornali editi dalla società non fa altro che coinvolgere e influenzare maggiormente ogni categoria di pubblico, anche quello meno interessato (il c.d. pubblico occasionale). Per citare alcuni esempi, uno degli elementi maggiormente apprezzati dal pubblico più "tiepido" è il fatto che alcune società sportive mettono a disposizione un servizio navetta che agevola lo spostamento dei tifosi da parcheggi custoditi fino all'impianto sportivo. In passato, una singolare iniziativa è stata intrapresa dal club scozzese del Celtic: la squadra di Glasgow è riuscita a sfruttare l'immagine dei più noti giocatori del passato, mettendo a disposizione degli spettatori 42 suite in cui era possibile assistere alla partita, oppure pranzare con le vecchie glorie del club. Nel 2002 questa operazione ha fruttato alle casse degli scozzesi la considerevole cifra di 11 milioni di euro.<sup>33</sup>

Uno sponsor che offre servizi mirati agli abbonati di una squadra non solo ha un ritorno commerciale, ma migliora la percezione che gli stessi hanno dei servizi e dei prodotti offerti dal club.

Da non sottovalutare risulta anche il fattore della provenienza geografica. A tal proposito si possono citare le attuali sponsorizzazioni della Juventus o del Chievo rispettivamente da parte delle aziende dolciarie Balocco (cuneese) e Paluani (veronese). I due club consentono di offrire un'esposizione dei brand delle due

---

<sup>33</sup>Trovati G., 2014, p.34

aziende ad appassionati di calcio, studenti e famiglie presenti nel loro territorio di competenza.

La gente non deve sentirsi bersaglio di pubblicità ma deve provare un senso di gratitudine nei confronti dello sponsor che gli permette di poter assistere ad una determinata manifestazione.

Un altro fattore che influenza i consumi e di riflesso le attività di sponsorizzazione, è indubbiamente il reddito medio degli spettatori. I giovani hanno una disponibilità economica non molto elevata però hanno sicuramente maggiore entusiasmo rispetto ad un pubblico più maturo, quindi lo sponsor deve considerare anche questa variabile. Vi sono sport considerati d'élite, quali tennis, lo sci, l'ippica, in cui le aziende, che finanziano l'evento, tendono a pubblicizzare prodotti legati al tipo di sport e al target ad esso correlato, oppure beni di lusso quali gioielli, liquori e vini di prestigio.

Ogni ufficio marketing di qualsiasi club intenzionato a studiare e migliorare il rapporto con i propri tifosi deve sviluppare un coordinato Customer Relationship Management (CRM) inteso come l'insieme integrato di strategie e processi di gestione delle relazioni di mercato il cui fine è quello di accrescere la fedeltà dei clienti e la redditività aziendale.

Il CRM si compone di tre processi: il processo analitico che ha lo scopo di misurare lo stato delle relazioni tra club e tifosi; il processo strategico che si occupa di definire le politiche commerciali più opportune e il processo operativo che si basa sull'implementazione di tali politiche.<sup>34</sup> Se fino a qualche anno fa la comunicazione dei club si configurava come una comunicazione di massa, indistintamente rivolta a tutti, oggi assume notevole importanza avere un'approfondita conoscenza dei propri clienti tifosi, in modo tale da rendere la comunicazione sempre più specifica e mirata ad ogni esigenza.

Con il CRM il club punta a identificare, acquisire e successivamente fidelizzare i propri clienti facendo leva sulla conoscenza delle loro motivazioni, caratteristiche, comportamenti e modulando ogni tipo di azione di vendita.

Il concetto di loyalty, nel mondo del calcio, assume un valore ancor più importante in quanto il tifoso fidelizzato si lega più a lungo alla società, ne condivide i valori e garantisce un incremento dei ricavi per molti anni. Nel

---

<sup>34</sup> Busacca B., Bertoli G., 2012, p.376

panorama attuale, i club devono investire e puntare a fidelizzare i propri fan non solo a livello locale ma anche a livello globale. Un esempio di come questo possa accadere è dato dall'attività del Real Madrid, che riserva ai suoi tifosi esteri una dedicata categoria di membership, offrendo loro un pacchetto di servizi differente da quello standard. In Italia, purtroppo, fatta qualche eccezione, la conoscenza del customer è ridotta al banale e obsoleto utilizzo della cosiddetta Tessera del tifoso, che altro non è che una semplice carta di credito, la quale permette alle autorità di schedare ogni tifoso durante le trasferte con la squadra.

L'unica squadra italiana che presenta una sezione "Membership" sul proprio sito (figura 2.1) è la Juventus. Qui il tifoso può sottoscrivere tre tipi di membership: J1897, Premium e Junior a costi e vantaggi differenti, quali la prelazioni sui biglietti e sconti sul merchandising ufficiale.

**Figura 2.1 - Estratto della sezione Membership Juventus**



Fonte: [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

## **2.8. Evoluzione delle sponsorizzazioni, da sponsor a partner**

Fino a qualche anno fa, il rapporto tra impresa e club sponsorizzato era costituito da una semplice e non dinamica relazione che si basava esclusivamente su di un esborso finanziario in cambio dell'occupazione di pochi spazi messi a disposizione per l'azienda. Non vi erano margini di manovra per ulteriori sinergie, ma si riduceva tutto alla visibilità data dal logo dell'azienda sulle maglie, sui

cartelloni a bordocampo e successivamente sui backdrop<sup>35</sup> durante le interviste. Al giorno d'oggi, invece, si è verificata una vera e propria evoluzione di tale rapporto, in virtù del fatto che alle aziende non basta più il semplice titolo di sponsor ma vogliono diventare qualcosa di più per i club. Tale evoluzione è andata di pari passo con il progresso tecnologico e la nascita di nuovi canali di comunicazione come i social network, i quali hanno permesso la creazione di un nuovo target costantemente connesso alla rete e desideroso di nuovi contenuti e informazioni in tempo reale.

È per questo che la definizione di sponsor non risulta più esauriente, ma bisogna iniziare a parlare di “partner”. Tale cambiamento è stato spinto in primis dalle aziende stesse, le quali con il passare degli anni volevano puntare ad un progressivo sviluppo reciproco.<sup>36</sup>

Queste non si accontentano più di vedere il proprio logo sui cartelloni accatastato a bordocampo, insieme ad altre decine di loghi, per 90 minuti, ma vogliono diventare parte attiva e dinamica tramite il consolidamento di strategie collaborative con i club. Tutto ciò non fa altro che migliorare i rapporti e va a diminuire la probabilità che, a fine stagione, l'azienda sponsor non rinnovi il contratto. È diventata quindi obsoleta anche la prassi secondo cui gli unici contatti tra club e sponsor avvenissero solo alla scadenza del contratto, in cui veniva proposto un nuovo accordo.

Al giorno d'oggi, le aziende sono più competenti e attente in merito a questa tematica, infatti è motivo di orgoglio il poter essere sponsor di una squadra alla quale vengono cedute sia risorse finanziarie sia la propria fiducia. Proprio per questo le aziende vogliono sentirsi importanti per la controparte dal momento in cui effettuano un investimento ragguardevole.

Per contro, anche i club sono chiamati a scegliere aziende che abbiano la capacità e le competenze per diventare veri e propri partner e non più solo sponsor.

In conclusione, con il passare degli anni il focus è passato dal contratto di sponsorizzazione, visto come una semplice opportunità di finanziamento-ritorno

---

<sup>35</sup> Fondali grafici raffiguranti il logo o degli sponsor di un club, utilizzati come sfondo per le interviste di allenatori e calciatori pre e post match.

<sup>36</sup> Cherubini S., Canigiani M., 1998

d'immagine, alla relazione di scambio e di fiducia tra lo sponsor co-protagonista e lo sponsee.

## 2.9. Quality Sponsor Concept e la filosofia “Less is more”

La competizione tra club non è più una gara su chi si accaparra il maggior numero di sponsor, infatti l'attenzione si sposta indiscutibilmente dalla quantità alla qualità. È tuttora in atto un progressivo sfoltoimento, da parte dei club più importanti, del cospicuo numero di sponsor che ogni anno li accompagna per tutto l'arco della stagione calcistica, dal ritiro fino all'ultima partita di campionato. Ciò può essere notato navigando qualche minuto sui vari siti internet dei più importanti club alla voce “Partner”. I piccoli club di provincia, invece, non sempre sono orientati ad una nuova e innovativa tipologia di management e annoverano ancora un numeroso esercito di sponsor, che il più delle volte perde anche di valore.

L'approccio innovativo non viene utilizzato solo dai club più all'avanguardia, ma anche dalle federazioni quali l'Uefa, in sede di contrattazione degli sponsor per la sua competizione di punta: la Champions League. Quest'ultima infatti, nonostante sia una delle competizioni sportive più importanti a livello planetario, annovera solo sei sponsor nella lista, in quanto il management ha deciso di basarsi sul Quality sponsor Concept.<sup>37</sup>

### Figura 2.2 - Gli otto sponsor ufficiali della Uefa Champions League



Fonte: [www.uefa.com](http://www.uefa.com)

In Italia, invece, la realtà è costituita dalla già citata Infront Sports & Media, azienda con sede a Zug in Svizzera e leader nella gestione dei diritti sportivi per quanto riguarda TV, radio e media. Essa si occupa dell'organizzazione di eventi

---

<sup>37</sup> Fonte: [www.uefa.com](http://www.uefa.com)

sportivi, della consulenza di marketing e della gestione delle sponsorship nonché del ruolo di advisor della Lega Calcio per la commercializzazione dei diritti Tv e media dei campionati di Serie A e B, Coppa Italia e Supercoppa italiana. Proprio Infront è stato uno dei precursori della filosofia di management “Less is more”, che si basa, come per il Quality sponsor Concept, su un numero più ristretto di partner in virtù di un maggiore coinvolgimento e visibilità. Inoltre, tale approccio punta anche a coltivare il rapporto tra partner e implementare una strategia sempre più indirizzata verso nuovi e innovativi canali di comunicazione. Rapporto che deve essere costruttivo, dinamico e che punti alla crescita sia del club che dell’azienda partner, attraverso una campagna di comunicazione pianificata da un team formato da persone appartenenti ad entrambe le realtà coinvolte.

Tale logica ha come fine quello di individuare e mettere in atto sponsorizzazioni modellate sulla base del pubblico delle partite, per offrire alle aziende partner non solo una maggiore visibilità, ma una visibilità migliore, in linea con le loro esigenze.

Marco Bogarelli, amministratore delegato di Infront, commenta<sup>38</sup> così gli obiettivi che si pone la sua azienda: “Il nostro principale obiettivo sarà contribuire a un maggiore equilibrio alle voci di ricavo, ancora molto concentrate sulle entrate derivanti dalla vendita dei diritti televisivi, allineandoci così a quanto già accade nel campionato inglese e tedesco. Riteniamo, infatti, che il settore sponsoring e advertising delle squadre di calcio italiano abbia ampi margini di miglioramento sia in termini di prodotto offerto sia come fonte di ulteriori risorse”.

## **2.10. Sponsor tecnico, merchandising, licensing**

È bene ora interrogarsi su quale sia il legame tra sponsor tecnico, merchandising e licensing.

Come già ricordato in precedenza, lo sponsor tecnico fornisce all’atleta abbigliamento, calzature e tutti quegli strumenti necessari per la pratica della disciplina sportiva, l’immedesimazione con la disciplina e la sintonia con l’atleta devono quindi esseri totali.

---

<sup>38</sup> Fonte: [www.infrontsports.com](http://www.infrontsports.com)

Le sponsorizzazioni tecniche non sono altro che il nucleo attorno al quale si sviluppa un business di elevato valore generato dall'attività di licensing e merchandising. Purtroppo, però, i dati in merito a queste voci risultano difficili da reperire in quanto nei bilanci delle società il loro dato aggregato viene inglobato nella voce "ricavi commerciali".

Il merchandising rappresenta l'attività che permette la vendita di una serie di prodotti ufficiali del club, mentre il contratto di licensing prevede la concessione della licenza d'uso del proprio marchio per la produzione e distribuzione di prodotti appartenenti a diverse categorie merceologiche.

I primi club in Europa a intraprendere la strada del merchandising sono stati quelli inglesi, i quali rappresentano ancora oggi un benchmark per tutte le squadre. Gli elementi fondamentali del merchandising tradizionale risultano essere il valore e la notorietà del brand, i quali vanno a facilitare il processo di riconoscimento dell'impresa da parte del consumatore. I marchi delle società calcistiche, come spiegato in precedenza hanno una funzione evocativa e fanno grande leva sulla componente emotiva dei tifosi consumatori, andando a legarsi a questi ultimi in maniera inscindibile per tutta la vita.

Il merchandising ha il pregio di soddisfare uno dei motivi principali per cui uno sponsor si avvicina alla società di calcio e decide di iniziare una partnership: ottenere visibilità nel mercato facendo circolare il proprio marchio fra una cerchia sempre più ampia di pubblico, presente o no allo stadio. Sono innumerevoli infatti le iniziative promosse dagli sponsor in occasione dei match casalinghi di un club, i quali trovano spesso il modo di aumentare l'awareness aziendale regalando piccoli gadget ai tifosi prima e dopo le partite, meglio se vinte. Infatti il tifoso, dopo una vittoria si sentirà soddisfatto, appagato e vedrà di buon occhio ogni singola cosa gli venga offerta appena dopo il fischio finale del match. Nel caso di sconfitta, invece, nella mente del tifoso si genererebbero emozioni negative, quali rabbia e frustrazione, generando una sorta di muro emozionale che lo porterebbe a vedere sfavorevolmente anche un piccolo omaggio offerto dallo sponsor.

Importanti risultano anche le valutazioni in merito alla tipologia di gadget da mettere in produzione: t-shirt, maglie da gara, sciarpe, bandiere, calzoncini, cappellini, oppure tutti quegli articoli che possano essere riconducibili

all'oggettistica quotidiana come portachiavi, portafogli, orologi e tazze. Gadget che saranno poi venduti, oltre che negli store ufficiali anche in negozi compatibili a livello merceologico, allestendo all'interno di questi apposite bacheche o espositori. Negozi di abbigliamento, di calzature, di articoli sportivi, profumerie e tabaccherie possono essere tutti esercizi interessanti e facilmente abbinabili ai prodotti del club.

Il nesso che lega merchandising, licensing e sponsor tecnico deriva dai diritti di licenza ceduti dai club alle aziende che producono materiale sportivo, ossia gli sponsor tecnici. Nei contratti, infatti, è stabilito che i club diano in licenza la produzione e la distribuzione di una serie di prodotti, quali maglie da gara, vestiti per il tempo libero, maglie da allenamento e altri gadgets. I club ricevono un compenso annuale per la kit sponsorship su maglia e pantaloncini, ossia per la presenza del marchio Adidas, piuttosto che Nike o Joma sulle divisa da gara, ma dal contratto di licenza ricevono esclusivamente delle royalties che di solito oscillano tra il 6% e l'8% del prezzo di fabbrica<sup>39</sup>, generando così dei ricavi irrisori per i club. Appurato ciò, non risulta difficile pervenire alla conclusione di come la maggior parte dei ricavi da merchandising derivino dalla vendita diretta dei prodotti ufficiali negli store ufficiali del club presenti allo stadio, presenti fisicamente sul territorio oppure online. Quindi risulterebbe importante anche sensibilizzare il tifoso sul fatto che se quest'ultimo decidesse di acquistare una maglia da gara in uno store Adidas, piuttosto che Nike, frutterebbe alle casse del club solo le royalties, mentre un acquisto presso lo store ufficiale del permetterebbe di registrare un guadagno molto più consistente.

Un caso emblematico è rappresentato dall'accordo tra Adidas e Juventus: L'accordo firmato nell'ottobre del 2013 è entrato in vigore il primo luglio 2015 e durerà 6 stagioni. Esso prevede che Adidas versi nelle casse del club un corrispettivo fisso di 23,25 milioni a stagione per la sponsorizzazione tecnica. Inoltre Adidas gestirà anche tutte le attività di licensing e merchandising della Juventus a fronte di un ulteriore esborso di sei milioni all'anno, che porta il valore della sponsorizzazione tecnica a poco meno di 3 milioni.

---

<sup>39</sup> Fonte: [www.sportbusinessmanagement.it](http://www.sportbusinessmanagement.it)

In base a questa versione dell'accordo la Juventus avrebbe inoltre beneficiato di royalties addizionali al superamento di determinati volumi di vendita.

L'accordo successivamente è stato modificato. Il nuovo deal prevedeva che la Juventus, rinunciando ai 6 milioni di euro aggiuntivi garantiti, gestisse direttamente le attività di licensing e merchandising, con l'obiettivo di aumentare i ricavi. La gestione diretta, però, non solo porta ad un incremento potenziale dei ricavi, ma anche maggiori costi di gestione e maggiori investimenti.

Questa nuova strategia ha dato presto i suoi frutti, infatti, il club per ammissione dei suoi stessi dirigenti si aspettava che, rinunciando ai 6 milioni garantiti da Adidas, la gestione diretta di licensing e merchandising si tramutasse in ricavi per 15 milioni nel primo anno, ben 9 milioni in più rispetto al minimo garantito. Un obiettivo che sembra essere alla portata della Juve, visto che nel periodo tra il primo luglio 2015 e il 31 marzo 2016 i ricavi da vendite di prodotti e licenze sono stati 9,68 milioni.

È giusto ricordare però che, nonostante i 23,25 milioni pagati ogni anno da Adidas più i potenziali 15 milioni generati con la gestione diretta del licensing e del merchandising, il gap con i top club di primissima fascia resta ancora molto ampio.<sup>40</sup>

## **2.11. Il Jersey sponsor**

Lo sponsor di maglia, o jersey sponsor, è considerato il main sponsor per eccellenza ed è il primo sponsor a cui un tifoso associa la propria squadra, in quanto l'impatto visivo del logo aziendale è molto forte. I club devono rispettare alcuni severi parametri in merito all'inserimento dei jersey sponsor i quali differiscono da Paese a Paese.

In Francia la normativa prevede che vi sia un limite di spazio sulla maglia da gara riconducibile a 750 centimetri quadrati, entro il quale possono essere apposti tre marchi sponsor per maglia ai quali vanno aggiunti ulteriori 100 centimetri quadrati per un altro marchio sulle maniche o sui calzoncini. In Spagna la situazione è leggermente diversa: sono previsti 220 centimetri quadrati su fronte e

---

<sup>40</sup> Fonte: [www.calcioefinanza.it](http://www.calcioefinanza.it)

retro delle maglie, più 110 centimetri quadrati per le maniche e 120 per i calzoncini.

Infine, l'Italia, è passata da 250 a 350 centimetri quadrati fino a tre marchi consentiti (figura 2.3), più lo sponsor tecnico. Non basta comunque continuare ad aggiungere spazi per guadagnare di più, lo dimostrano, come sempre, i top club di Premier League e Bundesliga, i quali riescono a stipulare importanti contratti con un solo main sponsor. Infatti in Germania, così come in Inghilterra, la normativa fissa rispettivamente il limite a 200 e 250 centimetri quadrati.<sup>41</sup>

Nelle competizioni organizzate dall'Uefa (Champions League, Europa League, Uefa Super Cup), il limite massimo è pari a 200 centimetri quadrati e i club possono apporre un solo marchio.<sup>42</sup>

Il maggiore spazio sulle maglie ed un maggiore numero di sponsor non necessariamente sinonimo di guadagni maggiori, infatti, ciò che fa la differenza sono il messaggio veicolato dallo sponsor in modo chiaro e lampante e la coerenza delle strategie che si vogliono attuare.

Una maglia sulla quale è presente un'un'acozzaglia di marchi risulterebbe dannosa sia per gli sponsor, i quali vedrebbero svalutata completamente la loro immagine, sia per il club stesso.

La via da seguire per incrementare i ricavi risulta essere quella di cercare nuovi sponsor/partner che possano esportare il Brand del club in tutto il mondo, e orientare tale ricerca verso quei mercati che, seppur oggi leggermente a rilento, fanno comunque segnare tassi di crescita in doppia cifra, come Cina, Indonesia, Singapore, Thailandia e India.

Non è un caso che i club italiani, i quali più di tutti hanno bisogno di freschi capitali, hanno già focalizzato la loro attenzione su questi mercati: il passaggio di proprietà di Inter e Milan siglato recentemente tra le famiglie Moratti e Berlusconi e le cordate cinesi ha segnato un momento storico per il nostro calcio.

---

<sup>41</sup> Fonte: Ferretto M., La sponsorizzazione come strumento di Marketing e di comunicazione integrata nel settore del calcio, 2014

<sup>42</sup> Fonte: [www.sportbusinessmanagement.it](http://www.sportbusinessmanagement.it)

**Figura 2.3 - La maglia del Napoli Calcio**



Fonte: [www.sscnapoli.it](http://www.sscnapoli.it)

**Figura 2.4 - Jersey sponsor e main sponsor dei top club europei**



Fonte: [www.calciofinanza.it](http://www.calciofinanza.it)

Come si può dedurre dalla figura 2.4, la principale fetta di mercato, per quanto riguarda le sponsorizzazioni tecniche dei club più importanti, se la contendono i due giganti Nike e Adidas. Mentre secondo uno studio di Jambo Sport Business, agenzia di Marketing sportivo brasiliana, il brand spagnolo Joma ha scavalcato Puma.

L'azienda americana infatti è sul gradino più alto del podio con 79 società, distanziando Adidas di "5 punti", mentre al terzo posto vi è appunto Joma con 26 club.

A conclusione di questo capitolo, mi preme riportare le parti salienti del discorso fatto dal Presidente della Juventus Andrea Agnelli in occasione dell'assemblea degli azionisti<sup>43</sup> del 25 Ottobre 2016, le cui parole sintetizzano in maniera chiara tutti gli argomenti sin qui trattati:

“Quali sono le sfide che abbiamo davanti a noi per raggiungere i prossimi successi?

Credo che il calcio abbia l'enorme privilegio di vivere un continuo sviluppo. Ci sono alcuni macro-dati che devono far riflettere; il calcio professionistico europeo negli ultimi quattro anni ha avuto una crescita del +25%, contro un GDP (equivalente del PIL) europeo dello 0,7%.

Se prendiamo le principali sponsorizzazioni, il main sponsor e lo sponsor tecnico, i numeri aggregati ci dicono che a rinnovo i principali club europei hanno avuto mediamente un incremento dei ricavi del 75% per quanto riguarda il main sponsor, e un incremento medio dello sponsor tecnico del 75%.

Da questo punto di vista è importante avere ben presenti i nostri termini di paragone, i nostri benchmark, ovvero i club della Premier League, della Liga e della Bundesliga.

Penso alla Premier League, che ha saputo sviluppare un marchio straordinario e vede, nelle sue fila, club che oggi hanno sulla maglia sponsor che neanche operano sul territorio europeo, tanta è la visibilità della Premier sui mercati asiatici e sui mercati globali.

---

<sup>43</sup> Fonte: [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

Quando penso alla Spagna penso a due dei principali Brand al mondo, il Real Madrid e il Barcellona, ma penso anche alla tutela di cui questi due club hanno goduto, sia da parte istituzioni politiche, che da parte delle istituzioni sportive. Nel passaggio dai diritti soggettivi a quelli collettivi, i valori dei ricavi delle due società, per regolamento, sono stati rimasti invariati

Quando penso alla Germania, penso al Bayern Monaco e penso alla Bavaria: spesso mi avete sentito dire quanto sia importante avere alle spalle una regione che investe sulle proprie eccellenze. Quando guardo l'Italia penso a grandi realtà, ENEL, ENI, che neanche investono nel calcio.

Ci sono poi due marchi il PSG e il Manchester City, che hanno avuto una crescita molto rapida negli ultimi anni, dovuta anche a una serie di accordi con i rispettivi paesi di origine dei loro azionisti. Si tratta però di due club estremamente ben gestiti, sia da un punto di vista sportivo che da un punto di vista commerciale, e che oggi sono delle realtà reali con le quali dobbiamo competere. Questi sono i nostri benchmark, lo erano quattro o cinque anni fa e lo sono tutt'oggi.

Ecco, questo è il contesto in cui viviamo e dove ci troviamo in questo momento.”

### CAPITOLO 3

## SPONSORIZZAZIONE: PROCESSI COGNITIVI, AFFETTIVI E COMPORIMENTALI

### 3.1. Differenze percettive tra sponsorizzazione e pubblicità

Parallelamente alla crescita del fenomeno delle sponsorizzazioni sportive si sono notevolmente ampliati anche l'interesse e gli studi in merito al tema, basti solo pensare che dal 1985 sino al 2003 sono stati effettuati più di 233 studi a livello globale, sia teorici che empirici<sup>44</sup> e, ad oggi, risultano essere in continuo aumento<sup>45</sup>. Nonostante ciò, bisogna evidenziare come alcuni aspetti inerenti a questo fenomeno siano ancora inesplorati. Infatti, da recenti studi<sup>46</sup>, è emerso come in passato molte ricerche siano state effettuate prendendo in esame degli sponsor immaginari e non reali, quindi rimane ancora da capire in maniera più approfondita come il processo di sponsorizzazione possa essere strettamente legato alla componente psicologica dei consumatori.

La stipula di un contratto di sponsorizzazione non implica automaticamente che il nesso tra sponsor e club sponsorizzato sia chiaro sin da subito nella mente degli individui. Tutti gli investimenti in attività di marketing (advertising, promozione ecc.) che vengono attuati una volta firmato il contratto, risultano quindi di cruciale importanza al fine di consolidare l'esposizione e raccogliere i benefici derivanti dalla sponsorizzazione. Tali investimenti prendono il nome di *sponsorship leverage*.<sup>47</sup>

Come già accennato nei precedenti capitoli, sponsorizzazione e pubblicità sono considerati due importanti strumenti in ottica di comunicazione integrata di marketing. Si può dire che essi condividano gli stessi obiettivi e lo stesso target, nonostante siano due strumenti con caratteristiche differenti ma spesso complementari. Infatti, diversi autori<sup>48</sup> sostengono che l'impatto della sponsorizzazione risulta tanto maggiore quanto più quest'ultima è integrata nel

---

<sup>44</sup> Walliser B., 2003

<sup>45</sup> Vedi Bibliografia a fine tesi

<sup>46</sup> Biscaia R. et al., 2013

<sup>47</sup> Cornwell T. et al., 1995

<sup>48</sup> Quester et al., 2001

processo strategico di comunicazione. L'isolato utilizzo di questo strumento risulterebbe inefficace e porterebbe ad un inutile spreco di risorse.

Il messaggio pubblicitario, è generalmente più diretto, esplicito e può essere controllato più facilmente rispetto al messaggio trasmesso tramite sponsorizzazione, il quale è caratterizzato da un livello di rischio più elevato (vedi capitolo 2, paragrafo 2.6). Ciò avviene in quanto, nel caso della sponsorizzazione, entra in gioco una seconda parte (club, atleta, manifestazione) della quale lo sponsor non possiede il completo controllo.

L'importanza della sponsorizzazione è cresciuta nel tempo anche in seguito al proliferare dei messaggi pubblicitari all'interno dei media, infatti venne vista come una forma alternativa, e spesso più economica della pubblicità, per avere visibilità<sup>49</sup>.

Inoltre vi è una sostanziale differenza tra i due strumenti in merito alle differenti risposte del pubblico: la sponsorizzazione viene vista dai più come una forma di comunicazione sincera ed apprezzata, mentre il consumatore è più scettico quando si tratta di interfacciarsi con una campagna pubblicitaria.<sup>50</sup>

Se da un lato la sponsorizzazione gode di una migliore immagine rispetto alla pubblicità, dall'altro vi è da segnalare la sempre più alta sensibilità dei fan al fenomeno dello sfruttamento degli eventi sportivi per fini meramente commerciali da parte degli sponsor. Ciò lo si può notare dando uno sguardo alla programmazione di alcuni match, i quali vengono calendarizzati guardando più all'interesse degli sponsor che a quello di club e atleti. Per esempio, è ormai noto che la cosiddetta "formula spezzatino" per quanto riguarda la suddivisione degli orari delle partite in Serie A, viene attuata principalmente per rendere più commercializzabile il nostro campionato in quei continenti aventi un fuso orario differente. Ciò non fa altro che accrescere in maniera esponenziale l'esposizione degli sponsor brand che sono presenti sui tabelloni elettronici a bordocampo durante il match. La giornata di campionato (figura 3.1) inizia solitamente il venerdì sera alle 20.45, continua il sabato e la domenica tra le 12.30 e le 20.45 e si conclude il lunedì alle 21.00, cosa impensabile fino a pochi anni fa. Inoltre è difficile che le squadre più blasonate giochino nello stesso giorno e alla stessa ora,

---

<sup>49</sup> Howard e Crompton, 1995

<sup>50</sup> Corvi E., 2012, p.520

in quanto si vuole tenere alta l'attenzione e il coinvolgimento del pubblico più a lungo.

I calciatori però ne risentono sia a livello fisico che psicologico, poiché non è facile affrontare una partita ad alta intensità agonistica in un orario ibrido come le 12.30. Cambia infatti tutta la preparazione atletica dei calciatori, gli allenamenti e la dieta settimanale in ragione di una sola partita.

**Figura 3.1 - Quindicesima giornata di Serie A 2016/17, “formula spezzatino”**

Data	Ora	Partita			
Venerdì 02/12	20:45	Napoli 	3-0		Inter
Sabato 03/12	20:45	Juventus 	3-1		Atalanta
Domenica 04/12	12:30	Milan 	2-1		Crotone
Domenica 04/12	15:00	Lazio 	0-2		Roma
Domenica 04/12	15:00	Pescara 	1-1		Cagliari
Domenica 04/12	15:00	Sampdoria 	2-0		Torino
Domenica 04/12	15:00	Sassuolo 	3-0		Empoli
Domenica 04/12	20:45	Fiorentina 	2-1		Palermo
Lunedì 05/12	19:00	Chievo 	0-0		Genoa
Lunedì 05/12	21:00	Udinese 	1-0		Bologna

Fonte: [www.gazzettat.it](http://www.gazzettat.it)

La sponsorizzazione riesce quindi a trascendere i confini geografici e a raggiungere anche quella parte di pubblico che risulterebbe difficile da raggiungere dalla tradizionale pubblicità, le cui potenzialità diminuiscono drasticamente sia appunto per motivi geografici sia a causa del cosiddetto fenomeno dello zapping diffuso tra televisione e web.<sup>51</sup>

<sup>51</sup> Harvey B., Grey S., Despain G., 2006

### 3.2. Gli obiettivi della sponsorizzazione

La sponsorizzazione può coinvolgere diversi target e avere differenti obiettivi, quindi creerà valore per lo sponsor in differenti maniere.

I principali obiettivi che si pone tale strumento sono<sup>52</sup>:

- associarsi ai valori di comunicazione dell'evento: l'immagine di un evento, se ben selezionato, può concorrere a qualificare l'impresa e/o i suoi prodotti. L'associazione con l'evento, infatti, riesce a posizionare l'impresa sponsor e/o i suoi prodotti nello spazio percettivo degli interlocutori vicino ai valori e agli elementi simbolici evocati dalla manifestazione;
- attuare una comunicazione distintiva: con la sponsorizzazione, l'impresa può scegliere un particolare evento in modo esclusivo rispetto alle altre imprese, ottenendo una maggiore attenzione, e di conseguenza, maggiore efficacia della propria azione presso il pubblico di riferimento. Ciò permetterà di rafforzare le relazioni con gli stakeholder interni e migliorare le relazioni con quelli esterni (consumatori, istituzioni, fornitori, media);
- segmentare la comunicazione con il proprio pubblico: le imprese sono generalmente interessate a comunicare in modo selettivo e qualificato al proprio pubblico. È importante infatti dialogare e interagire con target specifici, ovvero con singoli segmenti di mercato. La sponsorizzazione, a differenza della pubblicità che offre una comunicazione di massa, consente di comunicare con un target mirato, caratterizzato da gusti e comportamenti specifici che ama fare gruppo e sentirsi parte di esso;
- incontrare direttamente il proprio pubblico: se nella maggior parte dei casi, il contatto tra l'impresa e il pubblico è di tipo indiretto (pannelli, cartelloni, backdrop ecc.), tuttavia, nel caso di eventi sportivi dove è

---

<sup>52</sup> Moneta F., Cocco R., 2002, p.168

previsto un pubblico più selezionato, lo sponsor può facilmente ritagliarsi occasioni di contatto diretto con esso;

- creare e rafforzare la propria notorietà: le sponsorizzazioni possono costituire un utile strumento per rafforzare la visibilità e quindi, creare o migliorare la brand awareness e image, presso un pubblico selezionato;
- accedere ai media in modo privilegiato: l'evento sportivo di un certo rilievo ha un accesso ai media di tipo privilegiato, che consente anche all'impresa sponsor di avere una visibilità del proprio brand difficilmente raggiungibile in modo autonomo. Spesso gli sponsor sviluppano iniziative per stimolare i media a citare e a valorizzare la loro presenza come, ad esempio, la promozione di premi collegati al settore in cui opera l'evento sponsorizzato (ad esempio i concorsi a premi organizzati da Mastecard durante la Champions League);
- realizzare un programma di comunicazione integrata, comunicando a più livelli: come già è stato affermato in precedenza, la sponsorizzazione, per essere efficace, richiede la predisposizione di un piano di comunicazione integrata, ovvero l'utilizzo congiunto e coerente di diversi strumenti di comunicazione (pubblicità, direct marketing, promozioni);
- conseguire benefici a livello finanziario, infatti, per le aziende quotate in borsa, la sponsorizzazione produrrà degli effetti anche sul valore delle azioni. Ad esempio, quando una sponsorizzazione ha un impatto positivo sul valore del brand, si verificherà un aumento del valore delle azioni dell'azienda sponsor sul mercato e quindi un miglioramento della situazione finanziaria. Diversi studi hanno inoltre dimostrato come gli investitori agiscono in maniera positiva o negativa all'annuncio di un nuovo accordo di sponsorizzazione parallelamente alle prestazioni positive o negative della squadra<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> Clark J., Cornwell T., Pruitt S., 2009

Il conseguimento di tutti gli obiettivi sopra elencati ha come risultato la valorizzazione del brand, che quindi, non è altro che l'ultimo stadio del processo di sponsorizzazione. Per capire al meglio come gli sponsor riescono ad interfacciarsi in maniera efficace con il proprio pubblico, risulta ora necessario analizzare le tre principali risposte dei consumatori:

- risposta cognitiva (awareness, immagine);
- risposta affettiva (atteggiamento, preferenze, intenzioni d'acquisto);
- risposta comportamentale (comportamenti di acquisto).

### **3.3. La risposta cognitiva**

La risposta cognitiva dipende dalle informazioni possedute dai singoli soggetti.

La natura e la quantità di tali informazioni deriva dagli stili cognitivi (apprendimento) e dalle capacità percettive degli individui. In particolare, la percezione è classificata come<sup>54</sup>:

- *selettiva*: solo alcuni elementi di informazione vengono percepiti in quanto rispondenti alle esigenze di un determinato momento;
- *parziale*: alcuni elementi informativi che sono in contraddizione con il quadro di riferimento specifico del soggetto tendono a essere deformati dal soggetto medesimo;
- *difensiva*: alcuni stimoli vengono respinti perché ritenuti fastidiosi o non conformi con la propria persona.

Il compito primario del marketing e degli strumenti di comunicazione è di vincere queste resistenze, al fine di comunicare e far conoscere il proprio prodotto. A tal proposito si è soliti ricorrere ad alcune misure della risposta cognitiva, ovvero ad alcuni indicatori della resistenza percettiva dei potenziali clienti, quali: la misura della notorietà e l'analisi dinamica del ricordo (evoluzione del ricordo pre e post campagna di comunicazione).

---

<sup>54</sup> Lambin J., 2000, p.175.

La notorietà si riferisce alla capacità di un potenziale acquirente di identificare un brand in modo sufficientemente dettagliato per proporlo, sceglierlo o utilizzarlo.

Si parla di *notorietà spontanea* quando la domanda posta al soggetto non fa riferimento ad alcun brand, mentre di *notorietà indotta* quando ad esempio viene mostrato un elenco di brand e chiesto di indicare quelle conosciute<sup>55</sup>. In questo caso, si è soliti procedere nel tentativo di misurare il livello di conoscenza o di familiarità, utilizzando una scala da tre o cinque posizioni: si ha allora, oltre alla notorietà totale anche una misura della *notorietà qualificata*.

Nell'ambito della *notorietà qualificata* si distinguono (figura 3.2)<sup>56</sup>:

- la notorietà riconoscimento (*recognition*), in cui il brand conduce al bisogno. Ad esempio il soggetto riconosce il brand A e si rende conto di aver bisogno di quel tipo di prodotto. Si tratta di un livello minimo di notorietà;
- la notorietà ricordo (*recall*), in cui il bisogno conduce al brand. Ad esempio il soggetto necessita di un certo tipo di prodotto e pertanto compra il brand A. La notorietà ricordo richiede la presenza attiva del brand sul mercato da molti anni e, tendenzialmente, l'esistenza di precedenti esperienze d'acquisto del brand stesso;
- la notorietà *top of the mind*, è il primo brand nominata nel recall, ed occupa il primo posto nella mente del consumatore.

È chiaro che l'obiettivo di ogni azienda, in seguito alle varie campagne di comunicazione, è quello di scalare la piramide della figura 3.2 e andare a posizionare il proprio brand nella notorietà top of mind.

---

<sup>55</sup> Bertoli G., Busacca B., 2012

<sup>56</sup> Lambin J., 2000, p.176.

**Figura 3.2 I livelli di notorietà del brand (brand awareness)**



Fonte: [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

### **3.4. La risposta affettiva**

La risposta affettiva rimanda ai giudizi favorevoli o sfavorevoli nei confronti di un brand prodotto o di un'azienda. Tali giudizi e convinzioni possono derivare sia dalle informazioni raccolte, sia soprattutto, dall'esperienza maturata durante e dopo l'acquisto di un prodotto. Dalle convinzioni nascono le attese nei confronti dei beni/servizi i quali vengono classificati successivamente in tre fondamentali raggruppamenti<sup>57</sup>:

- l'insieme evocato, composto dal ristretto numero di brand considerati potenzialmente in grado di fornire i benefici ricercati e quindi potenzialmente acquistabili in futuro. L'obiettivo di un brand è proprio quello di essere collocato in questo insieme;
- l'insieme inerte, che comprende le marche nei confronti delle quali il soggetto non ha ancora sviluppato precise convinzioni. Il consumatore ne conosce l'esistenza ma non ha ancora delle preferenze;

---

<sup>57</sup> Bertoli G., Busacca B., 2012

- l'insieme negativo, nel quale rientrano i brand ritenuti dal soggetto non idonei all'appagamento delle proprie esigenze, sia a causa di esperienze passate non soddisfacenti sia perché contrastanti con gli atteggiamenti radicati.

Il concetto di atteggiamento risulta essere abbastanza singolare in quanto racchiude in sé sia la componente cognitiva (si basa su un insieme di informazioni) sia la componente affettiva (esprime una valutazione positiva o negativa), sia infine, quella comportamentale (consiste nell'azione vera e propria).

### **3.5. La risposta comportamentale**

La risposta comportamentale descrive non soltanto l'acquisto di un determinato brand ma anche il comportamento successivo allo stesso (riacquisto, fedeltà ecc.). La misura più efficace in merito a questo tipo di risposta riguarda l'andamento delle vendite dei prodotti dell'azienda in termini di volumi e valore. Vi sono, tuttavia, altre informazioni che sarebbe opportuno raccogliere al fine di avere una visione esaustiva del comportamento d'acquisto dei differenti gruppi di consumatori, ad esempio:

- il numero di nuovi clienti acquisiti;
- la soddisfazione della clientela;
- la fedeltà dei clienti;
- la quantità acquistata per volta;
- le differenti modalità d'acquisto e di utilizzo del prodotto;
- i luoghi d'acquisto abituali e occasionali;
- i fattori e le occasioni che influenzano i ritmi di acquisto;
- i soggetti che partecipano alla decisione d'acquisto (influenzatore, decisore, acquirente, consumatore).

### **3.6. I sette fattori legati al processo di sponsorizzazione**

La sponsorship awareness risulta di cruciale importanza in merito alla valutazione dell'efficacia della campagna di sponsorizzazione, perché rappresenta il primo necessario step del processo che porta poi al trasferimento d'immagine tra sponsee e sponsor, alla creazione di un atteggiamento positivo verso lo sponsor e ad una più elevata intenzione e comportamento d'acquisto dei prodotti dell'azienda sponsor.<sup>58</sup> Una solida sponsorship awareness è anche un elemento fondamentale per aumentare la brand equity<sup>59</sup>.

Tenuto conto di quanto sinora detto, risulta adesso apprezzabile dare uno sguardo ai risultati legati alla sponsorizzazione e alla sponsorship awareness, ai diversi fattori che influenzano tali risultati, e ai differenti meccanismi di comportamento e risposta alla sponsorizzazione degli individui.

Per fare ciò è importante distinguere sette fattori<sup>60</sup>:

1. il mercato in cui operano le sponsorizzazioni;
2. i fattori legati al management delle sponsorizzazioni;
3. le caratteristiche degli individui;
4. la performance sportiva dello sponsee;
5. il funzionamento del processo di sponsorizzazione;
6. le risposte dei consumatori;
7. la misurazione dei risultati.

### **3.7. Il mercato delle sponsorizzazioni**

La creazione di un vantaggio competitivo nel mercato delle sponsorizzazioni è un primo passo necessario per il successo di tale strumento. Il primo step a riguardo si verifica quando lo sponsor manager decide di utilizzare la sponsorizzazione come uno degli strumenti di comunicazione, non prima però di avere effettuato scrupolose analisi di mercato e individuato i principali concorrenti.

---

<sup>58</sup> Gwinner K., Eaton J., 1999

<sup>59</sup> Keller K., 1993

<sup>60</sup> T. Cornwell, Weeks S., Roy P., 1995

Un problema non di poco conto è costituito infatti dalla miriade di sponsor presenti in un determinato mercato, i quali provocano confusione all'interno dell'audience che avrà più difficoltà a distinguere sia ogni singolo sponsor sia il collegamento valoriale tra sponsor e oggetto sponsorizzato.<sup>61</sup> Un altro importante elemento da non sottovalutare è costituito dal possibile trasferimento d'immagine tra sponsor di uno stesso oggetto. Quindi, se un club annovera tra i suoi sponsor un'azienda che gode di una cattiva reputazione, questa potrà intaccare anche l'immagine degli altri sponsor. Perciò gli sponsor manager, prima di stipulare nuovi accordi, dovranno considerare tutto il parco di co-sponsor e partner che il club annovera.

Un ulteriore problema legato a questo tema è da ricercarsi nell'attività degli sponsor non ufficiali, i quali cercano di raccogliere benefici creando una fittizia associazione tra loro stessi e l'oggetto sponsorizzato (c.d. "ambush"). Ciò può concorrere a vanificare tutti gli sforzi effettuati dagli official sponsor, infatti i consumatori, in sede di recall (ricordo) e riconoscimento, faranno più fatica a distinguere gli official sponsor dai non official sponsor. Ad esempio, nei break pubblicitari prima, durante e dopo i match di Champions League, può succedere che siano presenti degli spot appartenenti a brand che non sono sponsor dell'evento, i quali beneficeranno in maniera riflessa del trasferimento di valori e d'immagine della prestigiosa manifestazione.

### **3.8. Il management delle sponsorizzazioni**

Il successo di un'operazione di sponsorizzazione spesso è favorito anche da una serie di fattori direttamente controllabili dagli sponsor manager.

Gli oggetti sponsorizzati possono essere vari e differenti e quindi presentare diversi gradi e tipi di rischio. I manager devono quindi tenere in considerazione ciò prima di siglare nuovi accordi, in modo da riuscire a prevedere potenziali situazioni di crisi. Alcuni sport, infatti, sono soggetti ad elevati rischi<sup>62</sup>: rischi di morte ad esempio nell'automobilismo e nel motociclismo, rischi di doping nel

---

<sup>61</sup> In questo capitolo per "oggetto sponsorizzato" si intende il singolo club, una manifestazione/competizione, o un atleta soggetto a sponsorizzazione.

<sup>62</sup> Trovati G., 2012

ciclismo e di scandali vari nel mondo del calcio<sup>63</sup>, i quali possono gravemente danneggiare l'immagine dei club, dei loro tesserati e quindi anche dei rispettivi sponsor.

Dopo avere scelto l'oggetto sponsorizzare, inizia la fase di negoziazione del contratto, il quale varia a seconda:

- delle esclusive concesse (ad esempio l'utilizzo dei calciatori per spot pubblicitari);
- dell'ammontare degli investimenti finanziari;
- degli orizzonti temporali (contratti a lungo termine vs. cosiddetti contratti "one-shot");
- del tipo di esposizione della sponsorizzazione (cartellonistica, abbigliamento, gadgets, spot televisivi);
- degli accordi inerenti alla gestione dell'hospitality, la quale va a configurarsi come uno strumento di public relations<sup>64</sup> a disposizione delle aziende. Queste possono intrattenere, in appositi sky box<sup>65</sup>, clienti e partner sia a pranzo che a cena, prima della partita, regalando loro le emozioni del match e offrendo servizi con elevati standard qualitativi in grado di coniugare lo spettacolo dell'evento agli affari.

Una volta che l'accordo è stato siglato, gli sponsor manager devono capire come e quante risorse investire per far assimilare al pubblico, in maniera semplice ed efficace, la comunanza di valori tra l'azienda sponsor e l'oggetto sponsorizzato. In particolare, gli sponsor manager devono stabilire:

---

<sup>63</sup> Calciopoli nel 2006 e Calciocommesse nel 2011 nel quale furono coinvolti diversi club e tesserati di Serie A, Serie B e Lega Pro.

<sup>64</sup> Iniziative volte a creare e mantenere efficienti e chiare relazioni sia in termini di comprensione sia di accettazione reciproca, con speciali target di pubblico (giornalisti, clienti, dipendenti, fornitori, azionisti, organizzazioni) e con l'opinione pubblica, in modo da presentare una precisa immagine di se alla collettività) Corvi E., 2012, p. 466.

<sup>65</sup> Salottini esclusivi affittabili annualmente all'interno di uno stadio, progettati per coloro che vogliono vivere l'evento con il massimo della comodità e della riservatezza.

- il livello di esposizione;
- il grado di sponsorship leverage e l'integrazione con gli altri strumenti di comunicazione;
- la durata della sponsorizzazione.

### **3.8.1. Livello di esposizione**

Il livello di esposizione che regola il rapporto tra sponsor e sponsee è un importante fattore che va ad influenzare la sponsorship awareness<sup>66</sup>. Più un individuo è soggetto a tale esposizione e più si rafforzerà nella sua mente il legame tra sponsor ed oggetto sponsorizzato. In linea di massima, più le esposizioni sono ripetute nel tempo e più queste susciteranno risposte affettive favorevoli nella mente del consumatore.

Come già ricordato nel capitolo 2, un livello di esposizione che punta solo sulla quantità risulterebbe sterile ed inefficace. Al contrario, uno studio approfondito sia sulla quantità che sulla qualità del messaggio e dell'esposizione, influenzerebbe in maniera del tutto positiva il processo di sponsorizzazione. A riguardo, la differente disposizione del logo sponsor sui vari supporti, evoca diversi gradi di attenzione, in particolare, una cartellonistica più vicina all'azione di gioco viene distinta dagli spettatori in maniera più semplice e chiara<sup>67</sup>. Inoltre è stato indagato, attraverso l'uso di dispositivi di eye tracking (figura 3.3), come il grado di attenzione dello spettatore così come il recall dello sponsor siano direttamente proporzionali alla grandezza del supporto e alla durata dell'esposizione sia allo stadio che in TV.<sup>68</sup>

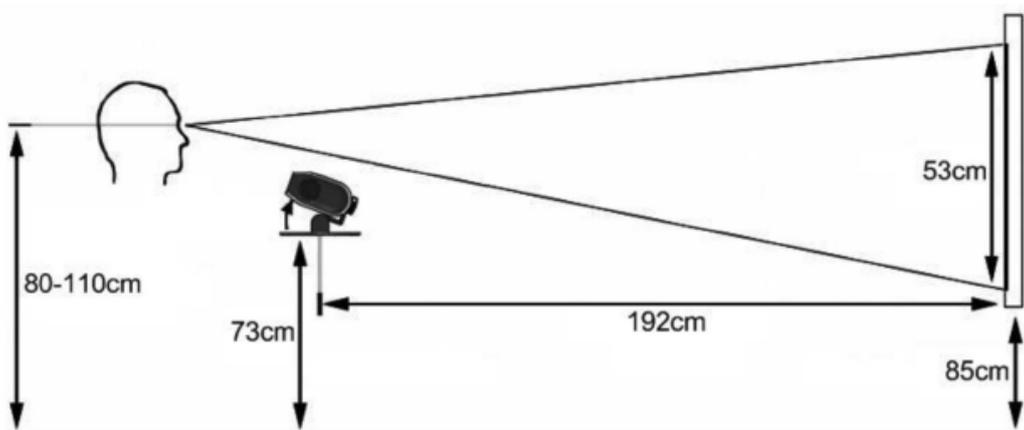
---

<sup>66</sup> Wakefield K. , Becker-Olsen K., Cornwell T.,2007

<sup>67</sup> Breuer C., Rumpf C.,2012

<sup>68</sup> Breuer C., Rumpf C., 2012

**Figura 3.3 - Dispositivo di eye tracking per misurare il livello di attenzione**



Fonte: Breuer C, Rumpf C., 2012

### **3.8.2. Il grado di sponsorship leverage e integrazione con altri strumenti di comunicazione**

Un messaggio, semplice e di immediata comprensione, risulta essere efficace quando riesce a raggiungere il maggior numero di persone grazie alla diffusione affidata ad un'ampia varietà di media. Nel caso della sponsorizzazione, il messaggio sarà più efficace quando verrà integrato e combinato anche con altri strumenti di comunicazione.

Uno sponsor deve quindi riservare cospicue e addizionali risorse alle attività di leverage al fine di esercitare una maggiore esposizione e generare, di conseguenza, più alti livelli di sponsorship awareness.<sup>69</sup> Recenti studi<sup>70</sup> hanno evidenziato come uno sponsor che investe anche nel web evoca una risposta (sia cognitiva che affettiva) più favorevole da parte del pubblico, rispetto a quelle aziende che decidono di non dedicare risorse al mondo online. È opinione comune che un ideale rapporto fra investimenti per acquisire i diritti di sponsorizzazione e investimenti per sviluppare attività di supporto sia di 1:2 ovvero che sia necessario investire nelle attività di leverage un ammontare di risorse pari a circa il doppio della sponsorizzazione stessa.<sup>71</sup>”Se un'azienda non può permettersi di spendere

<sup>69</sup> Wakefield K., Becker-Olsen K., Cornwell T., 2007

<sup>70</sup> Weeks S., Cornwell T., Drennan J., 2008

<sup>71</sup> Corvi E., 2012

per comunicare la sponsorizzazione, allora non può permettersi nemmeno la sponsorizzazione stessa”<sup>72</sup>.

Uno studio<sup>73</sup> ha dimostrato infatti, che in sede di recall, gli individui a cui sono stati forniti depliant informativi sullo sponsor, coupon e campioni omaggio, hanno dimostrato un atteggiamento favorevole e un’intenzione di acquisto più elevata ai prodotti sponsor, rispetto a quelli a cui non sono state fornite informazioni supplementari in merito allo sponsor stesso.

Se è quindi vero che un alto leverage porta ad una maggiore esposizione e ad una conseguente favorevole risposta cognitiva e affettiva, è vero anche che gli sponsor coinvolti in troppe attività di sponsorizzazione tendono ad evocare risposte meno favorevoli, in quanto vengono percepiti come meno “impegnati” e “coinvolti” verso il singolo partner/club, rispetto a queglii sponsor che hanno firmato accordi con un solo club. A sostegno di questa tesi si riporta come esempio lo studio effettuato da Buscaia, Correia e Rosado<sup>74</sup>.

La ricerca è stata svolta su un campione di 400 intervistati presenti allo stadio in merito al comportamento di acquisto dei prodotti dei due main sponsor del club portoghese Sporting Lisbona<sup>75</sup>:

- “Super Bock” (figura 3.4), famoso brand produttore di birra che, nel campionato portoghese, ha firmato un accordo di sponsorizzazione con il solo club dello Sporting Lisbona;
- “TMN” (ora MEO, figura 3.5), famoso brand provider di servizi internet e trasmissioni televisive, il quale ha in essere un ulteriore accordo di sponsorizzazione con i due principali club rivali dello Sporting Lisbona.

In seguito all’analisi della relazione tra *attitudinal team loyalty*, *behavioral team loyalty*<sup>76</sup> e intenzioni d’acquisto è emerso che i tifosi presentavano una più elevata intenzione d’acquisto verso lo sponsor Super Bock. L’esclusività della

---

<sup>72</sup> Crimmins J., Horn M., 1996

<sup>73</sup> McCarville, Flood M., Froats A., 1998

<sup>74</sup> Titolo ricerca in Bibliografia.

<sup>75</sup> Club che milita nella prima divisione del campionato portoghese (Primeira Liga).

<sup>76</sup> Attitudinal team loyalty: è una funzione del processo psicologico dell’individuo, la quale comprende l’impegno e l’atteggiamento verso il club. Kaynak et al., 2008  
Behavioral loyalty: si riferisce ai comportamenti di acquisto dell’individuo nei confronti del club. Steven S., Rosenberger P., 2012

sponsorizzazione risulta quindi una componente fondamentale se si vuole costruire un rapporto di fedeltà con i fan.

È importante inoltre notare come lo sponsor Super Bock rappresenta un prodotto a basso costo come è la bottiglietta/lattina di birra, e che può essere facilmente reperito anche allo stadio e nelle aree circostanti. Per contro, lo sponsor TMN rappresenta una categoria di prodotti non accessibili durante le partite e il cui acquisto si verifica al di fuori dello stadio e del contesto sportivo, inoltre, i prodotti/servizi di TMN risultano essere più costosi dei prodotti di Super Bock. Ciò fornisce un ulteriore spunto, ovvero che anche la categoria merceologica e il prezzo dei prodotti dell'azienda sponsor possono essere strettamente collegati alle intenzioni d'acquisto.

**Figura 3.4 - Birra Super Bock**



Fonte: [www.superbock.pt](http://www.superbock.pt)

**Figura 3.5 - Broadcaster TMN**



Fonte: [www.meo.pt](http://www.meo.pt)

### **3.8.3. Durata della sponsorizzazione**

Gli sponsor manager tendono a credere che le sponsorizzazioni a lungo termine ( $\geq 5$  anni) creino nel pubblico più favorevoli risposte, sia cognitive che affettive, rispetto a sponsorizzazioni di breve termine ( $< 3$  anni), in quanto i consumatori tendono a ricordarsi più facilmente lo sponsor e lo percepiscono allo stesso tempo più impegnato e coinvolto nei confronti dell'oggetto sponsorizzato<sup>77</sup>. L'azienda

---

<sup>77</sup> Cornwell T, Roy P., Steinard A., 2001

sponsor ne beneficerà sia da un punto di vista di ritorno d'immagine che finanziario.

Risulta quindi sempre opportuno per un'azienda legarsi ad un club/evento per più anni, infatti gli sponsor di lungo corso continuano ad essere associati nella mente dei consumatori allo sponsee, anche quando la collaborazione è terminata da qualche anno.<sup>78</sup> A volte, succede infatti che i fan tendano a ricordare più facilmente lo sponsor "vecchio" piuttosto che il nuovo.

Inoltre è importante evidenziare come la sponsor awareness dei fan abbonati possa aumentare durante il corso della stagione, infatti, così come avviene per le continue esposizioni pubblicitarie, anche lo sponsor deve, durante tutto l'arco della stagione, consolidare l'esposizione del brand.

In conclusione si può affermare quindi che vi sia una relazione positiva tra la durata della sponsorizzazione e la sponsorship awareness.

### **3.9. Le caratteristiche degli individui**

Il focus ora si sposta sull'analisi delle singole caratteristiche e delle percezioni del target di riferimento che dovranno essere indagate dagli sponsor manager. In particolare si analizzerà l'impatto dei seguenti aspetti sul processo di sponsorizzazione:

- coinvolgimento individuale;
- percezione della comunanza di valori tra sponsor e sponsee;
- attitudine verso le sponsorizzazioni e sincerità percepita dello sponsor;
- familiarità con il brand sponsor;
- caratteristiche demografiche.

---

<sup>78</sup> McAllister et al., 2012

### 3.9.1. Coinvolgimento individuale

Per coinvolgimento individuale s'intende "l'interesse percepito e l'importanza che il singolo dà ad uno sport"<sup>79</sup>.

L'interesse dell'individuo verso un determinato sport non comporta però automaticamente interesse verso l'oggetto sponsorizzato. Ad esempio, una persona a cui piace il calcio in generale può essere fan di un club piuttosto che di un altro, così come può avvenire che un appassionato di calcio non tifi per nessuna squadra.

Il livello di coinvolgimento verso uno sport è direttamente correlato al:

- numero di ore spese davanti alla televisione guardando match e trasmissioni sportive;
- numero di riviste sportive lette;
- numero di match presenziati come spettatore diretto;
- numero di ore destinate alla pratica dello sport.

Ciò implica che gli individui coinvolti in uno sport soggetto ad attività di sponsorizzazione, avranno un atteggiamento più favorevole verso gli sponsor, rispetto agli individui non coinvolti, e quindi riusciranno, in sede di recall, a richiamare più facilmente i vari brand.<sup>80</sup>

Il coinvolgimento dei consumatori è quindi un importante fattore che determina l'impatto di un'attività di sponsorizzazione. Può accadere però che il basso livello di coinvolgimento dei consumatori nell'evento renda invano ogni sforzo da parte dell'azienda sponsor, la quale deve prima puntare ad aumentare il grado di coinvolgimento dei fan.

Alcuni consumatori dedicano una piccola parte della loro attenzione cognitiva verso determinati messaggi commerciali, mentre ne dedicano una più significativa ad altri, in base al livello dell'esposizione, al loro grado di coinvolgimento e condivisione del messaggio. L'esposizione dello sponsor brand è una funzione del numero di match visti allo stadio o in TV. Più un individuo è interessato ad un

---

<sup>79</sup> Shank M., Beasley F., 1998

<sup>80</sup> Gwinner K., Bennet G. 2008

particolare sport o club, più sarà esposto a messaggi provenienti dalle aziende partner e più sarà alta la probabilità di aumentare la sponsorship awareness.<sup>81</sup>

Durante lo svolgimento di una partita il coinvolgimento dei consumatori porta ad incrementare l'attenzione e il recall verso gli sponsor presenti in maniera fisica o virtuale al match.

Si può affermare che il coinvolgimento verso uno specifico club sponsorizzato concorre a creare e consolidare la sponsorship awareness in maniera più forte rispetto che al coinvolgimento verso uno sport in generale, in quanto, nel primo caso, il fan presenterà un più specifico e mirato grado di involvement.

Infine, emozioni quali gioia e sconforto giocano chiaramente un ruolo importante in termini di risposte dei fan. Infatti, la gioia porta alla soddisfazione e la soddisfazione porta a ripetere in futuro l'esperienza del match e gli acquisti dei prodotti sponsorizzati durante l'evento<sup>82</sup>.

### **3.9.2. Percezione della comunanza di valori**

Quando il pubblico percepisce una chiara comunanza di valori tra lo sponsor e l'oggetto sponsorizzato, lo strumento della sponsorizzazione tende ad evocare risposte più favorevoli nelle mente dei consumatori. Ad esempio, un brand di bevande integratori che sponsorizza un match di calcio sarà identificato dai consumatori con più facilità e coerenza rispetto ad esempio alla sponsorizzazione di un brand che commercializza farmaci. La comunanza di valori rappresenta quindi un importante fattore che determina una risposta affettiva e comportamentale del pubblico verso l'azienda sponsor<sup>83</sup>

La figura 3.6 mostra inoltre come la *brand cohesiveness* a la *sport identification* (identificazione che l'individuo ha verso uno sport, un club, un atleta) concorrano a formare *l'event sponsor fit* (comunanza tra sponsor ed evento). Per brand cohesiveness s'intende la congruenza e coerenza di valori dell'azienda<sup>84</sup>, in particolare, un brand che è rimasto coerente negli anni (logo, colori, endorser, slogan, promozioni, posizione sul mercato) mostrerà ai

---

<sup>81</sup>Wakefield K. , Becker-Olsen K., Cornwell T., 2007

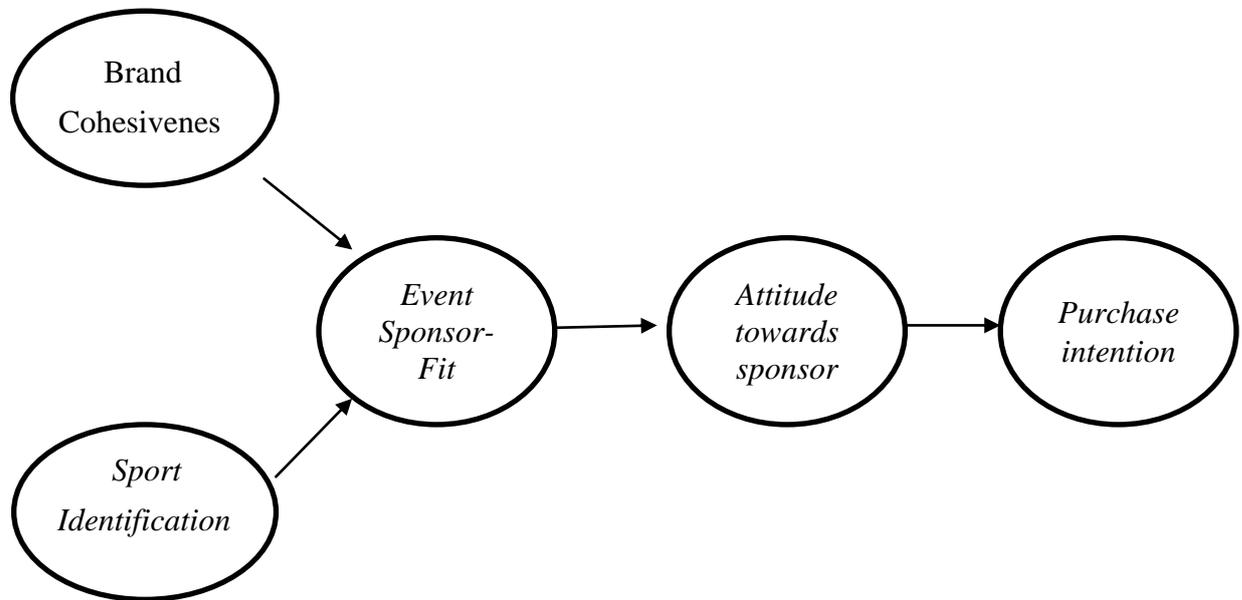
<sup>82</sup> Biscaia R. et al., 2013

<sup>83</sup> Gwinner K, Eaton J., 1999

<sup>84</sup> Keller K., 1993

consumatori un'immagine coesa di se. La comunanza di valori tra sponsor ed oggetto genererà un atteggiamento positivo dei fan verso lo sponsor, che porterà ad una più elevata intenzione d'acquisto.

**Figura 3.6 - Formazione delle intenzioni d'acquisto**



Fonte: Gwinner K., Bennet G., 2008

Da segnalare inoltre come i consumatori, quando non riescono a trovare nella loro memoria il legame tra sponsor e sponsee, tendono ad attuare un processo attraverso il quale affidano la valutazione della sponsorizzazione al proprio intuito (cd. “metodo euristico”).<sup>85</sup>

Infine, l'identificazione dello sponsor da parte dei consumatori è più semplice quanto più l'azienda è conosciuta e quanto più facilmente i consumatori riescono a capire il collegamento tra sponsor e sponsee.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Metodo euristico: metodo di approccio alla soluzione dei problemi che non segue un chiaro percorso, ma che si affida all'intuito e allo stato temporaneo delle circostanze, al fine di generare nuova conoscenza. Wakefield K., Bennet G., 2010

<sup>86</sup>Johar G., Pham M., Wakefield K., 2006

### **3.9.3. Atteggiamento verso le sponsorizzazioni e sincerità percepita dello sponsor**

Diverse ricerche in campo pubblicitario hanno evidenziato un generale scetticismo dei consumatori nel valutare una campagna pubblicitaria, ciò va ad influenzare quindi anche il loro atteggiamento verso lo strumento della pubblicità. Mentre la pubblicità rischia di stancare il pubblico, di infastidirlo stante il fatto che spesso si tende a considerare le campagne pubblicitarie come iniziative di autogratificazione delle imprese, le sponsorizzazioni si fondano sull'idea che “si acquista più splendore a praticare la virtù che non a difendersene”<sup>87</sup>. L'atteggiamento (attitudine) dei consumatori verso lo strumento della sponsorizzazione risulta essere quindi più favorevole rispetto che alla pubblicità.

Può succedere però che la sponsorizzazione, in contesti altamente commercializzati come possono essere ad esempio la Champions League o la Premier League, possa essere percepita simile alla pubblicità, causando così la perdita dei suoi vantaggi<sup>88</sup>.

Infine, sponsor percepiti come “sinceri” ed “onesti” generano una risposta affettiva e comportamentale favorevole da parte dei consumatori.<sup>89</sup> Gli sponsor manager dovranno quindi investire risorse in leverage per far percepire ai consumatori la sincerità del brand.

### **3.9.4. Familiarità con il brand sponsor**

La familiarità con il brand dell'azienda sponsor è un elemento determinante che va a influenzare la risposta cognitiva. Gli individui infatti, ricordano più facilmente i brand che ritengono più familiari e più “famosi” rispetto ai brand meno conosciuti.<sup>90</sup>

Molto importante è anche la cosiddetta “pre-sponsorship attitude”: i consumatori che hanno delle esperienze favorevoli passate con il brand sponsor sono più propensi a sviluppare un favorevole atteggiamento e positive risposte verso lo sponsor. Infatti, i brand con i quali si ha più familiarità sono quelli che

---

<sup>87</sup> Corvi E., 2012, p. 521.

<sup>88</sup> Meenaghan T, Shipley D., 1999

<sup>89</sup> Speed R.,Thompson P., 2000

<sup>90</sup> Breuer C, Rumpf C., 2012

occupano più tempo e spazio nella memoria degli individui.<sup>91</sup> Può essere più difficile per un brand sconosciuto che per un brand conosciuto, creare awareness in merito alla propria sponsorizzazione. Il vantaggio che hanno però i brand poco conosciuti risiede nel più facile trasferimento d'immagine dallo sponsee, in quanto la loro brand image è meno strutturata e risulta quindi più flessibile al cambiamento e allo sviluppo in seguito alla sponsorizzazione. Per gli sponsor con una forte brand image, lo strumento della sponsorizzazione può servire a consolidare le già buone opinioni che i consumatori hanno dell'azienda<sup>92</sup>.

La sponsorizzazione non risulta essere efficace, invece, quando l'obiettivo dell'azienda è quello di cambiare la forte e negativa percezione che i gli individui hanno del brand, infatti è un processo che richiede molto più tempo e risorse.

### **3.9.5. Caratteristiche demografiche**

Diversi fattori demografici influenzano il processo cognitivo della sponsorizzazione. In particolare, il sesso e il livello d'educazione influenzano direttamente la sponsorship awareness: gli uomini hanno mostrato una più elevata abilità di recall dello sponsor rispetto alle donne, inoltre persone con un elevato livello d'educazione hanno rivelato una più corretta identificazione dello sponsor rispetto a persone con una più modesta educazione. Infine, l'età è risultata essere inversamente proporzionale all'awareness, infatti i giovani riescono più facilmente a cogliere il collegamento sponsor-sponsee e la comunanza di valori, rispetto che alle persone con più anni alle spalle.<sup>93</sup>

### **3.10. La performance sportiva dello sponsee**

Il contesto sportivo e quindi le performance del club sponsorizzato possono incidere sui risultati della sponsorizzazione, infatti un club vincente suscita una risposta affettiva favorevole e attrae sponsor sempre più rinomati<sup>94</sup>.

Alcuni studi<sup>95</sup> hanno dimostrato però che i fan di club vincenti presentano un livello di recall più basso rispetto ai fan di club meno vincenti. Questo perché

---

<sup>91</sup> Chanavat N, Martinent G, Ferrand A., 2009

<sup>92</sup> Garland R., Charbonneau J., Macpherson T., 2008

<sup>93</sup> Kinney et al., 2008

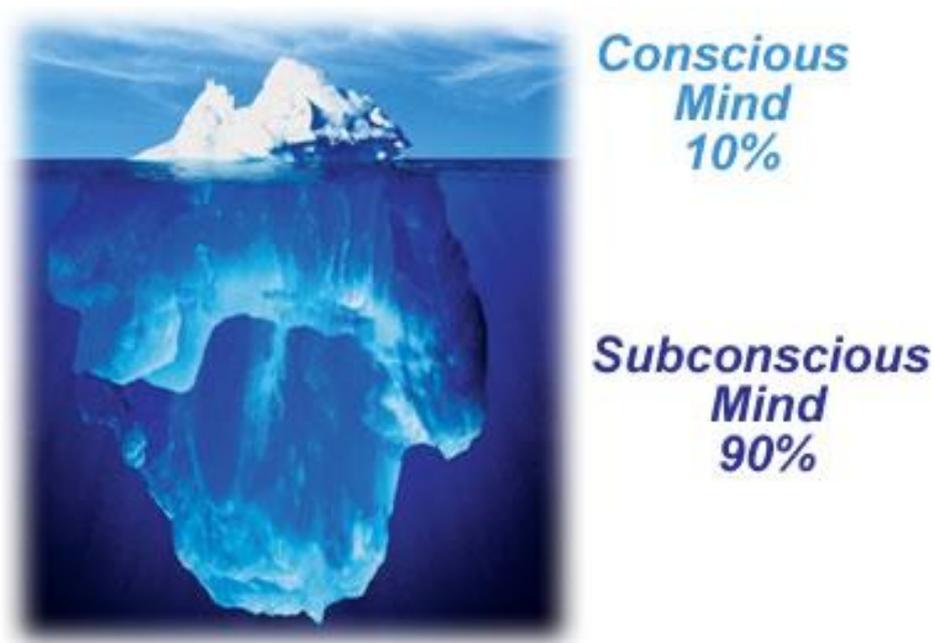
<sup>94</sup> Wakefield K., Bennet G., 2010

quando un team è vincente, gli spettatori sono più coinvolti e si sentono parte integrante del match, lasciando poca capacità cognitiva ai messaggi degli sponsor che diventano di contorno al match e non più all'interno.

### 3.11. Processo di sponsorizzazione (il conscio ed il sub-conscio)

Tutte le ricerche sin qui riportate si sono focalizzate principalmente sulla parte consapevole ed esplicita del processo di sponsorizzazione sugli individui, mentre i suoi aspetti più nascosti e che fanno parte della cosiddetta “black box” sono stati fino ad oggi poco investigati. La mente umana è infatti paragonabile ad un iceberg, la cui parte emersa rappresenta il conscio, e la parte sommersa rappresenta il sub-conscio (figura 3.7).

**Figura 3.7 - Esempio che emula la mente umana**



Fonte: [www.symplypsichology.com](http://www.symplypsichology.com)

Secondo la teoria di Paul McLean, il cervello umano è composto da tre parti (figura 3.8) con funzioni tra loro molto diverse<sup>96</sup>.

---

<sup>95</sup> Pavelchack et al., 1988

<sup>96</sup> Morici G., 2015

La prima parte è costituita dal cervello corticale o recente (a indicare la fase più recente di sviluppo di questa parte del cervello nella storia dell'evoluzione umana). Essa rappresenta la parte più esterna del cervello e gioca un ruolo centrale in meccanismi mentali complicati come la memoria, la concentrazione, il pensiero, il linguaggio e la coscienza. Qui pertanto trova sede il senso della responsabilità e di ciò che è giusto e sbagliato. La parte corticale del cervello controlla quindi le funzionalità razionali, logiche, deduttive del ragionamento umano.

La seconda parte del cervello, più profonda, è il cervello limbico o intermedio (formatosi in una fase appunto intermedia rispetto agli altri due nella storia dello sviluppo del cervello umano) ed è sede delle emozioni e degli affetti. Qui risiede la capacità umana di amare persone, cose, ricordi e luoghi.

La terza parte del cervello, fondamentale per marketer e sponsor manager, è chiamata cervello rettiliano o cervello antico (a indicare che questo terzo livello è proprio il primo stadio dello sviluppo del cervello umano, quello che ci accomuna alla nostra mai superata dimensione animale). È la parte del cervello dove risiedono gli istinti animali dell'uomo, quelli legati alla sopravvivenza, alla riproduzione e al soddisfacimento del piacere e degli altri bisogni elementari.

Secondo G.Morici, a differenza di quanto affermato dall'economia classica, l'uomo non è affatto un animale razionale ma agisce sotto l'impulso di processi neuronali automatici e molto spesso inconsci, quindi indipendenti dalla sua volontà. Ciò fa sì che il comportamento economico umano sia frutto di un conflitto neuronale tra razionalità e emotività, automatismo e consapevolezza, creando una "lotta" quotidiana tra le tre aree del cervello.

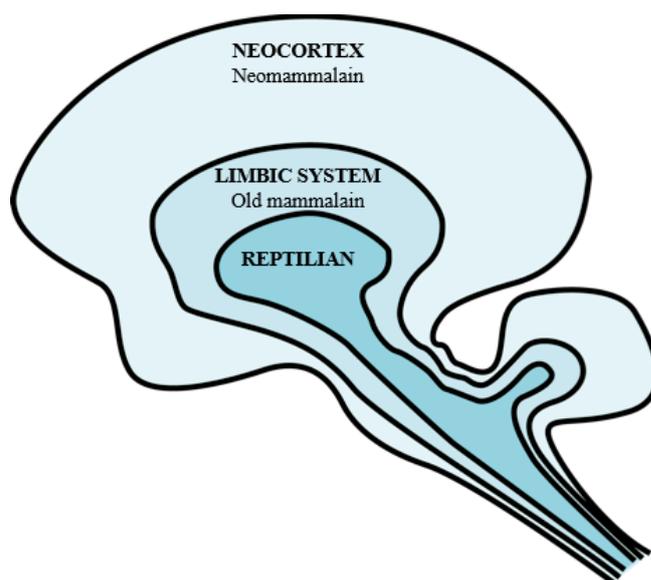
Quindi, un marketing che si ponga come obiettivo solo quello di convincere le persone che un certo prodotto è migliore di un altro confida che la parte razionale del cervello e la parte dei processi decisionali controllati e cognitivi sia sufficiente a far cambiare idea e comportamento al consumatore. Invece un marketing che salga di livello nella comprensione della mente umana e accetti che l'irrazionalità governa molti dei processi decisionali di noi esseri umani, indubbiamente coglie la realtà delle scelte umane con molta maggiore ampiezza e profondità.<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup> Morici G., 2014

Il processo di sponsorizzazione agisce quindi sia sopra che sotto il livello del conscio. In particolare, uno studio<sup>98</sup> ha evidenziato che e una volta che il brand viene esposto al consumatore, la risposta affettiva e comportamentale si materializzano in assenza del conscio processo di sponsorizzazione, ma ad un livello ancora più nascosto.

**Figura 3.8 - Il cervello trino secondo McLean**



Fonte:www.odscore.com

### **3.12. Le risposte dei consumatori**

Si analizzeranno ora la risposta cognitiva, affettiva e comportamentale degli individui tifosi.

#### **3.12.1. Sponsorizzazione e risposta cognitiva**

Per quanto riguarda questo primo tipo di risposta, è stato studiato come ci sia un nesso positivo tra la sponsorizzazione e la brand awareness.<sup>99</sup> Gli effetti sulla brand awareness si manifestano quando la sponsorship awareness è alta (elevata consapevolezza della sponsorizzazione da parte dei fan/consumatori), quindi, l'esposizione e altri fattori che influenzano la sponsorship awareness sono

<sup>98</sup> Harvey B., Grey S., Despain G., 2006

<sup>99</sup> Bennet R., 1999

importanti da considerare se si vuole costruire, sviluppare e consolidare la brand awareness.

La brand awareness rappresenta una parte della brand image (immagine di marca) la quale è costituita dalla sommatoria di elementi quali<sup>100</sup>:

- il complesso di fattori che consentono il riconoscimento della marca stessa: nome, logo, simboli e, più in generale, tutto ciò che aiuta il consumatore a individuare la marca e a distinguerla dalle alternative esistenti, ossia la cosiddetta brand identity;
- la consapevolezza (brand awareness), che si articola nelle dimensioni del riconoscimento (recognition) e del richiamo (recall) facendo riferimento alla probabilità/velocità con cui il consumatore identifica il brand;
- la percezione, ovvero le associazioni cognitive relative agli attributi della marca e ai benefici che ne derivano.

Come succede nel caso dei celebrity endorsement, quando uno sponsor e un oggetto sponsorizzato hanno già instaurato un collegamento nella mente del consumatore (sia nella parte del conscio che del subconscio), i valori dello sponsee dovrebbero trasferirsi allo sponsor, migliorando l'awareness e la risposta cognitiva. Ciò porterà ad un atteggiamento favorevole (risposta affettiva) e ad una valutazione complessiva positiva dello sponsor<sup>101</sup>.

### **3.12.2. Sponsorizzazione, risposta affettiva e comportamentale**

L'atteggiamento favorevole o sfavorevole verso lo sponsor nasce dalla valutazione che l'individuo dà al processo di sponsorizzazione. Chiaramente, questa valutazione si basa sulle valutazioni individuali verso il brand, quindi correlate alla brand image e reputation. La sponsorizzazione permette alle aziende di dimostrare ai consumatori che condivide il loro interesse, andando così a stimolare il processo di identificazione e di fidelizzazione. Essa può contribuire a rafforzare l'attaccamento del consumatore verso lo sponsor brand, in particolare nei fan più accaniti, i quali presentano più alti livelli di attitudinal brand loyalty

---

<sup>100</sup> Corvi E., 2012

<sup>101</sup> Gwinner K., Eaton J., 1999

rispetto ai fan occasionali<sup>102</sup>, inoltre si sentono in dovere di ripagare l'impegno e il supporto dello sponsor attraverso l'acquisto dei suoi prodotti<sup>103</sup>.

In merito alla risposta comportamentale, la relazione tra la sponsorizzazione e il comportamento d'acquisto è stata oggetto di svariate ricerche. L'intenzione d'acquisto può essere vista come il nesso tra l'attitudine/atteggiamento e il comportamento d'acquisto di un consumatore. Vi è dunque una significativa relazione tra l'atteggiamento dei consumatori verso lo sponsor, l'intenzione d'acquisto e l'effettivo comportamento d'acquisto verso i prodotti dello sponsor, quindi, i fattori che influenzano l'atteggiamento verso uno sponsor influenzano conseguentemente anche intenzioni e comportamento dei consumatori.<sup>104</sup>

### **3.13. Sponsorizzare per rafforzare le relazioni interne**

Impiegati soddisfatti sono più motivati a raggiungere gli obiettivi aziendali rispetto agli impiegati insoddisfatti e meno coinvolti nell'organizzazione. I dipendenti hanno un ruolo importante nella creazione del valore per i consumatori.

Le attività di valorizzazione dell'organizzazione, come può essere un processo di sponsorizzazione, contribuiscono ad aumentare il senso di appartenenza dei dipendenti, l'impegno e la fedeltà verso l'azienda.<sup>105</sup>

La sponsorizzazione può anche essere un'arma vincente anche in sede di processi di recruiting, in quanto permette l'esposizione del brand aziendale ad un elevato pubblico di potenziali candidati a posizioni aperte in azienda: aumenta la brand awareness dei futuri dipendenti e crea un positivo atteggiamento verso l'azienda. Una persona in cerca di lavoro sarà infatti prima propensa a ricercare una posizione presso le aziende che già conosce e alle quali associa valori positivi.

---

<sup>102</sup> Donlan L., 2013

<sup>103</sup> Lee S., Harris J., Lyberger M., 2011

<sup>104</sup> Gwinner K, Bennet G., 2008

<sup>105</sup> Barros C., Silvestre A., 2006

### **3.14. Sponsorizzare per rafforzare le relazioni con clienti ed altri stakeholders**

La relazione che l'azienda sponsor vuole intrattenere con i propri stakeholder deve essere di lungo termine e fondata sulla reciproca fiducia. In particolare, per quanto riguarda i clienti finali nel segmento B2B, la gestione della cosiddetta hospitality nel football è diventata di fondamentale importanza nel panorama attuale. Ogni club infatti è dotato sul proprio sito di una sezione dedicata all'hospitality (tale aspetto sarà approfondito nel capitolo 4) nel quale vengono esposti servizi differenziati a seconda delle esigenze dei singoli clienti.

Come già detto, negli ultimi decenni la sponsorizzazione si è evoluta da un processo di breve a uno di lungo termine. Una sponsorizzazione fondata su investimenti di lungo termine richiede tempo e impegno dello sponsor per aumentare l'awareness dei consumatori in merito al collegamento con lo sponsor e convincere il target della propria lealtà, sincerità e del proprio buon operato.

### **3.15. La misurazione dei risultati**

L'ultima fase del processo di sponsorizzazione consiste nella verifica dei risultati. Bisogna cioè analizzare quanto la sponsorizzazione ha contribuito a incrementare o qualificare la visibilità dell'impresa o del prodotto da essa offerto. Tale verifica viene svolta analizzando il livello di esposizione del pubblico di riferimento ai messaggi inviati dallo sponsor, il grado di consapevolezza, di comprensione e di ricordo dei messaggi e gli eventuali cambiamenti avvenuti nei comportamenti o nelle opinioni del pubblico medesimo.

In particolare, nel caso di sponsorizzazione di un evento, si andrà a verificare l'efficacia della sponsorizzazione attraverso la rilevazione e l'elaborazione giornaliera dei dati quali-quantitativi.

Si possono quindi distinguere due tipi di verifica<sup>106</sup>:

---

<sup>106</sup> Fonte: [www.spons.it](http://www.spons.it)

- verifica dell'efficacia qualitativa;
- verifica dell'efficacia quantitativa.

### **3.15.1. Verifica dell'efficacia qualitativa**

Si monitorano, attraverso interviste on field (mediante la somministrazione di questionari durante l'evento) strutturate sulla base degli obiettivi dell'azienda, il livello di percezione e ricordo del brand, i valori riconosciuti nell'evento e la valutazione del legame con l'azienda sponsor. Con l'intervista sul campo si raggiunge immediatamente il target dell'evento colpendolo nella fase emotiva, si capisce il reale profilo dell'audience diretta e dei loro comportamenti e preferenze riguardo specifiche situazioni. L'obiettivo è quello di comprendere la reale segmentazione del pubblico presente e la sua percezione della presenza dello sponsor all'evento, a quali valori lo ha abbinato, ed altre informazioni utili a migliorare le attività svolte durante l'evento in corso e nelle successive edizioni.

I risultati delle elaborazioni dei dati segmenteranno il campione degli intervistati sotto i vari profili stabiliti dall'azienda (sesso, fascia d'età, reddito, ecc) ed andranno ad evidenziare:

- il profilo dei partecipanti all'evento;
- i valori percepiti dall'audience dell'evento;
- i valori associati allo sponsor;
- il ricordo (recall) della presenza dello sponsor e il suo riconoscimento;
- la visibilità dello sponsor;
- il grado di soddisfazione dei partecipanti.

Terminato l'evento viene fatto un approfondimento qualitativo della percezione dello sponsor presso un campione dell'audience presente all'evento, attraverso interviste telefoniche e focus group.

### **3.15.2. Verifica efficacia quantitativa**

Si quantifica il livello di esposizione del brand su TV e Stampa: viene svolta un'analisi ragionata dei dati di rilevazione elettronica delle apparizioni del brand su TV o Stampa, per misurare il ritorno economico (GRP) che si sarebbe dovuto investire in pubblicità per ottenere lo stesso risultato.

Le tecnologie sempre più sofisticate stanno aiutando a ridurre sempre più i margini di errore, e le rilevazioni elettroniche delle apparizioni del brand, mediate da parametri di abbattimento del valore, permettono di certificare all'azienda sponsor il ritorno in pubblicità (GRP), sull'investimento effettuato.

Il GRP (Gross Rating Point o Indice della pressione pubblicitaria) è l'unità di misura della pressione esercitata da una campagna pubblicitaria o di sponsorizzazione sul suo target. Più nel dettaglio, il GRP rientra nelle cosiddette metriche di esposizione ai mezzi di comunicazione (exposure metrics) e misura la quantità di comunicazione prodotta da un piano mezzi rispetto ad un determinato target. È dato dal rapporto fra il totale dei contatti lordi realizzati dal piano e il numero degli individui che compongono il target; in alternativa, può essere misurato moltiplicando la copertura del piano (ossia, la percentuale di individui del target raggiunti dalla campagna) per la sua frequenza media (cioè il numero di volte in cui gli individui del target sono esposti al messaggio pubblicitario).

Analizzate le due principali tipologie di verifica dell'efficacia, è ora doveroso evidenziare come tali processi non siano per niente agevoli in quanto le attività di sponsorizzazione spesso sono contemporanee e quasi sempre collegate ad altre attività di comunicazione, i cui risultati sono spesso difficilmente scindibili e analizzabili singolarmente.

### 3.16. Sintesi tabellare dei risultati indagati

Le tabelle 3.1 e 3.2 riportano in sintesi tutti i gli aspetti indagati fino ad ora in tema di risposta cognitiva, affettiva e comportamentale.

**Tabella 3.1- Variabili che influenzano risposta cognitiva e sponsorship awareness**

<b>Influenza più che positiva</b>	<b>Influenza moderata o negativa</b>
Elevata esposizione del brand	Bassa esposizione del brand
Alto sponsorship leverage	Basso sponsorship leverage
Alta integrazione con altri strumenti di comunicazione	Bassa integrazione con altri strumenti di comunicazione
Durata (lungo termine)	Durata (breve termine)
Elevato coinvolgimento dello sponsor	Basso coinvolgimento dello sponsor
Elevato coinvolgimento dei fan	Basso coinvolgimento dei fan
Età giovane dei fan	Età avanzata dei fan
Fan di sesso maschile	Fan di sesso femminile
Alto livello di educazione dei fan	Basso livello di educazione dei fan
Pochi sponsor concorrenti nel mercato	Molti sponsor concorrenti nel mercato
Familiarità con lo sponsor brand	Poca conoscenza dello sponsor brand
Chiara comunanza di valori	Confusione dei consumatori

**Tabella 3.2- Variabili che influenzano la risposta affettiva e comportamentale**

<b>Influenza più che positiva</b>	<b>Influenza negativa</b>
Alto sponsorship leverage	Basso sponsorship leverage
Alta sincerità percepita dello sponsor	Bassa sincerità percepita dello sponsor
Elevato coinvolgimento dello sponsor	Basso coinvolgimento dello sponsor
Chiara nesso tra sponsor e sponsee	Nesso debole tra sponsor e sponsee
Atteggiamento pre-sponsorizzazione favorevole verso lo sponsor	Atteggiamento pre-sponsorizzazione poco favorevole verso lo sponsor
Atteggiamento post-sponsorizzazione favorevole verso lo sponsor	Atteggiamento post-sponsorizzazione poco favorevole

## CAPITOLO 4

### LO STADIO COME MEZZO PER VALORIZZARE GLI SPONSOR

#### 4.1. Il venue sponsor

Oltre alle già citate e tradizionali sponsorizzazioni di maglia, negli ultimi anni si sta affermando anche un'altra forma di sponsorizzazione: la venue sponsorship.

Un numero crescente di aziende ha deciso di entrare nello sport industry acquisendo i naming rights<sup>107</sup> degli stadi. A fronte di un notevole investimento economico, vengono ceduti i diritti su di un impianto sportivo al venue sponsor e il nome di quest'ultimo viene abbinato allo stadio sponsorizzato. Tale pratica nacque negli Stati Uniti per poi diffondersi man mano in tutti i continenti. Il primo caso di venue sponsor fu nel 1953 quando la Budweiser, azienda americana produttrice di birra, abbinò il proprio nome allo stadio della squadra di baseball dei Cardinals di Saint Louis e diventò così il Busch Stadium (dal nome dell'azienda proprietaria del marchio Budweiser).<sup>108</sup>

La sponsorizzazione dello stadio è diventata ormai una necessità sia per i club che per le aziende, infatti, i notevoli costi che gravano sulla gestione dell'impianto costringono i club (o i proprietari dell'impianto) a rivolgersi a questa forma di finanziamento, la quale va anche a rappresentare una grande opportunità per le aziende sponsor. I contratti di naming rights hanno solitamente durate pluriennali e le risorse generabili possono essere destinate a sostenere virtuosamente i costi, e soprattutto gli investimenti per migliorare la competitività del club. Per lo sponsor, invece, l'acquisto dei naming rights di uno stadio rappresenta un'importante e innovativa opportunità per potenziare le proprie capacità di comunicazione con il pubblico. I vantaggi sono notevoli in termini di esposizione del brand (brand exposure) e di brand awareness in quanto il nome dello sponsor rimane in evidenza per 365 giorni all'anno e consente anche di raggiungere un pubblico non esclusivamente sportivo (basti pensare agli spettatori che si recano

---

<sup>107</sup> Il termine "Naming Rights" indica i diritti di denominazione di una proprietà immobiliare, uno stadio, una infrastruttura, una stazione, un museo, un edificio universitario, offerti a uno sponsor in cambio di un prezzo e di un interesse congiunto alla valorizzazione del luogo, del traffico, del business.

<sup>108</sup> Trovati G., 2012

allo stadio in occasione di eventi musicali, oppure ai semplici passanti la cui attenzione viene richiamata dal logo dell'azienda sponsor).

Il venue sponsor è quindi la risposta più adeguata a quelle aziende che vogliono raggiungere un ampio pubblico e che, oltre alla prioritaria logica di aumentare la brand awareness, abbiano ingenti risorse da investire in comunicazione, visto le cifre che caratterizzano queste operazioni.<sup>109</sup>

Le disposizioni in campo internazionale non consentono però la sponsorizzazione degli stadi, quindi, ad esempio in occasione degli Europei di calcio o della Champions League, le lampade led raffiguranti il logo dell'azienda sponsor apposte sulle pareti esterne dello stadio, vengono spente e i telecronisti del match citano lo stadio utilizzando solo il suo nome storico.

In Italia il precursore in materia di venue sponsor fu lo stadio Giglio di Reggio Emilia. È stato inaugurato nel 1994 nella periferia della città in sostituzione del vecchio impianto Mirabello posto al centro della città e che causava molti problemi di viabilità durante le giornate di campionato. Il nuovo stadio, avente una capienza di circa 29.000 spettatori, venne costruito grazie ai fondi derivanti dagli abbonamenti pluriennali (decennali) sottoscritti dai tifosi della Reggiana ma soprattutto grazie alla sponsorizzazione decennale da parte dell'azienda casearia della città, chiamata appunto "Giglio"<sup>110</sup>. L'investimento per lo stadio fu corretto, in quanto la Reggiana è stato il primo club in Italia a capire l'importanza di avere uno stadio di proprietà, ma senza il sostegno di attività commerciali collaterali che permettono di diversificare i ricavi, il progetto non aveva possibilità di funzionare. In questo caso, infatti le uniche entrate che lo stadio generava derivavano dalla vendita dei biglietti ai tifosi non in possesso dell'abbonamento. Troppo poco se si considera che le gare in casa vengono disputate ogni quindici giorni. Inoltre, quando il risultato sportivo viene a mancare tali entrate diminuiscono ulteriormente. La storia del Giglio finì con il fallimento della società nel luglio 2005 a causa di un debito di 700.000 euro verso il comune. Successivamente la struttura venne pignorata e messo all'asta nel 2010, partendo da una base d'asta di sei milioni di euro, ma nessuno si presentò. Durante l'estate 2013 lo stadio ha

---

<sup>109</sup> Fonte: [www.brandforum.it](http://www.brandforum.it)

<sup>110</sup> Trovati G., 2012

assunto la denominazione Mapei Stadium, dal nome dell'azienda proprietaria del Sassuolo, che lo ha acquistato all'asta per circa quattro milioni di euro.<sup>111</sup>

Il più recente caso di venue sponsor in Italia è rappresentato dal nuovo stadio dell'Udinese inaugurato a inizio 2016. Accanto alla denominazione storica "Stadio Friuli", infatti, campeggerà la scritta Dacia Arena, come da accordo stretto tra il club friulano e la casa automobilistica Dacia per un corrispettivo di 2,5 milioni di euro in cinque anni.<sup>112</sup>

La Juventus, invece, ha ceduto i diritti di naming del suo stadio, inaugurato nel 2011, all'azienda Sportfive (gruppo Lagardere) fino al 2023 per un corrispettivo totale di 75 milioni di euro, cioè circa 6,25 milioni annui. Sportfive però non è mai riuscita a trovare un venue sponsor soddisfacente, quindi ad oggi, il nome ufficiale dello stadio è rimasto "Juventus Stadium".<sup>113</sup> Le cause possono essere molteplici: si va dalla mancanza di interlocutori di spessore come grandi aziende pronte a investire su questa particolare forma di sponsorizzazione, all'inesperienza di manager nell'operare in un mercato, quello del naming right, ancora tutto da sviluppare nel nostro Paese. Una spiegazione a riguardo prova a fornirla Marco Nazzari, Manager Director di Repucom Italia: "La Juventus, che si sta dimostrando un club lungimirante sotto il profilo del marketing, sta probabilmente aspettando il partner giusto. Il naming right ha caratteristiche particolari e si differenzia da altre tipologie di partnership, per cui va commercializzato in maniera corretta altrimenti si rischia di sminuirne il valore. Inoltre, in questo momento, in Italia non viene ancora percepito il reale valore aggiunto che il naming right può garantire ad uno sponsor, per cui questa tipologia di partnership non viene considerata di particolare appeal nel mercato domestico."<sup>114</sup>

Per Sportfive, l'azienda che darà il nome al nuovo stadio della Juventus potrebbe provenire da qualsiasi settore eccetto dall'automotive, per rispetto del Gruppo Fiat, già presente sulle maglie bianconere con il brand Jeep, e dallo sportswear in quanto Adidas è sponsor tecnico del club.

---

<sup>111</sup> Fonte: [www.gazzetta.it](http://www.gazzetta.it)

<sup>112</sup> Fonte: [marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com](http://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com)

<sup>113</sup> Fonte: [www.calcioefinanza.it](http://www.calcioefinanza.it)

<sup>114</sup> Fonte: [www.nielsensport.com](http://www.nielsensport.com)

Andiamo ora ad analizzare la situazione in termini di venue sponsorship nei cinque principali campionati (“big five”) in Europa.

#### 4.2. Venue sponsor in Bundesliga (Germania)

In Germania, il mercato del naming right è in costante aumento. Con 14 club su 18 (circa il 78% dei club) che hanno ceduto i diritti di denominazione dello stadio agli sponsor, la Bundesliga si posiziona al primo posto nella classifica stilata da KPMG (tabella 4.1) e rappresenta quindi il benchmark in questo segmento di mercato. Tale dato conferma la bontà del modello di business tedesco già analizzato nel capitolo 1, nel quale le aziende supportano concretamente le squadre locali. La scelta del naming right non è effettuata esclusivamente dalle società minori per incrementare i ricavi del settore commerciale, ma è un’opzione adottata a prescindere dalle dimensioni del club. Tra i settori merceologici maggiormente coinvolti in questa attività, la leadership appartiene a quello dei servizi finanziari e assicurativi con cinque venue sponsor (Allianz, Commerzbank, Signal Iduna Group, Coface, WWK). Le rimanenti sponsorizzazioni fanno capo al settore industriale: Bayer e Merck (chimica-farmaceutica), Audi e Volkswagen (automotive), Veltins (beverage-beer), Mage Solar (pannelli solari), Rheinenergie (servizi energetici).<sup>115</sup> L’esempio più significativo in termini economici è quello dell’Allianz Arena, infatti il gruppo Allianz ha sborsato una cifra pari a 80 milioni di euro, circa il 25% della spesa totale di 340 milioni di euro sostenuta per costruire lo stadio, al fine di ottenere il naming right per 30 anni.<sup>116</sup>

**Tabella 4.1- The big five stadia landscape 2016/17 (KPMG)**

<i>Campionato</i>	<i>Stadi costruiti dopo il 2000</i>	<i>Stadi di proprietà</i>	<i>Stadi con Venue sponsor</i>	<i>Capienza media</i>
<i>BundesLiga</i>	11	10	14	44.563
<i>Premier League</i>	7	16	7	37.445
<i>Serie A</i>	1	3	2	40.356

<sup>115</sup> Fonte: sito web ufficiale dei club

<sup>116</sup> Fonte: [www.calcioefinanza.it](http://www.calcioefinanza.it)

<i>Ligue 1</i>	5	1	2	32.650
<i>La Liga</i>	3	7	0	38.377

Dalla tabella 4.1 si può notare quindi l'enorme distacco tra Bundesliga e Premier League rispetto agli altri campionati in termini di programmazione e innovazione. Infatti dagli anni 2000 ad oggi, in Germania e Regno Unito si sono costruiti 18 nuovi impianti contro i 9 totali di Spagna, Italia e Francia. Proprio in questi ultimi due campionati, gli stadi presentano i più bassi tassi di riempimento europei. L'indagine svolta da KPMG evidenzia anche come siano necessari ulteriori investimenti soprattutto in Spagna e Italia. Impianti moderni, con una particolare attenzione alla differenziazione dei servizi per ciascuna fascia di pubblico, offrono un'esperienza unica, incoraggiano più gente a partecipare, forniscono al club un vantaggio verso gli altri concorrenti e infine attraggono più aziende sponsor.

#### **4.3. Venue sponsor in Premier League (Regno Unito)**

Il mercato inglese è attualmente di dimensioni minori rispetto a quello tedesco. In Premier League, soltanto sette squadre (Tabella 4.1) delle venti partecipanti (il 35%) hanno venduto i diritti sul nome del proprio impianto: Arsenal (Emirates Stadium), Manchester City (Etihad Stadium), Stoke City (Bet365 Stadium), Leicester (King Power Stadium), AFC Bournemouth (Vitality Stadium), Swansea (Liberty Stadium), Hull City (KCOM Stadium). I settori merceologici di questi venue sponsor sono i più disparati, infatti si va dalla compagnia aerea alla società di scommesse, dalla compagnia di assicurazioni alla società di travel retail.

Il gioiello della Premier League è senza dubbio l'Emirates Stadium, che ospita i match casalinghi dell'Arsenal. Lo stadio, inaugurato nel 2006, è costato circa 573 milioni di euro, dei quali 150 sono stati versati dalla compagnia aerea di Dubai, la Fly Emirates, che ha acquistato i naming rights dell'impianto per 15 anni.<sup>117</sup> Il presidente dell'Arsenal Peter Hill-Wood, a inizio lavori nel 2004 commentò con queste parole il nome del nuovo stadio dei Gunners dedicato allo sponsor Emirates Airlines: "Se avessimo intitolato il nuovo stadio a Herbert

<sup>117</sup> Fonte: [www.calcioefinanza.it](http://www.calcioefinanza.it)

Chapman o persino ad Arsène Wenger,<sup>118</sup> sarebbe stata musica per le orecchie dei tifosi. Ma le cose sono cambiate nel football e noi abbiamo ricevuto un'offerta magnifica, la più ricca nella storia del calcio inglese. Dobbiamo andare avanti.” L'accordo con Fly Emirates è stato poi rivisto nel 2012 e prolungato fino al 2028 a seguito di un ulteriore corrispettivo di circa 180 milioni di euro.

Il pioniere nel Regno Unito in tema di venue sponsor fu però, nel 1997, il Reebok Stadium (ora Macron Stadium), che venne considerato come il prototipo di una nuova generazione di impianti. Si tratta inoltre del primo caso di *total sponsor*: l'azienda oltre che ad acquisire i diritti sul nome dello stadio, diventa sia sponsor principale del club (main sponsor) che sponsor tecnico. Reebok (figura 4.1), è stata quindi total sponsor della squadra inglese del Bolton fino al 2014, quando il club ha siglato un nuovo contratto di sponsorizzazione tecnica con la Macron.<sup>119</sup>

**Figura 4.1- Reebok come main sponsor, sponsor tecnico e venue sponsor del Bolton**



Fonte: [www.bwfc.co.uk](http://www.bwfc.co.uk)

<sup>118</sup> Storici allenatori dell'Arsenal. Wenger è l'attuale allenatore dell'Arsenal e siede sulla panchina dei "gunners" dal 1996.

<sup>119</sup> Fonte: [www.tifosobilanciato.it](http://www.tifosobilanciato.it)

#### 4.4. Venue sponsor ne La Liga (Spagna)

Nel mercato spagnolo, invece, il fenomeno del naming right risulta ad oggi pressoché nullo. L'ultimo episodio risale al 2006 quando l'Osasuna, in virtù dell'accordo con la regione della Navarra ha cambiato il nome del suo stadio da El Salvador a Estadio Reyno De Navarra. L'accordo prevedeva una cessione del naming right alla regione Navarra per tre anni in cambio di un corrispettivo di 1,5 milioni a stagione. L'Osasuna ha percorso quindi la strada del marketing territoriale, accordandosi con la regione che ha concluso l'intesa per promuovere il turismo all'interno del suo territorio.<sup>120</sup>

Con ogni probabilità, l'Atletico Madrid dalla prossima stagione 2017/2018 sarà il primo club spagnolo dopo molti anni a giocare in uno stadio titolante il nome dello sponsor, infatti il vecchio nome dell'impianto Vicente Calderon sarà sostituito con quello di Wanda Metropolitano, dal nome del conglomerato cinese Wanda Group che possiede il 20% del club. Il nuovo stadio sarà inoltre interamente illuminato dai led Philips grazie all'accordo tra il club e l'azienda olandese.<sup>121</sup>

Anche il Real Madrid ha presentato a metà ottobre il progetto per il nuovo Santiago Bernabeu che sarà co-finanziato da uno venue sponsor. Tra i più accreditati ci sono Coca Cola, Microsoft e IPIC (International Petroleum Investment Company) fondo di investimento sovrano di Abu Dhabi e che è gestito dalla famiglia reale.<sup>122</sup> Proprio negli Emirati Arabi il Real Madrid ha iniziato nel 2012 una partnership virtuosa che ribalta il ruolo del convenzionale venue sponsor. Infatti, in questo caso, non è più lo sponsor che abbina il suo nome all'impianto ma è il club spagnolo che andrà a dare il nome ad un faraonico parco tematico situato negli Emirati Arabi: il "Real Madrid Resort Island" (figura 4.2). L'obiettivo è quello di costruire uno scenario unico al mondo sull'isola artificiale di Al Marjan, che possa diventare la prima destinazione turistica dell'Asia. L'investimento previsto tocca quota un miliardo di dollari e prevede la realizzazione di un parco di divertimenti tematico, un museo dotato di ologrammi, un porto a forma del logo del Real Madrid, un club nautico, uno stadio

---

<sup>120</sup> Fonte: [www.rdes.it](http://www.rdes.it)

<sup>121</sup> Fonte: [www.sportbusinessmanagement.it](http://www.sportbusinessmanagement.it)

<sup>122</sup> Fonte: [www.theguardian.com](http://www.theguardian.com)

avveniristico semiaperto con vista sul mare avente una capienza di 10.000 posti a sedere, centri benessere, hotel lussuosi, ville ed appartamenti. Il Presidente dei “blancos”, Florentino Perez, ha dichiarato che si tratta di “un investimento strategico per l’espansione internazionale del club volto a rafforzare la presenza del brand Real Madrid in Medio Oriente e in Asia, una regione chiave per lo sviluppo globale che da tempo ha dimostrato la passione per il nostro club”. Il progetto sembra però essere entrato in una fase di stallo a seguito di una temporanea mancanza di fondi che ha portato il management alla decisione di cambiare location da Al Marjan ad Abu Dhabi<sup>123</sup>.

**Figura 4.2 - Il progetto del Real Madrid Resort Island**



Fonte: [www.telegraph.co.uk](http://www.telegraph.co.uk)

#### **4.5. Venue sponsor in Ligue 1 e Serie A (Francia e Italia)**

Francia e Italia rappresentano il fanalino di coda della classifica stilata da KPMG, infatti solo quattro impianti in totale sono intitolati ad uno sponsor. Oltre ai già citati italiani Mapei Stadium (Reggio Emilia) e Dacia Arena (Udine), sono da segnalare i francesi Allianz Riviera (Nizza) e Orange Velodrome (Marsiglia).

---

<sup>123</sup> Fonte: [www.telegraph.co.uk](http://www.telegraph.co.uk)

Nonostante gli stadi italiani siano i secondi in Europa come capienza media, essi sono anche quelli con il tasso di riempimento più basso tra le “big five”, il quale supera di poco il 50%. Ad esempio San Siro, sponda Milan, ha avuto un tasso di riempimento per la stagione 2015/2016 del 47,3 % mentre per quanto riguarda l’Inter del 56,9%. Entrambi i club stanno pensando di progettare un nuovo stadio lontano da San Siro e con una capienza più contenuta.

I due club che presentano invece il più basso tasso di riempimento (< 30%) sono il Chievo Verona e la Lazio. La Juventus va come al solito in controtendenza e ha avuto un tasso di riempimento dello Juventus Stadium del 93,6 %.

Il campionato Francese, con 20.894 spettatori in media per match, ha presentato il più basso tasso di riempimento nella stagione 2015/2016.

#### **4.6. Le indagini inerenti i venue sponsor**

Gli esperti del settore sostengono che, a parità di investimento e budget, un contratto di naming garantisce allo sponsor una maggiore valorizzazione del brand e un ricordo da parte dei fan/consumatori superiore ad una normale sponsorizzazione di maglia.<sup>124</sup> Anche se, per ottenere maggiori vantaggi da una venue sponsorship, non basta limitarsi ad acquisire la titolazione dell’impianto, ma diventa fondamentale creare un piano specifico per delineare i principi guida delle proprie attività di sponsorizzazione in linea con gli obiettivi dell’azienda e del club partner.

Secondo l’indagine “Sponsorship Today” condotta da IMR Sports Marketing, il valore globale del mercato dei naming rights è di 750 milioni di dollari l’anno. Il report ha esaminato i dati per paese, sport e settore di sponsorizzazione, elencando cifre, stime e durata, per un totale di 548 accordi globali.<sup>125</sup>

Più della metà di questi accordi (58%) sono stati siglati negli Stati Uniti per un valore pari a 434 milioni di dollari. In termini di valore la Gran Bretagna si colloca al secondo posto e al terzo la Germania, anche se quest’ultima può vantare

---

<sup>124</sup> Fonte: [www.rdes.it](http://www.rdes.it)

<sup>125</sup> Fonte: [www.sportbusinessmanagement.it](http://www.sportbusinessmanagement.it)

un maggior numero di accordi rispetto ai britannici. Gli sport con gli accordi di maggior valore sono il football americano e il basket, invece il calcio rappresenta meno di un quarto del valore globale, anche se la partnership più cospicua in termini finanziari a livello globale è quella tra il Manchester City e la compagnia aerea Etihad (400 milioni di sterline per 10 anni).<sup>126</sup>

Tuttavia, uno dei risultati interessanti del report è la relativa assenza di grandi sponsor globali. Simon Rines di Sponsorship Today ha dichiarato: “Se si analizzano i dati non si trovano molti accordi con grandi aziende del calibro di Visa, McDonald, Coca Cola, Hyundai, Master Card, Samsung, Adidas e Sony. Sono presenti alcuni grandi brand come Emirates, Barclays e Ford, ma nel complesso i contratti di naming rights tendono ad essere stipulati da partner nazionali o locali”.

Dal report è emerso che i brand che investono maggiormente in forme di sponsorizzazioni che prevedono la titolazione di infrastrutture, operano prevalentemente nei settori dei servizi finanziari, delle telecomunicazioni, dell’automotive e del trasporto aereo. Tali risultati sono confermati dalla tabella 4.2 che mostra la situazione dei venue sponsor in Europa.

Fa riflettere il fatto che l’Italia non sia stata nemmeno presa in considerazione nello sviluppo di questa indagine. Gli stadi italiani, infatti, oltre che a non costituire fonte cospicua di reddito per le società sportive, risultano addirittura un costo che va a gravare sul bilancio societario.<sup>127</sup>

---

<sup>126</sup> Fonte: [www.theguardian.com](http://www.theguardian.com)

<sup>127</sup> La quasi totalità degli stadi italiani non è di proprietà del club, ma dei comuni. Questi ultimi danno in affitto l’impianto al club il quale paga spesso ingenti canoni di locazione. Ad esempio Milan ed Inter pagano al comune di Milano rispettivamente 4,5 milioni di euro l’anno per poter usufruire dello stadio San Siro.

**Tabella 4.2 - Venue sponsor stadi in ordine di capacità (Europa)**

<i>Nome stadio</i>	<i>Sponsor</i>	<i>Club</i>	<i>Settore merceologico</i>	<i>Capienza</i>
<b>1.Signal Iduna Park – Germania</b>	Signal Iduna Group	Borussia Dortmund	Servizi finanziari	81.360
<b>2.Allianz Arena – Germania</b>	Allianz	Bayern Monaco	Servizi finanziari	75.000
<b>3.Emirates Stadium – Inghilterra</b>	Emirates	Arsenal	Trasporto aereo	60.432
<b>4.Etihad Stadium – Inghilterra</b>	Etihad Airways	Manchester City	Trasporto aereo	55.097
<b>5.Veltins Arena – Germania</b>	Veltins	Shalke 04	Bevande alcoliche	54.740
<b>6. Volkswagen Arena – Germania</b>	Volkswagen	Wolfsburg	Automobili	53.000
<b>7.Turk Telekom Arena – Turchia</b>	Turk telecom	Galatasaray	Servizi telefonici	52.652
<b>8. Commerzbank Arena – Germania</b>	Commerzbank	Eintracht	Servizi bancari	51.500
<b>9.RheinEnergie Stadion – Germania</b>	RheinEnergie	Colonia	Servizi energetici	50.000
<b>10. Vodafone Arena - Turchia</b>	Vodafone	Besiktas	Servizi telefonici	41.903

Fonte: [www.skysport.it](http://www.skysport.it)

#### **4.7. Lo Stadio come fonte di ricavi differenziati**

Lo stadio, ai giorni nostri, è diventato un elemento fondamentale nella gestione di un club. È bene quindi che ad esso sia dedicato un management dotato di professionalità e know-how adeguati ad amministrare una struttura così complessa. Infatti, una gestione degli impianti valida sia sotto il profilo sportivo che economico è indispensabile per il soggetto proprietario, ma diviene una

garanzia anche per l'utenza.<sup>128</sup> Lo stadio diventa così un elemento chiave per differenziare i ricavi attraverso una struttura realizzata per appagare la totalità dei bisogni dei fan e non solo quelli connessi all'evento sportivo. Il management di uno stadio colloca quindi al centro dei suoi interessi la persona intesa come spettatore-cliente.

L'impianto dovrebbe essere progettato, costruito e collocato in un complesso multifunzionale che dà la possibilità ai fan di vivere l'esperienza del match a 360 gradi sia prima che dopo la partita. Per raggiungere tale scopo, i club italiani (in primis la Juventus) hanno iniziato a prendere spunto dall'esperienza anglosassone, dove le squadre hanno saputo diversificare la loro offerta di servizi, sia quelli direttamente connessi al calcio, sia quelli accessori e complementari. In Inghilterra, quasi tutte società permettono ai fan di prenotare i biglietti con carta di credito e di effettuare ordini per corrispondenza riguardo agli articoli di merchandising. Inoltre i tifosi inglesi hanno la possibilità di visitare gli impianti sportivi, i musei connessi e i negozi ufficiali del club, possono utilizzare i ristoranti interni allo stadio e affittare le sale conferenze o gli hospitality box. Gli inglesi del Bolton hanno introdotto, ad esempio, una carta multiservizi per i loro tifosi, la quale offre molte possibilità tra cui:

- utilizzo della carta come tessera abbonamento per lo stadio;
- fare acquisti all'interno dello stadio;
- possibilità di raccogliere punti fedeltà negli esercizi convenzionati e di farne uso all'interno dell'impianto;
- rivendere i singoli incontri non sfruttati dell'abbonamento;
- utilizzare la carta come moneta elettronica (ad esempio per partecipare a lotterie).<sup>129</sup>

Per la società questo rappresenta un grande vantaggio, infatti ha la possibilità di registrare i dati sui comportamenti d'acquisto e sulle presenze allo stadio dei propri sostenitori, favorendo così azioni di co-marketing con i vari tipi di attività commerciali. Presenze allo stadio che sono ritenute cruciali, sia dal punto di vista

---

<sup>128</sup> Cherubini S., Canigiani M., 2003

<sup>129</sup> Fonte: [www.rdes.it](http://www.rdes.it)

dell'indotto generato dallo spettatore sia da quello del "calore e del supporto", da parte del Bayern Monaco il quale ha deciso, a partire dalla stagione 2015/2016 di revocare l'abbonamento a quei fan che assisteranno a meno di otto match casalinghi.<sup>130</sup>

Il marketing è diventato quindi anch'esso un elemento essenziale nella gestione di uno stadio, tanto che i media e le aziende stanno cercando d'incrementare la loro partecipazione diretta alla realizzazione degli eventi sportivi diventando partner degli organizzatori con l'obiettivo di sfruttare l'evento in chiave comunicativa.

#### **4.8. Obiettivi che persegue lo Stadium management**

Gli obiettivi che si pone lo stadium manager sono principalmente quattro<sup>131</sup>:

- *Economici;*
- *Sociali;*
- *Ambientali;*
- *Fisici.*

Gli *obiettivi economici* riguardano gli investimenti necessari a concepire, realizzare e garantire lo sfruttamento quotidiano dello stadio. È necessario dunque pianificare e implementare la ricerca degli sponsor e progettare tutta quella serie di servizi necessari a generare interesse e soddisfazione nei clienti finali (siano essi semplici fan o aziende).

Gli *obiettivi sociali* hanno il fine di rendere l'evento visibile al maggior numero di persone possibile attraverso inquadrature televisive ottimali garantendo una buona visuale sia sulle azioni di gioco sia sui cartelloni degli sponsor presenti all'interno dell'impianto. Di conseguenza, quando si effettua la progettazione dell'impianto è importante ricordare che ci si rivolge a due categorie di pubblico (vedi cap. 1): l'audience diretta che assiste dal vivo all'evento e l'audience indiretta che lo segue attraverso i mezzi di comunicazione (Tv pay per view, video on demand,

---

<sup>130</sup> Fonte: [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)

<sup>131</sup> Fonte: [www.rdes.it](http://www.rdes.it)

internet, streaming, dispositivi mobili). Basti pensare ai numeri della finale di Champions League del 2015 tra Juventus e Barcellona giocata a Berlino. L'evento è stato visto infatti da più di 180 milioni di persone collegate da oltre 200 Paesi in tutto il mondo.<sup>132</sup>

Uno stadio che è stato progettato tenendo in considerazione queste linee guida è l'Allianz Arena a Monaco di Baviera. Il management dello stadio ha studiato e messo a punto un particolare format per la cartellonistica a bordo campo, dando specifico risalto agli sponsor partner e differenziando i prezzi di vendita in base alla scelta dello spazio da utilizzare. Un team di registi televisivi, inoltre, ha esaminato la rotazione del logo degli sponsor e l'angolazione delle riprese: la visibilità delle insegne dei brand sponsor dura tra i 40 e i 120 secondi, valorizzando così al massimo la zona delle porte o dei calci d'angolo.<sup>133</sup>

Recentemente si è diffuso in tutti gli stadi d'Europa l'utilizzo di banner pubblicitari "tridimensionali" sul terreno di gioco<sup>134</sup> i quali risultano essere molto apprezzati in quanto non occupano ulteriori spazi sui tabelloni e non disturbano la visuale dello spettatore. (figura 4.3)

**Figura 4.3 - Esempio banner pubblicitari "tridimensionali" a bordo campo**



Fonte: [www.legaseriea.it](http://www.legaseriea.it)

La figura 4.4 mostra invece come il logo degli sponsor sia posizionato anche sui backdrop presenti nelle press conference room dello stadio.

<sup>132</sup> Fonte: [www.uefa.com](http://www.uefa.com)

<sup>133</sup> Fonte: [www.rdes.it](http://www.rdes.it)

<sup>134</sup> Fonte: [www.tifosobilanciato.it](http://www.tifosobilanciato.it)

**Figura 4.4- Backdrop sponsor posizionato nella press conference room**



Fonte: [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

Per quanto riguarda gli *obiettivi ambientali*, ai manager spetta la decisione di collocare un impianto all'interno di un contesto adeguato che possa permettere ai fan di soddisfare le loro esigenze prima, durante e dopo il match. L'Amsterdam Arena fa scuola in tal senso, infatti, da quando è stata aperta nell'agosto del 1996 (grazie all'investimento sostenuto in parte dal Comune e in parte da club e sponsor quali Coca Cola, Philips, Abn Amro e PTT Telecom) è subito diventata un nuovo centro città in Olanda grazie alla creazione di fronte allo stadio dell'Arena Boulevard. Quest'ultima è caratterizzata dalla presenza della Pathè ArenA Multiplex ( un cinema con 16 sale), dell'Heineken Music Hall (una sala concerti che può accogliere fino a 5.000 spettatori), della Villa ArenA (uno shopping center dedicato all'arredamento della casa), di una gran varietà di megastore, di edifici utilizzati per uffici, caffè e ristoranti.<sup>135</sup> L'Arena Boulevard da quartiere degradato, con un alto tasso di criminalità, è diventato un luogo dove si svolgono eventi di vario genere, cioè uno spazio per il tempo libero e l'intrattenimento. L'idea è di far diventare la Boulevard un luogo dove lo sport, l'intrattenimento, la cultura e gli eventi possano attrarre ogni anno milioni di persone. La costruzione dell'Amsterdam Arena non ha soltanto dotato la città di una struttura moderna, polivalente e confortevole, ma è stato l'elemento catalizzatore per la valorizzazione e lo sviluppo economico-sociale dell'area circostante.

<sup>135</sup> Fonte: [www.amsterdamarena.nl](http://www.amsterdamarena.nl)

Raggiungere gli *obiettivi fisici*, infine, significa puntare ad incrementare il livello di comfort degli spettatori attraverso due modalità d'intervento:

- dal punto di vista della sicurezza dell'impianto, attraverso l'installazione di dispositivi all'avanguardia tra cui tornelli e videocamere di sorveglianza e controllo del flusso di persone. È importante garantire anche un adeguato numero di steward e forze di polizia all'interno e all'esterno dello stadio in modo da riuscire a prevenire e controllare eventuali situazioni di pericolo. L'impianto deve inoltre essere semplice da raggiungere sia attraverso mezzi pubblici che privati.
- dal punto di vista della cura degli individui e del loro modo di vivere l'impianto sin nei dettagli, come la dotazione di sedili ergonomici, la semplicità dei pagamenti al suo interno, la facilità di fruizione dell'evento attraverso biglietterie fisiche e virtuali ( utilizzabili sul sito web del club oppure sui siti affiliati), l'implementazione di servizi di ristorazione, entertainment e tutti quei servizi utilizzabili da ogni fascia di pubblico presente allo stadio. La Juventus, ad esempio, ha siglato da poco un accordo con Chicco per la gestione di alcuni spazi interni allo stadio, che permetterà di avere servizi di accoglienza per le famiglie con bambini al di sotto dei tre anni di età.

Anche la gestione del pre-partita risulta importante in chiave sponsorizzazione. Infatti gli sponsor possono aumentare l'awareness dei fan attraverso messaggi audiovisivi trasmessi sui tabelloni e sui maxischermi, oppure attraverso teloni raffiguranti lo sponsor brand adagiati sul terreno di gioco. (figura 4.5)

È fondamentale anche garantire agli spettatori all'interno dell'impianto un livello di coinvolgimento e intrattenimento che faccia leva su emozioni come gioia, felicità e soddisfazione. È stato dimostrato<sup>136</sup>, infatti, che queste ultime hanno un effetto positivo sui comportamenti di acquisto dei fan, la cui soddisfazione porta a ripetere l'esperienza allo stadio e quindi ad acquistare prodotti di merchandising e sponsor sia all'interno che al di

---

<sup>136</sup> Biscaia R. et al., 2013

fuori dell'impianto. Il club stesso può puntare ad aumentare il grado di coinvolgimento dei fan proiettando sui maxischermi le immagini della storia della squadra con l'inno in sottofondo.

Emozioni quali rabbia e sconforto, invece, hanno un effetto negativo sui comportamenti d'acquisto. Quindi è bene che la soddisfazione dei tifosi non sia solo legata solo al risultato e alla prestazione della squadra, in quanto la componente aleatoria ha un ruolo predominante in questo caso.

**Figura 4.5- Sponsor “Fly Emirates” su telo a centrocampo nel pre-partita**



Fonte: [www.acmilan.com](http://www.acmilan.com)

L'ultima frontiera della brand exposure allo stadio è rappresentata da innovativi dispositivi posti sulla copertura dell'impianto che proiettano in modo dinamico sul terreno di gioco i brand dei principali sponsor. Il tutto condito con giochi di luce e colonne sonore che puntano ad aumentare la spettacolarizzazione dell'evento. In occasione del pre partita di Juventus – Roma, match valido per la diciassettesima giornata di Serie A 2016/2017, è stato proiettato sul terreno di gioco dello Juventus Stadium, il logo dello sponsor Balocco (figura 4.6), grazie ai proiettori forniti da Philips, partner del club bianconero.

**Figura 4.6 - Sponsor proiettato sul campo nel pre-partita**



Fonte: [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

Al giorno d'oggi, la sfida è quella di arrivare ad un impianto innovativo ed efficiente riuscendo a contenere i costi. Lo stadio deve essere una struttura aperta e visitata in maniera stabile durante tutto il corso della settimana: il calcio continua comunque a rappresentare il core business ma non rimane l'esclusiva sorgente d'introiti.<sup>137</sup>

Il pubblico che si reca allo stadio diventa l'obiettivo quindi non solo delle politiche di marketing del club ma anche delle imprese sponsor che associano il proprio brand all'evento o all'impianto medesimo, con l'opportunità di conquistare il maggior numero di persone.

Il target di mercato che si reca allo stadio è suddiviso in varie fasce, ognuna avente attese ed esigenze differenti:

- i clienti del segmento corporate: tendono ad acquistare i posti più costosi e presentano una domanda inelastica rispetto al prezzo;
- i possessori di biglietti stagionali individuali: hanno acquistato abbonamenti per l'intera stagione e hanno quindi già effettuato un esborso economico ragguardevole;

---

<sup>137</sup> Cherubini S., Canigiani M., 2003

- i clienti che acquistano ticket per singole partite: possono acquistare ticket anche per un breve ciclo di incontri. Questi clienti sono portati ad occupare i posti meno dispendiosi poiché molto sensibili al prezzo e sui quali la società può decidere di praticare diverse politiche di prezzo a seconda dell'importanza del match.

È bene quindi che il management dello stadio proponga servizi, promozioni, comunicazioni indirizzati ad ogni singolo segmento. Si dovrà offrire al pubblico un portafoglio servizi diversificato nel prezzo, nella ricchezza dell'offerta e nella qualità dei servizi aggiuntivi (importanti soprattutto per il segmento B2B). In particolare si possono proporre pacchetti per partner e sponsor caratterizzati da prezzi di favore, da sconti sull'affitto delle tribune e degli sky box, e soprattutto sarebbe interessante coinvolgere personalità di spicco o ex calciatori. La Juventus ad esempio ha ideato il "Legend Club" riuscendo a rendere partecipi e a sfruttare dal punto di vista commerciale i giocatori che avevano militato nel club in passato, aggiungendo così valore al prodotto stadio. La peculiarità del Legend Club consiste nel poter assistere alla partita o pranzare in compagnia delle "vecchie glorie", attraverso la formula Single Match, ovvero è possibile acquistare il palco per un solo match e senza necessità di abbonarsi per più partite (come avviene invece per le altre tribune hospitality presenti all'interno dello stadio).<sup>138</sup>

#### **4.9. Lo stadio, l'hospitality le nuove tecnologie**

Con la nascita dei canali pay per view e successivamente del digitale terrestre e dei servizi on demand, il management dello stadio si è dovuto adeguare alla necessità di progettare e realizzare impianti sempre più piccoli e con le tribune sempre più vicine al campo di gioco. La tecnologia assume un ruolo chiave nel conferire flessibilità e versatilità a queste grandi strutture per poter soddisfare le esigenze organizzative delle diverse tipologie di manifestazioni.<sup>139</sup>

Un esempio significativo è lo Stadio dello Schalke 04, la Veltins Arena, inaugurata nel 2001 e costata 191 milioni di euro. La peculiare caratteristica che lo differenzia dagli altri stadi riguarda il terreno di gioco. Quest'ultimo, di 105 x

---

<sup>138</sup> Fonte: [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

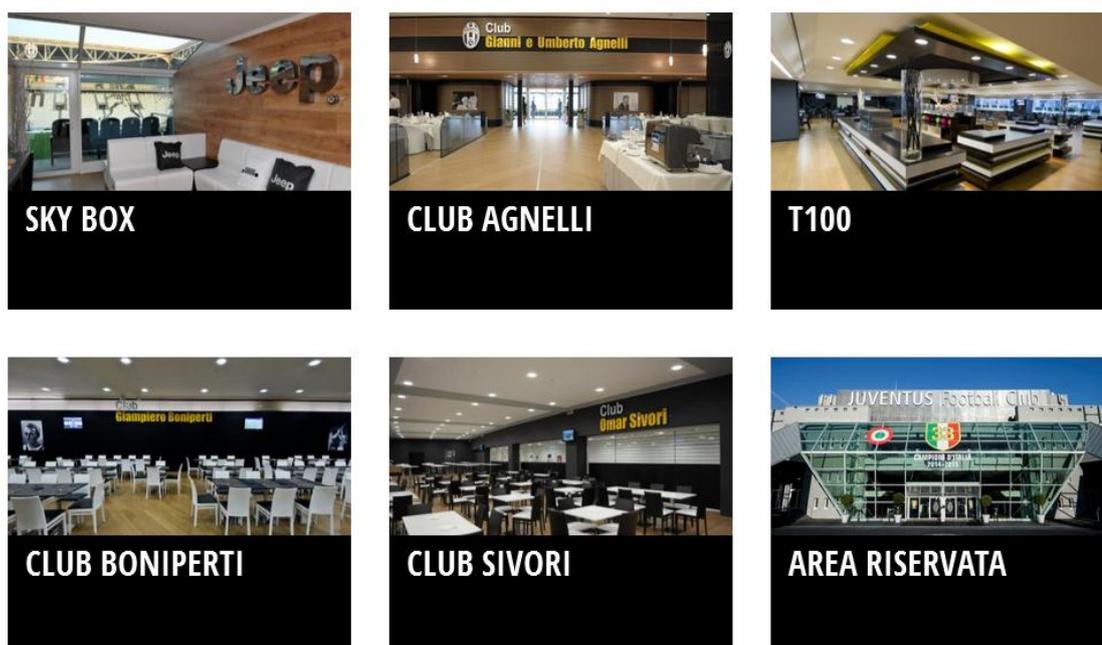
<sup>139</sup> Cherubini S., Canigiani M., 2003

68 metri, è stato adagiato su particolari cuscini d'aria che offrono la possibilità di spostarlo di quattro metri al secondo. Il manto può essere così trasportato all'esterno, una volta terminato il match, per lasciare libero l'impianto in modo da poter ospitare altri eventi sportivi, musicali e culturali. Questo permette al rettangolo di gioco di uscire letteralmente dallo stadio, dove può essere gestito dai giardinieri ed essere esposto completamente al sole per i tempi più opportuni, in modo da avere un'erba naturale sempre perfetta. Al suo posto, quando il campo si trova all'esterno possono essere allestiti palchi per spettacoli, piste o in alcuni casi parcheggi per auto. La Veltins Arena è dotata anche di un tetto retraibile che copre completamente lo stadio trasformandolo in un palazzetto, in modo tale che lo spettatore possa usufruire del massimo comfort con ogni tipo di clima.

La tecnologia aiuta quindi ad aumentare la soddisfazione dei fan, sia di quelli abituali che di quelli occasionali. Inoltre risulta un fattore cruciale in ambito di co-marketing e attività di public relation nei confronti degli sponsor partner, permettendo di installare sale per conferenze, per meeting, per promozioni e per ricevimenti, oltre ad hospitality box e suite all'avanguardia, efficienti ed equipaggiate dei più moderni comfort.

Di seguito si riporta l'esempio di hospitality della Juventus e del Barcellona.

**Figura 4.7- Area Hospitality sul sito web ufficiale della Juventus (juventus.com)**



La sezione dedicata all'hospitality sul sito web del club (figura 4.7) viene chiamata Juventus Premium Club ed è suddivisa in cinque opzioni a seconda delle esigenze dei clienti. In particolare l'offerta vanta di:

- Lussuosi sky box di dimensioni variabili con possibilità di ospitare fino a venti persone, nei quali i fan e i partner possono vivere l'evento con il massimo degli standard di comodità (schermi led personalizzati e catering dedicato) e riservatezza. Gli sky box potranno inoltre essere utilizzati anche durante l'arco della settimana come sale riunioni e spazi per intrattenere gli ospiti;
- Lussuose tribune che godono di una perfetta visuale vicine al terreno di gioco, alle panchine e ad esclusivi ristoranti. Le tribune sono caratterizzate da differenti fasce di prezzo in modo da soddisfare qualsiasi cliente.

Il Barcellona, invece, si è reso protagonista di una singolare iniziativa di Hospitality limitata al periodo estivo in modo che i tifosi possano usufruire dello stadio anche quando non ci sono partite. La tribuna del primo anello, rinominata "The Balcony" (figura 4.8) è stata trasformata infatti in una terrazza affacciata sul campo e con vista sugli imponenti spalti. Il Barcellona ha così voluto ampliare e differenziare i ricavi commerciali attraverso il servizio di ristorazione che esula dal core business del club, in modo da produrre reddito anche quando il campionato è fermo nel periodo estivo. The Balcony offre inoltre ai tifosi e ai tanti turisti che visitano lo stadio un'esperienza unica, facendo leva sulla componente emotiva che rafforza il legame del pubblico con il club e gli sponsor, tra i quali Estrella Damm la quale è sponsor ufficiale dell'iniziativa nonché fornitore dei drink.

**Figura 4.8 - Tribuna dello stadio Camp Nou trasformata in zona Hospitality**



Fonte: [www.fcbarcelona.com](http://www.fcbarcelona.com)

Un innovativo sistema utilizzato nel football americano già da molti anni e che sarebbe interessante esportare anche nel mondo del calcio è il Dial4snax (figura 4.9). Esso permette di effettuare ordinazioni di articoli del “food and beverage” e del merchandising dalla propria postazione allo stadio, ottenendone la consegna presso la medesima, durante l’evento. Un’altra possibilità a disposizione dei clienti è quella di poter inviare l’ordine prima della partita tramite un’app per smartphone, stabilendo i prodotti desiderati e l’ora della consegna. Il vantaggio che offre questo sistema è quello di evitare i picchi di ordinazione e il conseguente sovraffollamento dei punti di ristoro nell’intervallo delle partite. Tale servizio offre quindi diverse possibilità di partnership soprattutto con aziende specializzate nel “food and beverage” e nel commercio elettronico con carte.

Figura 4.9 - Il meccanismo di Dial4snax



Fonte: [www.mobilserv.com](http://www.mobilserv.com)

#### 4.10. La digital sponsorship

La digital sponsorship si pone come punto d' incontro tra la tecnologia avanzata ed i bisogni delle aziende sponsor.<sup>140</sup> Si possono così avere vantaggi in termini di targeting (la tipologia di messaggio può essere cambiata in funzione del broadcast emittente), uso di nuove superfici (la presenza degli sponsor può avvenire su supporti virtuali aggiuntivi al campo da gioco) e opportunità di sfruttamento di qualsiasi spazio da parte di più investitori. Precursore in Italia in questo settore è stata la Lazio, la quale ha sperimentato tale sistema durante la trasmissione dell'incontro di coppa Uefa Lazio-Vitoria Guimaraes nel 1997. Il club ha potuto vendere i medesimi spazi per gli spot pubblicitari a più operatori, diversificando la trasmissione a seconda del Paese in cui l'incontro veniva diffuso o perfino differenziandola in base alle varie regioni di una stessa nazione.

<sup>140</sup> Fonte: [www.rdes.it](http://www.rdes.it)

Con l'avvento delle nuove tecnologie e degli smartphone si può dire che l'era del digitale sta ormai influenzando praticamente ogni settore, compreso quello della sponsorizzazione. Il mercato globale delle sponsorizzazioni sportive si attesta vicino ai 60 miliardi di euro all'anno, ma solo il 10% di questi è destinato alla digital sponsorship<sup>141</sup>. Le aziende devono però tenere conto del fatto che, con il passare degli anni, anche il consumatore sta diventando sempre più "smart", infatti quest'ultimo sa cosa vuole e dove andare a cercarlo. La fonte dei contenuti ricercati si sta spostando velocemente a quella digitale, e i fan, contestualmente, prestano sempre meno attenzione a TV o cartelloni pubblicitari, in favore dei contenuti presenti sugli smartphone. Al giorno d'oggi, infatti, non esiste una piattaforma tanto efficiente quanto sottovalutata per la brand engagement come lo smartphone. Alcuni club in Europa hanno capito le potenzialità offerte da tale strumento e hanno cominciato a caricare sempre più contenuti via mobile.

#### **4.10.1. Stadio e nuove "app"**

In Europa l'attenzione alla componente tecnologica negli stadi è particolarmente alta. In Francia ad esempio, Paris Saint Germain e Olympic Lione hanno introdotto due innovativi servizi a disposizione dei fan presenti allo stadio che permettono a quest'ultimi di vivere alcuni momenti della partita come se fossero davanti al televisore.<sup>142</sup> Il Paris Saint Germain che ha da poco lanciato Stadium app, un'applicazione per i dispositivi mobili che potrà essere utilizzata sia dai tifosi presenti allo stadio sia da chi deciderà di guardare la partita da casa. Uno dei punti di forza di questo strumento è la possibilità di accedere ad una serie di contenuti audiovisivi inediti. Collegandosi all'app è infatti possibile guardare i replay delle migliori giocate anche in versione rallentata per chiarire eventuali dubbi sulle decisioni arbitrali o vedere l'azione da angolazioni differenti. Su questa app sono inoltre disponibili anche molti servizi dedicati ai tifosi: ad esempio è possibile acquistare i biglietti per le partite, creare l'itinerario per raggiungere lo stadio in base alla posizione in cui ci si trova e al mezzo di trasporto scelto, ed utilizzare la realtà aumentata per individuare negozi, bagni e ristoranti. Inoltre, grazie a questa app gli sponsor del club puntano ad aumentare

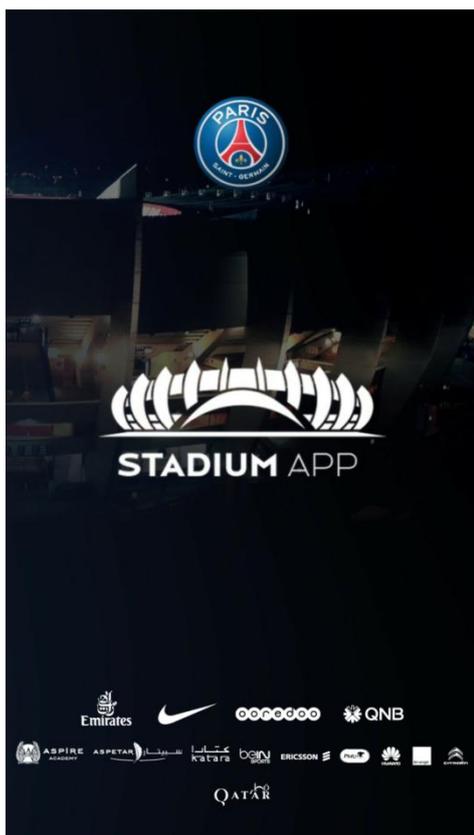
---

<sup>141</sup> Fonte: [www.brizicam.com](http://www.brizicam.com)

<sup>142</sup> Fonte: [www.sportbusinessmanagement.it](http://www.sportbusinessmanagement.it)

l'awareness presso un segmento di pubblico più "social" e tecnologico. Come si può vedere nella figura 4.10, la schermata di apertura dell'app contiene tutti i principali sponsor del PSG, inoltre il tifoso può collegarsi direttamente all'account twitter ufficiale del club sul quale compaiono spesso iniziative promosse dai vari sponsor.

**Figura 4.10 - La PSG Stadium app**



Frédéric Longuepee, vice presidente esecutivo del Paris Saint Germain, ha voluto sottolineare come Stadium App possa essere utile ai tifosi: “Stadium app è un'altra dimostrazione del nostro desiderio di concentrarsi sul digitale per accrescere la visibilità del brand. È un servizio soddisfacente per tutti i nostri tifosi, ma ci permette di avvicinarci soprattutto ai “Millennials”<sup>143</sup> che vivono la passione per il calcio in maniera diversa rispetto agli adulti. Utilizzare l'applicazione può essere uno stimolo ulteriore per seguire la squadra allo stadio”.<sup>144</sup> Non si tratta comunque dell'unico servizio simile pensato dalla società francese per il suo pubblico.

Recentemente, infatti è stata lanciata anche l'app “FansParc”. Si tratta di un'iniziativa davvero innovativa, che consentirà agli utenti di visitare l'impianto attraverso il supporto della realtà virtuale: gli appassionati di tutto il mondo hanno la possibilità di personalizzare il loro avatar e di effettuare un tour virtuale in 3D con undici diversi punti di vista come se ci si trovasse direttamente sul posto.

Il Lione ha invece installato la soluzione Fancast EVS nel nuovo stadio per migliorare il coinvolgimento e il rapporto con i propri fan durante le partite. Grazie a questo servizio, alcuni contenuti durante i match saranno fruibili sugli

<sup>143</sup> Viene definita così la generazione di giovani nati tra il 1980 e il 2000.

<sup>144</sup> Fonte: [www.calcioefinanza.it](http://www.calcioefinanza.it)

smartphone e sugli schermi all'interno dello stadio Parc Olympique Lyonnais. Tutti coloro che saranno collegati al wifi dell'impianto potranno accedere a contenuti in tempo reale, quali ad esempio la ripetizione delle azioni di gioco in vari angoli circa due minuti dopo il termine della stessa azione sul campo da gioco, offrendo così ai tifosi presenti allo stadio un'esperienza simile a coloro che vedono la partita da casa.

## **CAPITOLO 5**

### **INDAGINE “LE SPONSORIZZAZIONI NEL MONDO DEL CALCIO”**

#### **5.1. Introduzione**

Durante lo svolgimento della presente Tesi, a causa della povertà di contenuti nella letteratura italiana, è capitato spesso di imbattermi in studi e ricerche internazionali che trattassero l'argomento degli sponsor nel mondo dello sport. Ciò ha quindi fatto nascere in me il desiderio di voler approfondire ed analizzare i concetti sinora ripresi solamente da altre ricerche, attraverso un'indagine empirica che prevedesse la raccolta e l'analisi di informazioni provenienti da un campione di individui appassionati di calcio.

#### **5.2. Definizione del problema da investigare**

Il primo step dell'indagine prevedeva l'analisi approfondita della letteratura di riferimento, in particolare studi e ricerche, in modo da poter capire cosa potesse rivelarsi interessante indagare nel dettaglio. Dopo avere vagliato tutte le alternative, si è deciso che il lavoro dovesse andare ad indagare la relazione tra sponsorship awareness, comportamenti d'acquisto dei tifosi, team loyalty ed atteggiamento dei tifosi verso gli sponsor.

#### **5.3. Formulazione del questionario e definizione delle variabili statistiche**

Il secondo step prevedeva la realizzazione di un questionario (vedi Appendice) da somministrare, sia in forma cartacea sia online, ad un campione di tifosi.

Prima della stesura del questionario sono stati analizzati e discussi i seguenti aspetti:

- contenuto dei quesiti;
- forma e scala di rilevazione delle risposte (domande filtro, domande aperte, domande chiuse a risposta singola o multipla, scale di Likert con 7 modalità);
- terminologia da utilizzare;
- sequenza dei quesiti e layout.

Terminata la stesura, il questionario è stato sottoposto ad un campione pilota di soggetti, i quali hanno evidenziato una problematica di comprensione in merito a due domande. Una volta revisionate tali domande, si è proceduto in seguito alla somministrazione ufficiale su larga scala.

#### 5.4. Descrizione del questionario

Il questionario è stato impostato sia sulla base di item presi dalle precedenti ricerche internazionali<sup>145</sup>, sia su item derivati da quelli già esistenti ma creati ex novo. È stato inoltre strutturato in cinque parti a seconda degli argomenti indagati.

- la **PARTE I** è dedicata alla *sponsorship awareness* (vedi capitolo 3). Essa non è altro che l'abilità di un individuo di identificare il brand sponsor a seconda delle performance di *recall* e *recognition*.<sup>146</sup> La brand recall è la capacità di un individuo di ricercare nella sua memoria e ricordare il nome di un brand sponsor senza che vengano menzionate dal questionario categorie di prodotto o altri sponsor. La brand recognition (chiamata anche "notorietà indotta") invece è la capacità dell'individuo di confermare la sua precedente esposizione al brand sponsor, sentendolo nominare oppure leggendolo in una lista. In altre parole, perché si possa parlare di recognition, il consumatore deve essere in grado di individuare correttamente lo sponsor, in quanto lo ha già visto o ne ha sentito parlare in precedenza. Una buona sponsorship awareness è il primo traguardo necessario di una campagna di sponsorizzazione vincente: i tifosi devono infatti essere prima di tutto a conoscenza dell'esistenza dello sponsor.<sup>147</sup>
- la **PARTE II** è dedicata ai *comportamenti* e alle *intenzioni d'acquisto* dei tifosi. Non bisogna però confondere questi due indicatori, infatti le intenzioni non sono altro che la base dei comportamenti d'acquisto futuri. La risposta ad una campagna di sponsorizzazione passa quindi attraverso varie tappe: i fan devono venire prima a conoscenza dello sponsor per poi

---

<sup>145</sup> Biscaia R., et al., 2013

<sup>146</sup> Keller K., 1993

<sup>147</sup> Farrelly F., et. al., 2005

maturare un'intenzione d'acquisto e successivamente un comportamento d'acquisto dei prodotti. Il grado di coinvolgimento e il senso di appartenenza dei fan, che sarà indagato nella **PARTE III**, ha un significativo impatto sulle intenzioni d'acquisto verso un determinato sponsor, questo perché più è forte il legame che il tifoso sente con il proprio club e più verosimilmente si sentirà in dovere di comprare i prodotti degli sponsor come un modo per supportare anche economicamente la squadra.<sup>148</sup>

- la **PARTE III** è volta ad indagare la *team loyalty* dei tifosi. Essa va a configurarsi come l'impegno di un tifoso verso la propria squadra del cuore. Tale impegno resiste ai cambiamenti e impatta sui processi psicologici e comportamentali. I club devono quindi implementare delle strategie che puntino a massimizzare il coinvolgimento e il senso di appartenenza dei tifosi con l'obiettivo di aumentare la loro fedeltà. I tifosi si trovano così connessi dal punto di vista psicologico e sviluppano un atteggiamento e un comportamento positivo verso il club<sup>149</sup>.

La *team loyalty* è composta da<sup>150</sup>:

- *behavioral loyalty*: si riferisce agli attuali comportamenti d'acquisto verso i beni e servizi del club e può riguardare elementi quali il tasso di partecipazione ai match disputati allo stadio, i soldi spesi in merchandising ufficiale del club e il tempo che il tifoso dedica per seguire la propria squadra del cuore sui media e sui social;
- *attitudinal loyalty*: è una funzione del processo psicologico i cui indicatori principali riguardano il grado di coinvolgimento, d'identificazione verso il club e l'atteggiamento che il tifoso ha verso quest'ultimo.

---

<sup>148</sup> Ko et al., 2008

<sup>149</sup> Funk D., James J., 2001

<sup>150</sup> Biscaia R., et.al., 2013

Il grado di coinvolgimento verso il club (*fan involvement*) è costituito dall'importanza che l'individuo dà al club e all'interesse mostrato.

Il grado di identificazione (*team identification*) dipende da quanto l'individuo considera il club un'estensione di se stesso.

Recenti studi<sup>151</sup> hanno dimostrato come i tifosi che presentano una forte *team loyalty* tendano ad avere una conoscenza più approfondita anche di tutto quello che ruota attorno al club, sponsor compresi. Il numero di match visti allo stadio è quindi di fondamentale importanza per avere una buona sponsorship awareness.

- La **PARTE IV** indaga l'atteggiamento dei tifosi verso gli sponsor. Un atteggiamento positivo è di cruciale importanza per l'efficacia della campagna di sponsorizzazione. Esso non è altro che l'attitudine che il tifoso ha verso uno sponsor e gioca un ruolo significativo ai fini delle future intenzioni d'acquisto. In particolare l'atteggiamento è definito come una tendenza psicologica che l'individuo esprime attraverso la valutazione di un particolare oggetto favorevole o sfavorevole a seconda delle credenze che si hanno in merito ad esso (quali attributi fisici, caratteristiche, valori trasmessi)<sup>152</sup>.
- Nella **PARTE V** trovano infine spazio domande di carattere generale per identificare età, professione e istruzione degli individui intervistati.

La ricerca è stata condotta prendendo in considerazione i club militanti in Serie A (ufficialmente denominata "Serie A TIM" per motivi di sponsorizzazione), ovvero la massima divisione professionistica del campionato italiano di calcio e posizionata al quarto posto nel ranking UEFA delle competizioni per club<sup>153</sup>. La Serie A è composta da 20 squadre ed è seguita da un gran numero di tifosi. Secondo un'indagine Repucom "Sport DNA" del 2016, la Juventus è la squadra

---

<sup>151</sup> Wakefield K, Bennet G., 2010

<sup>152</sup> Ajzen I., 1991

<sup>153</sup> www.Uefa.com La Premier League è prima nel ranking UEFA, seconda La Liga e terza la Bundesliga.

con più sostenitori in Italia (stimati tra i 12 e i 14 milioni), con 40 milioni di fan in Europa e più di 300 milioni in tutto il mondo.

Si è ritenuto opportuno indirizzare la ricerca verso i tifosi delle prime sei squadre di Serie A aventi il maggior numero di sostenitori, ovvero: Juventus, Milan, Inter, Napoli, Roma, Lazio.<sup>154</sup> È stata inoltre inserita anche l'Atalanta Bergamasca Calcio, in quanto squadra che rappresenta in Serie A la provincia di residenza (Bergamo) del sottoscritto.

## **5.5. Raccolta dei dati**

La somministrazione del questionario è avvenuta nel periodo dal 20 al 27 Gennaio 2017 attraverso i seguenti metodi:

1. interviste dirette ai tifosi nelle zone limitrofe allo stadio;
2. questionario spedito agli utenti dei più famosi forum di tifosi online;
3. questionario spedito ai soggetti tramite piattaforme di messaggistica istantanea e chat quali Whatsapp e Facebook Messenger.

I metodi **2** e **3** si sono rivelati quelli più efficaci. Diversamente, le interviste dirette per strada a poche ore dal calcio d'inizio di un match di campionato nelle zone adiacenti allo stadio hanno portato a scarsi risultati in termini di risposte, pertanto, si è deciso dopo un primo tentativo di abbandonare tale metodo.

## **5.6. Trattamento ed analisi dei dati**

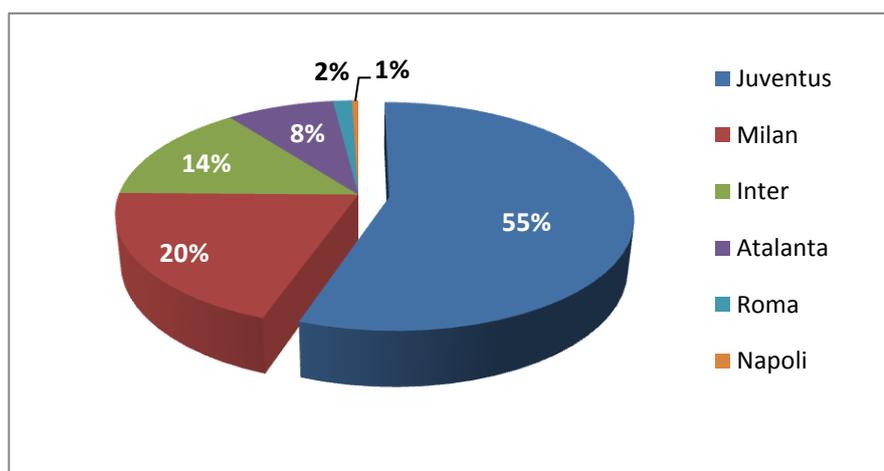
Le risposte sono state codificate in un foglio di lavoro Microsoft Excel. Successivamente i dati sono stati analizzati con l'ausilio di tecniche di analisi univariate (distribuzioni di frequenze assolute, relative, condizionate, cumulate, retrocumulate), bivariate (studio della dipendenza in media) e multivariate (Nonlinear principal component analysis) al termine delle quali sono emersi i seguenti risultati:

---

<sup>154</sup> Fonte: 51° Osservatorio sul capitale sociale degli italiani: Indagine "Il tifo calcistico degli italiani" rapporto Settembre 2016, condotta dall'Istituto di ricerca politico e sociale Demos & Pi fondato da Ilvo Diamanti

- le risposte pervenute sono state in totale 226, di cui 202 (89,4%) utili per l'analisi e 24 (10,6%) non utilizzabili, in quanto alla prima domanda preliminare, gli intervistati non si sono dichiarati né tifosi né simpatizzanti dei club di Serie A oggetto dell'analisi;
- l'87% delle risposte utili pervenute proveniva da individui di sesso maschile, mentre il restante 12,9% da individui di sesso femminile;
- il 78% degli intervistati ha un'età compresa dai 18 ai 35 anni;
- il 53,2% degli intervistati è in possesso di un diploma di laurea, il 39,4% di un diploma di scuola secondaria superiore mentre solo il 7,4% possiede la licenza di scuola media;
- le professioni più frequenti tra i rispondenti sono: 36,8% studente; 23,5% impiegato; 12,7% libero professionista; 7,8% operaio. La restante parte svolge altre professioni quali medico, insegnante e commerciante;
- nella figura 5.1 si può notare come i rispondenti tifosi della Juventus, rispecchiando le statistiche ufficiali di Repucom, siano stati quelli più numerosi con 112 unità (55%), seguiti dai 40 del Milan (20%), dai 29 dell'Inter (14%) e dai 17 (8%) dell'Atalanta. Sono invece pervenute solo 4 risposte in totale dai tifosi di Roma e Napoli. Non si segnalano rispondenti Laziali.

**Figura 5.1- Percentuale di tifosi per squadra**



Si procede ora alla costruzione degli indicatori di sponsorship awareness (paragrafo 5.7), comportamento d'acquisto dei tifosi verso i prodotti degli sponsor (paragrafo 5.8), team loyalty (paragrafo 5.9) e atteggiamento dei tifosi verso gli sponsor

(paragrafo 5.10). Infine si misurerà il grado di correlazione tra i 4 indicatori e si procederà ad effettuare una segmentazione del campione di intervistati.

### 5.7. Sponsorship awareness

In sede di *recall* i tifosi che hanno ricordato almeno uno sponsor della propria squadra del cuore sono stati 191 (94,6%) mentre quelli che non hanno saputo ricordare nemmeno uno sponsor sono stati solo 11 (5,4%). In particolare, la tabella 5.1 mostra la distribuzione di frequenze relative in merito a recall e top of mind per gli sponsor più ricordati senza nessun “aiuto”. Per fare un esempio, lo sponsor di maglia Jeep è stato ricordato (recall) dall’86,6% dei rispondenti juventini. In questo campione di tifosi, il 62,5% ha ricordato Jeep come primo sponsor (top of mind). Importante sottolineare come si è deciso di rendere omogenea la scelta degli sponsor selezionando per ogni squadra i rispettivi main sponsor (sponsor di maglia), sponsor tecnico e quattro premium sponsor, in modo da avere in totale sei sponsor che avessero lo stesso livello e intensità di esposizione.

**Tabella 5.1- Recall e top of mind delle prime 4 squadre con più rispondenti**

JUVENTUS	RECALL %	TOP OF M. %
Jeep	86,6	62,5
Adidas	29,5	8,0
Samsung	22,3	2,7
Balocco	27,7	2,7
Trussardi	5,4	0,9
Ubi banca	6,3	0,0

MILAN	RECALL %	TOP OF M. %
Emirates	75,0	40,0
Adidas	37,5	12,5
Audi	20,0	2,5
Nivea	17,5	5,0
Toyo tires	2,5	0,0
BPM	2,5	0,0

INTER	RECALL %	TOP OF M. %
Pirelli	93,1	86,2
Nike	41,4	3,4
Deutsche B	10,3	0,0
Expert	0,0	0,0
Kimbo	0,0	0,0
Lete	0,0	0,0

ATALANTA	RECALL %	TOP OF M. %
Suisse Gas	58,8	47,1
Nike	35,3	17,6
Elettrocanali	5,9	0,0
Creberg	5,9	0,0
Modus fm	0,0	0,0
Volvo	0,0	0,0

Dai risultati si può evincere come i main sponsor (Jeep, Emirates, Pirelli, Suisse Gas) e gli sponsor tecnici (Adidas, Nike) siano quelli più ricordati. I premium sponsor, invece, dovrebbero cercare di creare più forti sinergie con i club in modo da poter meglio comunicare il proprio brand. Lo sponsor più ricordato in assoluto è Pirelli (93,1%), questo perché si tratta di un brand ormai radicato nella mente dei tifosi, anche quelli meno appassionati, in quanto la partnership e le sinergie con l'Inter durano ormai da più di 20 anni.

La tabella 5.2 mostra i risultati in termini di *recognition* dei rispondenti. Data una lista di sponsor, i tifosi sono stati chiamati a segnare quelli che ricordano essere appartenenti alla squadra per cui tifano. Ad esempio, il 94,6% dei tifosi Juventini ha riconosciuto lo sponsor Jeep nella lista presente sul questionario. Da sottolineare come il 100% dei tifosi milanisti e interisti abbiano saputo riconoscere rispettivamente i main sponsor Emirates e Pirelli. Così come per la recall, anche in sede di recognition i main sponsor e gli sponsor tecnici sono risultati essere quelli più riconosciuti tra i rispondenti.

Infine, è importante ricordare come nel questionario, le domande su recall e recognition siano state volutamente distanziate per evitare una contaminazione di risposte.

**Tabella 5.2- Recognition delle prime 4 squadre con più rispondenti**

JUVENTUS	RECOGNITION
Jeep	94,6%
Adidas	82,1%
Balocco	68,8%
Samsung	42,0%
Trussardi	25,9%
Ubi Banca	24,1%

MILAN	RECOGNITION
Emirates	100,0%
Adidas	85,0%
Audi	60,0%
BPM	45,0%
Nivea	30,0%
Toyo Tires	7,5%

INTER	RECOGNITION
Pirelli	100,0%
Nike	86,2%
Deutsche Bank	41,4%
Kimbo	17,2%
Expert	17,2%
Lete	13,8%

ATALANTA	RECOGNITION
Suisse Gas	88,2%
Nike	64,7%
Creberg	64,7%
Volvo	58,8%
Elettrocanali	29,4%
Modus Fm	23,5%

Dall'analisi dei dati in merito a recall e recognition è emerso che in media ogni tifoso ricorda 1,69 sponsor della propria squadra del cuore ma ne riconosce ben 2,9.

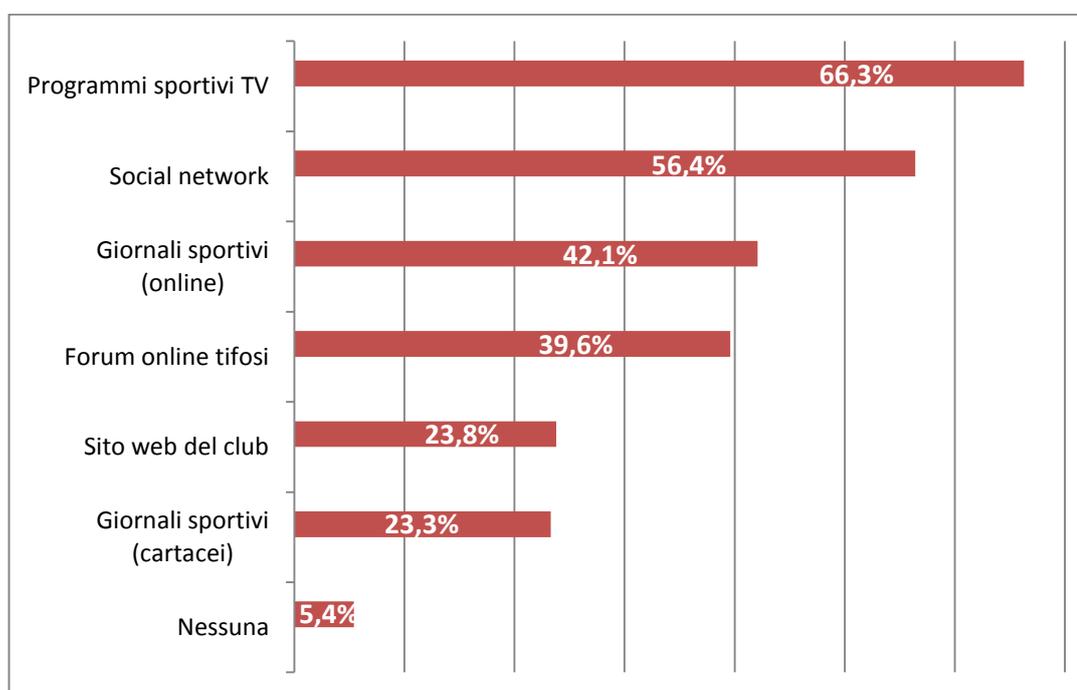
Con l'obiettivo di costruire un indicatore di recall e uno di recognition, è stato assegnato ad ogni rispondente un valore (da 1 a 6) a seconda del numero degli sponsor ricordati o individuati nella lista mostrata agli intervistati<sup>155</sup>. Successivamente i due indicatori sono stati messi in correlazione, misurando l'intensità del loro legame lineare attraverso il calcolo del coefficiente di correlazione lineare di Pearson che ha assunto valore pari a 0,55. Ricordiamo che tale indice varia da -1 a +1 quindi il risultato trovato evidenzia un legame lineare positivo (al crescere della recall cresce anche la recognition) di intensità moderata. Ciò ha suggerito quindi di sintetizzare la recall e la recognition in un unico indicatore, chiamato *sponsorship awareness*, calcolato come media dei punteggi di recall e recognition per ciascuno dei 202 soggetti tifosi.

Dall'analisi delle restanti domande è emerso che il 33% dei tifosi ha dichiarato di essere venuto a conoscenza di nuovi prodotti grazie alle sponsorizzazioni nel mondo del calcio, mentre il 40% ha dichiarato di non essere venuto a conoscenza di nuovi prodotti grazie agli sponsor. Il 58% dei tifosi ha dichiarato di non provare alcun fastidio nel vedere esposto il logo delle aziende sponsor a bordocampo sia allo stadio che dalla TV. Il 36% si dichiara indifferente mentre solo il 6% prova fastidio.

<sup>155</sup> Per la misurazione della recall e della recognition è stato applicato lo stesso metodo utilizzato nella ricerca di Biscaia R., et al., 2013

Infine, secondo il 90,6% dei tifosi, le pagine social dei club possono essere un canale efficace per gli sponsor al fine di promuovere i propri prodotti. Solo il 9,4% non è d'accordo. Tesi confermata anche dal fatto che i social network sono il secondo canale preferito dai tifosi (56,4%) utilizzato per seguire la propria squadra del cuore (figura 5.2). Il 66,3% dei rispondenti segue principalmente la propria squadra in TV tramite programmi sportivi. Il mezzo meno utilizzato dai tifosi è il giornale nella sua versione cartacea (23,3%), mentre il giornale online si colloca al terzo posto delle preferenze (42,1%). Il 39,6% dei tifosi ha dichiarato inoltre di seguire la propria squadra sui forum online di tifosi.

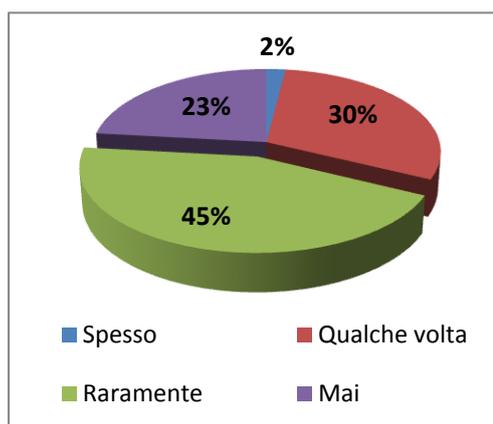
**Figura 5.2- Piattaforme più usate dai tifosi per seguire la propria squadra**



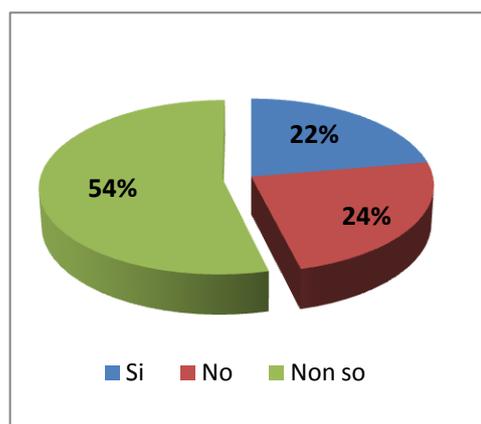
### 5.8. Comportamenti d'acquisto

Le figure 5.3 e 5.4 mostrano rispettivamente la frequenza d'acquisto dei rispondenti e l'intenzione d'acquisto (in un arco temporale di 6 mesi) dei prodotti di aziende sponsor.

**Figura 5.3- Frequenza d'acquisto**



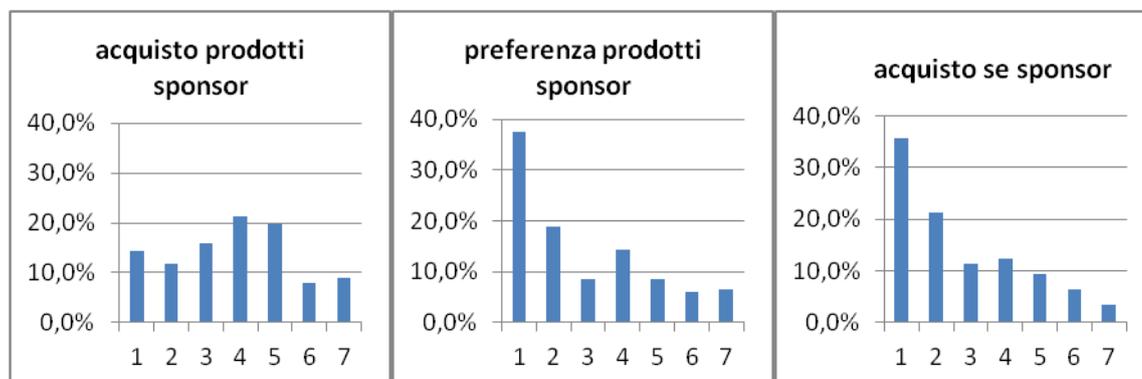
**Figura 5.4 - Intenzione d'acquisto**



La figura 5.3 mostra che il 23% degli intervistati ha dichiarato di non avere mai acquistato prodotti delle aziende sponsor della propria squadra del cuore, mentre il 45% dei tifosi li ha acquistati solo raramente. Dalla figura 5.4 risulta che solo il 22% ritiene possibile acquistare nei prossimi 6 mesi prodotti di aziende sponsor della propria squadra del cuore, mentre il 24% dichiara di non avere intenzione di acquistarne.

Per analizzare i comportamenti d'acquisto, oltre alle due domande precedenti, è stata utilizzata una batteria di item (figura 5.5) al fine di misurare, attraverso una scala Likert con 7 modalità, il grado di accordo e disaccordo per ogni rispondente con gli item stessi.

**Figura 5.5 - Distribuzione di frequenze del grado di accordo con gli item che misurano i comportamenti d'acquisto (dove 1 corrisponde a "per niente d'accordo" e 7 corrisponde a "pienamente d'accordo")**



L'item "acquisto prodotti sponsor" (figura 5.5) mostra come il 41,1% delle risposte sia concentrato tra 4 e 5, denotando quindi una buona disposizione all'acquisto dei prodotti delle aziende sponsor della propria squadra del cuore. Il 56,4% dei tifosi ha dichiarato di essere in forte disaccordo (risposte 1 o 2) con l'affermazione "preferisco i prodotti venduti da un'azienda sponsor della mia squadra piuttosto che quelli venduti dai competitor". Analogamente al precedente item, il 56,9% dei tifosi non sarebbe favorevole (risposte 1 o 2) a comprare con più frequenza prodotti di un'azienda se diventasse sponsor della propria squadra del cuore.

Dall'analisi delle frequenze relative cumulate dei tre item si può quindi notare come i tifosi che hanno espresso un forte grado di accordo (risposte 6 o 7) con ciascun item non superino il 16%, mentre la maggior parte dei tifosi si è dimostrata fortemente in disaccordo (risposte 1 o 2) con ciascuno dei 3 item, denotando una scarsa propensione all'acquisto di prodotti di aziende sponsor della propria squadra del cuore.

### **5.8.1. Nonlinear Principal Component Analysis (NLPCA)**

Si è ritenuto opportuno svolgere un'analisi più approfondita dei risultati contenuti nei vari item della scala Likert attraverso la tecnica di analisi multivariata "NLPCA" (Nonlinear Principal Component Analysis) in quanto si vanno ad analizzare variabili qualitative misurate su scale con modalità ordinali. La NLPCA risulta utile quando si vogliono analizzare matrici di dati contenenti molte variabili, i cui risultati, estesi su più dimensioni, sarebbero difficilmente interpretabili.

La NLPCA si utilizza quindi per ridurre la dimensionalità di una variabile p-dimensionale anche in presenza di variabili qualitative. Essa è simile alla classica Principal Component Analysis (PCA) salvo il fatto che prevede la trasformazione delle modalità qualitative in valori numerici secondo un certo criterio di ottimalità, che tenga conto della possibile non equidistanza tra le categorie di una variabile qualitativa<sup>156</sup>. La NLPCA simultaneamente trasforma variabili qualitative in variabili quantitative, mediante una tecnica chiamata *optimal*

---

<sup>156</sup> Zuccolotto P., 2014

*scaling*, e allo stesso tempo riduce la dimensionalità dei dati. L'*optimal scaling* assegna quantificazioni alle categorie originarie in base allo scaling level scelto: nella presente ricerca lo scaling level scelto è *l'ordinal*.

Operativamente, per effettuare la NLPCA è opportuno:

- valutare la qualità della rappresentazione nello spazio a dimensione ridotta;
- interpretare il significato delle componenti principali (PC).

Per capire quante dimensioni utilizzare per l'analisi è opportuno valutare gli autovalori e lo scree plot (ovvero la spezzata degli autovalori) calcolando la percentuale di informazione trattenuta dalle componenti principali. Bisogna però tenere conto che le soluzioni della NLPCA sono *non nested*. Per tale motivo solitamente si effettua inizialmente l'*analisi full*, cioè si proiettano i punti in uno spazio della stessa dimensione di quello di partenza. Tale analisi non riduce la dimensionalità ma calcola solamente le quantificazioni ottimali. Sulla base degli autovalori ottenuti dall'analisi full si ottengono alcune indicazioni per stabilire la dimensione ottimale dello spazio in cui proiettare la nube di punti.

Successivamente si opera la riduzione di dimensionalità. Gli autovalori calcolati con la soluzione a dimensioni ridotte saranno diversi da quelli della soluzione *full*, però normalmente ci si aspetta un miglioramento dei risultati rispetto alle indicazioni preliminari ottenute con l'analisi *full*.

Si calcolano poi i loadings, e se la soluzione è bidimensionale o tridimensionale, si rappresenta il factor loadings plot che sarà poi oggetto di interpretazione.

Ai fini dell'analisi sui comportamenti d'acquisto, team loyalty e atteggiamento verso gli sponsor, si è deciso di utilizzare il software "R (funzione "homals" del pacchetto "homals").

Nella figura 5.6 si può notare come, una volta effettuata l'analisi *full* degli item inerenti il comportamento d'acquisto, R restituisca tre "Eigenvelues" (autovalori). Essi vanno a configurarsi come grandezze collegate alla procedura algebrica di proiezione ortogonale nel sottospazio. Ogni autovalore si può interpretare come la quantità d'informazione contenuta in ogni singola componente principale.

Per decidere ora la dimensione ottimale vanno valutati congiuntamente tre criteri:

1. la percentuale di informazione trattenuta da ciascuna componente principale;
2. il numero di autovalori superiori a 1 (criterio di Guttman-Kaiser);
3. lo scree plot.

Alla voce “Explained Variance” (figura 5.6) si nota come la percentuale d’informazione trattenuta dalla prima CP (componente principale) sia del 64,29% mentre il numero autovalori superiori a 1 sia solo uno.

**Figura 5.6 - Full analysis con l’ausilio di R**

```
[1] "Eigenvalues - Full Analysis" "1.92879206969460"
[3] "0.57478314155852"          "0.49642458731688"

[1] "Explained variance - Full Analysis" "64.2930733066713"
[3] "19.1594393383793"                "16.5474873549494"

[1] "Cumulative explained variance - Full Analysis"
[2] "64.2930733066713"
[3] "83.4525126450505"
[4] "100"
```

I risultati ottenuti dall’analisi *full dimensional* sono confermati e rinforzati dalla *dimensionality reduction*: dalla figura 5.7 emerge infatti che la prima componente principale contiene il 70,7% delle informazioni. R restituirà quindi un file .txt nel quale saranno presenti gli *object scores* riguardanti la sola ed unica componente principale estratta, che rappresenta l’indicatore composito di “comportamento d’acquisto”, ottenuto come sintesi dei 3 item in analisi.

**Figura 5.7 - Dimensionality reduction con l’ausilio di R**

```
[1] "Eigenvalues - Dimensionality Reduction"
[2] "2.12167196102289"
[3] "0.682985442506889"

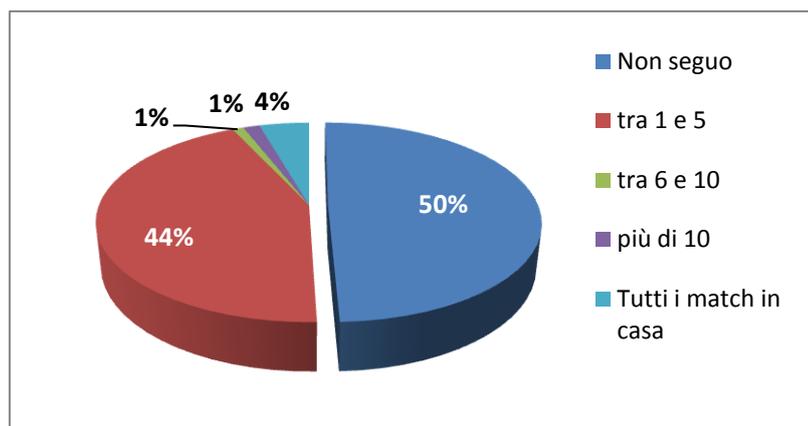
[1] "Explained variance - Dimensionality Reduction"
[2] "70.7224034493009"
[3] "22.7661829454937"

[1] "Cumulative explained variance - Dimensionality Reduction"
[2] "70.7224034493009"
[3] "93.4885863947946"
```

## 5.9. Team loyalty

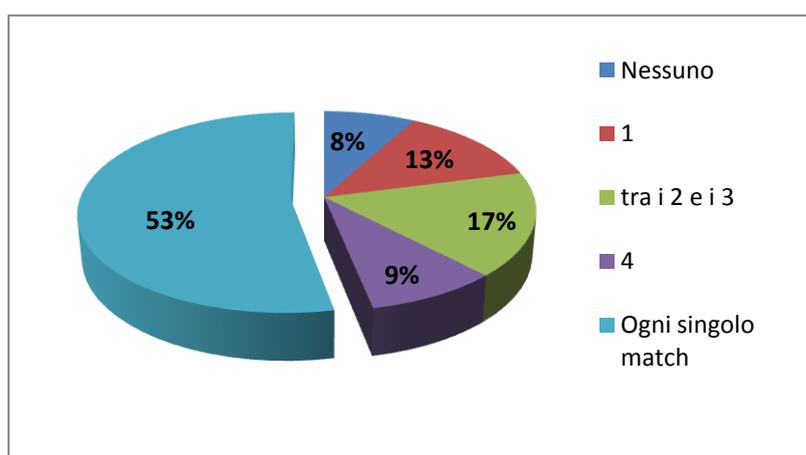
Nella figura 5.8 è rappresentato il tasso di presenza dei tifosi ai match casalinghi. Si può evincere come la maggior parte dei soggetti all'interno del campione non segua del tutto o segua molto poco la squadra allo stadio.

**Figura 5.8- Frequenza annuale dei tifosi ai match disputati in casa**



La figura 5.9 mostra invece il numero delle partite viste in un mese alla TV dai rispondenti.

**Figura 5.9- Match visti in TV**



Dalle Figure 5.8 e 5.9 si può facilmente riscontrare un basso livello di partecipazione diretta allo stadio (audience diretta) dei tifosi appartenenti al

campione analizzato ma allo stesso tempo un medio/alto livello di coinvolgimento dei tifosi a distanza seguendo i match alla TV (audience secondaria).

Si procede ora all'analisi degli otto item volti a misurare il livello di team loyalty (figura 5.10) presenti nel questionario.

**Figura 5.10- Distribuzione di frequenze del grado di accordo con gli item che misurano la team loyalty (dove 1 corrisponde a “per niente d’accordo” e 7 corrisponde a “pienamente d’accordo”)**



Il 36,7% degli intervistati si è dichiarato in forte accordo (risposte 6 o 7) con l'affermazione “la squadra per cui tifo occupa un ruolo importante nella mia vita”. Il 46,5% non si è dichiarato favorevole (risposte 1 o 2) all'acquisto di prodotti ufficiali (sciarpe, maglie, gadget) della propria squadra per esprimere appartenenza, infatti è fortemente in disaccordo con l'item “*acquisto prodotti ufficiali*”. Questo dato va in parallelo con i risultati emersi in merito ai comportamenti d'acquisto verso i prodotti delle aziende sponsor.

Il 47,9% degli intervistati si è dichiarato fortemente d'accordo (risposte 6 o 7) con l'affermazione “provo un forte senso di empatia con la mia squadra sia nelle vittorie che nelle sconfitte”, mentre il 57,9% degli intervistati prova un forte orgoglio nel sostenere la propria squadra del cuore dichiarandosi fortemente d'accordo (risposte 6 o 7) con l'item “*orgoglio nel sostenere squadra*”, tale item è quello che ha mostrato più tifosi in assoluto in forte accordo. Il 39,6% dei tifosi si è dichiarato in forte accordo (risposte 6 o 7) con l'affermazione “quando qualcuno attacca la mia squadra del cuore mi sento in dovere di difenderla”.

Se i precedenti 5 item volti a misurare l'attaccamento alla propria squadra in senso stretto hanno dato riscontri positivi, si può dire lo stesso per gli ultimi 3 item in ottica di stadio e TV. Il 45,1% degli intervistati si è dichiarato infatti in forte accordo (risposte 6 o 7) con l'affermazione “considero lo stadio della mia squadra un luogo accogliente e familiare”, mentre il 53,4% degli intervistati consiglierebbe fortemente (risposte 6 o 7) ad altre persone di andare allo stadio a vedere una partita della propria squadra del cuore. Infine, il 56% degli intervistati segue la propria squadra alla TV indipendentemente dall'avversario con cui gioca, dichiarandosi in forte accordo (risposte 6 o 7) con l'item “*partite viste alla TV*”.

Gli item “*acquisto prodotti ufficiali*”, “*difesa della propria squadra*”, “*consiglio stadio*” e “*partite viste in TV*” sono stati ripresi da Biscaia et al. (2013), mentre gli altri sono stati derivati dalla ricerca stessa.

In conclusione, è emerso che il maggior numero, in termini relativi, di persone si colloca sui livelli più alti (6 e 7) della scala di risposta per ben 7 item su 8 denotando quindi in generale una buona team loyalty.

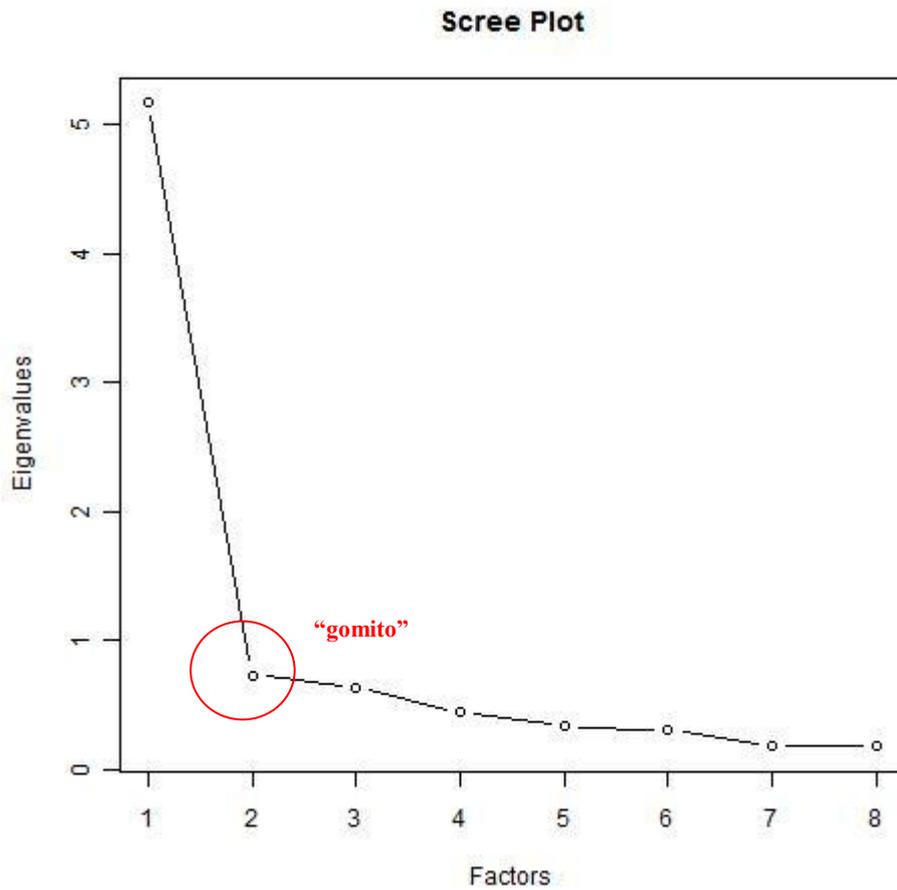
Si procede ora all'analisi approfondita degli item della team loyalty tramite NLPCA.

Per valutare la dimensione ottimale, questa volta verranno utilizzati tutti i 3 criteri citati in precedenza. Nella figura 5.11 si nota che uno solo è l'autovalore superiore ad 1 e che la percentuale di informazione trattenuta dalla prima componente principale è del 64,6% (molto soddisfacente). Quindi si procederà alla *dimensionality reduction* in una sola dimensione.

**Figura 5.11 - Full analysis con l'ausilio di R**

```
[1] "Eigenvalues - Full Analysis" "5.16970094418558"  
[3] "0.73508515839629" "0.638784264695764"  
[5] "0.444717982510712" "0.335419768989876"  
[7] "0.305919717168463" "0.187347743708504"  
[9] "0.183022909829152"  
  
[1] "Explained variance - Full Analysis" "64.6212740037505"  
[3] "9.18856621488777" "7.98480481634364"  
[5] "5.5589758309989" "4.19274790402487"  
[7] "3.82399718663174" "2.34184723853092"  
[9] "2.28778680483163"  
  
[1] "Cumulative explained variance - Full Analysis"  
[2] "64.6212740037505"  
[3] "73.8098402186383"  
[4] "81.794645034982"  
[5] "87.3536208659808"  
[6] "91.5463687700057"  
[7] "95.3703659566374"  
[8] "97.7122131951684"  
[9] "100"
```

**Figura 5.12- Scree plot**



Lo scree plot (figura 5.12) conferma i risultati ottenuti precedentemente. La dimensione ottimale da prendere in considerazione è infatti quella prima del “gomito” della spezzata, quindi pari a 1.

### **5.10. Atteggiamento verso gli sponsor**

Infine si procede all’analisi dei 9 item volti a misurare il livello di atteggiamento verso gli sponsor (figura 5.13) presenti nel questionario.

**Figura 5.13- Distribuzione di frequenze del grado di accordo con gli item che misurano l’atteggiamento verso gli sponsor (dove 1 corrisponde a “per niente d’accordo” e 7 corrisponde a “pienamente d’accordo”)**



Il 34,1% degli intervistati è ben disposto verso le aziende sponsor nel mondo del calcio in quanto ha un grado di accordo medio-alto (risposte 4 o 5) con l’item “ben disposto verso sponsor nel calcio”. Per il 60,8% degli intervistati gli introiti provenienti dagli sponsor sono di fondamentale importanza (risposte 6 o 7) per il sostentamento delle squadre mentre solo il 15,3% degli intervistati non ritiene che la sponsorizzazione sia uno strumento più sincero e meno invasivo della pubblicità dichiarandosi in forte disaccordo (risposte 1 o 2) con l’item “sincerità

*della sponsorizzazione*". Il 42,1% dei tifosi è ben disposto (risposte 4 o 5) verso le aziende che sponsorizzano la propria squadra del cuore, mentre il 41% presenta un grado di accordo medio-alto (risposte 4 o 5) con l'affermazione "le aziende che sponsorizzano la mia squadra del cuore forniscono prodotti di qualità".

Solo il 13,3% degli intervistati (risposte 1 o 2) non ritiene che le aziende che sponsorizzano la propria squadra del cuore siano leader nei loro settori, mentre il 41,1% dei tifosi non migliorerebbe la propria considerazione verso le aziende una volta diventate sponsor della propria squadra del cuore, dichiarandosi fortemente in disaccordo (risposte 1 o 2) con l'item "*considerazione verso sponsor*".

Il 37,6% degli intervistati non consiglierebbe ad altri le aziende sponsor della propria squadra (risposte 1 o 2), mentre il 48% dei tifosi non sarebbe favorevole in futuro ad un coinvolgimento degli sponsor nell'acquisto dei calciatori durante il calciomercato, dichiarandosi fortemente in disaccordo (risposte 1 o 2) con l'item "*sponsor nel calciomercato*".

L'item "*ben disposto sponsor squadra*" è stato ripreso da Gwinner e Bennet, (2008), tutti gli altri sono stati derivati dalla medesima ricerca e da Biscaia et al.,(2013).

Dall'analisi delle frequenze relative cumulate e retro cumulate è emerso che gli intervistati hanno mostrato un grado d'accordo medio-alto con i primi 6 item mentre hanno mostrato un forte grado di disaccordo con gli ultimi 3 item.

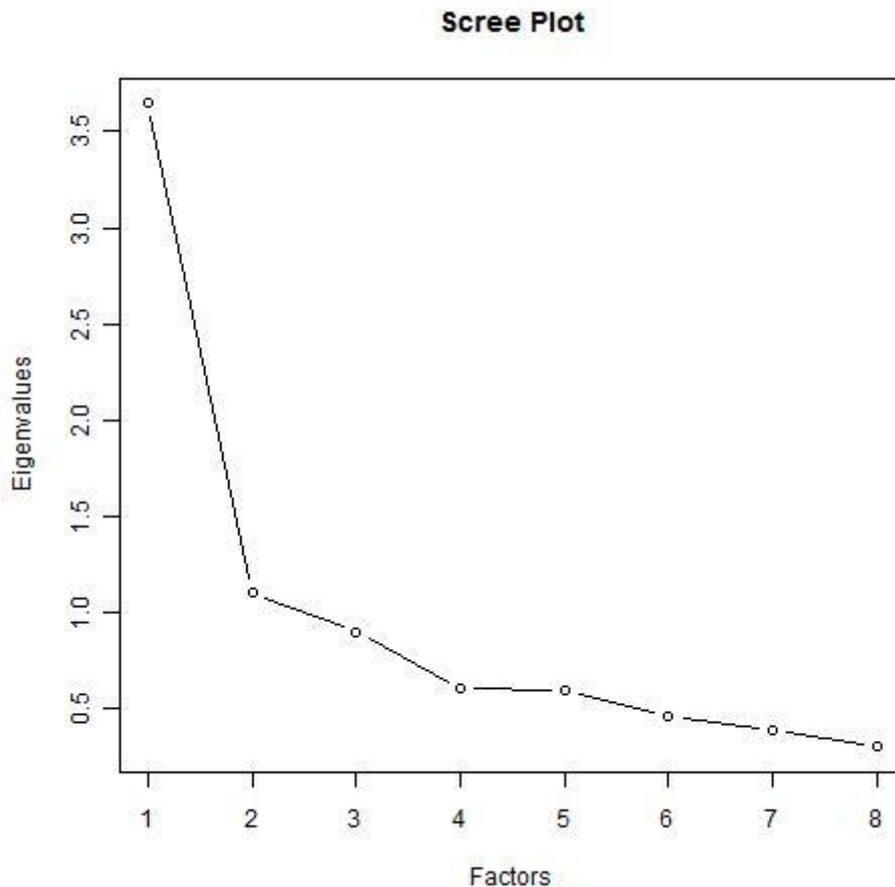
Si prosegue ora con l'analisi approfondita dei precedenti item attraverso la NLPCA. Ai fini dell'analisi è stato escluso l'item "sponsor nel calciomercato" in quanto è stato ritenuto opportuno valutarlo a parte come domanda collaterale.

In questo caso i risultati differiscono dalle precedenti analisi in quanto gli autovalori risultanti dall'analisi full dimensional, superiori a 1 sono ben due (figura 5.14) e la percentuale di informazione trattenuta dalla prima componente (45,57%) non è sufficiente al fine di una soddisfacente analisi. Pertanto si procede ad attuare una riduzione di dimensionalità a 2 dimensioni (nelle prime due componenti principali dell'analisi full è trattenuto il 59,3% dell'informazione totale).

**Figura 5.14- Full analysis con l'auslio di R**

```
[1] "Eigenvalues - Full Analysis" "3.6457053785656"  
[3] "1.10409618466915"         "0.898117060596194"  
[5] "0.603005480000081"         "0.597646579047346"  
[7] "0.457792419835861"         "0.391453195360267"  
[9] "0.302181026703385"  
  
[1] "Explained variance - Full Analysis" "45.5713324712496"  
[3] "13.8012069235261"                "11.2264670116140"  
[5] "7.5375710205856"                  "7.47058473627601"  
[7] "5.72240716153703"                  "4.89316657829176"  
[9] "3.77726409691986"  
  
[1] "Cumulative explained variance - Full Analysis"  
[2] "45.5713324712496"  
[3] "59.3725393947757"  
[4] "70.5990064063897"  
[5] "78.1365774269753"  
[6] "85.6071621632513"  
[7] "91.3295693247884"  
[8] "96.222735903080"  
[9] "100"
```

**Figura 5.15 - Scree plot**



Lo scree plot prima (Figura 5.15), così come i risultati numerici della riduzione di dimensionalità (figura 5.16), mostrano però come, nella soluzione bidimensionale, la maggior parte delle informazioni sia contenuta in una sola componente principale (64,7%). Inoltre l'analisi del factor loadings plot (figura 5.17) conferma che gli 8 item misurano, nella sostanza, un costrutto latente unidimensionale.

Pertanto si opta per una soluzione a una sola dimensione e si andranno quindi ad utilizzare gli object scores restituiti inerenti alla sola ed unica componente principale.

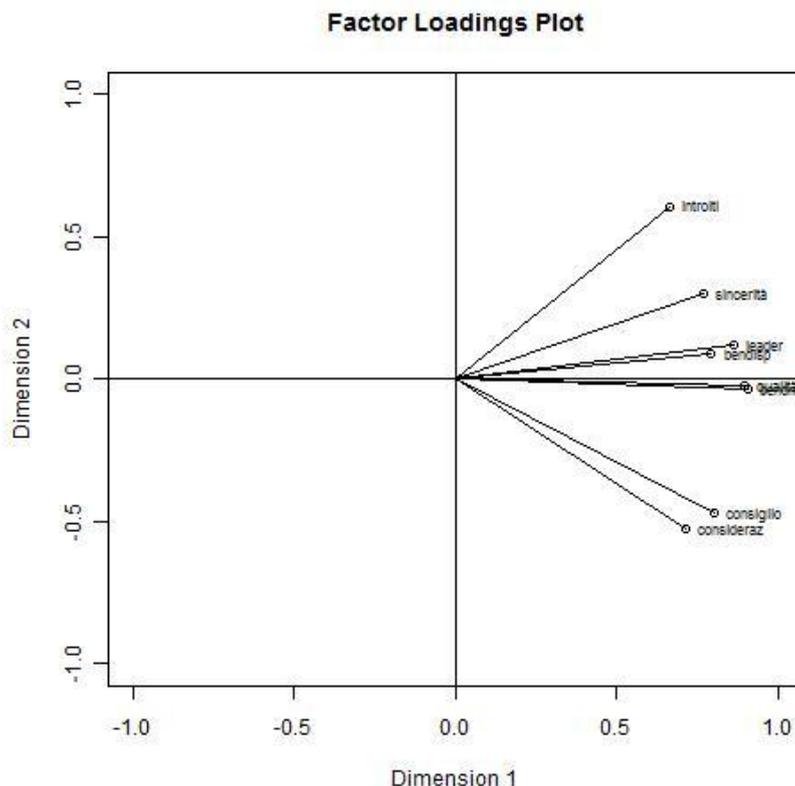
**Figura 5.16- Dimensionality reduction con l'ausilio di R**

```
[1] "Eigenvalues - Dimensionality Reduction"
[2] "5.17574848280014"
[3] "0.983339944769713"

[1] "Explained variance - Dimensionality Reduction"
[2] "64.6968776698164"
[3] "12.2917534200177"

[1] "Cumulative explained variance - Dimensionality Reduction"
[2] "64.6968776698164"
[3] "76.9886310898342"
```

**Figura 5.17- Factor loadings plot**



### 5.11. Legame tra i gli indicatori ottenuti

La relazione tra i 4 indicatori ottenuti è sintetizzabile nella tabella 5.3 la quale evidenzia l'intensità della correlazione diretta e positiva tra i 4 indicatori trovati in precedenza. Si può notare come "team loyalty" e "atteggiamento verso gli sponsor" presentino il più alto grado di correlazione in assoluto (0,65), seguiti da "comportamenti d'acquisto" e "atteggiamento verso gli sponsor" (0,60). Ciò significa che, per fare un esempio, al crescere della team loyalty migliora anche l'atteggiamento dei tifosi verso gli sponsor oppure che un favorevole atteggiamento porta a favorevoli comportamenti d'acquisto dei prodotti degli sponsor. Anche "comportamenti d'acquisto" e "team loyalty" presentano un discreto grado di correlazione (0,45) così come "sponsorship awareness" e "team loyalty" (0,45). È stata invece riscontrata una bassa correlazione tra "sponsorship awareness" e "comportamenti d'acquisto" (0,23) così come tra "sponsorship awareness" e "atteggiamento verso gli sponsor" (0,31).

**Tabella 5.3- Matrice di correlazione tra i 4 indicatori ottenuti**

	Sp. Awareness	Comp. d'acq.	Team loyalty	Atteggiamento
Sp. Awareness	1			
Comp. d'acq.	0,23	1		
Team loyalty	0,45	0,45	1	
Atteggiamento	0,31	0,60	0,65	1

### 5.12. Cluster analysis

Si è ritenuto opportuno effettuare infine una cluster analysis con l'ausilio del software Systat in modo da riuscire a segmentare il campione intervistato in gruppi omogenei di tifosi. Le variabili utilizzate per la segmentazione sono gli indici che sono stati trovati e messi in correlazione in precedenza, ovvero "sponsorship awareness", "comportamento d'acquisto", "team loyalty" e "atteggiamento verso gli sponsor". Dato l'alto numero di soggetti si è optato per svolgere l'analisi attraverso il metodo non gerarchico delle k-medie. Il numero k di gruppi viene definito a priori, mentre l'algoritmo utilizzato cerca di individuare

la partizione migliore delle  $N$  unità in  $k$  gruppi, cioè quella con massima coesione interna e massima separazione tra i gruppi, attraverso i seguenti step<sup>157</sup>:

- si scelgono arbitrariamente  $k$  punti, detti centroidi, definiti nello spazio  $p$ -dimensionale in cui sono definiti i punti corrispondenti alle unità da raggruppare;
- si calcolano le distanze di tutti i punti da entrambi i centroidi e si effettua un primo raggruppamento assegnando il punto al gruppo definito dal centroide più vicino;
- si calcolano i punti medi di ogni gruppo e si riposizionano i centroidi in corrispondenza del punto medio;
- si calcolano nuovamente le distanze di gruppi di ogni punto dai centroidi e si riassegna il punto al gruppo rappresentato dal centroide più vicino;
- si continua in questo modo fino a che i centroidi non si spostano più e, quindi, il gruppo non si modifica ulteriormente.

Non è stato necessario standardizzare le variabili in quanto gli indicatori restituiti dalla NLPCA sono già standardizzati, e poiché non si ha alcuna indicazione su quello che potrebbe essere il valore ottimale di  $k$ , si è svolta l'analisi con Systat più volte, partendo da  $k=2$  e incrementando di 1 il suo valore ad ogni passo successivo.

Una volta eseguite le otto iterazioni (numero deciso arbitrariamente) i dati risultanti da Systat sono stati sistemati nella tabella 5.4. che mostra la qualità della clusterizzazione al variare di  $k$ .

---

<sup>157</sup> Zuccolotto P. (2014)

**Tabella 5.4- Qualità della clusterizzazione**

K	Between SS	Within SS	Total	Pearson ratio (%)	Increments (%)
1	0,000	804,000	804,00	0,00%	.
2	321,196	482,804	804,00	39,95%	.
3	426,197	377,803	804,00	53,01%	32,69%
4	493,374	310,626	804,00	61,36%	15,76%
5	537,834	266,166	804,00	66,89%	9,01%
6	561,284	242,716	804,00	69,81%	4,36%
7	582,856	221,144	804,00	72,49%	3,84%
8	600,539	203,461	804,00	74,69%	3,03%

Nella tabella 5.4 l'indicatore Between SS mostra la Devianza FRA e misura il contributo di ogni variabile alla separazione esterna. L'indicatore Within SS invece mostra la Devianza NEI e misura il contributo di ogni variabile alla coesione interna. Total è la somma tra Devianza FRA e Devianza NEI.

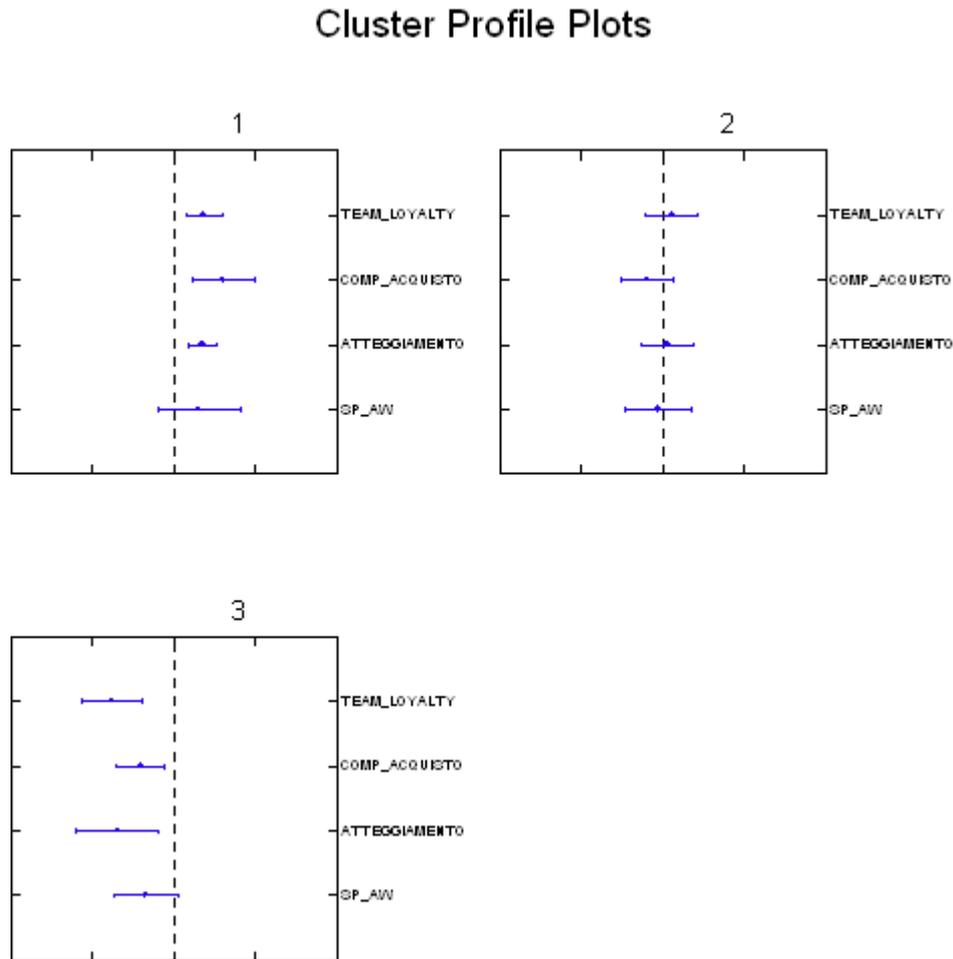
Si può notare inoltre che il rapporto di correlazione di Pearson (Pearson ratio %), è sempre in aumento e misura la qualità della clusterizzazione. Nella tabella 5.3 è rappresentato in base al suo massimo teorico che è 1.

Infine, l'indicatore Increments (%) mostra il tasso d'incremento della qualità della clusterizzazione tende sempre a diminuire.

Osservando la tabella precedente decidiamo di svolgere l'analisi con  $k=3$  (bontà clusterizzazione del 53,01%) in quanto il maggior incremento si ha in prossimità di  $k=3$  cluster mentre da  $k=4$  in poi gli incrementi di qualità sono esigui. È stata inoltre svolta una verifica con  $k=4$  ma dall'analisi del rispettivo cluster profile plot è emerso che la soluzione non è di immediata interpretabilità, pertanto si è deciso di continuare l'analisi con  $k=3$ .

Si procede ora all'etichettatura dei cluster, basata sull'analisi di come variano all'interno dei cluster le variabili usate per la segmentazione, attraverso il grafico del Cluster Profile Plot (figura 5.18).

**Figura 5.18- Cluster Profile Plot**

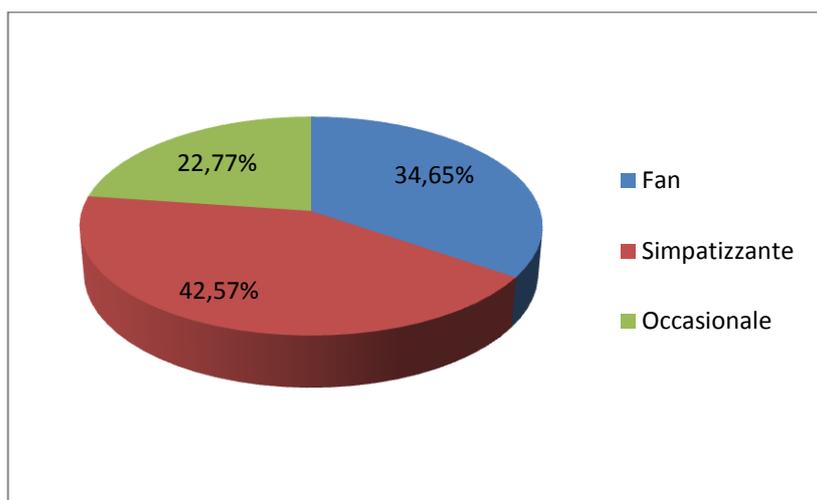


Dal Cluster Profile Plot si possono interpretare i seguenti tre cluster:

- **Cluster 1:** Tifosi che presentano variabili (team loyalty, comportamento d’acquisto, atteggiamento e sponsorship awareness) tutte sopra la media. Verranno quindi etichettati come “fan”;
- **Cluster 2:** Tifosi che non presentano nessuna variabile né superiore né inferiore alla media. Verranno etichettati come “simpatizzanti”;
- **Cluster 3:** Tifosi che presentano tutte le variabili al di sotto della media. Verranno etichettati come “occasionalisti”. Nel gergo da tifosi il termine “tifosi occasionalisti” viene visto in modo dispregiativo, e sta ad indicare quegli individui che si dichiarano tifosi ma che in realtà e nei fatti lo sono ben poco.

La figura 5.19 mostra che il 34,65% dei 202 tifosi intervistati rientra nel cluster dei tifosi fan e quindi molto legati alla propria squadra del cuore. Il 42,57 % dei tifosi è risultato un semplice simpatizzante mentre il 22,77% dei tifosi risulta essere tifoso occasionale.

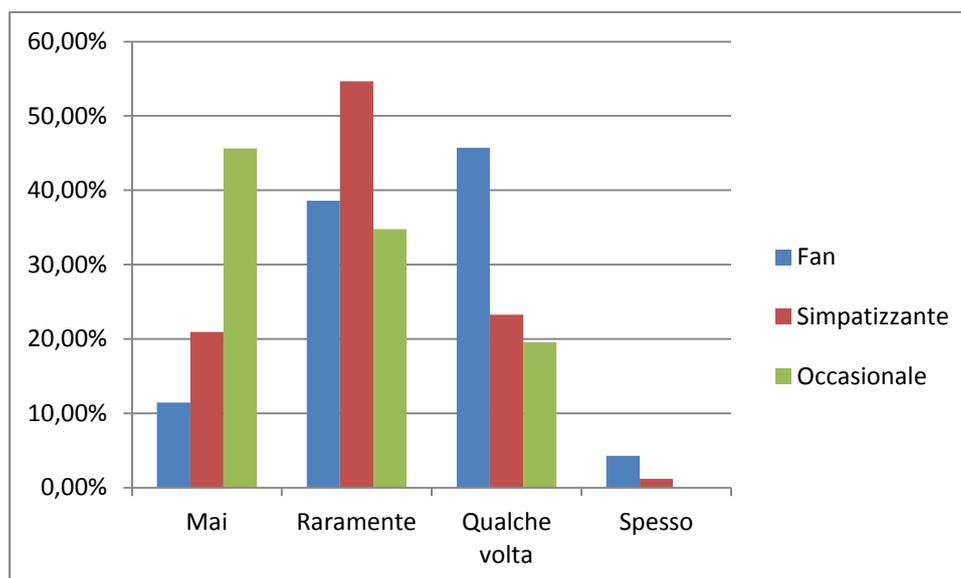
**Figura 5.19 - Tipologia di tifosi**



La figura 5.20, in linea con i risultati precedenti, mostra come il 45,7% dei tifosi fan e il 23,6% dei tifosi simpatizzanti acquisti qualche volta i prodotti degli sponsor. Solo il 4,2% dei tifosi fan ha dichiarato invece di acquistare spesso i prodotti degli sponsor.

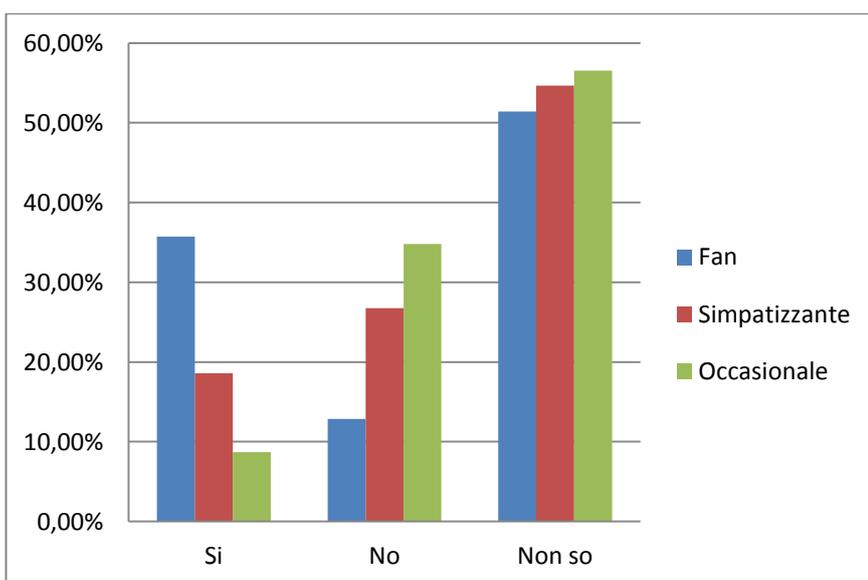
Il 38,5% dei tifosi fan e il 54,6 % dei tifosi simpatizzanti acquista raramente i prodotti delle aziende sponsor. Infine, il 45,6% dei tifosi occasionali ha dichiarato di non avere mai acquistato prodotti degli sponsor mentre il 34,7% degli stessi ha dichiarato di averli acquistati solo raramente.

**Figura 5.20- Acquisto dei prodotti sponsor da parte dei tifosi**



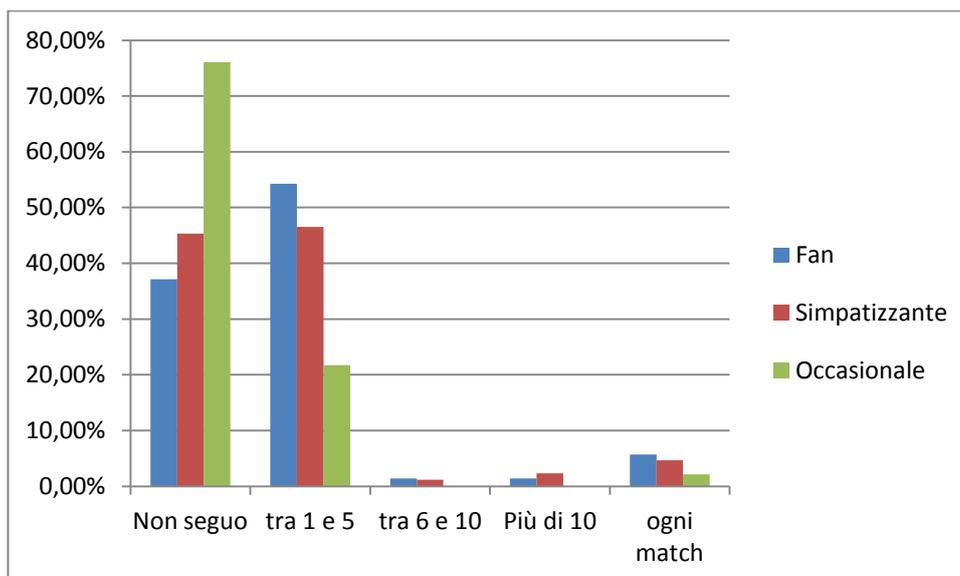
La figura 5.21 conferma la tendenza, infatti il 37,5% dei tifosi fan e il 18,6% dei simpatizzanti ha dichiarato di ritenere possibile l'acquisto nei prossimi 6 mesi dei prodotti di imprese sponsor, mentre il 34,7% dei tifosi occasionali non ritiene possibile l'acquisto di prodotti nei prossimi 6 mesi. Molto alta invece è la percentuale degli indecisi (> 50%) per tutte le tre categorie di tifosi.

**Figura 5.21- Intenzione d'acquisto prodotti sponsor a 6 mesi**



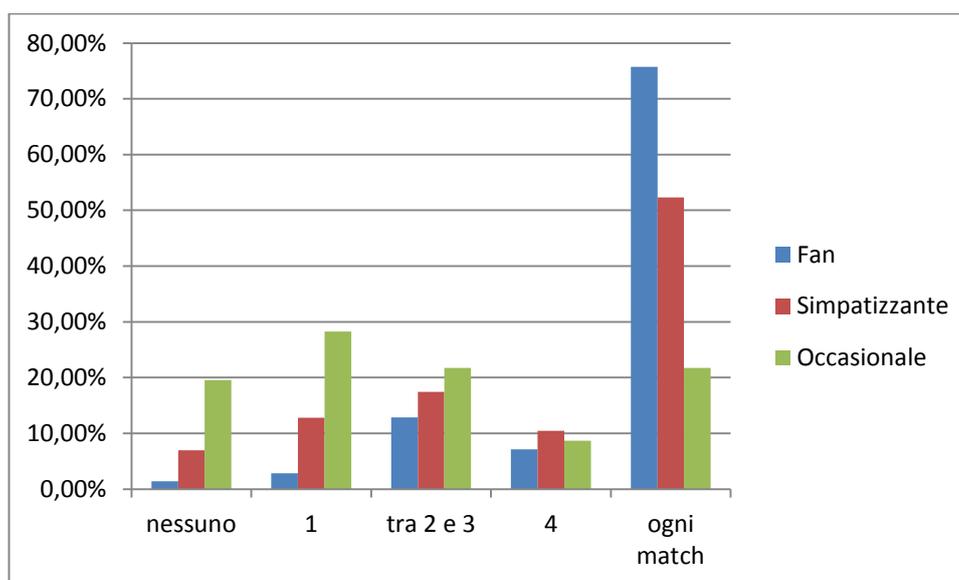
La figura 5.22 mostra come in generale tutte le tre categorie di tifosi seguano poco la squadra allo stadio. Il 54,2% dei tifosi fan e il 46,5% dei simpatizzanti segue la squadra nei match “casalinghi” tra 1 e 5 volte in un anno, mentre il 76% dei tifosi occasionali, in linea con le previsioni, ha dichiarato di non seguire la propria squadra allo stadio.

**Figura 5.22- Match “casalinghi” visti allo stadio in un anno**



Dalla figura 5.23 è infine emerso che il 75,7% dei tifosi fan e il 52,3% dei simpatizzanti guarda ogni singolo match in TV della propria squadra del cuore mentre solo il 21,7% dei tifosi occasionali guarda ogni match. La maggior parte dei tifosi occasionali (28,2%) ha dichiarato invece di guardare un solo match al mese della squadra per cui tifa.

**Figura 5.23. Partite viste in TV in un mese**



### **5.13. Conclusioni e limitazioni della ricerca**

La ricerca si è posta l'obiettivo di indagare la relazione tra sponsorship awareness, comportamenti d'acquisto dei tifosi, team loyalty ed atteggiamento dei tifosi verso gli sponsor. La costruzione dei 4 indicatori ha evidenziato il legame positivo e diretto tra di essi. Infine i 4 indicatori sono stati utilizzati per segmentare il campione di intervistati. Da tale segmentazione si sono potuti suddividere i tifosi in 3 tipologie: i fan, i simpatizzanti e gli occasionali.

Risulta infine doveroso sottolineare che l'analisi statistica condotta fa riferimento solo al campione di soggetti preso in esame e non risulta pertanto estendibile ad una popolazione di riferimento più ampia. Tale ricerca, a differenza di tutti gli studi internazionali analizzati in via preliminare, si muove nel campo dell'analisi dei dati e della statistica descrittiva e non della statistica inferenziale. I risultati ottenuti vanno perciò a descrivere semplicemente il campione analizzato. Se si volessero estendere i risultati a tutti i tifosi italiani delle squadre di Serie A bisognerebbe innanzitutto estendere il campione e renderlo rappresentativo, anche grazie all'utilizzo di piani di campionamento, per poi utilizzare tecniche di statistica inferenziale. La presente ricerca non si pone quindi l'obiettivo di confermare o confutare gli studi sui quali mi sono basato ma ha come scopo quello di essere una valida base per ulteriori ricerche future.

Inoltre, da alcune domande del questionario sono emersi alcuni spunti interessanti:

- Nella domanda 3) veniva richiesto al rispondente di citare alcuni sponsor della propria squadra del cuore. Molti soggetti hanno citato, oltre agli attuali sponsor, anche alcuni sponsor del passato, a conferma di quanto già evidenziato nel capitolo 3<sup>158</sup>. Gli sponsor di lungo corso, infatti, continuano ad essere ricordati dai tifosi anche quando la collaborazione è terminata da qualche anno. Alcuni rispondenti hanno addirittura citato più sponsor “vecchi” di quelli attuali, questo perché alcuni nuovi sponsor, seppur di per sé già molto famosi, hanno bisogno di tempo per radicarsi nella memoria dei tifosi;
- Nella domanda 14) invece veniva richiesto ai tifosi di segnalare su quali mezzi sono soliti seguire la loro squadra del cuore. È emerso che quasi il 40% dei tifosi utilizza i forum online per seguire il proprio club. A mio avviso, sino ad oggi, le potenzialità dei forum sono state sottovalutate dagli sponsor manager. Le community online infatti hanno preso piede sul web ormai da parecchi anni, arrivando a contare in alcuni casi anche decine di migliaia di iscritti. I forum potrebbero quindi risultare un interessante mercato da esplorare in futuro dagli sponsor.

---

<sup>158</sup> McAllister et al., 2012

## Conclusioni

Se il capitolo 3 e la ricerca empirica svolta nel capitolo 5, si sono focalizzati sul rapporto tra tifosi e sponsor dei club, i restanti capitoli hanno voluto indagare il rapporto diretto tra club e sponsor, mostrando come negli anni si sia venuto a creare un gap quasi incolmabile tra la nostra “Serie A” e i campionati esteri quali ad esempio “Premier League” e “Bundesliga” . Si è osservato infatti come gli sponsor preferiscano investire molte più risorse all'estero piuttosto che nel campionato italiano, questo perché i club britannici o tedeschi, grazie alle ottime infrastrutture e ai servizi aggiuntivi che sono in grado di offrire al proprio pubblico, riescono a valorizzare al meglio il proprio brand, riuscendo ad attrarre sempre più investitori. Ad esempio, la Premier League, nel corso degli anni ha acquisito sempre più prestigio, fino a diventare il campionato più ricco del mondo grazie agli introiti provenienti da sponsor e broadcaster. Non a caso il Manchester United, benchmark a livello mondiale sul piano commerciale, milita proprio nel campionato britannico. I “Red Devils” sono infatti riusciti a valorizzare il proprio brand in moltissimi Paesi, grazie soprattutto ad uno scrupoloso studio dei mercati e ad una perfetta programmazione. I club devono quindi godere di un management sempre più riconducibile a quello di vere e proprie aziende, in modo da poter ragionare in un'ottica di creazione del valore per se stessi ma anche per il campionato stesso. Gli sponsor trovano infatti terreno fertile, dove investire risorse e iniziare rapporti di collaborazione, nei campionati ritenuti più virtuosi e in continuo sviluppo.

In Serie A, nonostante l'immobilismo che ha caratterizzato gli anni a venire dopo i mondiali del 1990, qualcosa sta iniziando a muoversi. La Juventus è stata infatti una delle prime società a costruire uno stadio di proprietà e a ragionare in un'ottica di valorizzazione del brand anche all'estero, attraverso la collaborazione con regional partner (Tecate, Vwin, International bank of Azerbaijan), i quali nascono da accordi commerciali volti a sviluppare specifici mercati geografici in Sud america e nell'est asiatico.

La capacità di attrarre nuovi sponsor passa quindi inevitabilmente dalla capacità di penetrazione del brand-club nel mondo, andando a sviluppare nuovi mercati che potranno offrire in futuro possibilità sconfinata in termini di tifosi e

pubblico. Il nuovo brand della Juventus può essere interpretato in tal senso. A partire dal primo luglio 2017, il logo “J”, studiato per rendere più vendibile in tutto il mondo il brand Juventus, uscirà dalla logica araldica degli stemmi tradizionali ovali, e verrà apposto su qualunque oggetto marchiato Juventus, comprese le maglie da gioco.

In Italia oltre ad un piano mirato ad aumentare il coinvolgimento dei tifosi, serviranno anche progetti di marketing indirizzati a lungo termine e riforme strutturali del calcio, in modo da poter rendere il prodotto “Serie A” più appetibile e sfruttabile anche dagli investitori esteri. È necessario quindi andare oltre la vecchia concezione della sola identificabilità dello sponsor sulla maglia. Oggi infatti bisogna sapere anche valorizzare lo spazio stadio, le aree ospitalità e le sinergie che vengono a crearsi tra club, sponsor e tifosi. Queste sono le opportunità che il club deve garantire ad un’azienda che voglia diventare partner. Quando si parla di riforma strutturale s’intende un piano a livello nazionale che favorisca la costruzione di stadi di proprietà, ritenuti ormai un must all’estero da poter sfruttare in chiave commerciale. Emirates Stadium, Allianz Arena, Signal Iduna Park, sono solo alcuni dei tantissimi stadi europei che hanno visto cambiare nel tempo la loro denominazione in seguito alla vendita dei diritti di naming rights agli sponsor, il cui fine è quello di andare ad aumentare ulteriormente la propria brand awareness.

La strada intrapresa dai club italiani vede ancora lontana la meta ma solo l’iniziativa collettiva può provocare un reale cambiamento.

## **Ringraziamenti**

Desidero innanzitutto ringraziare il Professor Giuseppe Bertoli, relatore di questa tesi, per la disponibilità, la puntualità e i preziosi consigli fornitimi durante questi mesi di lavoro. Un doveroso ringraziamento va anche alla Dottoressa Marica Manisera, correlatrice, per avere minuziosamente supervisionato l'ultimo capitolo inerente alla ricerca empirica.

Ringrazio la mia famiglia per il supporto, per il sostegno morale ed economico durante tutto il mio percorso universitario.

Un particolare ringraziamento va ad Agata che, nonostante la distanza, è sempre riuscita a starmi vicino in questi ultimi due anni, condividendo con me gioie e dolori.

Ringrazio tutti gli amici e le persone che hanno, con tanta disponibilità, permesso la realizzazione del Capitolo 5 della mia tesi.

Infine, dedico questo lavoro a Paero, caro amico e fratello, che porterò sempre nel mio cuore.

## Appendice A.



# Le sponsorizzazioni nel mondo del calcio

Gentile rispondente, il seguente questionario in forma del tutto anonima, è volto ad indagare la relazione tra sponsorship awareness (consapevolezza e riconoscibilità degli sponsor dei club calcistici), comportamenti d'acquisto dei tifosi/consumatori, team loyalty (senso di appartenenza alla propria squadra del cuore) e atteggiamento verso gli sponsor. Le tue risposte saranno molto utili ai fini dello svolgimento della mia Tesi di Laurea dal titolo "Le sponsorizzazioni sportive: un'analisi nel mondo del calcio".

La compilazione del questionario impiegherà non più di 4 minuti. Grazie per il tuo aiuto!



### **PARTE I: Sponsorship awareness**

**1) Per quale squadra di Serie A fai il tifo o simpatizzi?**

.....

**2) Sapresti ricordare uno o più sponsor della tua squadra del cuore?**

Sì             No

**3) Sapresti citarne alcuni?**

.....

**4) Ci sono prodotti di cui ignoravi l'esistenza e di cui sei venuto a conoscenza solo grazie al calcio?**

Sì             No             Non so

**5) Provi fastidio nel vedere il logo degli sponsor durante una partita (sia allo stadio che in TV)?**

Sì, disturbano e annoiano     No, non provo alcun fastidio     Indifferente

**6) Ritieni che le pagine online e “social” delle squadre (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Sito Web) possano essere un mezzo efficace per gli sponsor al fine di farsi conoscere?**

- Sì  No

**7) Quali sponsor della squadra per cui tifi riconosci nella seguente lista?**

- |  |                                     |                                |                                  |
|--|-------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Acea                     | <input type="radio"/> Emirates      | <input type="radio"/> Macron   | <input type="radio"/> Sky        |
| <input type="radio"/> Adidas                   | <input type="radio"/> Euronics      | <input type="radio"/> Modus fm | <input type="radio"/> Snai       |
| <input type="radio"/> Algida                   | <input type="radio"/> Expert        | <input type="radio"/> Nike     | <input type="radio"/> Suisse Gas |
| <input type="radio"/> Audi                     | <input type="radio"/> Freccia Rossa | <input type="radio"/> Nissan   | <input type="radio"/> Toyo Tires |
| <input type="radio"/> Balocco                  | <input type="radio"/> Groupama      | <input type="radio"/> Nivea    | <input type="radio"/> Trussardi  |
| <input type="radio"/> Banca Popolare di Milano | <input type="radio"/> Jeep          | <input type="radio"/> Garofalo | <input type="radio"/> Ubi Banca  |
| <input type="radio"/> Creberg                  | <input type="radio"/> Kappa         | <input type="radio"/> Pepsi    | <input type="radio"/> Volvo      |
| <input type="radio"/> Decò                     | <input type="radio"/> Kimbo         | <input type="radio"/> Pirelli  | <input type="radio"/> Nessuno    |
| <input type="radio"/> Deutsche Bank            | <input type="radio"/> Lete          | <input type="radio"/> Renault  |                                  |
| <input type="radio"/> Elettrocanali            | <input type="radio"/> Linkem        | <input type="radio"/> Samsung  |                                  |

## **PARTE II: Comportamenti di acquisto**

**8) Con quale frequenza compri prodotti di aziende che sponsorizzano la tua squadra del cuore?**

- Spesso  Qualche volta  Raramente  Mai

**9) Nei prossimi 6 mesi hai intenzione di acquistare o ritieni possibile l'acquisto di prodotti dalle aziende sponsor della squadra per cui tifi?**

- Sì  No  Non so

**10) Indica il tuo grado di accordo/disaccordo, con le affermazioni in tabella, su una scala da 1 a 7 (dove 1 corrisponde a “per niente d'accordo” e 7 corrisponde a “pienamente d'accordo”)**

	1	2	3	4	5	6	7
Acquisterei volentieri i prodotti dell'azienda sponsor della mia squadra del cuore							
Preferisco i prodotti venduti da un'azienda sponsor della mia squadra piuttosto che quelli venduti dai competitor							
Comprerei sicuramente con più frequenza i prodotti di un'azienda se diventasse sponsor della mia squadra del cuore							

### **PARTE III: Team loyalty**

**11) Indica il tuo grado di accordo/disaccordo, con le affermazioni in tabella, su una scala da 1 a 7 (dove 1 corrisponde a “per niente d'accordo” e 7 corrisponde a “pienamente d'accordo”)**

	1	2	3	4	5	6	7
La squadra per cui tifo occupa un ruolo importante nella mia vita							
Esprimo l'appartenenza alla mia squadra attraverso l'acquisto di prodotti ufficiali (sciarpe, cappelli, maglie, gadget vari)							
Provo un forte senso di empatia con la mia squadra sia nelle vittorie che nelle sconfitte							
Provo grande orgoglio nel sostenere la squadra per cui tifo da anni							
Quando qualcuno attacca la mia squadra del cuore mi sento in dovere di difenderla							
Considero lo stadio della mia squadra un luogo accogliente e familiare							
Consiglierei ad altre persone di andare allo stadio a vedere una partita della mia squadra del cuore							
Guardo sempre alla TV giocare la mia squadra indipendentemente dall'avversario con cui gioca							

**12) A quanti match casalinghi assisti direttamente allo stadio nell'arco di un anno?**

- Non seguo la squadra allo stadio     tra 1 e 5     tra 6 e 10  
 più di 10     Seguo la squadra in ogni singolo match casalingo

**13) Quanti match della tua squadra guardi alla TV o in Streaming nell'arco di un mese?**

- Nessuno
- 1
- Tra le 2 e le 3
- 4
- Guardo ogni singolo match (sia di campionato che di coppa)

**14) Su quali piattaforme sei solito seguire la tua squadra del cuore?**

- Sito web ufficiale del club
- Giornali sportivi (versione cartacea)
- Giornali sportivi (versione online)
- Forum online di tifosi
- Programmi sportivi in TV
- Nessuna
- Social Network (Facebook, Instagram, Youtube)

**PARTE IV: Atteggiamento verso gli sponsor**

**15) Indica il tuo grado di accordo/disaccordo, con le affermazioni in tabella, su una scala da 1 a 7 (dove 1 corrisponde a “per niente d'accordo” e 7 corrisponde a “pienamente d'accordo”**

	1	2	3	4	5	6	7
Sono ben disposto verso le aziende sponsor nel mondo del calcio							
Gli introiti provenienti dagli sponsor sono di fondamentale importanza per il sostentamento delle squadre							
Ritengo la sponsorizzazione uno strumento più sincero e meno invasivo della pubblicità							
Sono ben disposto verso le aziende che sponsorizzano la mia squadra del cuore							
Le aziende che sponsorizzano la mia squadra del cuore forniscono prodotti di qualità							
Le aziende che sponsorizzano la mia squadra del cuore sono leader nei loro settori							
La mia considerazione verso le aziende che sponsorizzano la mia squadra è migliorata da quando sono diventate sponsor							
Mi sento di consigliare ad altri le aziende che sponsorizzano la mia squadra							
Sarei favorevole in futuro ad un coinvolgimento degli sponsor nell'acquisto dei calciatori durante il calciomercato							

## **PARTE V: Informazioni generali**

**16) Et ** .....

**17) Sesso**

- M    F

**18) Istruzione**

- Licenza elementare  
 Licenza media  
 Diploma di scuola secondaria superiore  
 Diploma di Laurea

**18) Professione**

- |                                    |   |  |
|------------------------------------|---|--|
| <input type="radio"/> Studente     | <input type="radio"/> Pensionato            | <input type="radio"/> Altro (specificare)... |
| <input type="radio"/> Operaio      | <input type="radio"/> Casalinga             |  |
| <input type="radio"/> Impiegato    | <input type="radio"/> Libero professionista |  |
| <input type="radio"/> Quadro       | <input type="radio"/> Imprenditore          |  |
| <input type="radio"/> Dirigente    | <input type="radio"/> Medico                |  |
| <input type="radio"/> Commerciante | <input type="radio"/> Insegnante            |  |

## **Bibliografia**

Ajzen I. (1991), "The Theory of Planned Behaviour", *Organizational behaviour and human decision processes*, vol. 50, pp. 179-21.

Barros C., Silvestre A. (2006), "An evaluation of the sponsorship of Euro 2004", *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, n. 7, pp. 192-212.

Bennet R. (1999), "Sports sponsorship, spectator recall and false consensus", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, pp. 291 – 313.

Bertoli G., Busacca B. (2012), *Customer Value*, Egea, Milano.

Biscaia R. et al. (2013), "Sport sponsorship: The relationship between team loyalty, sponsorship awareness, attitude toward the sponsor, and purchase intentions", *Journal of Sport Management*, vol. 27, pp. 288-302.

Biscaia R. et al. (2012), "The effect of emotions on football spectators' satisfaction and behavioural intentions", *European Sport Management Quarterly*, vol. 12, pp. 227-242.

Breuer C., Rumpf C. (2012), "The Viewer's Reception and Processing of Sponsorship Information in Sport Telecasts", *Journal of Sport Management*, n. 26, pp. 521-531.

Chanavat N, Martinent G, Ferrand A. (2009), "Sponsor and Sponsees Interactions: Effects on Consumers' Perceptions of Brand Image, Brand Attachment, and Purchasing Intention", *Journal of Sport Management*, n. 23, pp. 644-670.

Cherubini S., Canigiani M. (1998), *Il Co-Marketing sportivo*, Franco Angeli, Milano.

Cherubini S., Canigiani M. (2003), *Il co-marketing degli impianti sportivi*, Franco Angeli, Milano.

Clark J., Cornwell T., Pruitt S. (2009), "The impact of title event sponsorship announcements on shareholder wealth", *Market Lett*, n.20, pp. 169–182.

Cornwell T., Roy P., Steinar A. (2001), "Exploring Managers' Perceptions of the Impact of Sponsorship on Brand Equity", *Journal of Advertising*, Vol 30.

Cornwell T. , Weeks S., Roy P. (1995), "SPONSORSHIP-LINKED MARKETING: OPENING THE BLACK BOX", *Journal of Advertising*. vol. 34, n. 2, pp. 21-42.

Corvi E. (2012), *La comunicazione integrate di marketing*, Egea, Milano.

Crimmins J., Horn M. (1996), "Sponsorship: from management ego to marketing success", *Journal of Advertising Research*, n. 36, pp. 11-21.

Donlan L. (2013), "Sports Sponsorship As A Tool For Customer Engagement".

Farrelly et. al (2005), "Defending the co-branding benefits of sponsorship B2B partnerships: the case of ambush marketing", *Journal of Advertising research*, n. 45, pp. 339-348.

Ferretto M. (2014), "La sponsorizzazione come strumento di Marketing e di comunicazione integrata nel settore del calcio".

Funk D., James J. (2001), "The psychological continuum model: A conceptual framework for understanding and individual's psychological connection to sport", *Sport management review*, n.4, pp. 119-150.

Garland R., Charbonneau J., Macpherson T. (2008), "Measuring sport sponsorship effectiveness: links to existing behaviour", *Innovative Marketing*, vol. 4, pp. 46-50.

Gwinner K., Bennet G. (2008), "The Impact of Brand Cohesiveness and Sport Identification on Brand Fit in a Sponsorship Context", *Journal of Sport Management*, vol. 22, pp. 410-426.

Gwinner K., Eaton J. (1999), "Building Brand Image through Event Sponsorship: The Role of Image Transfer", *Journal of Advertising*, Vol. 28, n. 4 pp. 47-57.

Harvey B., Grey S., Despain G. (2006), "Measuring the Effects of Sponsorship " SEI, Inc.

Howard D., Crompton J., (1995). *Financing Sport*, Morgantown, WV: Fitness information technology, Inc.

Johar G., Pham M., Wakefield K. (2006), "How event sponsors are really identified: a (baseball) field analysis", *Journal of Advertising Research*, n.46, pp. 183-198.

Kaynak et al. (2008), "An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sports", *Journal of Brand Management*, vol. 15, pp. 336-357.

Keller K. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, n. 1, pp. 1-22.

Kinney et al. (2008), "Demographic and psychographic variables predicting NASCAR sponsor brand recall", *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, n. 9, pp. 169-179.

Ko et al. (2008), “ The effects of sport involvement , sponsor awareness and corporate image on intention to purchase sponsor’s products”, *International Journal of Sports Marketing & sponsorship*, n. 9, pp. 79-94.

Lambin J., (2000), *Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano.

Lee S., Harris J., Lyberger M. (2011) “ Recreational golfer’s attitudes and awareness of sponsorship: a case study of 2008 Ryder cup”, *Managing Leisure*, n. 16, pp. 192-206.

McAllister et al. (2012), “Change in a Sponsorship Alliance and the Communication implications of Spontaneous Recovery”, *Journal of Advertising*, vol. 41, n. 1 pp. 5–16.

McCarville, Flood M., Froats A. (1998), "The Effectiveness of Selected Promotions on Spectators' Assessments of a Non profit Sporting Event Sponsor," *Journal of Sport Management*, n.12, pp. 51-62.

Meenaghan T, Shipley D. (1999),” Media effect in commercial sponsorship”, *European Journal of Marketing*, Vol. 33, pp. 328-347.

Moneta F., Cocco R. (2002), “Le sponsorizzazioni”, McGraw-Hill, Milano.

Morici G. (2015), *Fare marketing rimanendo brave persone*, Giangiacomo Feltrinelli, Milano.

Pavelchack et al. (1988), “ The Super Bowl: An investigation into the relationship among program context, emotional experience, and recall”, *Journal of Consumer Research*, n. 15, pp. 360-367.

Quester et al. (2001), “Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness”, *Journal of Advertising Research*, n. 41, pp. 37-47.

Shank M., Beasley F. (1998), “Fan or fanatic: Refining a measure of sports involvement”, *Journal of Sport Behaviour*, n. 21, pp. 435-444.

Speed R.,Thompson P. (2000), “Determinants of Sports Sponsorship Response”, Melbourne business school.

Steven S., Rosenberger P. (2012), “The influence of fan involvement, following sport and fan identification on fan loyalty: an Australian perspective”, *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, vol. 13, pp. 220-234.

Trovati G. (2014), *Sponsor ergo sum*, Bradipolibri.

Wakefield K., Becker-Olsen K., Cornwell T. (2007), "I Spy a Sponsor: The Effects of Sponsorship Level, Prominence, Relatedness and Cueing on Recall Accuracy", *European Advances in Consumer Research*, Vol. 7.

Wakefield K., Bennet G. (2010) "Affective intensity and sponsor identification", *Journal of Advertising*, n. 39, pp. 99-111.

Walliser B. (2003), "An international review of sponsorship research: extension and update", *International Journal of Advertising*, n.22, pp. 5-40.

Weeks S., Cornwell T., Drennan J. (2008), " Leveraging Sponsorships on the Internet: Activation, Congruence, and Articulation ", *Psychology & Marketing*, Vol. 25 pp. 637-654.

Zuccolotto P. (2014) *Statistica per il Marketing*, slide didattica in rete.

## **Sitografia**

[www.acmilan.com](http://www.acmilan.com)

[www.amsterdamarena.nl](http://www.amsterdamarena.nl)

[www.brandfinance.com](http://www.brandfinance.com)

[www.brandforum.it](http://www.brandforum.it)

[www.brandirectory.com](http://www.brandirectory.com)

[www.brizicam.com](http://www.brizicam.com)

[www.bwfc.co.uk](http://www.bwfc.co.uk)

[www.calcioefinanza.it](http://www.calcioefinanza.it)

[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

[www.fcbarcelona.com](http://www.fcbarcelona.com)

[www.figct.it](http://www.figct.it)

[www.forbes.com](http://www.forbes.com)

[www.gazzettat.it](http://www.gazzettat.it)

[www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it)

[www.infrontsports.com](http://www.infrontsports.com)

[www.juventus.com](http://www.juventus.com)

[www.legaseriea.it](http://www.legaseriea.it)

[www.marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com](http://www.marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com)

[www.mobilserv.com](http://www.mobilserv.com)

[www.nielsensport.com](http://www.nielsensport.com)

[www.odscore.com](http://www.odscore.com)

[www.rdes.it](http://www.rdes.it)

[www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)

[www.skysport.it](http://www.skysport.it)

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

[www.spons.it](http://www.spons.it)

[www.sportbusinessmanagement.it](http://www.sportbusinessmanagement.it)

[www.sporteasy.com](http://www.sporteasy.com)

[www.sporteconomy.it](http://www.sporteconomy.it)

[www.sscnapoli.it](http://www.sscnapoli.it)

[www.telegraph.co.uk](http://www.telegraph.co.uk)

[www.theguardian.com](http://www.theguardian.com)

[www.tifosobilanciato.it](http://www.tifosobilanciato.it)

[www.uefa.com](http://www.uefa.com)