



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA APPLICATA
DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICI E LETTERARI

CORSO DI LAUREA IN STRATEGIE DI COMUNICAZIONE

Partnership sostenibili nel business calcio.

Dall'intrattenimento alla responsabilità sociale attraverso l'engagement dei tifosi

Relatore:

Prof. Giampietro Vecchiato

Laureando:

Davide Fabris

Matricola n. 2005693

ANNO ACCADEMICO 2021-2022

Indice

Introduzione.....	3
Capitolo 1. La metamorfosi del calcio. Da sport a industria, da club a brand, da giocatori e tifosi a stakeholder chiave	7
1.1. Calcio e istituzioni: il rapporto con la politica.....	8
1.2. Il Berlusconismo nel calcio: i club-aziende	14
1.3. Televisione e spettacolarizzazione del calcio. I prodromi della comunicazione sportiva moderna.....	19
1.4. Aziende e club-aziende. La sponsorizzazione nel calcio tra pubblicità e valori..	22
1.5. Ricordare le origini. Il valore sociale del calcio	27
Capitolo 2. Il business calcio di oggi. Tra continue crisi e una struttura solidificata nel tempo.....	31
2.1. Le crisi etiche, sociali e aziendali del business calcio.....	31
2.2. Struttura aziendale e organigramma	43
2.3. Mappa degli stakeholder.....	46
Capitolo 3. La comunicazione dei club. Contenuti e canali e per valorizzare brand e sponsorizzazioni generando fan engagement	55
3.1. Contenuti: cosa comunicano le società di calcio?	56
3.1.1. Docuserie e <i>behind the scenes</i>	62
3.1.2. <i>Club Activism</i> . Le società di calcio prendono posizione.....	63
3.2. Canali: dove e come comunicano le società di calcio.....	67
3.2.1. I media tradizionali	67
3.2.2. Gli impianti fisici	69
3.2.3. Il sito web e le applicazioni mobile.....	71
3.2.4. I social media	72
3.2.5. Le piattaforme dedicate	76
3.2.6. Realtà virtuale e realtà aumentata.....	77
3.2.7. Divise e calciatori.....	78
Capitolo 4. Progettare sponsorizzazioni e partnership sportive.....	79
4.1. La proposta di sponsorizzazione.....	81
4.2. <i>Sport integrated mix</i> : strumenti di comunicazione per soluzioni personalizzate	83
4.3. Misurare i risultati delle sponsorizzazioni.....	84
4.4. Il panorama italiano delle sponsorizzazioni.....	86
Capitolo 5. La CSR nelle società di calcio.....	92

5.1. Breve storia della CSR.....	92
5.2. CSR nel calcio: origini e sviluppo del <i>football social responsibility</i>	95
5.3. Il modello tedesco e il panorama italiano.....	100
5.4. Caso studio: VfL Wolfsburg	107
5.5. Caso studio: A.C. Milan	114
5.6. Caso studio: Venezia F.C.....	119
Capitolo 6. Indagine sui tifosi di calcio italiani.....	122
6.1. Obiettivi di ricerca	122
6.2. Formulazione e somministrazione del questionario	123
6.3. Interpretazione dei risultati e limiti della ricerca	125
6.4. Descrizione del campione	126
6.5. La relazione dei tifosi con la propria squadra e i suoi sponsor.....	131
6.6. Considerazioni finali	136
Capitolo 7. Strategie di partnership sostenibili nel business calcio	140
7.1. Partnership sostenibili: i tifosi le prendono in considerazione	147
7.2. Partnership sostenibili basate sull'engagement dei tifosi: il processo.....	149
7.3. Tematica ambientale: Trenitalia ti porta allo stadio	157
7.4. Campagna stagionale multi-tematica: "Uniti per la maglia".....	162
7.5. Tifoso e turista: la doppia T del turismo calcistico	168
Conclusioni	172
Riferimenti bibliografici.....	177
Siti Internet consultati.....	186
Profili social consultati	194

Introduzione

Dalla sua codificazione a metà del XIX secolo a oggi, il calcio ha visto un'evoluzione che l'ha affermato come lo sport più popolare al mondo e ha colto nell'entusiasmo dei suoi appassionati la possibilità di diventare un prodotto di successo. In questo modo, il calcio si è differenziato dagli altri sport sul piano commerciale. Le società sono diventate imprese, le partite eventi costellati di altri prodotti da acquistare. Ma le società calcistiche sono diventate anche canali di comunicazione per le altre organizzazioni attraverso le sponsorizzazioni. Così, i club si sono ritrovati a dover affrontare nuovi interessi, spesso dimenticandosi della loro originaria vocazione sociale. Hanno inserito professionisti della comunicazione e del marketing nel loro organigramma per gestire i rapporti con due stakeholder chiave per il loro business: le emittenti televisive e gli sponsor. Attratte dalla possibilità di aumentare i propri profitti, le società hanno anche percorso strade poco etiche o condivise, ritrovandosi anche a dover affrontare delle crisi d'immagine che hanno influito non solo sulle società, ma anche sul calcio in generale. Da un lato, i tifosi hanno dimostrato una memoria effimera verso questi eventi, preferendo farsi guidare dalle forti emozioni che le legano alla propria squadra. Dall'altro, molti stakeholder (tra cui anche una buona parte di tifosi) hanno chiesto alle società una maggiore responsabilità sociale. Non potendo riavvolgere il nastro, i club hanno dovuto ricercare nuove soluzioni per continuare il proprio business in modo più sostenibile, trovando nella responsabilità sociale d'impresa (CSR) una strada da intraprendere, ma ancora poco percorsa nel calcio italiano (dove comunque riconosciamo una graduale crescita).

Il nostro progetto parte da questi presupposti: far riemergere il carattere sociale del calcio anche nella sua espressione professionistica, in un contesto fortemente e irreversibilmente commercializzato, ricorrendo alla CSR e alla comunicazione. Dalla considerazione di queste tre componenti (business, CSR e comunicazione) abbiamo ipotizzato che le partnership sostenibili possano essere uno strumento attraverso il quale riproporre il calcio come agente sociale anche ai suoi massimi livelli. Una possibilità in cui crediamo e che vogliamo provare a dimostrare. Quindi, la nostra ricerca ha due obiettivi principali: comprendere come sviluppare le partnership sostenibili (una particolare declinazione delle sponsorizzazioni) e come possono essere lo strumento utile a far riemergere il carattere sociale del calcio in una situazione in cui non possiamo trascurare l'importanza commerciale di questo sport.

Per raggiungere questi obiettivi, abbiamo suddiviso il lavoro cercando di rispondere a domande di ricerca più specifiche rivolte alle tre componenti delle partnership sostenibili. A livello "business" vogliamo comprendere come il calcio si è evoluto da sport e fenomeno sociale a industria dell'intrattenimento. A livello comunicativo vogliamo analizzare come le organizzazioni calcistiche comunicano con i propri pubblici e come gestiscono le sponsorizzazioni. A livello di CSR vogliamo

indagare quali sono gli impegni attuali, identificare dei *benchmark* utili e capire come possiamo coinvolgere le organizzazioni sponsor nei programmi sostenibili delle società calcistiche.

Quindi, nel Capitolo 1 parleremo della “metamorfosi” del calcio, per usare il termine scelto da Nicola Porro (2004), che ha trasformato lo sport in settore di mercato, i club in aziende. Un processo che simbolicamente inizia il 20 febbraio 1986, data in cui Silvio Berlusconi acquista il Milan e ne trasforma la struttura, il marketing, la comunicazione. La fede calcistica diventa *brand loyalty* da alimentare. Nasce il business calcio, industria che vende vari prodotti, dall’evento partita al *merchandising*, avvicinandosi sempre di più alle classiche industrie dell’*entertainment*. Se da un lato abbiamo il fattore endogeno Berlusconi a guidare questa metamorfosi, dall’altro abbiamo due fattori esogeni: la spettacolarizzazione del calcio mediante la televisione e la diffusione delle sponsorizzazioni. Il calcio viene mercificato a tal punto da domandarci se possiamo ancora scorgere il suo originale valore sociale nella sua espressione più alta, quella professionistica.

Nel Capitolo 2 vedremo come questa industrializzazione del calcio abbia aumentato i profitti dei club, ma li abbia anche messi di fronte a nuovi problemi e necessità presentati dalla crescente rete di stakeholder. Nei fatturati si parla nell’ordine dei milioni, in alcuni casi si va oltre la soglia dei 500, all’estero si supera il miliardo. L’intera industria calcistica italiana fattura un complessivo di 4,7 miliardi di euro, dà lavoro a circa 500 mila persone e rientra nelle 10 principali industrie italiane, secondo quanto riportato nel “Report Calcio” dalla Federazione Italiana Giuoco Calcio (2020). Oggi le società calcistiche sono aziende a tutti gli effetti. Nella loro classificazione possiamo distinguere grandi, medie e piccole imprese. Il network aziendale si configura come una struttura sempre più complessa. Negli organigrammi vediamo un’articolazione dei settori che va dall’area finanziaria a quella commerciale, da quella comunicativa a quella sportiva. L’area della comunicazione è sempre più importante nelle organizzazioni contemporanee anche per quanto riguarda la gestione delle crisi, le quali non lasciano il calcio esente. Dalla Sentenza Bosman¹ alla *European Super League*², vediamo l’apertura e l’esplosione di un mercato economico, da nazionale a continentale, fino a divenire globale. Una globalizzazione del calcio che talvolta viene affiancata da una crisi non solo economica, ma anche d’immagine. Il binomio club-aziende è apparso evidente proprio nell’ultima crisi, quella del progetto *European Super League*, che ha evidenziato come anche i club siano soggetti a crisi (economiche, mediatiche, d’immagine), come anche loro debbano considerare gli interessi e le opinioni dei loro stakeholder. Sponsor ritirati, media schierati, giocatori e allenatori (i dipendenti) che dichiarano la propria contrarietà, tifosi (i clienti) che boicottano la loro squadra (il brand). Tutti non calcolati, non ascoltati, con il conseguente fallimento del nascente progetto

¹ La Sentenza Bosman del 1995 provocò la liberalizzazione del mercato calcistico tra i paesi comunitari e pose fine al tetto di stranieri comunitari nelle squadre europee.

² L’*European Super League* è una proposta di competizione calcistica stagionale per club comunicata nel 2021 direttamente da 12 tra i club più importanti al mondo. Questa proposta è stata contestata da tifosi, società, istituzioni calcistiche e politiche per il suo elitismo e per l’assenza di competitività, contrario alla natura dello sport.

e un danno di immagine dei 12 club fondatori che si aggiunge ai danni economici causati dalla crisi pandemica.

Un approccio errato riassumibile in due cartelloni campeggiati fuori da Old Trafford³ ed Ellan Road⁴, due centri delle proteste del 19-20 aprile 2021: “*created by the poor, stolen by the rich*”⁵ e “*fans before finance*”⁶.

Se la storia non si cambia, tanto è vero che il calcio nasce dalla gente e la sua metamorfosi è stata resa possibile grazie alla gente. Sono le persone che hanno permesso al calcio di raggiungere i livelli di popolarità che lo contraddistinguono. Una “*passione incondizionata che i club hanno il dovere di coltivare, impegnandosi affinché quanto ricevono venga restituito alla collettività sotto forma di benessere, educazione ed opportunità*” (Community Soccer Report 2020, p. 2). Un’idea di fare impresa in modo responsabile che sembra diventare linea sempre più comune in ogni settore a livello globale. E il calcio non può assolutamente restare escluso, anzi, deve fare leva sulla sua popolarità, sulla forza dei suoi attori, sulla capacità di attrarre e accomunare grandi aziende (sponsor e partner, per dimensioni e quantità), per attuare significative strategie di CSR.

Nel Capitolo 3 inizieremo a capire come le società di calcio possono avere un ruolo determinante nella comunità in cui operano, attraverso la collaborazione con i propri sponsor e partner, mediante una corretta comunicazione delle iniziative. In questa prima fase di ricerca metteremo sotto la lente d’ingrandimento la comunicazione delle società calcistiche italiane, fornendo una panoramica completa di quali sono i contenuti dei messaggi quotidianamente comunicati, in quali canali vengono veicolati e con quali modalità.

Nel Capitolo 4 analizzeremo come vengono progettate le sponsorizzazioni sportive e proporremo una panoramica sulla situazione attuale delle sponsorizzazioni nel calcio italiano. Cercheremo di cogliere settori di mercato prevalenti, corrispondenze geografiche e differenti livelli di sponsorizzazione.

Nel Capitolo 5 il nostro interesse si sposterà sulle pratiche di CSR. Dopo un’analisi generale di come la responsabilità sociale d’impresa si è diffusa nelle organizzazioni, scenderemo nel dettaglio del contesto calcistico esaminando tre casi studio: il Wolfsburg come esempio di CSR eccellente nel mondo del calcio, il Milan come un possibile *benchmark* di responsabilità sociale nel calcio italiano, il Venezia come società di dimensione minore e più impegnata sul proprio territorio. Le *case history* si occuperanno sia delle attività sociali promosse dai club sia di come queste sono comunicate agli stakeholder.

Nel Capitolo 6 presenteremo i risultati di un questionario condotto su un campione di tifosi italiani. Cercheremo di comprendere il rapporto e l’esperienza del tifoso nei confronti della squadra, inda-

³ Old Trafford è lo stadio del Manchester United, società di calcio inglese.

⁴ Ellan Road è lo stadio del Leeds United, società di calcio inglese.

⁵ “Creato dai poveri, rubato dai ricchi” (trad. nostra).

⁶ “I tifosi vengono prima dei soldi” (trad. nostra).

gando sia il suo modo di informarsi e vivere il club, sia la sua soddisfazione nelle sue attività di tifoso, compreso quanto si sente considerato da società e sponsor. Proveremo a comprendere quanto i tifosi sono consapevoli della responsabilità sociale dei propri club e dei loro sponsor e chiederemo loro di valutare dei possibili progetti sociali attivabili con delle partnership sostenibili tra il loro club e organizzazioni appartenenti a vari settori. Partiremo dai risultati di questa analisi per sviluppare il nostro modello di partnership sostenibili basate sull'engagement dei tifosi, di cui tratteremo nel Capitolo 7. In questa parte conclusiva del progetto di ricerca, proporremo una struttura base da seguire per sviluppare ogni partnership sostenibile in modo che diano un ruolo centrale ai tifosi. Successivamente presenteremo tre possibili partnership che si possono attivare: una sulla mobilità sostenibile, una sul turismo sportivo con benefici per il territorio e un progetto di più ampia portata che può comprendere al suo interno più partnership sostenibili (e non solo). Concluderemo il progetto presentando in modo critico i limiti della nostra ricerca e come ogni singola organizzazione calcistica possa fare proprie le nostre proposte.

Capitolo 1. La metamorfosi del calcio. Da sport a industria, da club a brand, da giocatori e tifosi a stakeholder chiave

Definire in modo preciso il cambiamento avvenuto nel panorama calcistico richiederebbe un'indagine a parte. Ma questo capitolo iniziale è di basilica importanza per poter comprendere il contesto di quello che si definisce business calcio o *football business*. È importante per ripulire la mente da pregiudizi e stereotipi che in modo inevitabile circolano intorno allo sport più popolare al mondo e spesso il meno etico (soprattutto in Italia, soprattutto tra gli anni Novanta e i primi Duemila). Un lavoro di contestualizzazione iniziale per poter poi muovere, sapendosi orientare e senza perdersi in "chiacchiere da bar", in un settore complesso.

Partiamo da un quesito: *“come sopravvivere con la propria passione, tifo, gusto, partecipazione, appartenenza ecc. a questo «tramonto dell'innocenza» del fanciullino rotondo violentato dai «pedofili» che hanno commercializzato ogni centimetro della sua anima ludica?”* (Beha e Di Caro 2006, pp. 630-631).

La domanda se la pone Oliviero Beha⁷ al termine della sua *Indagine* che ricopre 24 anni di calcio, dal 1982 al 2006. Una domanda che risale al maggio del 2006 e che dopo un mese avrebbe visto la notte di Berlino e dopo due l'ennesima crisi del calcio italiano con il caos Calciopoli. Una domanda provocatoria di un giornalista che non vedeva un'uscita dal pantano in cui stava affossando il calcio.

Il primo club in Italia nasce ufficialmente il 7 settembre 1893 a Genova, il Genoa Cricket Football Club, con quella v caduta a causa della pronuncia inglese dei dieci fondatori. Il calcio non è ancora lo sport nazionale: il 15 marzo 1897 la Gazzetta dello Sport lo classifica quindicesimo nelle discipline per ordine di importanza. Questione di tempo. La novità pian piano si diffonde, prima nel triangolo industriale, poi nel resto d'Italia. Diventa uno sport popolare, attira gli operai: il dominio delle folle è nel suo destino. Sempre in questi anni troviamo la prima interpretazione del calcio in termini di utilità sociale. In contrasto con la maggioranza delle gerarchie ecclesiastiche di inizio secolo, Padre Semeria⁸ ritiene che il calcio rappresenti una straordinaria occasione per educare alle regole della convivenza e conferire ai più giovani un *imprinting* comportamentale e non solo un espediente per allontanarli dalla strada (Porro 2004).

Nel 1927 avviene la prima collaborazione internazionale: la Mitropa Cup, competizione riservata alle migliori formazioni della Mitteleuropa (Italia compresa). Qui vediamo un altro destino del calcio, il carattere elitario ed esclusivo, un senso di diversità negli ultimi anni a volte troppo plateale. Quando Niccolò Carosio inventa la radiocronaca per i Mondiali di Francia 1938, il calcio si approc-

⁷ Oliviero Beha è un ex inviato di *Repubblica*, autore di trasmissioni, romanzi, testi teatrali, saggi e poesie.

⁸ Giovanni Semeria è stato un oratore e scrittore italiano, tra gli uomini pubblici più in vista del cattolicesimo italiano della prima metà del XX secolo.

cia a un altro prodromo del suo futuro, la sua portata mediatica e spettacolare. Nel 1954 nasce l'Union des Associations Européennes de Football (UEFA), grazie al lavoro di un gruppo di dirigenti calcistici. Nello stesso anno fondano la Coppa dei Campioni. I principi guida della UEFA nei primi anni Cinquanta sono promuovere e sviluppare l'unità e la solidarietà nella comunità calcistica europea, continente da poco uscito dal terrore bellico (e ancora diviso). Per capire il cambiamento avvenuto nel calcio, basterebbe dire che nel 1960 lo staff della UEFA era di tre persone, mentre oggi è di 430, con 40 differenti nazionalità tra dirigenti, segretari, allenatori, giornalisti, traduttori e impiegati vari.

Negli anni Sessanta, sempre in anticipo rispetto al resto del mondo, nel sistema sportivo nordamericano sta avvenendo un cambio di paradigma nei giochi di squadra professionistici. I dirigenti hanno colto il contenuto spettacolare e la buona resa televisiva di questi sport. Una "metamorfosi" (Porro 2004) che coinvolgerà il calcio qualche decennio dopo. Dagli anni Cinquanta assistiamo a una progressiva e crescente differenziazione delle attività, promossa dall'entrata del business mediatico nel mercato sportivo. Oggi, il set, palco, arena principale di questo connubio tra media e sport è il calcio professionistico europeo. Tra gli anni Trenta e Sessanta, il calcio combatte e vince una battaglia per l'egemonia rispetto agli altri sport, una superiorità attuale, non senza polemiche per l'attenzione che il calcio ruba al resto del panorama sportivo. È un dato di fatto che il calcio esca dal sistema sportivo tradizionale, un sistema etico basato su valori, regole e istituzioni. Un sistema fondato sulle retoriche dell'olimpismo classico. Però, sradicare un organismo dal proprio ambiente, mutarne la natura innata, non è un processo indolore.

I cambiamenti e le ferite si manifestano dagli anni Ottanta ed esplodono a cavallo del secolo: l'influenza nel tessuto politico e sociale, il berlusconismo, la spettacolarizzazione e sponsorizzazione dello sport; le numerose crisi come la violenza negli stadi, la Sentenza Bosman, Passaportopoli (più volte), calcio scommesse (più volte), doping (più volte) e bilanci in rosso (più volte), fino ad arrivare ai più recenti problemi di razzismo, G14 e *Super League*. Da un semplice elenco riconosciamo già che se da un lato emerge una fisionomia irreversibilmente aziendale e improntata sul business, dall'altra permane la natura sociale. In linea con le aziende comunemente intese, anche il calcio ha assunto in ritardo una propria responsabilità sociale.

Perché riteniamo importante ricordarci di tutto questo? Perché come disse Tucidide⁹, "*bisogna conoscere il passato per capire il presente e orientare il futuro*".

1.1. Calcio e istituzioni: il rapporto con la politica

Il calcio rappresenta molti aspetti della nostra società e talvolta anche li forgia, come se fosse il pianeta ad aver preso la forma dal pallone e non viceversa.

⁹ Tucidide è stato uno storico e militare ateniese, tra i principali esponenti della letteratura greca.

Il primo incontro che il calcio ha avuto con la politica riguarda il dominio delle folle. Potremmo rispolverare il *panem et circences* classico per descrivere la strategia del potere che utilizza il calcio come distraente per problemi che affliggono la società civile. Ce lo dice Vincenzo Paliotto¹⁰, che nell'intervista di Andreas Massacra per Osservatorio Globalizzazione¹¹ spiega come il calcio (e lo sport in generale) fosse un "*elemento che consentiva a chi governava di gestire meglio la società civile e politica con la distrazione dello sport*" (Massacra 2020), un mezzo per distrarre le masse dai problemi più attuali. Possiamo anche togliere il passato. "*Il calcio è un sistema eccezionale per influenzare le masse*" se lo annotò sul suo diario Joseph Goebbels¹² (Di Maria 2006). Nella storia troviamo applicazioni eclatanti di questa affermazione. *Sabor a Victoria*¹³ documenta come l'attenzione mediatica e sociale rivolta alla cavalcata del Colo Colo¹⁴ verso la vittoria della Coppa Libertadores¹⁵ del 1973 fosse stata strumentalizzata per mascherare i progetti dittatoriali che si sarebbero realizzati col Golpe di Pinochet quel settembre. I Mondiali italiani del 1934 furono indirizzati a Villa Feltrinelli dall'arbitraggio per volontà di Mussolini, consapevole che il calcio fosse un viatico importante per il consenso politico. Il Mondiale argentino del 1978 mise in camera una Buenos Aires abbellita e ristrutturata per zittire le critiche europee, salvo nascondere nelle strade non frequentate dall'esodo dei giornalisti le angherie della dittatura di Videla. Dall'altra parte della cortina di ferro, la Steaua Bucarest gestita da Nicolae Ceausescu in concomitanza alla sua presidenza della Repubblica Socialista rumena, depredò tutti i club dei loro migliori giocatori per vincere il titolo europeo e mostrare la grandezza del Paese. Siamo nel 1986 e il 20 febbraio di quell'anno Berlusconi acquistò il Milan¹⁶: tre anni dopo inviterà l'Italia politica a adottare il vincente modello Milan¹⁷, ancora cinque anni e lo avremo visto a Palazzo Chigi. Prima di Berlusconi, Achille Lauro (Napoli) e Giuseppe Ciarrapico (Roma) rafforzarono l'asse calcio-politica in senso più moderno. Anche se parliamo di presidenti ancora tifosi e non investitori. Invece, con Berlusconi affiancato da Adriano Galliani entriamo nella panoramica aziendale, con entrambi protagonisti del cambiamento del Milan (sul campo) e del calcio (negli uffici), decretando la scomparsa dei presidenti mecenati e l'ingresso di imprenditori che si muovono nel calcio per una questione di interesse, mutando i club in aziende. In particolare, parliamo d'interessi di consenso (ritorno d'immagine).

¹⁰ Vincenzo Paliotto è uno storico del calcio, collabora con l'agenzia di stampa Mediapress2001 e scrive per Il Roma e Mattino.

¹¹ Osservatorio Globalizzazione è un blog online guidato dallo storico Aldo Giannuli. Indaga i processi legati alla globalizzazione.

¹² Paul Joseph Goebbels è stato uno dei principali gerarchi nazisti, *Gauleiter* di Berlino e ministro della Propaganda del Terzo Reich.

¹³ *Sabor a Victoria* è un documentario cileno di Victor Gómez Lizama, prodotto da Porfia2hechos, 2004.

¹⁴ Il Colo Colo è il più importante club calcistico del Cile.

¹⁵ La *Copa Libertadores* è la più importante competizione per club del Sudamerica, equivalente dell'europea Champions League.

¹⁶ Per una migliore leggibilità, nel nostro elaborato riportiamo tutte le società calcistiche con i loro nomi comuni e non con le ragioni sociali specifiche come A.C. (Associazione Calcio), A.S. (Associazione Sportiva), F.C. (Football Club), S.S. (Società Sportiva), U.S. (Unione Sportiva) e altre.

¹⁷ Intervista alla Gazzetta dello Sport del 24 maggio 1989.

Se prima il ritorno era personale, adesso può essere anche statale, politico. Un fenomeno che vediamo da un decennio all'estero e di recente in Italia riguarda l'entrata in scena di sceicchi (per il momento in Francia e Inghilterra) e fondi di investimento cinesi (Internazionale Milano) o statunitensi (Milan, Roma, Fiorentina). L'investimento nel calcio è un modo di agire della politica internazionale che calcola interessi economici e di consenso.

Stringiamo il cerchio sulla politica: *“teoria e pratica che hanno per oggetto la costituzione, l'organizzazione, l'amministrazione dello Stato e la direzione della vita pubblica, [...] più concretamente, l'attività svolta per il governo di uno Stato, [...] il modo di governare, l'insieme dei provvedimenti con cui si cerca di raggiungere determinati fini”*¹⁸. Quindi, amministrazione dello stato e direzione della vita pubblica. Ebbene, per decenni le leggi ordinarie sembrano non aver toccato i signori del business calcio. Anzi, si può dire che se un tempo la politica influenzava il pallone, a un certo punto ne è stata influenzata (e anche qui si potrebbe togliere il passato). Giorgio Benvenuto¹⁹ nel 2006 ha commentato così il problema:

“il calcio è diventato un mondo a parte rispetto alla legalità, grazie alla passione spasmodica della gente e alla copertura che la politica concede. Basti pensare che nel nostro parlamento, dove si litiga su tutto, ci si è ritrovati uniti solo per dare l'ok al decreto «spalmadebiti» che salvasse alcune società importanti e garantisse la benevolenza del tifoso elettore. [...] Il Calcio è una delle lobby più potenti che influenzano il parlamento. Basta pensare che quando c'è una partita non si fanno le sedute” (Beha e Di Caro 2006, p. 582).

Il silenzio politico sulla falsificazione dei passaporti, sul doping, sulla corruzione arbitrale sembrano essere un atto pilatesco, come se non rientrasse nelle competenze della politica. Ancora peggiore è quando prende le difese del mondo del calcio in situazioni poco dubbie. Il 17 ottobre 2000 si giocò Lazio-Arsenal con lo spiacevole evento di uno sputo di Siniša Mihajlović²⁰ a Patrick Vieira²¹, accompagnato da un *“sporco negro”*. Gianfranco Fini, Presidente di Alleanza Nazionale *ma soprattutto* tifoso laziale prese le difese del calciatore serbo:

“in campo ci sono momenti di agonismo esasperato. Può scapparci sempre l'episodio spiacevole. [...] Sono fenomeni deprecabili, che però vanno ricondotti al clima teso. [...] Sui “buuu” delle curve [...] sono enormi valvole di sfogo di stati d'animo di malcontento collettivo” (Beha e Di Caro 2006, p. 412).

Al di là del tifo (che non giustifica nessuna scelta politica), l'influenza del calcio è forte per la sua portata politica. Nel 1992 il calcio in Italia muoveva tra i 20 e i 30 miliardi di lire tra attività diretta e indotta. Oggi, considerando tutto il Sistema Calcio (professionistico, dilettantistico e giovanile,

¹⁸ Definizione del Dizionario Treccani 2021.

¹⁹ Giorgio Benvenuto è un sindacalista e politico italiano, autore dell'interrogazione a Maradona in relazione all'accusa di evasione fiscale per 32 milioni di euro dell'ex calciatore argentino.

²⁰ Siniša Mihajlović è un ex calciatore serbo che ha giocato in Italia con Roma, Sampdoria, Lazio e Internazionale Milano.

²¹ Patrick Vieira è un ex calciatore francese che ha giocato in Italia con Milan, Juventus e Internazionale Milano.

FIGC e singole Leghe), il fatturato annuo complessivo è di 4,7 miliardi di euro²². Oltre un miliardo viene versato nelle casse dello Stato. Significa che per ogni euro “investito” dal Governo italiano nel calcio, il sistema Paese ha ottenuto un ritorno in termini fiscali e previdenziali pari a 17,30 euro. Si tratta di una delle dieci principali industrie italiane. L’influenza del calcio sulla politica è evidente anche nelle pressioni esercitate per la ripresa dei campionati dopo il lockdown (marzo-maggio 2020), per il “liberi tutti” per festeggiare la vittoria degli Europei (luglio 2021) e per la riapertura degli stadi (agosto 2021). Delle pretese legittime, degli interessi non meno importanti rispetto a quelli degli altri sport, ma che godono di una maggiore rilevanza nell’agenda politica. Sia per la potenza del business calcio che per l’appeal che ha per i cittadini italiani.

Cosa ne emerge? Ne emerge che il calcio è anche una lobby e che le istituzioni politiche sono degli stakeholder di primo piano per i club. E lo sono a ogni livello. Dai comuni (si pensi alle diatribe sugli stadi di proprietà, in particolare quello che Milan e Inter realizzeranno a Milano) allo Stato (oggi in particolare per le capienze degli stadi e aiuti economici). Ma emerge anche una certa potenza e influenza del calcio che deve essere gestita. La popolarità nella comunità non deve essere sfruttata per aggirare le regole, ma per farle rispettare, per essere da esempio.

Negli ultimi anni il calcio vede il suo sostentamento a livello politico anche per il fatto che lo *sport market* l’ha portato da un piano mecenatista a uno di settore fondamentale per l’economia nazionale. Non solo per la Nazionale che con le vittorie del 1982 e del 2006 ha rilanciato le esportazioni e il “made in Italy”, mentre nell’ultimo successo europeo l’euforia ha aumentato gli acquisti, ma anche a livello dei singoli club. Si pensi, come presenta Cafferata²³, alla crescente integrazione tra produttori di sport quali associazioni o società sportive e distributori di sport come imprese multimediali, turistiche o di servizio; la creazione di nuovi impianti sportivi (o loro ristrutturazione), la nascita di imprese multimediali per trasmettere eventi sportivi e la trasformazione di associazioni sportive in società di capitali.

Un’istituzione politica che ha saputo gestire l’importanza dei club è l’ONU che col suo *Sports for Climate Action Framework* (paragrafo 5.2) ha impegnato le società sul piano ambientale senza imporre regole, ma facendo leva sul senso di responsabilità a base volontaria.

Il sistema calcistico stesso può essere rappresentato come un’“arena politica” (Benson 1988) o come un “campo organizzativo” (Di Maggio e Powell 1983). Spazi sociali in cui operano attori, come i club, caratterizzati da identità e convenienze differenti, i cui rapporti vengono regolati attraverso logiche di consenso, conflitto e negoziazione-rinegoziazione di regole e opportunità (Porro 1997; 2001). Con particolare riferimento al paradigma dell’arena politica, gli attori possono essere descritti come portatori di interessi da tutelare e di risorse da massimizzare. Sono stakeholder che agiscono dentro reti, come la Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC), l’Union des Associations

²² Dati pubblicati dal Report Calcio 2021 della Federazione Italiana Giuoco Calcio.

²³ Roberto Cafferata, *Symphonya. Emerging Issues In Management*, n. 2/2004, www.unimib.it/Symphonya, edited by ISTEI-Istituto di Economia d’Impresa, Università degli studi di Milano-Bicocca.

Européennes de Football (UEFA) e la Fédération Internationale de Football Association (FIFA). Delineando la governance del calcio italiano, dobbiamo citare anche il Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI) che tutela tutti gli sport e a cui fa riferimento la FIGC, e la Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche (CoViSoc) alla quale i club rispondono in termini economici-finanziari.

La FIGC ha avuto una crisi di rappresentatività, a metà anni Novanta con l'entrata della televisione commerciale e delle società d'intermediazione, nuovi attori osmotici al sistema ma estranei alle sue logiche d'azione. La FIGC negli ultimi anni sta gradualmente riprendendo il proprio ruolo di guida, in particolare nel dialogo con il Governo. Ha realizzato campagne di responsabilità sociale e sensibilizzazione per i club, investito 50 milioni di euro a supporto di club e componenti federali, sta incentivando investimenti virtuosi a lungo termine e lavorando a un adeguamento del quadro normativo e regolamentare. Nella fase post pandemica ha intensificato i suoi contatti col Governo per ottenere misure a beneficio dei club.

Oggi la UEFA è l'associazione che maggiormente sta perdendo di credibilità e autorità a causa dello scandalo *Super League* e della fragilità del Fair Play Finanziario, introdotto nel 2009 per estinguere i debiti delle società e indurle a una politica di autosostentamento finanziario. Un sistema che sembra privilegiare i club che dispongono di grandi risorse economiche, facendo venire meno il valore sportivo della meritocrazia sul campo. Lo stesso Ivan Gazidis, amministratore delegato del Milan alla domanda "il Fairplay finanziario esiste ancora?", ha risposto che esiste, ma che *"le regole devono essere uguali per tutti. Lo sono? Bisogna chiederlo all'UEFA, c'è in gioco la sua credibilità"* (Ravelli 2021, p.88).

La FIFA è accusata di aver contribuito allo sviluppo più avaro del business calcio, incentrato sulla logica del guadagno economico, trascurando interessi di club e giocatori. Se dalla UEFA traspare un dialogo, dalla FIFA non si può intravedere lo stesso. Anche il nuovo programma *Football of tomorrow* risulta non aver coinvolto importanti stakeholder, dentro e fuori il calcio giocato.

In generale, all'interno del business calcio si è osservato un tessuto di resistenze, omertà e complicità in grado di vanificare ogni tentativo riformatore. È difficile credere che le due associazioni che soprassedono il sistema non fossero al corrente di nulla. È evidente che se l'organismo superiore trasforma tutto in una questione di denaro, le conseguenze sull'intero sistema prendono una direzione precisa. La FIFA ha ceduto ai sempre più pressanti interessi economici e televisivi, mettendo il guadagno prima della salute dei giocatori. Abbiamo visto Mondiali disputati a orari e temperature improponibili per il corpo umano per favorire il fuso orario europeo (il calcio è e sarà eurocentrico): a USA '94 e Messico '86 le partite si sono giocate a mezzogiorno con apici di umidità proibitivi. Alle critiche dei giocatori, Havelange²⁴ rispose: *"pensino a giocare e stiano zitti"*. La FIFA gestisce il calcio e il calcio si gioca per la televisione, la quale sembra essere il vero gestore. Il cer-

²⁴ Jean-Marie Faustin Goedefroid João de Havelange è stato presidente della FIFA dal 1974 al 1998.

chio è rapido e intuitivo: i diritti televisivi vengono venduti a oltre 100 milioni di euro a ogni emittente che per recuperare l'investimento si affidano agli spazi pubblicitari, appetibili per le aziende per la dimensione dell'audience, la quale aumenta se le partite sono trasmesse a orari agevoli per la maggior parte delle persone. Sempre mossi dal denaro, i Mondiali emigreranno in Qatar nel 2022 (diritti televisivi in Italia venduti a Rai e Amazon per 190 milioni). Secondo il The Guardian, 6500 lavoratori immigrati (del Pakistan, Nepal, Bangladesh e India) sono morti nella costruzione degli stadi. Una sede scelta per i fondi qatarioti, epicentro petrolifero, che si spostano nelle casse della FIFA. A oggi, gli unici a muoversi contro l'accaduto sono stati i calciatori, in una specie di *player activism*. I giocatori della Norvegia prima della partita contro Gibilterra del 24 marzo 2021 sono scesi in campo con una maglietta riportante la scritta "*Human rights on and off the pitch*"²⁵. Ma dalla FIFA nulla e, purtroppo, nulla è stato fatto né dalle Federazioni più ricche, né dai singoli club, né dalle associazioni di calciatori. Al coro si è invece aggiunto Joshua Kimmich, intervistato da *L'Equipe*. Il centrocampista tedesco del Bayern Monaco ha commentato:

"Penso che siamo in ritardo di 10 anni per il boicottaggio della Coppa del Mondo in Qatar. Il luogo del torneo non è diventato noto quest'anno, quindi si sarebbe dovuto pensare a un boicottaggio 10 anni fa. In questi momenti è necessario cogliere l'opportunità e utilizzare tutte le piattaforme per parlare di cose importanti, sensibilizzare sulla questione. Ma non solo noi giocatori. Dobbiamo lavorare insieme. Grazie al calcio abbiamo infatti la possibilità di attirare l'attenzione su certe tematiche e vogliamo farlo anche in vista dei Mondiali" (L'Equipe 2021).

Calciatori, nel senso comune "ignoranti", che si fanno carico di problemi che dovrebbero appartenere alla politica, qui intesa sia in senso classico che nel panorama calcistico. Quello che emerge è di difficile interpretazione. Quando il calcio si mescola "troppo" con la società, la politica scende in campo: come nel caso di Angela Merkel e Mario Draghi in opposizione alla finale di Euro2020 a Londra, in una fase di ricrescita dei casi Covid. In altri casi, la politica scende in campo per difendere i valori dello sport, come hanno fatto molti primi ministri per opporsi alla *Super League* (paragrafo 2.1). In altri tacciono. In altri si torna indietro, come la Nazionale turca, scesa in campo a ottobre del 2019 effettuando il saluto militare a Erdoğan, in appoggio all'esercito impegnato nella Siria Nordorientale contro i Curdi. Un gesto che ha portato una sola conseguenza: la rescissione contrattuale da parte del St. Pauli (club tedesco dichiaratamente antifascista) al suo giocatore Cenk Şahin.

Nel 2002, invece, si mossero gli Stati Uniti. Il pallone per il Mondiale asiatico, il *Fevernova*, fu al centro dello scandalo: il cucitore guadagnava 17 centesimi a pallone, rivenduto a 91 dollari dalla FIFA. A questo, si aggiungono accuse di sfruttamento del lavoro minorile per realizzare i palloni. Tom Harkin, influente senatore statunitense, chiese alla squadra statunitense di rifiutarsi di disputare partite in cui fossero usati palloni prodotti con il lavoro infantile. Nella stessa edizione della

²⁵ "*Diritti umani dentro e fuori dal campo*".

Coppa del Mondo avvenne un altro scandalo, presto taciuto, ma riportato da Repubblica. Giappone e Corea del Sud avevano investito molto per realizzare i Mondiali, convinti di avere un ritorno che la FIFA sapeva non sarebbe avvenuto. Per questo, il segretario generale della FIFA, Zen-Ruffinen, tentò di convincere i dirigenti asiatici a non spendere tanti soldi: Zen-Ruffinen fu fatto fuori da Blatter²⁶ prima del termine della competizione.

Infine, vediamo come calcio e politica si leghino per mezzo delle sponsorizzazioni. L'Azerbaijan dagli anni Dieci del Duemila ha investito in club importanti per promuovere la propria terra. Investimenti mirati per promuovere un'immagine positiva del paese, come fatto sulle maglie della squadra spagnola Atletico Madrid Club col marchio "Azerbaijan – Land of fire".

In modo uguale, ma con obiettivi diversi, Gazprom è entrata nel calcio per sedere al tavolo con gli investitori delle grandi società. L'azienda russa che si occupa della lavorazione e fornitura di gas non sembrerebbe aver scelto il mezzo adatto per comunicare. Invece, si è così inserita in un network di presidenti di altre aziende e politici, un *parterre* che sarebbe stato di difficile accesso. Inoltre, ha sponsorizzato lo Schalke 04, club della Ruhr tedesca, nel periodo in cui erano in atto le trattative per i gasdotti dalla Russia: strategia politica.

1.2. Il Berlusconismo nel calcio: i club-aziende

Il 20 febbraio 1986 fu il *turning point* del sistema calcio. Silvio Berlusconi acquistò il Milan.

Maurizio Zamparini²⁷ disse che il calcio è un mondo che non dà ricchezza, ma visibilità (Ciampaglia 2013), ma ci sono modi diversi per "farsi vedere" attraverso il calcio. Berlusconi l'ha fatto in modo storico. La sua acquisizione ha portato alla costruzione di una vera e propria cultura organizzativa prima sconosciuta nel panorama calcistico. Una rivoluzione che ha portato l'imprenditore non solo a ottenere una rara visibilità in Italia e nel mondo, ma a scrivere la storia di questo sport, dentro e fuori dal campo.

Con Berlusconi assistemmo a un'aziendalizzazione del calcio a tuttotondo: marketing, comunicazione e relazioni pubbliche comprese. Siamo nel pieno degli anni Ottanta e c'era in atto una serie complessa di trasformazioni della cultura organizzativa aziendale in generale, che aveva come matrice il paradigma Fininvest. Avvennero cambiamenti che coinvolsero il sistema aziendale italiano (in accelerata internazionalizzazione e conversione produttiva), il sottosistema calcistico e la comunicazione sociale (oramai dominata dalla televisione commerciale). Erano gli anni del Far West televisivo e del modello di consumo culturale "imposto" dalla Fininvest, inedito in Europa, ispirato alle reti mainstream nordamericane.

A inizio decennio, la Legge 91/1981 impose alle società di calcio, che erano associazioni non riconosciute, di trasformarsi in società di capitale, con una personalità giuridica, economica e patrimo-

²⁶ Joseph Blatter è stato presidente della FIFA dal 1998 al 2015.

²⁷ Maurizio Zamparini è stato un imprenditore nel campo immobiliare commerciale, turistico, residenziale, agricolo ed energetico. È stato anche presidente di Pordenone, Venezia e Palermo.

niale. Innovazione legislativa parallela allo sviluppo del consumo televisivo del calcio spettacolo. L'incrocio era imminente, così come il conseguente riconoscimento del potenziale commerciale del prodotto calcio. A inizio anni Novanta, i bilanci dei principali club italiani erano già paragonabili a quelli delle aziende di medie dimensioni.

L'ingresso del Gruppo Fininvest nel business calcio accelerò quella che era l'inevitabile tendenza all'aziendalizzazione dell'intero sistema del calcio spettacolo. Per Berlusconi e collaboratori un club poteva essere gestito come un'azienda, mediante strategie di management. Ecco allora una nuova distinzione:

- Squadra: attore agonistico, esposto a crisi congiunturali, con rendimenti non programmabili.
- Società: struttura gestionale che dà continuità e quote di mercato al prodotto sportivo.

La società offre un prodotto che necessita un marchio, una *brand loyalty* e una gestione imprenditoriale dei fedeli tifosi-consumatori. L'azienda ha bisogno di una missione. Nello specifico caso Milan-Berlusconi la *mission* aziendale è stata creare una mentalità vincente che fosse d'esempio per la vita pubblica italiana.

Un esempio di strategia di comunicazione e marketing introdotta dalla gestione berlusconiana la troviamo nelle massicce campagne abbonamenti accompagnate da allettanti iniziative promozionali. Dalla stagione 1986/87, le campagne abbonamenti divennero sfavillanti eventi pubblicitari, spot volti ad accendere l'enfatica appartenenza al club. Risultato: nella stagione 1990/91 gli abbonati furono il 90% dei tifosi allo stadio²⁸. A questo aggiungiamo una maggiore attenzione verso il tifoso attraverso il dialogo e la *customer satisfaction*: linee telefoniche dedicate, monitoraggio di umori e preferenze dell'utenza, sondaggi per l'analisi di pubblici diversificati (abbonati, spettatori occasionali, lettori dell'*house organ*²⁹). La strategia comunicativa tipica di Fininvest (e poi di Forza Italia) venne riproposta nel club rossonero: costruzione e potenziamento di una rete mediale sottratta ai circuiti stampa e TV non controllati. Nel 1999 nacque *Milan Channel*³⁰, la prima emittente privata di un club in Italia³¹, mentre l'*house organ Forza Milan!* esisteva già come mensile dal 1963. Anche la comunicazione interna si adeguò ai canoni aziendali: la presentazione del bilancio annuale divenne un evento liturgico in cui celebrare la missione collettiva. Questo fu uno solo dei tanti eventi a cui la Dirigenza ricorse per veicolare la propria immagine, trasmettere l'appartenenza al club e rassicurare i fedeli tifosi. Una comunicazione che vide il club agire sia come *medium*, nella promozione di prodotti, come nella sponsorizzazione di Gatorade, sia come *media*.

Il modello club-azienda in fase di sviluppo considerava i pubblici interni (dipendenti a ogni titolo) ed esterni (tifosi e acquirenti) come target specializzati e differenziati, ma le linee decisionali vennero

²⁸ La capienza dello stadio San Siro nella stagione 1990/91 era di 80.018 posti. Quell'anno il Milan ebbe una media di 77.488 spettatori, di cui il 69.322 abbonati.

²⁹ Giornale aziendale.

³⁰ Oggi *Milan TV*.

³¹ Il canale tematico venne lanciato un anno dopo l'esperimento del Manchester United, team pioniere in attività di fanbase engagement. Nei primi due mesi il club inglese registrò oltre 50.000 iscritti.

centralizzate e verticalizzate: amministratori della struttura societaria e tifoserie organizzate in circoli (come i vari Milan Club) vennero separati. Finì così la tradizionale presenza del “pubblico” nella gestione societaria.

Quindi, il paradigma calcistico-aziendale che Berlusconi & Co. hanno instaurato vede:

- il monopolio decisionale del management societario;
- la strutturazione organizzativa e la fidelizzazione dei pubblici;
- l’inserimento organico del circuito dello sport spettacolo in un network aziendale esteso.

Berlusconi e il suo management hanno introdotto una “visione milanista” del mondo e dello sport (Porro 2006). Dopo pochi anni, la squadra era diventata la rappresentazione tangibile della *mission* d’impresa e della retorica di successo propagandate dal Presidente, la cui gestione del club era ispirata alla filosofia del network imprenditoriale. Il successo *sul campo* ha contribuito a diffondere questo modo di operare nel calcio *fuori dal campo*, negli uffici. La costruzione simbolico-organizzativa dell’*invincibile*³² Milan ha rappresentato l’incorporazione dei valori, la “*infusion with values*”³³ (Selznick 1957) essenziale in ogni processo di istituzionalizzazione.

Sempre il Milan e sempre sotto la gestione Berlusconi ha condotto il calcio verso una progressiva convergenza di strutture organizzative e modalità gestionali in direzione del paradigma dell’intrattenimento (Porro 2006), evidente con lo svoltare del Millennio. Interessante ed esaustiva è l’intervista di Adriano Galliani rilasciata a Maurizio Crosetti per Affari e Finanza, in cui svela: “*i miei modelli di sviluppo sono la Warner Bros e la Walt Disney. In quel senso io sviluppo il Milan*”.

Quattro anni dopo Berlusconi, il quadriennio 1990-94 ha decretato la progressiva scomparsa dei presidenti “Gavino Ledda” (padre/padrone) dei club, dei piccoli e medi imprenditori quasi sempre tifosi della squadra acquistata e a gestione familiare. Arrivarono i primi manager, gli “squali” della finanza, grandi imprenditori o intermediari di chi, dietro le quinte, non voleva rinunciare a una fetta della torta rotonda. Una dimensione a-locale che ebbe conseguenze nel rapporto con la comunità: dagli ultras (contro la tendenza *global* del pallone) al settore giovanile (di pari passo alla Sentenza Bosman).

La Lazio nel 1992 venne rilevata da Sergio Cragnotti, all’epoca Presidente di Cirio. Promise grandi investimenti, chiese in cambio 40.000 abbonamenti e sostenne che nel calcio mancasse preparazione in fatto di marketing. Una dichiarazione che condusse a un’aziendalizzazione dei club totale, anche nella loro concezione, come lo stesso Cragnotti dichiarò nel 1998 con l’entrata a Piazza Affari della Lazio (la prima S.p.A. in Italia): “*il risultato viene prima di tutto, sì, ma quello economico: quello sportivo passa nettamente in secondo piano perché l’investitore deve sentirsi al riparo da*

³² Termine con cui si descrive il Milan del 1991-1996.

³³ Letteralmente *infusione coi valori*, indica la creazione di una società o della sua immagine a partire dai valori chiave che guideranno l’operato dell’azienda.

eventuali sconfitte calcistiche” (Beha e Di Caro 2006, p. 346). Interpretazione *cragnottesca* traducibile in: il calcio è un business, il resto è solo inutile poesia. I tifosi? Sono clienti.

Diventato vicepresidente della Juventus nell'estate del 1990, Luca Cordero di Montezemolo auspicò un rinnovamento profondo che considerasse che gestire lo sport significa avere strategie comuni, obiettivi chiari e capacità manageriali e professionali. Antonio Giraudo, dirigente della Juventus dal 1994 al 2006, parlava dei club come di *entertainment and leisure company*, in quanto produttori di spettacolo.

L'aziendalizzazione del club porta con sé anche i problemi tipici delle industrie di quegli anni. E se le regole del business superano l'etica dello sport...

Nel 2003 si parlò di “doping amministrativo”. Mentre il presidente del Bologna Gazzoni attaccava alcune società di Serie A di evadere le tasse, si creava la costante manipolazione delle voci di bilancio e la continua elusione di pagamenti di debiti tributari. Numerose crisi si susseguirono (e sono precedute) e ne parleremo più avanti.

La conseguenza di un calcio sempre più legato a interessi asfissiantemente economici impose alle grandi squadre di vincere sempre. Per il prestigio, sì, ma ora anche per far quadrare i conti in rosso. Fra il 1995 e il 2003 i grandi club professionistici dei Paesi ricchi inaugurarono un sistema strutturato di monitoraggio e shopping nei vivai africani e sudamericani. La prima conseguenza fu il deperimento del calcio giovanile europeo, quello italiano in particolare.

Per capire la situazione in cui versava il calcio nel primo decennio del 2000, quando la rivoluzione berlusconiana era avvenuta del tutto, riportiamo due citazioni di due protagonisti dentro quel mondo, uno in ufficio e l'altro in campo.

Franz Beckenbauer³⁴: *“Questo calcio è impazzito e per salvarlo ci vuole il fallimento di qualche grande società colma di campioni strapagati e col bilancio in rosso”* (Beha e Di Caro 2006, p. 364).

Caesar Gómez³⁵: *“Quando firmai il mio primo contratto professionistico mio padre mi disse: «Adesso tenta di diventare un uomo che non sia così povero da avere soltanto i soldi»* (Beha e Di Caro 2006, p. 366).

Il business calcio di quegli anni era una mongolfiera nell'etere delle televisioni finanziate dalle sponsorizzazioni, teatro delle gesta in campo di attori, eroi, star o, semplicemente, calciatori, e fuori campo dal magnate berlusconico. Edonismo pallonaro, una festa sugli schermi. Dietro, un continuum agire in un sottobosco di truffe, scommesse, immoralità.

Oggi qualcosa è cambiato, qualcosa no e qualcosa non lo sappiamo: forse è solo coperto meglio. Si deve vincere, si deve avere il personale (i calciatori) più competente, quindi occorre pagarlo. In più, ne sfruttiamo l'immagine, che costa più delle prestazioni. Così, assistiamo all'incontrollata lievi-

³⁴ Franz Beckenbauer è stato uno dei più grandi giocatori della storia del calcio. Ex Vicepresidente (1991-1994), Presidente (1994-2002), e Direttore amministrativo (2002-2009) del Bayern Monaco. Attualmente è presidente onorario del Bayern Monaco.

³⁵ Caesar Gómez è un ex calciatore spagnolo della Roma (1997-2001).

tazione di ingaggi e contratti, con il sistema calcio che si avvicina sempre di più a quello dello *star system* musicale o cinematografico. I dipendenti stessi sono diventati aziende: in alcuni casi, assistiamo a club *house of brands* con singoli giocatori che sono veri e propri brand, come nel caso Manchester United – Cristiano Ronaldo. La lievitazione dei prezzi porta a una crescente fragilità finanziaria, principalmente indotta dal valore virtuale attribuito al talento tecnico e alla sua potenziale resa mediatica. Per sopperire a questa fragilità si ricorre a meccanismi inediti, non sempre e non del tutto trasparenti, di reperimento delle risorse.

Maggiori cambiamenti si sono visti sul piano etico. C'è una maggiore consapevolezza, una maggiore responsabilità. I club-aziende sono definitivamente imprese e seguono l'andamento e le tendenze delle varie industrie del Paese. Le aziende negli ultimi anni stanno abbracciando convinte la CSR e il calcio sta facendo lo stesso. Col vantaggio di avere il sociale nel suo DNA, non del tutto mutato. Conoscere come è avvenuta la metamorfosi dei club è fondamentale per porre dei principi, sia etici che di business. L'oggettivizzazione dei tifosi, la strumentalizzazione dei calciatori, il distaccarsi dalla dimensione sociale, l'aggiramento delle leggi: è stata fatta una retromarcia nell'ultimo decennio, ma ci sono ancora ambiti aziendali che possono vedere un miglioramento. Oggi la tendenza è quella di stare attenti a non fare passi falsi. Sono poche le società che provano a introdurre un cambiamento, a fare azioni convinte per produrre benefici attraverso la loro attività. Una di queste è il Wolfsburg (paragrafo 5.4) che ha nella sua *mission* l'essere una guida per gli altri club in ambito etico.

Molti club hanno sviluppato un vero e proprio brand che deve essere rappresentato nel mondo. Oggi si deve parlare di vere e proprie club-aziende. Non c'è frase più opportuna per descrivere la metamorfosi delle società calcistiche col mantra catalano del Barcellona: "*Més que un club*", più di un club appunto, che in Catalogna rivendica il sangue independentista, ma anche un'appartenenza, una *brand loyalty* che si sposta dalle ramblas al Sudamerica, agli Stati Uniti, all'Asia. Più di un club: una comunità. Di persone, di sponsor, di partner, di patrocini (lo stesso Barcellona da anni è al fianco di Unicef). I club-aziende veicolano una precisa idea del mondo, dei valori: il Milan è la squadra bella e di successo dentro e fuori dal campo, la Juventus incarna la fierezza dell'aristocrazia sabauda, il Barcellona è testimone dell'indipendentismo catalano contro il Real Madrid emblema del potere centrale castigliano. Il Liverpool è la squadra della classe operaia, l'Ajax del futuro e dei giovani. Elementi che sono in bella mostra quando ci si interfaccia coi propri stakeholder.

Il successo di queste speciali aziende non può dipendere interamente dalla qualità del loro prodotto principale: la prestazione della squadra, legata a troppe variabili. Per avere un'efficace rete di stakeholder soddisfatti occorre offrire un valore che vada oltre il tabellino.

1.3. Televisione e spettacolarizzazione del calcio. I prodromi della comunicazione sportiva moderna

*“Il calcio, un concentrato di eterno nel momento”*³⁶ – Javier Marias.

Tirato in ballo Berlusconi, non possiamo evitare di passare anche per questo punto della metamorfosi calcistica. Oggi assistiamo alla visione in streaming delle partite, alla comunicazione *human to human* che avvicina le star-calciatori ai loro tifosi, app ufficiali di singole squadre, canali social, web tv. Negli ultimi tre anni c'è stato un aumento della narrazione dietro le quinte, un'idea nata dai servizi di streaming. Amazon Prime Video ha realizzato la serie *El corazón de Sergio Ramos* che racconta la vita del difensore spagnolo, Netflix ha risposto con *Apache la vita di Carlos Tevez*. Anche broadcaster più classici sono scesi in campo, come Sky con *Speravo de mori prima* e *Un capitano*, serie tv e docu-film su Francesco Totti. Non solo calciatori, ma un *behind the scenes* che coinvolge anche club interi. Quindi, troviamo gli originali Netflix *Inside Borussia Dortmund* e *Take Us Home: Leeds United* da un lato, gli originali Amazon Prime su Tottenham Hotspur, Manchester City e Juventus. Ma questo è il presente. Il passato ci dice che nel 1995 l'Internazionale Milano è stato il primo club italiano ad aprire il proprio sito Internet, nel 2009 la Fiorentina la prima a sbarcare su Twitter e il Milan la prima su Facebook, mentre nel 2018 è nata Juventus TV, la prima OTT³⁷ di un club di calcio. Adesso tutto questo sembra normale, ma ogni evento è stato una piccola rivoluzione. Nessuna di queste, però, può eguagliare quella causata dall'ingresso della televisione nel calcio.

La televisione è responsabile sia della diffusione e dell'apprezzamento del calcio, sia del suo avvelenamento, termine che scegliamo per parlare degli scandali che hanno avvolto questo settore nei decenni passati. La televisione ha avviato la contraddizione che vede l'Italia un Paese sempre meno sportivo e sempre più consumatore di spettacolo sportivo (calcio primo su tutti).

“In un Paese assai poco sportivo [l'Italia, ndr] (per tradizioni, mentalità, mancanza di cultura, gestione opportunistica del settore, mass-media complici del Palazzo ecc.) [...] e molto tifoso, consumatore estremo dello spettacolo sportivo, ma in cui per esempio lo sport nella scuola è da Terzo Mondo, in un Paese in cui si è speso negli ultimi trent'anni una fortuna per lo sport di vertice” (Beha e Di Caro 2006, p. 405).

Una “desportivizzazione” dello sport. 15 anni dopo, la situazione nelle scuole non è molto cambiata e i bambini di oggi non acquisiscono con completezza gli schemi motori di base, visto che al poco sport a scuola si aggiunge il molto tempo passato con la tecnologia. Gli effetti si vedranno nei prossimi anni.

³⁶ In *Selvaggi e sentimentali*, Einaudi 2002.

³⁷ L'AGCOM definisce *Overt-The-Top (OTT)* le imprese che forniscono servizi, contenuti e applicazioni *rich media* attraverso Internet. Queste imprese agiscono al di sopra delle reti e hanno il vantaggio di non avere a proprio carico i costi relativi alla trasmissione e gestione della rete che gli altri broadcaster invece devono sostenere. Inoltre, hanno la possibilità di rivolgersi a un mercato globale.

Tornando al binomio calcio-tv, l'anno da cui partire è il 1980: Canale 5 si aggiudicò i diritti del *Mundialito*³⁸. Fu la prima volta che un torneo venne trasmesso da un'emittente televisiva italiana privata. Questo evento segnò la nascita del mercato dei diritti televisivi sportivi. Le società si stavano avviando verso l'aziendalizzazione, la televisione le spinse verso un settore merceologico definito: quello dello sport spettacolo (metafora concretizzata nello Juventus-Inter del 1998, proiettato al Multisala Vittoria di Sottomarina a Chioggia). Il calcio venne trasformato in merce-spettacolo, i calciatori divennero anche autentici protagonisti dello *star system*. Le partite su Canale 5 registrarono dati importanti: media di 8 milioni di telespettatori e ricavi pubblicitari di oltre 1 miliardo di lire. I dati sull'audience televisiva e i volumi finanziari prodotti dalle sponsorizzazioni per i Mondiali di calcio da quel momento surclassarono le Olimpiadi come evento principale del calendario sportivo internazionale. Sempre nel 1980, venne importato in Italia (dal modello angloamericano) l'Istituto giuridico dei diritti televisivi in vendita, attestato dalle delibere e dai contratti tra RAI e Lega Calcio. Infatti, prima non c'era nessun rapporto formale e giuridicamente connotato. Alla base del contratto tra le parti c'erano 3 miliardi di lire che ammettevano le telecamere RAI negli stadi. L'obiettivo era sbarrare l'accesso alle emittenti private e trasmettere il calcio in chiaro in tutta Italia.

Il vero *turning point* avvenne nel 1993, con l'acquisizione dei diritti da parte di TELE+, pay tv satellitare che trasmise fino al 1996 i posticipi di campionato criptati. Uno choc esogeno al sistema calcio. Alla fine del triennio, TELE+ assunse il monopolio totale fino al 1999, trasmettendo tutte le partite, visibili previo abbonamento. Seguì il duopolio con Stream prima e la loro fusione in Sky Italia poi, pay TV satellitare oggi in competizione con la tv in streaming DAZN. Questa, però, è storia della televisione italiana.

Concentrandoci sul processo di aziendalizzazione dei club, ecco cosa successe con la nascita dei diritti televisivi. Le partite generavano audience, l'audience generava pubblicità. Più partite c'erano, maggiore era il numero di spettatori; quindi, l'appeal per le aziende che investivano in pubblicità; ergo l'introito delle televisioni. Più un'emittente guadagnava, maggiore era il capitale che poteva investire per aggiudicarsi di nuovo i diritti televisivi (che oggi vengono assegnati con il sistema dell'asta). Attraverso tappe successive, si è arrivati alla configurazione odierna in cui si gioca sempre. E se non si gioca, si parla comunque di calcio, come sul canale Sky Sport 24. Il prodotto calcio è onnipresente, ha invaso tutta la settimana, ingoiato dalle necessità dei palinsesti televisivi, dalla pubblicità, dal denaro, dal risvolto finanziario del business calcio. Un gioco dove società, leghe nazionali, UEFA e FIFA vogliono la loro parte di torta. Non senza polemiche da parte dei calciatori, gli stakeholder che andrebbero ascoltati per primi. Riportiamo l'intervento di Sergio Busquets³⁹ nella conferenza stampa del 4 settembre 2021, prima di una partita con la Nazionale: *“Loro [UEFA e FIFA, ndr] non si preoccupano dei giocatori. Vogliono solo più tornei e partite. I calciatori finiranno per esplodere a questo ritmo”*. Una protesta che segue di 27 anni quella di Maradona,

³⁸ Il *Mundialito* è un torneo di calcio non ufficiale disputato negli anni Ottanta a Milano.

³⁹ Sergio Busquets è un centrocampista spagnolo del Barcellona.

la prima: *“Havelange e Blatter sono degli egoisti. Hanno pensato solo ai quattrini della TV, che ha imposto orari assurdi per trasmettere le partite all’ora più favorevole per vederle in Europa”*. Quasi trent’anni dove l’opinione dei calciatori è contata poco.

Nel decennio 1995-2004 i ricavi dei club sono aumentati del 216% e ampio merito va ai proventi della cessione dei diritti televisivi. Nel 1994 superavano di poco i 93 milioni di euro, sei anni dopo valevano oltre 550 milioni. L’attenzione per il calcio sui media è cresciuta a cavallo del millennio, con il calcio televisivo che ancora oggi è una costante dei programmi di prima o seconda serata, in chiaro e a pagamento. A metà anni Ottanta, il 90% del fatturato dei club proveniva dalla vendita dei biglietti, che oggi pesa intorno al 15%. Oggi il 60% del ricavato viene dai diritti TV, il 25% da sponsorizzazioni e attività commerciali. L’incasso medio delle società ha visto una crescita costante. I diritti TV, però, non vengono suddivisi equamente, ma in base alla popolarità della squadra, per la logica dell’audience. Ai broadcaster interessa il bacino d’utenza dei club, il potenziale di spettatori televisivi che portano. Così, si concentrano le risorse sui club più forti, innestando un circolo vizioso. Questa iniqua divisione dei diritti TV è forse la principale causa che oggi ci impedisce di vedere squadre come la Sampdoria di Mantovani vincere un campionato. La pay TV e la pay per view hanno quindi comportato anche la fine del principio di mutualità, della suddivisione solidale, per decenni fondamenta del calcio italiano. Di conseguenza, è aumentata a dismisura la loro importanza: prima fonte di guadagno per i club e stakeholder rilevante. Ma questo exploit di denaro ha portato a una pretesa dei giocatori a ricevere una congrua porzione, proponendosi sempre di più come uomini-immagine per altri soldi. E se FIFA e UEFA sembrano “fare orecchie da mercante”, i club “devono” cedere. Nel nebbioso caso Lentini⁴⁰, il nuovo calciatore del Milan firmò due contratti: uno col club e uno con Fininvest per i diritti d’immagine. Lentini fatturò quanto una media impresa italiana. Ne deriva anche una maggiore importanza dei procuratori, ulteriori interlocutori con cui le società devono dialogare. E ulteriori spese.

Se la *mission* delle società dilettantistiche rimane quella di favorire la pratica sportiva, quella delle società sportive professionistiche è diventata la fruizione dello spettacolo offerto dagli eventi calcistici. Come ha analizzato Ivan Gazidis, intervistato da Arianna Ravelli per la rivista *Sette*:

“Il calcio non ha più i proprietari benefattori. È un modello che è cambiato 30 anni fa, con l’arrivo del denaro dei diritti tv: tanti soldi, nessun controllo dei costi. Questo ha continuato a crescere fino a quando non erano più 10-20-30 milioni all’anno, ma 100: molti proprietari hanno dovuto tirarsi indietro, nel calcio sono entrati Stati Interi” (Ravelli 2021, p.87).

E il calcio è un prodotto mediale che difficilmente andrà in crisi. Un prodotto che si ripete, ma non ripetitivo (non è poco, nell’epoca della riproducibilità della tecnica di Walter Benjamin) che riempie i sogni della gente, ma che porta ai piani dirigenziali dei club-aziende numerosi interlocutori e richieste, spesso sorvolate. Il calcio ha una rilevanza fondamentale anche se lo consideriamo in relazio-

⁴⁰ Gianluca Lentini è un ex calciatore italiano, ricordato soprattutto per le sue stagioni al Torino e al Milan.

ne al settore dello spettacolo: il volume generato dal calcio è del 35% rispetto al totale generato dallo show business, contro il 10% del cinema e il 7% del teatro, con un impatto dell'81% se consideriamo esclusivamente gli sport.

Con la "televisizzazione" del calcio, la sua diffusione planetaria, la rivoluzione dei nuovi media, di linguaggi e codici comunicativi come di strumenti, pervasività e qualità del prodotto mediatico, è avvenuta la metamorfosi di cui parla Porro (2004). Il calcio europeo ha trovato nella simbiosi tra nuovi media, commercializzazione e finanziarizzazione l'impulso a un salto di qualità risolutivo. Il panorama che si è delineato ci permette di considerare le trasformazioni avvenute nel calcio professionistico come una mutazione genetica. Il circuito televisivo ha assunto centralità e interessi non innati nello sport. In ugual modo, l'affermarsi di dirigenze societarie specializzate nella gestione di reti d'influenza e periodi di distacco tra club e società hanno contribuito ad affermare questa mutazione. Se riprendiamo le considerazioni di Castells (2001), possiamo considerare lo sport spettacolo un esempio della "nuova marca di capitalismo".

1.4. Aziende e club-aziende. La sponsorizzazione nel calcio tra pubblicità e valori

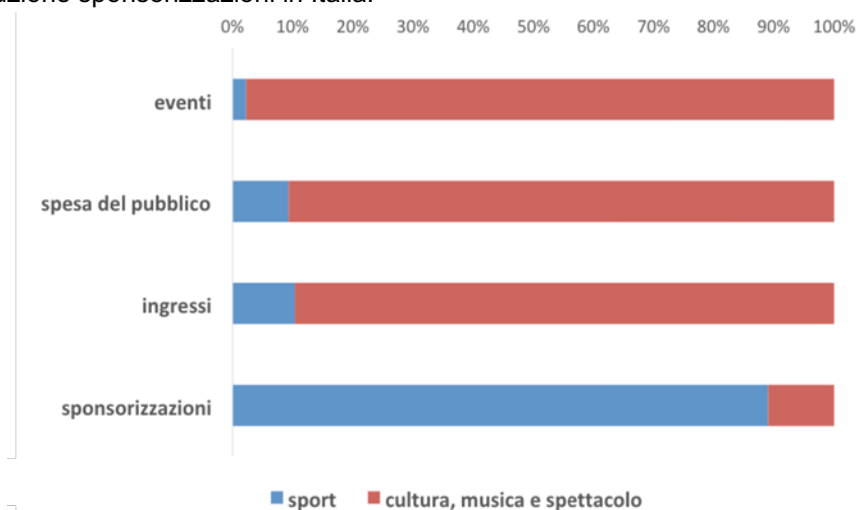
Ogni attività di comunicazione e di governo delle relazioni di un'organizzazione segue quattro macrofasi: ricerca e ascolto, progettazione, attuazione, misurazione/valutazione dei risultati e ascolto finale. Durante la progettazione si individuano gli obiettivi, definisce la strategia e scelgono gli strumenti di comunicazione. Questi mezzi possono essere controllati o sfuggire al controllo del comunicatore. Gli strumenti della Corporate PR sono numerosi: relazioni interpersonali (incontri, riunioni), comunicazione interna, media relation (ufficio stampa), eventi, comunicazione di crisi, *community relation*, responsabilità sociale d'impresa, attività di lobby, digital PR, marketing PR. Tra queste ci sono anche le sponsorizzazioni: culturali, sociali o sportive a livello locale, nazionale o internazionale. Come ci mostra il Grafico 1 elaborato da StageUp sui dati Siae, nonostante il numero di eventi, spese del pubblico e ingressi siano maggiori in ambito culturale e di spettacolo, le aziende scelgono di sponsorizzare maggiormente nell'ambito sportivo.

L'area delle sponsorizzazioni dello sport professionistico è stata per decenni "elitaria" e ancora oggi richiede un investimento importante, ma è senza dubbio un sistema più aperto. La visibilità è sicuramente alta, ma come ogni attività di comunicazione, va ben misurata e pensata. Una sponsorizzazione efficiente prevede un dialogo tra le due parti per trovare la *win-win zone*, il punto d'incontro nel rapporto negoziale tra i due soggetti. Per arrivare a questo risultato, è consigliato ricorrere al *Two-way symmetric model* (Invernizzi e Romenti 2020) e la qualità del rapporto dipende da: livello di governo, fiducia, impegno e responsabilità delle parti, loro soddisfazione (Grunig 1997).

Possiamo definire la sponsorizzazione sportiva come un accordo fra due parti che prevede l'investimento in denaro o beni da parte di un soggetto (sponsor) per finanziare un evento, una

squadra, un atleta o una federazione sportiva (*sponsee*). È un'attività di sostegno finanziario o in natura (prodotti o servizi) in cambio del diritto di abbinare al destinatario il proprio nome, immagine e marchi per trarne un incremento d'immagine e/o notorietà (Cornwell 2020). Per Wakefield (2020), la sponsorizzazione è una serie di scambi tra marchi, proprietà sponsorizzate e consumatori per periodi di tempo definiti, guidati dall'uso da parte dei marchi delle risorse di comunicazione delle proprietà sponsorizzate, per influenzare pensieri, sentimenti e azioni dei consumatori verso obiettivi di marketing multipli e dinamici sia per gli sponsor che per gli *sponsee*. Sahnoun⁴¹ considera la sponsorizzazione *“l'arte di far parlare di sé parlando d'altro”*. Questo strumento di comunicazione è metabolizzato dal pubblico, inserito nel nostro tessuto socioeconomico. È una tecnica di comunicazione che galleggia tra marketing e relazioni pubbliche. Oltre allo sponsor e allo *sponsee*, possono entrare in gioco anche i media (assicurano visibilità a entrambi), le agenzie di comunicazione (creano, favoriscono e gestiscono il rapporto tra le parti) e altri consulenti esterni. Delle sponsorizzazioni a livello di pianificazione e strategie ne parleremo nel capitolo 4.

Grafico 1. Distribuzione sponsorizzazioni in Italia.



Fonte: Elaborazione StageUp su dati Siae, 2020.

In questo paragrafo vogliamo capire l'impatto che la sponsorizzazione ha avuto sui club-aziende, sul settore calcio e sugli sponsor stessi, in positivo e in negativo.









Partiamo dal 2018, anno del Mondiale in Russia. Talkwalker ha analizzato l'impatto delle *sponsorship* degli sponsor tecnici durante la competizione, ricavando valori di engagement e ritorno di investimento. Certamente, gli sponsor tecnici godono del contesto migliore vista la tipologia di attività. Abbiamo raccolto i dati forniti⁴² nella Tabella 1.

⁴¹ Pierre Blanc Sahnoun è un coach, consulente aziendale e giornalista economico.

⁴² Risultati dell'analisi di fonti pubbliche sugli investimenti rapportate all'engagement medio giornaliero generato.

Se consideriamo gli ultimi Europei e solo le cinque Nazionali con il contratto più ricco con il proprio sponsor tecnico, possiamo notare come vi sia un investimento annuo molto importante e come abbiano tra i loro protagonisti (non che servisse sottolinearlo) Adidas e Nike (Tabella 2).

Tabella 1. Engagement e ritorno d'immagine degli sponsor tecnici dei Mondiali di Russia 2018.

								
Engagement	8.199.683	5.831.696	1.316.867	13.167	186.212	13.143	31.220	97.322
ROI	0,30 EN/\$	0,34 EN/\$	1,25 EN/\$	0,16 EN/\$	4,43 EN/\$	0,31 EN/\$	0,74 EN/\$	2,31 EN/\$

Fonte: nostra elaborazione.

Tabella 2. Top 5 contratti Nazionali e sponsor tecnici.

					
Investimento	50.500.000€	50.000.000€	37.000.000€	20.000.000€	18.000.000€

Fonte: nostra elaborazione.

Sono cifre importanti e questo è l'aspetto più delicato e presto lo affronteremo. Perché partiamo dalle Nazionali se il focus del nostro lavoro riguarda i club? Innanzitutto, perché l'evento centrale del panorama calcistico e globale è la Coppa del Mondo ed è doveroso iniziare da qui. In secondo luogo, perché è questa competizione che ha visto l'exploit delle sponsorizzazioni. Se guardiamo ai Mondiali di Giappone-Corea del 2002 troviamo dieci super potenze come sponsor della manifestazione: Canon, Coca Cola, Fujifilm, General Motors, Gillette, JVC, Mastercards, McDonald's, Philips e Snickers. Il totale dell'investimento di questa decade superò i 4 miliardi di dollari. È chiaro che di fronte a questo investimento, la visibilità doveva essere massima. Infatti, l'audience televisiva fu di 30 miliardi di contatti. Nonostante il fuso orario? Sì. Perché gli sponsor influenzarono anche l'organizzazione delle partite: un'ulteriore spiegazione agli orari impressionanti imposti dalla FIFA. Sempre sulla spinta degli sponsor, i Mondiali hanno iniziato a migrare in territori ignoti. USA '94, Giappone-Corea 2002, Sudafrica 2010 e Qatar 2022: una "colonizzazione rotondolatrice" per favorire lo sviluppo del calcio in aree popolosissime, potenziali terre di conquista per gli sponsor. Terzo punto, il caso Ronaldo a Francia '98. La sempre maggiore importanza degli sponsor ha caratterizzato uno degli episodi più drammatici quanto incompleti e arcani del calcio. La Nike era lo sponsor tecnico del Brasile e aveva Ronaldo come testimonial più prestigioso. Senza entrare nei dettagli, più fonti sostengono che, dopo aver rischiato la vita nel pomeriggio della finale, vi furono pressioni esterne per far giocare lo stesso il fuoriclasse brasiliano. Tra le fonti più autorevoli ci so-

no Edmundo⁴³ e Luiz Pinheiro Franco⁴⁴. La finale contro la Francia, dalla prospettiva del Brasile, contro l'Adidas, da quella di Nike, fu influenzata da un aspetto economico, in quanto Ronaldo doveva essere (da contratto?) in campo sempre. Può uno sponsor incidere sulla formazione di una squadra?

L'evidenza ci suggerisce che a tratti anche le sponsorizzazioni più importanti sono state gestite male. Forse il denaro facile in entrata ha prevalso sul buon senso. La stessa Nike era lo sponsor tecnico della Juventus retrocessa in B nel 2006 a causa dello scandalo Calciopoli. Come agire? Come ne esce l'immagine di uno sponsor che ha affiancato un club che ha aggirato le regole? Come proseguire la collaborazione? Nike, fornitore dell'attrezzatura sportiva e di 187 milioni di euro per sei anni, scelse di tutelare il valore commerciale del brand, ma solo a livello economico. Ridusse del 30% l'importo pattuito, ma restò a fianco della società ultima in classifica, sul campo e nell'etica.

Veniamo quindi ai club. Il primo approccio delle aziende verso i club fu spinto non solo da una componente commerciale, ma anche da quelle reputazionale e passionale: l'imprenditore tifoso trovava nell'acquisizione di una squadra lo status per farsi conoscere. Soprattutto nelle città di provincia, il presidente del club era spesso l'unica persona che poteva rivaleggiare in popolarità con il sindaco. Il sostegno economico a beneficio di una squadra era un prezzo che l'imprenditore pagava come contropartita per altri benefici e per guadagnare in immagine verso l'amministrazione in carica. Interpretiamo questo finanziamento come una promozione sociale. Ma l'evoluzione dello sport professionistico e la successiva metamorfosi dei club in aziende ha condotto le società a dover gestire relazioni con nuovi stakeholder e ricercare capitali per attuare strategie di crescita.

Già nel 1953, la FIGC sperimentò gli abbinamenti consentendo di inserire il nome di un'azienda sul fronte delle divise di gara. La novità durò poco a causa dell'invasività e dei pochi benefici finanziari. Il ritorno degli sponsor sulle divise avvenne nel 1981: oltre al proprio logo e a quello dell'azienda produttrice delle divise, si poté aggiungere il marchio di una terza azienda. Entrarono così in scena i grandi gruppi industriali, talvolta portando all'interno del sistema sportivo illegalità e problemi esterni, come nel caso Parmalat. Dopo una storia calcistica mediocre, il Parma visse una fase di splendore, sospinto dal colosso alimentare che agì con cagliostriismi finanziari delinquenziali che emersero molto e troppo tardi per migliaia di risparmiatori attraverso il calcio. In Italia e in Sudamerica l'azienda veicolò il proprio marchio sui mercati nazionali e internazionali, trasformando il latte da bevanda per bambini ad alimento per campioni. Un'azione vincente, se non avesse avuto del marchio dietro. A ogni modo, stiamo ancora parlando di una sponsorizzazione da parte di un investitore che è a capo sia dell'azienda sponsor che di quella *sponsee*. Aziende esterne, invece, vengono attratte per la crescita del valore commerciale dello sport e dell'*entertainment*, in grado di attira-

⁴³ Edmundo Alves de Souza Neto è un ex calciatore brasiliano, convocato nella Nazionale verdeoro del 1998. Era il sostituto inizialmente scelto per sostituire Ronaldo la sera della finale.

⁴⁴ Luiz Pinheiro Franco è un neurologo brasiliano.

re e mantenere l'attenzione del pubblico. Questo elemento rende la sponsorizzazione sportiva interessante e preziosa per i brand dagli anni Novanta in poi. Basti pensare che il corrispettivo annuo versato ai club dai soli sponsor ufficiali (quelli autorizzati ad apporre il marchio su maglie e spazi consentiti) cresce da quattro a sei volte da inizio anni Ottanta ai primi Novanta. Oggi sarebbe un errore considerare solo i *main sponsor*, poiché la rete è davvero ampia. Ogni società li categorizza in modo personale: il Milan parla di *Principal, Premium, Major* e *Partner*; la Fiorentina di *Principal, Official, Supplier* e *Business*; il L.R. Vicenza di *Top, Premium, Official, Supporter* e *Media Partner*. Sino a oggi, però, abbiamo visto molte sponsorizzazioni essere esclusivamente basate sulla pubblicità. È evidente se pensiamo al *Bottiglietta-Gate* di Euro2020, con Cristiano Ronaldo che ha spostato le bottiglie di Coca Cola poiché non salutari, quindi promuovendo un messaggio distorto da quello dello sport in generale. A questo gesto ha fatto seguito Paul Pogba, il quale ha spostato le bottiglie di Heineken. Il tutto si è trasformato in un gioco, ma i primi due gesti erano chiari. La componente economica ricopre una percentuale importante nel contratto di sponsorizzazione, ma non deve essere l'unica. Le sponsorizzazioni sono attività commerciali che le società calcistiche devono organizzare come in ogni altra azienda. Prendendo l'esempio del Milan, in passato abbiamo visto un esemplare abbinamento con Motta, associando il prodotto dolciario più evocativo della città di Milano (il panettone) al club, generando un'efficace sinergia identificativa e anche promuovendo una componente localistica. Una facile consonanza la vediamo anche con Gatorade, sport drink che reintegra vitamine e sali minerali persi durante l'attività fisica.

Il business calcio si è evoluto e le sponsorizzazioni con loro, ma a nostro avviso certi eventi del passato non andrebbero dimenticati. I principali brand che investono in queste attività sono compagnie di telecomunicazioni, compagnie aeree, banche, assicurazioni e case automobilistiche. Come spiega Paolo Guenzi⁴⁵ a Linkiesta: *"lo sport viene seguito con grande attenzione dagli appassionati, ma può allargare la sua platea a chiunque entri in un bar o in un ristorante. Per questo è uno dei migliori veicoli per raggiungere un pubblico variegato e numeroso. È l'investimento migliore per molte aziende del mercato di massa"* (Cappelli 2020). Il target di pubblico, infatti, raccoglie ogni segmento della popolazione, tutte le fasce d'età e molti stili di vita. In Italia si contano oltre 32 milioni di tifosi (dati FIGC). In molte società questo dato diventa una metrica per presentarsi come un ottimo cartellone pubblicitario, trascurando gli altri elementi che devono creare un'affinità tra organizzazione sponsor e società *sponsee*.

In Spagna, Rakuten TV ha sponsorizzato il Barcelona (e i Golden State Warriors in NBA), sull'idea che queste società hanno costruito le loro vittorie creando uno stile iconico e di appeal. L'obiettivo è fare lo stesso nell'intrattenimento. Un'associazione di idee che ha portato vantaggi, ma che al club catalano non lascia nulla (oltre ai 55 milioni di euro all'anno). I dati di Brand Finance Football 50 (2021) dicono che Rakuten ha avuto un buon ritorno commerciale. Dai questionari condotti su

⁴⁵ Paolo Guenzi è un docente dell'Area Marketing all'Università Bocconi di Milano.

tifosi del Barcelona in Cina e Stati Uniti, Rakuten vede aumentati i propri KPIs⁴⁶ nei rispettivi mercati. Questo conferma la capacità di notorietà che il calcio può dare, ma non presenta una creazione di valore duratura. Cosa può accadere ora che il club ha perso Lionel Messi (il giocatore più iconico a livello mondiale), versa in situazioni economiche disastrose e ha davanti a sé anni che difficilmente porteranno a successi sportivi?

Restando in Spagna, ci sembra esemplare la strategia scelta da Iberdrola⁴⁷, principale sponsor della Primera Division Women. Con le perdite causate dalla pandemia, si è registrato un calo delle sponsorizzazioni del 39% rispetto al 2019. La sospensione delle competizioni tra marzo e giugno 2020 ha causato una perdita di visibilità che ha portato aziende a rivalutare l'oneroso investimento sportivo. Cifre che si ripercuotono sul business calcio a livello mondiale. Però, Iberdrola ha comunicato: *“Adesso dobbiamo fare l’opposto di quello che la logica presuppone; è in questa situazione drammatica che il supporto degli sponsor è più necessario che mai. Non dovete abbandonare in questo momento [rivolto agli altri sponsor, ndr]”* (Brand Finance 2021, p. 68). L’immagine dell’azienda, già forte dalla promozione del calcio femminile (quindi del valore dell’uguaglianza di genere), con molta probabilità ne uscirà rafforzata e l’azienda godrà di un buon rapporto con la lega nei prossimi anni.

Oggi è in atto un cambiamento nella logica delle sponsorizzazioni e assistiamo ad accordi di partnership. La differenza la si può cogliere sin dal nome. Un discorso è investire su un marchio, simile a una pubblicità, un altro è collaborare, costruire qualcosa insieme, facendosi conoscere. Queste nuove collaborazioni sono spinte sia dalle società che dalle aziende che vogliono entrare nel network di partner e perseguire una crescita comune. La differenza maggiore rispetto alle sponsorizzazioni è nella durata, in quanto gli accordi di partnership hanno investimenti più consistenti allo scopo di ottenere vantaggi reciproci e durevoli (Prunesti 2008). Oggi le aziende ricercano una collaborazione intraprendente, si affidano a consolidate strategie di relazioni pubbliche e co-marketing, mettono al centro della partnership la persona, il tifoso, il cliente, agiscono sul piano esperienziale, sull’hospitality e anche sulla responsabilità sociale. Questo passaggio può sicuramente portare maggiori benefici alle aziende coinvolte e, secondo noi, anche al calcio stesso in quanto sport e agente sociale.

1.5. Ricordare le origini. Il valore sociale del calcio

In tutto questo, rimangono le persone. Il 9 agosto 1986 Ansa scriveva:

“Il calcio non è avulso dalla realtà italiana: scorrettezze, tentativi di essere più furbi degli altri fanno parte di questa realtà. Bisogna prenderne atto, ma bisogna stringere ancor più i freni perché questo mondo che

⁴⁶ *Key Performance Indicators*: sono indicatori che riflettono i fattori critici di successo per un’organizzazione. Vengono utilizzati per misurare i risultati conseguiti dall’azienda.

⁴⁷ Iberdrola è un’azienda spagnola specializzata nella produzione, distribuzione e commercializzazione di energia elettrica e gas naturale.

ha regole morali superiori a quelle della morale ordinaria non cada definitivamente" (Beha e Di Caro 2006, pp. 66-67).

Tutti i cambiamenti descritti in precedenza hanno portato il calcio a staccarsi dallo sport inteso come bene sociale e avvicinarsi di più al polo del business. Non si può tornare indietro e non lo si pretende. Ma si può trovare un equilibrio tra i due. La forza del calcio l'abbiamo vista nell'estate 2021, con la vittoria degli Europei che ha risollevato emotivamente il nostro Paese, almeno per qualche settimana. La si è vista tra il 1984 e il 1991 a Napoli, povera periferia del benessere italiano, risorta per sette anni grazie a Maradona, dimenticandosi dei problemi economici e sociali, della disoccupazione e dei terremoti naturali. Il calcio è un veicolo di identità, sia essa nazionale, locale o etnica, confessionale e subculturale, e di espressività. Il calcio è gestito da ricchi, ma non è uno sport per ricchi o di ricchi. Il calcio ha una forza sociale probabilmente difficile da comprendere, ma la si osserva. La vediamo nella memoria effimera dei tifosi, che dimenticano in fretta e perdonano con più facilità rispetto ad altri eventi della vita. Una volontà di mantenere questo sport puro. Una volontà a cui andare incontro, non da sfruttare. I casi che elencheremo nelle prossime pagine avrebbero dovuto affossare la passione per il calcio: doping, scommesse, corruzioni e illegalità varie. Oblio. Anche lo scandalo *Super League*⁴⁸ sembra essere stato dimenticato. Insomma, il pallone riesce sempre e comunque a districarsi dal marcio che ogni tanto lo circonda, a vincere emotivamente. Nel 2002, le aziende italiane si organizzarono per permettere di vedere le partite del Mondiale che si disputarono alle 8.30 e alle 11.00. Non è normale, verrebbe da dire. È il calcio. Se da un lato le regole del calcio sono nate nelle *Public Schools* inglesi, la diffusione del gioco come fenomeno sociale a livello pressoché globale ha seguito percorsi diversi a seconda dei Paesi in cui si è radicato. Un processo di contaminazione che ha portato il calcio a essere definito *the people's game*, "il gioco di tutti". Non è un caso se i prigionieri italiani a Zonderwater⁴⁹ si riscoprirono uomini nel campionato carcerario. E non lo è se il Natale del 1914, soldati francesi e tedeschi deposero le armi per sfidarsi a pallone. Un linguaggio internazionale, un pallone che unisce. Il calcio oggi è un agente sociale, uno dei primi ambiti in cui i bambini si apprestano alla socializzazione. Se ben vissuto, trasmette dei valori che permettono di vivere bene in comunità. Ma non solo. Pensiamo al peso che hanno le opinioni dei giocatori e facciamo un *excursus* in altri sport. Colin Kaepernick, ex quarterback della National Football League (NFL), nel 2016 si è inchinato durante l'inno americano per protestare contro le discriminazioni dei neri negli Stati Uniti. Le sue parole "*non starò in piedi per la bandiera di un Paese che opprime i neri*" hanno portato l'attenzione sul razzismo e le condotte dei poliziotti bianchi negli Stati Uniti. Un gesto ripreso quattro anni dopo dai

⁴⁸ La *Super League* è una competizione progettata da 12 club di calcio europei. Annunciata il 18 aprile 2021, ha suscitato numerose proteste tra organizzazioni e tifosi, tanto da causare ripensamenti in 9 delle 12 società. Il tema è trattato più nel dettaglio nel paragrafo 1.7.

⁴⁹ Zonderwater è stato il più grande campo di prigionia costruito dagli alleati durante la Seconda Guerra Mondiale. Si trova a 43 km da Pretoria, ospitò oltre 100 mila soldati italiani catturati dagli inglesi nei fronti africani tra l'aprile del 1941 e il gennaio del 1947.

giocatori della National Basketball Association (NBA) a seguito delle morti di George Floyd e Jacob Blake. *Kneeling*⁵⁰ che è arrivato anche in Premier League, in Inghilterra, e a Euro2020. Un gesto che ha portato alcuni tifosi a fischiare i giocatori, come in occasione di Polonia-Inghilterra dell'8 settembre 2021. Fischi ai quali Robert Lewandowski, capitano della nazionale polacca, ha risposto indicando la *patch*⁵¹ sulla maglia che recita "Respect". Sullo stesso fronte opera Lewis Hamilton, campione di Formula 1, che fa dei propri canali social una vetrina contro il razzismo. Marcus Rashford, calciatore del Manchester United, è stato il portavoce della battaglia per garantire un pasto ai bambini delle famiglie in difficoltà economica, fondi tagliati a seguito del lockdown per fronteggiare la crisi economica. Rashford ha lanciato una raccolta fondi insieme all'associazione Fare-share, ma soprattutto è sceso in prima persona scrivendo al Parlamento e a Boris Johnson. L'appoggio mediatico che ha avuto ha portato il governo inglese a ristabilire i voucher. Con l'aiuto dei laburisti, Rashford ha fatto arrivare sul tavolo del parlamento anche una mozione (respinta) per fornire a 1,4 milioni di bambini svantaggiati in Inghilterra buoni alimentari da 15 sterline a settimana da novembre 2020 a Pasqua 2021. Così è iniziata la seconda parte della sua battaglia, trasformando il suo profilo Twitter in una bacheca che raccoglie le indicazioni di ogni ristorante o associazione di volontariato che offre un pasto a questi bambini.

Pochi esempi per vedere come gli attori dello spettacolo sportivo possono cambiare il mondo, nelle dovute misure del verbo.

Concludiamo il paragrafo riportando un estratto del discorso di Joseph Ratzinger, all'epoca Arcivescovo di Monaco e Frising, alla trasmissione radiofonica *Zum Sonntag* della *Bayerische Rundfunk* il 3 giugno 1978, in occasione di Argentina '78:

"Il gioco del calcio è diventato un avvenimento globale, che lega le persone di tutto il mondo, al di là di ogni confine, negli stessi stati d'animo, nelle speranze, nei timori, nei dispiaceri e nelle gioie. Difficilmente un altro avvenimento sulla Terra può mostrare una simile potenza di coinvolgimento. Ciò mostra che qui deve piacere qualcosa di originariamente umano, e ci si chiede da dove un gioco tragga questa forza. Il pessimista dirà che succedeva la stessa cosa nell'antica Roma. Le masse gridavano: panem et circenses. Pane e divertimenti sarebbero l'unico scopo esistenziale d'una società decadente, priva di obiettivi più elevati. Ma anche se si accettasse questa teoria, essa non sarebbe assolutamente sufficiente. Bisognerebbe difatti allora chiedersi: da dove viene questa fascinazione per il gioco, tale da porlo allo stesso livello d'importanza del pane? A questa domanda si potrebbe rispondere, tenendo presente la situazione dell'antica Roma, che l'invocazione di pane e divertimenti fosse in effetti l'espressione del desiderio d'una vita paradisiaca, d'una vita di felicità senza preoccupazioni e di totale libertà. Perciò in ultima analisi il collegamento col gioco sarebbe questo: nell'agire, completamente liberi, senza scopo e senza necessità, e ciò impegna ed esaurisce tutte le forze degli uomini.

⁵⁰ Inginocchiamento.

⁵¹ *Patch* è la traduzione inglese di "toppa". In questo caso, indica le toppe che vengono aggiunte sulle divise da gara dei calciatori. Variano a seconda delle competizioni disputate e dei trofei vinti.

In quest'ottica il gioco sarebbe [...] la fuga dalla schiavitù del vivere di tutti i giorni e dalle sue preoccupazioni vitali verso un vivere libero [...]. Conformemente a ciò il gioco oltrepassa certamente la vita quotidiana; esso ha, in primis fra i bambini, certamente un altro carattere, è un apprendistato alla vita.

[...] Mi sembra che la fascinazione per il gioco del calcio consista sostanzialmente nel fatto che esso riunisca questi due aspetti in una forma molto convincente. Esso obbliga le persone, in primis se stessi, alla disciplina, in modo da poter giungere, con l'allenamento, ad acquisire padronanza di sé. Esso insegna però anche la collaborazione disciplinata: in quanto gioco di squadra costringe alla coordinazione dei singoli in una squadra.

[...] Ed insegna infine a gareggiare lealmente con chi è sottoposto alle medesime regole, in una competizione che riunisce ed unifica.

[...] Assistendo alle partite gli uomini si identificano col gioco e con i giocatori, e quindi in compagni di squadra ed avversari, con cui condividono la serietà e la libertà delle partite: i giocatori diventano il simbolo della loro vita, ciò continua a riflettersi su questi ultimi. Essi sanno che gli uomini si trovano rappresentati e gratificati da loro.

Naturalmente tutto ciò può venir guastato da uno spirito venale, che subordini il tutto alla logica opprimente del denaro e trasformi il gioco da gioco in industria, che produca un mondo terribilmente illusorio. Ma parimenti questo mondo illusorio non potrebbe esistere se non avesse un fondamento positivo, quello che è alla radice del gioco: l'esercizio preparatorio alla vita e l'orientamento della vita nella direzione del paradiso perduto.

[...] Forse potremmo, dato che abbiamo quest'opinione, realmente apprendere dal gioco un nuovo modo di vivere, giacché in esso diventa visibile un principio fondamentale: l'uomo non vive di solo pane, sì, il mondo materiale è solamente il livello preparatorio per il veramente umano, per il mondo della libertà. La libertà vive però di regole, di disciplina, che insegna la collaborazione e la corretta competizione, l'indipendenza dal successo apparente e dal capriccio, in modo da diventare così davvero liberi.

Il gioco, una vita – se approfondissimo la cosa, il fenomeno d'un mondo tifoso di calcio potrebbe darci più che del semplice divertimento”.

Capitolo 2. Il business calcio di oggi. Tra continue crisi e una struttura solidificata nel tempo

2.1. Le crisi etiche, sociali e aziendali del business calcio

La crisi è un evento improvviso e a volte inaspettato il cui accadimento e la cui visibilità minacciano di produrre un effetto negativo sulla reputazione dell'organizzazione, di interferire con le normali attività di business e di danneggiare i risultati economico-finanziari. A questa definizione di Coombs (2007) possiamo aggiungere che gli effetti negativi intaccano l'intero settore nel caso del calcio. Almeno questo ci ha detto il contesto italiano sino a oggi. Forse perché alcuni casi hanno riguardato club-aziende così importanti da rappresentare una *sineddoche* dell'intera industria, delle *top of mind*⁵² in grado di traslare il giudizio su di sé nel giudizio su tutto il sistema. Forse per poca fiducia che porta a credere che gli errori di una siano in realtà commessi da tutti, ma magari nascosti meglio o meno indagati. Forse per le teorie del complottismo o per le difese a cui ricorrono i Presidenti accusati, giustificandosi sulle note del *così fan tutti*.

In questo capitolo passiamo in rassegna le più grandi crisi che hanno coinvolto questo sport, ma mantenendo una visione generale. Non entreremo nei dettagli degli scandali, ma ci limiteremo a raccontare gli eventi, i protagonisti, le reazioni di tifosi, media, giocatori e associazioni, sempre con l'obiettivo di delineare il contesto della nostra ricerca.

Il calcio ha visto diverse tipologie di crisi. Noi le dividiamo in tre categorie: etico-legale, sociale e aziendale. Come la maggior parte delle classificazioni, anche in questa troviamo eventi che attingono elementi dell'una e dell'altra categoria.

Le crisi più numerose sono quelle di carattere etico e si rispecchiano nella manipolazione delle partite e nel doping.

Il caso Allemandi⁵³ del 1927 è stato il primo grande scandalo del calcio italiano, seguito dal caso Napoli (1948) e dal caso Azzini⁵⁴ (1958). Il loro denominatore comune è il circolo di scommesse clandestine e tutti e tre si sono realizzati in modo circoscritto, non minando l'ascendente successo calcistico. Più critico è stato lo scandalo Totonero (1980), che ha visto personaggi e club di prima fascia cedere all'appeal della corruzione. Tra i club coinvolti ci furono in particolare Lazio e Milan. I tifosi di quest'ultimo qualche mese più tardi fischiarono la Nazionale in scena a San Siro per protestare contro il sistema calcistico italiano. È il primo sintomo di un bigottismo calcistico, di una fedeltà sproporzionata. Un modo di interpretare gli eventi che trova risposta nei *bias* cognitivi, studiati

⁵² Nel linguaggio del marketing l'espressione "*top of mind*" indica le prime tre aziende che vengono in mente a una persona quando si pensa a una determinata categoria merceologica. Nel caso del calcio italiano, le *top of mind* sono Juventus, Milan e Internazionale Milano.

⁵³ Luigi Allemandi fu un giocatore della Juventus che accettò 35 mila lire per dirottare a favore del Torino il risultato della partita tra Torino e Juventus del 5 giugno 1927.

⁵⁴ Renato Azzini fu un giocatore del Padova protagonista della combina che sulla partita tra Padova e Atalanta del 30 marzo 1958.

dalla psicologia, che mostrano come selezioniamo le informazioni che riceviamo in modo che corrispondano alle nostre convinzioni, mentre scartiamo quelle dissonanti come poco affidabili o credibili. I club-aziende esasperano questo fenomeno nella mente dei tifosi. Il Totonero portò comunque i tifosi italiani ai Mondiali del 1982 con poco entusiasmo (o forse la vera causa fu una “rosa” non promettente), salvo uscirne entusiasti grazie a Paolo Rossi, rientrato per la competizione dopo la squalifica scontata in quanto coinvolto nello scandalo. Rossi e il *Mundial* sono il più grande esempio di come sia facile in questo settore dimenticare le crisi. In due anni il calcio italiano ha toccato il fondo e raggiunto il suo apice sino a quel momento. Anche perché quel Mondiale tintosi d’azzurro fu il pretesto per riverniciare il calcio italiano e dimenticarsi dello scandalo. Venti giorni dopo la vittoria di Madrid, la Procura Federale ridusse di due anni le sanzioni disciplinari a tutti i calciatori che non avevano ancora scontato la loro pena per intero. Lo stesso Colombo⁵⁵, presidente del Milan, passò dalla radiazione a sei anni di squalifica, anche se aveva già ceduto il pacchetto di maggioranza del Milan a Farina⁵⁶ che, dopo cinque anni, avrebbe venduto tutto a Berlusconi. I problemi non finirono, anzi. Nei vent’anni seguenti si creò la sudditanza psicologica a cui si sostiene siano soggetti gli arbitri nei confronti dei club più importanti. Anche se qualcuno non ha mai pensato sia sudditanza, ma una vera e propria manovra manipolatoria che mina la regolarità del campionato, l’essenza dello sport. Tuttavia, si continuò a tifare, in città come in provincia. Si entrò in una condizione in cui i tifosi erano convinti dell’esistenza di una grande *cupola*⁵⁷ di potenti del pallone che manovravano i risultati. I poteri forti, una massoneria che presiedeva all’ordine segreto e immutabile del calcio, per mantenere equilibri sportivi ed economici. Questa convinzione si dimostrò realtà nel 2006 con il Caso Calciopoli che colpì due dei club più importanti, Juventus e Milan, oltre a Fiorentina e Lazio (questi i quattro club di Serie A coinvolti). In questo scandalo, alcuni dirigenti dei club citati furono colpevoli di aver indirizzato le designazioni arbitrali attraverso pressioni (mediatiche e personali) per avere direttori di gara più favorevoli in alcune partite di campionato (ne furono indagate 19). Anche in questo caso i tifosi perdonarono, anzi, gridarono alla congiura. I club-aziende sembrano brand mai in crisi d’immagine, con una fidelizzazione esemplare. È il momento esatto per scomodare David Stern⁵⁸ e il suo mantra “*The game will win out*”⁵⁹ che usò per descrivere come lo spettacolo del basket NBA abbia prevalso su tutto: droga, doping, scandali, vicende giudiziarie, giocatori, pandemia. Lo stesso è successo e succede nel calcio. Una ricerca effettuata da Buraimo, Migali e Simmons (2014) ha indagato l’affluenza di pubblico allo stadio dopo lo scandalo Calciopoli. Ne è emerso che i cinque club maggiormente coinvolti hanno visto un calo degli spettatori, ma non diverso da quello registrato da tutti i club di Serie A. L’unico punto debole

⁵⁵ Felice Colombo fu presidente del Milan dal 1977 al 1980.

⁵⁶ Giuseppe Farina fu presidente del Milan dal 1982 al 1986.

⁵⁷ “Cupola” è un termine del gergo mafioso per indicare l’organo direttivo che riunisce i vertici di *Cosa Nostra*. Nel calcio è stato utilizzato per indicare il carattere delinquenziale con cui alcuni dirigenti dei club manovravano la regolarità del campionato.

⁵⁸ David Stern è stato commissario della National Basketball Association dal 1984 al 2014.

⁵⁹ “*Il gioco alla fine prevarrà*”.

di una società di calcio sembra essere l'efficacia del prodotto, il risultato della squadra. Prendendo i risultati della ricerca di Diamanti, Bordignon e Gardani (2010), la Juventus restò la squadra più amata con il 29% dei tifosi italiani: 4 punti percentuali in meno rispetto al 2006, ma 12 in più di ogni altra squadra. Inoltre, vediamo come l'Internazionale Milano, in quegli anni dominatrice del Campionato, fosse in salita: una preferenza data dai risultati o dall'apparente estraneità alla *cupola*? L'Internazionale Milano era anche diventata la squadra più "odiata" nel Paese, ruolo che nel 2006 apparteneva alla Juventus e che invece nel 2010 risultò meno antipatica. Per logica, questo sentimento negativo sarebbe dovuto aumentare dopo Calciopoli, vista la falsificazione dei campionati precedenti, ma così non è stato. Questa tendenza inversa nelle menti dei tifosi suggerisce che a prevalere siano sempre i risultati e non l'etica. Quindi, i tifosi hanno visto più antipatica la nuova squadra vincitrice (l'Internazionale Milano sulla Juventus) che la squadra che ha gareggiato slealmente (la Juventus nel 2006).

Questa logica giustifica anche molte scelte di sponsorizzazione (si veda Nike-Juventus nel capitolo precedente), con le aziende sponsor che talvolta preferiscono affiancare il club con maggiore audience anche se qualche volta cadono in qualche passo falso, come Calciopoli. Abbiamo visto come la *fanbase* di una squadra sia importante in termini economici: diritti televisivi, sponsorizzazioni, biglietti e *merchandising*; tutti gli incassi di un club-azienda sono influenzati dall'ampiezza della *fanbase*. Se è "solo" il successo a determinare la dimensione, sembra che giocare sleale e pagare pene "accettabili" (radiazione di qualche dirigente, una retrocessione per un anno o dei punti di penalizzazione) possa essere una strada percorribile.

Questo succede quando il business entra nell'etica.

Il caso doping, invece, è una crisi che ha preso forma direttamente in campo, sebbene guidata sempre da alcuni dirigenti. Il caso è stato denunciato nel bel mezzo dell'omertà. Il 6 agosto 1998 ad Ansa, Zdeněk Zeman⁶⁰ affermò:

"I dirigenti pensano solo a sfruttarli [i giocatori, ndr] al massimo, senza andare troppo per il sottile. [...] Ormai, però, il business prevale su tutto. Il mondo del calcio è dominato dalla finanza, oltre che dalle farmacie". (Beha e Di Caro 2006, pp. 308-309).

L'11 agosto dello stesso anno, dopo il colloquio con il procuratore antidoping, Zeman tornò sull'argomento:

"Bisogna fare qualcosa. Mutare i controlli non cambia niente, ci vuole una diversa mentalità, bisogna prevenire. [...] è giusto che di questa vicenda si occupi anche la giustizia ordinaria perché il problema riguarda il mondo di tutti, non solo quello del calcio". (Beha e Di Caro 2006, p. 313).

⁶⁰ Zdeněk Zeman è un allenatore di calcio ricordato in particolare per le sue panchine a Foggia (1989-1994 e 2021-2022) e a Roma (1997-1999 e 2012-2013).

L'accusa era rivolta ai club che permettevano ai giocatori di doparsi. Quasi la totalità del mondo del calcio negò e attaccò l'allenatore boemo, ma prove e testimonianze emersero. Fabio Cannavaro⁶¹ venne ripreso in un video amatoriale mentre si iniettava via flebo un farmaco non per scopi terapeutici prima di Parma-Marsiglia, finale di Coppa Uefa del 1999⁶². Daniel Bravo⁶³, che a Parma ha giocato nella stagione 1996/97, denunciò che il giorno della partita tutti i titolari venivano sottoposti ad alcune iniezioni. I medici dicevano fossero vitamine, ma rifiutarsi di farle equivaleva a mettersi contro la società. Si susseguirono indagini e processi e i tifosi difesero i propri beniamini o attaccarono quelli avversari. Julio Velasco⁶⁴ commentò nel 2001:

“In ogni campo esistono gli onesti, i disonesti e chi sbaglia in buona fede. [...] Il mondo del calcio è spesso una lente d'ingrandimento del mondo in cui viviamo: c'è un problema culturale, annaspiano nelle medicine anche nella vita di tutti i giorni, siamo sempre alla ricerca di una pillola che risolva ogni nostro problema. [...] I tifosi vogliono solo vincere, non gli importa come, e sono pronti a difendere il loro campione o la loro squadra che ha barato per difendere le proprie emozioni, le proprie vittorie, anche se truccate”.
(Beha e Di Caro 2006, pp. 381-382).

Dallo sfruttare questa devozione all'ergersi a promotore di un cambiamento culturale, ruolo che il calcio per dimensioni e forza potrebbe assumere, passa una differenza tanto sottile quanto abissale. A marzo del 2006, la II Sezione Penale della Cassazione dichiarò la prescrizione del reato di frode sportiva nei confronti di Antonio Giraudo, ex amministratore delegato della Juventus, e Riccardo Agricola, ex medico sociale del club. Alla fine delle partite del weekend, la pay tv Sky Italia non parlò del processo doping. Sky era lo sponsor ufficiale della Juventus e, a conti fatti, ha messo la sponsorizzazione davanti alla notizia.

Il mondo del calcio per anni ha visto alcuni dirigenti giocare con la salute degli atleti per interessi economici. Da un lato promuovendo il doping per ottenere risultati, dall'altro aumentando il numero di partite per avere maggiori ricavi. In modo diverso, entrambi influiscono in negativo sul benessere fisico dei calciatori. Quello del doping è stato un errore da cui i nuovi dirigenti sono ripartiti, promuovendo una maggiore attenzione alla salute dei giocatori da parte dei club, con controlli e tecnologie più avanzate. Sul piano dell'affollamento delle partite, club e giocatori stanno facendo sentire la loro voce per una riduzione del numero annuo di incontri, ma c'è ancora da trattare con UEFA e FIFA (e l'intero show business), più restii a questo taglio.

⁶¹ Fabio Cannavaro è stato uno dei più importanti calciatori italiani. Campione del Mondo con la Nazionale e vincitore del Pallone d'Oro nel 2006, ha vestito le maglie di Napoli, Parma, Inter, Juventus e Real Madrid.

⁶² Il video è visibile su YouTube al link: <https://www.youtube.com/watch?v=77ypsQA5abk&t=4s>

⁶³ Daniel Bravo è un ex calciatore di Nizza, Monaco, Paris Saint Germain, Parma, Olympique Lione e Olympique Marsiglia.

⁶⁴ Julio Velasco è un dirigente sportivo e allenatore di pallavolo argentino naturalizzato italiano. Oggi è direttore tecnico del settore giovanile della FIPAV. È una figura la cui autorità è trasversalmente riconosciuta nel mondo sportivo.

A indurre una riflessione sul tema della salute dei giocatori sono stati anche i numerosi casi di SLA (Sclerosi Laterale Amiotrofica)⁶⁵ emersi nel mondo del calcio. Secondo l'Osservatorio Malattie Rare (OMAR) l'incidenza del morbo in Italia è di 1-3 casi su 100mila abitanti. La casistica suggerisce che il rischio di contrarre la SLA è due volte superiore tra gli ex calciatori, tanto che Raffaele Guariniello⁶⁶ l'ha definita una malattia professionale. Una ricerca dell'Istituto Negri⁶⁷, coordinata dal Dottor Beghi e dalla Dottoressa Pupillo, ha presentato un rischio sei volte superiore al normale considerando i calciatori che hanno giocato in Serie A. È importante sottolineare che non si può ritenere il doping una concausa, poiché il calcio non è stato l'unico sport a farne un uso massivo. Rimane il fatto che si tratta di dati che richiedono una sensibilizzazione da parte dei club in primis e un investimento sulla ricerca che potrebbe giovare anche in ambito sociale.

A unire la componente legale a quella sociale è la Sentenza Bosman⁶⁸, con la quale il 15 dicembre 1995 la Corte di Giustizia del Lussemburgo riscrisse le regole del calcio europeo. La sentenza provocò la liberalizzazione del mercato calcistico tra i paesi comunitari e pose fine al tetto di stranieri nelle squadre italiane, poiché norma contraria alle leggi UE sulla libera circolazione dei lavoratori nell'area comunitaria. Richiamando l'analisi di Lars-Christer Olsson⁶⁹ ripresa da Beha e Di Caro (2006), la sentenza ha allargato la forbice tra squadre ricche e povere e fatto perdere l'identità nazionale alle squadre che si sono buttate alla ricerca di giocatori stranieri. Con l'abolizione del tetto 3+2, 3 giocatori stranieri comunitari e 2 extracomunitari, un gruppo di società prive di interesse per i vivai e per la dimensione sociale del calcio, ma ricche finanziariamente, hanno guidato lo sviluppo del calcio dei club. La sentenza divenne legge in Italia con l'edizione n. 272 della Gazzetta ufficiale del 21 novembre 1998. Le conseguenze furono due: *passaportopoli*⁷⁰ e crisi dei vivai. Il primo riguarda la nazionalizzazione dei calciatori che, sfruttando parentele e trisavoli, seppur nati fuori dalla Comunità potevano essere considerati cittadini e lavoratori europei. Oltre a costituire un reato (anche in questo caso, le pene furono minime e i tifosi rimasero fedeli) questo ingresso di extracomunitari afflisse il calcio giovanile. Se ne accorse subito Arrigo Sacchi che ad Ansa commentò: *"I dirigenti dei club devono ricordarsi che sono anche i dirigenti del calcio italiano, devono difendere patrimonio e tradizioni nazionali"* (Beha e Di Caro 2006, p. 260). Niente correnti nazionaliste in senso politico, ma un richiamo all'aspetto sociale del calcio e a quanto male si avesse agito sino

⁶⁵ La SLA è una malattia neurodegenerativa progressiva dei motoneuroni. Causa rigidità e contrazione muscolare e porta all'impossibilità di muoversi e alla difficoltà di deglutire e respirare.

⁶⁶ Raffaele Guariniello è un magistrato, ex Pubblico Ministero torinese che aprì l'inchiesta antidoping.

⁶⁷ L'Istituto Negri ha sede a Milano ed è specializzato nelle ricerche in ambito medico. Lo studio indicato è stato condotto su ex calciatori che hanno militato in Serie A, B o C dalla stagione 1959/60 a quella 1999/2000. La ricerca evidenzia anche 32 calciatori morti di SLA fino al 2018.

⁶⁸ La sentenza prende il nome dall'ex calciatore Jean Marc Bosman che citò per danni la sua squadra, la F.C. Liegi, alla Corte di Liegi. Il club chiese un indennizzo per il suo trasferimento al Dunkerque sebbene il suo contratto fosse scaduto e dovesse quindi essere considerato disoccupato/svincolato.

⁶⁹ Lars-Christer Olsson è stato Segretario generale dell'UEFA dal 2003 al 2007.

⁷⁰ *Passaportopoli* è il termine con cui i giornali indicarono lo scandalo della falsificazione dei passaporti di cittadini extracomunitari avvenuto nel calcio italiano a cavallo del millennio.

ad allora. I vivai (un termine che richiama sì la crescita, ma anche la vendita, un'oggettivizzazione dei ragazzi da parte delle squadre professionistiche) avevano avuto l'attenzione dei club in quanto fucine di talenti. Appena avuta la possibilità di pescare in giro per il mondo a costo minore, il calcio giovanile è stato accantonato. Questo evidenziò un approccio dei club professionistici ai giovani esclusivamente legato al business, allo sviluppo di competenze tecnico-calcistiche, tralasciando il valore sociale dello sport. Le squadre italiane abbandonarono progressivamente i loro vivai per rincorrere il successo immediato, invocato dai diritti TV e dagli interessi economici. Come in altri campi della società italiana e non solo, non c'era più il tempo di programmare. Alcuni club negli ultimi trent'anni hanno imbarcato giovanissimi stranieri: se non hanno fatto carriera (come da statistica) sono stati abbandonati a una vita spesso di miseria, senza la famiglia a fianco, molte volte entrando nel giro delle organizzazioni malavitose. Il contrario della missione dello sport. Oggi, si sta riconoscendo l'importanza sociale del calcio, molti club attuano iniziative importanti, ma in alcuni casi si fatica ancora a vedere la componente sociale affiancare la logica aziendale. Il fatto che molti abbiano rivendicato la bontà del settore giovanile italiano dopo la vittoria degli ultimi Europei evidenzia ancora la tendenza a vedere il calcio giovanile in relazione al risultato sportivo e non ai suoi valori educativi e sociali.

Nelle crisi di carattere sociale ne abbiamo anche alcune che hanno i tifosi come protagonisti. Queste crisi hanno toccato diversi temi. Uno ha riguardato il calo degli spettatori allo stadio nei primi anni del millennio, visto il vantaggio economico e temporale di guardare le partite da casa. Una rivoluzione mediatica che ha ridotto le code ai botteghini. Oggi, però, siamo tornati a vedere stadi pieni (restrizioni per il Covid-19 a parte). Come in ogni show, lo spettacolo dal vivo ha un altro sapore e, una volta digerita la novità televisiva, ecco ritornata l'umana rincorsa all'enfatico "io c'ero". Una seconda tipologia di crisi l'abbiamo importata dal mondo anglosassone mischiandoci un po' di (mal)sana passione latina e riguarda il mondo ultras e le violenze negli stadi. Esitiamo dal proclamare risolto il problema, ma con ottimismo lo definiamo "sotto controllo". Se in Inghilterra hanno visto la squalifica dalle competizioni europee e il pugno duro di Margareth Thatcher dopo la strage dell'Heysel (1985), in Italia abbiamo assistito all'apice della violenza degli stadi un decennio dopo, allo Stadio Marassi di Genova, con la morte del tifoso genoano Vincenzo Spagnolo, colpito al cuore da una coltellata di un ultrà del Milan. La notizia si diffuse durante la partita e per la prima volta un incontro di Serie A venne interrotto a causa dell'uccisione di un tifoso. Gli scontri, però, proseguirono, spesso per faide tra tifoserie, in particolare nello scontro territoriale Nord contro Sud e per l'inserimento di associazioni malavitose all'interno dei gruppi di ultras. Quella dei feriti divenne una rubrica in aggiunta ai risultati del weekend, un clima di violenza diffuso che contribuì a tenere lontane le famiglie dallo stadio. Il calcio perse per qualche anno la sua cornice, anche se inizialmente non ci si preoccupò troppo visti i vantaggi provenienti dai diritti televisivi. Questi movimenti ultras si proposero come alternativa *noglobal*, un movimento di tifosi estremisti contrari alla globalizzazione e alla società multirazziale (direzione che stava prendendo il calcio, in anticipo sul mondo) a difesa

dell'identità culturale e nazionale (Porro 2006). Orari delle partite che si adeguarono ai palinsesti internazionali e l'aumento dei giocatori stranieri a seguito della Sentenza Bosman sono eventi che sradicarono il calcio dalla sua componente localistica per consegnarlo al mondo. Un fenomeno sgradito a queste cerchie di tifosi. Una protesta che si manifestò sottoforma di violenza negli stadi con frequenti episodi di razzismo e apologie di nazismo (Beha e Di Caro 2006), a richiamare in particolare la contrarietà al calcio multietnico. Oggi assistiamo ancora a queste scene a livello verbale, sebbene i gruppi ultras siano stati ridimensionati, soprattutto grazie all'introduzione dello Stato del DASPO (Divieto di Accedere alle manifestazioni SPORtive)⁷¹. I gruppi ultras in alcuni club possono considerarsi degli stakeholder informali, poiché hanno acquisito un potere tale da avere colloqui con società, allenatori e giocatori per presentare proprie lamentele o pretendere scuse. Inoltre, in alcuni casi hanno influenza anche nell'area gestionale, esprimendo la loro opinione sul possibile acquisto di nuovi allenatori o giocatori sgraditi alla piazza.

Parlando di spettatori, l'attenzione contemporanea va al problema del razzismo. Infatti, numerosi sono gli eventi di ululati, scimmiettamenti, insulti e fischi che prendono di mira giocatori di colore e di etnia jugoslava. Una delle risposte più belle date dalle società si è avuta a Treviso, nel 2001. All'ingresso in campo di Akeem Omolade, ex calciatore nigeriano del club veneto, gli ultras abbandonarono lo stadio in segno di protesta. La settimana successiva, tutti i giocatori e tecnici del Treviso scesero in campo col viso dipinto di nero.

Veniamo infine alle crisi aziendali. Per lungo tempo l'attività calcistica si è praticata nell'ambito di strutture associative che non presentavano alcun carattere di imprenditorialità: associazioni non riconosciute, per espressa disposizione dell'articolo 25 del regolamento del CONI che vigeva (Gravina 2011). Due importanti cambiamenti degli anni Sessanta, il passaggio del calciatore da dilettante a professionista e la trasformazione delle associazioni calcistiche in società di capitali, hanno evidenziato il tentativo della FIGC di sottoporre le nuove società calcistiche alla disciplina del bilancio d'esercizio (predisposizione e pubblicazione) e di assicurare una gestione più sana e rivolta a obiettivi di economicità (applicazione delle norme civilistiche sulla responsabilità degli amministratori⁷²). Questi scopi non sono stati raggiunti poiché la Corte di Cassazione dichiarò inammissibile il decreto federale, in quanto lo scioglimento di un ente privato deve fondarsi su una previsione di legge. Inoltre, gli stessi club raggiunsero fittizi pareggi di bilancio con espedienti contabili che non riflettevano una reale creazione di valore (Gelmini 2014). L'indebitamento complessivo dei club professionistici negli anni Settanta passò da 18 a 86 miliardi di lire. I costi di gestione assorbivano quasi interamente il fatturato (in media, nel rapporto del 97%). Il primo organico intervento le-

⁷¹ Il DASPO è entrato in vigore in Italia con la Legge 13 dicembre 1989 n.401, come conseguenza della strage dell'Heysel. Negli anni successivi è stata modificata con diversi provvedimenti. In ordine troviamo il D.L. n.717 del 22 dicembre 1994, il D.L. n. 336 del 20 agosto 2001, il D.L. n. 28 del 24 febbraio 2003, il D.L. n.162 del 15 agosto 2005 e il D.L. n.8 dell'8 febbraio 2007.

⁷² Artt. 2392, 2395 c.c.

gislativo sul sistema calcio fu la Legge 23 marzo 1981 n.91. Tra i molti aspetti disciplinati, vi troviamo:

- la conferma, in linea con il Decreto Federale del 1966, della forma della società di capitali senza scopo di lucro (Art. 10);
- il rafforzamento del sistema dei controlli sulle società, imperniato sul monitoraggio da parte della FIGC (Art. 12).

L'assenza dello scopo di lucro ha contribuito a mantenere lontani gli investitori dal settore calcistico, vista l'impossibilità di avere una remunerazione soggettiva del capitale investito (Guercio 2018). La proprietà dei club è quindi rimasta ai singoli imprenditori che agivano per un ritorno d'immagine dato dai successi sportivi. Oggi l'esercizio delle funzioni di controllo sull'equilibrio economico-finanziario e sul rispetto dei principi di corretta gestione delle società di calcio è demandato alla CoViSoc⁷³ e, sempre su questo livello, opera la UEFA con il *Financial Fair Play*. In ogni caso, la Legge 23 marzo 1981 n.91 ha portato le società a redigere il loro bilancio d'esercizio. Come per ogni attività, la stesura deve seguire gli articoli del Codice civile (art. 2423 e seguenti) ma, data la particolarità di queste società, si devono integrare anche le Raccomandazioni Contabili della FIGC. In questi bilanci, troviamo i diritti televisivi come fonte primaria di ricavo. Le altre voci che formano il fatturato sono: abbonamenti e biglietti, sponsorizzazioni, *merchandising*, *licencing* del marchio e plusvalenze derivanti dalla cessione dei calciatori di proprietà. La voce principale di spesa è data dagli stipendi. Integrando il *Financial Fair Play*, per rientrare nel *Break-even Rule*⁷⁴ i club devono avere costi del personale inferiori al 70% dei ricavi (esclusi emolumenti a giocatori minorenni); avere ricavi netti superiori ai debiti netti; non avere debiti scaduti verso altri club, dipendenti ed erario (per contributi). L'obiettivo posto dall'UEFA è la sostenibilità economico-finanziaria nel lungo termine da parte dei club-aziende, anche per proteggere i creditori societari.

Come fosse una conseguenza logica, anche nel calcio sono entrati i falsi in bilancio e in questo caso possiamo vedere uno stretto collegamento con l'industria tradizionale. Il "doping amministrativo"⁷⁵ ha coinvolto a cavallo del millennio molti club, tra cui il Parma di Tanzi⁷⁶ e la Lazio di Cragnotti⁷⁷, artefici dei crac di Parmalat e Cirio. La voce di bilancio manipolata nel calcio è quasi sempre quella delle plusvalenze dei giocatori: nel 2002 toccò quota 709 milioni di euro in Italia.

⁷³ La CoViSoc (Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche) è un organo interno della FIGC con il compito di monitorare la situazione economico-finanziaria dei club di calcio. Ha poteri consultivi, di controllo e di proposta.

⁷⁴ Il *Break-even rule* è il pareggio di bilancio, ossia l'equilibrio tra spese e ricavi. L'UEFA ammette una perdita fino a 5 milioni di euro per le tre annualità prese in esame di volta in volta.

⁷⁵ "Doping amministrativo" è il termine con cui i giornalisti battezzarono i numerosi casi di falsi in bilancio verificatosi tra fine anni Novanta e primi Duemila.

⁷⁶ Calisto Tanzi è stato fondatore e proprietario del gruppo Parmalat, nonché il responsabile della bancarotta dell'azienda alimentare nel 2003. Entrò nel Parma nel 1990, quando il Presidente era Giorgio Pedraneschi, collaboratore di Parmalat. Nel 1996 la presidenza venne ceduta a Stefano Tanzi, figlio di Calisto, che restò in carica fino al 2004.

⁷⁷ Sergio Cragnotti è stato proprietario della Lazio dal 1992 al 2003. Nel 1994 acquistò la Cirio che portò alla bancarotta nel 2003. Sotto la sua guida, la Lazio fu il primo club italiano a essere quotato in Borsa.

Dall'altro lato, vi sono anche mancati pagamenti dei debiti tributari: reato ai danni dello Stato. Il risultato è sempre lo stesso: nulla. Purtroppo, questi continui scandali sono stati la normalità per decenni. Sebbene nel momento della redazione di questa tesi sia in atto una nuova indagine sulle plusvalenze di alcune società calcistiche italiane, oggi la trasparenza sembra essersi ritagliata uno spazio maggiore, tanto che vengono pubblicati bilanci in rosso per centinaia di milioni di euro, con il debito che va a costituire la maggiore crisi del calcio contemporaneo: quella economica.

Arriviamo così all'ultima crisi per ordine di tempo. La più grande che il calcio abbia affrontato perché ha colpito il cuore della sua struttura, l'immagine del suo brand.

*"Twelve of Europe's leading football clubs have today come together to announce they have agreed to establish a new mid-week competition, the Super League, governed by its Founding Clubs"*⁷⁸ (The Super League, 2021). Con queste due righe di apertura dello *statement* che sanciva la nascita della *European Super League* (ESL), Florentino Pérez e altri 11 tra presidenti e dirigenti di importanti club europei⁷⁹ hanno scatenato tre giorni di crisi che per la prima volta in 14 mesi hanno messo l'emergenza sanitaria da Covid-19 in seconda pagina. Per molti è stato il classico fulmine a ciel sereno, ma i prodromi c'erano già stati nel 1998, quando più o meno gli stessi club fondarono il G14. Il G14 rappresentava una scissione dei club dell'élite dall'UEFA, ma con intenti meno rivoluzionari della recente ESL. Si trattava dell'unione di 14 tra i club più importanti d'Europa (per trofei vinti e longevità storica), ai quali si aggiungevano 4 società (membri invitati) che volevano far sentire la propria voce presso l'UEFA. Lo scopo primario era ricercare un dialogo con le istituzioni calcistiche, come testimoniava il claim aziendale *"The voice of clubs" – "La voce dei club"*. Nello specifico, gli obiettivi erano:

- promuovere la cooperazione, le relazioni amichevoli e l'unità dei club partecipanti;
- promuovere e migliorare il calcio professionistico in tutti i suoi aspetti e salvaguardare gli interessi generali dei club membri;
- promuovere la cooperazione e i buoni rapporti fra il G14 e la FIFA, l'UEFA e le altre istituzioni sportive e/o club professionisti, con particolare attenzione alla negoziazione del formato, all'amministrazione e alla gestione delle competizioni che vedono coinvolti i club membri.

Il G-14 venne sciolto nel 2008, quando i club firmarono un accordo con FIFA e UEFA che prevedeva contributi finanziari ai calciatori partecipanti ai tornei con le loro Nazionali. Lo stesso anno fu creata l'*European Club Association* (ECA), organo a tutela degli interessi delle società calcistiche europee. L'ECA è un'associazione con un ruolo importante, ma raccoglie al suo interno interessi molto differenti. Per esempio, il Manchester United è il terzo brand più importante al mondo nel bu-

⁷⁸ *"Dodici delle principali società europee di calcio annunciano di aver raggiunto un accordo per fondare una nuova competizione infrasettimanale, la Super League, governata dagli stessi club fondatori"*.

⁷⁹ I club coinvolti sono: Real Madrid, Barcellona, Atletico Madrid, Manchester City, Manchester United, Chelsea, Arsenal, Liverpool, Tottenham, Milan, Internazionale Milano e Juventus.

siness calcio e non ha gli stessi interessi dell'Alashkert, squadra armena, ma rientrano nella stessa rete che presenta interessi comuni.

A questo divario di importanza storica ed economica, si è aggiunta la pandemia e la conseguente crisi economica del sistema calcio. L'incrocio dei fattori ci ha portato alla *61 ore di Nyon*⁸⁰, che ripercorriamo in tappe veloci:

- 18/04/2021, ore 22:30, alla trasmissione Sky Calcio Club⁸¹ inizia a trapelare l'imminente annuncio. I giornalisti dell'emittente sportiva più importante in Italia, detentori dei diritti televisivi delle coppe europee e (in quella stagione) anche di quelli della Serie A, appaiono sconsigliati;
- 19/04/2021, ore 00:00, i dodici club europei pubblicano il comunicato che decreta la nascita della *European Super League* (ESL), nuovo trofeo internazionale indipendente;
- 19/04/2021, ore 07:00, l'UEFA annuncia di essere pronta a far causa ai club. Definisce la ESL un progetto cinico e promette un'azione legale da 50 miliardi di euro. La FIFA appoggia l'UEFA. In giornata seguono "minacce" del presidente Ceferin (UEFA) che prova a fare leva sul ruolo dei giocatori e comunica sui profili ufficiali della Federazione: "*Chi fa la Super League non giocherà Mondiali ed Europei*";
- 19/04/2021, ore 18:00, il Bayern Monaco⁸² si dichiara contrario alla ESL. Il presidente Rumenigge sostiene che la competizione non risolverà i problemi finanziari dei club;
- 19/04/2021, ore 19:00, il presidente del Real Madrid Florentino Pérez presenta il progetto in diretta televisiva a *El Chiringuito TV*⁸³;
- 20/04/2021, ore 20:00, BBC e The Sun riportano voci di ripensamento da parte di Manchester City e Chelsea (due dei dodici club). Secondo il canale televisivo catalano TV3, il Barcellona non può partecipare senza l'appoggio dell'Assemblea dei Soci;
- 20/04/2021, ore 22:00, i calciatori del Liverpool firmano un comunicato nel quale si dichiarano contrari alla ESL. La presa di posizione, pubblicata sui social dal capitano Jordan Henderson, cita: "*Non ci piace, non la vogliamo*";
- 20/04/2021, ore 22:30, il Manchester City è il primo club ad abbandonare il progetto;
- 21/04/2021, ore 01:00, gli altri cinque club inglesi coinvolti si ritirano dalla ESL;
- 21/04/2021, ore 13:00, anche Atletico Madrid, Internazionale Milano e Milan si ritirano.

⁸⁰ Nyon è la sede dell'UEFA, 61 ore è la durata che attribuire alla crisi causata dalla *European Super League*, contando come inizio la pubblicazione dello *statement* (mezzanotte del 19 aprile) e come fine l'uscita dall'accordo delle ultime tre squadre che hanno fatto un passo indietro (le 13.00 del 21 aprile).

⁸¹ Sky Calcio Club è una trasmissione domenicale che va in onda sul canale 201 di Sky.

⁸² Il Bayern Monaco è il grande club europeo escluso, nonché detentore della UEFA Champions League al momento della crisi. La sua estraneità e contrarietà ha portato sotto gli occhi di tutti la solidità del club tedesco.

⁸³ Trasmissione televisiva spagnola a tema calcistico.

L'annuncio della Super League ha causato una crisi d'immagine dei club e rappresenta un esempio di mancato ascolto degli stakeholder. Lo notiamo nei seguenti interventi nella maratona che ha letteralmente fermato il mondo. Troviamo comunicati di club concorrenti, come dell'Everton:

“L'Everton è deluso nel venire a conoscenza della costituzione della European Super League da parte di 6 club inglesi. Sei club che agiscono interamente nel proprio interesse. Sei club che offuscano la reputazione del nostro campionato e del gioco. Sei club che scelgono di mancare di rispetto a tutti gli altri club con cui siedono al tavolo della Premier League. Sei club che danno per scontato e addirittura tradiscono la maggior parte dei tifosi del nostro Paese e non solo. Questi club hanno cospirato contro la piramide calcistica che nel corso della storia ha dato loro tutto. E in quella piramide l'Everton rende onore a OGNI club, che si tratti di Leicester City, Accrington Stanley, Gillingham, Lincoln City, Morecambe, Southend United, Notts County e gli altri che, negli anni, hanno arricchito la vita dei loro sostenitori. E viceversa. Gli autoproclamati “Super Sei” sembrano intenzionati a privare i tifosi della loro passione (compresi i loro stessi tifosi), mettendo in pericolo la stessa struttura che è alla base del gioco che amiamo. Questa assurda arroganza non appartiene al football e non è mai stata voluta da nessuno se non dai club che hanno orchestrato questo piano”. (Everton F.C. 2021, trad. nostra).

Anche i politici esprimono la propria opinione in merito:

“Valuteremo tutto ciò che potremo fare insieme alle autorità del calcio perché questo piano non si realizzi” (Boris Johnson su Twitter).

“Il Governo [...] sostiene con determinazione le posizioni delle autorità calcistiche italiane ed europee per preservare le competizioni nazionali, i valori meritocratici e la funzione sociale dello sport.” (Draghi 2021).

Lo stesso fanno gli allenatori, molti comunicando messaggi tra le righe. Più diretti sono i calciatori. Oltre alla presa di posizione ufficiale dei giocatori del Liverpool, troviamo dichiarazioni a giornali o sui profili social dei giocatori:

“Non si possono comprare i sogni” (Bruno Fernandes⁸⁴ su Instagram).

“Super League? Fosse per noi non parteciperemmo. Anzi, sarebbe un buon momento per smettere di giocare” (Toni Kroos⁸⁵ al podcast Einfach bad Luppen).

“I bambini crescono sognando di vincere i Mondiali e la Champions League, non una qualsiasi Super League. La gioia di queste grandi sfide deriva dal fatto che capitano una o due volte all'anno, non settimanalmente”. (Mesut Özil⁸⁶ su Twitter).

“Il calcio sarà presto sull'orlo del collasso. Nessuno sta pensando al quadro completo, ma solo al lato economico”. (Dejan Lovren⁸⁷ su Twitter).

“Spero i tifosi si oppongano alla Super League, io mi unirei alle loro proteste. La gente sta ancora morendo di Covid in tutto il mondo e questi dodici club si stanno facendo infilare 100 o 150 milioni nel sede-

⁸⁴ Bruno Fernandes è un centrocampista portoghese del Manchester United.

⁸⁵ Toni Kroos è un centrocampista tedesco del Real Madrid. Nella sua carriera ha criticato anche le decisioni economiche di UEFA e FIFA sul tema del numero di partite e luoghi in cui si disputano.

⁸⁶ Mesut Özil è un centrocampista tedesco del Fenerbache.

⁸⁷ Dejan Lovren è un difensore croato dello Zenit.

re. Bisogna mettere in dubbio l'etica di questa faccenda. La cosa triste è che, in fin dei conti, è solo soldi, soldi, soldi". (Robin Gosens⁸⁸ alla rivista Kicker).

"Il calcio è niente senza tifosi. Lo abbiamo visto chiaramente negli ultimi 12 mesi. Se i tifosi si uniscono contro questo schema anti-calcio, lo possiamo fermare prima che inizi". (Gary Lineker⁸⁹ su Twitter).

E così i tifosi hanno fatto in Inghilterra, scendendo davanti alle sedi e fuori dagli stadi dei club coinvolti. Si sono visti striscioni con scritto *"Created by the poor, stolen by the rich"*⁹⁰, *"LFC [Liverpool, ndr] fans against European Super League"*⁹¹, *"Shame on you. R.I.P. LFC 1892-2021"*⁹², *"Football belong to us, not you"*⁹³, *"Fans not customers"*⁹⁴. Sciarpe abbandonate, magliette bruciate, cori e proteste fino alla festa che è seguita all'annuncio del passo indietro dei propri club.

Tutti (quasi) si sono dimostrati contrari al progetto, l'unico stakeholder coinvolto nell'ideazione è stato J.P. Morgan, banca statunitense finanziatrice della competizione. Dipendenti, media e tifosi sono stati tenuti all'oscuro. Anche gli sponsor non sono stati interpellati e molti si sono pronunciati contrari, in particolare quelli legati all'UEFA, come Heineken.

Il ragionamento che ha portato alla nascita della ESL è stato riassunto da *Il Sole 24 Ore*:

"Se la NFL americana, che ha 300 milioni di tifosi nel mondo, fattura a livello televisivo il doppio della Champions League di calcio, che è seguita da almeno 3 miliardi di appassionati, c'è qualcosa che non funziona nella valorizzazione del più prestigioso torneo calcistico internazionale. E soprattutto c'è un valore inespresso che va recuperato. Questo è il ragionamento che i dirigenti e i proprietari di 12 top club europei andavano facendo da mesi. E questa è la filosofia che li ha portati alla mezzanotte di domenica 18 aprile a ufficializzare con una raffica di comunicati la nascita della Super League." (Bellinazzo 2021).

Hugo Hensely, Direttore dei Servizi Sportivi di Brand Finance, ha sostenuto che alla base di questa mossa vi fosse la considerazione che questi 12 brand fossero talmente forti e attrattivi da non poter essere sanzionati. Tuttavia, la comunicazione, promozione e posizionamento del progetto sono stati mal eseguiti, generando la contrapposizione di tutti gli stakeholder che ha condotto al risultato fallimentare.

A livello di immagine, vediamo come il valore dei brand coinvolti sia calato (Brand Finance 2021): Milan -29,1%, Liverpool -22,9%, Chelsea -19,0%, Manchester United -14,0%, Real Madrid -10,1%. Un impatto c'è stato. Alcune partnership si sono interrotte, come nel caso di Tribus Watches e Liverpool, poiché l'azienda si è pronunciata non più in linea con le caratteristiche del brand LFC, il quale aveva tra i suoi assi portanti il rispetto per la tradizione, venuta meno con l'appoggio al progetto *Super League*. Si vocifera anche che il Manchester United abbia perso un accordo da 200

⁸⁸ Robin Gosens è un difensore tedesco dell'Atalanta.

⁸⁹ Gary Lineker è un ex attaccante inglese e opinionista televisivo.

⁹⁰ *"Creato per i poveri, rubato dai ricchi"*.

⁹¹ *"I tifosi del Liverpool sono contro la Super League"*.

⁹² *"Vergognatevi. Riposa in pace Liverpool 1892-2021"*.

⁹³ *"Il calcio appartiene a noi, non a voi"*.

⁹⁴ *"Tifosi, non clienti"*.

milioni di sterline in 10 anni dalla società The Hut Group, la quale ha sede a Manchester, a causa delle minacce dei fan di boicottare gli sponsor del club sotto la proprietà del presidente Glazer. Inoltre, i tifosi del club hanno minacciato i partner della società di riempirli di recensioni negative che avrebbero danneggiato i vari brand. La *brand strength* dei club coinvolti è stata danneggiata e non hanno più lo stesso appeal per i tifosi e gli sponsor. Vanno riconquistati. Il sentimento negativo sorto intorno alla *Super League* (sui social è stata manifestata con 3 post a 1) ha danneggiato quei valori che gli sponsor riconoscevano nei club: storia e tradizione, community engagement e fiducia. I tifosi inglesi hanno visto lo *U-turn*, il dietrofront dei club come un primo gesto riparatore, poiché si sono sentiti ascoltati. Ma non basterà questo e nemmeno i video di scuse arrivati da alcuni proprietari. I club dovranno mostrare un impegno in azioni che vadano a risanare la frattura, a partire da una migliore comunicazione con i tifosi, anche coinvolgendoli nel processo di *decision-making*. Seguendo questa direzione, dal 1° luglio 2021 il Chelsea ha ammesso tre rappresentanti dei tifosi (*supporter advisors*) alle riunioni del Consiglio d'Amministrazione.

A livello d'immagine ne è invece uscito bene il Bayern Monaco, estraneo al progetto. Il club tedesco, come le società connazionali, è basato sul modello "50+1" che garantisce che i membri di un club (i tifosi) detengano sempre la maggioranza dei diritti di voto e impediscano alle entità esterne di acquisire una partecipazione di maggioranza, come nel caso della maggior parte delle società di calcio inglesi. Questo ha notevoli vantaggi per le sponsorizzazioni e i club tedeschi stanno aumentando il loro valore commerciale.

Alcuni giornalisti hanno sviluppato l'ipotesi che il progetto *Super League* sia stato in realtà una strategia per scuotere l'UEFA, farle capire che la crisi economica dei club non è più sostenibile e che occorre trovare soluzioni. Se anche fosse così, resterebbero le lacune di un progetto che rappresenta un pessimo esempio di comunicazione e soprattutto la crisi d'immagine più grande della storia del calcio.

2.2. Struttura aziendale e organigramma

Abbiamo visto come le società di calcio si siano evolute nel tempo, mutando da associazioni ricreative a imprese a scopo di lucro e come dal "calcio sociale" si sia passati al business calcio. Una trasformazione non indolore e che ha messo in luce tutti i problemi che possono affliggere anche l'industria classica. Abbiamo già anticipato come con Silvio Berlusconi sia cambiata anche l'organizzazione societaria, che oggi si presenta complessa e articolata in una molteplicità di ruoli e divisioni aziendali. Come in ogni società di capitali, il vertice è dato dalla proprietà (individuale o collettiva), la quale sceglie il management, incaricato di perseguire il successo sportivo, nel rispetto delle condizioni economiche date. Il quadro è completato dagli organi di controllo interni (collegio sindacale, consiglio di sorveglianza o comitato per il controllo sulla gestione) ed esterni (CoViSoc,

FIGC, UEFA, FIFA) che assicurano la corretta gestione e il rispetto della normativa statale e federale.

L'importante distinzione è quella che riguarda le due aree di gestione delle società calcistiche: l'area operativa, che fa capo all'organo amministrativo (il Consiglio di Amministrazione, di solito) e all'Amministratore Delegato, e l'area tecnica, guidata dal Direttore Sportivo e dall'allenatore della prima squadra. Il Direttore Sportivo sceglie le figure tecniche, conduce trattative di calciomercato, supervisiona l'attività sportiva e coordina il lavoro delle giovanili. Tra le due figure si inserisce il Team Manager, ruolo introdotto dalla gestione Berlusconi: figura innovativa, uomo cerniera tra vertice e squadra. Il disegno organizzativo del Milan berlusconiano (e di riflesso di tutti gli altri club) si basa su flussi comunicativi *top-down*. Il vertice (Presidenza e Comitato esecutivo ristretto) si occupa in prima persona di gestire i pubblici identificati in target specializzati (sponsor, fornitori, spettatori, abbonati, tifosi organizzati, giornalisti). I giocatori, che si riferiscono al Team Manager, devono contribuire anche fuori dal campo a promuovere il club, in quanto prodotto-immagine da comunicare e vendere⁹⁵. L'Ufficio Stampa si configura come un settore relazioni esterne: deve produrre e selezionare tutte le informazioni rivolte all'esterno. La Direzione organizzativa, oltre alle incombenze tradizionali, presiede ai rapporti operativi con i tifosi-consumatori. Un'area booking, dipendente dalla Direzione Commerciale e da quella organizzativa, gestisce le nevralgiche campagne abbonamenti, incentivando così diretti ritorni economici (Beha e Di Caro 2006).

Quella che era un'intraprendente novità oggi è una regolamentazione UEFA, indicata nel Manuale delle Licenze UEFA – Edizione 2018⁹⁶. Lo schema è valido per i club che intendano partecipare alle competizioni europee per club. Quindi, non è obbligatorio per tutte le società. Tuttavia, è una base che viene seguita in modo personalizzato da tutti i club professionistici. L'organigramma proposto dall'UEFA presenta alcuni ruoli come vincolanti (criteri "A" e "B") che rappresentano l'assetto societario minimo da adottare per uno standard di efficienza gestionale. Nell'organigramma ci possono essere ruoli supplementari (criterio "C"). La presentazione UEFA è riassunta nella Tabella 3. Concentrandoci sull'area operativa, al vertice dell'organigramma troviamo il Dirigente Responsabile alla Gestione (o General Manager), nominato direttamente dalla proprietà e responsabile dell'intera gestione societaria (l'Amministratore Delegato, generalmente) che è coadiuvato dalla Segreteria Generale nell'esercizio delle sue funzioni. Questa si compone di dipendenti che curano la logistica degli eventi sportivi (partite in casa e in trasferta di prima squadra e categorie giovanili), si occupano delle pratiche burocratiche necessarie per il trasferimento e la stipulazione dei contratti di calciatori e tecnici, assicurano la diffusione delle informazioni in tutta l'organizzazione e curano

⁹⁵ Le regole comportamentali fuori dal campo sono state introdotte negli stessi anni da David Stern per il campionato NBA statunitense.

⁹⁶ PARTE II Criteri e requisiti per l'ottenimento della Licenza per la partecipazione alla UEFA Champions League ed alla UEFA Europa League, TITOLO III Criteri Organizzativi (pagine 38-60).

le comunicazioni con gli enti esterni. Il Responsabile di Amministrazione, Finanza e Controllo si occupa della gestione finanziaria e contabile della società.

Tabella 3. Organigramma aziendale per la Licenza UEFA.

CRITERIO	RUOLI	
	Area Operativa	Area Sportiva
A ⁹⁷	Dirigente Responsabile della Gestione Segretario Generale / Sportivo Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo Responsabile Ufficio Stampa Responsabile Sanitario Delegato / Vice Delegato per la Sicurezza Addetti alla Sicurezza – Steward	Responsabile Tecnico della Prima Squadra Allenatore in seconda Responsabile del Settore Giovanile Allenatori del Settore Giovanile Operatore Sanitario della Prima Squadra Preparatore Atletico della Prima Squadra
B ⁹⁸	Responsabile Marketing / Commerciale Referente per il sistema delle Licenze UEFA Supporter Liaison Officer Disability Access Officer	Direttore Sportivo Team Manager Medico del Settore Giovanile Operatori Sanitari del Settore Giovanile Preparatori Atletici / Motori Settore Giovanile
C ⁹⁹	Responsabile Information Technology	Psicologo dello Sport

Fonte: nostra elaborazione da Manuale delle Licenze UEFA – Edizione 2018, p.29.

A livello comunicativo troviamo il Responsabile Ufficio Stampa e il Responsabile Marketing, ma molti club hanno sviluppato questa area in più figure che rispondono al Responsabile della Comunicazione (o Communication Chief Officer). L'area si articola dalla gestione dei social media ai rapporti con la stampa e gli altri mezzi d'informazione. Come vedremo nel prossimo paragrafo, la numerosità degli attori presenti nelle organizzazioni sportive evidenzia quanto importante e complessa sia l'attività di comunicazione. Questo ha richiesto lo sviluppo della comunicazione aziendale come area autonoma di management (Belfiore, Donini e Sorrentini 2019) anche per i club.

La sicurezza degli eventi sportivi e non in cui è impegnata la società è garantita dal Responsabile per la Sicurezza che, in sinergia con le forze dell'ordine, stabilisce le misure necessarie e il numero di addetti impegnati (steward). I rapporti con la tifoseria rispondono al Support Liaison Officer.

Di nostro interesse è l'importanza che l'area della comunicazione ha assunto all'interno di queste società e l'osserviamo nell'organigramma pubblicato sul sito del Milan¹⁰⁰, uno dei più completi in Italia. Nel suo management troviamo cinque figure chiave che operano tra comunicazione, relazio-

⁹⁷ I criteri "A" sono vincolanti per le società che richiedono la Licenza. Il mancato rispetto di uno solo di questi comporta la negazione della Licenza.

⁹⁸ I criteri "B" sono vincolanti per le società che richiedono la Licenza. La mancata o incompleta presentazione della documentazione relativa a questi criteri non comporta la negazione della Licenza. Nel caso non si rispettasse un criterio B, l'Ufficio Licenze UEFA e FFP, su mandato della Commissione di primo grado e d'intesa con gli Esperti competenti, invia un richiamo ufficiale alla società inadempiente, indicando un termine entro cui sanare la situazione oggetto di contestazione. Se la società risulta ancora inadempiente alla scadenza del termine indicato, l'Ufficio Licenze UEFA e FFP ne dà notizia alla Commissione di primo grado che, valutata la gravità dei fatti, può disporre l'invio degli atti alla Procura Federale per il deferimento agli organi di giustizia sportiva.

⁹⁹ I criteri "C" sono raccomandazioni di buona prassi. L'assenza di questi non comporta sanzioni disciplinari né la negazione della Licenza.

¹⁰⁰ Disponibile alla pagina: <https://www.acmilan.com/it/club/organigramma>.

ni pubbliche e marketing: Chief Communication Officer; Sponsorship Sales Director; Retail, Licensing & Ecommerce Director; Digital, Media & The Studios Director; Partnerships Director.

Sono aree specializzate, ma in stretta collaborazione con ogni area aziendale, poiché in un'azienda di servizi il momento della produzione e del marketing tendono a coincidere fino a diventare un'unica funzione (Normann 1990). Una specializzazione dei ruoli che indica non solo un'aziendalizzazione dei club, ma anche la volontà di fare bene impresa. Un concetto che troviamo ancor più accentuato, per esempio, nel Wolfsburg, società tedesca che ha nel proprio organigramma anche un CSR Manager.

2.3. Mappa degli stakeholder

Metabolizzato il mutamento dei club in aziende e presentate le principali crisi d'immagine che hanno caratterizzato questo mondo, proviamo a schematizzare quali sono i pubblici delle società di calcio. Per costruire la "mappa del potere", partiamo dalla classica domanda: "chi ci può aiutare/ostacolare nel raggiungere quel determinato obiettivo o nella realizzazione di quel determinato progetto?" (Vecchiato 2008, p. 87). In questo processo, nel riportare i diversi attori, consideriamo anche la differenza tra:

- stakeholder: soggetti che possono favorire o ostacolare il raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione con i loro comportamenti, le loro opinioni e decisioni;
- pubblici influenti: soggetti con poco interesse nella relazione, ma che possono essere attivati dall'organizzazione;
- destinatari finali: soggetti su cui ricadono le conseguenze delle decisioni e delle azioni dell'organizzazione.

Numerosi soggetti sono già emersi nelle pagine precedenti e la loro quantità legittima l'importanza sociale ed economica dei club. Un complesso sistema relazionale con interazioni costanti. In questa classificazione dobbiamo considerare che il duplice obiettivo dei club-aziende, il successo sportivo e l'equilibrio economico, può talvolta vedere una sua metà prevalere sull'altra agli occhi di un pubblico piuttosto che di un altro. Questo è evidente se consideriamo i tifosi: l'aspetto emozionale e passionale, quindi il risultato sportivo, ha una valenza maggiore rispetto all'equilibrio economico, di maggiore interesse per l'UEFA. Stakeholder come gli sponsor, invece, hanno sicuramente maggiore interesse nella parte commerciale, auspicando un ritorno d'immagine che comunque non è disconnesso dai risultati sul campo. Possiamo anche affermare che a seconda delle strategie di comunicazione che le parti scelgono di adottare, il risultato stagionale della squadra può avere un'incidenza minore, a prescindere dal suo esito. In ogni caso, è doveroso premettere che le aspettative sono molte e diverse, in un ambiente dove è facile entusiasarsi, tifosi o no. Ogni attività è costituita da numerosi sottosistemi connessi tra loro da stakeholder con interessi

specifici, utilità e convenienze particolari che possono riguardare il sistema competitivo o gli attori sociali con attese per l'apporto di lavoro e le risorse finanziarie. Inoltre, la stessa moltiplicazione dei ruoli aziendali, la specializzazione, il dualismo area operativa e area sportiva, possono creare conflitti interni nel perseguimento degli obiettivi. Tutti i fattori insieme costruiscono una rete complessa. Tuttavia, differenti bisogni e interessi, opportunamente chiariti e gestiti, possono risultare tra loro compatibili (Freeman 1984). Questo non può prescindere dall'individuazione degli attori coinvolti.

Gli stakeholder che abbiamo individuato e che andremo ad approfondire sono:

- a) i soci;
- b) i finanziatori e, per le società quotate in borsa, gli investitori istituzionali;
- c) i fornitori e i consulenti esterni;
- d) i dipendenti;
- e) i calciatori e le loro associazioni (AIC e FIFPro);
- f) i procuratori sportivi;
- g) i calciatori del Settore Giovanile e le loro famiglie;
- h) le altre società calcistiche e le loro associazioni (Lega Serie A ed ECA);
- i) il pubblico calcistico (tifosi e spettatori);
- j) le aziende sponsor e partner;
- k) i media e i giornalisti;
- l) la pubblica amministrazione (Autorità Nazionale e Locale)
- m) le istituzioni calcistiche nazionali (CONI, FIGC e CoViSoc);
- n) le istituzioni calcistiche internazionali (UEFA e FIFA).

I soci possono essere considerati i primi stakeholder dell'azienda. I proprietari dell'impresa scelgono il management col compito di raggiungere gli obiettivi sportivi ed economici. Come abbiamo visto, in Italia c'è stato per decenni un socio unico di riferimento, il presidente tifoso interessato quasi esclusivamente alla vittoria sportiva (pur sempre per motivi d'immagine). Con l'introduzione della finalità lucrativa soggettiva e il *Financial Fair Play*, la figura sta cedendo il passo a gruppi industriali e finanziari. Gli interessi possono variare in base all'assetto proprietario: nell'azionariato popolare si propenderà per il successo sportivo e la dimensione sociale dell'impresa; il proprietario unico presterà attenzione al ritorno d'immagine e ai guadagni indiretti; nelle società quotate in Borsa si guarderà al *capital gain*¹⁰¹ ottenibile dall'investimento (Guercio 2018).

Uno stakeholder comune alle classiche imprese è dato dai finanziatori: banche e istituti di credito con cui i club-aziende intrattengono rapporti. L'interesse di questi enti hanno un interesse legato alla solvibilità dei debiti nel medio-lungo periodo. Sebbene sia un interesse prettamente economi-

¹⁰¹ Il *capital gain* è chiamato anche "guadagno in conto di capitale", "utile di capitale" o "plusvalenza". È un termine finanziario che indica la differenza tra il pezzo di vendita e quello di acquisto di strumenti finanziari, come le azioni.

co, è utile considerare che in termini di prestiti e finanziamenti sta assumendo sempre maggiore importanza la solidità dell'immagine del brand. Questa tendenza aumenta gli argomenti di dialogo con questo soggetto che può essere stakeholder o pubblico influente a seconda delle situazioni.

Una sottocategoria di questi stakeholder è dato dagli investitori istituzionali, i quali sono limitati alle società quotate in Borsa. Il loro interesse è rivolto al ritorno dell'investimento e sono totalmente distaccati dal risultato sportivo.

Sempre restando su attori classici, troviamo un'estesa rete di fornitori e di consulenti esterni. Per i primi, ci riferiamo ad aziende operanti nelle attrezzature sportive, nei mezzi di trasporto (settore automobilistico, ferroviario e aereo), nei servizi di gestione dello stadio e varie infrastrutture. Anche qui, a seconda delle situazioni, si possono riconoscere stakeholder e pubblici influenti. I consulenti esterni possono essere consulenti tecnici, finanziari, fiscali, contabili, eccetera. Sono stakeholder con un forte interesse per la gestione, le esigenze e l'andamento del club, principalmente giustificati dall'interesse per la prosecuzione dei propri rapporti contrattuali.

I dipendenti sono sicuramente uno stakeholder rilevante. Nel caso dei club professionistici, abbiamo aziende con oltre 500 dipendenti distribuiti nelle varie aree: area tecnica, area osservatori, ufficio stampa, area social, area commerciale, area amministrativa, area medica, ristorazione, ticketing, area di gestione dello stadio, magazzino, eccetera. Un'articolazione complessa che richiede di essere ascoltata trasversalmente, come in ogni realtà aziendale. Tutte queste persone costituiscono la "macchina" che ci permette di assistere alle partite ogni settimana.

I calciatori li consideriamo come dei dipendenti e degli stakeholder a parte. Sono coloro che determinano la prestazione sportiva in modo più diretto, ma non solo. Sono una vera e propria faccia dell'azienda. La loro presenza può costituire un valore aggiunto per il club ancora prima di raggiungere risultati sportivi. Sono un *driver* per attirare nuovi sponsor (spesso portati dal calciatore stesso) o per incrementare le vendite del *merchandising*. Per questo, possiamo vedere nel calciatore un'incidenza sulle prospettive di crescita di un club nel breve termine. Un tema delicato li riguarda da vicino: i calciatori possono cadere spesso nell'occhio della critica, di media e tifosi, e in queste circostanze sono determinanti le azioni della società per far sì che si sentano sempre a proprio agio nell'ambiente di lavoro. La loro forte esposizione, mediatica e non solo, deve essere tutelata. Non bisogna nemmeno trascurare che nella società di oggi una buona rappresentanza di giovani è più legata ai calciatori che alle squadre: un ulteriore fattore da considerare nella gestione di questi particolari dipendenti. Inoltre, è importante osservare che si tratta di persone che spesso cambiano drasticamente la propria vita per accasarsi nel nuovo club, con ripercussioni anche sulla loro famiglia. Un evento che da fuori viene taciuto dai pesanti stipendi, ma che per alcuni può essere molto delicato. Lontananza da casa (per i più giovani e per gli stranieri), ambientazione in uno Stato e in una cultura diversa (soprattutto per gli extracomunitari) e pressioni mediatiche e dei tifosi sono affrontate ormai da tutti i club mediante psicologi che collaborano con la società.

I diritti dei calciatori sono difesi dall'Associazione Italiana Calciatori (AIC) che dal 1968 a oggi ha ottenuto come principali traguardi: l'obbligo delle società alla previdenza per i propri tesserati, il riconoscimento del diritto d'immagine, la creazione dei fondi di fine carriera e l'approvazione della Legge 1981/91 che ha regolato i rapporti tra calciatori e società. Dal 2000 partecipa con dei suoi rappresentanti al Consiglio Federale della FIGC, il quale stabilisce le strategie del calcio italiano. Le associazioni nazionali si riuniscono nella FIFPro (*Fédération Internationale des Associations de Footballeurs Professionnels*), l'associazione internazionale dei calciatori professionisti che oltre a dialogare con la FIFA e l'UEFA gioca un ruolo importante anche con il Parlamento e la Commissione Europea. Queste associazioni riportano le necessità manifestate dai calciatori e sono l'equivalente dei comuni sindacati.

Parlando di calciatori, dobbiamo considerare i "procuratori sportivi", vere e proprie estensioni dei giocatori. Il rapporto con queste persone si basa interamente sulla relazione: il comportamento dei dirigenti che gestiscono queste interazioni deve essere accurato. Relazioni fallimentari possono avere ricadute verso gli altri club, risonanza negativa sui media e conseguenti malumori nei tifosi e in tutti gli altri stakeholder. Questo è uno degli effetti della comunicazione istantanea del web e dei social. Il tema è delicato poiché molto spesso sono proprio le relazioni con questi agenti a creare i maggiori conflitti. È importante che vi sia una cultura aziendale condivisa a ogni livello e un eccellente coordinamento tra tutti gli organi per rilasciare dichiarazioni coerenti.

Proseguendo a cascata, troviamo i "giovani calciatori", che richiedono un'ulteriore classificazione. Infatti, a nostro avviso, dobbiamo suddividere il settore giovanile nel seguente modo: squadra Primavera, area agonistica e scuola calcio. Nella Primavera troviamo ragazzi maggiorenni che vedono il coronamento del loro sogno a un passo e che solitamente sono stipendiati. La società deve essere brava a comunicare i piani di sviluppo futuri e non illudere i ragazzi. Nell'area agonistica, invece, si ha a che fare con adolescenti, spesso viventi in convitto, che possono vedere il loro sogno già realizzato e non dedicare il giusto tempo allo studio. Secondo noi, il club deve saper gestire il duplice obiettivo che persegue in questa età: da un lato, lo sviluppo dei giocatori come potenziali dipendenti futuri, dall'altro il ruolo sociale che il calcio svolge a livello giovanile. I giovani sono un investimento per le società professionistiche, ma il compito non è facile: per ogni ragazzo che selezionano ne hanno un altro da abbandonare. Le società devono essere brave a gestire questi ragazzi, dei quali sono sia allenatori che educatori, e devono guidarli nella loro crescita umana e culturale. All'area agonistica si affianca la scuola calcio e in particolare la figura dei genitori: la comunicazione deve essere chiara e sincera con le famiglie. Molti genitori iscrivono il figlio a un club professionistico convinti che lo trasformeranno in un fenomeno oppure si lasciano abbagliare da una selezione da parte degli scout della società. Una società che lavora bene, non solo a livello sportivo, ma anche educativo, creerà un sentimento positivo nei ragazzi e nelle famiglie che se non porterà risultati tangibili, potrà evitare possibili crisi derivate da eventuali commenti sui social media di ragazzi o famiglie scontente, volte a screditare l'operato della società. Allo stesso modo,

l'educazione di questi bambini e ragazzi è importante sia per la loro vita che per l'immagine che il club dà di sé in campo dalle categorie più piccole a quelle più adulte. Inoltre, abbiamo accennato come vi sia stata (e in misura ridotta ci sia ancora) una tendenza a pescare giocatori in altri continenti per poi abbandonarli una volta non mantenute le "promesse" di successo. Ogni scelta deve essere ben ponderata e sarebbe opportuno assicurarsi che il giovane "strappato" dalla sua famiglia imbocchi la strada giusta, anche se fuori dal calcio. Come vedremo, il Wolfsburg presenta all'interno della propria società corsi professionali per il mondo sportivo per i suoi tesserati (paragrafo 5.4). In questo modo, i ragazzi che non riusciranno a fare carriera come calciatori potrebbero rimanere nel settore e sviluppare competenze che possono essere un ritorno utile per il club stesso. Una vera e propria fidelizzazione ed engagement del dipendente.

Le società calcistiche sono dei reciproci stakeholder tra di loro e possono talvolta essere pubblici influenti, poiché potenzialmente possono instaurare delle relazioni ancora inesplorate, secondo noi. Il rapporto tra due club è sia di competizione per il raggiungimento dei risultati sportivi (a volte anche economici) sia di cooperazione, se consideriamo che il prodotto spettacolo viene offerto solo in presenza di due squadre. L'aspetto cooperativo è evidente nell'area operativa. Nelle riunioni di Lega e in quelle federali, gli organi direttivi dei club si confrontano sulle problematiche gestionali e organizzative (organizzazione del campionato, nomina degli organi di rappresentanza, introduzione di nuove tecnologie, valutazione e distribuzione di investimenti esterni). Il confronto avviene spesso anche nelle finestre di calciomercato per l'acquisto di calciatori stranieri (con lo scopo di suddividere i rischi dell'investimento) o per scambiare calciatori¹⁰². La *coopetition*¹⁰³ (Lacchini e Trequattrini 2011) è essenziale per vendere un prodotto attraente e di qualità, una caratteristica fondamentale per la crescita ed espansione del business calcio (idea alla base anche del progetto *Super League*, che voleva mettere insieme le più grandi squadre per creare un vero e proprio *football show* da mandare in onda nei mercati statunitensi e asiatici dove la passione dei tifosi è meno forte, vista la distanza geografica dai club). Un aspetto che secondo noi potrebbe essere approfondito riguarda la triangolazione di club e sponsor comuni per attività promozionali e/o sociali. Esempi di eventi che hanno preso questa strada li vediamo nel periodo estivo con tornei amichevoli. Tuttavia, se pensiamo all'Audi Cup organizzata dal Bayern Monaco ogni due anni, le squadre invitate non sono *sponsee* di Audi, ma club ospitati all'evento. Una triangolazione (o più) tra sponsor e club potrebbe portare allo studio di un evento che accompagni le prestazioni sportive dei giocatori in una competizione dove il risultato non è primario e, quindi, anche l'interesse del pubblico è minore e va stimolato in modo differente.

Come i calciatori, anche i club si riuniscono in associazioni private, come la Lega Nazionale Professionisti Serie A (nota come Lega Serie A) di cui fanno parte in forma privatistica le società che militano nel campionato in questione. In modo analogo, ci sono la Lega Serie B, la Lega Pro (la

¹⁰² Questa pratica è stata anche alla base di plusvalenza fittizie scritte a bilancio nei decenni scorsi.

¹⁰³ Cooperazione e competizione.

terza serie italiana) e la Lega Nazionale Dilettanti. Attraverso la Lega Serie A, i club gestiscono le attività di cui abbiamo parlato sopra. Inoltre, è sotto questa associazione che prendono piede iniziative sociali a carattere nazionale, come “Un Rosso Alla Violenza” contro la violenza sulle donne e “Keep Racism Out” per “tenere fuori il razzismo”. I club si riuniscono anche a livello europeo nell’*European Club Association* (ECA), associazione dei club europei che ha l’obiettivo di tutelare gli interessi delle proprie aziende che, come anticipato nel paragrafo dedicato alla *Super League*, talvolta sono molto differenti. Per esempio, l’ECA dialoga con l’UEFA per organizzare i calendari delle competizioni internazionali, distribuire i profitti provenienti dall’Unione Europea, avere l’assicurazione su eventuali infortuni dei propri giocatori nelle competizioni delle Nazionali.

Uno stakeholder con molte sfaccettature è quello del “pubblico calcistico”, etichetta con cui indichiamo i consumatori del prodotto sportivo, ossia gli spettatori, suddivisibili in due categorie *committed* e *uncommitted* (Szymansky 2001). I primi sono i tifosi che vivono con ardore e passione lo spettacolo, il cui interesse è (quasi) esclusivamente rivolto al risultato sul campo, all’area sportiva. I secondi sono il pubblico generico che gode dello spettacolo valutando la qualità del prodotto offerto, senza che l’esito della partita abbia un’influenza. I *committed* prevalgono in Europa e in Sudamerica, aree dove il calcio è radicato, gli *uncommitted* sono numerosi in Asia, Australia e Stati Uniti, lontani dalle competizioni, dai club e dai giocatori principali. Entrambe le categorie di spettatori sono anche destinatari finali, mentre i tifosi *committed*, in particolare la loro porzione che riguarda i gruppi organizzati, possono rappresentare dei veri e propri stakeholder. Gli *uncommitted* possono essere visti anche come pubblici influenti poiché possono aumentare il bacino d’utenza di una società e avere importanti ripercussioni sull’entrata di sponsor e diritti televisivi, ma anche su investimenti della società. I tifosi si configurano come consumatori speciali (Porro 2005), acquirenti di beni immateriali a forte densità emozionale (passione, sentimento d’appartenenza, lealtà). Un aspetto che impedisce l’*exit* e che porta eventuali malesseri a essere espressi in due modi: silenziosa fuga dagli stadi o contestazione aggressiva e fragorosa (come nel caso dei gruppi ultras fuori dai centri di allenamento il giorno prima di partite importanti). Questa impossibilità di uscita dei tifosi è uno dei motivi per cui spesso non vengono interpellati (si pensi all’attuale dibattito sui Mondiali da disputare ogni due anni, proposta della Fifa che non ha ricercato l’opinione dei tifosi). Un’assenza di dialogo che può generare crisi (si pensi al caso *Super League*). I tifosi *committed* possono a loro volta essere suddivisi in abbonati stagionali per le partite in casa, in chi vi partecipa in modo saltuario o occasionale e in chi le segue esclusivamente da casa. Possono essere divisi anche in acquirenti del *merchandising* ufficiale e in chi segue il club senza riversarsi negli store. In questo caso, entriamo in una classificazione dei clienti più consona al marketing, ma che richiede sempre una fase di ascolto per cogliere le necessità dei diversi segmenti di pubblico.

La dimensione globale del calcio e la sua capacità di attrarre e mantenere l’attenzione del pubblico attirano anche l’interesse di molte aziende che possono configurarsi come stakeholder (gli sponsor e i partner) o pubblici influenti (potenziali sponsor o partner). Per le imprese sponsor, l’interesse ad

associare il proprio nome ai club di calcio può generare un vantaggio reciproco: ritorno d'immagine per una parte, ricavi economici per l'altra (in Italia, la sponsorizzazione è la seconda fonte di guadagno dei club dopo gli introiti delle cessioni dei diritti radiotelevisivi). Sono da considerare propri stakeholder non solo gli sponsor legati ai club da un contratto, ma anche quelli che agiscono indirettamente sponsorizzando singoli calciatori ed eventi sportivi, in quanto vedono comunque la propria immagine affiancata al club. Se lo sponsor offre una proposta di proprio interesse al club, il partner richiede un progetto elaborato da entrambe le parti. In questo contesto, il partner è spesso un pubblico influente di cui l'area comunicazione di un club può suscitare l'interesse attraverso accurate strategie. Ulteriori approfondimenti sugli sponsor li abbiamo riportati nel paragrafo 1.4.

I "media" sono i canali che hanno permesso al calcio di espandersi a livello globale. Radio prima, televisione poi e social adesso. Come stakeholder dobbiamo considerare quasi esclusivamente le televisioni, *driver* dello spettacolo sportivo. Il contributo dei mass media al business calcio è dato dalla cessione dei diritti di trasmissione e riproduzione degli eventi, nonché principale fonte di ricavo per i club della Serie A. Lacchini e Trequattrini (2011) evidenziano come le televisioni commerciali hanno come cliente primario le aziende che vogliono acquisire gli spazi pubblicitari, mentre le pay TV vendono il prodotto direttamente agli abbonati, loro principale cliente. Per le prime, quindi, l'obiettivo è quello di raggiungere la platea di spettatori più ampia possibile: ne deriva la volontà di trasmettere solo gli eventi calcistici più importanti, rendendolo uno stakeholder per la Lega Serie A e per i club più blasonati. Le seconde possono avere un interesse maggiormente distribuito. All'interno dei media, possiamo considerare singoli giornalisti come stakeholder. Infatti, le emittenti televisive e i quotidiani specializzati nella comunicazione sportiva assegnano una squadra esclusivamente a uno o due giornalisti che lavorano tra la sede del club e il centro sportivo. Fondamentale è il ruolo dell'ufficio stampa nei rapporti con questi giornalisti.

Un altro stakeholder comune al mondo imprenditoriale è la "Pubblica Amministrazione". L'Autorità Nazionale ha un interesse nell'incidenza economica del calcio, nel suo ruolo sociale e nei possibili fenomeni degenerativi del settore (Guercio 2018), come i fallimenti societari che possono avere conseguenze su altri club e fornitori, le violenze dei gruppi ultras, le corruzioni, le scommesse clandestine e l'infiltrazione di clan mafiosi. L'Autorità Locale ha un duplice interesse nei club: uno diretto, essendo quasi tutti gli stadi italiani purtroppo ancora di proprietà comunale, e uno indiretto, in quanto il Comune è il referente pubblico degli organi di governance del calcio.

Le istituzioni calcistiche nazionali (FIGC, CoViSoc, CONI) e gli organi di governance internazionali (FIFA, UEFA) sono l'epicentro del complesso sistema di controllo che si assicura il corretto andamento economico delle società, oltre a gestire le diverse competizioni. Quelli che intercorrono con le varie organizzazioni sono dialoghi sempre aperti, talvolta conflittuali, a causa dei diversi interessi tra Nazionali e Club, tra Leghe Nazionali dei campionati "maggiori" e quelle dei campionati "minori". Le stesse istituzioni calcistiche entrano in contrasto tra di loro, come nel caso di FIFA e UEFA nella diatriba che vede la prima voler disputare la Coppa del Mondo (da lei organizzata) ogni due

anni e la seconda contraria, in quanto organizzatrice degli Europei, che verrebbero sacrificati. Una nota negativa riguarda la crescente e diffusa sensazione che ogni discorso sia basato esclusivamente sull'aspetto economico da cui deriva un crescente scetticismo di tutti gli stakeholder verso queste associazioni.

Abbiamo riassunto la mappa degli stakeholder dei club di calcio italiani nel Grafico 2.

Grafico 2. Mappa del potere di una società di calcio di Serie A.



Fonte: nostra elaborazione.

Siamo di fronte a una “rete interorganizzativa” definita da Zan (1988) come:

“un’arena politica all’interno della quale, date certe regole del gioco, le singole organizzazioni operano sia per acquisire subito il massimo dei benefici possibili, sia, in una prospettiva temporale di più lungo periodo, per creare le condizioni che consentano una modificazione a loro favore delle regole del gioco. In questa prospettiva ogni organizzazione metterà a punto strategie che tengano conto non solo delle dinamiche interne al network, ma anche più in generale delle dinamiche connesse ai rapporti che ciascuna organizzazione intrattiene con il contesto socio-politico nel quale è inserito il network”. (Zan 1988, p. 32).

Ciascun attore instaura con il suo ambiente di riferimento delle relazioni di scambio e ha la prerogativa di trasferire un qualche valore aggiunto al sistema, così da acquisire diritti e un potere di voce.

Inoltre, c'è un valore determinante che l'intero sistema deve sempre garantire: la competitività (Ciampiglia 2013). Più è elevata, più il risultato sportivo è incerto. Per questo, bisogna fissare regole precise e condivise, così da aumentare l'interesse economico e l'attenzione sociale verso il sistema.

Il giro d'affari che ruota intorno a ogni singolo club richiede delle scelte manageriali orientate a un contemperamento degli interessi secondo il principio di economicità, l'idea di sviluppo e di vita duratura economica del club, ricorrendo al metodo della partecipazione e del confronto nell'interesse dell'intera comunità aziendale (Lago, Baroncelli e Szymanski 2004).

Partendo dal modello delle cinque forze di Porter¹⁰⁴, possiamo rilevare nei club professionistici¹⁰⁵:

- a) i livelli di rivalità/collaborazione tra le varie società di calcio e tra quelle che partecipano alla stessa competizione;
- b) i rapporti di forza contrattuali e d'integrazione con i clienti (spettatori, acquirenti del *merchandising*, media);
- c) i rapporti di sostituzione con prodotti alternativi (altri sport, altre attività ricreative);
- d) la mobilità di entrata o di uscita di club che si muovono da un ambito comunicativo all'altro;
- e) gli interlocutori sociali che costituiscono il sistema esterno e circostante quello calcistico.

I club-aziende devono quindi perseguire l'obiettivo di offrire il prodotto d'intrattenimento agli spettatori attraverso il calcio giocato, unendo gli interessi degli stakeholder delle aree sintetizzate mantenendo prioritari i bisogni degli spettatori *committed in primis*.

Le società calcistiche devono gestire le varie esigenze attraverso una gestione rispettosa dei regolamenti imposti da organi di governo e di controllo federali all'interno dei quali districare una libertà strategica per rispondere alle attese gestionali e a quelle dei tifosi. Tutto questo deve avvenire riuscendo a contemperare le quattro dimensioni in cui la società si inserisce (sportiva, economica, sociale e comunicazionale) che richiedono di soddisfare obiettivi diversi. Infine, oggi estranea a molte strategie dei club, sarebbe opportuno sviluppare percorsi che abbiano la finalità il perseguimento di obiettivi nel lungo termine¹⁰⁶.

¹⁰⁴ Il modello è stato presentato per la prima volta da Michael Eugene Porter in *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.

¹⁰⁵ Classificazione rivisitata di quella proposta da Gian Matteo Ciampiglia in *La creazione del valore nelle società di calcio*, in Accademia Italiana di Economia Aziendale, AIDEA, 2013.

¹⁰⁶ Si può ipotizzare che uno dei motivi per cui le strategie a lungo termine non sono comunemente adottate sia dovuto alla scarsa patrimonializzazione degli asset societari dei club italiani.

Capitolo 3. La comunicazione dei club. Contenuti e canali e per valorizzare brand e sponsorizzazioni generando fan engagement

Per decenni la comunicazione è stata affrontata come uno strumento di marketing, inglobata in una delle “4 P”¹⁰⁷ (promozione) del marketing mix, introdotte dal professor Mc Carthy¹⁰⁸ (1960), la cui diffusione si deve in particolare al professor Kotler¹⁰⁹. È stato lo stesso Kotler (1999) a riconoscere una maggiore autonomia alla comunicazione, suggerendo due possibili espansioni del marketing mix: le relazioni istituzionali e le relazioni pubbliche. Inoltre, a fianco alle “4 P”, ha teorizzato le “4 C”¹¹⁰ del marketing, di cui una è la comunicazione. Un nuovo modello delle “4 P” del marketing è stato teorizzato da Sean MacDonald¹¹¹. In esso vediamo come dopo l’obiettivo (*purpose*), la comunicazione sia trasversale alle tre componenti:

1. posizionamento: attraverso una cultura aziendale da raccontare e far vivere;
2. partnership tra brand complementari: molte sponsorizzazioni nel calcio rispecchiano questo punto;
3. personalizzazione: prodotti ed esperienze su misura, raggiungibili solo conoscendo i consumatori, ma anche gli sponsor, attraverso il dialogo.

Quindi, negli ultimi anni, abbiamo visto la comunicazione crescere d’importanza, affermandosi come una disciplina affiancata ma separata dal marketing. Infatti, molti autori parlano di “strategie di comunicazione e marketing”, un binomio che legittima una certa autonomia, ma sempre un’interdipendenza. La comunicazione (e anche il marketing) si sono anche specializzati nei diversi settori di mercato, in particolare nel mondo alimentare e in quello della moda. Gli studi sulla comunicazione e sul marketing nello sport sono ancora acerbi, soprattutto in Italia dove molte ricerche sono state effettuate da studenti universitari. Tuttavia, possiamo vedere un punto di partenza comune nell’idea di Prunesti (2020) che considera nel mercato sportivo la comunicazione e il marketing strettamente interconnessi, da affrontare con una visione integrata. Diversamente dagli altri settori, nello sport l’azienda funge in modo più evidente anche da veicolo di comunicazione per le altre aziende, oltre a comunicare se stessa. Questo *plus* si traduce nella sponsorizzazione ed è la seconda fonte di ricavi delle società: occorre “*valorizzare la società sportiva come canale di comu-*

¹⁰⁷ Il modello delle “4P” organizza tutte le attività del marketing in quattro aree: prodotto, prezzo, posizionamento (dove appare il prodotto) e promozione.

¹⁰⁸ Edmund Jerome McCarthy è stato un professore statunitense di marketing in alcune delle più importanti università americane, tra cui la Harvard Business School.

¹⁰⁹ Philip Kotler è stato indicato dal Financial Times come il quarto “guru del management” di tutti i tempi. Ha contribuito alla strutturazione del marketing come disciplina scientifica ed è uno dei pionieri del marketing sociale.

¹¹⁰ Il modello delle “4 C” evidenzia l’importanza di pensare al cliente prima di definire le attività di marketing. Si compone di: *customer value* (valore per il cliente), *change* (capacità dell’azienda di cambiare se stessa e ciò che propone al mercato), *convenience* (facilità per i clienti di trovare il prodotto) e comunicazione (l’interazione, il dialogo tra azienda e cliente).

¹¹¹ Sean MacDonald è il Global Chief Digital Officer di McCann, una delle principali agenzie pubblicitarie al mondo.

nicazione ad alta efficacia, attirare l'attenzione di potenziali partner commerciali e acquisire proventi grazie a pacchetti di offerta dedicati" (Prunesti 2020, p. 13). Questa creazione di valore non può che passare dalla conoscenza dei propri tifosi, dalle loro emozioni, dai loro stili di vita. Se ne accorsero quasi subito la Tre Valletti Sarti prima, la Cinzano e la Stock poi: le tre aziende di liquori notarono (prima dei club) come le discussioni dei tifosi nel dopo partita fossero accompagnate da numerose bevute. Così, iniziarono a sponsorizzare le trasmissioni televisive successive alle partite, ricorrendo a claim che invitavano a brindare al successo o a consolarsi per la sconfitta (Papa e Panico 2002). Come abbiamo visto nel paragrafo 1.4, i club si sono organizzati lentamente nella gestione delle sponsorizzazioni e con l'ingresso di Berlusconi nel calcio (paragrafo 1.2) hanno iniziato a comunicare se stesse e il proprio prodotto, l'evento sportivo. Oggi, i club hanno aree di comunicazione specializzate e consulenti e/o partner esterni che li affiancano nell'ideazione e pianificazione di strategie di comunicazione, piani editoriali, promozione dell'immagine e identità del brand, promozione dell'evento e valorizzazione di sponsorizzazioni e partnership. I club hanno creato le proprie Media House che portano le società a farsi broadcaster, media ed editori (Bosco 2020) di sé stessi e di altre aziende. Tutti i contenuti nascono internamente, si crea una comunicazione integrata a 360 gradi. Aumentano di qualità i canali monotematici come Roma TV, Milan TV, Torino Channel, ecc. e i contenuti social, in particolare video, dove non solo sponsor e partner, ma ogni azienda che volesse investire in "semplice" pubblicità, può vedere realizzato un contenuto ad hoc per il target in questione.

3.1. Contenuti: cosa comunicano le società di calcio?

La comunicazione esterna dei club ha sia l'obiettivo di legittimare e migliorare le relazioni coi propri pubblici, sia di vendere uno o più prodotti. Concentrandoci sui contenuti, le tipologie di comunicazione che approfondiamo sono quella istituzionale e quella commerciale. La prima ha l'obiettivo di migliorare le relazioni coi pubblici per far conoscere l'impresa, il suo brand, i suoi valori, la sua *mission*; la seconda vuole migliorare le relazioni con tifosi e stakeholder. Queste attività di comunicazione devono rispondere a un principio di trasparenza, a una missione e a una visione aziendale, ai suoi valori guida, per promuovere la propria identità con l'obiettivo di migliorare la propria reputazione.

Quindi, *brand identity* (tutto ciò che la marca è) da un lato, *brand image* (ciò che il pubblico percepisce nel breve periodo) e *brand equity* (valore percepito dal pubblico nel lungo periodo) dall'altro (Lombardi e Mindshare 2017). La *brand identity* è strettamente connessa alla *brand image*, che per Keller (1993) si compone di tre macro-elementi:

1. attributi: caratteristiche descrittive collegate al prodotto e che possono esserne direttamente parte oppure no;

2. benefici: valori personali che il consumatore riconosce e attribuisce al prodotto o servizio;
3. atteggiamenti: considerazioni alla base del comportamento del consumatore e che vengono soprattutto estese alla valutazione del brand.

Quindi, applicando queste caratteristiche al calcio, possiamo trovare:

- a) attributi correlati al prodotto nella qualità della partita, influenzata dai giocatori, dal successo della squadra e della dirigenza (Bauer et al. 2008);
- b) attributi non correlati al prodotto nella storia del club, nell'atmosfera e nella qualità di ogni servizio interno allo stadio che plasmano l'engagement del tifoso (Ross et al. 2007);
- c) benefici nelle componenti emozionali che il gioco riesce a trasmettere insieme alla componente amicale e familiare che si crea intorno al tifo (Blumrod e Huang-Horowitz 2017);
- d) atteggiamenti nel sentimento che si ha riguardo il club (Blumrod e Huang-Horowitz 2017).

Questi elementi devono essere i temi della comunicazione che il club fa di se stesso. Il vantaggio dei club è di poter fare leva sulla componente del desiderio che caratterizza i tifosi: di vittoria, di andare allo stadio, di interagire con i propri idoli, di avere l'abbigliamento ufficiale del club che non solo si tifa, ma in cui ci si identifica. Il desiderio è la forza propulsiva dei tifosi-consumatori e, diversamente dal bisogno, non si placa mai (Fabris 2010), rendendo lo sport e tutto l'entertainment un settore molto prolifico. I club hanno una posizione privilegiata nell'intercettare le persone dell'attuale "società del desiderio" (Fabris 2020), di dare loro una soddisfazione fisico-sensoriale e fornire il consumo esperienziale (Lipovetsky 2007) che crea un legame intimo tra consumo ed edonismo. In questa cornice, però, non bisogna dimenticare che il club non comunica solo ai propri tifosi, ma anche ai media (cassa di risonanza), a sponsor e partner, alle istituzioni. In questo complesso pubblico *"è essenziale raggiungere un equilibrio tra cosa un'organizzazione desidera comunicare di se stessa e cosa gli stakeholder chiave percepiscono dell'organizzazione"* (Blumrod e Huang Horowitz 2017, p. 32). Una differenza su cui si basano non solo l'immagine e l'identità del brand, ma anche il successo di trattative di sponsorizzazione e partnership con altre aziende e l'engagement e la soddisfazione dei tifosi. In questo contesto, vediamo come ci siano club molto attivi nel sociale, a livello locale o mondiale, ma come questo non venga comunicato ai tifosi che vedono sui social da loro frequentati solo contenuti che riguardano le partite, quindi l'aspetto agonistico e spettacolare, ossia il prodotto principale delle società (paragrafo 3.2). Molti club promuovono gli attributi correlati al prodotto, sottovalutando la comunicazione degli attributi non direttamente collegati alla partita e i benefici emotivi che possono produrre. Queste componenti sono invece essenziali per i tifosi, in quanto un loro alto coinvolgimento e un atteggiamento positivo permettono al brand del club di sopravvivere anche quando il prodotto sarà di scarsa qualità¹¹². Ma sono importanti anche per gli altri stakeholder e per lo stesso motivo: non si possono convincere sponsor e partner solo sulla base del prodotto che il brand offre, ma su tutto il servizio che è in

¹¹² Storicamente anche i club più blasonati sono soggetti a cicli in cui alternano grandi vittorie a periodi di insuccessi.

grado di creare intorno alla partita. Giorgia Mastrini¹¹³ e Marco Santoboni¹¹⁴, intervistati da Social Media Soccer, hanno trattato questo argomento dopo la promozione del Perugia dalla Lega Pro alla Serie B, a un anno di distanza dalla retrocessione che aveva ridotto la visibilità propria e degli sponsor. *“È fondamentale far sentire gli sponsor parte di un progetto, condividendo sforzi, iniziative e idee. La visibilità resta fondamentale per qualsiasi azienda sponsor, ma oggi non ha più la centralità di un tempo”* (Giorgia Mastrini in Cristofalo 2021a). Infatti, sono molto importanti i valori a cui ci si lega, le persone a cui ci si rivolge. Rimanere al fianco di un club retrocesso, significa aver costruito una forte fiducia: *“retrocessione? L’unica vera strategia è stata rimanere se stessi. Andare avanti con la ferma consapevolezza che un club come il Perugia esprime la sua carica e la sua forza a prescindere dalla categoria”* (Marco Santoboni in Cristofalo 2021a).

Per spiegare l’identità di marca di una società di calcio, caliamo il modello di Kapferer (1996) in questo contesto. Per il professore francese, il brand è un essere parlante:

- a) è un luogo fisico: insieme di caratteristiche oggettive significative. Nel calcio possono essere i colori del club o lo stadio, la città per chi tifa il club del proprio paese;
- b) ha una personalità: il proprio modo di parlare, il proprio carattere che spesso si riscontra negli “uomini-immagine” del club, come i giocatori principali, i dirigenti, le leggende, l’idolo in cui ci si identifica;
- c) è un universo culturale: un sistema di valori profondo che legittima il comportamento del club. Alcuni hanno preso a cuore una tematica sociale precisa, tutti condividono l’universo valoriale tipico dello sport. Per esempio, il Milan è in prima linea per la lotta al razzismo, il Wolfsburg si schiera a fianco della comunità LGBTQ+, il Barcelona supporta bambini e ragazzi con difficoltà sociali o disabilità;
- d) è una relazione: uno scambio tra persone che quasi per tutti i club si traduce nella comunità di tifosi e nella condivisione delle emozioni;
- e) è un riflesso: un’immagine esteriore del proprio fan ideale. Questa componente si addice meno al calcio data l’eterogeneità del pubblico;
- f) è una rappresentazione mentale: un’immagine interiore che il consumatore ha di se stesso. Il sentirsi parte di una squadra ha una forte valenza. Questo elemento è stato evidenziato nella campagna dell’Internazionale Milano per la vittoria dello scudetto 2020/21, *“I M Inter”*¹¹⁵.

Tutti questi elementi devono essere considerati al momento della creazione dei contenuti: nella componente grafica (colori), nel tono di voce (in base alla personalità del club o dei suoi giocatori)

¹¹³ Giorgia Mastrini è parte del team di Sales & Marketing del Perugia.

¹¹⁴ Marco Santoboni è Responsabile Marketing & Sponsorship del Perugia.

¹¹⁵ La campagna *“I M Inter”* gioca sull’acronimo del club (Internazionale Milano) e sulla formula inglese “io sono”, *“I am”*. Trasmette una rappresentazione mentale di vincitore e vincente.

e nei *concept* (alcuni club sono più territoriali di altri o hanno un'aura di grandezza maggiore, per esempio).

*“Un brand è l'insieme di aspettative, dei ricordi, delle storie e delle relazioni che, nel loro sommarsi, rappresentano la decisione di un consumatore di scegliere un prodotto o un servizio piuttosto che un altro”*¹¹⁶ (Godin 2009). Questa definizione di Godin¹¹⁷ può rispecchiarsi in un brand di calcio per la sua prima metà. Infatti, diversamente dai classici brand, i clienti-tifosi di un club sposano la propria squadra per una tradizione familiare, per la territorialità, per una serie di vittorie che caratterizzano il periodo dell'infanzia o per il legame affettivo verso un calciatore preciso. Per questo motivo, la tradizione del club diventa uno dei contenuti da comunicare per una società di calcio: ogni club ha una storia da raccontare e i protagonisti che contribuiscono al suo sviluppo sono i calciatori (del passato e del presente), le emozioni (prima, durante e dopo la gara e a distanza di anni) e i rituali (i cori lanciati dallo speaker allo stadio, ma anche i riti che ogni tifoso crea individualmente). Tradizione che può essere una caratteristica in grado di affiancare il club a un'altra azienda e quindi creare una relazione. Uno dei migliori esempi è quello che lega il Genoa e Cantine Federici. Il club ligure è il più antico d'Italia, fondato nel 1893; la cantina con sede a Ortonovo (La Spezia) è nata nel 1885 ed è giunta alla quarta generazione familiare. Nello storytelling sul sito aziendale¹¹⁸ troviamo una narrazione che inizia nel 177 a.C.: la lunga tradizione è sicuramente alla base del rapporto che rende Cantine Federici hospitality partner del club genovese.

Anche il territorio contribuisce a sviluppare l'identità di un club. A partire dai loghi: quello del Milan richiama la croce di Sant'Ambrogio, simbolo di Milano; la Fiorentina riprende il giglio del Comune di Firenze; la Roma riprende la lupa del mito di Romolo e Remo. Alcuni club, come Juventus e Internazionale Milano, hanno fatto un *rebranding* scegliendo un logo più moderno all'interno di un piano aziendale che vede l'internazionalizzazione del brand, quindi il mondo come territorio, strategia comune a molti dei club più importanti. Loghi a parte, il calcio è uno strumento privilegiato per comunicare, promuovere e valorizzare un territorio per la maggior parte delle società. Una corretta comunicazione di questo valore, affiancato ad azioni concrete, può avere conseguenze positive sulla comunità (sociale e di tifosi), sulle sponsorizzazioni (Brembo ha sede a Strezzano in provincia di Bergamo ed è sponsor dell'Atalanta che da qualche anno ha attuato molte iniziative territoriali) e sulla Pubblica Amministrazione (si pensi alla complicata trattativa tra il Comune di Milano, il Milan e l'Internazionale Milano per uno stadio di proprietà, con l'Autorità Locale che tra le varie pretese richiede anche garanzie per il bene della comunità meneghina).

¹¹⁶ *“A brand is the set of expectations, memories, stories and relationships that, taken together, account for a consumer's decision to choose one product or service over another”* (<https://www.seths.blog/2009/12/define-brand/>).

¹¹⁷ Seth Godin è uno scrittore e imprenditore statunitense, fondatore della Yoyodyne. Ha introdotto e sviluppato i concetti di permission marketing, viral marketing e direct marketing.

¹¹⁸ <https://www.cantinefederici.com/home.php?lang=it>

Come anticipato, la comunicazione dei club deve anche concentrarsi sui successi, il contenuto che genera più engagement e che consente di allargare la *fanbase*, magari conquistando i tifosi ballerini o i giovani che entrano nel mondo del calcio per vie esterne alla passione dei genitori. Se da un lato il risultato incerto delle partite è sufficiente per generare forti emozioni, dall'altro *“le vittorie contribuiscono ad alimentare l'identità e i valori della squadra, gratificando tifosi e sponsor”* (Prunesti 2020, p. 36). Traguardi e vittorie non significano solo coppe: come per ogni azienda, bisogna guardare alla propria dimensione. Risultati stagionali (promozioni, salvezze, posizionamenti europei, campionati o coppe) o settimanali (vittorie contro avversari blasonati o storici rivali) sono il contenuto principale per i tifosi. In ottica sponsor, esemplare è l'esempio dell'Atalanta che con i successi sportivi ha potuto portare aziende del territorio ad avere una visibilità europea.

Dietro la tradizione, il territorio e i successi c'è sempre la passione, la vera forza motrice del calcio, un elemento che va alimentato e valorizzato anche attraverso la comunicazione.

Questi contenuti possiamo farli rientrare tutti nella sfera delle emozioni. Ma il club deve soddisfare anche la necessità informativa dei suoi pubblici. Quella di tifosi e media attraverso comunicati e conferenze stampa per le notizie che riguardano l'area sportiva (informazioni che vengono veicolate su vari canali). Quella di soci e finanziatori attraverso la pubblicazione e divulgazione del bilancio d'esercizio e, per le società che lo adottano, del bilancio sociale. Se questi contenuti sono principalmente rivolti alle istituzioni; comunicati e conferenze stampa hanno come pubblico primario i media, che vogliono ricevere informazioni. I media sono anche attivi nella ricerca di informazioni e possono richiedere interviste a vertici societari, direzione sportiva e tesserati o accreditati per l'accesso alle aree d'interesse. Comunicare la procedura è un'attività solitamente *una tantum* e pubblicata sul sito, per questo deve essere precisa e, in ogni caso, sempre aggiornata. Dopodiché, ogni relazione si sviluppa individualmente nella comunicazione diretta tra ufficio stampa e media.

Dei contenuti particolari sono quelli che riguardano l'evento: la singola partita. Apertura della fase di vendita e promozioni sono le informazioni di maggiore interesse, ma tutte le informazioni utili devono essere reperibili in modo chiaro: apertura cancelli, come raggiungere lo stadio, zone e tariffe di parcheggio. Però, la partita è il prodotto sportivo e richiede uno step superiore, una vera e propria comunicazione di prodotto che promuova lo spettacolo a prescindere dall'esito della partita. Il compito del marketing e della comunicazione è quello di *“valorizzare il prodotto sportivo attraverso la definizione e l'esecuzione di una strategia che estenda il successo della società sportiva anche fuori dal campo”* (Prunesti 2020, p. 102). Una buona strategia coinvolge il pubblico non solo durante l'evento, ma anche nelle fasi precedenti e successive. Per esempio, i contenuti *teaser*¹¹⁹ e gli storytelling valorizzano l'esperienza che sta per avvenire o si è appena conclusa e se avvengono in collaborazione con gli sponsor può garantire una maggiore visibilità anche a questi. Ogni club segue e personalizza un preciso schema in ogni partita: lancio, copertura e comunicazione post

¹¹⁹ I *teaser* sono contenuti che precedono l'evento (spettacolo, lancio di prodotto, conferenza) con l'obiettivo di aumentare l'attesa, il coinvolgimento e la curiosità verso l'evento stesso.

evento. Si fornisce un hashtag ufficiale, si segue l'arrivo della squadra allo stadio, si comunicano le formazioni ufficiali, si documenta il riscaldamento, si condividono le emozioni dei tifosi allo stadio, si danno aggiornamenti sulla partita in un mix di contenuti "freddi" (programmati) e "caldi" (in tempo reale) che affiancano l'azione sul campo e le emozioni da casa e allo stadio. In tutto questo, gli sponsor ottengono visibilità e con strategie originali anche le aziende che non hanno il proprio logo sull'abbigliamento dei giocatori possono ritagliarsi il loro spazio. Per il termine della partita si devono programmare attività che alimentino la "coda lunga" dei contenuti: highlight, votazioni, interviste e soprattutto lancio dei prodotti di *merchandising*. Molti club utilizzano lo shop di Instagram per sponsorizzare i prodotti, ma anche attraverso newsletter e annunci dello speaker si può invitare la community a comprare online da casa o nello store dello stadio.

Secondo Prunesti (2020), una società sportiva può sviluppare cinque rubriche di contenuti nel proprio piano editoriale:

1. *match*: contenuti *teaser*, highlight, interviste, storytelling, aggiornamenti sui live score;
2. *star*: contenuti che valorizzano gli atleti, che ne valorizzano una prestazione, statistiche, condivisione di loro contenuti, interviste;
3. *fun*: quiz, sondaggi e contest per intrattenere e premiare i tifosi;
4. *passion*: contenuti per rafforzare l'identità e il brand del club. Possono riprendere aneddoti e vittorie storiche oppure condividere contenuti *user generated*¹²⁰ dei tifosi;
5. *data*: contenuti che condividono dati e statistiche sui match.

Questa classificazione a nostro avviso è un po' ripetitiva, poiché i contenuti "*data*" rientrano nelle prime due categorie. Inoltre, è una classificazione che considera solo i tifosi come target e i principali social media come canali. Non considera molti nuovi contenuti che stanno emergendo, come quelli di *brand activism*¹²¹ e contenuti che riguardano direttamente gli sponsor, molto comuni su LinkedIn, come vedremo nel paragrafo 3.2.

In linea generale, riteniamo che i contenuti "classici" rivolti alla community debbano avere un forte impatto visivo e fare leva sull'emozione del momento o la passione onnipresente. Ma in questa alternanza di contenuti *teaser*, real time e di "coda lunga", si deve inserire un effetto sorpresa che può trovare espressioni inedite con un maggiore coinvolgimento degli sponsor.

Inoltre, le aziende calcistiche godono di un vantaggio che tutti gli altri brand stanno ricercando anche attraverso l'attività di comunicazione: la fedeltà del consumatore (Kitchen et al. 2004). Se è vero che i club non hanno un grande bisogno di costruire o mantenere questa fedeltà, devono comunque alimentarla con strategie che prevedano un controllo del dialogo interattivo con gli utenti/consumatori di riferimento per raggiungere gli obiettivi di benefici reciproci (Dahlen et al. 2010).

¹²⁰ Gli *user generated content* sono contenuti realizzati dagli utenti e che vengono ripresi da un brand nella propria comunicazione. Questa tipologia di contenuti presenta due vantaggi: il maggiore engagement della community e la possibilità di avere materiale nuovo da pubblicare per l'azienda.

¹²¹ Il *brand activism* è la volontà dell'azienda di assumersi responsabilità in ambito sociale e di partecipare al raggiungimento del bene comune.

Seguendo la teoria delle “quattro ere del contenuto”¹²² (Lombardi e We Are Social 2017), oggi siamo nell’era della *culture relevance* (rilevanza culturale) dove l’obiettivo dei brand è quello di acquisire legittimità all’interno della propria comunità. Per fare questo, è determinante individuare e formalizzare i *social insight*¹²³ che affondano nel contesto dei valori e degli interessi della propria comunità. Un esempio è la campagna #LoveJu del 2014 della Juventus con cui i tifosi potevano proporre la propria coreografia per la partita contro l’Internazionale Milano, che ha visto riprodotto il disegno di un giovane tifoso parigino del club. L’*insight* va ricercato sia nei tifosi, per renderli sempre appagati del proprio club, sia negli sponsor e nei partner, attuali o potenziali, per proporre loro progetti validi a livello comunicativo. Il *social insight* deve avere una *social value proposition*: offrire qualcosa di distintivo agli utenti che seguono la comunicazione del brand. Sponsor e partner possono giocare un ruolo chiave in questa operazione, ampliando l’offerta dei benefici da promettere.

3.1.1. Docuserie e *behind the scenes*

L’esplosione della tv in streaming, il successo di Netflix e Amazon Prime Video e il trend in continua crescita delle serie televisive hanno incontrato il *business calcio*. L’idea di fare entrare i tifosi negli spogliatoi, nei centri sportivi, di far sentire i dialoghi tra giocatori e allenatori ai fan è stata tradotta da Amazon Prime Video nelle serie “*All or Nothing*” dedicate agli appassionati di football americano. In poco tempo, questo contenuto è approdato anche nel calcio europeo. “*Sunderland ‘Til I die*” di Netflix segue il club inglese dal 2017 al 2019 mentre cerca di risalire nella massima serie dopo due retrocessioni. “*All or Nothing: Manchester City*” e “*All or Nothing: Tottenham Hotspur*” seguono le due squadre in due stagioni diverse fornendo contenuti inediti e aumentando la visibilità dei brand a tifosi e appassionati di calcio, attratti da serie a contenuto calcistico, ma anche a ogni sportivo e iscritto alle piattaforme Netflix o Amazon Prime Video che per curiosità o interesse possono approfondire un universo, quello calcistico, sempre al centro dei media, ma solo superficialmente. “*All or Nothing*” è diventato un vero e proprio *franchise*¹²⁴ e nella stagione 2020/21 ha seguito il dietro le quinte della Juventus. Questa tipologia di contenuti consente di veicolare in modo chiaro e approfondito il brand di una società, di far capire a tifosi (e non) cosa significa essere *parte* di quel dato club. Inoltre, rappresenta un contenuto in grado di aumentare la visibilità di sponsor e partner. L’ingresso nei centri sportivi mette in primo piano soprattutto gli sponsor tecnici che vedono i propri prodotti sponsorizzati come in un *product placement* mentre vengono usati da

¹²² Secondo questa classificazione, c’è stata una prima era del *worship* in cui l’obiettivo era massimizzare i fan, una seconda era dell’*entertainment* in cui si mirava a contenuti che alzassero il coinvolgimento, una terza era del *social value exchange* che puntava a offrire elementi di valore in cambio di acquisti o dati. Oggi, siamo nella quarta era della *culture relevance*.

¹²³ Nel marketing, l’*insight* è la capacità di vedere una situazione “dall’interno” per comprenderla meglio. Evidenzia il problema o il sentimento da risolvere o da soddisfare dal punto di vista del consumatore.

¹²⁴ Il *franchising* (o affiliazione commerciale) è un contratto stipulato tra due soggetti indipendenti attraverso cui un *franchisor* (affiliante) concede al *franchisee* (affiliato) la disponibilità di alcuni diritti di proprietà industriale o intellettuale su propri marchi, denominazioni commerciali, brevetti o altro.

gli atleti. Comunicazioni che si affiancano anche a quella istituzionale che vede protagonista la dirigenza, poiché interviene nella narrazione. Così, i dirigenti possono portare autorevolezza al proprio modo di lavorare, presentando un dietro le quinte anche dell'attività manageriale che certifichi il corretto modo di operare di una società: un biglietto da visita per tutti gli stakeholder.

Il successo di queste serie certificano anche un nuovo modo di fruire il calcio, soprattutto dei più giovani, e il crescente successo delle piattaforme OTT che a gennaio 2021 hanno superato gli 11 milioni di iscritti in Italia. Di conseguenza, i club hanno adottato le proprie piattaforme OTT come Milan TV e Inter TV che danno ai propri tifosi contenuti inediti e premium attraverso gli abbonamenti. La Fiorentina ha anche stipulato una partnership con OlyBet.TV, piattaforma che offre sport, intrattenimento, notizie, competizioni ed eventi dal vivo.

3.1.2. *Club Activism*. Le società di calcio prendono posizione

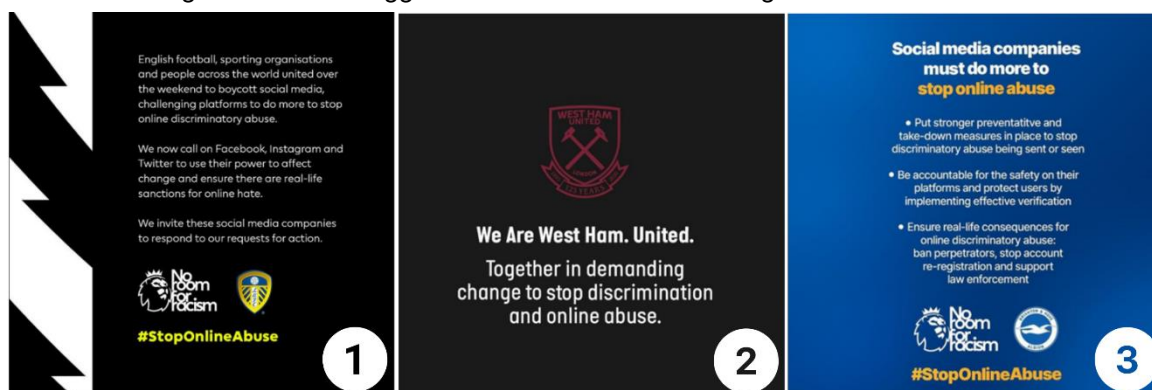
Dei contenuti particolari che rientrano nell'attività di CSR di un'impresa sono quelli che posizionano le aziende all'interno dei dibattiti sociali. Questa pratica aziendale rientra sotto l'espressione *brand activism* o *corporate activism* che noi, in questo contesto calcistico, ribattezziamo come *club activism*. Per i brand schierarsi al fianco di una comunità o prendere posizione su un tema delicato è particolarmente complicato. Le aziende si comportano come attivisti politici o sociali "di parte" e presentano una "*distintività di proposta capace di coinvolgere fortemente una parte di consumatori e stakeholder anche se con il rischio di perderne un'altra parte*" (Invernizzi e Romenti 2020, p. 68). Una spiegazione esemplificata nel "*Morey Gate*". Daryl Morey, dirigente sportivo dei Philadelphia 76ers, nel 2019 lavorava per gli Houston Rockets quando twittò: "*Fight for freedom! Stand with Hong Kong*"¹²⁵. La Cina, reputando il tweet offensivo, smise di trasmettere le partite della NBA sulla TV nazionale, tagliò gli sponsor cinesi alla squadra e chiese il licenziamento di Morey. Il presidente del club, Tilman Fertitta, prese le distanze dal tweet sostenendo che quelle erano solo le opinioni di Morey e non rappresentavano quelle della società, sottolineando che Houston non fosse un'organizzazione politica. Questo evento non ci dice solo che posizionarsi su un dibattito è una scelta delicata, ma anche come i personaggi dello sport vengano visti come portatori dei valori del proprio brand in ogni momento. Anche un'opinione personale può essere scambiata per quella aziendale. La crisi diplomatica è stata direttamente gestita dalla NBA, minacciata dalla perdita del mercato cinese dal valore di circa 4,4 miliardi di euro. NBA e Houston Rockets hanno agito secondo i propri interessi, in modo lecito ma sicuramente molto centrato sul business e poco sul sociale, dove invece tutta la lega è molto attiva a fianco del movimento Black Lives Matter.

Nel mondo del calcio abbiamo assistito a tre occasioni di *club activism* negli ultimi due anni.

¹²⁵ "*Lottate per la libertà! State dalla parte di Hong Kong*". Il tweet si riferiva alle manifestazioni in corso a Hong Kong da marzo 2019 a novembre 2020 contro la proposta di legge sull'estradizione di latitanti verso paesi con cui Hong Kong non ha accordi d'estradizione, come la Cina Continentale e Taiwan.

La prima protesta è arrivata dalla Premier League inglese. Il tema è la battaglia contro le offese e le discriminazioni online. Sotto l'hashtag #StopOnlineAbuse, i club inglesi hanno boicottato i social media nel weekend dal 30 aprile al 2 maggio 2021 (Figura 1). La forte presa di posizione dei club si riscontra anche nel fatto che in quel weekend si sia giocata la partita più importante del campionato, il "derby d'Inghilterra" tra Liverpool e Manchester United. Alla protesta, si sono unite anche l'UEFA e la FIGC. L'evento ha aumentato la reputazione dei club inglesi e, sostenuti dai propri sponsor, anche delle aziende collegate e di altri stakeholder come i media: Sky Sports UK si è unito al boicottaggio, una scelta molto forte per un'azienda operante nella comunicazione.

Figura 1. Post Instagram sul boicottaggio dei social media dei club inglesi.



Fonte: canali Instagram @leedsunited (1), @westham (2), @officialbhafc (3).

La protesta ha le sue radici anche nel tema del razzismo, poiché tra gli insulti online molti sono di questa natura. Il razzismo è tra le principali battaglie sociali che lo sport sta portando avanti. Il 16 maggio 2021, il Parma è sceso in campo con una maglia speciale tutta nera per un'iniziativa promossa dal suo presidente Kyle Krause, che aveva comunicato come *"ognuno di noi deve fare la sua parte nella lotta contro il razzismo, dentro e fuori dal campo. Indosseremo queste maglie per alzare la nostra voce collettiva contro il razzismo, la xenofobia e l'odio"* (La Gazzetta dello Sport, 2021). Inoltre, tutti i ricavi derivanti dalle vendite della maglietta, una vera e propria *limited edition*, sono stati devoluti a progetti per combattere il razzismo. La società ha anche divulgato un video su Instagram TV con la voce di Lilian Thuram, ex giocatore del club e in prima linea nella lotta al razzismo anche con interventi nelle scuole. Il video si presenta come una vera e propria mission aziendale:

"In campo puoi vincere e puoi perdere, ma ci sono nella vita cose che contano più di ogni altra. Sono i nostri valori, la nostra identità, l'idea del mondo in cui vogliamo vivere. Al di là dei risultati. Al di là dell'età. Al di là del genere. Della religione. Dell'orientamento sessuale. Al di là del colore della pelle. Ogni vita conta allo stesso modo. Questa è la realtà in cui vogliamo vivere. In campo, nella vita." (IGTV Parma F.C. del 14 maggio 2021¹²⁶).

¹²⁶ Disponibile al link: https://www.instagram.com/tv/CO2LD4WhXm9/?utm_medium=copy_link

In Italia, la società maggiormente attiva contro il razzismo è il Milan: la società ha attiva la campagna #WeRespeACT. All'interno di questa campagna è stato inserito un video (Figura 2) a seguito degli insulti razzisti ricevuti da Mike Maignan, portiere della squadra, nella partita del 19 settembre 2021 all'Allianz Stadium di Torino contro la Juventus. Il video pubblicato affronta tutte le discriminazioni e presenta il seguente *voice over*:

"Tutte le volte che vengo insultato per il colore della mia pelle, i miei compagni mi sostengono. Insieme siamo più forti! Tutte le volte che vengo insultato per la mia etnia, io rispondo: "Tu puoi insultarmi, ma noi pensiamo a vincere". Ogni volta che mi insultano sui social, io penso alla mia squadra. Insieme, siamo liberi di esprimerci, rispettando tutti. Tutte le volte che dicono che una donna dovrebbe giocare con le bambole, le mie compagne mi sussurrano: "Mostragli chi sei". Noi amiamo senza distinzioni. Noi pensiamo senza pregiudizi. Noi accettiamo senza compromessi. Noi ci battiamo l'uno per l'altro, ovunque siamo. Noi siamo una squadra, sempre, insieme ai nostri tifosi. Dentro e fuori dal campo. We respect. We act for equity, diversity & inclusion." (Post Instagram A.C. Milan, 23 settembre 2021).

Figura 2. Post della campagna We RespeACT di A.C. Milan.



Fonte: canale Instagram @acmilan.

Nelle prime dieci giornate di campionato della stagione 2021/22, oltre a Maignan, anche Kalidou Koulibaly (difensore del Napoli) e Alfred Duncan (centrocampista della Fiorentina) sono stati vittime di insulti per le loro origini africane. I due casi che hanno visto protagonisti un sostenitore della Fiorentina e uno della Lazio hanno portato alla radiazione a vita dallo stadio per le due persone identificate dalle telecamere. Una soluzione che arriva dopo decenni e che sembra frutto della forte sensibilizzazione portata da giocatori e società. I prossimi anni ci diranno se questa soluzione sarà stata efficace per eliminare il razzismo dagli stadi.

Il terzo esempio di *club activism* ha visto nell'estate del 2021 una consistente attività di comunicazione per difendere la comunità LGBTQ+. Azioni che questa volta hanno incrociato le strade anche della politica. Il Cagliari è stato il primo club in Italia a fare una campagna sul tema, con caratteristiche sia di sensibilizzazione che di educazione. Ha coinvolto ragazzi e ragazze delle giovanili che compaiono nella campagna con messaggi scritti a mano su fogli bianchi: *"Love always wins!"*, "Libertà e amore sono una cosa solo. Non esistono differenze quando si ama.", "No al rifiuto dell'altro in ogni sua forma", "L'amore non ha barriere". Lo stesso post cita: *"Uniti, a partire dai più giovani, per combattere discriminazione, pregiudizio e violenza"*.

Questa campagna arriva prima dell'indignazione suscitata dalla legge approvata a giugno 2021 dal parlamento ungherese a danno della comunità LGBTQ+. La legge vieta la diffusione di materiale informativo sull'orientamento sessuale o sull'identità di genere verso i minorenni, ritenuto a sostegno dell'omosessualità o relative all'identità di genere. Inoltre, la legge concede al governo ungherese il potere di vietare alle organizzazioni di diffondere annunci pubblicitari e/o messaggi di solidarietà alla comunità LGBTQ+. Approvata con 157 voti a 1, è stata solo l'ultima delle legislazioni a negazione dei diritti delle persone LGBTQ+ da parte del governo di Orban: l'assemblea nazionale aveva già inserito in costituzione il divieto di adozione per le coppie omogenitoriali e sancito la fine del riconoscimento legale del cambiamento di genere.

La legislazione è stata approvata in concomitanza all'evento sportivo continentale più importante: l'Europeo di Calcio che, nel 2021, si è svolto in più città. In occasione della partita tra Germania e Ungheria, il sindaco di Monaco, Dieter Reiter, ha chiesto all'UEFA di colorare l'esterno dell'Allianz Arena¹²⁷, lo stadio dell'incontro, dei colori dell'arcobaleno, simbolo della comunità LGBTQ+. L'UEFA ha risposto di comprendere l'intenzione di voler promuovere la diversità e l'inclusione, cause che da sempre sostiene, ma di essere un'organizzazione neutrale a livello politico e religioso. Immediate le reazioni di giocatori, nazionali e club. Leon Goretzka, centrocampista tedesco a segno quella sera, ha esultato mimando un cuore con le dita e condividendo la sua esultanza sui social sotto la scritta *"Spread Love"*¹²⁸. I capitani di Olanda, Germania e Inghilterra sono scesi in campo con la fascia arcobaleno. Club, leghe e nazionali hanno cambiato il proprio logo, rivisitandolo con le cromie dell'arcobaleno. Anche gli sponsor della competizione si sono uniti alla comunicazione: Tik Tok è ricorso al claim *"Where alla fans play"*¹²⁹, Heineken a *"Cheers to all fans"*¹³⁰, Volkswagen e Booking.com hanno tinto di arcobaleno il proprio annuncio sui pannelli a led. Una ferma presa di posizione che ha ridato vita a un settore che ancora stava pagando la crisi d'immagine post *Super League*. Però, a ricordare come bisogna credere in quanto si comunica, l'UEFA è stata criticata per essersi "convertita", cambiando anch'essa il logo, mentre la Lega Serie A ha cambiato

¹²⁷ L'Allianz Arena è lo stadio di proprietà del Bayern Monaco. All'esterno è rivestito da LED che permettono illuminazioni policromatiche dell'impianto.

¹²⁸ *"Diffondete amore"*.

¹²⁹ *"Dove tutti i tifosi giocano"*.

¹³⁰ *"Un brindisi a tutti i tifosi"*.

il proprio logo sul profilo Twitter italiano, inglese e spagnolo, ma non su quello arabo, dove è nota la posizione politica e culturale verso la comunità LGBTQ+ (Figura 3).

Figura 3. Profili Twitter della Lega Serie A nel mese di giugno 2021.



Fonte: canali Twitter della Lega Serie A.

3.2. Canali: dove e come comunicano le società di calcio

Il mondo del calcio ha sempre sfruttato le potenzialità dei mezzi di comunicazione e ha aderito totalmente alle logiche dei media digitali, traendo vantaggio da tutte le loro possibilità (Amendola e Castellano 2020). Questo passaggio è avvenuto anche mediante una reinvenzione dei club nel loro rapporto con i tifosi, tornati a essere ancora più vicini dopo la fase di lontananza causata dalla televisione.

Prunesti (2020) ha individuato sei categorie di canali che le società sportive utilizzano per relazionarsi con i propri pubblici: media tradizionali, store, sito web, social media, applicazioni mobile e realtà virtuale e aumentata. Noi abbiamo riarticolato questa divisione e aggiunto altri mezzi di comunicazione ritenuti rilevanti:

- a) media tradizionali (giornali, radio e televisione);
- b) impianti fisici (stadio, store e museo);
- c) sito web e applicazioni mobile;
- d) social media (Instagram, Twitter, LinkedIn, Facebook e Tik Tok);
- e) piattaforme dedicate (Dugout e Socios);
- f) realtà virtuale e realtà aumentata;
- g) divise e calciatori (trasversali a tutti i canali precedenti).

In queste pagine cerchiamo di comprendere meglio questi canali, perché sono essenziali, che valore portano e come vengono utilizzati dalle società di calcio.

3.2.1. I media tradizionali

Questi mezzi di comunicazione hanno lanciato il calcio nel grande pubblico. I giornali prima, la radio poi e la televisione per ultima. Essere presenti su questi canali è ancora importante perché garantisce visibilità e autorevolezza. Secondo i dati Istat (2020a), il 32,8% della popolazione italiana legge i quotidiani almeno cinque volte a settimana e il dato è avvalorato dal fatto che La Gazzetta dello Sport è il terzo quotidiano più stampato nel Paese. Il Corriere dello Sport è l'ottavo, mentre

Tuttosport è dodicesimo. Sebbene tutti abbiano una tiratura nazionale, possiamo vedere come siano i quotidiani di riferimento rispettivamente delle città di Milano, Roma e Torino, quindi abbiano una necessaria concentrazione di notizie intorno ai due club presenti in ciascuna città. Tuttavia, le altre società di calcio non rinunciano alla carta stampata e ricorrono a partnership per assicurarsi spazio sui giornali. La ricerca di un *media partner* avviene soprattutto per i club professionistici di minore spessore, le cosiddette “provinciali”. In Veneto, per esempio, abbiamo i binomi: L.R. Vicenza e Il giornale di Vicenza, Padova e Padova Oggi, Venezia e Il Gazzettino e Hellas Verona e L’Arena. Ogni squadra si è legata a un giornale locale e questo assicura una propria presenza che verrà valutata con la *media coverage*¹³¹ o la *content analysis*¹³². L’Atalanta, che potremmo definire una “provinciale in ascesa”, oltre al *media partner* territoriale L’Eco di Bergamo, ha una partnership con La Gazzetta dello Sport. Una strategia che vuole posizionare il club bergamasco al fianco dei leader lombardi Milan e Internazionale Milano, ampliare la sua *fanbase* sull’area regionale, quindi dare maggiore spazio ai propri sponsor.

Sempre affidandoci all’Istat (2020b), vediamo che anche la televisione e la radio non cedono del tutto il passo all’avanzata dei social media, contando ancora rispettivamente su 41,8 milioni e 15,1 milioni di italiani che fruiscono i mezzi ogni giorno. Anche in questo ambito troviamo partnership a livello locale: L.R. Vicenza e Stella FM, Hellas Verona e Radio Verona, Cittadella e Radio Bella & Monella. Padova e Cittadella hanno anche l’emittente televisiva TV7 come *media partner* che dedica spazio alle notizie sulla squadra. Interessante è la partnership che lega anche L.R. Vicenza a TVA Vicenza e Cittadella a Telechiara che porta alla trasmissione di programmi dedicati ai club, Diretta Biancorossa e Rigorosamente Cittadella, sui quali seguire le cronache delle partite. Anche tra i club più importanti possiamo trovare delle partnership nell’ambito dei mass media, come quella del Milan con Radio 105 che vede la creazione di contest promozionali e interviste ai giocatori in grado di aumentare l’audience della radio e avvicinare i tifosi al club. Diverse sono le partnership di Juventus e Fiorentina con DAZN¹³³ nella stagione in corso. La piattaforma di video streaming online ha una serie di rubriche in cui colleziona anche interviste e dietro le quinte: uno dei primi contenuti della stagione è stato non a caso una camminata insieme all’ex attaccante della Fiorentina Dusan Vlahovic che ha potuto parlare di sé, del club e della città in un’intervista di trenta minuti accessibile a tutti gli abbonati.

La visibilità sui media tradizionali certifica il valore delle società e mantiene un ruolo molto importante soprattutto per i piccoli e medi club che con una buona presenza su questi mezzi possono fornire un valore aggiunto per convincere gli sponsor a investire su di loro.

¹³¹ La *media coverage* o grado di copertura misura la presenza di un’azienda su un media. Può essere dato dal numero di articoli pubblicati e spazio occupato su un quotidiano, dal numero dei servizi trasmessi e loro durata in televisione o radio.

¹³² La *content analysis* o analisi del contenuto è un’analisi qualitativa di un testo.

¹³³ La piattaforma DAZN è ufficialmente un servizio di video streaming digitale, ma la sua diffusione e fruizione avviene per molto tempo per mezzo della televisione (smart TV).

3.2.2. Gli impianti fisici

Negli impianti fisici rientrano store, stadi e musei.

Sebbene ogni club sia dotato di un efficiente store online, gli store fisici sono un importante *touchpoint* e un mezzo di comunicazione. Per questi luoghi valgono tutte le tecniche che i classici brand della moda e dell'*entertainment* adottano. Gli store ufficiali dei club sono situati in punti strategici: il Napoli ha uno store alla Stazione Centrale e uno in via Chiaia, di fianco a piazzale del Plebiscito, due luoghi che vedono l'affluenza di turisti; l'Hellas Verona ha uno store di fronte all'Arena, il Milan e l'Internazionale Milano sono presenti in Galleria San Carlo e Galleria Passarella in centro a Milano. Questi negozi sembrano degli stadi in miniatura per la forte caratterizzazione cromatica e sono in grado di suscitare emozioni solo con il semplice profumo del tessuto delle divise. Su questo campo, però, le società calcistiche in Italia sono un po' indietro: gli store fisici di club esteri e soprattutto dei brand di altri settori stanno diventando dei veri e propri hub d'intrattenimento. Per esempio, Ferrari ha un simulatore nel suo store a Milano dove i clienti possono fingersi piloti per qualche minuto.

Negli store è evidente la visibilità che ottiene lo sponsor tecnico: visibilità che viene scambiata dal brand di abbigliamento quando nei propri negozi inserirà anche le divise del club sponsorizzato.

In alcuni casi troviamo gli store all'interno degli stadi, il vero punto debole della comunicazione e del marketing in Italia essendo che la grande maggioranza sono di proprietà comunale. Quattro dei cinque stadi di proprietà hanno permesso ai club proprietari di sottoscrivere dei contratti di *naming rights*¹³⁴, ovvero la sponsorizzazione dell'impianto (fa eccezione il Benito Stirpe di Frosinone che porta il nome del presidente del club). Con il *naming rights*, lo sponsor ha benefici d'immagine come *top of mind*, *brand exposure*, *fan loyalty* (per la connessione emotiva che si crea) e *performance oriented* (lo sponsor beneficia del successo della squadra). Invece, il club acquisisce un vantaggio economico: la Juventus incassa 103,1 milioni di euro dal *naming rights* di Allianz.

Il Mapei Stadium di Reggio Emilia (Sassuolo) e lo Gewiss Stadium di Bergamo (Atalanta) sono in fase di restauro: il primo per diventare polifunzionale, il secondo per un restyling completo che ha già portato alla creazione di 17 attività commerciali al suo interno. La Dacia Arena di Udine (Udinese) è il secondo stadio più moderno in Italia. Questa struttura è un vero e proprio strumento di comunicazione che sta permettendo alla società di incrementare i propri sponsor. Lo stadio ha al suo interno un auditorium con 277 posti e aree ristoro per ospitare eventi aziendali, mettendo a disposizione anche il proprio servizio di catering che vede i prodotti di altri partner in contratti di *cambio merce*. In questo modo, l'Udinese sta creando una solida rete di aziende e quest'ultime possono accogliere propri clienti e dipendenti in una location esclusiva potendo svolgere anche aperitivi a bordocampo e premiazioni con ingresso dal tunnel. Tra le sue iniziative, a settembre 2021 lo stadio

¹³⁴ I *naming rights*, o diritti di denominazione, sono una transazione finanziaria a scopo pubblicitario con cui una società acquista il diritto di nominare a piacimento l'oggetto del contratto, come uno stadio, per un periodo di tempo definito.

ha ospitato il Graduation Day dell'Università di Udine accogliendo 6000 persone e rendendo ancora più unica la giornata dei neolaureati. La società ha pensato anche ai tifosi realizzando la "Ludoteca Le Zebrette": in quest'area dello stadio i genitori possono affidare i figli ad animatori esperti per tutta la durata della partita che andranno ad assistere. Questa area è stata introdotta in Italia all'Allianz Stadium di Torino dalla Juventus, che gode la miglior struttura del Paese. La "baby park" è dedicata ai bambini sotto i 6 anni e non richiede costi aggiuntivi ai genitori. Nello stadio possiamo anche trovare giochi per i più grandi come il *football biliardo* (biliardo con i piedi), il *dart football* (tiro a freccette con i piedi) e la *gabbia* (un campo da calcetto a dimensioni ridotte) situate nei vari settori dello stadio come le diverse aree bar e ristorazione. I più piccoli possono anche accedere alla *Jay's House* per fare le foto con la mascotte e disegnare striscioni. Per tutte le età c'è il *make up over*: un'area in cui farsi truccare il volto, farsi tatuaggi temporanei e tingersi i capelli in occasione della partita. Questa è una ricca gamma di servizi a valore aggiunto da affiancare alla partita che aumenta la presenza dei tifosi per quantità e durata. Attività collaterali che permettono anche di avere maggiori incassi in cambio di una migliore *customer experience*, l'"esperienza complessiva che i clienti vivono durante tutto il loro percorso di relazione con l'azienda: dal momento di attesa del match fino (e oltre) alla sua conclusione" (Prunesti 2020, p. 56). Tutto questo consente di raggiungere e alzare l'asticella di tutti gli obiettivi che questa comunicazione vuole raggiungere: numero biglietti venduti per il match day, numero spettatori che partecipano, numero e tipologia degli articoli di *merchandising* acquistati quel giorno e scontrino medio¹³⁵. E, di conseguenza, valore aggiunto da poter promuovere per conquistare nuovi sponsor. Questo modello di stadio si è sviluppato negli anni Ottanta e Novanta in Inghilterra, in particolare a Manchester: il Manchester United "Village" racchiude all'interno e nei pressi dello stadio *Old Trafford* negozi, bar, ristoranti e il museo che porta il club a incassare oltre 200.000 euro nei singoli giorni di partite.

Brand Finance (2021) ha pubblicato la classifica dei migliori stadi al mondo sulla base di tre criteri: esperienza, potenzialità di generare ricavi e impatto (inteso come capacità di creare l'effetto "dodicesimo uomo" che dà una carica emotiva ai giocatori in campo). Nelle prime 60 posizioni rientrano solo gli italiani San Siro (38°, in affitto a Milan e Internazionale Milano) e l'Allianz Stadium (42°), entrambi trainati dal fattore "impatto", ma con un livello di *experience* basso (48 e 51 su 100), quasi metà del Tottenham Hotspur Stadium, considerato il miglior stadio con 90/100 di *experience*. In un'epoca in cui il *value for money*¹³⁶ è sostituito dal *value for me*¹³⁷, tutti questi elementi possono giustificare una persona a spendere anche cifre importanti per assistere all'evento.

¹³⁵ Per "scontrino medio" si intende il valore medio degli acquisti effettuati allo stadio dagli spettatori per bevande, gadget, attività ricreative ecc.

¹³⁶ Il *value for money* indica una propensione delle persone a valutare un prodotto/servizio in base al suo prezzo.

¹³⁷ Il *value for me* indica una propensione delle persone a valutare un prodotto/servizio in base all'esperienza che ogni singola persona collega a quel prodotto/servizio.

All'Allianz Stadium non manca lo store, il museo e la possibilità di effettuare il tour durante la settimana. Tutte le aree ristoro, sale conferenze e aree hospitality trovano applicazione anche per eventi corporate pensati su misura dei propri sponsor o di aziende che scelgono di affittare sale della struttura per riunioni, convention e cene aziendali.

Di proprietà o meno, gli stadi rappresentano il primario mezzo di comunicazione offline (forse, secondo solo alle divise da gara), attraverso cui le società possono dare visibilità ai propri sponsor mediante i LED pubblicitari posizionati a bordocampo e i tappetini virtuali¹³⁸.

Sono ancora sporadici gli eventi d'intrattenimento nel pre-gara e nell'intervallo, una strada "statunitense" che potrebbe creare nuovi scenari anche in termini di strategie di sponsorizzazione. Un'altra strada percorribile potrebbe essere quella dell'*ambient marketing*¹³⁹, vista l'unicità dell'edificio, sia al suo interno che al suo esterno.

I musei sono un ulteriore luogo di comunicazione attraverso il quale i club possono raccontare il proprio brand. Come nel caso della Juventus, spesso trovano locazione all'interno o nei pressi dello stadio anche nel caso degli impianti in affitto.

3.2.3. Il sito web e le applicazioni mobile

Come ogni settore dell'economia, anche lo sport è stato influenzato da internet e dai social media, determinando nuovi modi di fare business e servizi diversi, nonché nuovi strumenti per comunicare agli stakeholder e soprattutto per catturare e divertire i tifosi. I nuovi media e la nuova diffusione hanno fatto diventare il calcio un prodotto mediale.

Come per ogni azienda, il sito web rappresenta l'hub principale e indispensabile da cui far partire tutte le informazioni e in cui chiunque può trovare quanto cerca. Le applicazioni mobile sono particolarmente utili per l'attività di profilazione dei tifosi, un vantaggio che può permettere di offrire servizi personalizzati a forte valore aggiunto.

Tutti i siti web seguono una struttura predefinita. Hanno una sezione editoriale in cui pubblicano tutti i comunicati stampa e ulteriori notizie sulla squadra o sulla vendita dei biglietti. Quest'area è arricchita dalle sezioni "Video" e "Fotogallery" adiacenti. L'area di maggiore importanza è probabilmente quella della "Biglietteria" che deve essere di facile navigazione. Molti club rimandano questa area a un link esterno portando traffico ai propri rivenditori ufficiali, come TicketOne e Viva-

¹³⁸ I "tappetini virtuali" sono degli annunci pubblicitari che compaiono sul terreno di gioco durante la visione della partita in televisione. La Lega Serie A ha inizialmente dedicato questo strumento al suo sponsor principale, Tim, facendo comparire il suo logo ai lati di entrambe le porte, rendendoli sempre visibili in ogni azione nei pressi dell'area di rigore. I club, in modo particolare la Juventus, hanno voluto poter gestire autonomamente questo spazio, per dedicarlo ai propri sponsor. Oggi, al fianco di Tim, possiamo trovare anche il logo di uno sponsor dei club. Questa tecnologia permette di variare gli annunci in base alle aree geografiche grazie alle Smart Tv.

¹³⁹ L'*ambient marketing* indica la collocazione di annunci pubblicitari in posti insoliti e inaspettati, spesso con metodi non convenzionali, che colgono di sorpresa le persone.

Ticket. Altre tre aree presenti in ogni sito web sono “Squadre”, “Stagione” e “Club” in cui troviamo contenuti sulle diverse categorie (dalla Prima Squadra al Settore Giovanile); informazioni sulle prossime partite e quelle disputate; informazioni sulla società come storia, organigramma, partner, sponsor e sostenibilità. Nei siti non mancano gli store online dove si può trovare ogni tipologia di *merchandising*. Infine, molti club hanno predisposto l’area “Fan” a cui possono accedere i tifosi con le proprie credenziali e accedere a contenuti e vantaggi differenti in base al proprio livello di *loyalty*. Nel caso del Milan, chi possiede la tessera Cuore Rossonero può accedere a finestre di vendita dei biglietti in anticipo. Molti club ricorrono alla newsletter per promuovere offerte personalizzate sui prodotti. Tutto questo avviene in cambio di dati, una profilazione che aiuta a conoscere il tifoso. Ormai tutte le società si sono anche attrezzate con una propria app ufficiale. Al momento, però, non sembrano essere molto di più che l’estensione del sito web. Vengono riportati gli stessi contenuti con il vantaggio di avere un accesso più diretto e le notifiche che restringono il *retention rate*¹⁴⁰, rubriche aggiuntive che introducono il tifoso nella prossima partita rivivendo incontri del passato e in molti casi c’è la possibilità di votare il miglior giocatore della partita. Rimane una sostanziale estraneità di sponsor e partner che non sembrano coinvolti in questo strumento. Inoltre, mancano iniziative per sfruttare le emozioni live delle partite che possono anche incentivare acquisti d’impulso.

3.2.4. I social media

I social media hanno avuto e stanno avendo un ruolo di primo piano nella diffusione della cultura sportiva e nel coinvolgimento diretto di spettatori e tifosi. Oggi, grazie a questi mezzi, le persone possono relazionarsi direttamente con i club, gli atleti, gli sponsor e gli altri fan. In questo ambito abbiamo molte iniziative originali, ma possiamo riscontrare delle pratiche comuni nei diversi canali social.

Le caratteristiche di ciascun social media sono ormai note nel campo della comunicazione, per questo noi andiamo direttamente ad approfondire come le società si sono adattate e hanno approcciato i canali che usano. È importante sottolineare come i social media abbiano il vantaggio di raggiungere con efficacia ed efficienza i molti stakeholder in tempi brevi, aumentando i flussi di informazioni e le interazioni (Kietzmann et al. 2011).

In linea generale, i social media vengono usati per obiettivi di visibilità e per aumentare l’engagement dei tifosi, ma anche per avere un contatto diretto con questi ultimi e valorizzare le proprie iniziative e quelle degli sponsor.

¹⁴⁰ Il *retention rate* indica il ritorno degli utenti. Può essere utilizzato sia nelle vendite per indicare il rapporto percentuale dei clienti che ritornano ad acquistare, sia nella comunicazione per indicare chi ritorna su un sito, un’app o un qualsiasi canale che può misurare le azioni del singolo utente.

Instagram è sicuramente il social media principale: tutte le società vi sono presenti, hanno la certificazione del profilo e un piano editoriale strutturato. Su questo canale avviene la copertura dell'evento: sono una decina i post pubblicati tra l'arrivo delle squadre allo stadio, la ricognizione, gli aggiornamenti *live* e le emozioni che dal termine della partita proseguono fino a fine giornata (e nei giorni successivi, se positive). Tutte le società utilizzano il canale per documentare la settimana di allenamento, ma anche per promuovere il proprio *merchandising*: in modo evidente rimandando al sito, in modo meno invasivo sfruttando lo shop di Instagram. Tutti questi sono contenuti *ongoing*, ossia a cadenza giornaliera, che hanno lo scopo di creare comunicazione continua con le persone. Si inseriscono contenuti *premium*, meno frequenti, come le votazioni per "il goal del mese" ed eventi come il raggiungimento di un determinato numero di partite o i compleanni dei calciatori attuali o di stagioni precedenti. Comuni a tutti i club sono anche le rubriche *#onthisday* per riprendere eventi del passato. Tra i contenuti *hero* troviamo varie campagne (abbonamenti, sociali, per partite particolari) lanciate dalla società solo per occasioni speciali. Ogni club ha un hashtag identificativo che può essere usato anche dai propri tifosi (la Juventus ha *#FinoAllaFine*, il Milan ha *#SempreMilan*, l'Udinese ha *#AléUdin* e così via) e hashtag specifici per richiamare le partite (per esempio, *#BolognaMilan*). Non mancano anche quiz nelle *stories* per aumentare l'engagement del pubblico. Dei contenuti originali e distintivi li abbiamo riscontrati nei profili di Venezia e L.R. Vicenza. I primi condividono numerosi contenuti sulla città in un'elegante combinazione tra calcio e turismo. Questa attività è giustificata dalla scelta della società di creare delle partnership culturali (con Gallerie Accademia Venezia, Fondazione Musei Civici Venezia, Palazzo Grassi, M9 Museum, Save Venice e Teatro La Fenice) e una speciale partnership con We Are Here Venice, organizzazione non-profit dedicata alla conservazione e valorizzazione della città. Invece, L.R. Vicenza dà molto spazio al suo settore giovanile, in particolare dedicando contenuti riconoscibili ai giovani che vengono convocati per le partite delle selezioni giovanili della Nazionale Italiana. Contenuti che gratificano i propri ragazzi e mostrano il lavoro svolto dalla società nel proprio settore giovanile. Alcuni club come l'Udinese e la Fiorentina utilizzano il proprio canale anche per promuovere un'altra forma di comunicazione: il Podcast. "Dentro l'Arena" quello friulano e "Viola Bacia Tutti" quello fiorentino sono solo due esempi dei molti podcast ufficiali delle società. La visibilità agli sponsor viene data principalmente in due modi e senza coinvolgere effettivamente il pubblico: attraverso il *powered by* (promosso da) inserito nella descrizione o in sovrimpressione, oppure con post dedicati. Per esempio, il Milan associa Banco BPM ai post a tema compleanni, Skrill ai video delle partite e BitMEX alle immagini degli allenamenti. Azioni che sembrano essere frutto di un "dovere" più che di una vera e propria strategia. Diversa, invece, è stata la visibilità data a EA Sports Fifa con i calciatori che sono stati coinvolti in prima persona a indovinare a chi di loro appartenessero i *ratings*¹⁴¹

¹⁴¹ I *rating* di FIFA sono le valutazioni che un gruppo di esperti fa sui calciatori e che vengono riportate nel videogioco. Queste valutazioni indicano il "livello di forza" dei giocatori sulla base di diverse abilità considerate come l'attacco, la difesa e la velocità.

nascosti e con un *unboxing* che ha visto ogni giocatore ricevere una targa personalizzata con i propri valori. Il L.R. Vicenza ha dedicato post completi per promuovere la sponsorizzazione di Bwin, mentre la Lazio ha fatto un'azione simile per l'evento BeActive della Settimana Europea dello Sport. I social media sono utilizzati anche per promuovere contest degli sponsor mediante le *Ads* dei social che consentono di segmentare il pubblico sulla base della squadra tifata dal tifoso profilato. Però, il contest si realizza su una landing page dedicata, quindi all'esterno del social media.

Secondo noi, su Instagram manca un vero e proprio *customer care* e un utilizzo di *user generated content*. La scelta è probabilmente giustificata dai club più seguiti per la quantità di contenuti e commenti che dovrebbero gestire, mentre potrebbe essere un valore aggiunto per i club medio-piccoli.

Su Twitter alcuni contenuti di Instagram vengono ripresi, alternandoli ad altri inediti. Twitter è riconosciuto come più istituzionale e quindi troviamo i collegamenti ai comunicati stampa e alle news del sito, estratti delle conferenze stampa oppure trascrizioni in diretta dei suoi passaggi salienti, notizie su partecipazioni delle società a eventi speciali. Maggiore attenzione si trova nella copertura *live* dell'evento. Nel caso del Milan troviamo una maggiore sponsorizzazione: BitMex per la preview, Oppo per i convocati, EA Sports Fifa nella comunicazione della formazione ufficiale e dei goal, Eneos Motor Oil in quella delle sostituzioni, Lete per l'intervallo, Therabody per il riscaldamento, Fly Emirates per il miglior giocatore della partita. Un contenuto che ha messo lo sponsor in primo piano in modo naturale è quello di Juventus del 25 ottobre 2021, giornata internazionale della pasta. La ricorrenza è stata ben usata coinvolgendo lo sponsor De Cecco: il club ha pubblicato un tweet con i suoi cinque giocatori della Nazionale e il pacco di pasta dello sponsor, con la descrizione "*E voi ne avete mangiata abbastanza?*" che richiama lo screzio estivo tra due suoi giocatori, Leonardo Bonucci e Giorgio Chiellini, e gli inglesi sconfitti nella finale dell'Europeo. La Fiorentina, invece, ha trovato un modo diverso per dare visibilità al suo sponsor Sammontana mediante il premio "Il giocatore del mese": il giocatore più votato dai tifosi riceve come premio una targa con il logo dello sponsor, un colpo d'occhio inevitabile condiviso su questo canale.

I club più importanti si sono attrezzati con diversi profili in base alle aree dove sono maggiormente seguiti fornendo contenuti in lingua. Tuttavia, questa rimane l'unica variabile poiché i contenuti rimangono pressoché gli stessi. Questa differenziazione potrebbe essere utile per raggiungere sponsor di nazionalità e con necessità diverse, dando loro la visibilità che ricercano anche qualora fosse "soltanto" nazionale.

Una strada che molti club perseguono, pur senza grande interazione con gli utenti, è quella della *Uses and Gratification Theory*¹⁴² (UGT). Secondo la UGT, l'utente che durante una partita interagi-

¹⁴² *Teoria degli usi e gratificazioni*. La teoria è nata negli anni Sessanta con Joseph Klapper e portata avanti da numerosi sociologi della comunicazione fino ai giorni nostri.

sce riguardo l'evento che sta guardando è più coinvolto e si sente più soddisfatto del prodotto che sta consumando. Questa teoria è maggiormente cavalcata da account tematici su Instagram, come Calciatori Brutti, che attraverso le "domande" nelle *Instagram Stories* chiedono ai loro utenti di "commentare insieme la partita", condividendo i commenti più divertenti. Questo dialogo potrebbe essere maggiormente ricercato o affidato a sponsor che per tono di voce possono posizionarsi su queste attività, come radio o società di videogiochi.

LinkedIn è l'unico social interamente rivolto alle aziende e troviamo contenuti totalmente diversi. Presentazione di progetti, annunci di nuove sponsorizzazioni e partnership o conferme di quelle già in essere, impegno sociale del club, ingresso in nuovi canali di comunicazione e campagne varie sono tra i contenuti che accomunano le società di calcio. Alcune hanno optato anche per la condivisione di contenuti terzi che li riguardano, come nel caso di Venezia e Hellas Verona, mentre altre ricorrono solo a contenuti propri. Distintivi sono inoltre i contenuti dell'Udinese che promuove le convention aziendali all'interno del proprio stadio: una comunicazione che accompagna l'evento in sede e dà ulteriore visibilità all'azienda che ha scelto la Dacia Arena come location.

Su Facebook troviamo un mix dei contenuti già descritti. I profili sono meno seguiti su questo canale e sono tutti stati integrati con lo shop online. Facebook rimane un luogo fondamentale per intercettare eventuali tendenze dei tifosi, i quali si aggregano in numerosi gruppi.

Tra i social in forte crescita tra i giovani vi sono YouTube e TikTok. Nella già citata intervista a Ivan Gazidis, l'amministratore delegato del Milan ha detto come il club cerchi "*contaminazioni con altri mercati per poter intercettare i giovani là dove stanno, non dove crediamo dovrebbero stare*" (Ravelli 2021, p.88). Su YouTube troviamo conferenze stampa, *goal collection*, dietro le quinte e anche intere partite del passato; mentre su Tik Tok i video sono più corti e riprendono gesta in campo, brevi momenti colti nella quotidianità dei giocatori al centro sportivo e con un tono più spiritoso in linea col canale e il pubblico.

I social media hanno questa forza: diffondere l'universo immaginativo della società anche attraverso contenuti esclusivi, che non sarebbero fruibili su altri canali. Sono in grado di fornire una visione personale e personalizzata al tifoso-utente. Queste tecnologie possono anche essere sfruttate per "*mostrare una partita in modalità più informale oppure per farsi rilasciare qualche dichiarazione dai tifosi subito dopo un evento o per ritrarre la gioia degli atleti a fine gara*" (Ortenzi 2017, p. 92.). Molto di questo lo si può vivere su Twitch, un canale di recente successo che ha visto l'ingresso di alcuni club, tra cui Milan, Internazionale Milano e Juventus. Twitch¹⁴³ è un servizio di live streaming di proprietà di Amazon che sta diventando un concorrente della televisione, in particolare grazie alla sua interattività che mette in contatto *creator* e spettatori, con le community che si formano at-

¹⁴³ Twitch è nato da JustinTV con un focus su gaming, creator e community. Negli ultimi anni si sta diversificando e sta espandendo i suoi temi, dalla cucina allo sport.

torno al *creator*, riscontrando quindi un forte legame. Nell'ultimo anno, la tematica dello sport in Italia sul canale di Twitch è aumentata di 25 volte, soprattutto per la possibilità apprezzata dagli utenti di influenzare quello che il *creator* trasmette mediante le loro interazioni. Il vicepresidente di Twitch, Damian Burst, intervistato da La Gazzetta dello Sport ha anticipato cosa possiamo aspettarci dal loro canale nel calcio:

“Due cose: prima di tutto l’innovazione, che permette di godersi il calcio in maniera completamente nuova, che si sia fan o creator. La seconda [...]: Twitch permette di sentirsi più vicini ai club. I fan, negli ultimi decenni, si sono sentiti sempre più spettatori di un gioco distante, secondo me anche meno coinvolti. Penso che la possibilità per le squadre di interagire coi fan attraverso Twitch sia un nuovo fenomeno. I calciatori più famosi ora possono parlare direttamente coi fan, che quindi vedono ridotta la distanza coi club, gli atleti e i creator. Il che è qualcosa che nessun altro può offrire” (Silvestri 2021).

I club stanno ancora sperimentando e non si sono viste ancora iniziative particolari con gli sponsor, ma il Milan ha fatto una scelta in termini di engagement del tifoso trasmettendo le conferenze stampa sul canale con la possibilità dell'allenatore di rispondere a due domande scritte dagli utenti.

Un canale ancora poco utilizzato è WhatsApp. Il Sassuolo è tra le poche società con un proprio servizio su questa app di messaggistica. Registrandosi, i tifosi possono ricevere le formazioni ufficiali, informazioni di servizio, offerte personalizzate, coinvolgimento in giochi allo stadio e sorprese direttamente dall'app che usano per messaggiare con amici e parenti.

3.2.5. Le piattaforme dedicate

I tifosi desiderano sentire la squadra più vicina, più raggiungibile, dare il loro contributo, rispondere alle sollecitazioni: essere protagonisti (Mazza 2018). Questo lo vediamo, per esempio, nella campagna della Lazio che nel mese di ottobre 2021 ha fatto scegliere ai suoi tifosi con quale grafica presentare il proprio sponsor Binance sulla maglia, invitandoli a votare sul sito dell'azienda.

Questo desiderio intercettato è ancora più evidente sulla piattaforma Socios.com che consente ai tifosi di collaborare in modo attivo nelle decisioni dei club mediante “Fan Token”, cioè degli asset digitali che danno il diritto di voto nei sondaggi lanciati dai propri club. In cambio, i tifosi possono ricevere premi speciali come prodotti autografati e *meet&greet*¹⁴⁴ con i calciatori. Per esempio, il Milan ha lanciato la sfida “*Be The Voice of the Derby*”¹⁴⁵ con il suo speaker Germano Lanzoni: i tifosi hanno potuto caricare un audio con la presentazione della formazione personalizzata e il vincitore ha letto le formazioni per la partita contro l'Internazionale Milano (oltre ad aver assistito all'evento).

¹⁴⁴ Il *meet-and-greet* è un evento che vede una persona famosa incontrare e scambiare una conversazione con altre persone.

¹⁴⁵ “Diventa la voce del derby”.

Infine, c'è una piattaforma che è nata dalle società di calcio: Dugout. Di proprietà di dieci tra i club più importanti al mondo, collabora con 82 club, 4 campionati e 3 federazioni e ha un accesso senza competizione a un'ampia rete globale di brand tra club, inserzionisti ed editori. La società Dugout sviluppa i video ricevuti dai club e garantisce che vengano visualizzati in ambienti rilevanti per aumentare l'engagement dei tifosi. Inoltre, assicura sia la monetizzazione della visualizzazione dei video attraverso pubblicità *pre-roll* e *mid-roll*, sia l'acquisizione di dati sugli utenti che si interessano ai video, una profilazione che permette di identificare fan in ogni parte del mondo. I club italiani partner sono: Juventus, Milan, Roma, Bologna, Internazionale Milano, Sampdoria e Napoli. Dugout nel 2020 è stata acquistata da OneFootball, società che dà il nome all'applicazione per seguire il calcio più scaricata al mondo.

3.2.6. Realtà virtuale e realtà aumentata

“Si tifa per tradizione, si tifa per appartenenza, si tifa per i colori, si tifa per l'impresa compiuta o da compiere. Il tifo non va convinto: il tifo va alimentato” (Ortenzi 2017, p. 38). Per fare questo, si stanno introducendo le tecnologie di realtà virtuale¹⁴⁶ e realtà aumentata¹⁴⁷. Attraverso visori è possibile vivere la partita in modo diverso: visualizzando statistiche e dati che compaiono sulla testa del giocatore durante l'incontro o vivendo virtualmente la partita allo stadio scegliendo il proprio “punto di vista” da un posto selezionato. Sono tecnologie ancora in fase di sperimentazione, ma che in futuro potranno offrire vantaggi anche agli sponsor, una strada che l'Internazionale Milano ha già intrapreso nella sua partnership con AIM Sport. Le due società hanno introdotto in Italia la *Digital Overlay*, tecnologia che permette di geolocalizzare messaggi e campagne di marketing sui LED a bordocampo di San Siro¹⁴⁸. Come cita il club nerazzurro sul suo comunicato stampa: *“oltre ad offrire nuovi strumenti di marketing ai partner Globali e Regionali, la nuova tecnologia permetterà all'Inter di essere ancora più vicini ai tifosi di tutto il mondo”*. Stessa partita, annunci diversi a seconda del canale televisivo o del Paese: una pubblicità ipersegmentata che può avvicinare nuovi sponsor, con target e possibilità d'investimento minori. L'esperienza sta proseguendo in modo soddisfacente e anche la Federazione Italiana l'ha sperimentata per una partita della nazionale in Svizzera.

¹⁴⁶ La realtà virtuale consente di riprodurre ambienti virtuali in cui l'utente può interagire attraverso un visore apposta.

¹⁴⁷ La realtà aumentata applica a video di contenuti reali un layer di informazioni digitali contestuali rispetto a quanto si vede.

¹⁴⁸ Lo Stadio San Siro, o Giuseppe Meazza, è l'impianto in cui Internazionale Milano e Milan giocano le partite casalinghe.

3.2.7. Divise e calciatori

Le prime sono il *merchandising* per eccellenza, oggetto identificativo del brand secondo solo al logo. I secondi sono una “nuova immagine” che sta prendendo sempre più piede.

Le divise rappresentano il canale di comunicazione primario per gli sponsor principali: lo sponsor tecnico (che le fornisce e inserisce il proprio logo), i *main sponsor* (uno o più che compaiono sul fronte della maglia), gli *sleeve sponsor* (sulla manica) e i *back-jersey sponsor* (sul retro).

I calciatori, invece, come detto da Lukas Müller¹⁴⁹ a Social Media Soccer, “*sono i nostri [del club, ndr] primi ambasciatori oltre che un patrimonio del club. Li aiutiamo molto anche sui social per promuoversi al meglio e riuscire a valorizzare insieme il marchio FC Midtjylland*” (Cristofalo 2021b).

L'immagine dei calciatori già negli anni Settanta era affiancata a quella dei divi del cinema, ma è con il Real Madrid dei primi Duemila, soprannominati i “*Galacticos*” per la quantità di campioni di cui disponeva, che i giocatori sono diventati testimonial di un calcio funzionale anche al fuoricampo. Ai giocatori non venivano richieste solo prestazioni eccellenti e trofei da aggiungere in bacheca, ma anche di essere uomini-immagine, un'attrazione per i compratori di gadget e magliette, star richieste per ben remunerate tournée asiatiche o statunitensi. Attraverso i calciatori, la società comunica se stessa e le condotte di questi hanno una forte influenza sull'opinione che gli stakeholder hanno del club. In Italia, l'importanza dei calciatori a livello comunicativo si è diffusa dal 1995 con la novità del nome e numero fisso sulla maglia: una scelta che ha decretato l'addio a un pezzo della storia del calcio, ma ha guadagnato in riconoscibilità e spettacolarizzazione del singolo. Un calcio sostituito dai calciatori. Nei primi Duemila si sono diffuse anche le pubblicità con calciatori testimonial, sino ad arrivare a oggi dove i calciatori sono a loro volta aziende sponsorizzate. Nel suo contributo a Prunesti (2020), Tommaso Sorchiotti ha parlato di *personal branding* degli atleti come un'attività ancillare alle proprie prestazioni in campo. I giocatori di oggi definiscono, sfruttano, promuovono un'immagine desiderabile, vincente e distintiva dagli altri atleti. La sviluppano come fanno le aziende: loghi, community, caratteristiche differenzianti. Autenticità e consapevolezza. Ha successo perché i fan si appassionano a vittorie e risultati, ma anche a motivazioni e ideali. Allo stesso tempo, il brand della società si arricchisce con quelli dei suoi singoli giocatori, godendo di visibilità riflessa, da estendere ai propri sponsor. E i giocatori aggiungono al proprio curriculum anche competenze di influencer:

“Un domani è molto probabile che le stesse trattative dei professionisti non si concentreranno solo su performance e risultati raggiunti, ma anche sulla popolarità online dell'atleta. Dal momento che popolarità significa capacità di estendere la propria influenza sui tifosi, aumentando potenzialmente e proporzionalmente anche le entrate economiche dirette e indirette” (Prunesti 2020, p. 122).

¹⁴⁹ Lukas Müller è il digital content manager del Midtjylland, società di calcio danese.

Capitolo 4. Progettare sponsorizzazioni e partnership sportive

Progettare buone strategie di sponsorizzazione è essenziale per mantenere attivo il circolo virtuoso di ogni società sportiva, schematizzato nella Figura 4. In questo processo ci sono tre attori (società sportiva, tifosi e partner commerciali) e il circolo permette al club di soddisfare i suoi tre macro-obiettivi: vincere le partite, essere tifata e generare ricavi.

Ogni circolo inizia con la partita che attrae il pubblico (online e offline), un'attrazione che si traduce in enorme visibilità per ogni attore dell'evento, protagonisti e comparse. Maggiore è la visibilità, maggiore è l'attrazione anche per gli sponsor, con conseguente aumento del potenziale di spesa, monetaria o tecnica, disposti a erogare per essere presenti. Queste entrate consentono alla società di gestire la propria azienda e di potenziare l'area sportiva, che potrà così migliorare le proprie prestazioni. In questo modo, aumenterà il valore delle sue partite, ergo l'attrazione e la visibilità. Attivare e mantenere in vita questo circolo significa creare valore per tutti gli stakeholder dell'evento.

Figura 4. Circolo virtuoso di una società sportiva.



Fonte: nostra elaborazione da Prunesti (2020), p. 39.

Una sponsorizzazione gestita bene deve “valorizzare al massimo l'intero sistema di relazioni che unisce i tifosi ai partner commerciali” (Prunesti 2020, p. 40). La rete che si costruisce ha l'obiettivo di creare scambi tra i tre attori. Considerando il club come punto nevralgico della relazione, la società può:

- offrire intrattenimento e servizi ai tifosi;
- offrire visibilità, valori positivi e utenti in target agli sponsor;
- ricevere tifo, visibilità e acquisti dai tifosi;
- ricevere risorse tecniche ed economiche dagli sponsor.

Per realizzare un progetto di sponsorizzazione o partnership efficace occorre valorizzarsi insieme agli sponsor o ai partner tecnici e commerciali. La valorizzazione della società non può prescindere dal coinvolgimento dei tifosi, i quali legittimano il club e le sue azioni. Secondo Prunesti (2020), ogni progetto dovrebbe seguire cinque fasi:

1. Gestire la *Fan Experience*: coinvolgere i tifosi. Sono loro i protagonisti del sistema e desiderano vivere un'esperienza ricca e unica. Vogliono partecipare, non assistere. Occorre ricercare l'esperienza emozionale che attiva i propri tifosi. In questa fase si può segmentare il target in vari modi: chi interagisce col club sui social, chi è presente allo stadio (saltuariamente o da abbonato), chi acquista il *merchandising* del club, chi è iscritto alla newsletter, chi ha la tessera fedeltà, chi è abbonato al canale televisivo del club, ecc.
2. Identificare gli asset e i possibili partner: individuare gli asset tangibili e intangibili (brand, storia, strutture, community, espansione *fanbase*) e le aziende che possono condividere uno o più asset con la società. Bisogna individuare la distribuzione nel territorio (locale, provinciale, regionale, nazionale o internazionale) e quali sono i calciatori su cui puntare a livello comunicativo. La relazione deve essere e apparire autentica e questo è possibile solo se è identificabile una coerenza tra sponsor e *sponsee*.
3. Definire la proposta di sponsorizzazione: il progetto dedicato. Sul sito web si possono proporre spazi pubblicitari, landing page, spazi nell'e-commerce, articoli editoriali, newsletter dedicate e molto altro. Sui social si può variare dai contenuti sponsorizzati agli storytelling fino ad arrivare ai contest promozionali. Si possono creare offerte e/o campagne più strutturate a seconda del ruolo che si vuole proporre all'organizzazione. L'attività comunicativa che si propone deve essere basata sullo studio dei tifosi e degli asset che accomunano sponsor e *sponsee*.
4. Coinvolgere la community di tifosi: come fossero potenziali clienti, richiede un'attività integrata di comunicazione e marketing. Le persone hanno una resistenza minore verso la sponsorizzazione rispetto alla pubblicità tradizionale (Sudolska e Lapinska 2020), ma questo vantaggio deve essere sfruttato ricercando l'engagement e l'*experience* dei tifosi. I tifosi sono emotivamente aperti e hanno un'attenzione maggiore verso tutto ciò che ruota intorno al loro club: minore è la distanza tra sponsor e club nei toni e nei messaggi, minore è la possibilità che i tifosi percepiscano l'attività dello sponsor come distaccata e/o come pubblicità.
5. Monetizzare la sponsorizzazione: il modo migliore è ricorrere a contratti a lungo termine per avere una *revenue* costante. Inoltre, sono le sponsorizzazioni di lunga durata che portano maggiori benefici alle aziende sponsor.

4.1. La proposta di sponsorizzazione

In alcuni casi sono le aziende a ricercare il club e a proporsi come loro sponsor, identificando la squadra di calcio e la sponsorizzazione sportiva come il canale e la comunicazione necessaria per aumentare la visibilità e notorietà della propria azienda. Nella maggior parte dei casi, però, sono i club a dover ricercare potenziali sponsor, per rispondere a necessità tecniche o per trovare investimenti freschi. In questo caso, dopo aver identificato una possibile azienda, occorre presentarle una proposta di sponsorizzazione. Ogni azienda personalizza la propria proposta, ma dalle ricerche prodotte fino a oggi possiamo dire che ci sono tre aree che devono sempre essere presenti:

1. **Presentazione:** si presenta la società in modo trasparente e con l'obiettivo di dare una percezione di affidabilità e successo, in termini aziendali e non (o non solo) sportivi. La maggioranza dei club non vince quasi tutte le partite, non attrae milioni di tifosi e non fattura miliardi di euro (Andrews 2015). Per questo, se non si rientra nell'"elite del calcio", può essere più difficile convincere un'organizzazione a sponsorizzarci. Il club deve fornire ogni informazione utile a far prendere all'organizzazione la decisione giusta che, solitamente, si prende su tre fattori: prestazione sportiva, commerciabilità e aspetti finanziari (Górecka 2020). A livello sportivo può essere utile presentare i risultati nazionali e il *ranking UEFA*¹⁵⁰. A livello commerciale le dimensioni della propria community (online e offline), il numero medio di spettatori alle partite, di visite a store e musei, l'attenzione mediatica intorno alla squadra, l'importanza della competizione a cui si partecipa. Tra gli aspetti finanziari rientrano il valore del club e il bilancio aziendale. A questi elementi si possono aggiungere altri valori, come può essere un forte radicamento nel territorio.
2. **Reason why:** il motivo per cui il possibile sponsor dovrebbe sceglierci. In questa sezione bisogna individuare elementi in più rispetto alle giustificazioni classiche quali valori positivi dello sport, visibilità data da pubblico e media, carico emozionale e linguaggio universale del calcio. Bisogna trovare i valori che possono accomunare la società allo sponsor, far sentire la sponsorizzazione come una strada naturale da intraprendere. Una domanda a cui rispondere in questa sezione può essere: "quali elementi rendono notiziabile il club?".
3. **Benefici:** qui devono rientrare tutti i vantaggi che la società pensa di poter portare all'azienda qualora accettasse di diventare uno sponsor. Si può presentare un piano di esposizione e visibilità, attività di comunicazione e di fan engagement personalizzate. Si possono proporre anche pacchetti diversi a seconda delle differenti proposte che si possono avanzare. Due domande che possono guidare la pianificazione e stesura dei benefici sono: "su quali spazi si può dare visibilità a un potenziale sponsor?" e "come si può coinvolgere lo sponsor nei rapporti con i propri tifosi?".

¹⁵⁰ Il *ranking UEFA* indica la posizione di ogni club all'interno di una classifica europea che comprende tutte le squadre del continente.

Un valore aggiunto nella proposta di sponsorizzazione può essere il “Bilancio di sostenibilità”, se redatto dalla società. Un altro documento aggiuntivo può essere il portfolio o i casi studio, che possono aiutare il possibile sponsor a visualizzare le varie proposte e a comprendere la rete di relazioni in cui potrebbe entrare.

Una volta approvata la proposta di sponsorizzazione, si procede alla stipula del contratto di sponsorizzazione, un contratto atipico¹⁵¹ poiché senza una definizione normativa specifica (Assenza et. al. 2020). Questo vuol dire che sponsor e *sponsee* hanno una grande autonomia nell’adattare il contratto in base alle situazioni. Un vantaggio che dovrebbe permettere di trovare sempre soluzioni fatte su misura dell’azienda che sponsorizza la società. Di conseguenza, possiamo trovare anche contratti che richiedono l’inserimento di clausole, come l’esclusività su uno spazio (Fly Emirates ha avuto l’esclusività sulla maglia del Milan nel loro primo contratto) oppure un vincolo a non sottoscrivere contratti di sponsorizzazione con concorrenti di mercato.

Il calcio può offrire possibilità strategiche sia per una comunicazione *corporate* sia per una di prodotto, ma anche per un miglioramento sociale, avviando iniziative sia di comunicazione che pratiche, che diffondano corretti comportamenti verso l’ambiente, che sensibilizzino su determinati problemi, sconosciuti o sottovalutati, che promuovano un senso di comunità e l’inclusione anche dei soggetti più deboli. Una strada ancora poco intrapresa, soprattutto in Italia. Questa scelta potrebbe essere un vantaggio anche per le aziende, che spesso scelgono di diventare sponsor, investendo cifre importanti, per unire il proprio nome a un evento che coinvolge emozioni forti, avvincente, memorabile da un pubblico che da potenziale cliente si vuole rendere effettivo. Questo atteggiamento si può tradurre in due obiettivi: *brand awareness/knowledge* (notorietà/conoscenza del brand) e intenzione d’acquisto (Keller 1993). Wakefield (et al. 2020) ha identificato altri effetti che le organizzazioni possono ottenere da una sponsorizzazione oltre a quelli legati al brand e agli acquisti:

- identificare e interagire con un mercato target, uno stile di vita o una passione;
- stimolare le vendite e avere un impatto sulla prestazione finanziaria;
- manifestare il proprio impegno nella responsabilità sociale d’impresa;
- intrattenere i clienti o premiare i dipendenti.

La società calcistica può inserire uno o più di questi elementi tra i *benefit* da presentare alla potenziale organizzazione sponsor e creare piani di comunicazione ad hoc su questi vantaggi che, a volte, possono non risaltare all’occhio del proprio interlocutore durante la fase decisionale.

¹⁵¹ I contratti atipici sono contratti non espressamente disciplinati dal Diritto Civile e che vengono creati ad hoc dalle parti, in base alle loro specifiche esigenze di negoziazione.

4.2. *Sport integrated mix*: strumenti di comunicazione per soluzioni personalizzate

Beech e Chadwick (2007) hanno raggruppato nello “*Sport integrated mix*” tutti gli strumenti che possono essere utili a una comunicazione strategica nell’ambito delle sponsorizzazioni sportive.

Troviamo:

- Pubblicità classica: informa lo spettatore sull’evento. Riguarda spot televisivi e annunci sul sito web e sui social. In questo ambito, lo sponsor può fare la sua comparsa nei “*powered by*” dei social o nei voice over “*l’evento è stato presentato da*” degli spot.
- *Publicity*: usa i media per informare, raccontarsi e coltivare relazioni. Qui risulta più complicato trovare soluzioni originali e personalizzate per dare visibilità agli sponsor.
- Incentivi: attività volte a far vivere al tifoso un’esperienza unica e irripetibile. Comprende gli sconti e i premi. In questa comunicazione, gli sponsor possono essere gli intermediari che conducono ai premi o i beneficiari degli sconti che i tifosi possono usufruire.
- *Personal Contact*: avvicina il club al suo pubblico. Vedere ed entrare in contatto con giocatori, allenatori, dirigenti crea un maggior attaccamento e identificazione da parte dello spettatore e del tifoso. In questo ambito, troviamo le partecipazioni dei calciatori ad attività pubbliche ed eventi speciali, ma anche allenamenti a porte aperte e più rari *meet & greet*. Così, i giocatori possono essere “prestati” agli sponsor per lanci di prodotto, presentazioni o eventi specifici, anche a livello sociale.
- *Atmospherics*: lo stadio, il luogo della competizione, l’atmosfera. Queste attività devono alimentare gli stimoli dei tifosi affinché si traducano in atteggiamenti di piacere, quindi in comportamenti partecipativi nell’evento. In queste attività si possono coinvolgere gli sponsor sia all’interno che all’esterno della struttura.
- Costruzione e gestione delle relazioni: risorsa e investimento che ogni organizzazione ricerca nelle proprie normali attività di business e che il club può aiutare a trovare mettendo in contatto i propri sponsor attraverso eventi interni. La relazione può avviarsi sia su un interesse di business che sul ruolo di sponsor che le aziende condividono.
- *Licensing*: il rilascio della licenza di utilizzare il proprio nome e la propria immagine a fini comunicativi e promo-pubblicitari a terzi. In questa attività rientrano anche le operazioni di merchandising, mediante il *licensed merchandising* (il nome e l’immagine del club viene associato a prodotti o servizi dello sponsor) e il *general promotion merchandising* (riguarda prodotti direttamente legati all’evento o al club).

A questi strumenti, si aggiungono tutti i canali di cui abbiamo scritto nel capitolo precedente e che vedono una diretta interazione con il pubblico: club e sponsor devono trovare insieme le strategie per inserirsi nel dialogo sociale che avviene intorno al club. Questo può comportare all’ideazione di eventi, giochi e spettacolo che possano suscitare intrattenimento prima e dopo la partita e che creino un ricordo positivo collegato a entrambi i brand.

4.3. Misurare i risultati delle sponsorizzazioni

Misurare e presentare i risultati di una sponsorizzazione è fondamentale per entrambe le parti. Lo sponsor può verificare se l'investimento ha avuto i ritorni auspicati. A seconda dell'obiettivo, la misurazione può essere più o meno complicata. Per il club, avere un riscontro sul rapporto intrapreso è utile sia per comprendere con lo sponsor se la loro collaborazione ha avuto un buon esito e se conviene continuare il rapporto, sia per promuoversi anche verso altre aziende come un ottimo canale di comunicazione, qualora i risultati fossero soddisfacenti. Ancor di più, la misurazione dei risultati è importante per migliorarsi, per realizzare il *learning by doing*¹⁵² che è tra le competenze che rendono competitiva un'organizzazione. La misurazione dei risultati, inoltre, aiuta anche a conoscere meglio i propri tifosi.

I report solitamente vengono presentati dallo *sponsee* allo sponsor, ma i dati che la società può ottenere non si potranno mai considerare esaustivi dell'attività comunicativa svolta a favore dello sponsor. Infatti, molti dati dovranno essere ricercati in autonomia dall'azienda sponsor, presidiando i propri canali, il proprio target, i propri clienti e le proprie relazioni. Le ultime ricerche dimostrano la prevalenza di un approccio descrittivo nell'acquisizione, sintesi e misurazione degli strumenti di comunicazione, come secondi di visibilità del logo, frequenza di visualizzazione del logo o sua grandezza sulle maglie (Cornwell 2020). La *media coverage*¹⁵³ è uno dei metodi più utilizzati per valutare l'efficacia delle sponsorizzazioni in modo quantitativo (Crompton 2004), ma sarebbe utile affiancare la percezione che tifosi e spettatori hanno dello sponsor. Per fare questo, uno strumento utile può essere il modello di Speed e Thompson (2000), usato da Alay (2010) anche per esaminare l'atteggiamento degli spettatori verso i singoli prodotti sponsorizzati. Speed e Thompson partono dalle ricerche svolte nel campo della pubblicità e dei mass media per costruire il proprio modello (Figura 5) per le sponsorizzazioni. Agli stimoli incondizionati del messaggio pubblicitario e del testimonial (Mitchell et al. 1981) sostituiscono l'evento; agli stimoli condizionati del brand (Stuart et al. 1987), sostituiscono lo sponsor; alla percezione della coerenza tra i diversi stimoli (Mitchell et al. 1995), sostituiscono la percezione della coerenza tra sponsor ed evento. Gli stimoli studiati dalla sociologia dei media hanno mostrato come una loro congruenza rafforzi l'atteggiamento favorevole dello spettatore con la pubblicità. Burke ed Edell (1989) hanno evidenziato come questo atteggiamento sia trasferibile al brand che si pubblicizza. Esteso agli sponsor, un atteggiamento positivo verso l'evento (la partita) può portare a una risposta positiva verso il brand (lo sponsor). Per vedere se effettivamente avviene la trasposizione dell'atteggiamento favorevole, Speed e Thompson propongono di indagare:

¹⁵² Imparare facendo.

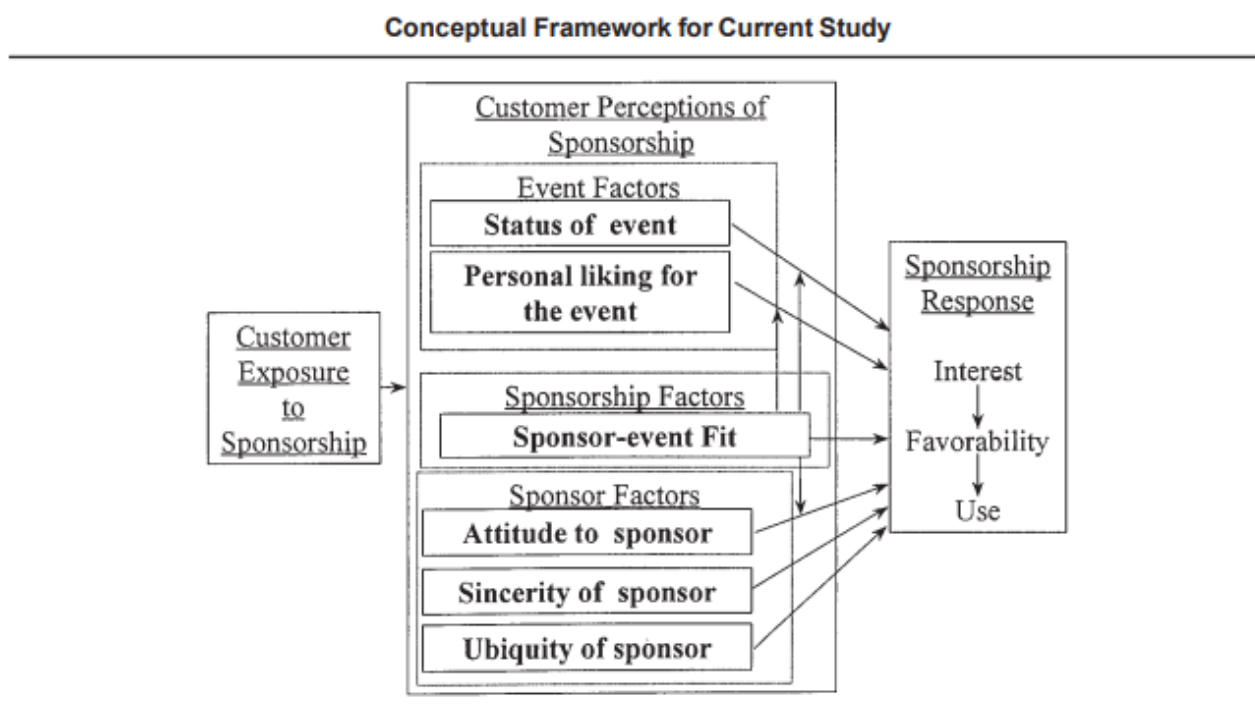
¹⁵³ La *media coverage* misura e valuta la copertura stampa conseguita attraverso le attività di *media relations*. L'analisi individua le testate che hanno condiviso una propria notizia, i giornalisti che se ne sono occupati, se i contatti raggiunti sono allineati al proprio pubblico. Il tempo in cui sono avvenute le uscite, il controvalore economico complessivo della copertura stampa, individua nel contenuto degli articoli le unità di analisi (simboli, parole, attributi, temi), valuta la favorevolezza del contenuto e il tono editoriale delle uscite.

- Il piacere individuale dell'evento (*personal liking for the event*): i benefici che il tifoso riceve dalla partita. Solitamente questo si manifesta nel momento in cui una persona partecipa all'evento, il classico piacere provato dalla visione della partita.
- Lo status percepito dell'evento sponsorizzato (*perceived status of the sponsored event*): i benefici indiretti che il tifoso riceve dalla partita. L'evento deve piacere al target e bisogna cercare di fare in modo che l'esperienza sia positiva senza dover per forza dipendere dal risultato della partita.
- L'atteggiamento verso lo sponsor (*attitude toward the sponsor*): è importante considerare l'immagine che il target ha dell'organizzazione prima della sponsorizzazione. Infatti, servirebbe svolgere un'indagine precedente sullo stesso target di tifosi per verificare se dopo la sponsorizzazione sarà cambiato il loro atteggiamento verso l'organizzazione.
- La sincerità dello sponsor (*sincerity of the sponsor*). Le aziende che appaiono sincere nella loro sponsorizzazione e attive a livello prosociale possono avere maggiori risultati di chi agisce solo per fini commerciali (Armstrong 1987). Analizzare come i tifosi hanno percepito la sponsorizzazione, le motivazioni che vi hanno individuato, possono essere ulteriori dati per comprendere se la sponsorizzazione è stata di successo. Per esempio, Stipp e Schiavone (1996) hanno visto che alle olimpiadi del 1992 le sponsorizzazioni più prosociali hanno avuto una percezione più favorevole.
- L'ubiquità dello sponsor (*ubiquity of the sponsor*): se si hanno in atto più sponsorizzazioni è opportuno incrociare i dati. Solitamente, le organizzazioni che sponsorizzano di meno ottengono risposte più favorevoli. Questo avviene perché le persone percepiscono un impegno più reale e meno commerciale nelle organizzazioni che promuovono pochi eventi e sempre gli stessi. Tuttavia, questo può dipendere dalla natura delle organizzazioni e dalla tipologia delle sponsorizzazioni. Inoltre, dobbiamo considerare che sponsorizzare una squadra è diverso da sponsorizzare una competizione.
- La coerenza sponsor-evento (*sponsor-event fit*): la coerenza può essere un moderatore dell'impatto tra pubblicità e atteggiamento iniziale che vede la sponsorizzazione come attività esclusivamente commerciale. Questo aspetto, invece, vale a prescindere che si tratti di una competizione o di una società. Indagare se i tifosi hanno visto la sponsorizzazione coerente può aiutare a valutare in modo positivo o negativo l'intera attività.

Una ricerca più profonda dei risultati può avvenire in collaborazione con "centri di ricerca" che possono aiutare club e organizzazione a valutare l'impatto della sponsorizzazione. Per fare questo si può ricorrere alla raccolta di dati per realizzare ricerche sia quantitative che qualitative. Si può indagare la consapevolezza degli spettatori del rapporto sponsor-sponsee (*brand awareness*), misurare il cambiamento di atteggiamento dei consumatori verso lo sponsor (*brand attitude*), se si è creato un legame tra brand e club e di riflesso tra brand e tifosi (*brand attachment*, obiettivo a lungo termine) se il consumatore ha utilizzato il brand, ne ha parlato, ha cercato informazioni su di lui,

partecipato a contest (*brand experience*). Sono informazioni che il club può contribuire a raccogliere richiedendo la compilazione di questionari attraverso la propria newsletter offrendo qualcosa in cambio al proprio tifoso (*reward*), oppure inviando una mail agli spettatori di una precisa partita se sono state svolte attività particolari allo stadio (contatto che si acquisisce con la vendita del biglietto). Molti dati possono essere raccolti dagli sponsor in prima persona dai propri canali e conducendo le proprie analisi. Soprattutto, attraverso i big data e le nuove tecnologie, sia il club che lo sponsor possono realizzare un'analisi digitale in tempo reale e vedere chi ha visualizzato i video, è entrato sui siti web o ha cliccato su promozioni in corrispondenza a precise attività comunicative.

Figura 5. Modello di Speed e Thompson.



Fonte: Speed, R., Thompson, P. (2000). Determinants of sports sponsorship response. *Journal of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2, p. 228.

4.4. Il panorama italiano delle sponsorizzazioni

Le società di calcio italiane hanno un *parterre* importante di sponsor e utilizzano diverse strategie per promuoversi come loro canale di comunicazione. Dai siti web ufficiali delle 20 squadre di Serie A della stagione 2021/22 abbiamo visto come siano presenti 844 sponsor¹⁵⁴. Al netto delle aziende che sponsorizzano più di una squadra, le organizzazioni totali che hanno intrapreso almeno un'attività di sponsorizzazione con le squadre della Serie A sono 719. Nell'analisi che segue abbiamo scelto di mantenere il numero di sponsor completo (844), poiché è nella totalità delle scelte effettuate dai singoli club che possiamo provare a inquadrare la situazione italiana.

¹⁵⁴ Dato aggiornato al 14 novembre 2021.

Nell'analisi degli sponsor raccolti dobbiamo considerare che siamo risaliti soltanto a quelli pubblicati dalle società nei loro siti web. Per questo motivo, non possiamo affermare che questo sia il quadro completo delle sponsorizzazioni delle squadre di Serie A, ma possiamo ritenerlo molto indicativo per quelle che sono le tendenze. Dobbiamo anche considerare che nel caso vi fossero altri sponsor, potremmo considerarli "minori" rispetto a quelli presenti nel sito, poiché vi sarebbe una discriminazione di visibilità operata dalle società stesse che li avrebbero esclusi dal proprio canale. Inoltre, noi abbiamo escluso dalla lista le aziende che alcune società hanno indicato nella categoria "Licenziatari". La maggior parte delle società presentano nella stessa pagina sponsor e partner, alcune li separano. Sono poche le società che presentano una sezione "Licenziatari" e abbiamo scelto di escludere le organizzazioni in queste pagine poiché non rientrano nelle tipologie di collaborazioni che interessano alla nostra ricerca.

Nella Tabella 4 vediamo come 13 squadre su 20 abbiano stipulato tra i 24 e i 41 contratti di sponsorizzazione validi per la stagione 2021/22. Si discostano particolarmente l'Atalanta con 115 sponsor e il Napoli con 95 da un lato; la Lazio con 13 dall'altro. I primi due dati potrebbero essere giustificati dal fatto che Atalanta e Napoli diversamente dalle altre società presentino anche i "Licenziatari" nelle loro pagine degli sponsor e partner (ipotesi che avanziamo noi). Mentre la Lazio sembra semplicemente aver stipulato meno accordi di sponsorizzazione degli altri club. Inoltre, bisogna considerare che non esiste una classificazione univoca degli sponsor, ma ogni società ne ha ideata una ad hoc per valorizzare e differenziare i propri partner. Troviamo etichette come "Main", "Official", "Top", "Supplier" e "Supporter" alternarsi ad altre come "Premium", "Gold", "Silver", "Business" e "Fan". Risulta quindi complicato effettuare una gerarchia e accomunare categorie di sponsor di società diverse, mentre possiamo affermare che ogni club ha effettuato proposte diverse di sponsorizzazione.

Tabella 4: Numero di sponsor/partner per ogni squadra di Serie A della stagione 2021/22.

SQUADRA	SPONSOR	SQUADRA	SPONSOR	SQUADRA	SPONSOR	SQUADRA	SPONSOR
Atalanta	115	Genoa	38	Napoli	95	Spezia	37
Bologna	41	Inter	30	Roma	29	Torino	30
Cagliari	24	Juventus	33	Salernitana	35	Udinese	60
Empoli	25	Lazio	13	Sampdoria	24	Venezia	65
Fiorentina	31	Milan	36	Sassuolo	54	Verona	29
						TOTALE	844

Fonte: nostra elaborazione.

In questa breve analisi, la nostra attenzione si pone su due informazioni: la località delle organizzazioni rispetto alla società che sponsorizzano e il settore merceologico a cui appartengono.

Come possiamo vedere nella Tabella 5 e nel Grafico 2, le squadre partecipanti al massimo campionato italiano hanno scelto per quasi la metà delle loro sponsorizzazioni delle aziende che abbiamo classificato come "Provinciali". Per classificare le organizzazioni abbiamo considerato la se-

de legale di ciascuna di loro e l'abbiamo messa in relazione con la città della società sponsorizzata. In questo modo, abbiamo come sponsor "Provinciali" le aziende con sede nella stessa provincia del club, "Regionali" quelle nella stessa regione, "Nazionali" se in altre regioni d'Italia, "Esteri" se hanno la sede fuori dai confini italiani. In questa classificazione dobbiamo tenere conto, però, che alcune aziende configurano come "Provinciali" seppure operando a livello nazionale, come nel caso di Frecciarossa che ha sede a Roma e quindi risulta "Provinciale" per Roma e Lazio.

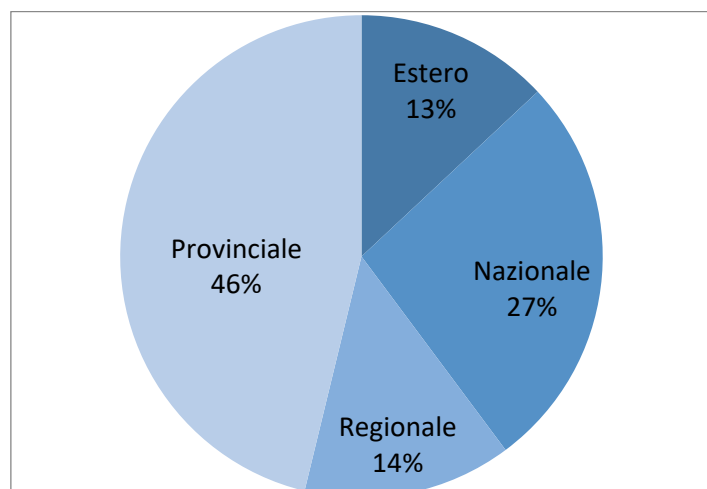
In questi dati vediamo come non vi sia un aumento graduale del numero di aziende in base alla componente geografica, poiché gli sponsor preferiscono associarsi più ad aziende extra regionali che a quelle all'interno della propria regione. La motivazione principale che ipotizziamo è che la promozione delle organizzazioni locali da parte dei club si possa basare su criteri diversi rispetto alle altre, al fine di promuovere il proprio territorio. Una volta fuori dai confini provinciali, invece, tutte le aziende sono considerate alla pari e a valere sono i diversi benefici che il club ricerca da una sponsorizzazione. In alcuni casi, questo salto da aziende "Provinciali" a "Nazionali" può essere dovuto a una competizione in certe aree limitrofe: tra Napoli e Salernitana (Salerno), tra Internazionale Milano e Milan (Milano) e Atalanta (Bergamo), tra Genoa e Sampdoria (Genova) e Spezia (La Spezia). Dall'altro lato, ci sono alcuni club che rappresentano l'intera regione nel campionato e quindi potrebbero essere più motivate a considerare come proprio concetto di territorio tutta la regione, come nel caso di Cagliari e Udinese (Udine).

Tabella 5. Numero degli sponsor delle squadre di Serie A nella stagione 2021/22 divisi per località.

LOCALITÀ	NUMERO	PERCENTUALE	LOCALITÀ	NUMERO	PERCENTUALE
Provinciale	390	46%	Nazionale	226	27%
Regionale	118	14%	Eestero	110	13%
			Totale	844	100%

Fonte: nostra elaborazione.

Grafico 2. Numero degli sponsor delle squadre di Serie A nella stagione 2021/22 divisi per località.



Fonte: nostra elaborazione.

Quindi, è utile analizzare come gli sponsor sono suddivisi per località considerando ogni club singolarmente (Tabella 6). Possiamo vedere come cinque squadre seguono una progressiva diminuzione delle sponsorizzazioni con l'allontanarsi dal proprio territorio: Atalanta (l'attaccamento al territorio è tra i suoi valori), Cagliari (riconosciuta come la squadra della Sardegna), Empoli (società di dimensione comunale) e Napoli (è nota la forte identificazione città-squadra). Diversamente, vediamo come Internazionale Milano, Juventus, Roma e Milan abbiano gli sponsor "Esteri" come categoria maggiore: questo evidenzia la dimensione internazionale dei club. I primi tre hanno anche adottato soluzioni su misura per i loro sponsor stranieri, i cui contenuti vengono veicolati esclusivamente sui canali esteri. Escludendo Atalanta e Napoli per la quantità di sponsor che presentano, vediamo come siano Venezia e Salernitana a dare tra i propri sponsor il maggior spazio a realtà locali.

Tabella 6. Numero degli sponsor delle squadre di Serie A nella stagione 2021/22 divisi per località e per società.

SQUADRA	LOCALITÀ	N	CLUB	LOCALITÀ	N	CLUB	LOCALITÀ	N	CLUB	LOCALITÀ	N
Atalanta	Provinciale	74	Genoa	Provinciale	12	Napoli	Provinciale	57	Spezia	Provinciale	22
	Regionale	22		Regionale	5		Regionale	19		Regionale	0
	Nazionale	12		Nazionale	17		Nazionale	14		Nazionale	13
	Esteri	7		Esteri	4		Esteri	5		Esteri	2
	Totale	115		Totale	38		Totale	95		Totale	37
Bologna	Provinciale	26	Inter	Provinciale	6	Roma	Provinciale	3	Torino	Provinciale	7
	Regionale	2		Regionale	2		Regionale	1		Regionale	4
	Nazionale	9		Nazionale	8		Nazionale	10		Nazionale	14
	Esteri	4		Esteri	14		Esteri	15		Esteri	5
	Totale	41		Totale	30		Totale	29		Totale	30
Cagliari	Provinciale	14	Juventus	Provinciale	3	Salernitana	Provinciale	29	Udinese	Provinciale	17
	Regionale	5		Regionale	2		Regionale	3		Regionale	9
	Nazionale	2		Nazionale	11		Nazionale	3		Nazionale	30
	Esteri	3		Esteri	17		Esteri	0		Esteri	4
	Totale	24		Totale	33		Totale	35		Totale	60
Empoli	Provinciale	9	Lazio	Provinciale	6	Sampdoria	Provinciale	12	Venezia	Provinciale	33
	Regionale	9		Regionale	0		Regionale	1		Regionale	13
	Nazionale	5		Nazionale	4		Nazionale	8		Nazionale	18
	Esteri	2		Esteri	3		Esteri	3		Esteri	1
	Totale	25		Totale	13		Totale	24		Totale	65
Fiorentina	Provinciale	11	Milan	Provinciale	10	Sassuolo	Provinciale	26	Verona	Provinciale	13
	Regionale	5		Regionale	3		Regionale	10		Regionale	3
	Nazionale	11		Nazionale	9		Nazionale	16		Nazionale	11
	Esteri	4		Esteri	14		Esteri	2		Esteri	2
	Totale	31		Totale	36		Totale	54		Totale	29

Fonte: nostra elaborazione.

Passando ai settori delle organizzazioni sponsor, nella Tabella 7 vediamo come le aziende provengano da una grande varietà di settori. Questa moltitudine è ancora più evidenziata dalla numerosità della categoria “Altro” e dal fatto che molte aziende offrono una molteplicità di prodotti e servizi (per questo classificate in base alla loro attività principale). Possiamo apprezzare come vi sia una dominanza del settore alimentare, macrocategoria nella quale troviamo una grande maggioranza di prodotti alimentari (caffè e pasta su tutte), di produttori d’acqua e di integratori, ma anche di prodotti che non sembrerebbero in linea con i principi di benessere dello sport come vini e alcolici vari (Grafico 3). Una buona rappresentanza è data anche dalla Grande Distribuzione Organizzata e dai discount Cash & Carry.

Il settore alimentare è seguito da quello dell’automotive (Grafico 4), dove non prevalgono le aziende automobilistiche, bensì quelle di autonoleggio, seguite dalle concessionarie. Questo settore si affida molto al calcio per la visibilità che può dare ai propri prodotti, rivolti a tutti i consumatori. Lo stesso possiamo dire del settore alimentare, ma l’automotive ha in più il fatto di condividere con il calcio una maggiore targhettizzazione maschile. Le società di calcio, però, possono ricorrere a questo settore per dare il proprio contributo sulla tematica delle emissioni di CO₂, per esempio promuovendo veicoli a basso consumo. Solo un’azienda di *carsharing* figura tra gli sponsor delle squadre italiane: una soluzione che potrebbe trovare maggiore spazio visti i vantaggi anche ecologici che può portare nelle città.

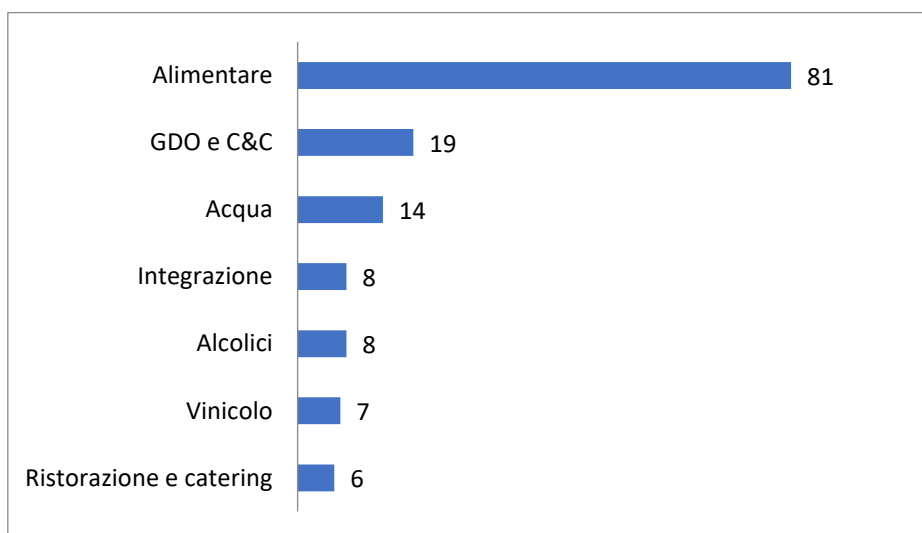
Nel settore che abbiamo nominato “salute e benessere” sono presenti numerosi centri medici che puntano ad aver visibilità e, anche in questo ambito, si potrebbero pensare ad attività comunicative che vadano a favore di precise fasce della popolazione, facendo assumere al club un importante ruolo sociale anche in questo caso. Il settore “viaggi e turismo” ha una buona rappresentanza e può essere coniugato in termini di responsabilità d’impresa mediante la promozione del proprio territorio e di una mobilità più sostenibile. La sostenibilità la possiamo ricercare in ogni settore, ma vista la forza dei club e la tipologia di comunicazione che possono attuare, altre aree particolarmente adatte risultano essere quelle della moda (l’Udinese ha come sponsor Yamay, produttore di abbigliamento vegano), dell’energia, dei trasporti e della logistica. Solo il Venezia ha tra i propri partner un’organizzazione no profit, segnalando un distacco dei club da queste realtà, che però non si traduce in un distacco dal sociale. Sebbene non vi sia un ritorno economico tangibile, una collaborazione tra club e ONG potrebbe condurre a maggiori benefici, sia pratici che d’immagine.

Tabella 7. Numero degli sponsor delle squadre di Serie A nella stagione 2021/22 divisi per settore.

SETTORE	N	%	SETTORE	N	%	SETTORE	N	%
Alimentare	143	16,9	Entertainment	34	4,0	Metallurgico	8	0,9
Automotive	67	7,9	Moda	33	3,9	Chimico	7	0,8
Salute e benessere	60	7,1	Elettronica e informatica	30	3,6	Pulizia e sanificazione	7	0,8
Edilizia	53	6,3	Design	27	3,2	Termoidraulico	7	0,8
Finanziario - Assicurativo	50	5,9	Store	22	2,6	Agenzia per il lavoro	5	0,6
Viaggi e turismo	45	5,3	Energetico	21	2,5	Materiali ceramici	5	0,6
Sportivo	42	5,0	Servizi per fiere ed eventi	18	2,1	Scolastico	5	0,6
Servizi per le aziende	39	4,6	Trasporti e logistica	17	2,0	Aeroportuale	3	0,4
Altro	36	4,3	Servizi e prodotti per la persona	13	1,5	ONG	1	0,1
Comunicazione	35	4,1	Ambientale	11	1,3	TOTALE	844	100

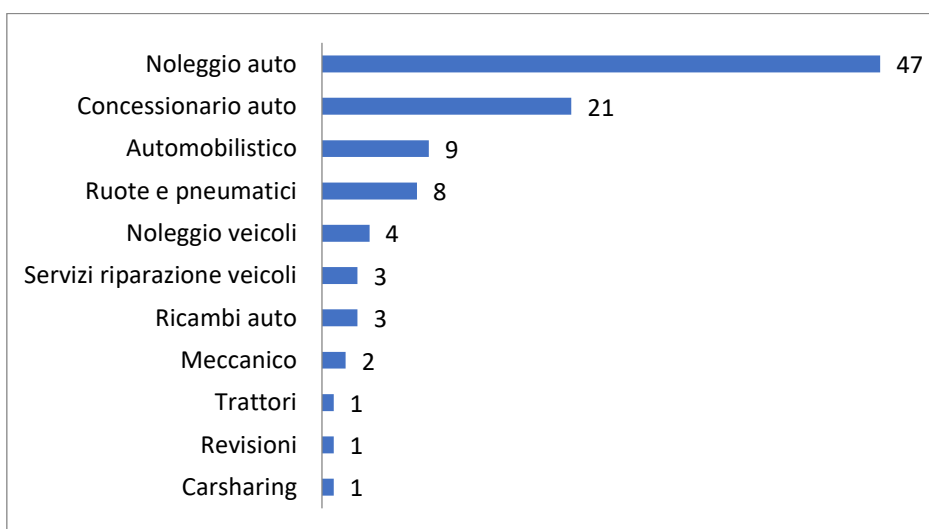
Fonte: nostra elaborazione.

Grafico 3. Scomposizione delle aziende sponsor del settore alimentare.



Fonte: nostra elaborazione.

Grafico 4. Scomposizione delle aziende sponsor del settore automotive.



Fonte: nostra elaborazione.

Capitolo 5. La CSR nelle società di calcio

Abbiamo visto la mutazione delle società di calcio in industrie dell'*entertainment*, analizzato le loro strutture interne e la rete di stakeholder che devono considerare. Successivamente, abbiamo analizzato come i club comunicano a 360 gradi, per poi focalizzarci nell'ambito delle sponsorizzazioni. Adesso, vediamo un altro tassello utile a contestualizzare il progetto che proporremo, la responsabilità sociale d'impresa (*corporate social responsibility*) e la sua introduzione e diffusione nel mondo calcistico. Un ulteriore tappa dell'industrializzazione calcistica che, in questo caso, vede anche un ritorno alle origini, con una restituzione dello sport alla società.

5.1. Breve storia della CSR

CSR, *corporate social responsibility* appunto, è una sigla che sta andando molto di moda negli ultimi anni. In alcuni casi, la moda si traduce in impegno, in altri purtroppo si traduce in tendenza e/o ricerca di notorietà. Molti studiosi hanno scritto di vantaggi e svantaggi della CSR, di *greenwashing* e di bilanci sociali. Molti discutono su come si debba inserire la responsabilità sociale nelle proprie attività aziendali, se integrarla al *core business* o circoscriverla ad aree adiacenti. Gli economisti, in particolare, si concentrano sul rapporto costi-benefici per valutare l'efficacia dell'adozione della CSR. Ma quando nasce la responsabilità sociale? William (1978) sostiene che la CSR come la conosciamo oggi risalga ai primi anni Venti, ma l'interesse degli studiosi verso la tematica è sorto negli anni Settanta del secolo scorso. Di conseguenza, è difficile parlare di una CSR che precede la nostra consapevolezza di essa. Inoltre, è difficile parlare di CSR senza avere una sua definizione univoca, che manca ancora oggi. Per descrivere la CSR, noi scegliamo una non-definizione di Votaw (1973):

“The term is a brilliant one: it means something, but not always the same thing, to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others it means socially responsible behavior in an ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of «responsible for», in a causal mode; many simply equate it with a charitable contribution; some take it to mean socially conscious; many of those who embrace it most fervently see it as a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behavior on businessmen than on citizens at large. Even the antonyms, socially «irresponsible» and «non-responsible» are subject to multiple interpretations”¹⁵⁵. (Votaw 1973, p. 11).

¹⁵⁵ *“Il termine è brillante: significa qualcosa, ma non sempre la stessa cosa e non per tutti. Ad alcuni trasmette l'idea di responsabilità legale; ad altri quella di comportamento responsabile in senso etico; ad altri ancora il significato di «responsabile di», in modo causale; molti semplicemente lo equiparano a un contributo di beneficenza; altri ad una coscienza sociale; molti di coloro che lo abbracciano con più fervore lo vedono come un dovere fiduciario che impone standard di comportamento più elevati per gli uomini d'affari che per gli altri cittadini. Anche i contrari, socialmente «irresponsabili» e «non responsabili» sono soggetti a molteplici interpretazioni”. (Trad. nostra).*

Questa non-definizione lascia aperte varie interpretazioni di cosa sia la CSR. Interpretazioni che arrivano sia dalle aziende che dai cittadini e il cui allineamento rappresenta una sfida per le aziende stesse, per apparire socialmente responsabili non solo a se stesse, ma anche ai propri stakeholder, alla propria comunità. Per vincere questa sfida, la comunicazione è imprescindibile e molti strumenti sono stati sviluppati, a partire dai codici etici (Vyakarnam 1992) necessari a ogni organizzazione per istituzionalizzare la propria filosofia operativa.

Un'idea moderna di CSR la troviamo nella *triple bottom line* (tripla linea di fondo) di Elkington (1998): una strategia di partnership tripartita che si concentra sulle manovre aziendali riguardo l'economia, la società e l'ambiente. Burke e Longsdon (1996), invece, parlano di CSR strategica quando idonea a influire in modo positivo sul *core business* e contribuisce al raggiungimento della missione aziendale. Arriviamo così ad avere una responsabilità sociale che si inserisce nel DNA dell'azienda e che va a ricoprire tre campi diversi, a loro volta ricchi di articolazioni che permettono di diversificare le attività. Legare la CSR alla propria missione può significare privilegiare certi temi piuttosto che altri. E scegliere un'area d'intervento ha delle conseguenze e anche le strategie di CSR possono rivelarsi fallimentari, sebbene l'intento e l'impegno possano essere veri. Merton (1957) aveva anzitempo sottolineato come un problema sociale ha quattro caratteristiche non trascurabili: non è un problema né individuale né universale; riconoscere un problema sociale significa avere un'idea di come le cose "dovrebbero essere"; si pensa che qualcuno possa risolvere il problema. Molteni, Bertolini e Pedrini (2009) hanno identificato 38 attività che possono rientrare sotto una strategia di CSR, suddividendole in nove macroaree: risorse umane, governance, dialogo con stakeholder, relazioni con comunità, *rating* e rendicontazione, approvvigionamenti, attività operative, logistica, marketing e vendite. Scegliere o non scegliere di affrontare un problema implica un posizionamento, comunica una visione che si crede di poter realizzare. Per questo motivo bisogna credere fortemente nell'azione sociale che si vuole attuare e *"i leader che vogliono rispondere alle richieste di essere un'organizzazione responsabile dovrebbero pensare ai problemi sociali nello stesso modo in cui pensano ai problemi aziendali"* (Epstein 2008, p.62, trad. nostra).

Se fino a qualche anno fa la CSR poteva essere "qualcosa" da inserire all'interno del processo aziendale, oggi si percepisce una necessità diversa, giustificata anche dalle specializzazioni nel settore che avvengo a livello d'istruzione.

"Considerata la complessità e la «quantità» dei temi connessi alla sostenibilità diventa [...] sempre più difficile per le imprese affidare tali materie a collaboratori impegnati in altre funzioni, come avveniva più di frequente in passato. Si percepisce la necessità di istituire un soggetto, singolo o collegiale, che si qualifichi come il professionista della CSR e che segua a vario titolo e con differenti modalità e gradi di coinvolgimento le attività di responsabilità sociale." (Molteni et al. 2009, p. 14).

Se da un lato, soprattutto all'estero, nasce e cresce la figura del CSR Manager, dall'altro si diffonde lo strumento del Bilancio Sociale, anche in Italia con maggiore frequenza. Il Bilancio Sociale

consente di generare valore ed è la scelta comunicativa più efficace per ottimizzare le relazioni tra organizzazione e stakeholder. Permette di dare un'immagine di sé che si imprimerà nella memoria del collaboratore/consumatore influenzando successivi giudizi e valutazioni rispetto alla collaborazione/acquisto (Vaia 2012). Il Bilancio Sociale si presenta come uno strumento intermedio tra un documento ufficiale e uno promozionale: ha funzione informativa, promuove un dialogo, concretizza il proprio impegno responsabile, comunica trasparenza e sostenibilità (dati e informazioni devono essere veritieri). Tuttavia, questo strumento è molto diffuso solo nelle grandi organizzazioni a causa dei costi che la sua realizzazione richiede.

Nel corso degli anni si sono elencati numerosi vantaggi derivanti dalla responsabilità sociale, come l'aumento della capacità di attrarre investimenti, fidelizzare i clienti e aumentare l'intenzione d'acquisto (molte ricerche dicono che per due persone su tre il fattore CSR influenza le scelte d'acquisto). Intervistando 750 CEO di altrettante società europee, il Financial Times ha riportato come la responsabilità sociale d'impresa sia il secondo obiettivo aziendale strategico più importante, dietro solo al reclutamento di personale qualificato¹⁵⁶. Tra le buone intenzioni e gli evidenti vantaggi, spesso sembra che la vera base delle azioni di CSR si riscontri nel secondo fattore. Infatti, comunicatori e stakeholder tecnici ritengono che, seppure mossi da buona volontà, la cultura di CSR dominante nelle imprese sia ancora troppo incentrata sull'apparenza. Manca una visione unitaria e condivisa: siamo ancora sulla strada verso una responsabilità sociale d'impresa studiata, pianificata e implementata alla pari di ogni ambito dei business aziendali.

Oltre a diverse aree d'intervento, la CSR può svilupparsi anche in differenti strategie. Burke e Longdson (1996) hanno organizzato le diverse attività in cinque strategie, fornendo una classificazione valida ancora oggi:

1. Centralità: iniziative coerenti e collegate alla missione e agli obiettivi dell'organizzazione.
2. Specificità: iniziative che portano benefici specifici all'organizzazione.
3. Proattività: iniziative volte ad anticipare le aspettative e le richieste degli stakeholder.
4. Volontariato: iniziative discrezionali, rientrano nel processo decisionale delle aziende.
5. Visibilità: iniziative osservabili e misurabili, che ottengono un livello di riconoscibilità presso i propri stakeholder, interni ed esterni.

Queste differenti strategie possono essere attuate per rispondere alle quattro tipologie di responsabilità che secondo Carroll (1979) caratterizzano la CSR:

1. Economica: è la principale e richiede che l'organizzazione soddisfi i bisogni della società attraverso la produzione di beni e servizi profittevoli.
2. Legale: la produzione dei beni e servizi deve avvenire nel rispetto di leggi che regolamentano il campo d'azione dell'organizzazione.

¹⁵⁶ L'indagine citata risale al 2000 ed è stata riportata in Mozzoni (2006).

3. Etica: l'organizzazione va oltre la sua cornice legale e si riferisce a una morale, a un comportamento che risponde alle aspettative sociali.
4. Discrezionale: si riferisce al comportamento filantropico che un'organizzazione può assumere (non assumere tale comportamento non significa essere non etica).

Molte iniziative sostenibili odierne si basano sul *Green Deal*¹⁵⁷ (Patto Verde) europeo, il piano comunitario per l'economia che illustra gli investimenti necessari e gli strumenti di finanziamento disponibili per garantire una transizione equa e inclusiva. In base ai settori di mercato, troviamo iniziative di vario tipo: dall'impiego di materie prime naturali sostenibili alle confezioni interamente riciclabili fino ad arrivare a intere collezioni *green*. L'ambiente è l'ambito centrale della CSR di questo decennio, ma molta attenzione va anche al concetto di *corporate citizenship*, o cittadinanza d'impresa, che indica le specifiche attività svolte da un'organizzazione con l'obiettivo di rispondere alle richieste della propria società (Maignan et al. 1999) e che sempre più spesso si traduce in azioni per la comunità. Una componente discrezionale che sta diventando sempre più un "dovere". Infatti, queste attività sono percepite come fattori cruciali per inglobare l'organizzazione all'interno della comunità, per farla percepire come parte di essa (Fombrun et al. 2000). Nello specifico, quindi, la *corporate citizenship* è l'atteggiamento di un'azienda verso la creazione di un proprio legame con la propria comunità. Strategie di questo genere attuano iniziative rivolte direttamente alla comunità in aree come la salute, l'educazione, l'inclusione sociale e l'integrazione nella comunità. Ambiente e comunità: sono questi i focus sociali del prossimo decennio.

5.2. CSR nel calcio: origini e sviluppo del *football social responsibility*

I club di calcio sono nati per rappresentare delle località, per simboleggiare un'identità che si creava fuori da una scuola, da una chiesa o da un'industria: erano un "orgoglio civico" (Burnham 2004). Abbiamo già parlato nel primo capitolo della rilevanza sociale del calcio, una rilevanza che ha permesso la nascita e diffusione dello sport. In alcuni casi in modo evidente, come per l'Everton, squadra fondata da una parrocchia di Liverpool per accogliere i giovani senz'altro con lo scopo di accompagnarli nel reinserimento sociale. In altri casi, la matrice sociale è meno evidente: diversi club inglesi sono nati da industrie che volevano migliorare il clima di lavoro e il rapporto tra i dipendenti e crearono così delle "squadre del dopo-lavoro". Sappiamo che la relazione tra club e comunità è progressivamente diventata più oscura per quattro ragioni (Brown et al. 2006): una nozione più complessa di comunità; la nuova propensione commerciale e industriale del calcio; la difficoltà per le società di calcio di comprendere cosa significa comunità e come si risponde alle sue necessità; l'assenza di una strategia centrale su come il calcio debba approcciarsi alle tematiche sociali.

¹⁵⁷ Il *Green Deal* europeo è un insieme di iniziative politiche promosse dalla Commissione Europea per raggiungere la neutralità climatica nel continente entro il 2050.

Tuttavia, dal secondo “problema”, l’industrializzazione del calcio, l’intero settore può far rinascere (e in parte lo ha già fatto) la propria componente sociale. Come sottolineato da Meenaghan (2001), il coinvolgimento emotivo derivante dal calcio è secondo (forse non più) solo alle star del cinema e della musica ed è soprattutto per questo che è stato in grado di attirare tante organizzazioni, costruendo un’ampia rete di aziende (sponsor e partner) da stimolare e coinvolgere nelle attività responsabili. Ma non solo aziende. Il calcio ha attirato anche organizzazioni come le Nazioni Unite e l’Unione Europea, le quali hanno proposto cooperazioni a favore di progettualità a fini umanitari: lotta contro l’AIDS, fame nel mondo, risoluzioni pacifiche di conflitti tra le tante. Anche singoli giocatori sono stati in grado di agire socialmente, come Didier Drogba, ex attaccante della Costa d’Avorio, che nel 2006 contribuì a fermare la guerra civile nel suo Paese grazie al suo status di calciatore.

Abbiamo anche visto come le società calcistiche si siano conformate alle organizzazioni tradizionalmente intese fissando i cardini del proprio operato, distinguendo una propria missione e visione, esplicando gli obiettivi da perseguire e le responsabilità a cui rispondere (Bennett 1996). Entrati nel panorama aziendale a cavallo degli anni Ottanta e Novanta, molti club si sono dimostrati riluttanti ad accollarsi l’onere di attivare progetti sociali che non riguardassero l’attività della propria squadra (Benn e Dunphy 2004), ritenendo queste attività estranee al proprio business. Mentre gli approcci alla CSR hanno iniziato a maturare in alcune industrie, l’impegno dello sport professionistico, specialmente del calcio, in questo tema è recente (Walters e Chadwick 2009). Anche in questo settore si sono create fazioni opposte: chi sostiene che per il suo tratto sociale il calcio debba essere coinvolto nella quotidianità dei cittadini (European Commission 2007; Chadwick 2009), chi ritiene che abbiano profili molto diversi dalle imprese, grandi o piccole che siano, e quindi, in un certo senso, esenti dall’impegno (Yang e Somnez 2005). Senza analizzare troppo le due posizioni, noi abbracciamo il pensiero di Bradish e Cronin (2009, p. 692, trad. nostra): *“lo sport è unico nell’essere sia un’istituzione economica che sociale; quindi, adatta a essere gestita sia secondo i principi aziendali sia secondo le pratiche di CSR”*. Per Smith e Westerbeek (2007) ci sono sette elementi che rendono le società calcistiche dei soggetti socialmente responsabili difficili da eguagliare: potenza comunicativa, interesse giovanile, impatti positivi sulla salute, interazioni sociali, consapevolezza della sostenibilità, comprensione e integrazione culturale, risultati velocemente riscontrabili. Le società di calcio possono coniugare il concetto di *corporate social responsibility* in un più specifico *football social responsibility*, che vede lo strutturarsi di attività sociali intorno all’attività del gioco, dello spettacolo. Tuttavia, risulta esserci stato per anni un ostacolo alla completa implementazione della CSR nelle organizzazioni calcistiche europee, ovvero la mancanza di convinzione (Walter e Tacon 2001). Un ostacolo che progressivamente si è fatto minore, fino a scomparire all’interno di alcune realtà calcistiche.

Il lettore più attento avrà già notato che tutti i ricercatori citati appartengono al mondo anglosassone. Infatti, sono state le società calcistiche inglesi le prime *best practices* in campo sociale, individuando nelle condizioni di vita degli anziani, nell'educazione scolastica e nell'inserimento lavorativo dei giovani le prime tematiche sociali in cui intervenire. Sono tutte attività che hanno accresciuto il rapporto con i propri stakeholder e che hanno visto una loro espansione fino ad arrivare a finanziamenti al trasporto pubblico, alla creazione di organizzazioni e strutture dedicate ai soggetti meno fortunati e con disabilità, alle politiche di *pricing*¹⁵⁸ dell'evento sportivo in considerazione delle differenti possibilità economiche (Brown et al. 2010). I citati stakeholder non sono da trascurare nella scelta delle proprie strategie di CSR, così come non va sottovalutata l'opinione pubblica (Blumrodt et al. 2013). Per esempio, ai grandi club è richiesta un'attività su scala globale, proprio per lo spazio mediatico che occupano.

Molte società calcistiche hanno affermato la propria attività sociale attraverso le *Corporate Foundation*¹⁵⁹. Questa soluzione è ritenuta la più adeguata a rispondere in modo efficiente alle necessità legate all'operatività sociale (Westhues ed Einwiller 2006) perché avendo una struttura e strategia indipendente dal club può agire secondo i canoni delle ONG, potendo ottenere maggiori successi. Questa ramificazione aziendale consente alla *Corporate Foundation* di dedicarsi pienamente all'analisi degli ambiti sociali in cui intervenire e di attivare le proprie progettualità. In ogni caso, deve mantenere il nome del club per assicurare alla società calcistica che le attività svolte siano ricondotte a essa, assorbendone gli effetti reputazionali (Walters e Chadwick 2009). Reputazione aziendale che è tra i primi asset per sviluppare partnership con autorità locali e organizzazioni commerciali. Inoltre, queste attività permettono di costruire una *brand image* orientata alla comunità. Nel suo studio, Breithbarth (2011) ha fornito un elenco delle principali aree in cui le società di calcio sono intervenute: educazione, salute, lavori sociali, attività sportiva, prevenzione alla droga e alla violenza, sensibilizzazione sul razzismo, attività a favore di giovani, disabili e delle loro famiglie. Entrando nelle specifiche attività, si può vedere una tendenza dei club a concretizzare il proprio impegno sociale mediante progetti di natura sportiva. Una tendenza che può essere dovuta sia alle risorse che alle competenze che la società già dispone (Rosca 2011). Le aree geografiche d'intervento si stanno sempre più ampliando, dai contesti locali a quelli europei ed extracomunitari, in particolare a vantaggio delle persone che hanno sofferto guerre civili o catastrofi naturali. In questi casi, l'impegno va oltre la matrice sportiva ed è dedicato alla ricostruzione di scuole e ospedali (in alcuni casi, anche di centri sportivi).

Le società di calcio negli anni non hanno solo allargato le proprie aree d'intervento, ma hanno anche evoluto il proprio impegno. Uno sviluppo delle strategie di CSR che ha seguito sei fasi:

¹⁵⁸ Le politiche di *pricing* si riferiscono alle scelte aziendali per fissare il prezzo di prodotti, servizi o eventi.

¹⁵⁹ Le *Corporate Foundation*, o Fondazione d'Impresa, sono organizzazioni di diritto privato senza scopo di lucro. Sono costituite da una o più imprese con l'obiettivo di promuovere politiche di responsabilità sociale di determinate aziende o gruppi di aziende.

1. Volontariato: donazioni a ONG o progetti che hanno coinvolto i tifosi.
2. Regolarizzazione delle attività di CSR presso le istituzioni.
3. Socializzazione: aumento della notorietà sociale e dell'interesse verso altre categorie imprenditoriali.
4. Corporativizzazione: comprensione dei benefici raggiungibili e creazione di un reparto dedicato a queste attività all'interno della struttura societaria.
5. Separazione: creazione di un organismo separato (le *Corporate Foundation*).
6. Integrazione: assimilazione di significati, valori e pratiche operative alla base della concezione di CSR come strategia essenziale dell'organizzazione calcistica.

Non sono mancati, però, eventi dove la CSR ha dovuto soccombere alle logiche del business. Il 13 agosto 1995 si giocò un torneo triangolare di beneficenza tra Juventus, Napoli e Salernitana, con incasso da devolvere al "Centro Trapianti contro la leucemia": 1.070 milioni di lire divisi tra 770 milioni dalla vendita dei biglietti e 300 per i diritti televisivi acquistati dalla Fininvest. Alla spartizione della somma, la Juventus rivendicò i diritti televisivi e Bettega (ai tempi amministratore delegato del club) pretese 200 milioni a titolo d'ingaggio in cambio dell'adesione della squadra ai quali si aggiunsero altri 200 milioni di spese varie per l'organizzazione. Pretese che non trovarono negoziazione. Il Centro Trapianti ricevette meno di 400 milioni di lire. Errori concettuali che ogni tanto riemergono e che, sempre ogni tanto, l'UEFA prova a indebolire, come in occasione del suo XXX Congresso (23 marzo 2006) in cui ha ribadito i sette punti fondamentali dell'organizzazione, il cui terzo cita *"il football non è solo una questione di soldi, non è solo un business"* (Beha e Di Caro 2006, p. 588).

Il punto debole di molte società talvolta non è nemmeno quello di essersi troppo chiuse nelle logiche del business, ma di non includere la CSR in ogni ambito del club, andando incontro alla reticenza del pubblico a partecipare ai progetti sostenibili e responsabili (Kolyperas et al. 2015). Oggi, l'engagement dei tifosi è un elemento essenziale sia per lo sviluppo che per la comunicazione delle proprie iniziative. Un'altra debolezza riconosciuta in termini di CSR al mondo del calcio riguarda la carenza nella valutazione delle attività sociali: *"abbiamo bisogno di migliorare la misurazione e la valutazione dei nostri investimenti sociali e comunitari"* aveva detto Jean-Michel Aulas, presidente dell'Olympique Lyonnais, in occasione del G14 del 2008.

Oggi, soprattutto all'estero, esistono dati precisi grazie ai Bilanci Sociali dei club. La CSR nel calcio si basa sulla prospettiva degli stakeholder e su un'etica auto-riflessiva della società su temi socio-ambientali. Molti club agiscono in termini di CSR in relazione agli interessi promossi dai propri stakeholder. Herrmann (2004) e Weber (2008) hanno messo a confronto i diversi obiettivi di CSR dei club di calcio europei e dei loro principali partner. Abbiamo rielaborato i risultati nella Tabella 7.

A guidare la CSR delle società calcistiche sono intervenute anche le Nazioni Unite, che hanno proposto il modello *"Sports for Climate Action Framework"* con l'obiettivo di facilitare il raggiungi-

mento delle emissioni zero nella comunità sportiva entro il 2050. Questo modello si basa su cinque principi fondamentali:

1. promuovere una maggiore sostenibilità ambientale mediante un approccio sistemico, ovvero strutturando azioni e strategie globali;
2. ridurre l'impatto climatico: attraverso una misurazione e comprensione delle emissioni che possa portare a una loro eliminazione o riduzione;
3. educare all'azione per il clima creando un network per la sostenibilità;
4. promuovere il consumo sostenibile e responsabile incoraggiando scelte *eco-friendly* per i propri tifosi;
5. promuovere l'azione per il clima a livello comunicativo.

Il progetto ha visto l'adesione di 269 squadre. Sono solo quattro quelle italiane: Juventus, Udinese, HERO Südtirol Dolomites e Città di Taormina¹⁶⁰. Tra queste, una nota di merito va all'Udinese, la cui *green policy* che coinvolge tutti i partner è stata protagonista anche di una trasmissione della CNN (emittente televisiva nazionale statunitense).

Tabella 7. Confronto degli obiettivi dei club di calcio professionistici europei e dei loro partner in CSR.

Obiettivi	Club	Partner
Economico	Incrementare fanbase Migliorare lealtà tifosi Canale di marketing Trovare talenti	Canale di marketing Costruire / Trasmettere un'immagine positiva Incrementare base di clienti Essere più attrattivi per nuovi partner Effetti promozionali e positivi sulle vendite Motivazione dipendenti e reclutamento
Politico	Aumentare l'influenza locale Influenzare decisioni di mercato	Aumentare l'influenza locale Influenzare decisioni di mercato
Integrato	Integrazione regionale Essere parte del cambiamento, dello sviluppo e del successo Reagire alle richieste sociali	Migliorare la credibilità Soddisfare gli stakeholder Supportare le infrastrutture sportive e i talenti
Etico	Restituire Promuovere valori e positività Promuovere l'azienda responsabile Dimostrare che il calcio è della società	Buona volontà e avere un ruolo nella società Responsabilità verso i giovani Modificare gli atteggiamenti delle persone verso l'attività fisica, la nutrizione e la violenza
Emotivo	Migliorare la salute pubblica Attivare l'immaginazione della gente	Farsi portatori di emozioni positive Essere simbolo di successo e di una vita sana Lavorare in partnership Misurare e analizzare i progetti sociali

Fonte: nostra elaborazione.

¹⁶⁰ Dati aggiornati al 28 settembre 2021.

Tutti i vantaggi che la CSR può portare alle organizzazioni tradizionali possono essere traslati nell'ambito calcistico. Un vantaggio particolare, però, è quello che può portare alle prestazioni della squadra in campo, in grado di innescare il circolo virtuoso visto nel paragrafo 4. Di CSR nell'area sportiva delle società calcistiche parlò (forse inconsapevolmente) Arrigo Sacchi¹⁶¹ nel 2000 al settimanale "Rigore"¹⁶² riportando le "Componenti determinanti per formare una squadra vincente". L'allenatore identificò quattro elementi importanti:

1. un ambiente esterno positivo e propositivo, dato dalla città in cui si vive e nella quale si inserisce anche la comunità del club;
2. un ambiente interno (l'organizzazione) competente, serio, con regole chiare che sa far rispettare, con personalità e coraggio, che previene e anticipa i tempi, con una concezione globale del calcio e che non pensi di risolvere tutte le problematiche attraverso i soldi;
3. un allenatore che sia un vero leader, in sintonia con la società, con idee, cultura, entusiasmo e capacità didattiche;
4. dei giocatori che rispondano eticamente e professionalmente alla filosofia della società e del tecnico, preparati e disponibili a facilitare il dialogo, la comunicazione e lo spirito di squadra.

Facendo l'identikit della squadra vincente, Sacchi descrisse un'organizzazione di successo, nel business e nel sociale.

5.3. Il modello tedesco e il panorama italiano

Anche i centri di ricerca nell'ultimo decennio si sono concentrati sulla responsabilità sociale delle società di calcio a livello mondiale. Noi abbiamo considerato il lavoro di SchweryCade (2021) che annualmente pubblica il "Responsible Ranking" con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza e dimostrare il livello di responsabilità sociale nei maggiori livelli del calcio professionistico, guardando nello specifico agli aspetti manageriali, comunitari e ambientali nelle attività e negli impegni dei club. Questo report ci mostra come il campionato tedesco, la *Bundesliga*, sia il torneo con i migliori risultati nel campo della responsabilità sociale, mentre la nostra Serie A si colloca al nono posto mondiale, migliorando il diciassettesimo del 2020. Guardando singolarmente le tre macrocategorie, vediamo come a livello manageriale siano le squadre nordiche a ottenere i maggiori successi (Svezia al primo posto e Danimarca al secondo), mentre per gli altri due criteri, la comunità e l'ambiente, i club tedeschi dominano il panorama mondiale. In particolare, il report ci dice come nell'ultimo anno il supporto dei club alle loro comunità sia calato (si sostiene a causa del Covid-19) rispetto al 2020, anno in cui l'impegno verso le comunità ha raggiunto il suo apice storico. A livello

¹⁶¹ Arrigo Sacchi è riconosciuto come uno dei migliori allenatori della storia del calcio italiano e mondiale.

¹⁶² Non siamo riusciti a risalire all'edizione originale della rivista "Rigore". Le informazioni riportate provengono da Beha e Di Caro 2006, pp. 94-95.

ambientale, invece, è rilevante indicare come, nel 2020, l'8% degli stadi esaminati abbia ottenuto una certificazione ambientale, con il 42% provenienti dal campionato tedesco. *Bundesliga* che nel 2021 ha avviato una strategia a breve termine per rendere tutti i propri club a zero emissioni. La Serie A con le sue squadre si classifica nona in ambito manageriale, quindicesimo in campo comunitario e tredicesimo in quello ambientale. Nell'ultimo report (SchweryCade 2021) nessun club italiano rientra nelle *good practices* riportate, mentre nell'edizione precedente (SchweryCade 2020) il Milan era stato inserito nell'ambito comunitario (approfondiremo il caso nel paragrafo 5.5).

L'impronta sociale del modello calcistico tedesco è fortemente influenzato dalla storia della Germania. Sin dai tempi della rivoluzione industriale, la rigida burocrazia prussiana aveva richiesto alle aziende di contribuire al benessere della società, poiché questo avrebbe portato a una sua modernizzazione. Le società calcistiche tedesche, a differenza del resto del mondo, sono basate sul modello "50+1": almeno il 51% del club deve essere di proprietà della società per evitare che investitori stranieri dominino questo business. Caratteristica che evidenzia il legame club-comunità. Vi sono due eccezioni per motivi storici: il Bayer Leverkusen (di proprietà della Bayer) e il Wolfsburg (in mano alla Volkswagen). In Germania, la CSR risale alla presidenza della DFB (Deutsche Fußball-Bund, equivalente della nostra FIGC) da parte di Egidius Braun, il quale portò l'impegno sociale fuori dal campo da gioco: nel 1986 avvenne la prima iniziativa a supporto dei bambini orfani tedeschi, a cui seguirono i programmi d'inclusione per le persone con disabilità. Ma è nel 2010 che la DFB e la DFL (Deutsche Fußball Liga, equivalente della nostra Lega Serie A Tim) hanno pubblicato la loro prima strategia di CSR: *Path to Sustainability* (Percorso verso la sostenibilità), aggiungendo obiettivi etici, sociopolitici e caritatevoli alle loro attività principali. Importante è il ruolo svolto dalla DFB come facilitatore del progresso e promotore dei temi sociali (Breitbarth e Rieth 2012). Attraverso campagne e con l'aiuto di tutte le squadre, la DFB ha svolto attività informative, in particolare sul tema del fair play e su un corretto comportamento ambientale. Molte iniziative sono state affidate in outsourcing alla *Bundesliga Foundation, Corporate Foundation* della DFL. Le società tedesche sono particolarmente attive sulle tematiche legate ai giovani, sull'integrazione culturale, sui comportamenti dei tifosi allo stadio e sulla diffusione dell'attività sportiva nella propria comunità. Breitbarth e Walzel (2011) e Kremer, Walzer e Hovemann (2010) hanno approfondito il tema coinvolgendo direttamente i CSR manager dei club attraverso questionari e interviste semi-strutturate. Ne è emerso che le società attraverso la CSR hanno voluto aumentare l'attaccamento emotivo dei tifosi al club e migliorare il loro *brand value*. Una strategia molto utilizzata è stata quella di ricorrere a partnership sostenibili con l'obiettivo di creare capitale sociale, individuando tifosi, media e partecipanti ai progetti come gli stakeholder primari. Questo mette in risalto una differenza tra i club tedeschi e quelli inglesi: i primi hanno inserito nel proprio portfolio progetti ambientali e culturali, un'enorme mancanza in Inghilterra, dove si gioca il miglior campionato al mondo e l'attenzione è maggiore. Infatti, oltremontana le attività sostenibili si concentrano sui lavori sociali, l'esercizio fisico e la sensibilizzazione sulla salute. Tornando al *Path to Sustainability*, la DFB e la

DFL hanno coinvolto nel loro progetto forze politiche (il Green Party), accademie, istituzioni civili e artistiche, sponsor e partner. Le due organizzazioni hanno sviluppato il proprio orientamento sia alla CSR che agli stakeholder, i quali a loro volta hanno potuto sviluppare il proprio orientamento sostenibile.

Dedicato interamente alla Serie A, invece, è l'indagine di Community Soccer Report (2020) sulla responsabilità sociale dei club della Serie A nella stagione 2019/20. Il report si concentra su sei aree tematiche: sport, inclusione sociale, ambiente, beneficenza, formazione e scuola. Tutte le 20 squadre (di cui sono mantenuti gli anonimi) hanno avviato almeno un progetto a tema sportivo e benefico. Sono 19 quelle scese sul campo della formazione e 16 quelle impegnate nell'inclusione sociale e nella scuola. Solamente 11 hanno avviato progetti a tema ambientale, confermando i dati del Responsiball. La totalità dell'impegno in ambito sportivo ci sentiamo liberi di considerarla "scontata": settore giovanile femminile, scuola calcio aperta (per i minori di 8 anni), programma di affiliazione e camp estivi sono ormai progetti consolidati nel nostro Paese. Questo significa che le società professionistiche si impegnano a raggiungere gli obiettivi dello "sport per tutti": benessere, socializzazione, svago, partecipazione, eccetera. Meno scontate, ma comunque ben radicate, sono le attività di beneficenza o di *charity*: campagne di sensibilizzazione, donazioni, raccolte fondi, partecipazioni a eventi e visite in ospedale sono attività periodiche durante la stagione sportiva da diversi anni. L'ambito dell'inclusione sociale comprende in particolare progetti per persone con disabilità e per minori a rischio. Dal report scopriamo come a influenzare la scelta di intraprendere o meno questi progetti vi sia un discorso sulla competenza, con questi progetti che sono indirizzati *«verso obiettivi prevalentemente «sportivi» come l'aumento della partecipazione e la riduzione delle barriere d'accesso (modello più semplice da realizzare)»* (Community Soccer Report 2020, p.8) e che pochi progetti avevano l'obiettivo reale di includere dei gruppi nel territorio (più complicato). In ambito ambientale sono stati realizzati in tutto 12 progetti, di cui 8 mediante partnership con aziende del settore o istituti di ricerca al fine di ridurre il proprio impatto. Inoltre, ci sono stati tre progetti di riqualificazione nel comune di appartenenza e una campagna di sensibilizzazione. Nel campo della formazione e della scuola rientrano programmi di affiliazione, collaborazioni con università e ideazione di corsi a indirizzo sportivo o scuole post carriera, attività formative per scuole e aziende e attività rivolte specificatamente a ragazzi e ragazze della scuola primaria e secondaria per promuovere il fair play e avvicinare i giovani alle società sportive.

In questo capitolo approfondiremo tre società in particolare: il Wolfsburg, leader mondiale della CSR nel calcio; il Milan, una *best practice* in Italia; e il Venezia, società dalla fanbase e dal fatturato minore delle precedenti, ma protagonista di iniziative molto interessanti.

Tuttavia, riteniamo doveroso riportare anche altri esempi, generali o particolari, che danno merito alle società di calcio di aver intrapreso un modello sostenibile e responsabile.

Una pratica comune riguarda l'utilizzo delle divise da gara come prodotto sostenibile. Da aprile 2021, il Crotone scende in campo con una maglia il cui tessuto è ottenuto dal riciclo della plastica, mettendosi in prima linea sul tema del riciclo e della salvaguardia del mondo. Questa iniziativa è patrocinata dal Ministero dell'Ambiente e nasce dalla collaborazione con Corepla¹⁶³ e la Regione Calabria. Quando parliamo di divise, entrano in gioco anche gli sponsor tecnici delle società. Dalla collaborazione con Nike, l'Internazionale Milano ha presentato la sua terza maglia per la stagione 2021/22 promuovendo un messaggio contro ogni forma di discriminazione, comunicato attraverso un design ispirato ai valori del club di inclusione e uguaglianza. La maglia come strumento di CSR è una tendenza che è iniziata in *Ligue 1* (Francia), per poi diffondersi in *Premier League* (Inghilterra), *Bundesliga* (Germania), *Liga* (Spagna) e nell'ultima stagione finalmente anche nella nostra Serie A. Uno strumento efficace, data l'attesa che si crea nei tifosi per scoprire la divisa con cui la propria squadra scenderà in campo. Un *hype* che permette di dare grande visibilità a ogni tematica che si lega alla divisa. Un particolare merito va al Betis Siviglia che sulla propria maglia riporta la scritta "*Forever Green*" ("Verde per sempre"): il club ha ceduto lo spazio solitamente dedicato al *main sponsor* alla piattaforma di sostenibilità ambientale, una pratica che in passato aveva visto protagoniste anche il Barcelona con Unicef e la Fiorentina con Save the Children.

Con un occhio di riguardo per l'ambiente, la Juventus dalla stagione 2020/21 ha avviato il Progetto "*One Tree Planted*" ("Un albero piantato"): a ogni goal segnato dalla prima squadra maschile, il club pianta 200 alberi. Nella prima stagione del progetto, la società ha raggiunto il traguardo di 18.600 alberi. Altre società sono ricorse a una tecnica comune del social media management sfruttando il calendario e ricordando ai propri tifosi l'impegno di ciascuno il 5 giugno, Giornata Mondiale dell'Ambiente. L'Udinese, per esempio, è ricorsa al claim "Facciamo squadra". Invece, ha puntato all'azione dei propri tifosi attraverso un appello al pubblico il Cagliari in collaborazione con Legambiente con l'iniziativa "Puliamo il Mondo" svolta nel litorale Sant'Elia, dove sorge lo stadio. Le due organizzazioni hanno ripulito un angolo della città in un'attività facente parte di "*#BeAsOne*", manifesto etico del club sardo che promuove lo sviluppo sostenibile in ambito ambientale, economico e sociale; e di "*Youth4thePlanet*", progetto di Legambiente per coinvolgere direttamente i giovani. All'iniziativa, infatti, hanno partecipato le squadre under 13 e under 14 del Cagliari e i volontari di Legambiente.

Le tre principali squadre di Londra (Arsenal, Chelsea e Tottenham) hanno dato visibilità a un problema sociale nel modo più semplice ed efficace: giocando a calcio, facendo spettacolo. I tre club sono scesi in campo per un triangolare amichevole nell'estate del 2021 donando il ricavato delle vendite a Mind, principale ONG britannica nel campo della salute mentale. Il triangolare ha preso il

¹⁶³ Corepla è il Consorzio Nazionale per la raccolta, riciclo e recupero degli imballaggi in plastica. È un ente senza scopo di lucro e con finalità di interesse pubblico. Con le sue attività, assicura il raggiungimento degli obiettivi di riciclo e recupero degli imballaggi in plastica, in un'ottica di responsabilità condivisa tra aziende, Pubblica Amministrazione e cittadini.

nome di *“The Mind Series”*, un naming gratuito che ha aumentato la visibilità dell’organizzazione. Il tema è stato scelto poiché emerso nella nazione nella fase post lockdown. Pochi giorni dopo, Tottenham e Chelsea si sono affrontate nuovamente in quella che è stata definita la *“Game Zero”*, ovvero la prima partita di calcio al mondo a bassissime emissioni di CO₂. L’idea è nata dalla collaborazione tra il Tottenham e il broadcaster Sky per sensibilizzare i tifosi sui cambiamenti climatici e creare un riferimento per il settore. Questa speciale partita è stata caratterizzata da:

- Incoraggiamento agli spettatori a usare il trasporto pubblico (indicando tutte le opzioni a disposizione) o i mezzi di trasporto non inquinanti come la bicicletta (con servizi dedicati e di sorveglianza). I club sono arrivati allo stadio con autobus alimentati con carburanti naturali.
- Promozione della raccolta differenziata. Il Tottenham ha una sua strategia a riguardo, *“zero to landfill”* (zero rifiuti destinati alla discarica). Prevede indicazioni educative per i tifosi presenti allo stadio, uso di bicchieri riutilizzabili per ridurre la plastica¹⁶⁴, uso di materiale ecosostenibile per le bottiglie di calciatori e staff.
- Promozione e offerte di prodotti a base vegetale nelle aree ristorazione e hospitality dello stadio; uso di materie prime quasi esclusivamente a chilometro zero.
- Uso di soluzioni energetiche a basso impatto: illuminazione LED di ultima generazione ed energia da fonti 100% rinnovabili.
- Collaborazione con Sky in opere di compensazione delle emissioni: riforestazione di alcune aree dell’Africa orientale, progetti sul territorio nazionale in linea con gli obiettivi del Governo britannico.
- Campagna social che ha coinvolto anche i giocatori in vari contenuti.

Se in Inghilterra questa idea si è sviluppata per una sola partita (al momento), in Germania è pronta una rivoluzione *green*: la DFL, la lega calcio tedesca, sta pensando di inserire la sostenibilità come criterio delle squadre per poter partecipare ai tornei, con l’obiettivo di diventare la prima lega a impatto zero sull’ambiente. Uno scopo che si vuole raggiungere mediante l’introduzione graduale di criteri, all’inizio sostenuti da incentivi per le società virtuose e sanzioni per quelle che non li rispetteranno.

Non solo attenzione per l’ambiente, ma anche attenzione per i giovani. In questo campo, in Italia, si distingue l’Atalanta nella sua partnership con Brembo, *top sponsor* del settore giovanile. Come detto da Cristina Bombassei, CSR Manager del gruppo leader mondiale nella produzione di impianti frenanti, Brembo si è avvicinata al Settore Giovanile dell’Atalanta perché crede nel ruolo sociale dello sport professionale e agonistico per la formazione dei giovani. In questa partnership, Brembo dà il nome al premio annuale che riguarda non solo la crescita sportiva, ma soprattutto i valori umani e comportamentali dei giovani calciatori dell’Atalanta. I riconoscimenti vanno ai ragazzi e alle ragazze più meritevoli sulla base di criteri sportivi, scolastici e comportamentali.

¹⁶⁴ Questa iniziativa è stata intrapresa anche in Italia dalla SPAL che ha introdotto i bicchieri riutilizzabili.

Sono molte le iniziative che avvengono nelle scuole, sia all'estero che in Italia. Nel nostro Paese troviamo "Io tifo positivo" di Internazionale Milano e Cagliari per educare a un tifo corretto; "Genoa Values Cup" del Genoa e "Gioca con la tua classe" del Hellas Verona alternano tornei interscolastici a incontri per apprendere i valori dello sport; "Fair People" della Juventus insegna cosa sia il rispetto ai bambini delle scuole primarie; mentre temi come uguaglianza, diversità e inclusione rientrano in "Tutti i colori dello sport" del Milan.

Non mancano iniziative dei club italiani anche sul tema dell'immigrazione. La Roma ha affiancato The UN Refugee Agency per l'emergenza umanitaria in Afghanistan per dare assistenza agli sfollati. In questa iniziativa, l'organizzazione della capitale ha lanciato una "sfida" alle altre società attraverso l'hashtag #challenge4UNHCR. Sfida che è stata raccolta dalla Sampdoria, la quale ha anche celebrato la Giornata Mondiale del Rifugiato (20 giugno) che ha visto nello sport una possibilità per lasciarsi alle spalle i traumi, per formarsi, crescere, socializzare e avere un'opportunità di inclusione e protezione. Con questa attività, la società ligure ha donato all'UNHCR 5.000 capi sportivi, messi a disposizione dei rifugiati del campo di Kakuma, in Kenya.

Altre iniziative solidali vedono protagonista il Bologna e il suo progetto "We Are One" in favore della comunità e del territorio. Il club emiliano collabora con i propri partner in queste attività sociali: Selenella, Decò, Concessionaria Draghetti, Moreno Group, Villani Salumi, Valmora, Filicori Zecchini e Dino Corsini hanno donato pacchi con generi alimentari e prodotti per la sanificazione alle persone in difficoltà seguite da una Onlus bolognese. Questa è tra le iniziative più ampie di partnership sociale che abbiamo trovato nel nostro Paese.

Con il proprio partner Prima Assicurazione, invece, la Fiorentina ha realizzato una campagna di sensibilizzazione nella Settimana Globale della Sicurezza Stradale (17-23 maggio 2021).

Tuttavia, nessuna di queste iniziative è stata candidata agli ECA Awards, riconoscimento promosso dall'Associazione dei Club Europei per premiare le gestioni più virtuose dei suoi club membri. Dopo una pausa di tre anni, il riconoscimento che celebra l'uso del calcio come veicolo di sviluppo sociale è tornato protagonista nel 2021. L'obiettivo reale è quello di condividere le *best practices* e di incoraggiare i club meno virtuosi a intraprendere la strada della sostenibilità. Gli ECA Awards considerano visioni strategiche a lungo termine (non iniziative isolate) divise in quattro categorie di progetti:

1. *Youth Football*: programmi per sviluppare il settore giovanile e l'educazione dei giovani calciatori, al fine di prepararli ad affrontare la propria futura carriera, anche fuori dal calcio.
2. *Women's Football*: iniziative per sviluppare e promuovere il calcio femminile, contribuire alla sua professionalizzazione.
3. *Social Impact*: progetti per rispondere ai problemi e alle sfide sociali territoriali, per creare valore per la comunità del club.
4. *Corporate Partnership*: progetti che creano collaborazioni e sinergie all'insegna della creatività e dell'innovazione, con un approccio *triple win* che veda benefici per tutti gli attori coinvolti.

Vediamo alcuni dei progetti candidati alla fase finale.

- “L’orso e la sua sciarpa” del Club Brugge (Belgio) prevede la realizzazione di un libro per famiglie con storie educative sulla discriminazione, la diversità e il rispetto. Anche grazie alla campagna social, il contenuto ha raggiunto quasi 5 milioni di tifosi.

- “Avanti, giochiamo!” dello Shakhtar Donetsk (Ucraina) promuove la pratica sportiva e i suoi valori coinvolgendo giovani di ogni *background*, compresi quelli che vivono in territori di conflitti.

- “Valori uguali per tutti” del Malmö (Svezia) si svolge nelle scuole della città in collaborazione con l’istituzione locale. Attraverso lezioni e workshop, si persegue la lotta al razzismo e alle discriminazioni. A queste, si aggiunge una manifestazione conclusiva che vede un torneo calcistico nello stadio del club e attività parallele utili a terminare l’esperienza vissuta.

- “Facciamolo Verde” dell’İstanbul Başakşehir (Turchia) promuove la lotta contro il cambiamento climatico mediante iniziative dirette soprattutto ai propri tifosi: maglia da gioco su tonalità verdi per portare attenzione sul tema, collaborazione con una start up locale per sviluppare soluzioni e campagne sostenibili, opere di riforestazione di alcune aree in sinergia con altri club turchi.

- “Segna una tripletta nella vita” del Ludogorets (Bulgaria) è dedicato al settore giovanile. Prevede lezioni su stili di vita sani e positivi, manifestazioni culturali, opportunità educative e formative per preparare i propri giovani ad affrontare la loro carriera dentro e/o fuori dal campo.

- “VCF Academy for the Community” del Valencia (Spagna) coinvolge i ragazzi dell’Academy in iniziative sociali promosse dalla Fondazione della società. Così, sensibilizzano e avvicinano i giovani alla comunità e ai suoi problemi, trasmettendo loro i valori e i principi corretti.

L’Italia è stata esclusa poiché ancora distante dagli standard europei, in particolare per i criteri della continuità e dell’approccio strategico a lungo termine. Tuttavia, non mancano eccellenze, come Roma Cares (*Corporate Foundation* della Roma), innovativa per la natura e la qualità delle iniziative proposte. Inoltre, nel 2012 la Sampdoria era stata premiata per il suo “*Fair Play Village*”: iniziativa che ha previsto attività e incontri tra le tifoserie prima delle partite casalinghe per coltivare il messaggio di tolleranza, rispetto e unione.

La nostra carrellata d’iniziative termina con il progetto territoriale promosso dalla English Football League (EFL) che ha lanciato il progetto “*Small Business United*”, iniziativa a sostegno delle aziende locali in collaborazione con eBay. L’idea nasce dalla perdita di 348 milioni delle squadre inglesi a causa degli stadi vuoti e dal fatto che l’85% di loro sono state sostenute dalle piccole imprese locali durante la pandemia. L’accordo tra EFL ed eBay prevede che il marketplace online fornisca gli spazi pubblicitari alle piccole imprese nei 72 campi della EFL nella seconda, terza e quarta categoria. Un’iniziativa che è allo stesso tempo un sostegno alle piccole aziende e un riconoscimento per l’affetto dei tifosi. Un progetto che potrebbe essere implementato anche dai singoli club come strategia di CSR a livello locale in altri Paesi.

In conclusione, abbiamo visto come il panorama calcistico, sia in Italia che all'estero, sia ricco di iniziative di responsabilità sociale. Se le tematiche sono varie e anche le nostre squadre si sono dimostrate in grado di costruire un portfolio ampio, rimane la sensazione che molte iniziative siano attività estemporanee e non legate a una vera e propria strategia, come invece avviene nelle altre squadre europee. Un importante elemento che ritroviamo in molte iniziative riguarda il coinvolgimento dei partner in vario modo: dalla fornitura di prodotti sostenibili alla partecipazione in attività di volontariato. Resta, a nostro avviso, la possibilità di ottimizzare queste partnership, sia nelle idee che nel format comunicativo, come fatto dalla Fiorentina con Prima Assicurazioni in un'attività che però è rimasta ferma al singolo video.

Se il calcio estero rimane più avanti di quello italiano in campo sostenibile, è utile scegliere i propri *benchmark* e ambire a crescere. Miglioramento che a nostro avviso può avvenire attraverso partnership sostenibili a lungo termine.

5.4. Caso studio: VfL Wolfsburg

Dopo aver presentato come la responsabilità sociale sia nata e si sia sviluppata nell'ambito aziendale prima e in quello specifico del business calcio poi, riportiamo i tre casi studio relativi al VfL Wolfsburg, l'A.C. Milan e il Venezia F.C. per vedere come si può sviluppare la CSR all'interno delle organizzazioni calcistiche, quali aree si possono migliorare e soprattutto quali pratiche possono essere d'ispirazione e di riferimento.

Abbiamo visto come la *Bundesliga* tedesca sia il campionato più sostenibile al mondo. Un impegno e una filosofia che deriva dalla propria storia e dalla propria Federazione. Ed è proprio tra le sue squadre che peschiamo una società che potrebbe rappresentare un *benchmark* per le società calcistiche italiane: il Wolfsburg. Abbiamo scelto questo club sia perché è riconosciuto da molti esperti di CSR come un esempio virtuoso, sia perché di proprietà di un'azienda, la Volkswagen, quindi estranea al modello "50+1" tipico del calcio tedesco (paragrafo 5.3). Caratteristica che la accomuna alle nostre società. Quasi tutte le informazioni che riportiamo in questo caso studio provengono dal report sulla sostenibilità che il club pubblica ogni quattro anni: il nostro e più recente risale al 2020. Un Bilancio Sociale di quasi cento pagine dal forte stampo aziendale. Il report presenta sia le attività svolte che le aree da migliorare, fissa gli obiettivi per il quadriennio successivo e presenta i piani di sviluppo. Queste azioni, questa trasparenza verso tutti i suoi stakeholder (il report è liberamente scaricabile dal sito del club) e questa condivisione sono già delle peculiarità a cui le nostre società potrebbero e dovrebbero ambire. Lo stesso possiamo dire del fatto che il Wolfsburg ha nel proprio organigramma un Corporate Social Responsibility Manager, Nico Briskorn, figura che manca negli organigrammi di molte società italiane. Il Report 2020 prende il nome di "Moving To-

gether” e al suo interno presenta le cinque aree in cui il club tedesco è impegnato: strategia e management, risorse umane, ambiente, società e tifosi. Da queste aree emergono i due principali temi che vedono il club protagonista: la protezione del clima e la diversità. Ogni capitolo presenta strategie e attività, metriche usate per misurare gli obiettivi e controllare le proprie azioni, le *milestones* raggiunte.

Il Wolfsburg è stata la prima squadra europea a sottoscrivere lo “Sports for Climate Action” delle Nazioni Unite e ha fatto propri gli obiettivi dell’Accordo sul Clima di Parigi. Come spiegato da Michael Meeske, Amministratore Delegato del club, *“abbiamo bisogno di qualcosa in più di un promemoria. Noi vogliamo agire in modo autentico e onesto nella protezione del clima e diventare un punto di riferimento per l’intera Lega. [...] Possiamo arrivare a un calcio a zero emissioni solo lavorando insieme”* (Vfl Wolfsburg 2020, p. 10, trad. nostra). L’obiettivo delle zero emissioni è fissato per il 2025 in casa Wolfsburg e la strategia per raggiungerlo è quello della “riduzione + compensazione”. La società si è monitorata per tutta la stagione 2017/18 e ha programmato di ridurre le proprie emissioni di gas serra del 6,45% all’anno, registrando un -55% nel 2030. Il restante 45% da combattere verrà affrontato attraverso l’uso di energie rinnovabili e progetti di riforestazione. Uno di questi progetti ha avuto luogo a Nokh, in India, dove la società ha contribuito alla transizione energetica di un villaggio che basava la propria energia esclusivamente sui combustibili fossili. La società si sente responsabile a causa del consumo di energia che fa e della mobilità che crea con le proprie squadre e i propri tifosi. Infatti, il club ha calcolato che la CO₂ che emette è data al 59,46% dalla mobilità dei tifosi, al 17,98% dall’energia di riscaldamento, al 5,98% dai viaggi dei dipendenti e delle squadre. Per questo motivo, ha progettato iniziative per una mobilità ecosostenibile dei propri tifosi. Mentre per l’energia impiegata per il riscaldamento, quella dedicata alla cura dei campi è stata ridotta grazie all’utilizzo di luci LED di ultima generazione.

Sul campo della diversità, il Wolfsburg ha realizzato iniziative integrate alla comunicazione e ai principi di Volkswagen, *parent company* del club. Innanzitutto, c’è da sottolineare la grande consapevolezza del tessuto sociale che ha portato la società ad attivarsi in questo ambito. Il Wolfsburg ha riconosciuto una maggiore accettazione della diversità, ma ha riscontrato una crescente polarizzazione tra chi è a favore di una società aperta e chi la rifiuta. Il club agisce per evitare che la società si polarizzi completamente puntando a rafforzare la coesione sociale. È evidente anche la spinta di Volkswagen che ha la diversità tra i suoi sette principi aziendali. Sebbene il legame tra la casa automobilistica e il club tedesco sia più profondo di quello che lega un club a uno sponsor, l’iniziativa di scendere in campo con il logo di Volkswagen sulla maglia tinto d’arcobaleno (Figura 6) è un’iniziativa di comunicazione semplice e un forte segnale che può vedere protagonista ogni sponsor presente su una divisa.

Altre attività, come il progetto “Scuole di Wolfsburg per la diversità” promuovono la diversità, la lotta al razzismo e alle discriminazioni sessiste e omofobe nelle scuole della città. Il forte impegno del

Wolfsburg sul tema è dimostrato anche dalla sua sottoscrizione alla “Diversity Charta”, iniziativa del governo tedesco rivolta alle organizzazioni del paese per promuovere la diversità nell’ambiente di lavoro. All’interno della sua *welcome culture*, rientra anche la sottoscrizione del club alla dichiarazione “Against discrimination in football” della European Gay & Lesbian Sport Federation (EGLSF) del 2011.

Figura 6. Divisa celebrativa della diversità del Wolfsburg, con il logo arcobaleno di Volkswagen.



Fonte: VfL Wolfsburg.

Descritti i due principali temi che vedono protagonista il Wolfsburg, entriamo ora nel dettaglio delle aree d’intervento.

A livello di strategia e management, la società sottolinea come siano necessarie regole chiare e decisioni inequivocabili per poter acquisire la fiducia dei tifosi e vedersi restituito un comportamento corretto da parte loro. La società ha incorporato i sette principi di Volkswagen: responsabilità, sincerità, coraggio, diversità, orgoglio, coesione e affidabilità. Questi principi accompagnano i valori propri del club: sostenibilità, orientamento alla squadra e ai tifosi, innovazione e integrità, quest’ultima intesa come il fare le cose giuste sulla base delle proprie convinzioni. Importanza dell’integrità testimoniata da Tim Schumacher, membro del Consiglio d’Amministrazione del club:

“Solo chi osserva le regole del gioco merita la fiducia a lungo termine dei propri amici, partner e sponsor. Questo è tanto importante per una società di calcio quanto per le altre organizzazioni. Quindi, noi abbiamo in modo chiaro e inequivocabile definito cosa ci attendiamo dai nostri impiegati, giocatori, fornitori e dirigenti e lo mettiamo in pratica senza compromessi.” (VfL Wolfsburg 2020, p. 22).

I principi e i valori si applicano anche alla propria filiera, in particolare ai prodotti del *merchandising*. Il club ha riconosciuto il proprio ruolo all’interno della città di Wolfsburg e si impegna per la sua comunità. L’indagine sulla *brand image* condotta dal club, ha rilevato che il 30% descrive il club “impegnato nel sociale”, il 22% “sostenibile”, il 26% “innovativa”. Uno studio interessante che aiuta il club a capire come viene percepito e di cui non risultano analogie nei club italiani. Il club è anche

dotato di codici di condotta, codici etici e linee guida per orientare il comportamento dei propri dipendenti e tifosi. Per esempio, ogni dipendente deve partecipare almeno a un seminario sulla sostenibilità ogni due anni. Attraverso la rete Intranet vengono rinfrescati i valori ed evidenziati i nuovi sviluppi. Un esempio eccellente di comunicazione interna. Verso l'esterno, invece, in collaborazione con la Lega tedesca (DFL), la società ha organizzato il workshop interattivo "Calcio e diritti umani" rivolto ai dirigenti di tutti i club tedeschi. Il Wolfsburg è una società che non ha paura di farsi portavoce di un cambiamento, di ergersi a esempio.

Altra iniziativa strategica è quella che riguarda la protezione dei bambini. Partendo dal dato allarmante che in Germania 40 bambini al giorno subiscono abusi sessuali¹⁶⁵, la società ha fornito un luogo sicuro per permettere ai più piccoli di imparare e giocare. A ognuno degli allenatori del proprio settore giovanile è richiesto un certificato di buona condotta e la partecipazione periodica a workshop per misurare e migliorare i propri requisiti al fine di rafforzare la protezione dei bambini all'interno del club.

Per combattere il doping nello sport, la società prevede delle specifiche clausole con i propri giocatori e li supporta nella partecipazione a corsi di prevenzione. Lo stesso avviene anche nell'ambito delle scommesse.

A livello di *merchandising*, la società si assicura che i propri fornitori soddisfino i *sustainability rankings* stipulati da Volkswagen nel 2019: diritti umani, protezione dell'ambiente, corruzione, emissioni. Le divise vengono prodotte con tessuti certificati GOTS (*Global Organic Textile Standard*), le borse negli store sono realizzate con bottiglie di plastica riciclate, le scatole per i panini allo stadio sono fatte con zucchero di canna. Negli store fisici e online, il Wolfsburg presenta i propri prodotti sostenibili sotto la scritta "*Green at the heart*" per aumentare la consapevolezza dei tifosi relativamente ai prodotti che acquistano. Insieme al proprio sponsor tecnico Nike, la società ha stabilito che le divise da gara debbano essere realizzate con plastica riciclata, mentre le borse dei calciatori vengono realizzate con cotone biologico biodegradabile.

Nella strategia del club c'è anche spazio per l'espansione del brand fuori dal territorio tedesco. Con questo obiettivo, il club organizza insieme al proprio partner spagnolo Grupo Sesé una seduta di allenamento per i figli dei dipendenti dell'organizzazione iberica tenuta dagli allenatori del Wolfsburg e da un calciatore della prima squadra: in questa iniziativa non manca la componente sociale, con una speciale seduta di allenamento per bambini con disabilità.

Nonostante la ricchezza delle iniziative, al club tedesco non manca la voglia di migliorarsi. Così, credendo nella collaborazione e nel dialogo coi propri stakeholder, ha organizzato l'evento "*Football moves society*" per indagare come misurare l'efficienza e l'efficacia delle proprie azioni e come intraprendere sponsorizzazioni sostenibili, in un brainstorming collettivo con istituzioni, sponsor, partner e fornitori. Attraverso una matrice di materialità che incrocia la rilevanza dei temi per la so-

¹⁶⁵ Il dato è riportato a pagina 24 del Bilancio Sociale del club "Moving Together".

cietà e per i propri stakeholder, il club ha identificato quali tra i 23 temi emersi sono maggiormente condivisi. Il Wolfsburg ha quindi “scoperto” come per i propri stakeholder sia importante agire su operazioni e mobilità ecosostenibili e nella lotta al razzismo e alle discriminazioni per promuovere la diversità e le pari opportunità. Un ottimo strumento ed esempio per realizzare partnership sostenibili, individuando temi importanti per i propri stakeholder e coerenti con la missione del club.

Nell'area delle risorse umane, la società organizza tutte le proprie attività basandosi sui livelli di soddisfazione del proprio personale, ritenuto il principale ambasciatore di un calcio responsabile. Livello di soddisfazione periodicamente monitorato e che nel 2019 era del 75,2%, contro il 69,1% del 2017. Il club si impegna a raggiungere la parità di genere non solo nell'area sportiva (scuole calcio femminili, professionalizzazione del calcio femminile), ma anche nell'area aziendale, offrendo anche soluzioni part-time (strategia adottata anche per gli uomini) per coordinare vita lavorativa e privata. Il Wolfsburg punta a mantenere i giocatori delle proprie giovanili all'interno della società, anche qualora non dovessero raggiungere l'obiettivo di diventare calciatori professionisti. Lo stesso vale anche per il dopo carriera dei professionisti. Per questo, in partnership con lo Sport Business Campus GmbH¹⁶⁶, ha attivato due corsi universitari incentrati sullo Sport Management: dal 2016, data di inizio, al 2020, i corsi hanno contato 200 studenti, tra le quali Lara Dickenmann e Pia Wolter, giocatrici del Wolfsburg Women. Per i calciatori e le calciatrici più giovani è stato ideato il programma “*Life.Values*” per insegnare loro i valori della vita: alcuni temi sono centrati sull'attività sportiva (importanza del riposo e della nutrizione), altri riguardano la vita in senso più ampio. Per esempio, in un workshop è stato chiesto a ogni ragazzo di preparare un pasto per 30 persone con 50 euro così da capire che in caso di necessità possono essere in grado di nutrirsi per un mese spendendo solo 50 euro. Inoltre, a ogni ragazzo che sceglie di giocare per le giovanili del Wolfsburg viene fatto leggere l'intero contratto che va a firmare: un segnale di trasparenza del club e un insegnamento sulla responsabilità per i ragazzi. Non mancano i seminari annuali sui temi etici dello sport: competizione, partite truccate, scommesse, razzismo e doping in collaborazione con psicologi. Altre attività per l'inserimento lavorativo prevedono che Volkswagen ogni anno assegni cinque posti per svolgere un tirocinio presso la propria sede da affiancare all'attività sportiva: iniziativa che potrebbe vedere protagonista ogni partner di un club di calcio che voglia impegnarsi per l'educazione e lo sviluppo dei giovani.

In campo ambientale, abbiamo già parlato dell'impegno del Wolfsburg nella lotta al cambiamento climatico. Altre azioni riguardano corsi per i propri dipendenti per ridurre i consumi di energia in ogni attività quotidiana: raccolta differenziata e mobilità sono tra i temi dominanti. La società ha calcolato che in una stagione gli spettatori allo stadio producono 4,9 tonnellate di rifiuti. Esempio è stata l'iniziativa che ha unito la sostenibilità ambientale all'impegno sociale. Il Wolfsburg ha rea-

¹⁶⁶ Lo Sport Business Campus GmbH è un'organizzazione tedesca che eroga corsi formativi incentrati sul management sportivo. Sito web: <https://sportbusinesscampus.de>

lizzato delle tazze riusabili per le bevande vendute allo stadio e i tifosi potevano scegliere se portarle a casa o gettarle in appositi contenitori. Molti hanno scelto di gettare la tazza compostabile acquistata per supportare una buona causa, generando 8.400 euro, donati al centro di convalescenza per famiglie con bambini che soffrono di cancro, con sede a Bernstein Lake, a nord di Wolfsburg. Un'altra iniziativa ha invece coinvolto il proprio partner ambientale, LSW Energie GmbH & co.: l'organizzazione ha donato un euro per ogni chilometro corso dai giocatori nella stagione 2018/19. I 3.766 euro donati sono stati utilizzati per realizzare campagne ambientali e per piantare 400 alberi e arbusti endemici nell'area di Wolfsburg, con l'assistenza del dipartimento forestale, la presenza di oltre 100 tifosi e i giocatori Yannick Gerhardt e Robin Knoche che hanno piantato gli alberi con le proprie mani. Questa è stata la terza campagna nella foresta urbana di Wolfsburg, dove la società vanta già oltre 2000 alberi piantati. La reintroduzione dei lupi in Germania e la lotta all'inquinamento degli oceani sono altri due fronti in cui il club è attivo.

Il Wolfsburg ha utilizzato la propria influenza sociale in molte attività regionali, nazionali e internazionali. Il progetto *“Kick-off VfL”* realizza dal 2006 una rete di partnership sociali ad ampio raggio, includendo scuole, asili e associazioni. Dal 2019, il club ha ampliato le proprie offerte anche ai club dilettantistici. Per esempio, nell'ambito della diversità dobbiamo ancora accennare come il capitano del Wolfsburg scenda in campo con la fascia arcobaleno, simbolo della diversità: questa pratica è stata adottata da tutti i 65 club affiliati, per un totale di 650 squadre che hanno indossato la speciale fascia da capitano. I progetti *“Scuole contro il razzismo – scuole con coraggio”* e *“Scuole di Wolfsburg per la diversità”* sono progetti con durata annuale, divisi in più fasi, che sedimentano il messaggio sociale nella mente dei giovani studenti e allo stesso modo radicano il club nella comunità. Il Wolfsburg ha compreso come il calcio sia un ottimo canale per imparare perché ispira le persone a fare domande. Da questo presupposto, la società ha ideato numerosi progetti, come *“Educazione per lo sviluppo sostenibile”*, *“We don't look away! Razzismo nel calcio”* e *“Fuorigioco? – Discriminazione ed esclusione nella vita di tutti i giorni”*. Insieme ai partner Audi e Autostadt, la società ha implementato il *Muuvit* in 25 scuole del territorio: un programma di esercizi per bambini, sviluppato in Finlandia, che mira a motivarli all'esercizio fisico rafforzando la solidarietà tra compagni. Introdotto nel 2009, il programma ha raggiunto oltre 50.000 bambini. Un'altra iniziativa è quella che vede la collaborazione dell'editore Duden Publishing House and Memo: insieme è stata realizzata la rivista per bambini *“Ab jetzt rette ich die Welt!”*¹⁶⁷ che illustra i 17 obiettivi sostenibili dell'ONU in modo semplice motivando i bambini a farli propri attraverso soluzioni creative. Rivista che è stata presentata dalla mascotte del club, Wölfi, nelle scuole. Sempre a livello sociale, ma rivolta agli adulti, è stata l'iniziativa avanzata durante la pandemia: i calciatori hanno chiamato i loro abbonati per sentire come stavano, non farli sentire soli e offrire il proprio supporto se ne avessero

¹⁶⁷ “Io salvo il mondo proprio adesso” (trad. nostra).

bisogno. Sempre durante il lockdown la società ha donato dei tablet agli anziani nella casa di riposo cittadina per connetterli visivamente con i propri famigliari.

Assolutamente unico è il progetto *“11 for 11”*: undici squadre composte da dirigenti, dipendenti e giocatori sviluppano undici progetti diversi in undici diverse località. Troviamo, quindi, i calciatori professionisti partecipare ad allenamenti per rifugiati a Ehra-Lessien (comune limitrofo alla città di Wolfsburg), costruire un campo da calcio a Bernstein Lake o visitare gli ospedali. Alcune iniziative vengono svolte anche nei territori da cui provengono i giocatori, come nel caso del guineano Joshua Guilavogui che ha fatto visita all’orfanotrofio di Conakry, capitale della Guinea, donando una somma pari a 13 affitti.

Il rapporto tra il Wolfsburg e la propria tifoseria è assolutamente dialogico. I tifosi sono interpellati ogniqualvolta vi sia un cambiamento in atto: dai prezzi dei biglietti alla configurazione di uno stadio *“a parità di genere”*. È dal confronto con i tifosi che è nata l’idea di installare i bagni unisex nei due stadi di proprietà. Lo stesso confronto ha aiutato il club ad aumentare la sicurezza nell’area circostante lo stadio e accelerare le procedure di controllo dei biglietti e d’ingresso.

Oltre ai 119 fan club che raggruppano oltre 10.500 tifosi, il club ha istituito anche il WölfeClub per i minori di 14 anni, che registra 4300 membri e offre numerose attività.

Elencando le aree, i temi e solo alcune delle iniziative in cui il Wolfsburg è protagonista, abbiamo potuto verificare come l’organizzazione in questione si presenti come un vero e proprio modello. Un modello che è molto seguito in Germania, dove da qualche anno ha superato il Werder Brema nella speciale classifica della CSR. Soprattutto, abbiamo potuto osservare un modo di lavorare diverso rispetto all’Italia, in generale nella responsabilità sociale d’impresa, ma anche nello specifico coinvolgimento dei propri partner. Tuttavia, abbiamo visto come le strategie si sviluppino in modo diverso. Alcune partono dall’identificazione di un problema sociale per poi ideare e attuare un’iniziativa interna o rivolta ai diretti beneficiari. Altri muovono dall’interesse di uno o più partner per arrivare alle stesse tipologie di iniziative. In altri casi, si vede l’individuazione di un problema sociale a cui segue l’ideazione e attuazione di un’iniziativa che richiede l’impegno dei tifosi. Ma non abbiamo mai incontrato strategie che seguano lo schema: individuazione del problema sociale, individuazione del partner che può aiutare o essere interessato a risolvere il problema, ideazione e attuazione di un’iniziativa rivolta ai tifosi. Quest’ultima sequenza sarà alla base del nostro progetto di partnership sostenibili (capitolo 7).

Cercando di trovare qualche debolezza nella strategia di CSR del Wolfsburg, abbiamo identificato due problemi che la società dovrebbe cercare di affrontare:

1. L’utilizzo dei canali comunicativi è molto simile a quello delle società calcistiche italiane. Infatti, molte delle iniziative sociali vengono promosse solo su LinkedIn e tralasciate negli altri social. Avendo dati parziali (non sappiamo come le campagne siano state promosse a livello locale, sui media tedeschi e sugli altri canali del club, come le newsletter), non possiamo va-

lutare la strategia comunicativa. Rimane, però, la sensazione che si possano rendere i tifosi più partecipi di queste comunicazioni.

2. Nella matrice di materialità che ha incrociato gli interessi di club e stakeholder, nell'area dei temi meno importanti è emerso quello delle partnership sostenibili, non ritenute prioritarie da sponsor, partner e istituzioni. Come se gli stakeholder ritenessero importante l'impegno del club, ma non ritenessero fondamentale il proprio contributo. Da parte del club può esserci un maggiore impegno nel coinvolgere i propri stakeholder a intraprendere collaborazioni sostenibili scendendo in campo in prima persona al fianco del club.

5.5. Caso studio: A.C. Milan

In Italia, una delle *best practices* è data dal Milan. La società milanese ha saputo implementare la CSR nel proprio business e avanzare proposte interessanti nell'ultimo ventennio. Diversamente dal Wolfsburg, il Milan gode di una fanbase molto più ampia e il suo concetto di comunità assume dimensioni globali. In questo binomio Milano-mondo vi è una difficoltà nella strategia data in primo luogo dalla scelta dei territori a cui indirizzare le proprie iniziative.

Essendo il Milan l'unica società calcistica insieme alla Juventus e al Cagliari a produrre un Bilancio Sociale¹⁶⁸, partiamo dal documento pubblicato nel 2020, il primo (e al momento ultimo) di Fondazione Milan, la *Corporate Foundation* del club attiva dal 2003 con l'obiettivo di ridare alla propria comunità di riferimento, milanese e non solo, l'amore che migliaia di tifosi hanno per il club. Per capire l'impegno del Milan è importante la missione della sua Fondazione:

“Utilizzare lo sport come strumento di educazione ed inclusione sociale, schierandosi al fianco di bambini e ragazzi che sperimentano situazioni di disagio, cercando di mitigare le terribili conseguenze causate da situazioni e contesti di povertà non solo economica, ma anche educativa e sociale. [...] Fondazione Milan desidera regalare ai giovani l'opportunità di scoprire il proprio talento, investendo sulle loro potenzialità e sostenendo i loro sogni”. (Fondazione Milan 2020, p. 12).

Diversamente dal caso Wolfsburg, adesso stiamo parlando di un'organizzazione che si presenta come una ONG. La missione della Fondazione si traduce in impegno attraverso il perseguimento di tre dei diciassette Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'ONU (salute e benessere, istruzione di qualità e riduzione delle disuguaglianze) muovendosi sul credo di Nelson Mandela che definì lo sport come *“una lingua che i giovani comprendono”*. Questi obiettivi vengono perseguiti attraverso il contributo di partner, istituzioni e beneficiari. Il contesto sociale d'azione è quello dei territori con povertà economica ed educativa¹⁶⁹, a cui è collegata la devianza minorile e la dispersione scolasti-

¹⁶⁸ Fondazione Milan già dal 2012 pubblicava un proprio rapporto di sostenibilità annuale.

¹⁶⁹ Per povertà educativa si intende la mancanza di stimoli culturali e una scarsa qualità dell'istruzione che causa l'abbandono prematuro degli studi.

ca. Quindi, vediamo come il Milan, attraverso la sua Fondazione, abbia preso a cuore un determinato problema sociale. Inoltre, strettamente legato al tema della salute e della riduzione delle disuguaglianze, l'organizzazione persegue l'obiettivo di uno "sport per tutti" ancora difficile da raggiungere a causa dell'assenza di opportunità e di impianti sportivi adatti ad accogliere giovani con disabilità. A questo riguardo, la società comunica infatti che l'86% delle persone con limitazioni gravi è completamente sedentario, dimostrando anch'essa di basare le proprie azioni su ricerche validate. La Fondazione basa il proprio impegno nell'idea di "sport integrato": una partecipazione mista di persone con differenti gradi di abilità. Infatti, la società impegna i ragazzi del proprio settore giovanile in attività extra-campo che riguardano la conoscenza di pari età con disabilità, in condizioni socioeconomiche di difficoltà e incontri con personaggi sportivi dall'alto profilo umano, da assumere come modelli.

Abbiamo anticipato come il Milan abbia una considerazione più globale della propria comunità: dal 2003 a oggi, la società ha realizzato progetti in Italia, Ucraina, USA, Haiti, Argentina, Colombia, Brasile, Niger, Ciad, RD Congo, Camerun, Malawi, Myanmar, India, Pakistan, Israele, Libano, Sud Africa, Kenya e Mozambico. Solo nel 2020 hanno beneficiato dei progetti della Fondazione 3.325 giovani tra i 6 e i 18 anni, mediante i programmi "*Sport for All*" e "*Sport for Change*". In ambito strettamente milanese, invece, il progetto "ASSIST" ha previsto supporto materiale a famiglie e giovani che hanno subito le peggiori conseguenze dell'emergenza Covid-19. Tra questi, rientrano le donazioni a Croce Rossa Italiana per la distribuzione settimanale di cibo a oltre 270.000 persone nella città di Milano.

Entriamo nel dettaglio dei progetti promossi dalla Fondazione partendo da "*Sport for Change*", nel 2020 svoltosi a Milano, Como, Napoli e Nairobi. Nel capoluogo milanese è stato realizzato in partnership con Associazione Kairòs, onlus impegnata nel tema dell'accoglienza dei minori in difficoltà. Il progetto, in questo caso, si è sviluppato attraverso un corso di calcio che aveva come obiettivo ultimo il reinserimento dei giovani nella società, a cui si sono aggiunti percorsi di sostegno alla ricerca di un lavoro. A Como, con l'Associazione Cometa, si è data accoglienza ai minori che vivono in situazioni di disagio anche mediante attività sportive, ricreative e di aiuto-compiti per il doposcuola. A Napoli, il progetto si è sviluppato con l'aiuto di Associazione Fhenix e Unicredit, con l'obiettivo di combattere l'abbandono scolastico e la devianza minorile, sempre attraverso il calcio. Con Alice For Children, invece, Fondazione Milan ha organizzato un campionato di calcio a Nairobi, garantendo vestiti, pasti quotidiani e controlli medici ai bambini kenyoti.

"*Sport for All*", invece, si è svolto a Milano, Reggio Emilia, Roma e Vittoria. In questo progetto vediamo come il calcio ceda il posto allo sport in generale. A Milano, in partnership con PlayMore!, sono state organizzate tre attività: corsi sportivi (calcio, scherma, ginnastica a ritmo di musica, beach volley), eventi e giornate di divertimento, un torneo di calcio e beach volley. Il torneo ha previsto che i beneficiari del progetto partecipassero a partite in squadre miste con ragazzi e ragazze

di altre Onlus. A ogni squadra è stata assegnata un'azienda partner i cui dipendenti hanno giocato al fianco dei ragazzi in una divertente attività di volontariato. Questa iniziativa potrebbe essere interessante anche in un contesto di partnership sostenibili che vedano coinvolte aziende a scopo di lucro. Infatti, tutte le partnership della Fondazione, a eccezione di Unicredit, risultano avvenute con altre ONG, senza il coinvolgimento delle organizzazioni che supportano l'area sportiva del club.

Le attività della Fondazione rimangono sicuramente lodevoli e sono rientrate anche nelle *good practices* del Responsiball 2020. Un altro traguardo sociale raggiunto dal club, questa volta in qualità di partner, è arrivato a ottobre 2021 con l'*Earthshot Prize* per la categoria "un mondo senza sprechi", premio internazionale dedicato alle azioni per proteggere l'ambiente. Un premio organizzato dalla Royal Foundation britannica, la quale ha dato il proprio supporto all'iniziativa e donato un milione di sterline che verranno utilizzate per potenziare il progetto. Così, il Principe William ha annunciato che la città di Milano, con il progetto della Food policy degli Hub di quartiere contro lo spreco alimentare, è la vincitrice di questo premio. Il progetto ha coinvolto l'intera città: il Comune, molte organizzazioni del Terzo Settore, Università, la Grande Distribuzione e il Milan come partner. Oggi Milano ha 3 Hub di quartiere a Isola, Lambrate e Gallaratese. Quest'ultimo Hub è gestito da Terre des hommes col contributo di Fondazione Milan.

Adesso, però, la nostra attenzione si sposta su come il club gestisce la propria CSR insieme a sponsor e partner. Il Milan (attraverso Fondazione Milan) insieme al proprio sponsor tecnico Puma ha realizzato una seconda maglia speciale per la stagione 2021/22. Una partnership per "*From Milan to the World*", iniziativa benefica internazionale che vuole coinvolgere direttamente i tifosi rossoneri. Il primo obiettivo è trasmettere la conoscenza dei progetti socioeducativi che la Fondazione vuole promuovere. Molte divise da gara promuovono dei valori e dei messaggi, questa promuove degli interi progetti, anche attraverso il pattern che richiama le sei città teatro delle iniziative proposte. In secondo luogo, si vuole portare i tifosi all'azione, votando uno dei progetti sul sito. Infine, si punta all'azione concreta: l'iniziativa prevede la donazione di 50 mila euro al programma vincitore per sviluppare il progetto proposto, legato a una delle sei città (in sei continenti diversi) e delle sei ONG coinvolte; con la donazione che deriva da parte del ricavato dalla vendita della divisa. Comunicare il proprio impegno responsabile attraverso una votazione veicolata dalla maglia è una strategia nuova anche nel panorama internazionale. La terza maglia, invece, è stata pensata in termini di sostenibilità: nel tessuto in poliestere riciclato al 100% viene applicato un processo di manifattura che riduce la quantità d'acqua e tintura usate nella produzione e limita in modo drastico l'impatto ambientale.

Un'altra iniziativa ha coinvolto il partner La Molisana, con il quale sono stati donati 5.000 chili di pasta alla Fondazione Banco Alimentare Onlus della Lombardia come segno di vicinanza alle famiglie bisognose. La particolarità di questa iniziativa è stata la cooperazione con la società Internazionale Milano, con la quale il Milan ha in comune la partnership con La Molisana. Questo è uno

dei pochi esempi di partnership sostenibili che hanno visto la collaborazione tra più squadre e un unico partner, con La Molisana che ne esce come un grande orchestratore visti anche i suoi prodotti come protagonisti.

Con la partnership di Banco BPM, *main sponsor* della squadra femminile del Milan, è nato il progetto "Tutti i colori dello sport" volto a rinforzare il percorso di sensibilizzazione sulla tolleranza e l'inclusività. Il progetto, che rientra nell'ambito del manifesto RespAct¹⁷⁰, prevede una serie di incontri tra esperti, giocatori e giocatrici, ex calciatori e dirigenti del club e 2000 studenti di scuole secondarie lombarde. L'importanza del coinvolgimento di Banco BPM è riportata da Marco Aldeghi, responsabile Direzione Territoriale Milano e Lombardia Nord del gruppo: *"Coinvolgere i ragazzi su questi temi significa avere un domani adulti più consapevoli. Banco BPM, impegnata in un ambizioso percorso di sostenibilità, è attenta e sensibile nel sostenere tutte quelle iniziative che riescono a conciliare educazione, formazione, rispetto e inclusione"*¹⁷¹. L'impegno di Banco BPM è ulteriormente rafforzato e reso credibile dalla sua scelta di appoggiare la squadra femminile in questo importante periodo storico di affermazione del calcio femminile. Inoltre, testimonia come si possano coinvolgere a pieno titolo i propri partner facendo leva sulle giuste tematiche, ovvero quelle condivise sia dal club che dai singoli partner.

L'inclusività è sicuramente il tema dove il Milan è più attivo, come dimostrato dal manifesto RespAct. Un ulteriore esempio è dato dalle partnership con Fondazione Istituto dei Ciechi di Milano Onlus, Unione Italiana dei Ciechi e degli Ipovedenti Onlus ed Ente Nazionale Sordi, per costruire un club sempre più inclusivo, aperto e in grado di rispondere alle necessità e aspettative di tutti. Partnership che si inseriscono nel programma inclusivo "Il Milan per tutti". A partire dall'esperienza allo stadio: la società assicura in media 250 ingressi gratuiti per tifosi con disabilità e i loro accompagnatori. Un'esperienza possibile grazie agli investimenti per aumentare il numero di postazioni dedicate, per migliorare la loro qualità e offrire un servizio di steward dedicato. Un nuovo servizio prevede la presenza di due speaker che, dalla tribuna, raccontano ogni dettaglio della partita ai tifosi che richiedono il servizio, attraverso un segnale radio dedicato e un apparecchio audio distribuito ai posti assegnati.

Un'altra bella iniziativa del club è "In gioco per il futuro", che vede la società dare alla comunità nuovi spazi sportivi nelle periferie e nelle scuole, trasformando dei non luoghi in nuovi spazi in cui poter fare sport in sicurezza.

¹⁷⁰ Il Manifesto RespAct del Milan ha l'obiettivo di dare alle giovani generazioni conoscenze e consapevolezza necessarie a riconoscere i temi sociali rilevanti e gli strumenti adatti ad affrontarli. Questo Manifesto promuove l'inclusività e la tolleranza attraverso campagne concrete con lo scopo di avviare una trasformazione culturale.

¹⁷¹ Articolo completo disponibile al link: <https://www.acmilan.com/it/news/articoli/club/2021-11-15/ac-milan-inaugura-la-nuova-stagione-di-tutti-i-colori-dello-sport>

Il Bilancio Sociale 2020 della Fondazione riporta anche un dato significativo: oltre un milione di euro di raccolta fondi. Tra questi, rientrano la giornata lavorativa donata da ogni calciatore della Prima Squadra maschile e dal management societario (iniziativa nata con la pandemia). Tra i fondi raccolti rientrano anche le donazioni di molte aziende, che hanno quindi svolto un'attività di beneficenza e non una vera e propria partecipazione. Infine, troviamo fondi provenienti dalle aste di Charity Stars, piattaforma che crea un ponte tra personaggi famosi, brand e persone, offrendo esperienze e oggetti unici attraverso aste di beneficenza. Il Milan collabora mettendo a disposizione le maglie indossate e autografate dai giocatori e posti privilegiati per le partite. Un'attività che ha coinvolto nel mese di dicembre 2021 anche lo style partner Harmont&Blaine con i suoi prodotti d'abbigliamento a tema Milan.

Non mancano in casa Milan le iniziative classiche, ma sempre dall'enorme valore sociale, come le visite negli ospedali, l'ultima a dicembre 2021 ai piccoli pazienti del Policlinico di Milano con consegna di regali e gadget da parte dell'allenatore e di un paio di giocatori. Non mancano nemmeno i ricorsi al calendario, con la società che si è pubblicamente schierata al fianco delle donne nella Giornata per l'eliminazione della violenza di quest'ultime (25 novembre). Un tema dove non bastano parole e messaggi di solidarietà, ma dove occorre agire. Per questo, la società ha annunciato di sostenere dieci donne che hanno lasciato l'Afghanistan e ricominciato la propria vita in Italia, attraverso una donazione a Fondazione Pangea Onlus. Un impegno concreto che il Milan ha dimostrato anche diventando il primo club di Serie A ad aderire al "Manifesto per la Comunicazione non Ostile per lo Sport", ideato dall'Associazione Parole O_stili, un progetto di sensibilizzazione social contro la violenza delle parole, in questo caso circoscritto all'ambito sportivo. Un impegno che si concretizza in una serie di eventi di formazione ai dipendenti del club (ad esempio, all'educazione digital).

Sull'esempio del triangolare benefico tutto inglese *The Mind Series*, il Milan ha disputato un amichevole con il Real Madrid per l'*Athletes Versus Cup*. La partita rientrava nel programma di preparazione delle due squadre e ha inglobato un grande valore sociale, raccogliendo fondi da donare alla ONG Athletes Versus, dedita ad aiutare gli atleti di ogni età e livello a combattere ogni forma di discriminazione. Senza disconoscere il merito dell'iniziativa, a nostro avviso si poteva implementare l'iniziativa con attività supplementari alla donazione del ricavato e anche coinvolgendo Fly Emirates, *main sponsor* che Milan e Real Madrid condividono.

Anche nel caso del Milan, abbiamo riportato solo alcune delle numerose iniziative svolte dal club, molto attivo sia come partner che attraverso la propria Fondazione, mentre rimane ancora debole il coinvolgimento dei propri partner al fine di allargare e condividere il proprio impegno. Fanno eccezione sia l'attività con Charity Stars e Harmont&Blaine che ha visto la condivisione della notizia sui canali Instagram di tutte le organizzazioni coinvolte, sia l'ampia e differenziante campagna sulla seconda maglia. Tutte le altre attività sono state comunicate sempre attraverso il proprio sito uff-

ziale, nelle news e nella pagina “sostenibilità”, e nel profilo LinkedIn, limitando così la conoscenza del grande impegno del club in campo sociale. In questo modo, il ruolo dei tifosi rimane molto passivo e inesplorato.

5.6. Caso studio: Venezia F.C.

L'ultimo esempio è quello del Venezia, una realtà diversa dalle precedenti per il minore blasone sportivo e la ridotta ampiezza della *fanbase*, ma anche per la particolarità del proprio territorio e delle iniziative. Dal 2015, il club è di proprietà di una cordata di imprenditori guidata dallo statunitense Duncan Niederauer. I nuovi proprietari hanno presentato nel 2020 il proprio *mission statement*, raro nel panorama calcistico italiano. La missione del club è quella di essere ambasciatrice della città di Venezia, dentro e fuori dal campo, a livello locale e globale.

Non potendo contare su un Bilancio Sociale, abbiamo raccolto tutti i nostri dati dal sito ufficiale del Venezia e dai suoi profili social. La società organizza la propria missione in quattro elementi:

1. Eccellenza sportiva e integrità: elemento dell'area sportiva con l'obiettivo di rappresentare la città nel massimo palcoscenico, la Serie A, dove la società è tornata nel 2021 dopo 19 anni di assenza. Un obiettivo da perseguire nel rispetto dell'integrità sportiva, prestando molta attenzione allo sviluppo giovanile e ai migliori comportamenti nello sport.
2. Preservare Venezia: attraverso il proprio ruolo sportivo, la società vuole assumere il compito di ambasciatrice globale per Venezia, con tre obiettivi: sostenere la salvaguardia della città e celebrare il suo patrimonio culturale, tangibile e intangibile; sostenere la conservazione dell'ambiente naturale della laguna; promuovere un turismo sostenibile in armonia con l'ambiente e la comunità veneziana.
3. Responsabilità sociale: impegno a sostenere l'unicità della forza culturale del calcio affinché sia un veicolo per il progresso culturale. In particolare, ricercando il coinvolgimento della comunità veneziana e l'uguaglianza all'interno della collettività.
4. Crescita della comunità: impegno per contribuire alla coesione sociale, alla qualità della vita in città e nel territorio circostante, attraverso il sostegno all'educazione, alla salute e al benessere nelle vite dei giovani.

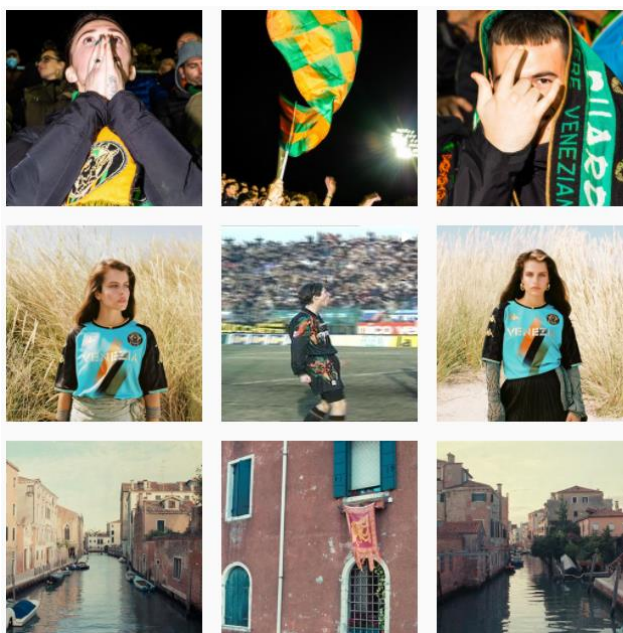
Sono diverse le iniziative già avviate o concluse negli ultimi anni. L'ambito in cui la società è stata più presente è quello della beneficenza. Infatti, sono molte le azioni di solidarietà svolte: visite presso associazioni territoriali, sostegno a eventi sportivi locali, raccolte fondi e donazioni, adesione alle iniziative della Lega. Tutto lodevole e riconducibile a quelle che ormai sono diventate pratiche comuni dei club.

Interessanti e differenzianti sono le partnership culturali. Quella con Gallerie dell'Accademia di Venezia, per esempio, ha l'obiettivo di promuovere il patrimonio storico e artistico della città a un

pubblico più vasto. A oggi, il progetto condiviso è rivolto al settore giovanile del club, che vede le Gallerie integrate nel progetto culturale “AllenaMente”. Vogliamo immaginare che questo progetto vedrà una sua espansione verso altri destinatari, sia locali che nazionali, come altri club europei stanno facendo, tra cui l’Athletic Bilbao, squadra basca radicata nel territorio più identitario della Spagna insieme alla Catalunya. Queste iniziative del Venezia vedono coinvolti anche altri partner: Fondazione Musei Civici Venezia, M9 – Museo del Novecento, Palazzo Grassi, Teatro la Fenice e Save Venice.

Questa vicinanza al patrimonio culturale della città e alla comunità veneziana si manifesta in modo assolutamente unico nel canale Instagram della società. Come riportiamo nella Figura 8, il club dà luce ai canali veneziani, agli angoli della città e alla passione della gente. La squadra e le prestazioni sportive vengono quasi messe in secondo piano. È difficile valutare i risultati di questa scelta, poiché l’aumento dei numeri di spettatori, di vendite e di attenzione mediatica sono sicuramente influenzati dall’approdo in Serie A del club. Rimane comunque un approccio unico e inedito in Italia, con molta probabilità con pochi eguali anche in Europa.

Figura 8. Estratto del feed di Instagram del Venezia F.C.



Fonte: canale Instagram @veneziafc.

Con l’avvicinarsi della stagione sportiva 2021/22, i club hanno presentato le proprie divise, tradizione che mira alla vendita del *merchandising*, ma che oggi ha anche finalità di CSR, come abbiamo già visto. E anche il club veneto ha unito il *merchandising* sportivo alle tematiche sociali. La terza divisa è caratterizzata da un azzurro dominante che richiama la centralità della laguna nel

territorio. Un legame stretto che ha portato a un'attività di *cause related marketing*¹⁷²: il club ha deciso di devolvere 5€ provenienti dalla vendita di ogni divisa all'associazione We Are Here Venice, ONG attiva nel preservare e rivitalizzare la laguna. Quindi, attenzione alla salvaguardia dell'ambiente nel proprio territorio. Questa campagna è un'importante attivazione del club che ancora doveva dimostrare forti iniziative su questo campo, sebbene le criticità del capoluogo veneto siano note e attirino molto interesse anche all'estero. Il Venezia ha così dimostrato di ascoltare le esigenze del proprio pubblico, coinvolgendolo e creando affinità elettiva.

In tema di salute, il club è sceso in prima linea anche nella campagna di vaccinazione che ha caratterizzato l'estate 2021. La società insieme ad Azienda Ulss 3 Serenissima ha organizzato "Un vaccino di Serie A": è stato annunciato da più fonti (anche dal Presidente della Regione Veneto, Luca Zaia) che otto calciatori della Prima Squadra sarebbero andati a ricevere la seconda dose del vaccino nella mattinata di sabato 28 agosto 2021 al Pala Expo. Per l'occasione, sono state aperte le prenotazioni a ogni persona in età vaccinabile, per immunizzarsi insieme ai calciatori. Questa campagna sociale, che veicola anche un forte posizionamento del club, si affianca al "Mercoledì dello sportivo", che ha visto il primo settembre vaccinarsi alcuni giocatori delle giovanili del Venezia, accompagnati dall'allenatore della prima squadra, Paolo Zanetti, e da una rappresentanza di calciatori. In pochi giorni, tra giovani e genitori, si sono registrati oltre 2.000 appuntamenti. Paolo Poggi, Responsabile dell'Area Tecnica del club, ha spiegato come l'iniziativa sia stata fortemente voluta dal presidente Niederauer e di come il club abbia sentito l'obbligo e la responsabilità di essere d'esempio e dare un segnale.

Questi pochi esempi sono sufficienti per mettere in luce l'impegno del Venezia (sono presenti anche altre iniziative oltre a quelle presentate). L'impegno che il club sta dimostrando verso il proprio territorio e la propria comunità è unico in Italia. Una comunità chiaramente identificata non solo nei cittadini veneziani, ma in tutti i cittadini del mondo che amano la città di Venezia e che desiderano mantenere in vita questo patrimonio globale. Un impegno che, come visto nel caso delle vaccinazioni, può richiedere una presa di posizione rischiosa, date le diverse visioni sul tema. La responsabilità sociale del Venezia è colpevolmente iniziata tardi, ma si configura come un modello interessante da seguire, sia per l'originalità che per le basi poste e gli obiettivi introdotti dalla proprietà.

¹⁷² Il *cause related marketing* (CRM) è uno strumento di marketing sociale. L'azienda si impegna a contribuire o a donare una percentuale dei ricavi derivati da un prodotto a una specifica causa sociale. Questo strumento può portare a ritorni in termini di immagine e reputazione.

Capitolo 6. Indagine sui tifosi di calcio italiani

La nostra ricerca è iniziata con l'analisi di come il calcio sia diventato un business, un'industria dell'intrattenimento. Viste le diverse tappe di questo percorso, abbiamo presentato i tratti caratteristici di questo particolare settore, fino ad arrivare alla definizione di un organigramma tipico e alla mappatura degli stakeholder delle società di calcio. Successivamente, siamo entrati nel panorama comunicativo dei club, analizzando il loro modo di comunicare e tutti i canali che utilizzano. La ricerca è proseguita continuando ad andare sempre più in profondità, scendendo gradualmente per raggiungere il tema del nostro progetto. Abbiamo presentato come si strutturano le sponsorizzazioni nel calcio e quali siano le tendenze attuali, prendendo come riferimento i club di Serie A della stagione sportiva 2021/22. Infine, ci siamo concentrati sulla responsabilità sociale delle società di calcio, cercando di riassumere attraverso quali idee e contributi le organizzazioni calcistiche possono essere sostenibili. In ultima analisi, abbiamo presentato tre diversi casi studio di società che si sono differenziate per il proprio impegno sociale.

Arrivati a questo punto, abbiamo tracciato la cornice del nostro progetto, il quale avrà l'obiettivo di presentare nuove strategie di partnership calcistiche basate sulla responsabilità sociale. Prima di avanzare la nostra proposta, però, occorre indagare come potrebbe essere accolta dal pubblico. Infatti, come per ogni organizzazione, anche nel panorama calcistico non si può evitare di considerare l'opinione dei tifosi, i destinatari ultimi delle iniziative dei club. Per questo motivo, è stato condotto un questionario su un campione di tifosi/e italiani/e. Prima di presentare i risultati ottenuti, riportiamo la metodologia adottata per condurre questa ricerca.

6.1. Obiettivi di ricerca

Il questionario ha avuto lo scopo di comprendere i rapporti dei tifosi con la propria squadra di calcio tifata e con gli sponsor della stessa. Per fare questo, abbiamo presentato un questionario dalla durata di circa quattro minuti che indagava gli aspetti di nostro interesse.

Gli obiettivi di ricerca sono stati molteplici, accomunati dall'intento di raccogliere dati utili per formulare e validare il nostro progetto (Capitolo 7).

In primo luogo, ci siamo posti l'obiettivo di capire l'esperienza del tifoso nei confronti della squadra, indagando sia il suo modo di informarsi e vivere il club, sia le sue sensazioni nella sua attività di tifoso, compreso quanto si sente considerato.

Successivamente, abbiamo voluto comprendere la consapevolezza che i tifosi hanno riguardo la responsabilità sociale dei propri club e dei loro sponsor.

In un terzo e ultimo momento, l'attenzione si è spostata sul comprendere il livello di accettazione di possibili iniziative sociali date da una collaborazione tra club e sponsor.

Ogni domanda è stata formulata sulla base di uno specifico obiettivo. Come anticipato, tutti questi obiettivi rispondono al fine principale di tutta la tesi, ovvero la proposta di sponsorizzazioni/partnership improntate sulla CSR, che vedano club e aziende sponsor promotrici di un cambiamento che però non può avvenire senza il coinvolgimento diretto dei tifosi.

6.2. Formulazione e somministrazione del questionario

Il questionario (vedi Allegato 1 alla presente tesi) si compone di tre sezioni, introdotte da una presentazione dell'autore e dell'argomento. Infatti, un tema delicato da affrontare è stato quello di spiegare in poche parole il concetto complesso di sostenibilità. Per sostenibilità abbiamo indicato "l'attenzione all'ambiente in tutti i suoi processi" riportando esempi di azioni sostenibili come la riduzione del consumo di energia, l'utilizzo di fonti rinnovabili e la riduzione degli sprechi.

Nella prima sezione del questionario abbiamo indagato il rapporto che il tifoso-rispondente ha con la squadra tifata.

La prima domanda aveva l'obiettivo di comprendere su quali canali i tifosi cercano le notizie dei e sui propri club, su quali profili li seguono. L'importanza di questo quesito, la cui risposta era obbligatoria, è data dal fatto che in base ai risultati ottenuti individueremo quali sono i canali su cui investire nella nostra proposta di sponsorizzazioni sostenibili.

L'attenzione si è poi spostata sull'esperienza allo stadio, chiedendo la frequenza con cui il tifoso partecipa alle partite dal vivo e il suo livello di soddisfazione dell'evento. Queste due domande avevano lo scopo di capire il livello di partecipazione del nostro campione e se nel nostro progetto potevamo inserire nuove attività comunicative ed esperienziali che lo spettatore potesse ritenere come migliorative dell'evento partita in sé.

Successivamente, abbiamo spostato il focus sul piano della responsabilità e dell'emozione. Con tre domande che richiedevano una risposta obbligatoria su batterie da 1 a 5, abbiamo chiesto ai tifosi di indicare quanto ritenessero la propria squadra sostenibile e attiva nel sociale; quanto fosse importante per loro che la squadra lo fosse; quanto ritenessero che la squadra prestasse attenzione ai propri tifosi. Per cercare di rendere le domande quanto più chiare possibile, abbiamo riportato degli esempi di iniziative sociali realmente effettuate dai club e spiegato l'attenzione per i tifosi come la capacità della società di avanzare proposte in linea con le necessità, gli stili di vita e gli interessi dei suoi sostenitori. Queste tre domande, oltre a raccogliere le opinioni dei tifosi sul tema, avevano lo scopo di fornire anche informazioni sulla capacità delle società di comunicare ai tifosi le proprie iniziative. Essendo molti i progetti promossi dai club, dei punteggi bassi avrebbero potuto indicare un errore nella pianificazione degli stessi (per esempio, non adatti ai propri tifosi) oppure un problema di comunicazione (per esempio, i tifosi non sono a conoscenza delle iniziative che i club propongono).

Nelle quattro domande successive, l'attenzione si è spostata sul rapporto dei tifosi con gli sponsor. Abbiamo indagato la consapevolezza che i tifosi hanno degli sponsor, chiedendo se conoscono i prodotti e i servizi offerti dagli sponsor suddividendoli nelle varie categorie (sponsor sulle divise da gara, sui pannelli delle interviste delle conferenze e delle partite, sui LED pubblicitari a bordocampo e quelli promossi dal club sui social). Nella domanda seguente abbiamo analizzato l'atteggiamento d'acquisto dei tifosi verso gli sponsor della propria squadra. Infine, come fatto per il rapporto tra tifoso e squadra, abbiamo cercato di capire come i tifosi considerano gli sponsor della propria squadra sostenibili e attivi nel sociale e quanto si sentano considerati da loro, riportando gli stessi esempi descritti in precedenza per chiarire i nostri quesiti. In relazione al nostro progetto, queste domande avevano l'obiettivo di capire come gli sponsor sono percepiti dai tifosi, se la loro azione comunicativa ha raggiunto buoni livelli di notorietà e se sono considerati vicini e legittimi da parte dei tifosi, destinatari delle loro azioni legate al club.

Nella seconda sezione abbiamo proposto ai tifosi sei possibili attività di sponsorizzazione per comprendere il loro eventuale interesse. Tutte le domande sono state strutturate allo stesso modo, presentando un breve scenario e domandando ai rispondenti se avrebbero accolto la proposta mediante l'uso di un servizio o un acquisto. I tifosi potevano scegliere tra tre alternative di risposta: sì, no, ci penso. I sei scenari proponevano tutti partnership sostenibili coinvolgendo aziende dai settori di mercato che attualmente dominano il panorama delle sponsorizzazioni calcistiche: alimentare (diviso in supermercati e aziende alimentari), moda, mobilità, viaggi e turismo, benessere e salute. Le risposte a queste domande ci hanno aiutato a indirizzare il nostro progetto e a disporre di un primo dato sulla possibilità di successo delle partnership sostenibili che vorremmo proporre. La sezione si è conclusa con una domanda relativa alla disponibilità dei tifosi a sottoscrivere la Carta Fedeltà del proprio club, nell'ipotesi fosse l'unico modo per accedere ai vantaggi proposti nelle simulazioni di partnership precedenti o, nel caso avessero già la Carta Fedeltà, se vorrebbero avere i vantaggi presentati come possibilità aggiuntiva a quelle di cui già godono. Lo scopo di questa domanda era comprendere come promuovere il nostro progetto e se le iniziative possono essere ritenute così vantaggiose da portare a una sottoscrizione. Questa azione da parte dei tifosi potrebbe essere utile alla società e ai suoi sponsor ai fini di una profilazione, la quale a sua volta permetterebbe di conoscere meglio i tifosi e presentare iniziative sempre più personalizzate.

La terza e ultima sessione aveva l'obiettivo d'identificare il nostro campione. In forma libera, abbiamo chiesto la squadra tifata, la provincia di residenza, l'età e, a risposta chiusa, il sesso dei rispondenti. Questi dati sono stati utili sia per descrivere il campione che per individuare eventuali tendenze. I risultati del questionario possono essere considerati in modo differente a seconda che i nostri rispondenti siano per la maggior parte tifosi delle squadre principali o siano sostenitori anche delle cosiddette "provinciali". Inoltre, ci hanno fornito ulteriori spunti per realizzare il nostro progetto

come nel caso delle fasce di età e dei tifosi residenti nella stessa provincia della squadra tifata o in zone più distanti.

Il questionario è stato realizzato sulla piattaforma Google Moduli e condotto mediante la diffusione del link su tre diversi canali:

1. WhatsApp, inviando il link nei gruppi in cui sono riuniti gli studenti delle università italiane, attraverso la collaborazione di studenti in diverse città d'Italia;
2. Facebook, facendo richiesta di compilare il questionario nei commenti delle pagine a tema calcistico più popolari del Paese e pubblicando specifici post nei gruppi in cui si raccolgono tifosi e tifose delle varie squadre italiane;
3. Twitter, commentando i tweet di quotidiani sportivi ed emittenti televisive sportive, facendo richiesta di compilare il questionario.

In ogni invito alla compilazione del questionario è stato indicato che era rivolto a tifosi e tifose di calcio. Con queste richieste, siamo riusciti a raccogliere 338 risposte.

6.3. Interpretazione dei risultati e limiti della ricerca

Le risposte sono state scaricate in un file Excel direttamente dalla piattaforma Google Moduli. Successivamente, abbiamo processato i dati per rendere omogenee alcune risposte uguali ma digitate in modo errato e per ordinare le risposte delle domande che prevedevano la possibilità di accettare più di una sola risposta. In questo modo, abbiamo ottenuto una matrice dati pronta per l'analisi.

I risultati che proponiamo sono principalmente frutto di analisi univariate, anche se non mancano alcuni incroci tra variabili. L'analisi dei risultati si suddivide in tre momenti. Una prima fase ha l'obiettivo di descrivere il nostro campione ricorrendo a variabili sociodemografiche e a variabili comportamentali legate alla *stadium experience*, data dal tasso di presenza e al livello di soddisfazione allo stadio (paragrafo 6.4). In un secondo momento, analizziamo la percezione che i tifosi hanno della propria squadra e dei suoi sponsor (paragrafo 6.6). Queste prime due analisi ci consentiranno di presentare il contesto commerciale e sociale del calcio dalla prospettiva dei tifosi. Infine, presenteremo altri risultati utili alla proposta del nostro progetto (capitolo 7).

Nella presentazione dei risultati dobbiamo considerare che alcuni rispondenti possono aver trovato difficoltà nell'incontrare il termine "sostenibilità": sebbene abbiamo cercato di darne una definizione di facile comprensione, alcuni rispondenti possono aver scelto di posizionarsi al centro delle scale di valutazione proposte per le domande inerenti il tema, assumendo una posizione neutra. I nostri risultati hanno sicuramente il limite di essere rappresentativi di una parte minima della popolazione di tifosi e tifose italiani. Inoltre, per essere davvero efficace a una singola organizzazione calcistica, questa tipologia di questionario dovrebbe essere condotto su tifosi della stessa squadra, così che

la società possa trarre informazioni specifiche su atteggiamenti, percezioni e preferenze della propria *customer base*. Per questo motivo, i nostri risultati forniscono uno scenario generale, come generale sarà anche la strategia che proporremo e che dovrebbe idealmente essere calata e adattata alle singole realtà calcistiche.

6.4. Descrizione del campione

Come anticipato, dal nostro questionario abbiamo raccolto le risposte di 338 persone. La conduzione del questionario è avvenuta usando come punti di contatto dei profili seguiti dagli appassionati di calcio, con l'intenzione di far compilare il questionario solo a chi fa parte del pubblico di nostro interesse. Il campione rappresenta una minima parte dei tifosi italiani (lo 0,001%), presenta un'alta eterogeneità nelle variabili sociodemografiche raccolte (genere, età e residenza), mentre rispecchia il quadro nazionale nella variabile relativa alla squadra tifata.

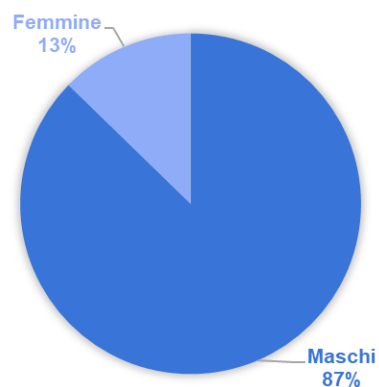
Il nostro campione è composto per l'87% da maschi (Tabella 9 e Grafico 5), una prevalenza che è in linea con l'aspettativa di trovare una dominanza di uomini tra i nostri rispondenti dovuta alla maggiore vicinanza del calcio a questo genere. Nonostante la conferma di questa ipotesi, tutte le analisi che seguiranno verranno fatte considerando l'intero campione senza distinzione di genere.

Tabella 9. Campione per genere.

Genere	Freq. Assoluta	Freq. %
Maschi	295	87%
Femmine	43	13%
Totale	338	100%

Fonte: nostra elaborazione.

Grafico 5. Campione per genere.



Fonte: nostra elaborazione.

Dal punto di vista dell'età, il nostro campione vede persone comprese tra i 15 e i 73 anni, con una media di 31,9 e i ventiduenni come categoria più presente (30 individui). Attraverso l'operazione per quartili, possiamo suddividere i rispondenti in quattro classi e constatare come oltre circa la metà delle risposte (51%) arrivi da persone di età compresa tra i 23 e i 40 anni (Tabella 10 e Grafico 6). Significativo è anche il 23% di persone che hanno più di 40 anni.

Ultimo dato sociodemografico che consideriamo è quello relativo alla provincia d'origine. Abbiamo ricevuto risposte da 79 delle 107 province italiane, oltre a 6 risposte provenienti da cittadini italiani residenti all'estero. Inoltre, le 79 province corrispondono a 18 regioni da cui abbiamo avuto almeno

una rappresentanza (risultano mancanti la Valle d'Aosta e la Basilicata). Per una migliore rappresentazione, abbiamo raggruppato le province in regioni e successivamente in aree regionali, ricorrendo alla classica divisione Nord, Centro, Sud e Isole. Come riportato nella Tabella 11 e nel Grafico 7, oltre la metà del nostro campione risiede nel Nord Italia (56%), mentre è quasi equa la distribuzione delle restanti persone tra Centro Italia (21%) e Italia Meridionale e Isole (22%).

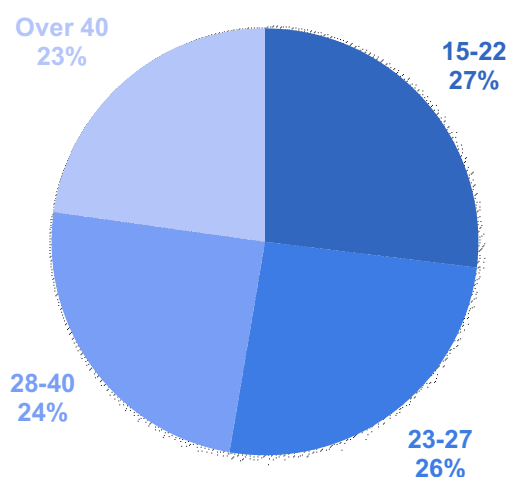
Con un campione che ricopre un'ampia fascia d'età (dai 15 ai 73 anni ricopriamo tre generazioni differenti) e una buona distribuzione su tutto il territorio italiano, possiamo interpretare i nostri risultati a livello generale, sempre considerando che una buona rappresentanza del campione si inserisce nella fascia d'età 23-40 e che una metà abbondante risiede nell'Italia Settentrionale.

Tabella 10. Campione per fascia d'età.

Classe Età	Freq. Assoluta	Freq. %
15-22	91	27%
23-27	87	26%
28-40	83	25%
Over 40	77	23%
Totale	338	100%
Media	31,9	
Moda	22	

Fonte: nostra elaborazione.

Grafico 6. Campione per fascia d'età.



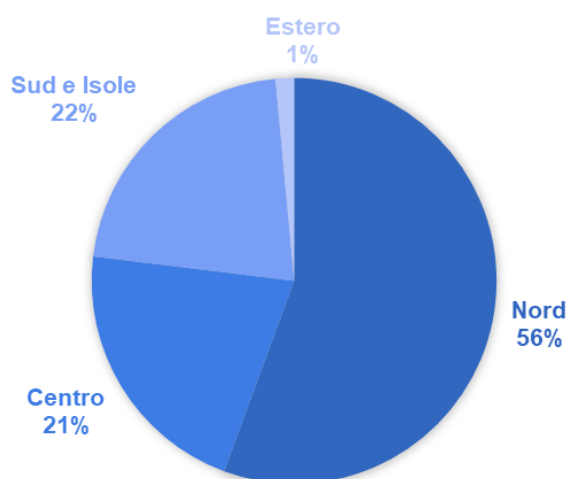
Fonte: nostra elaborazione.

Tabella 11. Campione per area di residenza.

Area d'Italia	Freq. Assoluta	Freq. %
Nord	188	56%
Centro	72	21%
Sud e Isole	73	22%
Eestero	5	1%
Totale	338	100%

Fonte: nostra elaborazione.

Grafico 7. Campione per area di residenza.



Fonte: nostra elaborazione.

Per comprendere quale rilevanza possono assumere i nostri dati, è utile descrivere il nostro campione anche considerando l'esperienza calcistica vissuta nel ruolo di spettatori-tifosi.

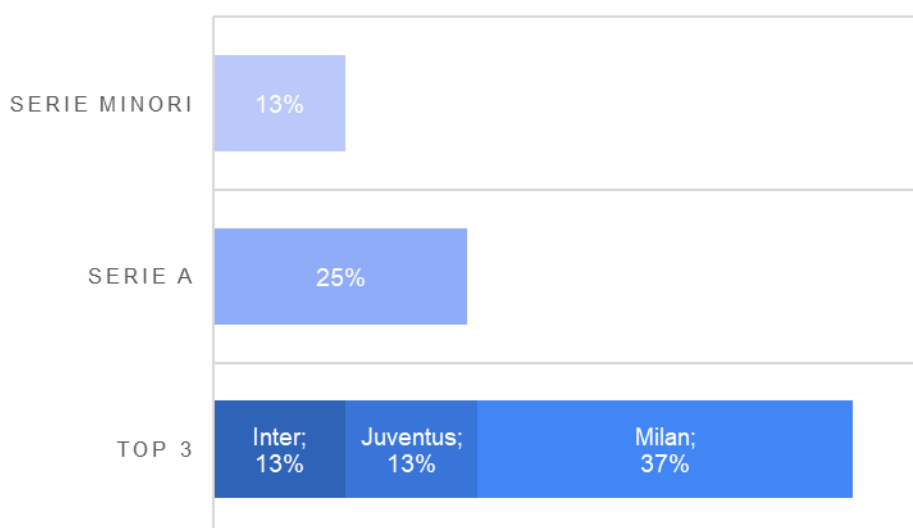
Nella Tabella 9 e nel Grafico 8 riportiamo a quale categoria appartengono i nostri tifosi che rappresentano 41 squadre diverse, di cui 18 partecipanti alla Serie A 2021/22 (non sono presenti tifosi di Empoli e Spezia). Vista la numerosità, abbiamo ritenuto opportuno dividere i tifosi in tre categorie: i sostenitori di una delle tre principali squadre del nostro Paese (Internazionale Milano, Juventus e Milan), i tifosi di altre squadre che disputano il campionato di Serie A e i tifosi di club che militano nelle serie inferiori professionistiche. Le tre squadre più popolari raggruppano il 63% del nostro campione. Andando nel dettaglio, vediamo come i nostri tifosi siano per il 37% sostenitori del Milan, per il 13% dell'Internazionale Milano e per un altro 13% della Juventus. La maggiore popolarità dei tifosi milanisti si spiega per la grande partecipazione che abbiamo ottenuto da un gruppo di Facebook in particolare, dimostrato attraverso i commenti al nostro post. I tifosi di club di Serie A (escluse le tre squadre principali) raggiungono il 25%, mentre i sostenitori di squadre di serie minori arrivano al 13%. Sebbene questo possa sembrare un dato che indirizza la nostra ricerca verso il solo pubblico delle prime tre società, è altrettanto vero che questo campione rappresenta in buona misura quello che è lo scenario generale dei tifosi in Italia: tre squadre con un gran seguito di tifosi e numerose squadre che si dividono la restante percentuale, con i club di Serie A che vedono una maggiore attrazione sia per la competitività del campionato che per la presenza di squadre con sede nelle principali città italiane.

Tabella 12. Campione per sua tifoseria.

Categoria	Freq. Assoluta	Freq. %	Squadra TOP 3	Freq. Assoluta	Freq. %
Top 3	212	63%	Internazionale Milano	43	13%
Serie A	83	25%	Juventus	45	13%
Serie Minori	43	13%	Milan	124	37%
Totale	338	100%	Totale	212	100%

Fonte: nostra elaborazione.

Grafico 8. Campione per sua tifoseria.



Fonte: nostra elaborazione.

Ha un valore differente l'informazione che ricaviamo dalla Tabella 13 e dal Grafico 9: il 67% del nostro campione è tifoso di una squadra che ha sede in una provincia diversa da quella della propria residenza. Questo ci fa concludere che due persone su tre del nostro campione non sono mosse da una "fede" localistica verso il proprio club, ma da altri fattori. Una possibile spiegazione a questo dato è dovuto alla grande presenza dei tifosi delle tre principali squadre che si distribuiscono in tutta Italia. Tuttavia, il dato risulta comunque superiore (il 67% tifa squadre extra-provinciali, più del 63% dei tifosi delle "Top 3") e c'è una buona rappresentanza di tifosi milanesi che tifano per Milan o Internazionale Milano (9%). Quindi, è una tendenza che si estende anche fuori dalle prime tre squadre.

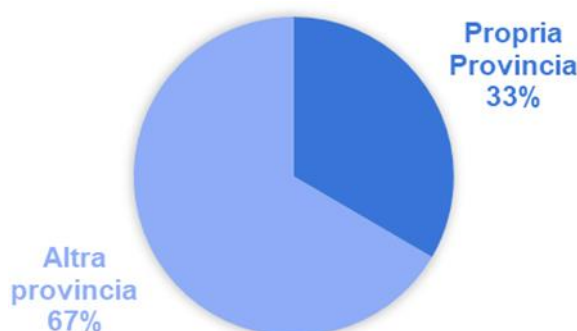
Il nostro campione ha una buona presenza stagionale allo stadio: se il 23% non va ogni stagione ad assistere ad almeno una partita, quasi metà del campione (44%) assiste la propria squadra dal vivo da 1 a 3 volte l'anno, mentre il 32% va allo stadio almeno 4 volte a stagione, con un buon 17% che supera le 10 presenze (Tabella 14 e Grafico 10). L'8% afferma di non essere mai stato allo stadio, mentre chi ha avuto almeno un'esperienza di questo genere nella vita si dice per il 59% soddisfatto, mentre il 31% vorrebbe qualcosa in più, sebbene apprezzi l'esperienza (Tabella 15 e Grafico 11). È interessante notare come siano coloro che sono più spesso presenti allo stadio a dichiarare il desiderio di un'esperienza più ricca: il 36% di chi partecipa più di 10 volte a stagione e il 48% di chi vi partecipa tra le 4 e le 10 volte a stagione (Tabella 15 e Grafico 11). Sembra che la maggiore presenza tenda a saturare l'aura magica dell'evento: se così fosse, l'intervento delle società dovrebbe essere tempestivo per evitare di incorrere a un nuovo calo della vendita dei biglietti dopo quello avvenuto con l'avvento della televisione satellitare (paragrafo 1.3). A livello di età, invece, il desiderio di un'esperienza più completa è diffuso nelle varie fasce, a eccezione dei più giovani del campione che si dichiarano soddisfatti (80%). A voler qualcosa in più sono il 35% della fascia 23-27, il 45% della fascia 28-40 e il 38% degli Over 40 (Tabella 16 e Grafico 12).

Tabella 13. Campione per squadra nella provincia.

Squadra tifata	Freq. Assoluta	Freq. %
Propria Provincia	113	33%
Altra provincia	225	67%
Totale	338	100%

Fonte: nostra elaborazione.

Grafico 8. Campione per squadra nella provincia.



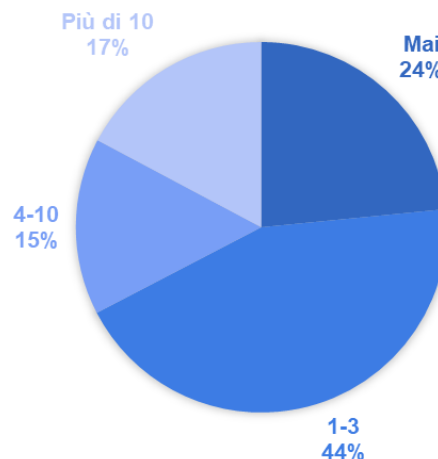
Fonte: nostra elaborazione.

Tabella 14. Campione per presenze allo stadio.

Presenze	Freq. Assoluta	Freq. %
Mai	79	23%
1-3	148	44%
4-10	52	15%
Più di 10	58	17%
Totale	337	100%

Fonte: nostra elaborazione.

Grafico 8. Campione per presenze allo stadio.



Fonte: nostra elaborazione.

Tabella 15. Soddisfazione della *stadium experience* in base alle presenze.

	Mai	1-3	4-10	Più di 10	Totale
Non soddisfatto	9%	1%	0%	2%	2%
Soddisfatto	70%	67%	52%	62%	64%
Soddisfatto, ma vorrei di più	21%	32%	48%	36%	34%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%

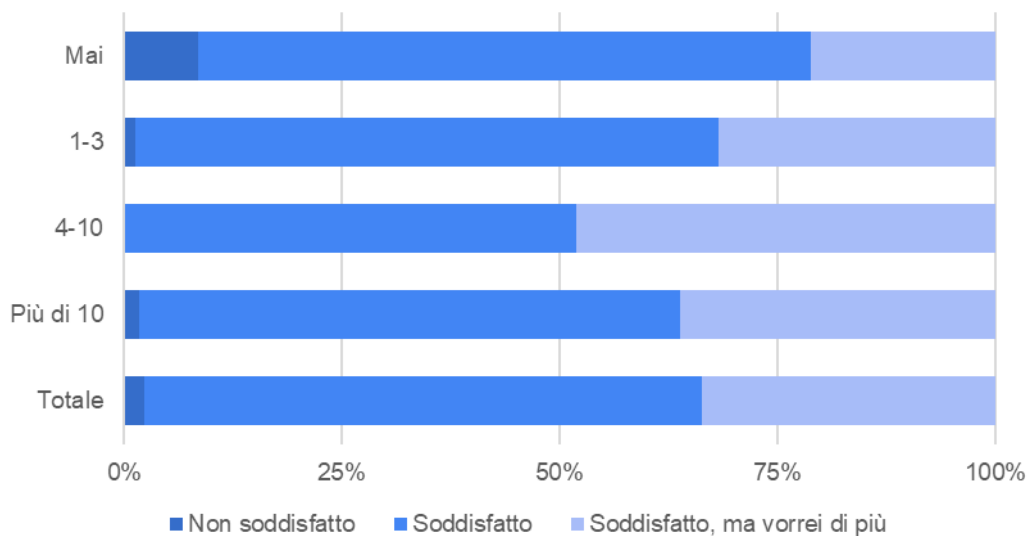
Fonte: nostra elaborazione.

Tabella 16. Soddisfazione della *stadium experience* in base all'età.

	15-22	23-27	28-40	Over 40	Totale
Non soddisfatto	1%	3%	1%	5%	2%
Soddisfatto	80%	63%	54%	58%	64%
Soddisfatto, ma vorrei di più	19%	35%	45%	38%	34%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%

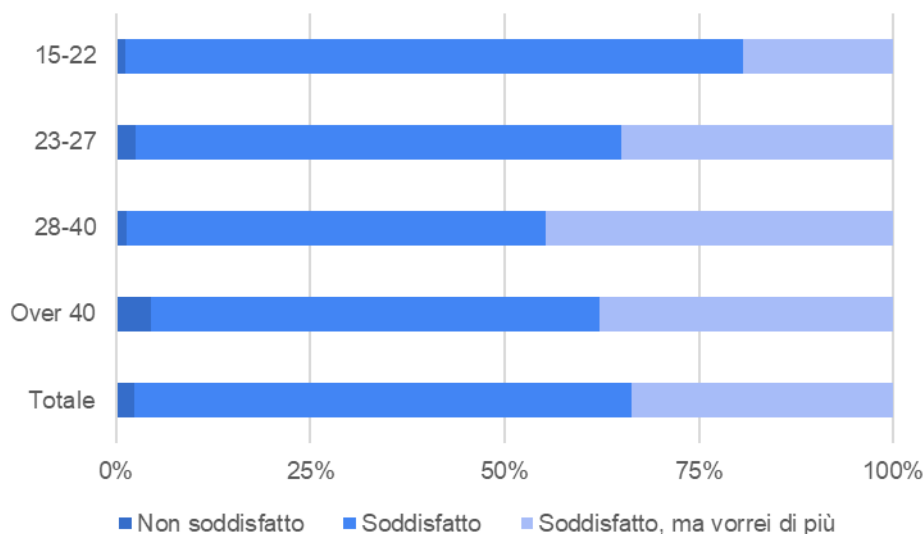
Fonte: nostra elaborazione.

Grafico 11. Soddisfazione della *stadium experience* in base alle presenze.



Fonte: nostra elaborazione.

Grafico 12. Soddisfazione della *stadium experience* in base all'età.



Fonte: nostra elaborazione.

6.5. La relazione dei tifosi con la propria squadra e i suoi sponsor

L'analisi seguente è rilevante per validare l'utilità nel nostro progetto (capitolo 7).

Il primo dato importante riguarda la percezione che i tifosi hanno della propria squadra e dei suoi sponsor come organizzazioni socialmente responsabili. Per entrambi i soggetti è stato chiesto di esprimere un giudizio da 1 a 5, dando la possibilità di posizionarsi al centro nel caso non si avesse un'opinione a riguardo. Come si nota nella Tabella 17 e nel Grafico 13, la posizione intermedia prevale per entrambe le categorie, squadre e sponsor, ma nel secondo caso con l'alta percentuale del 57% che probabilmente evidenzia una grande inconsapevolezza di quale sia l'impegno sostenibile degli sponsor (per i club la percentuale è del 35%). Guardando ai lati della posizione intermedia, vediamo come i tifosi ritengano più responsabili le società calcistiche degli sponsor: il 17% considera le squadre molto responsabili, il 32% le considera responsabili; mentre solo il 27% considera gli sponsor responsabili e appena il 5% molto responsabili. Più equilibrata è l'opinione di chi ritiene squadre e sponsor non responsabili (4% e 7%) o poco responsabili (12% e 14%). A fronte della stessa moda¹⁷³ (3), la media varia sensibilmente: 3,5 per le società calcistiche, 2,9 per gli sponsor. Alla luce di questi risultati, il progetto di partnership sostenibili adeguatamente promosse e comunicate può portare importanti vantaggi d'immagine a sponsor e partner.

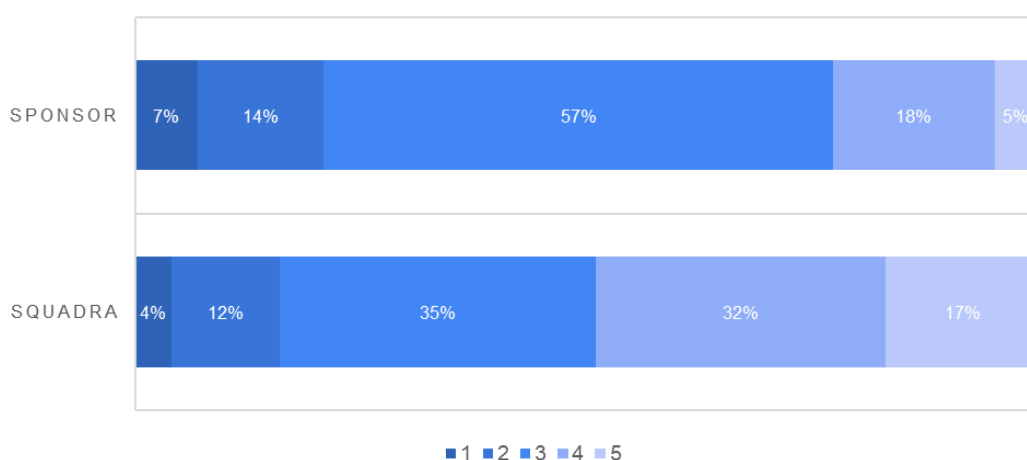
¹⁷³ In statistica, la moda è il valore che compare più volte in una successione finita di valori.

Tabella 17. Opinione dei tifosi sul livello di sostenibilità della propria squadra e dei suoi sponsor.

Livello	Squadra		Sponsor	
	Freq. Assoluta	Freq. %	Freq. Assoluta	Freq. %
1	13	4%	25	7%
2	42	12%	46	14%
3	118	35%	191	57%
4	107	32%	60	18%
5	58	17%	16	5%
Totale	338	100%	338	100%
Media	3,5		2,9	
Moda	3		3	

Fonte: nostra elaborazione.

Grafico 6. Opinione dei tifosi sul livello di sostenibilità della propria squadra e dei suoi sponsor.



Fonte: nostra elaborazione.

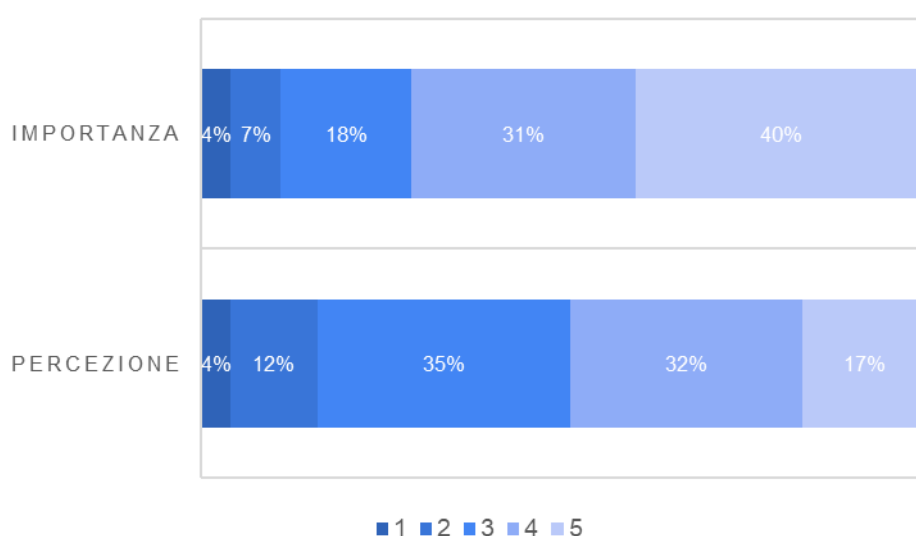
Abbiamo poi approfondito il tema intorno alle squadre chiedendo ai tifosi di esprimere quanto sia importante per loro che la propria squadra sia sostenibile e socialmente responsabile. Il 31% considera importante questa caratteristica, mentre il 40% la ritiene molto importante. Quindi, oltre due persone su tre del nostro campione chiede alle società un impegno sociale che solo il 49% considera (o percepisce) realmente perseguito (Tabella 18 e Grafico 14). Varia sensibilmente anche la media (3,5 la percezione, 4,0 l'importanza attribuita) e la moda: il 35% ha un livello medio di percezione della sostenibilità della propria squadra, mentre il 40% ritiene importante che la propria squadra sia sostenibile. In questo caso, vediamo come vi sia una buona percezione del proprio impegno, ma anche come questo sia molto considerato dai propri tifosi: le partnership sostenibili potrebbero aumentare la percezione del club in questo ambito e soddisfare le esigenze della grande porzione di tifosi che considera questo elemento rilevante.

Tabella 18. Percezione e importanza della sostenibilità delle squadre dalla prospettiva dei tifosi.

Livello	Importanza		Percezione	
	Freq. Assoluta	Freq. %	Freq. Assoluta	Freq. %
1	13	4%	13	4%
2	22	7%	42	12%
3	62	18%	118	35%
4	105	31%	107	32%
5	136	40%	58	17%
Totale	338	100%	338	100%
Media	4,0		3,5	
Moda	5		3	

Fonte: nostra elaborazione.

Grafico 14. Percezione e importanza della sostenibilità delle squadre dalla prospettiva dei tifosi.



Fonte: nostra elaborazione.

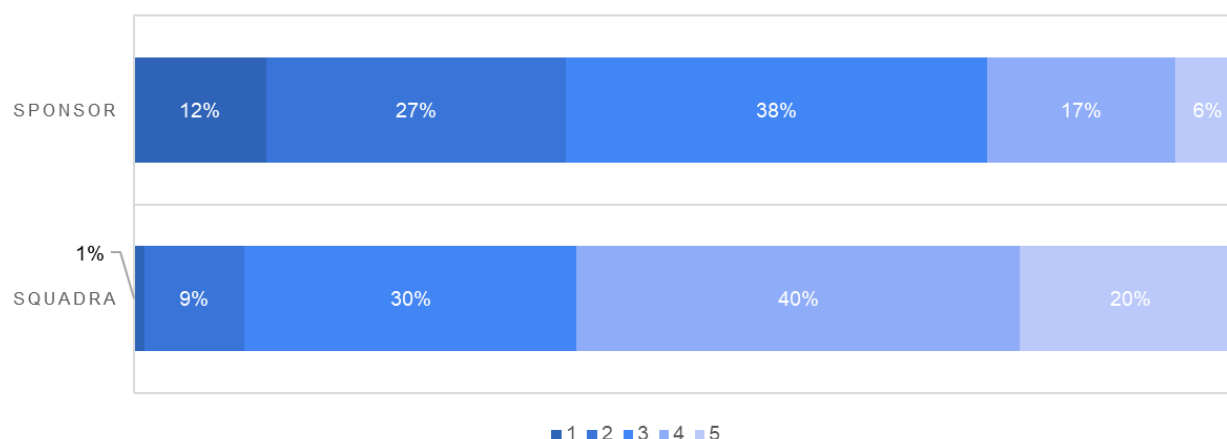
Altro aspetto importante è quello dell'attenzione che i tifosi ritengono la squadra e i suoi sponsor abbiano per loro. In questa variabile possiamo osservare quasi un trend inverso che vede ancora una volta premiate le società di calcio. Con l'aiuto della Tabella 19 e del Grafico 15, vediamo come solo il 10% dei tifosi ritiene che la propria squadra abbia poca attenzione (9%) o nulla (1%) per i tifosi. Dal lato degli sponsor, invece, le due opinioni registrano rispettivamente il 27% e il 12%. Il 40% dei tifosi ritiene le squadre prestino attenzione ai propri tifosi e il 20% che questo impegno sia molto elevato. Diversamente accade sul fronte degli sponsor, dove i tifosi si mostrano insoddisfatti, considerando che solo il 17% delle organizzazioni sia attenta ai tifosi della squadra *sponsee* e appena il 6% abbia un'attenzione elevata. Le maggioranze (il 40% dà una valutazione di 4 alle squadre, mentre il 38% da una valutazione di 3 agli sponsor) e le medie (3,7 per le squadre e 2,8 per gli sponsor) confermano quanto già messo in evidenza. Dunque, anche in questo caso le aziende partner/sponsor risultano essere quelle che possono trarre i maggiori vantaggi dalle partnership sostenibili e, dati i risultati ottenuti da questa variabile, risulta essenziale dover ricorrere anche ad attività di fan engagement.

Tabella 19. Attenzione che i tifosi percepiscono da parte della propria squadra e dei suoi sponsor.

Livello	Squadra		Sponsor	
	Freq. Assoluta	Freq. %	Freq. Assoluta	Freq. %
1	6	1%	40	12%
2	30	9%	90	27%
3	100	30%	129	38%
4	136	40%	58	17%
5	66	20%	21	6%
Totale	338	100%	338	100%
Media	3,7		2,8	
Moda	4		3	

Fonte: nostra elaborazione.

Grafico 15. Attenzione che i tifosi percepiscono da parte della propria squadra e dei suoi sponsor.



Fonte: nostra elaborazione.

All'interno del nostro questionario abbiamo indagato altre due variabili esclusivamente relative agli sponsor, utili per il nostro progetto. Una è rivolta alla notorietà degli sponsor, l'altra alla propensione all'acquisto dei loro prodotti o servizi da parte dei tifosi.

La notorietà degli sponsor è stata studiata chiedendo ai tifosi di indicarci l'eventuale conoscenza dei prodotti/servizi che questi offrono. Gli sponsor sono stati suddivisi in quattro categorie: quelli presenti sulle maglie, quelli presenti nei pannelli durante le interviste dei giocatori e allenatori, quelli riprodotti nei pannelli LED a bordocampo e quelli promossi sui social. Questa domanda si discosta dai classici test del ricordo aiutato o non aiutato utilizzati in letteratura, ma ci aiuta ad avere un'idea dell'attenzione che i tifosi hanno per la comunicazione degli sponsor mediante il canale squadra. Le risposte ottenute e riportate nella Tabella 20 e nel Grafico 16 confermano la rilevanza degli sponsor di maglia: il 71% dei tifosi dichiara di sapere cosa queste organizzazioni producano. Seguono gli sponsor promossi dai club sui propri profili social: il 55% si dice consapevole dei prodotti o servizi delle imprese promosse sui social media, un dato da considerare nella pianificazione delle nostre partnership sostenibili. Lo stesso non si può dire delle organizzazioni che compaiono solo nei pannelli delle interviste o sui LED a bordocampo: meno noti, probabilmente a causa di uno

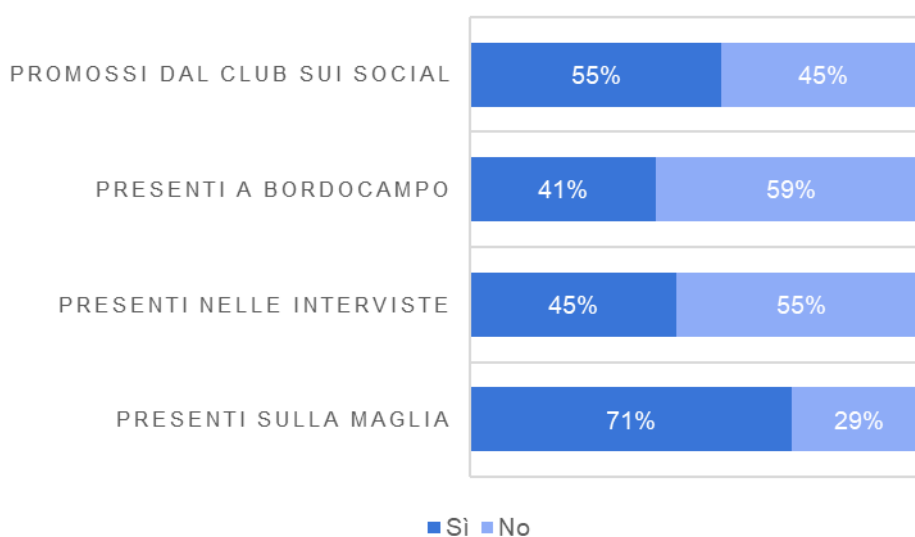
spazio che cattura l'occhio inconsciamente, ma non favorisce un approfondimento dell'organizzazione (fanno eccezione i brand già noti).

Tabella 20. Conoscenza dei prodotti o servizi degli sponsor da parte dei tifosi.

Conoscenza prodotti/servizi sponsor	Freq. Assoluta	Freq. %	Freq. Assoluta	Freq. %	Freq. Assoluta	Freq. %
	Sì		No		Totale	
Sì, quelli presenti sulla maglia	237	71%	98	29%	335	100%
Sì, quelli presenti nelle interviste	152	45%	183	55%	335	100%
Sì, quelli presenti sui LED a bordocampo	137	41%	198	59%	335	100%
Sì, quelli promossi dal club sui social	185	55%	150	45%	335	100%

Fonte: nostra elaborazione.

Grafico 16. Conoscenza dei prodotti o servizi degli sponsor da parte dei tifosi.



Fonte: nostra elaborazione.

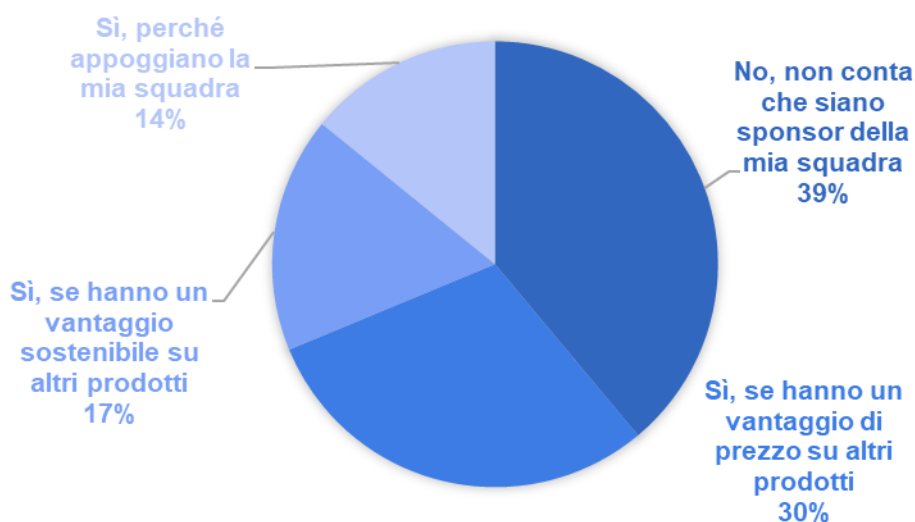
In ultima analisi, abbiamo cercato di comprendere una variabile delicata come la disponibilità all'acquisto di prodotti e servizi degli sponsor della propria squadra (Tabella 21 e Grafico 17). Solo il 14% si dice disposto all'acquisto di prodotti/servizi degli sponsor per il semplice appoggio alla loro squadra del cuore: da un lato una giustificazione molto emozionale, dall'altro un criterio che appare banale. Il 39%, invece, ha l'opinione contraria e dichiara che non conta che le organizzazioni siano sponsor della propria squadra, dimostrando così nessuna propensione all'acquisto dei prodotti/servizi offerti. La parte di tifosi di nostro interesse riguarda il restante 47% che si divide in chi comprerebbe prodotti/servizi degli sponsor se presentassero un vantaggio di prezzo (30%) e chi li comprerebbe in presenza di un vantaggio sostenibile (17%). Questa divisione sembra ben riflettere le tendenze generali: se è vero che sta aumentando la percentuale di persone che è disposto a spendere un differenziale di prezzo per prodotti sostenibili, rimane ampia la percentuale di chi attribuisce grande rilevanza al prezzo e al suo rapporto con la qualità, sempre alla ricerca dell'affare e del risparmio. Queste differenti disponibilità saranno necessariamente prese in considerazione nel nostro progetto di partnership sostenibili.

Tabella 21. Disponibilità dei tifosi all'acquisto dei prodotti o servizi degli sponsor.

Opinione	Freq. Assoluta	Freq. %
No, non conta che siano sponsor della mia squadra	132	39%
Sì, se hanno un vantaggio di prezzo su altri prodotti	99	30%
Sì, se hanno un vantaggio sostenibile su altri prodotti	58	17%
Sì, perché appoggiano la mia squadra	48	14%
Totale	337	100%

Fonte: nostra elaborazione.

Grafico 17. Disponibilità dei tifosi all'acquisto dei prodotti o servizi degli sponsor.



Fonte: nostra elaborazione.

6.6. Considerazioni finali

Il nostro percorso è iniziato dalla comprensione di come il calcio sia diventato un'industria che produce intrattenimento. Questa "metamorfosi", come l'ha definita Porro (2004), ha introdotto nel mondo del calcio pratiche comuni del mondo industriale, tra cui le logiche della comunicazione. L'attenzione a questa area aziendale e in particolare alla costruzione di un'immagine di brand distintiva e forte ha avuto la sua spinta decisiva con l'ingresso di Silvio Berlusconi nel business calcio nel 1986 (paragrafo 1.2) che ha influenzato non solo la comunicazione, ma anche la struttura aziendale delle società di calcio (paragrafo 2.2). L'altra decisiva corrente che ha portato a questa "metamorfosi" è la mediatizzazione del calcio mediante la televisione (paragrafo 1.3). Il business calcio ha così trovato il canale attraverso cui "vendere" il proprio prodotto, lo *sportainment*, il calcio unito all'intrattenimento. Uno spettacolo che ha sempre contato su un pubblico numeroso, frutto del valore sociale che il calcio ha continuato e continua a rivestire. Le dimensioni del pubblico hanno portato due importanti fonti di profitto: i diritti televisivi (con le emittenti televisive che contavano di generare i propri profitti dagli abbonamenti venduti al pubblico e dalla pubblicità venduta agli inserzionisti) e le sponsorizzazioni che hanno messo in contatto le organizzazioni calcistiche con le organizzazioni commerciali di altri settori, più o meno affini (paragrafo 1.4). Ha iniziato così a svilupparsi la rete di stakeholder a cui l'industria calcistica fa oggi riferimento: istituzioni interne ed

esterne al calcio, aziende sponsor, media e tifosi (paragrafo 2.3). La “metamorfosi” ha però introdotto anche un altro aspetto tipico del mondo industriale, le crisi. Dai grandi scandali delle scommesse ai falsi in bilancio attraverso le plusvalenze; dal doping al progetto Superlega: molte società individualmente e il calcio italiano come fenomeno sociale hanno subito un danno d’immagine, vedendo i propri protagonisti sempre più interessati al profitto e alla monetizzazione dello sport e il calcio stesso ritenuto macchiato dal denaro, privato della sua naturale innocenza (paragrafo 2.1).

Dopo questa contestualizzazione iniziale, per comprendere il significato e la portata del business calcio, siamo entrati nel dettaglio dei due temi di nostro interesse: da un lato, la comunicazione (capitolo 3) e le sponsorizzazioni sportive (capitolo 4), dall’altro la responsabilità sociale nelle organizzazioni calcistiche (capitolo 5).

Per il primo tema abbiamo visto quali sono i contenuti delle società di calcio: gli elementi che compongono la loro identità di marca, la comunicazione degli eventi, i propri calciatori. Guardando ai contenuti abbiamo visto come l’industria calcistica si sia sempre più avvicinata all’*entertainment* con docuserie e contenuti dietro le quinte, rompendo la storica barriera tra tifosi e squadra costituita dallo spogliatoio (paragrafo 3.1.1). Negli ultimi due anni, si è diffuso il *club activism*, pratica con cui le organizzazioni calcistiche, al pari delle altre organizzazioni, hanno preso posizione su temi sociali e politici (paragrafo 3.1.2). La grande capacità comunicativa delle società di calcio è risultata evidente nell’analisi dei canali utilizzati (paragrafo 3.2): mass media, impianti fisici, *merchandising*, siti web, applicazioni mobile, social media e piattaforme ad hoc per il calcio. I calciatori stessi sono diventati un canale di comunicazione e sullo sfondo si intravedono le prime implementazioni della realtà virtuale e aumentata. Questi canali sono anche utilizzati nei diversi pacchetti che caratterizzano le sponsorizzazioni tra il club (*sponsee*) e le organizzazioni commerciali (sponsor). Abbiamo visto come si strutturano le sponsorizzazioni sportive, dai motivi che ne danno avvio alla misurazione finale degli obiettivi, passando per la redazione e presentazione della proposta di sponsorizzazione (paragrafo 4.1). Abbiamo analizzato le sponsorizzazioni in vigore nel campionato italiano di Serie A nella stagione 2021/22, riscontrando come vi siano oltre 844 sponsor. Il 46% di questi hanno la sede nella stessa provincia del club *sponsee*, dimostrando come la territorialità sia un elemento di decisione importante e come vi sia ancora un forte legame tra calcio e territorio anche al di là dei tifosi. Un altro criterio emerso riguarda il carattere *mainstream* del calcio che si riscontra nell’analisi dei settori di mercato maggiormente rappresentati nelle sponsorizzazioni: alimentare, mobilità, salute e benessere, finanziario-assicurativo, viaggi e turismo (paragrafo 4.4).

Per il tema della CSR, abbiamo ripercorso brevemente la storia della responsabilità sociale d’impresa nel mondo industriale nel suo complesso (paragrafo 5.1), per poi vedere come a fine anni Novanta sia entrata anche nel panorama calcistico, un ulteriore evento che accomuna le società di calcio alle industrie classiche (paragrafo 5.2). Questa assunzione di responsabilità e impegno verso la propria comunità (rinominata *football social responsibility*) abbiamo visto essersi sviluppata principalmente in Inghilterra e in Germania. Ed è stata proprio la *Bundesliga* (campionato

tedesco) la competizione più sostenibile al mondo nel 2021, secondo l'annuale Responsiball Ranking (SchweryCade, 2021). Dopo aver visto alcune lodevoli iniziative e aver delineato alcuni trend, di cui l'ultimo riguarda la tematica ambientale, abbiamo analizzato tre casi studio: il Wolfsburg (paragrafo 5.4), il Milan (paragrafo 5.5) e il Venezia (paragrafo 5.5). Tre realtà molto diverse tra loro: il Wolfsburg può essere considerata la migliore società al mondo per responsabilità sociale (essendo la prima in Germania), il Milan è una delle eccellenze italiane dentro e fuori dal campo, il Venezia è una squadra di dimensione "provinciale" che ha un'attenzione sociale distintiva e maggiormente rivolta al proprio territorio. Da queste analisi abbiamo visto come le partnership sostenibili siano presenti, ma ancora non diffuse, continuative e non seguano un chiaro processo. Nel caso del Wolfsburg, abbiamo visto che gli sponsor sono degli stakeholder ampiamente ascoltati, ma raramente coinvolti nelle attività sostenibili. Nel caso del Milan, la società ha realizzato partnership sociali attraverso la sua Fondazione Milan, ma quasi esclusivamente con organizzazioni non profit. Il Venezia, invece, ha attivato delle partnership a livello culturale per far scoprire il territorio veneziano ai suoi giovani cittadini, ma senza coinvolgere altre organizzazioni nei vari progetti.

Alla luce di queste analisi siamo giunti a questo capitolo, in cui abbiamo cercato di comprendere come potrebbero essere accolte dai tifosi le partnership sostenibili che saranno protagoniste del prossimo capitolo, nonché l'obiettivo finale di questo percorso. Attraverso un questionario, abbiamo raccolto le opinioni di 338 tifosi, principalmente maschi (87%), del Nord Italia (56%), con una età media di 32 anni, ma con una maggiore presenza di tifosi nella fascia 22-27 anni. Il nostro campione riflette con buona proporzione la realtà dei tifosi italiani per quanto riguarda la squadra tifata: abbiamo una dominanza di tifosi delle tre squadre principali (Milan, Internazionale Milano e Juventus, 63%), una minoranza di tifosi di altre squadre di Serie A della stagione 2021/22 (25%) e una rappresentanza di tifosi di squadre di serie minori (13%). Il nostro campione tifa principalmente una squadra che ha sede in una città diversa da quella della propria provincia di residenza (67%). I tifosi che hanno risposto al questionario vanno allo stadio prevalentemente dall'una alle tre volte a stagione (44%) (paragrafo 6.4). In questo capitolo abbiamo analizzato il rapporto tra tifosi, squadre e sponsor, indagando questa relazione in termini di sostenibilità e *fan care* (paragrafo 6.5). Da questa analisi è emerso che gli sponsor non ottengono buoni risultati in entrambe le aree, mentre l'impegno delle squadre è apprezzato e riconosciuto in questi campi.

Solo una minima percentuale di tifosi (23%) ha la percezione che gli sponsor della propria squadra siano impegnati in temi sostenibili, mentre quasi la metà (49%) percepisce che la propria squadra sia impegnata nel campo della sostenibilità. Questo è un dato che, se dovesse essere confermato in sondaggi svolti su un più ampio campione di tifosi (meglio se tutti dello stesso club), potrebbe avvalorare la proposta di progetti basati su partnership sostenibili, offrendo così la possibilità agli sponsor di migliorare la propria immagine producendo benessere sociale. L'impegno in partnership sostenibili sarebbe importante anche per i club stessi, poiché i tifosi ritengono questo aspetto rilevante (31%) o molto rilevante (40%).

Guardando all'attenzione che i tifosi percepiscono di ricevere da parte degli sponsor della propria squadra, abbiamo visto come i dati siano preoccupanti: solo il 6% ritiene che gli sponsor prestino molta attenzione ai tifosi della squadra *sponsee*, mentre il 39% ritiene che l'attenzione sia poca o nulla. Dalla prospettiva delle squadre, invece, l'andamento è speculare: il 20% sostiene di ricevere molta attenzione da parte della squadra, il 40% di riceverne in buona quantità, mentre solo il 10% pensa che l'attenzione sia poca o nulla.

Da questi dati emerge la nostra idea di realizzare delle partnership sostenibili basate sull'engagement dei tifosi: promuovere tematiche sociali andando incontro agli interessi dei tifosi oppure rendendoli protagonisti delle iniziative progettate. Questa idea può avere molti vantaggi: oltre a quello relativo all'immagine di marca già citato, può migliorare l'attenzione che i tifosi percepiscono da parte dei brand, costruendo un'associazione favorevole, e può creare un concreto benessere sociale. Un ulteriore vantaggio può essere quello della notorietà e visibilità: esclusi gli sponsor presenti sulle divise da gara, i tifosi del nostro campione non hanno una grande conoscenza degli altri sponsor della società: 45% per quelli che compaiono nelle interviste, 41% per quelli sui LED a bordocampo, 55% per quelli promossi sui canali social del club.

Infine, un altro vantaggio può essere legato all'intenzione d'acquisto. Il nostro campione si dice disponibile per il 17% a comprare prodotti degli sponsor che presentano vantaggi sostenibili. Pensare a soluzioni commerciali da inserire nelle partnership sociali può essere un'altra strada da percorrere, a patto che la tematica sociale non passi in secondo piano.

Arrivati alla fine di questo percorso, nel prossimo capitolo proporremo una struttura/progetto per realizzare partnership sostenibili e alcuni esempi di progetti realizzabili a partire dai dati raccolti dai tifosi.

Capitolo 7. Strategie di partnership sostenibili nel business calcio

Il percorso di ricerca ci ha portato a questo ultimo capitolo in cui abbiamo l'obiettivo di proporre un nuovo modo di impostare le sponsorizzazioni nell'industria calcistica, attraverso la pianificazione di partnership sostenibili. Il calcio come *sportainment*, sport unito a intrattenimento, ha avvicinato l'interesse di numerose organizzazioni, intente a usare il prodotto calcistico come canale di promozione aziendale. Sono così nate grandi associazioni (come Internazionale Milano e Pirelli) e si sono create importanti reti di organizzazioni che, accomunate dal club, hanno aperto possibilità di business. Anch'esse impegnate a rispondere alla richiesta di una maggiore assunzione di responsabilità, molte organizzazioni commerciali hanno visto nello sport un partner per sviluppare il proprio profilo sociale e incrementare il proprio successo aziendale (Smith e Westerbeek 2007). Tuttavia, almeno in Italia, lo strumento delle partnership sostenibili non sembra ancora essere preso in grande considerazione: nell'indagine di Osservatorio Socialis¹⁷⁴ (2020), le partnership sostenibili non vengono mai citate come strumento aziendale per investire nella CSR. Gli strumenti più vicini che troviamo riportati sono le donazioni in denaro (beneficenza) e la messa a disposizione di organizzazioni no profit di professionalità dell'organizzazione. Volendo considerare quest'ultima una forma di partnership, dovremmo comunque considerarla una partnership sociale poiché le parti sono un'organizzazione a scopo di lucro e una ONG e non due organizzazioni a scopo di lucro che collaborano per conseguire un obiettivo di carattere sostenibile:

“La sponsorizzazione sociale è un processo di comunicazione attraverso il quale un'impresa, perseguendo comunque obiettivi di natura commerciale, decide di abbinare la propria immagine a quella di un'organizzazione non profit o a un progetto di utilità sociale per accrescere il proprio livello di visibilità e di buona immagine sul medio periodo.” (Mozzoni 2006, p. 3).

L'impegno delle organizzazioni nella CSR è la risposta a una nuova richiesta da parte delle persone, quindi a un cambiamento nella società. I consumatori sono più esigenti sia verso i prodotti sia verso le organizzazioni; sono più selettivi verso le comunicazioni (e le non-comunicazioni) che arrivano loro, ignorando o prestando grandissima attenzione. Anche i tifosi sono una tipologia di consumatori e, rispetto ai classici clienti, hanno un legame radicale con le squadre di calcio, storico e culturale nel caso delle comunità territoriali (Wynn 2007). Sebbene si siano attivamente impegnate, fino a qualche anno fa il calcio non era toccato da richieste sostenibili da parte dei suoi consumatori, il cui unico interesse era avere un maggiore spettacolo. Ma la pandemia ha sovvertito le priorità: i tifosi sono sempre più attenti alle tematiche di responsabilità sociale. Lo abbiamo visto nella nostra analisi (paragrafo 6.5) e lo riporta Sportfive (2021): il 79% dei 995 tifosi intervistati dimostra “grande interesse” verso la sostenibilità (economica, ambientale e sociale) nel calcio, registrando una crescita del 65% rispetto all'indagine condotta nel 2016. La CSR sembra potersi affermare

¹⁷⁴ Osservatorio Socialis è una testata giornalistica che promuove la CSR nell'ambito delle consulenze aziendali alla responsabilità sociale d'impresa di Errepi Comunicazione.

come elemento centrale del business calcio. Oggi più che mai, quindi, organizzazioni calcistiche e commerciali sono accomunate dalla necessità di essere sostenibili.

Abbiamo visto che le società di calcio possono configurarsi come hub in grado di generare valore sia sociale che economico: le partnership sostenibili devono essere una strada da perseguire.

Il ruolo assunto dalle sponsorizzazioni nel calcio l'abbiamo visto nel capitolo 4: sono un vantaggio per l'efficace ed efficiente svolgimento degli eventi calcistici. Inoltre, hanno condizionato in positivo e in negativo il raggiungimento degli obiettivi di club e stakeholder: attraverso lo scambio di informazioni, l'acquisizione e condivisione di risorse, la formazione di un'identità di sistema e di molteplici azioni possibili (Rowley 1997). Gli stessi punti di forza si possono traslare in una nuova collaborazione che preveda un progetto in grado di perseguire una forma di benessere sociale, oltre ai canonici obiettivi associati alle sponsorizzazioni classiche. Per poter avviare una partnership sostenibile, il primo passo di club e aziende è convincersi della bontà di questa iniziativa e, viste le poche pratiche in passato, di avere il coraggio di sperimentare. Più le organizzazioni saranno "open-mind", più avranno possibilità di assecondare nuove collaborazioni e trarne maggiori benefici (Aguinis e Glavas 2012). Come dimostrato da Mozzoni (2006), le partnership sostenibili di maggiore successo sono state quelle in cui i manager hanno offerto al proprio business varie modalità di coinvolgimento nel processo.

Dall'assunto che la sponsorizzazione viene vista come un accordo in base al quale una parte (sponsor) fornisce attrezzature, benefici finanziari o di altro genere all'altra parte (sponsee) in cambio dell'associazione alla squadra e alla possibilità di usare l'associazione a scopo pubblicitario¹⁷⁵, definiamo la partnership sostenibile nel business calcio come:

un accordo tra un'organizzazione calcistica e un'organizzazione commerciale basato sulla pianificazione e attuazione di un progetto di utilità sociale in cui vi è un'associazione tra le organizzazioni. Tale progetto ha come principale obiettivo la creazione di benessere per i cittadini o una sua parte e può essere affiancato a obiettivi di visibilità, d'immagine e/o commerciali. La partnership prevede un reciproco scambio di conoscenze, professionalità e strumenti tra le parti. Può essere individuale o rientrare all'interno di un più ampio contratto di sponsorizzazione (nostra definizione).

Sono molti i benefici che possono derivare dalla creazione di partnership sostenibili tra organizzazioni sportive e organizzazioni commerciali.

"I manager delle organizzazioni commerciali e di quelle sportive possono aumentare le prospettive economiche delle loro organizzazioni e massimizzare i benefici sociali che rivolgono alla società, sfruttando meglio il potere dello sport nel conseguire obiettivi sociali e comunitari". (Smith e Westerbeek 2007, p. 52. Trad. nostra).

¹⁷⁵ Definizione standard di sponsorizzazione stabilita nel 1999 durante la Terza Conferenza dei Ministri Europei dello Sport del Consiglio d'Europa a Palma di Maiorca.

Ulteriori vantaggi sono il miglioramento delle relazioni con i propri pubblici e il consolidamento della fiducia della comunità e del proprio personale verso l'organizzazione. Inoltre, lo studio di McDonald (2009) ha riportato che le multinazionali con i migliori risultati di CSR sono quelle che hanno svolto attività di responsabilità sociale attivando partnership con soggetti sportivi. Un dato che enfatizza il ruolo che le società di calcio possono svolgere come canale di comunicazione per iniziative sostenibili, un'integrazione tra impresa e sport che genera interesse economico, fisico e sociale.

Dalla nostra prospettiva, sono le organizzazioni calcistiche che devono promuovere questi vantaggi alle organizzazioni commerciali, presentarsi a loro come veicolo di comunicazione e avvicinarle all'adesione di partnership sostenibili. Tuttavia, il processo può essere anche inverso, con le organizzazioni commerciali che ricercano una società calcistica per attivare i progetti.

La comunicazione devozionale-promozionale delle società è stata rinforzata dalla crescita di aree come sport marketing, relazioni pubbliche e comunicazione integrata (Xifra 2008) che hanno saputo integrare i tifosi in molte iniziative di sponsorizzazione (per esempio, quiz e giochi da parte degli sponsor per vincere biglietti o gadget). Ma il coinvolgimento dei tifosi è molto meno presente nelle partnership sostenibili che si sono fino a oggi verificate nel calcio. Il nostro progetto di partnership sostenibili mira a includere anche i tifosi.

I tifosi hanno una relazione emozionale con i giocatori, la squadra e l'evento. È la particolarità dei tifosi che rende l'industria calcistica diversa da tutti gli altri settori. Gli spettatori si identificano con una squadra (Brainscope e Wann 1992), un processo profondo che chiama in gioco la propria identità. Un'identificazione tanto più profonda quanto più percepiscono la squadra come una loro rappresentazione (Rocca e Vogl-Bauer 1999). Per questo motivo, saper cogliere le tendenze, gli interessi, le necessità dei tifosi è essenziale per una squadra: per aumentare questa percezione d'identificazione. Le relazioni con i tifosi creano integrazione sociale e coscienza collettiva che porta all'identificazione di se stessi nel club (Taylor 2000). Dal punto di vista della gestione di queste relazioni, di questa *fanbase*, ogni attività di comunicazione che si muove dall'azienda ai tifosi può essere considerata funzionale a creare coesione sociale e identità (Xifra 2008). Da un lato, questa forte identificazione, fino a oggi, è stata utilizzata nel marketing quasi esclusivamente per la vendita di *merchandising* e come leva per le sponsorizzazioni e/o i *licensing*¹⁷⁶ (Hickman 2015). Dall'altro, si è già verificato il passaggio da una comunicazione centrata sull'impresa a una comunicazione in rete, dove i contenuti vengono realizzati sia dall'impresa calcistica, che dai media e dagli individui stessi che parlano dell'impresa (Siano 2012). Questi fenomeni di *user generated content* portano a un *empowerment* dei consumatori nei *consumer-generated media*¹⁷⁷ (Pires et al. 2006, Kucuk e Krishnamurthy 2007). Le aziende che colgono questi fenomeni modificano le pro-

¹⁷⁶ Il *licensing* è un contratto con cui un'impresa (*licensor*) concede a un'altra impresa (*licensee*) il diritto di utilizzare un brevetto, un marchio o un altro elemento di proprietà intellettuale, per realizzare un determinato prodotto e, eventualmente, il diritto di commercializzarlo, in cambio di un pagamento.

¹⁷⁷ Media che richiedono una partecipazione attiva degli utenti come produttori di contenuti.

prie attività di comunicazione, soprattutto online (Vollero 2010) I social media in particolare non solo hanno accentrato il ruolo degli individui, ma anche veicolato capitale intellettuale con evidenze anche nelle attività dei club di calcio (Lardo et al. 2017). Tuttavia, nei vari esempi visti nel capitolo 5, abbiamo visto che le società calcistiche in tema di CSR tendono a rendere poco partecipi i propri tifosi, sia non includendoli direttamente nelle iniziative, sia non comunicando loro direttamente. Se i club comunicano questi progetti perlopiù attraverso LinkedIn, solo il 2% dei tifosi del nostro campione usa LinkedIn come canale per informarsi sul proprio club, essendo così il meno utilizzato tra quelli presenti (Tabella 22 e Grafico 18). Sebbene sia utile sottolineare che i club hanno dati più completi dei nostri, le risposte ottenute ci dicono che le emittenti televisive (Sky, Mediaset, ecc.) e le testate giornalistiche (La Gazzetta dello Sport, Tuttosport, ecc.), che operano sia offline che online, rimangono le principali fonti d'informazione per i tifosi: i progetti di partnership sostenibili dovrebbero quindi prevedere un buon lavoro di ufficio stampa per portare l'attenzione dei tifosi su queste iniziative. Dall'altro lato, i due principali social media, Instagram e Facebook, sono utilizzati da più della metà dei tifosi per seguire il club: promuovere le partnership sostenibili anche mediante gli strumenti di *social media advertising*¹⁷⁸ deve rientrare nel piano di comunicazione dei progetti. Anche i gruppi di Facebook risultano essere una fonte ricercata: questo suggerisce l'importanza di creare passaparola e contenuti che i tifosi possano ritenere condivisibili con il proprio gruppo. I canali *owned* (sito e app ufficiali e newsletter) sono meno consultati, probabilmente a causa dell'assenza di valore aggiunto, ma rimangono dei canali imprescindibili in un piano di comunicazione integrata.

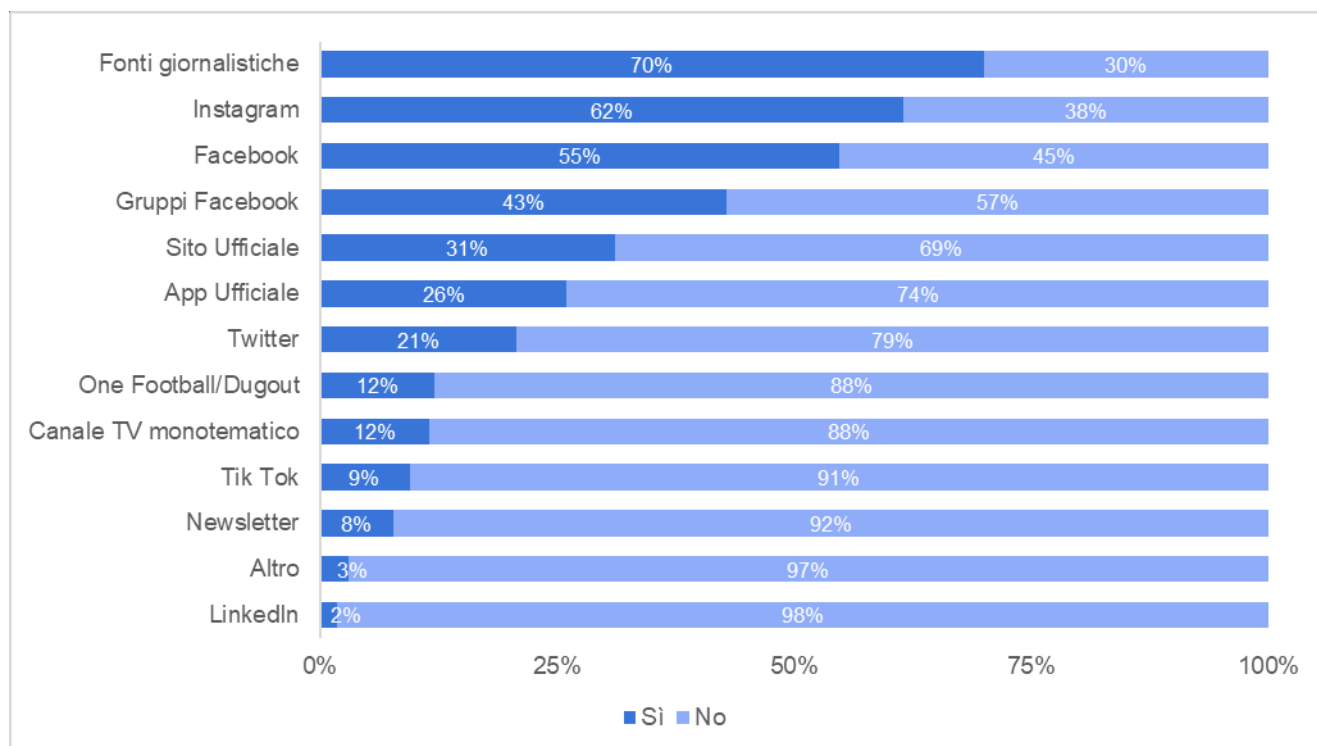
Tabella 22. Canali di comunicazione utilizzati dai tifosi per seguire la propria squadra.

Canale	Frequenza assoluta			Frequenza percentuale		
	Sì	No	Totale	Sì	No	Totale
Fonti Giornalistiche	237	101	338	70%	30%	100%
Instagram	208	130	338	62%	38%	100%
Facebook	185	153	338	55%	45%	100%
Gruppi Facebook	145	193	338	43%	57%	100%
Sito ufficiale	105	233	338	31%	69%	100%
App ufficiale	88	250	338	26%	74%	100%
Twitter	70	268	338	21%	79%	100%
One Football/Dugout	41	297	338	12%	88%	100%
Canale TV monotematico	39	299	338	12%	88%	100%
Tik Tok	32	306	338	9%	91%	100%
Newsletter	26	312	338	8%	92%	100%
Altro	11	327	338	3%	97%	100%
LinkedIn	6	332	338	2%	98%	100%

Fonte: nostra elaborazione.

¹⁷⁸ Inserzioni a pagamento fatte nei social media.

Grafico 18. Canali di comunicazione utilizzati dai tifosi per seguire la propria squadra.



Fonte: nostra elaborazione.

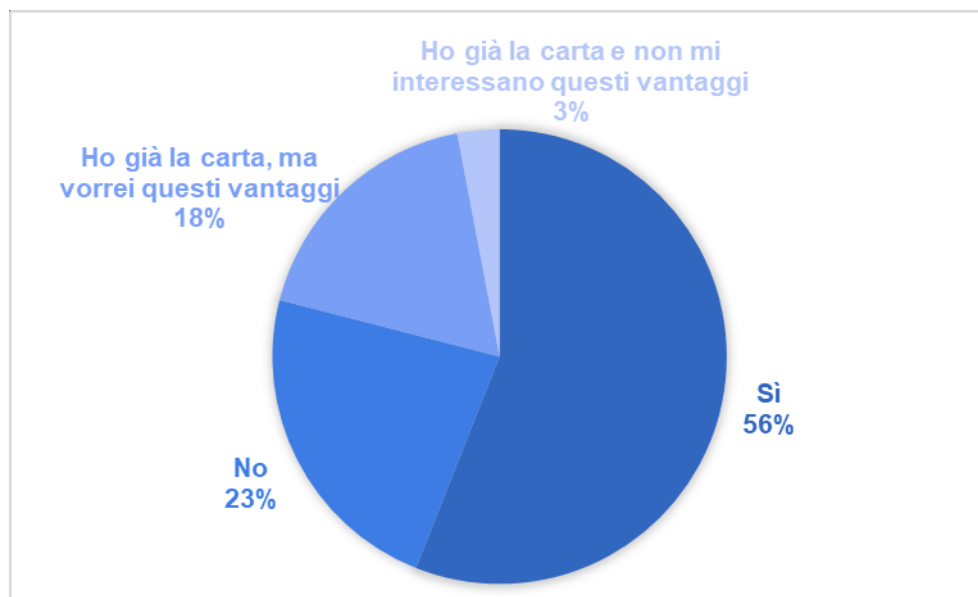
Tuttavia, i tifosi hanno dimostrato un'apertura verso i club quando abbiamo indagato la loro propensione verso le iniziative sostenibili. Dopo aver domandato l'eventuale interessamento per progetti sociali dedicati ai tifosi (vedremo le risposte nel prossimo paragrafo), abbiamo chiesto ai tifosi se fossero disposti a richiedere la Carta Fedeltà del club qualora fosse l'unico modo per godere dei vantaggi presenti in questi progetti. La tabella 23 e il Grafico 19 ci dicono che il 56% dei tifosi sarebbe disposto a richiedere la Carta Fedeltà per partecipare ai progetti che abbiamo ipotizzato. Se aggiungiamo anche coloro che già possiedono la Carta, ma vorrebbero che la partecipazione a questi progetti fosse un vantaggio aggiuntivo a quelli già presenti, la percentuale sale al 74%. Sicuramente, il dato è gonfiato dal fatto che alcune iniziative prevedevano vantaggi di prezzo sui prodotti: alcuni tifosi possono aver risposto affermativamente perché hanno colto una possibilità di affare. Però, abbiamo visto nella Tabella 21, il 17% del campione è disposto ad acquistare prodotti degli sponsor qualora presentassero un vantaggio esclusivamente sostenibile (contro il 30% di chi lo farebbe solo per un vantaggio di prezzo). Quindi, qualora fosse utile, potremmo considerare di rivolgere le nostre partnership ai proprietari della Carta Fedeltà. Tuttavia, in questo modo, i progetti dovrebbero essere molto attraenti per il pubblico per riuscire a ottenere una loro sottoscrizione, azione che richiede un passaggio in più rispetto al diretto coinvolgimento nel progetto. Però, nel caso riuscissimo a ottenere sottoscrizioni potremmo avere anche il vantaggio di acquisire dati sulla nostra *fanbase*, potendo così migliorare le nostre attività successive.

Tabella 23. Disponibilità dei tifosi a sottoscrivere la Carta Fedeltà dei club per avere vantaggi sostenibili.

Interesse	Assoluto	Percentuale
Si	190	56%
No	77	23%
Ho già la carta, ma vorrei questi vantaggi	60	18%
Ho già la carta e non mi interessano questi vantaggi	11	3%
Totale	338	100%

Fonte: nostra elaborazione.

Grafico 19. Disponibilità dei tifosi a sottoscrivere la Carta Fedeltà dei club per avere vantaggi sostenibili.



Fonte: nostra elaborazione.

Le partnership richiedono una meticolosa programmazione e la definizione di un piano di comunicazione. Individuare, creare e ottimizzare i canali di comunicazione e utilizzarli al meglio per le attività di comunicazione e marketing rivolte ai fan e agli sponsor è il mantra delle aree comunicazione delle società di calcio (e non solo). I club si sono dimostrati capaci di stare al passo con i cambiamenti, talvolta anche anticipandoli e/o promuovendoli. Si sono accorti che le strategie di comunicazione e marketing si stanno spostando dall'innovazione di prodotto all'esperienza del cliente, dal marketing tradizionale a quello omni-canale, e si sono mosse in queste direzioni. Per il momento, sempre con il principale intento commerciale, dove la *fan experience* sta compiendo buoni passi in avanti.

Ma nel suo rapporto di scambio reciproco con l'ambiente, il club deve creare relazioni inserendosi nel contesto socioculturale che la circonda e la sua comunicazione deve andare oltre l'azione promozionale (Belfiore et al. 2019). Una comunicazione, in particolare quella intorno all'evento partita, il cui bisogno aumenta con la numerosità, l'eterogeneità e la varietà degli stakeholder coinvolti: una divergenza di aspettative che sicuramente complica la pianificazione dell'attività comunicativa.

Le società sportive hanno a disposizione numerosi canali, ma devono in primo luogo saper proporre se stesse come canale di comunicazione per i potenziali partner, devono poter creare valore a

queste aziende attraverso la propria comunicazione e il marketing. Le società devono riuscire a creare un ecosistema di comunicazione: un impianto online-offline, capace di valorizzare al meglio il proprio brand e quello dei partner, creando connessioni significative anche con i propri pubblici. In questa struttura, si deve inserire ogni progetto condiviso tra i partner.

Per realizzare delle strategie di partnership sostenibili efficaci, sia nella comunicazione che nel loro impatto sociale, dobbiamo quindi far leva sull'engagement verso due tipologie di pubblici: i potenziali partner e i tifosi.

“L'engagement è la chiave per comprendere la sostenibilità nel calcio perché una società calcistica sviluppa la sua attività su un'ampia rete di relazioni, un sistema complesso e articolato in cui bisogna conoscere gli stakeholder e interagire con loro.” Joakim Lundquist, seminario UEFA del 2016.

Le parole di Lundquist¹⁷⁹ ci aiutano a comprendere l'importanza di coinvolgere i partner. Questo coinvolgimento può richiedere tempo, ma può crearsi attraverso un corretto comportamento e l'adozione di partnership di successo. Per coinvolgere i partner nelle nostre partnership sostenibili possiamo ricorrere a un processo circolare virtuoso in 4 fasi:

1. Consapevolezza: le organizzazioni devono sapere che il nostro club attiva partnership sostenibili. Devono conoscere le tematiche affrontate e perché sono ritenute interessanti dal club. Ogni attività di comunicazione può essere utile, dalle email informative ai contatti diretti, fino all'attività di ufficio stampa.
2. Interesse: le organizzazioni devono provare un vero interesse verso queste attività e non un semplice *talking shop*¹⁸⁰. L'interesse da suscitare è quello dell'agire, il voler attivare un progetto di triplice vantaggio: per i due partner e per la comunità. La tematica da proporre deve quindi essere collegata e rilevante per il business del possibile partner.
3. Impegno: deriva dall'accordo e si concretizza nello sviluppo del progetto identificato. Un impegno che in una partnership avviene ricorrendo alle competenze e idee di entrambe le parti. Maggiore sarà il contributo del club, unito ai risultati della collaborazione, maggiore sarà la soddisfazione dell'organizzazione partner.
4. Advocacy: i partner soddisfatti diventano sostenitori attivi, rinnovano la collaborazione e possono contribuire a reclutare nuovi partner alla causa, espandendo il progetto e riavviando il ciclo.

Se possiamo coinvolgere i partner con motivazioni razionali, diverso è il discorso per i tifosi. *“La sponsorizzazione è per le aziende una forma di comunicazione capace di veicolare emozioni”* (Prunesti 2020, p. 126) e le emozioni suscitate sono più forti quanto maggiore è il coinvolgimento

¹⁷⁹ Joakim Lundquist è amministratore delegato e proprietario della Lundquist srl, agenzia di comunicazione corporate, con competenze specifiche in CSR, social media, relazioni con il mercato ed *employer branding*. È anche membro del comitato per l'Oscar del Bilancio di Ferpi.

¹⁸⁰ Apprezzamento e discussione su un tema che non porta ad alcun risultato pratico, un parlare senza agire.

delle persone nella loro esperienza. Se vogliamo costruire partnership sostenibili ad alto engagement dei tifosi, dobbiamo slegarci dalla logica del classico rapporto tra azienda e consumatore medio. Anche nelle normali attività di marketing, il giudizio dei tifosi non si basa su analisi economiche relative al prezzo dei biglietti, delle divise e del *merchandising*. Quando la persona entra nel ruolo di tifoso, esula dai criteri valutativi ordinari, lasciando prevalere l'istinto e il coinvolgimento emotivo come criteri di scelta. Inoltre, la maggior parte del pubblico calcistico nel ricevere la comunicazione del proprio club è disinteressato a ragionamenti statistici e sociologici, poiché si aspetta un'altra tipologia di contenuti e di coinvolgimento. Occorre valorizzare la *customer experience*¹⁸¹ dei tifosi (Prunesti 2020) e trasformare gli elementi normalmente utilizzati dai tifosi per vivere la propria squadra in strumenti efficaci per società e partner. Occorre rincorrere l'engagement facendo leva sui classici temi che scaldano il tifoso, sulla sua "iperattività" che cresce e diminuisce tra una partita e l'altra, e inserire in quel contesto il progetto sostenibile. In questo modo potremo incontrare il tifoso quando è più propenso ad ascoltare e, quindi, potremo avere maggiori possibilità di farlo partecipare. Questo lo si può raggiungere con un atteggiamento *pull* che miri a creare contenuti personalizzati, che valorizzino argomenti e prospettive differenti, in grado di creare passaparola e relazioni dialogiche. I tifosi seguono i propri club nei vari canali di comunicazione per vari motivi: per dimostrare supporto e/o per ottenere premi (gadget, biglietti o altro). I tifosi usano sempre di più le piattaforme di comunicazione anche durante l'evento e parlano della propria squadra (e delle altre) anche durante la settimana, frutto della mediatizzazione del calcio. Società e sponsor si sono mossi a fini commerciali per occupare questi territori e queste abitudini, ora proviamo a vedere come possono farlo anche con fini sostenibili.

7.1. Partnership sostenibili: i tifosi le prendono in considerazione

Come abbiamo visto nel paragrafo 6.5, i tifosi non hanno una grande opinione degli sponsor della propria squadra: si sentono poco considerati dagli sponsor, ma molto dalla società calcistica; non sanno se gli sponsor della propria squadra sono sostenibili o si impegnano nella responsabilità sociale, mentre sono più informati su questi temi per quel che riguarda la propria squadra, ritenendo importante che il club assuma un comportamento responsabile. Questi dati avvalorano il progetto delle partnership sostenibili, che hanno l'obiettivo di promuovere un'immagine più responsabile della società e degli sponsor. Inoltre, attraverso il coinvolgimento dei tifosi, entrambe le parti possono ottenere anche riscontri positivi sulla *fan care* percepita dai tifosi.

Abbiamo chiesto direttamente ai tifosi intervistati se fossero interessati o meno a delle ipotesi di partnership sostenibili. Al nostro campione abbiamo chiesto di manifestare il proprio interesse per dei progetti responsabili promossi dalla propria squadra in collaborazione con organizzazioni dei

¹⁸¹ "L'esperienza complessiva che i clienti vivono durante tutto il loro percorso di relazione con l'azienda: dal momento di attesa del match fino (e oltre) alla sua conclusione". (Prunesti 2020, p. 56).

settori di mercato più comuni nel panorama delle sponsorizzazioni nel campionato italiano di Serie A (paragrafo 4.4 e Tabella 7): trasporti, moda, salute e benessere, alimentari, viaggi e turismo. In modo più chiaro e concreto, abbiamo chiesto al nostro campione se sarebbe favorevole a progetti che riguardano:

- l'utilizzo dei trasporti pubblici (autobus, metropolitana, treno) per raggiungere lo stadio e limitare l'uso della macchina (settore: trasporti; tematica ambientale);
- vestiti sostenibili a impatto zero sull'ambiente (settore: moda; tematica ambientale);
- controlli della salute (settore: salute e benessere; tematica benessere sociale);
- prodotti alimentari salutari (settore: industria alimentare; tematica benessere sociale);
- azioni sostenibili legate a vantaggi sulla spesa (settore: grande distribuzione alimentare; tematica benessere sociale);
- visite culturali nella città della squadra (settore: turismo; tematica comunità e territorio).

Con l'aiuto della Tabella 24 e del Grafico 20, vediamo come vi sia un generale interesse a partecipare a progetti di carattere sostenibile. Considerando una media dei risultati relativi a ogni settore proposto, il 43,7% del campione si dice disponibile a partecipare ai progetti. Un buon 38,3% li valterebbe, mentre solo il 18,0% si dichiara non interessato. Esaminando i singoli settori non troviamo grandi differenze nei risultati: le persone intervistate sembrano predisposte ad ascoltare proposte sostenibili provenienti dalla propria società a prescindere dalla tipologia di partner e settore. Notiamo comunque che è presente una maggiore predisposizione nel settore dei trasporti pubblici (52% favorevoli, 31% valuterebbero l'ipotesi) e della grande distribuzione alimentare (53% a favore, 31% ci penserebbero). Al contrario, il settore della moda risulta quello verso cui c'è la minore convinzione, mostrando comunque un 32% di favorevoli.

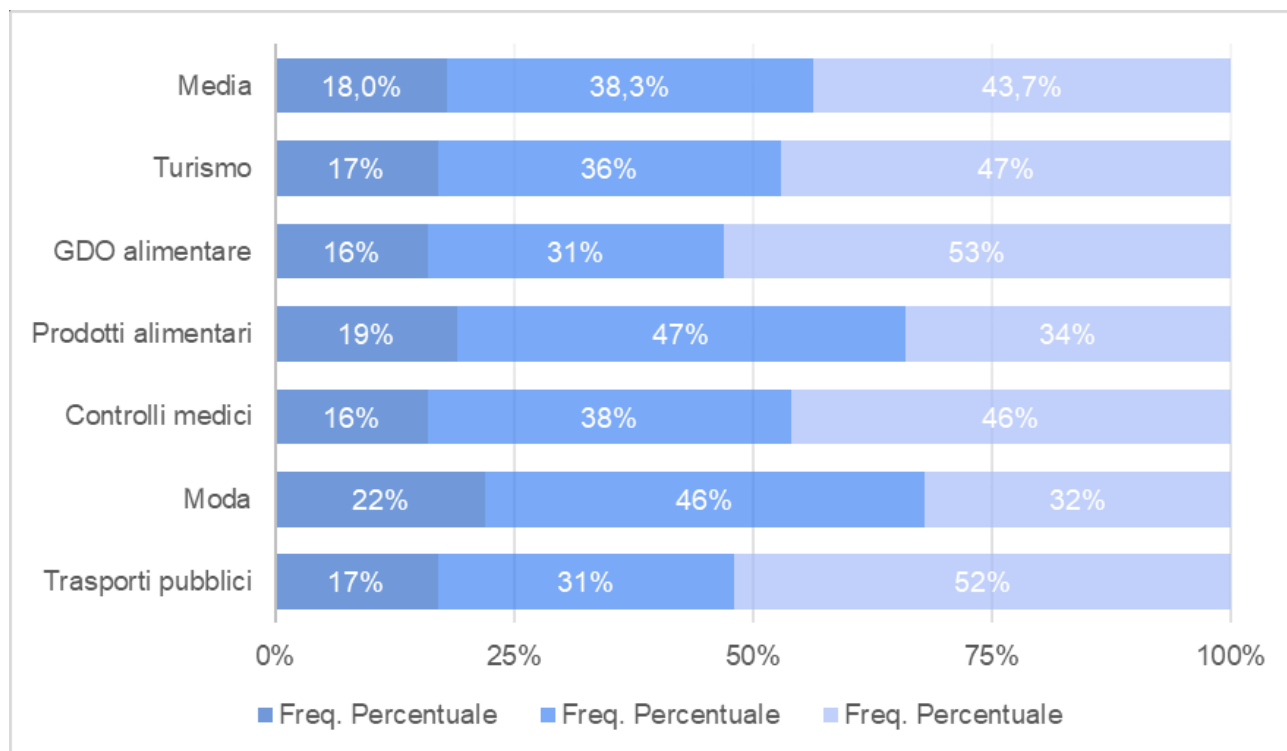
Sulla base di questi dati presenteremo le nostre proposte di partnership sostenibili, con l'idea che questi brevi sondaggi possano essere condotti da ogni società sui propri fan, al fine di identificare i trend da sfruttare per realizzare i propri progetti di partnership sostenibili e avere maggiori possibilità di coinvolgere i tifosi. Infatti, come vedremo nel prossimo paragrafo, la scelta della tematica da promuovere è il primo passo per realizzare partnership sostenibili che mirino a coinvolgere i tifosi.

Tabella 24. Propensione dei tifosi verso le ipotesi di progetti sostenibili.

Tematica	Sì		Ci penso		No		Totale	
	Freq. assoluta	Freq. %	Freq. Assoluta	Freq. %	Freq. Assoluta	Freq. %	Freq. Assoluta	Freq. %
Trasporti pubblici	173	52%	106	31%	59	17%	338	100%
Moda	109	32%	154	46%	75	22%	338	100%
Controlli medici	153	46%	130	38%	55	16%	338	100%
Industria alimentare	116	34%	159	47%	63	19%	338	100%
GDO alimentare	177	53%	106	31%	55	16%	338	100%
Turismo	157	47%	122	36%	59	17%	338	100%
Media	147,5	43,7%	129,5	38,3%	61,0	18,0%	338	100%

Fonte: nostra elaborazione.

Grafico 20. Propensione dei tifosi verso le ipotesi di progetti sostenibili.



Fonte: nostra elaborazione.

7.2. Partnership sostenibili basate sull'engagement dei tifosi: il processo

Definiamo questa specifica attività di comunicazione un accordo tra un'organizzazione calcistica e un'altra organizzazione basato sulla pianificazione e attuazione di un progetto che, attraverso il diretto coinvolgimento dei tifosi, porti vantaggi a entrambe le parti producendo benessere sociale.

Con questa definizione abbiamo inserito nelle nostre partnership sostenibili tutti gli attori che entrano in gioco. Ora vediamo come attivarla.

Le partnership sostenibili rientrano sia nel piano di comunicazione dell'organizzazione, sia nei suoi programmi di sostenibilità. Assumono connotati del marketing, della comunicazione istituzionale e della comunicazione sociale, promuovono sia dei servizi che delle tematiche.

Il nostro processo di partnership sostenibili inizia con l'identificazione di un problema da affrontare o di un vantaggio sostenibile da offrire alla comunità, quindi con l'identificazione di una tematica. Ci sono vari modi per identificare il tema protagonista del progetto:

- può essere presentato direttamente dal partner, quindi sarà inerente alla sua missione, al suo business o ad altre attività sociali che ha già attivato e nelle quali vuole coinvolgere il club per aumentarne la visibilità;
- può essere individuato dal club attraverso la propria *mission* sostenibile, qualora l'avesse sviluppata;

- può emergere da una ricerca su specifiche tematiche;
- può essere legata a fatti di attualità;
- può basarsi sui 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030¹⁸² (Figura 7).

In questa prima fase d'identificazione della tematica è opportuno porsi alcune domande chiave:

- il tema è rilevante per l'attività della nostra società calcistica?
- il tema è interessante per i nostri stakeholder? Se sì, per quali?
- il tema può coinvolgere i nostri tifosi? Per rispondere a questa domanda, si può ricorrere a brevi sondaggi come quelli svolti nel nostro questionario (Allegato 1).
- il nostro coinvolgimento in questo tema migliorerà la nostra reputazione o potrà avere effetti negativi?

Figura 7: I 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030.



Fonte: Organizzazione delle Nazioni Unite (<https://uniric.org/it/agenda-2030/>).

Scelta la tematica, dobbiamo definire gli altri protagonisti della comunicazione. In primo luogo, dobbiamo distinguere i beneficiari e i destinatari dell'iniziativa. A ogni tematica e a ogni organizzazione è sempre associata una "comunità". Per una società di calcio, "comunità" può significare la popolazione del proprio territorio di appartenenza, i propri tifosi, ma anche il mondo intero, date le dimensioni di alcune società. Nelle nostre partnership preferiamo parlare di beneficiari che, a seconda della tematica, possono essere un gruppo di persone accomunate da una difficoltà sociale (giovani con difficoltà motorie, anziani sedentari, rifugiati ecc.), i cittadini (della città, del comune,

¹⁸² L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione basato sulla crescita economica, l'inclusione sociale e la tutela dell'ambiente sottoscritto nel 2015 dai 193 Paesi membri dell'ONU. I 17 obiettivi, articolati in 169 traguardi, sono associati a 5 macrocategorie (le 5 P): Persone, Prosperità, Pace, Partnership, Pianeta.

del Paese, ecc.), i propri tifosi, l'umanità intera. I destinatari della comunicazione, invece, sono sempre i tifosi: sono loro il pubblico che vogliamo coinvolgere e a cui chiediamo l'azione.

Prima di identificare il partner da coinvolgere, dobbiamo capire come affrontare la tematica individuata. In questo momento della nostra pianificazione dobbiamo pensare a quale azione concreta e generale vogliamo realizzare. Possiamo pensare a un'azione che venga direttamente svolta dai tifosi o che sia realizzata dalla nostra società o dal nostro partner, ma sempre a seguito del contributo dei tifosi (per esempio, se richiediamo donazioni). Possiamo considerarlo l'obiettivo ultimo della nostra campagna, la nostra soluzione alla tematica individuata. Invece, nel caso avessimo individuato un vantaggio sostenibile da promuovere (e non una tematica da affrontare), la nostra ricerca si concentrerà su come promuovere questo vantaggio.

Avendo chiara la tematica, i suoi beneficiari e come affrontarla, possiamo identificare la possibile organizzazione partner. Quindi, cerchiamo una o più organizzazioni che ci possano affiancare nel progetto, attraverso una partnership. Nelle sponsorizzazioni classiche si individuano asset come il brand, la storia, i successi sportivi, le caratteristiche della community di tifosi e la loro capillarità sul territorio, per poi cercare partner che possano avere affinità con il profilo del club. Nel nostro caso, inseriamo tra gli asset anche la tematica da promuovere con tutte le sue caratteristiche individuate nella sua definizione.

Dunque, la ricerca delle possibili organizzazioni partner può avvenire sulla base di diversi criteri:

- coerenza della società con il possibile partner (coerenza tra *brand identity*);
- coerenza della tematica scelta col business e/o altre attività sociali del possibile partner;
- disposizione da parte del possibile partner di professionalità, strumenti o esperienze per attivare la nostra idea di progetto;
- presenza di accordi di sponsorizzazione attualmente in vigore con un partner;
- presenza o assenza (a seconda dell'obiettivo) di accordi di sponsorizzazione attualmente in vigore tra il possibile partner e altre società calcistiche.

Le società di calcio possono creare partnership non solo con organizzazioni commerciali, ma anche con autorità locali, il settore pubblico, organizzazioni non profit e altre società di calcio, secondo una logica di "fare rete" per condividere buone pratiche, progetti e metodologie.

A seconda che l'organizzazione identificata sia o meno già sponsor della società, possiamo assistere a tre scenari:

- se l'organizzazione è già uno sponsor/partner, possiamo presentare il progetto sostenibile come una possibilità aggiuntiva all'accordo commerciale già in vigore;
- se l'organizzazione non ha già un rapporto con la società, possiamo presentare il progetto sostenibile come elemento centrale della partnership;
- oppure, possiamo presentare il progetto sostenibile all'interno di uno o più pacchetti offerti per una sponsorizzazione di più ampia portata.

Nel caso in cui l'organizzazione individuata sia già uno sponsor, possiamo testare subito l'eventuale interesse nell'essere coinvolta nel progetto sostenibile. Quindi, in caso di un'apertura o di un principio di accordo, potremo lavorare congiuntamente allo sviluppo del progetto o presentare la proposta una volta ultimata la pianificazione da parte del club.

Nel caso contrario (l'organizzazione identificata non è già uno sponsor), possiamo comunque contattare l'organizzazione per verificare se c'è un interesse preliminare oppure passare alla fase successiva: sviluppare il progetto di partnership sostenibile.

La pianificazione del progetto avviene seguendo 4 sottofasi:

- definizione degli obiettivi;
- definizione dell'azione richiesta ai tifosi;
- definizione dell'incentivo all'azione da proporre ai tifosi;
- strategia di comunicazione dell'iniziativa.

La definizione degli obiettivi della partnership deve rispondere a due domande:

- perché vogliamo impegnare i nostri tifosi in questa tematica?
- quali risultati vogliamo ottenere dal loro impegno?

A un primo livello ampiamente generale, l'obiettivo identificato sarà lo stesso che ha generato l'intero processo di partnership sostenibile: produrre benessere sociale. Andando in profondità e tenendo a mente la natura commerciale delle organizzazioni coinvolte, saranno presenti anche obiettivi classici che portano un'organizzazione ad associare il suo nome al nostro: notorietà, immagine, fedeltà. All'occorrenza, può esserci anche l'obiettivo di aumentare le vendite, poiché le partnership sostenibili possono includere l'utilizzo di prodotti e servizi del partner. In questo caso, consideriamo i prodotti e i servizi per le conseguenze sociali che possono generare (Brown 1995): le organizzazioni possono, attraverso i propri prodotti/servizi, contribuire a "vendere" nuovi stili di vita, incentivare i comportamenti virtuosi e disincentivare quelli inappropriati.

Possiamo individuare i nostri obiettivi anche sulla base del rapporto tra beneficiario (identificato a inizio processo) e destinatario (i tifosi) della comunicazione (Bernocchi 2018). Questi obiettivi influenzeranno la tipologia di campagna:

- appelli al pubblico: chiediamo un contributo ai tifosi che renderemo utile al beneficiario;
- sensibilizzazione: vogliamo stimolare o rinforzare un atteggiamento o comportamento dei tifosi, i cui benefici derivati saranno indirettamente rivolti ai beneficiari individuati;
- educazione: vogliamo stimolare o rinforzare un atteggiamento o comportamento dei tifosi, i cui effetti avranno diretti benefici (anche) su di loro.

Nella comunicazione sociale, l'appello al pubblico spesso si traduce come richiesta di una donazione (economica o materiale), mentre le campagne di sensibilizzazione e di educazione stimolano una riflessione. Le prime richiedono una risposta immediata, le seconde per essere efficaci devono essere ripetute nel medio-lungo periodo. Nel caso delle partnership, si può pensare ad attività di

*cause related marketing*¹⁸³ o all'utilizzo di prodotti/servizi che veicolino benefici e facciano riflettere i tifosi sui propri comportamenti e consumi abituali. Infine, individueremo degli obiettivi misurabili per le nostre attività di comunicazione, per quantificare quanti tifosi abbiamo raggiunto e in quanti sono stati attivamente coinvolti.

Definiti gli obiettivi, occorre individuare l'azione attraverso cui coinvolgere il tifoso. Se scegliamo di mettere un prodotto/servizio da usufruire come protagonista del progetto di partnership, l'azione richiesta sarà l'acquisto del prodotto o l'uso del servizio. In questo caso, dobbiamo fare leva sui valori oggettivi e soggettivi che collegano il prodotto/servizio/partner alla causa veicolata.

Tra gli elementi intangibili di un prodotto/servizio, possono esserci anche le emozioni e il senso di collettività percepito dai tifosi. L'azione da individuare deve basarsi su questo aspetto, deve essere orientata al tifoso: solo così potremo comunicargli la tematica sociale in cui vogliamo impegnarlo, un messaggio delicato e spesso eluso dal pubblico. Definire quale azione richiederli, quindi, deve essere frutto di un processo di ascolto e dialogo, con attenzione ai suoi bisogni, desideri, necessità latenti e manifeste, alle sue richieste d'esperienze. Tutto con il fine di adeguare la nostra offerta e comunicazione alle sue esigenze. Per promuovere la partecipazione attiva del tifoso, possiamo chiedergli non solo di acquistare o usufruire un prodotto/servizio, ma anche di creare contenuti, di interagire con il nostro partner o con noi, di partecipare a un evento, di seguire i canali e mantenersi informato sull'andamento della campagna, di giocare e divertirsi. L'azione richiesta nella partnership sostenibile avrà più possibilità di successo quanto più non si discosterà dalle normali attività del tifoso, inserendosi nella sua quotidianità di tifoso in modo naturale.

Per quanto possa essere legato alla propria squadra, il tifoso si aspetta una "ricompensa" per la sua partecipazione attiva. Quindi, dobbiamo identificare quale incentivo all'azione dare ai nostri tifosi, quale promessa presentargli. Questa è forse la fase più delicata del processo perché è determinante per il coinvolgimento dei tifosi. Nell'idea di partnership sostenibile, la ricompensa dovrebbe consistere nell'ottenere un beneficio sociale che, riversato su di sé o verso un beneficiario terzo, dovrebbe soddisfare il tifoso. Tuttavia, questa promessa può non essere abbastanza soddisfacente per i nostri destinatari, quindi non coinvolgente. Allo stesso tempo, però, non dobbiamo sminuire l'importanza sociale dell'iniziativa, promuovendo un vantaggio di prezzo o prestazioni che mettano in secondo piano la tematica promossa o, peggio, la rendano invisibile agli occhi dei tifosi. Tuttavia, questo è un rischio che ci si assume e che andrà costantemente monitorato una volta attuato il progetto di partnership. Per cercare di mantenere il giusto equilibrio tra tematica promossa e vantaggio promesso, la soluzione che noi proponiamo è quella dell'"accoppiata di benefici":

- sconto + vantaggio sostenibile acquisito o generato;
- esperienza/divertimento + vantaggio sostenibile acquisito o generato;
- azione sostenibile + premio.

¹⁸³ Il *cause related marketing* è uno strumento di marketing e CSR con cui l'organizzazione si impegna a contribuire o donare una percentuale dei ricavi di un proprio prodotto a una specifica causa sociale.

Il nostro obiettivo primario è raggiungibile quanto più riusciamo ad avvicinare il tifoso all'azione richiesta e a renderlo attivo. Laddove rischiamo di indebolire la centralità della tematica sostenibile con un forte incentivo all'azione, occorre ristabilire il giusto equilibrio attraverso la comunicazione. Come in ogni attività comunicativa, iniziamo a pianificare la strategia di comunicazione del nostro progetto partendo dall'analisi del nostro destinatario:

- quali aspetti della nostra società attirano i nostri tifosi?
- come sono distribuiti sul territorio?
- su quali canali ci seguono?
- quali sono i nostri atleti che seguono di più?
- cosa caratterizza la loro partecipazione alle attività della squadra?
- quali interessi prevalgono oltre al calcio?

Queste sono alcune domande che possono guidare l'analisi. Come abbiamo visto nella Tabella 22, la maggior parte dei tifosi preferisce cercare informazioni sulla propria squadra da fonti giornalistiche e su Instagram. Inoltre, quest'ultimo è utilizzato dalle stesse fonti giornalistiche per diffondere le notizie. Come principio, riteniamo che ogni strategia vada pensata per essere veicolata su tutti i canali, adattando il contenuto alle caratteristiche del mezzo. Quindi, pianificare una comunicazione integrata è indispensabile, ma non solo tra i vari canali della nostra società: l'attività di comunicazione per essere efficace deve essere integrata anche ai canali del partner. Oltre ai mezzi di proprietà (profili social, sito web, app, newsletter, canale televisivo monotematico) può essere utile ricorrere all'ufficio stampa (per comunicare la stipulazione della partnership o l'avvio del programma) e usare l'evento partita e lo stadio come canali. Tuttavia, questo dipende da come si struttura l'iniziativa: se è necessario indirizzare un'iniziativa solo a chi possiede la Carta Fedeltà, comunicheremo l'iniziativa completa tramite newsletter, mentre cercheremo di promuoverla sui social media cercando di invogliare i tifosi a sottoscrivere la tessera. Inoltre, le società dispongono dei calciatori: il loro appoggio all'iniziativa, attraverso i nostri o i loro canali, può dare maggiore visibilità al progetto. La ricerca svolta dall'European Club Association¹⁸⁴ (ECA 2020) riporta un crescente legame che tra i tifosi più giovani e le squadre tificate sulla base della presenza dei propri giocatori preferiti. Sebbene la trasmissione familiare rimanga un fattore ampiamente presente (e da utilizzare nelle nostre comunicazioni), è chiaro che il ruolo delle individualità sia sempre più rilevante e possa avere un maggiore appeal per i tifosi più giovani.

Quindi, a seconda dell'iniziativa, sono numerosi i *touchpoint*¹⁸⁵ attraverso cui portare il tifoso a conoscenza dell'iniziativa e farlo partecipare, non solo online ma anche offline, potendo ricorrere a un potente mezzo come lo stadio, al suo interno e al suo esterno, o ai luoghi di transito dei tifosi come stazioni ferroviarie o metropolitane.

¹⁸⁴ L'Associazione dei Club Europei (ECA) è un organismo che rappresenta le società calcistiche a livello europeo con l'obiettivo di proteggere e promuovere il calcio dei club europei.

¹⁸⁵ Punto di contatto, canale attraverso il quale un'organizzazione e un cliente possono entrare in contatto.

Per avere un progetto vincente è opportuno prevedere una durata sufficientemente lunga della partnership e adeguate azioni di supporto alla sponsorizzazione, nonché avere una visibilità di base grazie alle prestazioni della squadra (fattore però non controllabile). Quindi, sempre all'interno del nostro piano di comunicazione, dobbiamo definire le tempistiche del progetto: se sviluppare la campagna per una giornata, per una parte di stagione (qualche giornata, un girone intero), per tutta la stagione o per un periodo più lungo. I migliori risultati in termini di notorietà e associazione si ottengono al secondo o al terzo anno di collaborazione (Prunesti 2020) e il lungo periodo è anche quello consigliato per provare a indurre un cambiamento significativo negli atteggiamenti e comportamenti delle persone (Bernocchi 2018). Anche la definizione del contenuto e del formato del messaggio avviene in questa fase. Il format grafico potrà rispecchiare i codici caratteristici della comunicazione del club, avvicinarsi allo stile del partner coinvolto o vedrà un formato ad hoc per l'iniziativa, in cui comunque dovranno essere presenti gli elementi distintivi di entrambi i partner. A seconda dell'iniziativa, si potrà scegliere un messaggio dal tono più ludico (magari richiamando la terminologia calcistica) o più serio (privilegiando la descrizione del progetto).

All'interno del progetto di partnership dobbiamo prevedere anche la futura misurazione dei risultati, durante e al termine dell'iniziativa. Le misurazioni possono avvenire attraverso sondaggi da parte sia della società che dell'organizzazione partner, ognuno verso i propri stakeholder, così da avere un quadro il più completo possibile. Per i tifosi si potranno predisporre sondaggi compilabili tramite newsletter, siti e app. Attraverso i mezzi di comunicazione online possiamo monitorare molte metriche in corso d'opera e confrontarle con le metriche raccolte nel periodo precedente all'inizio del progetto per vedere se si è riusciti ad attivare una *fanbase* superiore alla media del club stesso.

Alcuni risultati che si possono misurare sono:

- *partnership awareness*: consapevolezza con cui, a vari livelli, i tifosi della squadra e i clienti dell'impresa partner riconoscono il rapporto tra le due organizzazioni (si può estendere anche ad altre categorie di stakeholder);
- *commitment awareness*: consapevolezza con cui, a vari livelli, i tifosi della squadra, i tifosi di calcio in generale, i clienti attuali e potenziali dell'azienda riconoscono l'impegno delle due organizzazioni nella tematica affrontata (si può estendere anche ad altre categorie di stakeholder);
- *information seeking*: visite ai siti web o a landing page dedicate, tassi di ritorno sul sito o sulle app per vedere aggiornamenti sull'iniziativa o per avere maggiori informazioni;
- *fanbase reach*: visualizzazioni dei contenuti pubblicati sui vari canali, integrando le misurazioni online a quelle offline;
- *selling*: tassi di vendita di prodotti e/o servizi promossi nell'iniziativa;
- *brand attitude*: il cambiamento di atteggiamento dei consumatori verso l'organizzazione partner a seguito dell'apprezzamento per la partnership realizzata con il club;

- *brand experience*: misura con cui il consumatore ha usato e parlato del brand, ha cercato informazioni su di lui. Riguarda entrambe le organizzazioni ed è strettamente connesso ai benefici percepiti dai tifosi nella loro partecipazione all'attività.

Definiti questi aspetti, avviene la presentazione della proposta (a meno che il progetto non sia stato sviluppato interamente in collaborazione con il partner). Come abbiamo visto nel paragrafo 4.1, una proposta di partnership completa comprende le opportunità di comunicazione e marketing che la società può offrire a un potenziale partner e gli elementi di valore che distinguono la società e il suo progetto. Rivisitiamo la proposta vista nel paragrafo 4.1 adattandola alle nostre partnership sostenibili:

1. *Presentazione*: breve storytelling della società calcistica con una sezione dedicata al proprio impegno sostenibile.
2. *Reason why*: caratteri distintivi della società calcistica che giustificano il motivo per cui un'organizzazione dovrebbe scegliere noi come partner.
3. *Presentazione della tematica sociale*: presentiamo la tematica che vogliamo affrontare, riportando dati a riguardo, i beneficiari a cui è rivolta l'iniziativa, i motivi che ci hanno portato a individuare l'organizzazione a cui ci rivolgiamo come possibile partner.
4. *Benefit*: in questa sezione rientrano tutti i vantaggi che sosteniamo di poter portare al partner. Anche se non sono gli unici, nelle partnership sostenibili diamo particolare evidenza ai *benefit* provenienti dall'impegno nella tematica sociale presentata.
5. *Pacchetti offerti*: si rivolge in modo specifico all'offerta commerciale. Se vogliamo presentare la partnership sostenibile come un'opzione tra cui scegliere, presentiamo il nostro progetto sostenibile in un pacchetto dedicato, insieme o senza altre eventuali offerte di visibilità (per esempio, presenza del logo sui LED pubblicitari a bordocampo). Se vogliamo che l'impegno sostenibile sia vincolante nell'accordo di partnership, inseriremo il progetto in ogni pacchetto o come premessa alla presentazione dei vari pacchetti. Ogni pacchetto prevederà diverse opzioni di visibilità, engagement e costi per il partner.
6. *Presentazione del progetto sostenibile*: riportiamo il brief emerso dalla pianificazione della partnership, presentando le modalità di coinvolgimento dei tifosi, le attività e/o strumenti richiesti al partner, specificando gli obiettivi perseguiti sia per il progetto che per la partnership. Il progetto stesso può essere presentato in più pacchetti d'offerta in base alle possibilità che abbiamo identificato per la sua realizzazione.

Nella Figura 8 riportiamo schematizzato il nostro processo di partnership sostenibili basate sull'engagement dei tifosi, mentre nei successivi paragrafi vediamo alcuni esempi di partnership sostenibili costruite utilizzando questo processo.

Figura 8. Processo di partnership sostenibili basate sull'engagement dei tifosi.



Fonte: nostra elaborazione.

7.3. Tematica ambientale: Trenitalia ti porta allo stadio

In questo paragrafo e nei due successivi presentiamo tre possibili partnership sostenibili che possono essere promosse da una società calcistica. I tre progetti sono rivolti a tre tematiche sostenibili differenti e sono sviluppate seguendo il processo presentato nel paragrafo 7.2 e schematizzato nella Figura 8.

Il primo progetto di partnership sostenibile abbiamo pensato di realizzarlo con Trenitalia, azienda partecipata al 100% da Ferrovie dello Stato Italiane, nonché la principale società italiana per la gestione del trasporto ferroviario di passeggeri. I motivi per cui abbiamo scelto questa organizzazione sono:

- il carattere generale che vogliamo dare alla nostra proposta: la distribuzione nazionale di Trenitalia la rende un'organizzazione che può essere partner di ogni società calcistica;
- le sue attuali sponsorizzazioni con 12 squadre di Serie A¹⁸⁶, con l'utilizzo del suo sub-brand Frecciarossa¹⁸⁷;
- la sua recente partnership con la Lega Serie A con conseguente accordo di *namings* su due competizioni nazionali: la Coppa Italia e la Supercoppa Italiana, ora rinominate Coppa Italia Frecciarossa e Supercoppa Frecciarossa (FS News 2021).

Presentiamo la nostra proposta ripercorrendo lo schema riportato nel paragrafo 7.2 e in Figura 8.

¹⁸⁶ Atalanta, Bologna, Fiorentina, Internazionale Milano, Juventus, Milan, Lazio, Napoli, Roma, Sassuolo, Torino, Udinese.

¹⁸⁷ Frecciarossa è una categoria di servizio dei treni del gruppo Ferrovie dello Stato Italiane.

Identificazione della tematica. Ogni organizzazione sportiva deve impegnarsi in campo ambientale in questo decennio cruciale per il nostro pianeta, ma Community Soccer Report (2021) ha riportato che solo 11 squadre su 20 partecipanti alla Serie A nella stagione 2020/21 ha attivato campagne sul tema. Tuttavia, Cristina Blasetti, membro del team della Responsabilità Sociale della FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio) ha sottolineato come sia in atto un cambiamento:

“cinque anni fa il problema principale era l’accessibilità allo stadio, nell’ultimo periodo è stata la questione dell’inclusione sociale e la lotta alla xenofobia; adesso il mondo del calcio ha iniziato a comprendere il valore di includere la questione ambientale tra le sue priorità” (Community Soccer Report 2021, p. 9).

Quindi, se la nostra organizzazione vuole realizzare partnership sostenibili, non può evitare di considerare questa tematica. Guardando ai numerosi dati sul tema, possiamo strutturare meglio il nostro impegno. Considerando il Rapporto 2021 dell’Osservatorio di Legambiente CittàClima, vediamo come solo in Italia nel 2021 vi siano stati 187 eventi meteorologici estremi che hanno causato impatti nei territori con morti. Un altro dato ben noto dalle organizzazioni calcistiche è che il calcio non è amico del pianeta: i consumi generati dal club con gli spostamenti di squadra e staff e dei tifosi che vengono allo stadio sono ingenti. Il Sports for Climate Action Framework (ONU 2021) presenta tra i tuoi cinque principi anche la promozione di un consumo sostenibile e responsabile, chiedendo di usare il potere del calcio per incoraggiare scelte più *eco-friendly* (in particolare nella mobilità dei tifosi) e la promozione di azioni per il clima attraverso la comunicazione. Alcune organizzazioni calcistiche si sono già impegnate: il Bologna ha messo a disposizione navette gratuite per raggiungere lo stadio, la Juventus incoraggia l’uso del trasporto pubblico, il Cagliari ha disposto un *bike parking* allo stadio e attivato una campagna di sensibilizzazione per la salvaguardia del territorio e la lotta alla plastica in collaborazione con Ichnusa e Legambiente. Infine, abbiamo visto che il settore del trasporto pubblico è quello in cui i tifosi del nostro campione si sono detti più disposti a considerare i nostri progetti sostenibili (Grafico 20). Quindi, alla luce di questi dati, la nostra organizzazione è chiamata a impegnarsi sulla tematica ambientale.

Identificazione dei beneficiari. I problemi legati all’ambiente coinvolgono tutta l’umanità, quindi anche i tifosi stessi, a cui viene rivolto il progetto. La loro partecipazione può contribuire a portare benefici al loro futuro (beneficiario e destinatario coincidono). Ugualmente, ogni persona risulta beneficiaria di questa iniziativa, quindi potremmo definire i nostri beneficiari i cittadini in generale.

Come affrontare la tematica. Ci sono diversi modi per impegnarsi nella tematica ambientale. Visto che il danno maggiore creato dalle società calcistiche è legato alla mobilità, abbiamo identificato come soluzione al problema la promozione dell’utilizzo di mezzi di trasporto più ecologici.

Identificazione del partner. Come anticipato, la scelta è ricaduta su Trenitalia che per alcune organizzazioni può essere già un partner (come Frecciarossa), mentre per altre potrebbe essere uno nuovo. Perché Trenitalia? Secondo l’Agenzia Europea dell’Ambiente (EEA), il trasporto ferroviario

è la scelta più attenta al clima tra i vari mezzi di trasporto (EEA 2020): i trasporti rappresentano il 25% delle emissioni di gas serra dell'Unione Europea e il 72% di questi proviene dalla mobilità su strada, contro lo 0,4% riconducibile agli spostamenti in treno. Avremmo potuto considerare anche Italo, competitor di Trenitalia, ma non ha una copertura del territorio tale da garantire gli spostamenti più brevi, o Trainline, piattaforma digitale che compara prezzi per treni e autobus.

Iniziamo la pianificazione del progetto definendo gli obiettivi. Noi vogliamo impegnare i nostri tifosi in questa tematica per renderli consapevoli dell'inquinamento causato dal loro spostamento in automobile, soprattutto se devono percorrere molta strada per raggiungere lo stadio, come nel caso del 67% del nostro campione che risiede in una provincia diversa da quella della squadra tifata (Grafico 8). L'obiettivo primario della nostra società è ridurre il nostro impatto ambientale aumentando l'uso del trasporto ferroviario da parte dei tifosi. Inoltre, gli stadi italiani sono in prossimità delle stazioni o raggiungibili comodamente con servizi autobus o metropolitane. L'obiettivo che proponiamo per il partner è dare visibilità non solo al suo servizio ma al suo carattere sostenibile.

L'azione richiesta ai tifosi sarà quella di utilizzare il treno per raggiungere lo stadio. Stabilendo questa azione, sappiamo che non è semplice cambiare abitudini e/o preferenze delle persone rispetto al loro modo di muoversi. Ci sono molti fattori che possono incidere sulla scelta del mezzo:

- i costi: se si viaggia in auto in cinque, il costo pro-capite sarà nettamente inferiore rispetto a un viaggio in treno;
- le tempistiche: non è scontato che tutti i nostri tifosi abbiano una stazione a pochi chilometri di distanza, con treni frequenti, diretti, e che quindi il treno sia la soluzione più veloce;
- gli orari delle partite: gli incontri che si disputano alle ore 20:45 sfavoriscono la scelta del treno, data l'assenza di un ritorno a casa immediato, possibile invece muovendosi in auto.

Questi punti critici possono essere approfonditi attraverso i sondaggi che l'organizzazione calcistica può condurre sui propri tifosi. Sapere da quante persone è composto il gruppo con cui i tifosi vanno abitualmente allo stadio può essere un primo dato per comprendere come strutturare la nostra proposta. Diversamente, gli orari delle partite sono un ostacolo che solo nuovi accordi con la Lega Serie A potrebbero cambiare: una prospettiva onestamente irraggiungibile a causa della necessità dei media di avere partite da inserire nel *prime time*.

Vista la rilevanza dei punti critici che influenzano la scelta dei tifosi, occorre identificare un altrettanto forte incentivo all'azione. Analizzando un'altra partnership che Trenitalia ha attiva con Booking.com (agenzia di viaggi online), vediamo la strategia adottata dal nostro potenziale partner: prenotando un alloggio sul sito www.booking.com/trenitalia, un socio CartaFRECCIA guadagna 1 punto fedeltà ogni 2€ spesi. La stessa Trenitalia presenta offerte esclusive ai soci CartaFRECCIA: sconti del 50% per gli under 30 e gli over 60, sconti fino al 50% se si viaggia in due. Vedendo l'orientamento di Trenitalia, scegliamo di proporre come incentivo all'azione lo sconto. Dal sito, però, notiamo che questi vantaggi escludono i treni regionali, che talvolta sono gli unici treni per raggiungere lo stadio. Infatti, le offerte sono valide su Freccie, Intercity e Intercity Notte. Il secondo

problema riguarda la necessità di avere la CartaFRECCIA: richiedere ai nostri tifosi di sottoscriverla potrebbe essere controproducente, in particolare per chi non fa un uso abituale del treno. In conclusione, l'incentivo all'azione che presenteremo nella nostra proposta di partnership è uno sconto sul viaggio con Trenitalia, non legato alla CartaFRECCIA, riscattabile dai tifosi una volta acquistato il biglietto per la partita.

Passando alla strategia di comunicazione, per questo progetto dobbiamo distinguere due diverse comunicazioni da dare ai nostri pubblici:

- la promozione della partnership con Trenitalia e la possibilità per i nostri tifosi di usufruire dei servizi di trasporto del Gruppo a prezzi scontati, incoraggiandone la pratica perché "amica dell'ambiente";
- la comunicazione inerente all'acquisto del biglietto del treno a prezzo scontato, che deve essere chiara per far sì che il tifoso abbia un'esperienza favorevole anche nella facilità con cui accede al vantaggio. L'esperienza positiva è fondamentale per sperare che il comportamento venga ripetuto nel tempo.

Occorre quindi stabilire canali e contenuto del messaggio. Abbiamo detto che ogni canale del club è utile, partendo dal primo contenuto: l'eventuale conferma della partnership. Comunicato e/o conferenza stampa, blog post sul sito e post sui canali social: più visibilità si dà all'accordo, maggiore sarà l'attenzione che attireremo sul progetto. Tuttavia, riteniamo che i due canali privilegiati per promuovere questa iniziativa siano il sito web e l'app ufficiale del club. Nello specifico, la loro pagina dedicata all'acquisto dei biglietti, che viene visitata da tutti i tifosi potenzialmente interessati ad assistere all'evento e, quindi, da chi vi parteciperà. Alcune società, però, non anticipano i prezzi dei biglietti, rimandando direttamente alla pagina del partner che si occupa della vendita (TicketOne o VivaTicket, in Italia), quindi potrebbe essere utile coinvolgere anche questo partner per divulgare il messaggio in questo *touchpoint* importante: in questa area del web, le persone sono attente a ogni dettaglio perché stanno facendo un acquisto per un evento emozionale che non vogliono perdere; la loro attenzione è massima. Abbiamo simulato un esempio di comunicazione nella Figura 9. Dopodiché, la possibilità di viaggiare con Trenitalia può essere riproposta nei contenuti social (meglio se nelle storie di Instagram o con contenuti sponsorizzati) e con le notifiche push delle applicazioni che comunicano la data di apertura della vendita dei biglietti.

Una tipologia di contenuto *una tantum* può essere un video che riprende i viaggi della squadra in treno, sottolineando il basso impatto ambientale, sottoforma di messaggio promozionale che diffonda consapevolezza sulla tematica. Oppure, per incrementare l'engagement dei tifosi, si può realizzare un video a fine stagione con l'insieme di immagini o video realizzati dai tifosi che hanno usufruito del servizio: possiamo chiedere loro di condividere contenuti sul loro viaggio sfruttando le emozioni che crescono con l'avvicinarsi della partita. Possiamo chiedere di inserire tag specifici, nostri e del partner, sui contenuti così da poterli raccogliere e realizzare a fine progetto il video che possiamo mettere a disposizione anche del nostro partner. Alla stessa compagnia ferroviaria pos-

siamo chiedere di contribuire alla comunicazione, sui suoi canali social, sul suo blog FS News e sul sito dedicato all'acquisto dei biglietti alla voce "Offerte e Servizi", inserendo nel menu la voce e la pagina "Trenitalia ti porta allo stadio" (nome del nostro progetto).

Figura 9. Simulazione di una pagina di TicketOne in cui si comunica l'iniziativa con Trenitalia.



Fonte: nostra elaborazione dal sito Fiorentina TicketOne.

La comunicazione relativa ai passaggi per acquistare il biglietto scontato, invece, può avvenire via mail e le soluzioni possono essere diverse a seconda di quanto vogliamo rendere completo il servizio. Il presupposto importante è che, una volta che il tifoso effettua l'acquisto, ci ha fornito il suo indirizzo mail. Tuttavia, dobbiamo assicurarci di avere avuto il suo consenso per questa comunicazione. Nella mail di conferma dell'acquisto possiamo inserire un codice da utilizzare sulla pagina dedicata di Trenitalia per applicare lo sconto. Volendo offrire un servizio ancora più completo ai nostri tifosi, possiamo usare un altro dato che ci fornisce con l'acquisto dei biglietti: il comune di residenza. Attraverso un lavoro coordinato con il nostro partner e con la mediazione di un'agenzia, possiamo dare informazioni aggiuntive nella stessa mail di conferma dell'acquisto, come la stazione ferroviaria più vicina, gli orari dei treni di andata e di ritorno nella giornata della partita, la distanza della stazione dallo stadio, il tempo da percorrere a piedi o la necessità di usufruire di altri trasporti pubblici (per esempio, la metropolitana in città come Milano, Roma e Napoli, navette o autobus in altre città). La mail potrebbe presentarsi come nell'esempio riportato nella Figura 10.

Nel caso ritenessimo consigliabile utilizzare altri mezzi di trasporto pubblico e non avessimo attivo un servizio navetta, potremmo pensare di estendere la nostra partnership ad altri enti così da rendere l'offerta più completa.

Possiamo misurare il livello di coinvolgimento dei tifosi in modo abbastanza agevole per tutta la durata del progetto, monitorando quante volte è stato utilizzato il codice per l'acquisto del biglietto del treno e se sono stati condivisi contenuti per la realizzazione del video. La misurazione dell'intera

partnership può avvenire inviando un sondaggio direttamente ai tifosi che hanno assistito ad almeno una partita durante la stagione: così potremo coinvolgere anche i tifosi che non hanno partecipato all'iniziativa per comprendere le loro motivazioni. Oppure, potremo inviare un sondaggio il giorno dopo la partita direttamente a chi ha usufruito di Trenitalia, per indagare la sua soddisfazione sul servizio. Anche in questo caso, l'invio dei sondaggi deve essere approvato con il consenso al trattamento dei dati, da richiedere ai tifosi al momento dell'acquisto. Infine, si possono realizzare tutte le analisi classiche per verificare la visibilità raggiunta dall'organizzazione nella sua partnership con noi.

Figura 10. Esempio di una mail di conferma dell'acquisto dei biglietti per un tifoso del Bologna proveniente da un comune vicino alla stazione di Piacenza.

VIVATICKET

Gentile Davide,
 grazie per aver acquistato con Vivaticket i biglietti per Bologna FC vs AS Roma
 Ore 15.00, Stadio Renato dall'Ara di Bologna





Le tue soluzioni **più veloci.**
 Le tue soluzioni **più sostenibili**
 Noi ti facciamo l'assist, tu segna il goal: **acquistale ora!**

Trenitalia ti porta allo stadio!
 Acquista un biglietto Trenitalia per raggiungere Bologna:
 per te **50% di sconto** con il codice **BOL43846**

 **10:49** Piacenza

1h 36m 0 cambi 

 **12:25** Bologna Centrale

 **17:26** Bologna Centrale

1h 31m 0 cambi 

 **18:57** Piacenza

Fonte: nostra elaborazione.

Nella proposta di partnership riassumiamo quanto presentato finora. Tra i pacchetti offerti presentiamo la sola collaborazione a scopo sostenibile e altri servizi che possiamo mettere a disposizione del partner. A seconda dell'accordo che si può raggiungere, possiamo presentare anche il progetto in pacchetti diversi, ad esempio proponendo che il biglietto della partita valga anche come biglietto per il trasporto, rendendo così l'uso del treno ancora più attrattivo da parte del tifoso. Lo stesso si potrebbe ideare con ogni mezzo di trasporto pubblico con cui si può realizzare una partnership.

7.4. Campagna stagionale multi-tematica: "Uniti per la maglia"

Questo progetto sostenibile è pensato per durare un'intera stagione e per affrontare diverse tematiche attraverso la stessa strategia di comunicazione. Per questo motivo, presenteremo la struttura verticale del progetto "Uniti per la maglia", per poi riportare un esempio di come ogni progetto individuale si può sviluppare in singole proposte di partnership.

Nel paragrafo 6.4 e nel Grafico 16 abbiamo visto che il 71% del nostro campione conosce i prodotti/servizi offerti dagli sponsor presenti sulle divise delle squadre. La conoscenza dei prodotti/servizi degli altri sponsor oscilla tra il 45% e il 55%, visibili sui LED a bordocampo, nei pannelli retro-interviste o nella comunicazione sui social (dove presentano anche progetti promozionali). Da questi dati, abbiamo pensato che per dare ampia visibilità a una partnership sostenibile, è indispensabile utilizzare lo speciale strumento di comunicazione dato dalla divisa di gioco. Nell'articolo 5.3 abbiamo visto che un'attività simile è stata fatta in passato dal Barcellona con UNICEF e dalla Fiorentina con Save the Children, "sacrificando" lo spazio pubblicitario per sostenere delle ONG. Infatti, il conflitto d'interesse c'è: lo spazio frontale sulla maglia è importante per capitalizzare la sponsorizzazione principale, quella del *main sponsor* appunto. Tuttavia, negli ultimi anni il *main sponsor* ha perso l'esclusività sulla divisa, vedendosi affiancato dai loghi di altri sponsor: sul retro della maglia (*back-jersey sponsor*) e sulla manica sinistra (*sleeve sponsor*). Però, in alcune società questi sono ancora inutilizzati. Per questo motivo, la nostra campagna stagionale multi-tematica vuole sfruttare questo spazio per dare maggiore visibilità ai nostri partner sostenibili, quindi ai progetti sviluppati intorno a diverse tematiche.

In secondo luogo, consideriamo alcuni passaggi del Comunicato Ufficiale N. 3 "Regolamento divise da gioco della Lega Serie A" (2021):

- Articolo 7.5: *"lo spazio di 200m² individuato sotto il numero sul retro della maglia può essere riservato ad un solo sponsor per gara"*;
- Articolo 7.6: *"lo spazio di 100m² individuato sulla manica sinistra della maglia può essere riservato ad un solo sponsor per gara"*;
- Articolo 7.7: *"Le Società hanno la facoltà di utilizzare sponsor diversi per ogni gara. Le divise ufficiali da gioco devono in ogni caso essere depositate e approvate dalla Lega Nazionale Professionisti Serie A secondo quanto previsto dal successivo Articolo 14"*;
- Articolo 14.2: *"Al fine di ottenere l'approvazione, deve essere sottoposto all'Ufficio Competizioni della Lega Nazionale Professionisti Serie A un campione di tutte le divise da gioco a disposizione di ogni Società [...] Il deposito deve avvenire entro l'inizio della stagione [...] o, comunque, entro le 48 ore precedenti la gara in cui saranno indossate nel caso in cui vi sia una modifica delle divise o venga stipulato un nuovo contratto di sponsorizzazione dopo l'inizio della stagione."*

Stando a questi articoli, vediamo come le società abbiano la possibilità di cambiare lo sponsor ogni giornata, sebbene questo richieda un maggiore impegno a livello burocratico.

La nostra idea per una campagna stagionale multi-tematica consiste nell'utilizzo dello spazio dedicato a uno sponsor (sulla manica o sul retro della maglia) per veicolare i progetti delle nostre partnership sostenibili. Quindi, sulla base di quante partnership individuiamo e in quante tematiche vo-

gliamo impegnarci, possiamo avere più partner che si susseguono sulla nostra maglia alternandosi ogni settimana o con tempistiche più lunghe. Questo progetto ha diversi vantaggi:

- la possibilità di creare interesse e curiosità (*hype*) per la scoperta del nuovo partner;
- la possibilità di creare sempre comunicazioni ad hoc per svelare il nuovo partner;
- l'attenzione dei tifosi per la rivelazione del partner porta attenzione anche sulla tematica da promuovere. Così, possiamo comunicare la tematica nello stesso contenuto che rivela il "partner di giornata"¹⁸⁸, sfruttando la curiosità del tifoso;
- la possibilità di creare attività ad hoc per rendere il tifoso sempre coinvolto, attraverso esperienze e opportunità nuove;
- la possibilità di dare grande visibilità ai nostri partner, che risparmiano su uno spazio che solitamente richiede un alto costo e comunicano la propria immagine sostenibile.

Vediamo come si può proporre questa iniziativa a un partner, seguendo il nostro processo.

Identificazione della tematica. Per questa campagna stagionale, in cui proponiamo diverse iniziative sostenibili, potremo anche ricorrere alle Giornate Mondiali che di settimana in settimana combaciano con i giorni delle partite. Un'altra possibilità per scegliere la tematica abbiamo visto essere i 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030, ma è sempre bene considerare anche la posizione dei tifosi verso le possibili iniziative. Nel nostro sondaggio (Grafico 20) abbiamo visto che il settore alimentare è un altro ambito che ha suscitato l'interesse alla partecipazione da parte dei nostri tifosi. Quindi, decidiamo che per combinare questi dati, una tematica in cui possiamo impegnarci è il perseguimento del secondo obiettivo dell'Agenda 2030: "Fame Zero". Ci documentiamo sulla portata del fenomeno, analizzando azioni già intraprese da altre organizzazioni, aree geografiche di maggiore interesse e raccogliendo ogni dato utile. In un'analisi superficiale, vediamo come l'Africa subsahariana è tra le zone del mondo in cui la fame è dichiarata "grave", secondo il GHI¹⁸⁹ con un punteggio complessivo di 27,1. Inoltre, dal 2016 al 2020 il tasso di denutrizione è passato dal 19,6% al 21,8% e circa un bambino su tre è denutrito. Il picco più grave si raggiunge in Somalia, a quota 50,8 ("estremamente allarmante"), ma il livello è "allarmante" anche in Ciad, Madagascar, Repubblica Centrafricana, Repubblica Democratica del Congo, Burundi, Comore e Sud Sudan (LifeGate 2021). Questi dati sono utili per identificare i nostri beneficiari.

I beneficiari in questo caso sono diversi dai destinatari della nostra comunicazione. Infatti, i beneficiari saranno i cittadini del Paese che sceglieremo di aiutare. Se abbiamo già attive iniziative sociali in alcuni di questi territori (come il Milan attraverso la sua Fondazione nella Repubblica Democratica del Congo) possiamo scegliere lo stesso Paese come beneficiario della nostra iniziativa ali-

¹⁸⁸ Per "partner di giornata" intendiamo il partner che occuperà lo spazio sulla maglia dedicato al partner sostenibile e che varia in ogni giornata del campionato.

¹⁸⁹ Il *Global Hunger Index* (Indice mondiale della fame) è uno dei report sulla fame nel mondo più autorevoli a livello internazionale. Espresso su una scala da 0 a 100; un valore minore di 10 corrisponde a un livello di fame basso, da 20 in su è "grave", superiore a 50 è "estremamente allarmante".

mentare, altrimenti possiamo scegliere un Paese diverso sulla base di varie considerazioni. Noi ipotizziamo di volere aiutare i cittadini somali, i quali soffrono della condizione peggiore.

Dobbiamo definire come affrontare la tematica. Possiamo promuovere comportamenti contro lo spreco di cibo, promuovere o sostenere petizioni, fare donazioni economiche o di prodotti alimentari. Ogni azione può essere valida e si può scegliere più di un'azione. Noi vogliamo che i nostri tifosi si impegnino attivamente, quindi riteniamo che il migliore contributo che possiamo avere insieme a loro (e a un'organizzazione partner) sia stimolare la donazione di prodotti alimentari.

Per identificare il partner, in questo caso, possiamo rivolgerci a due tipologie di organizzazioni: le industrie alimentari e le industrie della grande distribuzione (GDO). Dal nostro sondaggio (Grafico 20) abbiamo visto che il 52% del nostro campione parteciperebbe a iniziative sostenibili che diano vantaggio sulla spesa promosse dalla collaborazione di società e sponsor della GDO. Invece, la convinzione a partecipare scende al 34% se immaginiamo di coinvolgere una marca alimentare attraverso dei suoi prodotti. Quindi, sulla base dei nostri dati, scegliamo di collaborare con una marca della grande distribuzione. Le organizzazioni sono tante e possiamo trovare il miglior candidato sulla base di quattro criteri:

1. presenza di sponsorizzazioni già attive con un'organizzazione della GDO;
2. organizzazioni della GDO che hanno già attive sponsorizzazioni con altri club;
3. distribuzione territoriale delle organizzazioni della GDO in relazione ai nostri tifosi;
4. organizzazioni già impegnate in campagne per combattere la fame nel mondo.

In generale possiamo ottenere queste risposte attraverso una ricerca online o contattando direttamente le organizzazioni. Mentre per capire quali supermercati sono presenti nelle zone di residenza dei nostri tifosi, dobbiamo affidarci ai dati che abbiamo sui tifosi stessi. Se siamo una squadra di medio-basso blasone, consideriamo la nostra provincia o regione come il territorio in cui focalizzarci, poiché lo stesso di appartenenza dei nostri tifosi. Se siamo una delle principali squadre, i nostri tifosi sono maggiormente distribuiti e dobbiamo cercare le aree più popolate e l'organizzazione che ricopre meglio le aree di nostro interesse. Accedere all'informazione sulla residenza dei nostri tifosi è possibile dai dati raccolti con la sottoscrizione alla nostra Carta Fedeltà, ai dati di chi acquista i biglietti, ma anche con le metriche dei nostri follower sui social media.

Quindi, se non abbiamo partner della GDO e abbiamo una fanbase distribuita o raccolta nel Nord o Centro Italia, potremo pensare a Conad, se siamo più presenti al Sud Italia potremo pensare a Decò. Se vogliamo qualcuno già attivo nell'area africana, potremo contattare Coop, la quale ha attivato dal 9 dicembre 2021 al 9 gennaio 2022 la campagna di raccolta fondi "Coop for Africa"¹⁹⁰ per la campagna vaccinale in Africa. Tuttavia, dovremmo considerare che Coop è già sponsor del Genoa e della Sampdoria (entrambe genovesi). Immaginando di essere quest'ultima, Coop è l'organizzazione giusta che può fare al caso nostro vista anche la sua diffusione in Liguria. Data la

¹⁹⁰ Per approfondimento: <https://www.coopcentroitalia.it/coronavirus/coop-for-africa>.

competizione tra le tifoserie, potremmo pensare di sviluppare il progetto in collaborazione anche con la società rivale, così da coinvolgere tutti i tifosi di calcio del territorio.

Procediamo con la pianificazione del progetto. In questa partnership possiamo inserire degli obiettivi facilmente quantificabili: raggiungere un determinato numero di prodotti donati o di tifosi che hanno effettuato la donazione. Quest'ultimo dato può essere utile anche per l'interesse commerciale di Coop, che può così sapere quanti tifosi hanno scelto di fare la spesa nei suoi punti vendita per partecipare all'iniziativa. Dopodiché, ci saranno diverse metriche a cui ricorrere a seconda della comunicazione che produrremo e tutti gli aspetti legati al ricordo e all'associazione delle due organizzazioni. Non ultima, sarà importante indagare la soddisfazione per l'attività svolta.

In questo caso, l'azione richiesta coincide con la soluzione che abbiamo identificato per affrontare la tematica: la donazione di prodotti alimentari. Per rendere protagonista il nostro partner, faremo in modo che la donazione avvenga nei suoi punti vendita. Se avessimo scelto come soluzione al problema una donazione economica, l'azione richiesta sarebbe potuta essere la spesa nei punti vendita Coop con parte dell'esborso donato in beneficenza, realizzando così un'attività di *cause related marketing*.

Per gli incentivi all'azione, anche in questo caso potremmo giocare sulla Carta Fedeltà del partner e l'acquisizione di punti, ma questo potrebbe limitare l'iniziativa, come nel caso di Trenitalia. L'incentivo che abbiamo pensato, in questo caso, è la ricompensa. Infatti, con la presenza del nostro partner sulla manica o sul retro della divisa (a seconda di quale spazio abbiamo scelto a inizio stagione) abbiamo a disposizione dei pezzi unici. Monitorando chi ha effettuato le donazioni di prodotti, possiamo fare un'estrazione e premiare uno dei tifosi che si è attivato nella nostra partnership sostenibile. Come premio, abbiamo pensato alla maglia originale del club nella versione con il logo del partner sostenibile, Coop. I premi sono molto apprezzati dai tifosi, in particolare se riguardano le divise: prodotti di prezzo sopra la media e oggetto "di culto". In alternativa, si possono anche mettere in palio dei biglietti per una partita, visite al museo e al centro di allenamento della squadra, *meet-and-greet*¹⁹¹ con i giocatori o altre ricompense che possano attivare i nostri tifosi. La strategia di comunicazione in questo caso può articolarsi in vari modi. Per tutto il nostro progetto "Uniti per la maglia" dobbiamo adottare un format di facile richiamo per il tifoso, così da attivare subito la sua attenzione quando lo riproduciamo. Dobbiamo programmare un calendario per creare attesa per la rivelazione del "partner di giornata" e dobbiamo progettare i contenuti in modo da presentare la tematica senza che questa passi in secondo piano. Tutta l'attività di *hype* avverrà sui social ed esclusivamente sui canali del club. Una volta svelata la partnership "di giornata", anche il partner attiverà i suoi canali per dare maggiore visibilità alla notizia. Nel caso di Coop, possiamo proporre anche un'attività pubblicitaria sui canali televisivi, dove già occupa gli spazi pubblicitari con grande frequenza. In particolare, con la diffusione delle Smart TV in cui è possibile segmentare

¹⁹¹ Il *meet-and-greet* è un evento che vede una persona famosa incontrare e scambiare una conversazione con altre persone.

la pubblicità anche sulle emittenti nazionali, possiamo indirizzare questa pubblicità esclusivamente al territorio ligure, ottimizzando il budget. Nei supermercati possiamo allestire un angolo dedicato alla donazione, riportando gli elementi grafici della squadra.

Il contenuto più importante è quello in cui si rivela il partner. Possiamo pensare a un video di pochi secondi con una struttura che garantisca che il tifoso arrivi fino alla fine: presentazione della tematica, azione richiesta al tifoso (in cui comparirà e verrà svelato il partner) e ricompensa. In questo modo, il nostro tifoso incontrerà il tema centrale della nostra partnership. Dopodiché, possiamo realizzare blog post, newsletter e notifiche push dall'app per diffondere la notizia a chi potrebbe averla persa. Nel rivelare il "partner di giornata", possiamo coinvolgere anche un calciatore, rappresentandolo mentre indossa la maglia con il logo del partner, la stessa con cui scenderà in campo nella partita successiva. La ricompensa prevista per i tifosi può essere percepita come maggiore se la maglia in palio fosse proprio quella indossata dal calciatore durante la partita.

Infine, la dichiarazione del vincitore deve avvenire in modo pubblico, magari chiedendo al vincitore di realizzare un contenuto appena ricevuto la maglia, così da poterlo condividere sui propri canali. In questa tipologia di progetto le attività possono essere varie: per esempio, se con un "partner di giornata" si pensa a un'attività rivolta esclusivamente ai presenti allo stadio, l'estrazione del vincitore può avvenire all'intervallo della partita, regalando un'esperienza unica al tifoso che vedrà il proprio nome comparire sul maxischermo.

La misurazione dei risultati avverrà parallelamente a quanto descritto nella definizione degli obiettivi e attivando sondaggi e ricerche per misurare il successo della partnership.

Nella proposta di sponsorizzazione possiamo offrire diversi pacchetti: una partnership *una tantum*, per più giornate di campionato, una partnership stagionale che includa anche la presenza sulla maglia in una o più giornate.

Le varie tematiche da identificare per stabilire i "partner di giornata" durante la stagione possono essere identificate con brevi sondaggi svolti tra i propri tifosi, nella comunità del proprio territorio di appartenenza o coinvolgendo anche Organizzazioni No Profit. L'obiettivo è ottenere sempre una buona risposta da parte dei nostri tifosi nelle tematiche proposte.

Un problema che può sorgere è quello relativo alla vendita delle magliette. In questo caso, la soluzione che abbiamo identificato consiste nel vendere negli store le divise lasciando vuoto lo spazio dedicato ai "partner di giornata", risultando così anche meno "brandizzata" e più classica.

Un altro problema, invece, è dato dalla percezione che possiamo dare di impegnarci in troppe attività. A questo proposito, possiamo adottare tre soluzioni:

- cambiare il partner e mantenere la stessa tematica sociale come protagonista (in questo caso, saremo attenti a non coinvolgere organizzazioni concorrenti);
- mantenere lo stesso partner, quindi anche la stessa tematica, per più giornate (una delle possibilità che abbiamo incluso nei pacchetti d'offerta);

- prevedere delle giornate di campionato in cui non promuoveremo nessuna iniziativa e nessun partner (quindi lasceremo vuoto lo spazio sulla divisa).

In caso di giornate senza partnership sostenibile, lo spazio potrebbe anche essere venduto a uno degli sponsor con fini commerciali, a cui collegare comunque iniziative di engagement, così da alternare il coinvolgimento dei tifosi basato su temi sostenibili con attività esclusivamente ludiche.

7.5. Tifoso e turista: la doppia T del turismo calcistico

Quando manifestazioni sportive come le Olimpiadi e i Mondiali di calcio vengono assegnate a una nazione, il Paese ospitante ottiene una grande attenzione mediatica. Questo è uno dei motivi per cui uno Stato approva la candidatura del proprio Comitato Olimpico o della propria Federazione Calcistica ad ottenere il ruolo di Paese ospitante. La visibilità che si può ottenere è vista come una possibilità di creare economia nel Paese attraverso il cosiddetto “turismo sportivo”. Tuttavia, non è una conseguenza automatica. Molti tifosi stranieri e non solo si riversano nelle città che ospitano gli eventi, spesso alloggiano in strutture alberghiere, ma non sempre dedicano il loro tempo libero dagli eventi al turismo della città. La maggioranza dei tifosi si riversa nelle *fan zone*¹⁹² dove incontrano altri tifosi e fanno festa fino a tarda notte, recuperando il sonno la mattina, quindi limitando il loro viaggio a queste attività. Per trasformare il tifoso in turista, serve coinvolgerlo, prima di tutto informandolo. Le partite di campionato sono eventi di dimensione minore, ma le società di calcio possono contribuire a creare turismo valorizzando il proprio territorio.

Proviamo a pianificare un progetto simile.

Identificazione della tematica. Nel paragrafo 1.5 abbiamo visto che le società di calcio sono nate grazie ai loro cittadini, in un territorio e con un contesto specifico. Il progressivo crescere del mercato calcistico ha portato tutte le squadre a rivolgere lo sguardo oltre i propri confini, identificandosi con un più vasto territorio regionale (come il Cagliari), cercando di estendere il proprio tifo sul territorio nazionale o addirittura verso altri continenti (Milan e Juventus in particolare). Anche nel *business calcio* ha preso forma il dibattito *global-local* e nel tentativo di bilanciare le due tendenze, come società calcistica possiamo scegliere di realizzare un’iniziativa a favore del nostro territorio, producendo benessere per la nostra comunità più ristretta. Possiamo compiere e promuovere varie azioni sostenibili, come contribuire a garantire il verde pubblico o impegnarci per avere una città più pulita. Ispirati dall’esempio del Venezia, noi abbiamo scelto la promozione del turismo. Le motivazioni che portano a questa scelta sono diverse: creare economia nella nostra città, valorizzare i suoi tratti caratteristici, ringraziare i cittadini che ci supportano da sempre, far sfruttare al meglio la

¹⁹² Le *fan zone* sono spazi pubblici allestiti per accogliere tifosi e appassionati in visita in una città per assistere a un evento sportivo di lunga durata. All’interno di queste aree solitamente vengono allestiti maxischermi per assistere agli eventi, aree di ristoro e di divertimento. Talvolta vengono pianificati anche eventi e attività dedicate.

strada percorsa dai tifosi che giungono allo stadio per assistere alle partite, diffondere conoscenza culturale e storica in relazione alla nostra città. Inoltre, abbiamo visto che molti tifosi pur venendo da fuori provincia (paragrafo 6.4, Grafico 8) frequentano spesso lo stadio durante la stagione (Grafico 9). Promuovere il nostro territorio culturale può essere una buona strada per far arrivare i tifosi prima in città (o farli andare via dopo, a seconda dell'orario della partita) o fermarli per più giorni nel caso vengano da comuni distanti o le partite siano in giorni festivi. Inoltre, promuovere il turismo in città può essere favorevole per famiglie e coppie, dove può non esserci un interesse condiviso per le partite, e che possono trovare un compromesso nel fare anche attività complementari alla visione della partita. Infine, la nostra analisi (Grafico 20) mostra che il 46% del nostro campione di tifosi sarebbe interessato a usufruire di particolari iniziative rivolte al turismo nel territorio della propria squadra.

In questa tematica i beneficiari sono sia i tifosi, che possono avere opportunità culturali di cui non avrebbero mai saputo, sia il territorio, poiché contribuiamo a creare turismo coinvolgendo persone che sono già in città, ma inizialmente con fini diversi. La particolarità di questo tema è che possiamo estendere l'iniziativa anche ai tifosi ospiti che potrebbero avere meno occasioni di raggiungere la nostra città in futuro.

In questo caso non stiamo affrontando un problema, ma stiamo promuovendo un vantaggio. Volendo promuovere il turismo in giornata nella nostra città, scegliamo di comunicare il vantaggio promuovendo dei mini-itinerari turistici che i nostri tifosi possono svolgere nel tempo precedente o successivo alla partita, semplicemente arrivando prima in città o rientrando più tardi a casa.

Identificazione del partner. Possiamo scegliere di intraprendere una strada più istituzionale, quindi proporre una partnership al Comune della città, collaborando con l'Assessorato alla Cultura. Questa scelta può avere anche vantaggi in termini di reputazione verso uno stakeholder importante come l'Autorità Locale. In alternativa, possiamo creare più partnership insieme a diversi musei, in una collaborazione a più parti. Come terza possibilità, possiamo includere tutti gli attori identificati per rendere la nostra offerta la più ricca possibile, strada che scegliamo di percorrere.

Iniziamo la pianificazione del progetto definendo gli obiettivi. L'obiettivo principale è che i tifosi provenienti da fuori città affianchino alla presenza allo stadio altre attività di carattere culturale. In secondo luogo, vogliamo fornire loro un'esperienza culturale che vada ad arricchire quella sportiva. Infine, vogliamo creare un legame tra i tifosi e la nostra città, così che possano tornare.

L'azione che richiediamo ai tifosi è quella di visitare la nostra città. Più concretamente, però, stiamo chiedendo loro lo sforzo di impegnare il loro tempo per un'attività che non avevano programmato, di dedicare l'intera giornata alla nostra città, attraverso la partita e il turismo. L'incentivo all'azione deve essere molto ingaggiante: fornire loro un mini-itinerario può non essere sufficiente, sebbene sia un vantaggio che porta il tifoso a risparmiare tempo sulla programmazione delle attività. Possiamo inserire esperienze culinarie, comprendere attività dedicate ai tifosi più piccoli (dando un vantaggio alle famiglie), prevedere vantaggi che creino un ponte tra il turismo e lo stadio. La

scelta può variare a seconda delle informazioni che abbiamo sui nostri tifosi e sulla città in cui siamo situati. Come incentivo scegliamo di garantire un parcheggio gratuito in città e un servizio navetta che li porti dall'ultima tappa dell'itinerario direttamente allo stadio. Così, i tifosi possano godersi la visita e la partita senza doversi preoccupare di tempistiche e mobilità, che altrimenti potrebbero essere un ostacolo al loro coinvolgimento. Per fornire questo vantaggio dobbiamo predisporre un indirizzo mail dedicato oppure un'area del nostro sito in cui poter prenotare le visite. A seguito della prenotazione, faremo ricevere ai tifosi un file da stampare: con questo potranno entrare nell'area che abbiamo identificato per il loro parcheggio gratuito oppure lo metteranno in mostra sul cruscotto della macchina se raggiungiamo un accordo col Comune per lasciare ai tifosi la libertà di parcheggiare dove preferiscono, sempre gratuitamente. Nello stesso file avranno il biglietto utile sia per l'ingresso nelle varie tappe che abbiamo indicato nell'itinerario, sia per la navetta per lo stadio. In questo modo, con le prenotazioni, sarà possibile anche monitorare l'andamento dell'iniziativa e organizzare le navette, prevedendo che l'ultima tappa dell'itinerario ideato sia il più vicino possibile allo stadio. Nel caso temessimo che qualcuno possa approfittare del biglietto senza partecipare alle visite, potremo inserire una tabella in cui ottenere timbri, così che l'uso della navetta richieda che si sia svolta almeno una delle attività promosse.

Possiamo sviluppare la comunicazione occupando spazi pubblicitari nelle emittenti televisive regionali e nei quotidiani provinciali o regionali. Nel caso in cui la partita si disputi alle 12.30 di domenica e molti tifosi non siano a conoscenza dell'iniziativa possiamo sfruttare anche i mezzi di comunicazione messi a disposizione dallo stadio: annunci dello speaker, maxischermo, LED luminosi a bordocampo, ma anche locandine nei vari ingressi allo stadio e nei bar al suo interno. Questi canali sono efficaci anche nel caso in cui l'iniziativa sia ripetuta nel corso della stagione. Il messaggio sarà semplice, visto che in questi ambienti c'è un'attenzione selettiva verso gli annunci: "Visita Bergamo con l'Atalanta. Uno speciale itinerario pensato per i nostri tifosi. Parcheggio e navetta gratuita" potrebbe essere un esempio.

Sempre imprescindibili sono i canali social, sui quali possiamo chiedere ai tifosi di pubblicare dei contenuti sulla loro visita e di utilizzare tag specifici che richiamino l'iniziativa. Centrale in questo progetto sarà la redazione dell'itinerario che dovremo sviluppare in collaborazione con i nostri partner, che avranno un ruolo centrale nel creare un percorso realizzabile in poche ore e che possa risultare interessante e fattibile anche ai nostri tifosi. Dopodiché l'itinerario potrà essere allegato in pdf nella mail che conferma l'acquisto dei biglietti della partita (anch'essi allegati) previa autorizzazione dell'utente al momento dell'acquisto. In questo modo, potremo già suscitare l'interesse del tifoso che avrà gratuitamente qualche consiglio su cosa vedere in città. I mini-itinerari che realizzeremo dovranno essere sempre consultabili sui siti web della società e del comune.

Monitorare i risultati durante l'iniziativa ci permetterà di vedere se qualche itinerario ha avuto più successo di altri e, attraverso le entrate registrate dai nostri partner, se qualche centro ha ricevuto maggiore interesse di altri (i tifosi hanno la possibilità di saltare le tappe e visitare solo ciò che ri-

tengono di loro interesse). Al termine della partnership si potranno misurare i risultati complessivi: quante visite hanno registrato i vari centri, quanti tifosi hanno usufruito dell'offerta, se questo ha favorito la presenza di famiglie allo stadio, se i nostri tifosi sono ritornati in città per approfondire la visita.

Nella proposta di partnership possiamo proporre progetti di diverse durate alle organizzazioni, darle l'esclusività in alcune giornate o inserirle sempre in un itinerario collettivo. Possiamo proporre una maggiore visibilità per le loro attrazioni nei nostri canali o limitare l'attività di comunicazione per l'iniziativa prevista.

Nel realizzare partnership sostenibili che coinvolgano i tifosi si possono creare anche iniziative con altri club, per esempio nelle occasioni in cui le rispettive squadre si affrontano, inserendo la partecipazione di un partner esterno o di uno già in comune. Si possono pensare ad attività di *cause related marketing* direttamente sulla vendita dei biglietti. Unendo le due opzioni, nel periodo estivo si possono organizzare amichevoli dedicate a precise tematiche il cui ricavato o una sua parte vada in beneficenza per specifiche iniziative: una pratica a cui qualche volta già assistiamo, ma senza la presenza di un'organizzazione esterna. Per rendere ancora più protagonisti i tifosi si può prevedere un'iniziativa come "Il tifoso sociale del mese" in cui premiare i tifosi della propria squadra che si sono contraddistinti in particolari attività, dando loro la possibilità di incontrare i giocatori, fare un giro di campo prima di una partita a cui poi potranno assistere. Si può coinvolgere il partner in vari modi: sostenendo l'iniziativa attraverso i suoi canali, ripotando il suo nome sul premio, mettendo a disposizione un nuovo prodotto da provare in anteprima.

Riuscire a legare le tematiche sostenibili all'interesse dei tifosi può essere la chiave per ottenere vantaggi di immagine, sia per il club che per il partner, promuovendo benessere. Quindi, sapere ricorrere ad attività come quiz e giochi online può portare nuova conoscenza e responsabilità ai propri tifosi, se costruiti in modo appropriato. Per i tifosi più piccoli si possono pensare ad iniziative legate alla sensibilizzazione di temi che caratterizzeranno la loro quotidianità (per esempio, la raccolta differenziata), trasformandoli in *challenge*, sfide in cui sfidare i propri idoli (i calciatori) emulando il loro corretto comportamento. Saper cavalcare i trend del momento e utilizzare strategie di viral marketing può aprire nuove strade verso una crescita sociale dei propri tifosi.

Conclusioni

Il nostro progetto di ricerca aveva gli obiettivi di comprendere come sviluppare le partnership sostenibili e come poterle rendere uno strumento utile a far riemergere il carattere sociale del calcio dopo la commercializzazione di questo sport.

L'utilità delle partnership sostenibili consiste nella possibilità di poter introdurre nelle organizzazioni calcistiche un forte impegno sociale senza sacrificare le loro normali attività di business. Al contrario, possiamo sostenere che le partnership sostenibili possono costituire un vantaggio non solo per la propria CSR, ma anche in termini commerciali, in quanto sono un punto di forza che può attirare nuove organizzazioni interessate ad affiancare una data società calcistica. Nel corso della nostra ricerca abbiamo visto come lo sviluppo di queste partnership non può prescindere dalla considerazione dei tifosi. La centralità delle persone è determinante per il successo di partnership che trattano temi sociali, per questo siamo arrivati a sviluppare delle partnership sostenibili basate sull'engagement dei tifosi. Queste partnership vedono società sportive e altre organizzazioni collaborare per avere vantaggi commerciali producendo del bene per la società attraverso il diretto coinvolgimento dei propri fan. In questo modo, le partnership possono sia incrementare la fedeltà dei tifosi che l'immagine delle organizzazioni partner, sfruttando al meglio la società calcistica come canale di comunicazione.

La nostra ricerca era stata scomposta in tre aree per arrivare successivamente a sviluppare le partnership sostenibili: business, comunicazione e responsabilità sociale. A livello "business" volevamo comprendere come il calcio si è evoluto da sport e fenomeno sociale a industria dell'intrattenimento. Siamo partiti nel primo capitolo accettando di provare a rispondere alla domanda con cui Beha e Di Caro hanno concluso la loro indagine sul calcio: *"come sopravvivere con la propria passione, tifo, gusto, partecipazione, appartenenza ecc. a questo «tramonto dell'innocenza» del fanciullino rotondo violentato dai «pedofili» che hanno commercializzato ogni centimetro della sua anima ludica?"* (Beha e Di Caro 2006, p. 630). La nostra risposta è arrivata al termine di un lungo percorso in cui abbiamo cercato di approfondire gli aspetti di questa commercializzazione del calcio. Risposta che abbiamo trovato nella possibilità di inserire la responsabilità sociale anche nelle organizzazioni sportive. CSR che vogliamo estendere all'ambito delle sponsorizzazioni, riconsiderandole come partnership sostenibili che non trascurino i tifosi, ma li mettano al centro.

Le attuali logiche commerciali del calcio non troveranno un cambiamento a meno che non vi sia un'implosione del sistema. Per questo, nei primi due capitoli abbiamo lavorato per capire il funzionamento e la struttura dell'industria calcistica perché solo attraverso la sua comprensione è possibile provare a introdurre delle novità. E solo accettando il nuovo profilo globale e commerciale del calcio si può procedere con la pianificazione e attuazione di nuovi progetti. La nostra proposta vuole introdurre un cambiamento in uno degli aspetti che alimentano il capitale delle organizzazioni

calcistiche: le sponsorizzazioni. Abbiamo visto che la configurazione del business calcio analoga a quello delle industrie dell'*entertainment* ha cambiato le logiche di questo sport. Soprattutto, ha dato maggiore rilievo all'area aziendale di nostro interesse, quella della comunicazione e del marketing. Siamo così passati all'area comunicativa con l'obiettivo di analizzare come le organizzazioni calcistiche comunicano con i propri pubblici e come gestiscono le sponsorizzazioni, le quali abbiamo visto che nascono e si sviluppano spesso in modo confuso. Strettamente connesse alle logiche del mercato, molte sponsorizzazioni si sono sviluppate senza la condivisione di valori chiari, affrontate come fossero "banale" pubblicità. Analizzando come le organizzazioni calcistiche comunicano i propri messaggi abbiamo visto come si affidano a una molteplicità di contenuti e canali che permette loro di raggiungere ogni tipologia di pubblico. Tuttavia, vediamo come le società calcistiche abbiano sviluppato una comunicazione d'intrattenimento verso i tifosi (docuserie, contenuti dietro le quinte e di accompagnamento all'evento partita prima, durante e dopo il suo svolgimento) e una comunicazione istituzionale verso gli altri stakeholder. Guardando ai vari impegni sociali dei club, questi sono comunicati quasi esclusivamente su LinkedIn, ultimo canale per popolarità usato dai tifosi per seguire la propria squadra. Quindi, manca un coinvolgimento dei tifosi nelle attività sociali dei club. Secondo noi, le organizzazioni calcistiche devono sfruttare la loro forza e la loro influenza non solo per fare del bene alla comunità (riacquistando la loro valenza sociale delle origini) ma anche per attivare i loro numerosi tifosi in una responsabilità attiva.

Tutti i canali sono utilizzati anche per valorizzare le sponsorizzazioni. Mass media, impianti fisici, *merchandising*, siti web, applicazioni mobile, social media, divise da gara, newsletter: l'universo comunicativo dei club ingloba il suo pubblico 24 ore su 24. Abbiamo visto che in Serie A vi è una prevalenza di sponsor risiedenti nella stessa provincia del club *sponsee*, dimostrando come la territorialità sia un elemento importante in questa scelta di comunicazione, ma anche come il calcio per la sua popolarità possa puntare ad avere sponsorizzazioni con ogni tipologia di organizzazione: dal settore alimentare a quello dell'automotive, dal settore della salute e benessere a quello finanziario-assicurativo.

L'ultima area di nostro interesse è stata quella della CSR in cui avevamo gli obiettivi d'indagare quali sono gli impegni attuali dei club, d'identificare dei *benchmark* utili e di capire come possiamo inserire le organizzazioni sponsor all'interno di queste logiche. Abbiamo visto come lo strutturarsi delle società calcistiche in vere e proprie organizzazioni richieda ai club di adottare strategie di CSR, una strada praticata con grande successo in modo particolare in Germania, come abbiamo potuto vedere analizzando il caso del Wolfsburg, organizzazione calcistica leader nella responsabilità sociale. Il Wolfsburg dimostra un'immensa capacità di ascolto dei propri sponsor, considerati come stakeholder chiave, ma li coinvolge raramente nelle proprie attività sostenibili. Il nostro progetto di partnership sostenibili presenta un passo in avanti rispetto a questa già proficua relazione sviluppata dai dirigenti del Wolfsburg, chiamando le organizzazioni partner ad acquisire un ruolo di primo piano al fianco delle società con cui collaborano.

Avendo compreso l'importanza della centralità delle persone, abbiamo condotto un questionario su un campione di tifosi (338) per comprendere le loro abitudini nel consumo del prodotto calcistico e le loro percezioni su diversi temi inerenti la società della squadra tifata e le organizzazioni sponsor della stessa.

Tra i risultati più importanti abbiamo potuto vedere come i tifosi si sentano poco considerati dalle organizzazioni sponsor nelle attività che programmano con le società *sponsee*: solo il 6% ritiene che gli sponsor prestino molta attenzione ai tifosi, mentre il 39% ritiene che l'attenzione sia poca o nulla. Dalla prospettiva delle società, invece, l'andamento è speculare: il 20% sostiene di ricevere molta attenzione da parte della squadra, il 40% di riceverne in buona quantità, mentre solo il 10% pensa che l'attenzione sia poca o nulla. Tuttavia, anche le società calcistiche sono responsabili dei bassi risultati ottenuti dagli sponsor, poiché esse agiscono da canale di comunicazione e contribuiscono a sviluppare le varie attività. I risultati ottenuti sullo studio di questa variabile hanno valorizzato la nostra idea di coinvolgere maggiormente i tifosi nei progetti di partnership sostenibili, poiché senza una loro partecipazione e soddisfazione nessun messaggio può essere efficacemente trasmesso. Coinvolgere i tifosi all'interno di iniziative sociali è la sfida più grande per noi e per i club, ma anche quella più avvincente e doverosa per organizzazioni importanti come quelle calcistiche.

Oltre a sapere coinvolgere i tifosi occorre promuovere una tematica sociale, quindi un vero impegno sostenibile del club-azienda. In questo ambito, abbiamo indagato i risultati relativi al livello di sostenibilità di club e sponsor percepito dai tifosi. Solo il 23% dei tifosi ha la percezione che gli sponsor della propria squadra siano impegnati in temi sostenibili, mentre il 49% percepisce che la propria squadra è impegnata nel campo della sostenibilità. Questo dato ci suggerisce che l'idea di realizzare partnership sostenibili può non costituire solo un benessere per le organizzazioni sportive, ma anche per le organizzazioni partner, le quali potrebbero avere la possibilità di migliorare la propria immagine producendo benessere sociale attraverso un'attività promozionale e comunicativa. L'importanza di questi progetti per le organizzazioni calcistiche, invece, è confermata dal nostro sondaggio poiché i tifosi ritengono che la sostenibilità sia un aspetto rilevante (31%) o molto rilevante (40%) per la propria squadra.

Da questi dati abbiamo sviluppato la nostra idea di partnership sostenibili basate sull'engagement dei tifosi: promuovere tematiche sociali andando incontro agli interessi dei tifosi oppure rendendoli protagonisti delle iniziative progettate. L'engagement è la chiave per capire la sostenibilità nel calcio perché un'organizzazione calcistica sviluppa la sua attività su un'ampia rete di relazioni, un sistema in cui è necessario conoscere gli stakeholder e interagire con loro. Quindi, l'obiettivo delle società deve essere coinvolgere le organizzazioni a collaborare e i tifosi ad agire. Abbiamo definito le nostre partnership sostenibili basate sull'engagement dei tifosi come un accordo tra un'organizzazione calcistica e un'altra organizzazione nel quale si pianifica e attua un progetto che, coinvolgendo i tifosi, porti vantaggi ai due partner producendo benessere sociale. Abbiamo

cercato di dare una struttura precisa a questa tipologia di partnership, uno schema che possa essere seguito per tutta la pianificazione dell'attività comunicativa. Il processo inizia con l'identificazione della tematica (la tematica da affrontare o il vantaggio sociale da promuovere e i beneficiari) e del partner (nuovo o attuale). Successivamente si deve pianificare il progetto mediante la definizione degli obiettivi, dell'azione richiesta ai tifosi e dell'incentivo a questa azione, lo sviluppo della strategia di comunicazione e la definizione delle metriche per valutare la partnership. Il tutto viene concluso dalla classica proposta di partnership.

Infine, abbiamo applicato questo schema in tre possibili progetti. Il primo dedicato alla tematica ambientale è stato pensato in partnership con Trenitalia; il secondo riguarda una campagna più ampia, di dimensione stagionale, che abbiamo esemplificato in una sua parte in una partnership con Coop sulla tematica della fame nel mondo; la terza focalizzata sulla comunità e il territorio promuovendo il turismo sportivo.

Il nostro progetto di ricerca si è concluso raggiungendo l'obiettivo prefissato: predisporre dei progetti di partnership sostenibili basati sul coinvolgimento dei tifosi all'interno delle attuali logiche aziendali. Delle attività responsabili che oltre a generare benessere contribuiscono anche a portare vantaggi commerciali e d'immagine alle organizzazioni. Una responsabilità estesa anche ai propri tifosi, resi protagonisti delle iniziative. Tuttavia, dobbiamo considerare che i dati che abbiamo raccolto attraverso il nostro questionario hanno il limite di essere rappresentativi di una parte minima della popolazione di tifosi e tifose italiani. Inoltre, riteniamo che un sondaggio come quello che abbiamo condotto possa essere davvero efficace a un'organizzazione calcistica se condotto sui propri tifosi. Solo ascoltando la propria *fanbase* una società calcistica può trarre informazioni sugli atteggiamenti, le percezioni e le preferenze dei propri tifosi, utili per definire i migliori incentivi all'azione, punto cruciale nel nostro processo di definizione delle partnership sostenibili. Invece, il carattere generale dei nostri risultati può essere più indicativo per delle istituzioni come la Federazione Italiana Giuoco Calcio o la Lega Serie A, che possono comunque implementare partnership sostenibili nel loro *parterre* di sponsorizzazioni.

Dobbiamo anche considerare che il nostro progetto è stato presentato su una base teorica e non ha avuto nessuna applicazione pratica. Il successo o meno di queste partnership sostenibili potrà essere verificato solo se troveranno una loro realizzazione. Infine, ricordiamo i due principali rischi collegati a queste partnership: il rischio di mettere in secondo piano la tematica sociale per favorire l'engagement dei tifosi e il rischio di apparire "troppo" attivi nel sociale e di realizzare iniziative considerate superficiali (a causa della loro numerosità). Due rischi che si possono comunque affrontare con una corretta pianificazione dei progetti.

Una sfida che possiamo lanciare per il futuro è quella che la sostenibilità sia alla base di ogni partnership nel mondo del calcio, poiché le tematiche da affrontare e le azioni da intraprendere sono numerose. Se da un lato l'aumento delle sponsorizzazioni è la principale attività variabile che può permettere di aumentare i profitti di un club (diritti televisivi e prezzi dei biglietti rappresentano più o

meno entrate standard), dall'altro c'è non solo la necessità, ma anche una sempre maggiore volontà di restituire ai propri tifosi, alla propria comunità, vantaggi sotto forma di benessere. Combinare le due necessità, integrando la logica commerciale delle sponsorizzazioni ad attività di carattere sociale può essere una nuova strada per affermare definitivamente la CSR all'interno del business calcio.

Riferimenti bibliografici

- Aguinis, H. & Glavas, A., 2012. What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. *Journal of Marketing*, Vol. 38, N. 4, pp. 942.
- Ala sinistra e Mezzala destra, 2003. *Lucky Luciano. Intrighi, maneggi e scandali del padrone del calcio Luciano Moggi*. Milano: Kaos.
- Alay, S., 2010. Sponsorship evaluation scale (SES): A validity and reliability study. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, Vo. 32, No. 2, pp. 1-12.
- Amendola, A. & Castellano, S., 2019. Social media e celebrity sportiva. *Sport e scienze sociali*. Roma: Rogas Edizioni.
- Andrews, M., 2015. *Being Special: The Rise of Super Clubs in European Football*. Harvard University, CID Working Paper No. 299.
- Araf, J., 2021. *La coppa dimenticata. Storia della Mitropa Cup, la madre della coppa campioni [1927-1940]*. S. Andrea di Conza: Urbone Publishing.
- Armstrong, C., 1987. Sports Sponsorship: A Case-Study Approach to Measuring Its Effectiveness. *European Research*, Vol. 16(2), pp. 97-103.
- Assenza, A., Bertoni, A., Colangelo, G., Maggiolino, M., Maggiore, M. & Montagnani, M. L., 2020. *Il diritto per il marketing*. Torino: Giappichelli Editore.
- Bauer, H.H., Stokburger-Sauer, N.E. & Exler, S., 2008. Brand image and fan loyalty in professional team sport: a refined, model and empirical assessment. In *Journal of Sport Management*, 22 (5), pp.1551-1558. Champaign: Human Kinetics Publishers.
- Beech., J. & Chadwick, S., 2007. *The marketing of sport*. Milano: Pearson Education.
- Beha, O. & Di Caro, A., 2006. *Indagine sul calcio. Dai Mondiali del 1982 ai Mondiali del 2006. Una generazione di storie, personaggi, emozioni e bugie: un gioco appassionante trasformato in un intrigo industriale*. Milano: BUR Futuropassato.
- Belfiore, B., Donini, L. & Sorrentini, A., 2019. Il ruolo della Comunicazione nello Sport. *Giornale Italiano di Educazione alla Salute, Sport e Didattica Inclusiva*, 3 (2), 34-43.
- Benn, S. & Dunphy, D., 2004. Can democracy handle corporate sustainability? Constructing a path forward. *Innovation: management, policy and practice*, Vol. 6, N. 2, pp. 141-155.
- Bennett, R. 1996. *Corporate Strategy and Business Planning*. Londra: Pitman Publishing.
- Benson, J.K., 1988. Innovazione e crisi nell'analisi delle organizzazioni. In Zan, S. (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*, p. 141-158, Bologna: Il Mulino.
- Bernocchi, R., Contri, A. & Rea, A., 2018 *Comunicazione sociale e media digitali*. Roma: Carocci Editore.
- Blumrod, J., Desbordes, M. & Bodin, D., 2013. Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 3, N. 3, pp. 202-225.

Blumrod, J. & Huang-Horowitz, N.C., 2018. Managing brand identity strategy; how professional football wins the game. In *Journal of business Strategy*, Vol. 38 No. 6, pp. 31-37. Bingley: Emerald Publishing Limited.

Bosco, M., 2020. *Media house. La trasformazione digitale dei modelli di business*. Palermo: Dario Flaccovio Editore.

Bradish, C. & Cronin, J., 2009. Corporate Social Responsibility in Sport. *Journal Sport of Marketing*, Vol. 23, N. 6, pp. 691-697.

Brand Finance, 2021. *Football 50 2021. The annual report on the most valuable and strongest football club brands*. Pdf scaricabile al sito: <https://brandirectory.com/rankings/football/>.

Branscombe, N.R. & Wann, D.L., 1992. Role of identification with a group arousal, categorization process and self-esteem in sports spectator aggression. *Human Relations*, Vol. 45, pp. 1013-1033.

Breithbarth, T., 2011. Beyond sponsorship? Corporate social responsibility in English, German and Swiss top national league football clubs. *Journal of Sponsorship*, pp. 338-352.

Breithbarth, T. & Rieth, L., 2012. Strategy, stakeholder, structure: key drivers for successful CSR integration in German professional football. In Anagnostopoulos, C., (2012). *Contextualising Research in Sport: An International Perspective*, pp. 45-63. Atene: Atiner.

Breithbarth, T., Walzel, S. & Hovemann, G., 2011. Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional European football. *Thunderbird International Business Review*, Vol.53, N.6, pp. 721-737.

Brown, A., Crabbe, T., Mellor, G., Blackshaw, T. & Stone, C., 2006. *Football and its Communities: Final Report*. Manchester: The Football Foundation and Manchester Metropolitan University.

Brown, A., McGee, F., Brown, M. & Ashton, A., 2010. The social and community value of football: final report. *Supporters Direct and Substance*, Vol. 15.

Brown, S., 1995. *Postmodern Marketing*. Londra: Routledge.

Buraimo, B., Migali, M. & Simmons, R., 2014. An analysis of consumer response to corruption: Italy's Calciopoli scandal. *Economics Working Paper Series*, 6, Lancaster.

Burke, L. & Longsdon, J.M., 1996. How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, Vol. 29, N. 4, pp. 495-502.

Burke, M.C. & Edell, J.A., 1989. The Impact of Feelings on Ad-Based Affect and Cognition. *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, pp. 69-83.

Burnham, A., 2004. Regulations, redistribution and mutualization: a red-in-tooth-and-claw cure for football's ills. In Jackson, M., Maltby, P. (Eds.). *Trust in Football*. Londra: Institute for Public Policy Research (IPPR).

Cafferata, R., 2004. Symphonya. In *Emerging Issues In Management*, 2/2004, edited by ISTEI-Istituto di Economia d'Impresa, Università degli studi di Milano-Bicocca.

Capotosto, A. & Capotosto, M. (et. al.), 2020. *Sotto la lente. La NBA vista dai Fellas*. Torrazza Piemonte: Produzione Indipendente.

- Carroll, A.B., 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4, N. 4, pp. 497-505.
- Castells, M., 2001. *Galassia Internet*. Milano: Feltrinelli.
- Chadwick, S., 2009. Sport facing unprecedented problems in the face of global recession. *The CIBS Working Paper Series*, n. 7.
- Ciampaglia, G. M., 2013. La creazione del valore nelle società di calcio. In *Rassegna di diritto ed economia dello sport*, 1-2/2013. Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane.
- Community Soccer Report, 2020. *CSR in Serie A. Il punto della situazione. Indagine sulla responsabilità sociale tra i club di Serie A stagione 2019-2020*. Il report è disponibile in pdf al link: <https://www.communitysoccerreport.it>.
- Community Soccer Report, 2021. *CSR in Premier League 2021-2022*. Il report è disponibile in pdf al link: <https://www.communitysoccerreport.it/wp-content/uploads/2021/08/CSR-IN-PREMIER-LEAGUE-La-guida-202122.pdf>.
- Community Soccer Report, 2021. *CSR Report. Scuola & Serie A*. Il report è disponibile in pdf al link: <https://www.communitysoccerreport.it/2021/09/12/qual-e-il-rapporto-tra-i-club-di-serie-a-e-la-scuola-un-nuovo-report-esclusivo-targato-community-soccer-report/csr-report-scuola-serie-a-3/>.
- Coombs, W.T., 2007. *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*, Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Cornwell, T. B., 2020. *Sponsorship in Marketing, Effective partnerships in Sports, Arts and Events*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Crompton, J.L., 2004. Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport. *Leisure studies*, Vol. 23, No. 3, pp. 267-281.
- Crosetti, M., 2006. Il gran cerimoniere del matrimonio tra il calcio e la tv. In *La Repubblica, Affari e Finanza* del 29 maggio 2006, 9.
- Dahlen, M., Lange, F. & Smith, T., 2010. *Marketing Communication – A Brand Narrative Approach*. Chichester, Sussex, UK: John Wiley and Sons Ltd.
- Dal Lago, A., 1994. Il voto e il circo. *Micromega*, 1, 138-145.
- Diamanti, I., Bordignon, F. & Gardani, L., 2010. Italia, il Paese nel pallone. Sondaggio Demos & Pi, *La Repubblica*, 24 settembre 2010.
- Di Maggio, P. J. & Powell, W. W., 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationally in Organizational Fields. In *American Sociological Review*, 48(1983), 147-160.
- Di Maria, A. 2018. Calcio e potere politico-economico. Alcune riflessioni a partire da “Forever Pure” di Maya Zinshtein. *Clionet. Per un senso del tempo e dei luoghi diversi*, 2. Roma: BraDypUS Communicating Cultural Heritage.
- Elkington, J., 1998. *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, British Columbia: New Society Publishers.

Epstein, M.J., 2008. *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

ECA (European Club Association), 2021. *Fan of the future. Defining Modern Football Fandom*. Il report è disponibile in pdf al link: https://www.ecaeurope.com/media/4816/eca-fan-of-the-future-defining-modern-football-fandom_website.pdf.

EEA (European Environment Agency), 2020. *Transport and environment report 2020. Train or plane?* Report disponibile in pdf al link: https://www.eea.europa.eu/publications/transport-and-environment-report-2020/at_download/file.

Fabris, G., 2010. *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*. Milano: Egea.

FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio), 2018. *Manuale delle licenze UEFA – Edizione 2018*. Il manuale è disponibile in pdf al link: https://www.figc.it/media/80188/manuale-licenze-uefa-edizione-2018_it_web.pdf.

FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio), 2021. *Report Calcio 2021*. Il report è disponibile in pdf al link: <https://www.figc.it/it/federazione/federazione-trasparente/reportcalcio/>.

Fombrun, C., Gardberg, N. & Barnett, M., 2000. Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, Vol. 105, N. 1, pp. 85-106.

Fondazione Milan, 2020. *Bilancio Sociale 2020*. Bilancio Sociale disponibile in pdf al link: <https://www.fondazionemilan.org/contest/bilancio-sociale-2020/>.

Franceschini, E., 2021. *I big data per la misurazione dell'efficacia delle sponsorizzazioni sportive: il caso BrandMemo*. Milano: Università Commerciale Luigi Bocconi.

Freeman, R.E., 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

Galeano, E., 1998. *Splendori e miserie de gioco del calcio*. Segrate: Sperling & Kupfer.

Gelmini, L., 2014. *Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda*. Milano: Giuffrè Editore.

Góretka, D., 2020. Selecting the right football club to sponsors: multi-criteria analysis. *Journal of Physical Education and Sport*, Vol. 20 (Supplement Issue 5), pp. 2867-2874.

Gravina, G., 2011. *Il bilancio d'esercizio e l'analisi della performance nelle società di calcio professionistiche*. Milano: FrancoAngeli.

Grunig, J.E., Grunig, L.A., Sriramesh, K., Huang, Y.H. & Lyra, A., 1997. Models of public relations in an international setting. In *Journal of Public Relations*, 7(3), 163-186.

Guercio, R., 2018. *Il bilancio delle società di calcio*. Roma: Luiss.

Herrmann, K.K., 2004. Corporate social responsibility and sustainable development: The European union initiative as a case study. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, Vol. 11, N. 2, pp. 205-232.

Hovemann, G., Kremer, J. & Walzel, S., 2011. CSR Performance Scorecard: Measuring effects of Corporate Social Responsibility in professional football. In Horch, H.D, Römisch, V. & Walzel, S., 2011. *Markenmanagement in Sport*. Colonia: Institut für Sportökonomie und Sportmanagement.

Invernizzi, E. & Romenti, S., 2020. *Relazioni Pubbliche e Corporate Corporation*. Milano: McGraw-Hill Education.

Javalgi, R.G., Traylor, M.B., Gross, A.C. & Lampman, E., 1994. Awareness of Sponsorship and Corporate Image: An Empirical Investigation. *Journal of Advertising*, Vol. 23(4), pp. 47-58.

Jickman, T.M., 2015. The impact of fan identification, purchase intentions and sponsorship awareness on sponsor's share of wallet. *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 24, pp. 170-182.

Kapferer, J.N., 1996. *Les marques, capital de l'entreprise*. Parigi: Editions du Seuil.

Keller, K.L., 1993. Conceptualization, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), pp. 1-22. Bingley. Emerald Publishing Limited.

Kietzmann, J.H., Hermkens, K., McCarthy, I.P. & Silvestre, B.S., 2011. Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. In *Business Horizons*, Vol. 54(3), pp. 241-251. Bloomington: Elsevier.

Kitchen, P.J., Brignell, J., Li, T. & Jones, G.S., 2004. The emergence of IMC: a theoretical perspective. In *Journal of Advertising Research*, 44(1), pp.10-30.

Kolyperas, D., Morrow, S. & Sparks, L., 2015. Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases. *Corporate Governance*, Vol. 15, N. 2, pp. 177-195.

Kotler, P., 1999. *Il marketing secondo Kotler*. Milano: Gruppo 24 Ore.

Kucuk, S. & Krishnamurthy, S., 2007. An analysis of Consumer Power on the Internet. *Technovation*, Vol. 27, N. 1-2, pp. 47-56.

Lacchini, M. & Trequattrini, R., 2011. *La governance delle società di calcio professionistiche*. Napoli: Edizioni scientifiche italiane S.P.A.

Lago, U., Baroncelli, A. & Szymanski, S., 2004. *Il business del calcio*. Milano: Egea.

Lanfranchi, P., (1992). *Il calcio e il suo pubblico*. Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane.

Lardo, A., Dumay, J., Trequattrini, R. & Russo, G., 2018. Social media networks as drivers for intellectual capital disclosure. Evidence from professional football clubs. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18, N. 1, pp. 63-80. Emerald Publishing Limited.

Lega Serie A, 2021. *Regolamento divise da gioco*. Comunicato Ufficiale N. 3. Milano, 14 luglio 2021.

LifeGate, Neri, V., 14 ottobre 2021. *Indice della fame 2021. La lotta contro la fame segna una battuta d'arresto*. Report disponibile in pdf al link: <https://www.lifegate.it/indice-globale-della-fame-2021>.

Lipovetsky, G., 2007. *Una felicità paradossale*. Milano: Raffaello Cortina.

Lombardi, M. & Mindshare, 2017. *Strategia in pubblicità. Dall'intelligenza, la magia*. Milano: FrancoAngeli.

Lombardi, M. & We Are Social, 2017. *Creatività in pubblicità. Dalla logica alle emozioni*. Milano: FrancoAngeli.

- Maignan, I., Ferrell, O.C. & Hult, G.T., 1999. Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, N. 4, pp. 455-469.
- Marabini, F., 2017. *Corporate Social Responsibility delle società di calcio e la nuova sfida delle "Benefit Corporation". I casi di A.C. Milan, A.S. Cittadella e Polisportiva Sant'Anna*. Venezia: Università Ca' Foscari.
- Mazza, B. (a cura di), 2018. *Fair Game. Stili e linguaggi della comunicazione sportiva*. Produzione indipendente su lulu.com.
- McCarthy, E.J., 1960. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood: R.D. Irwin.
- McDonald, S., 2009. Using Sport and physical activity (PA) in corporate social responsibility programs: an analysis on indexes multinationals. In Rodriguez et al. (2009). *Social Responsibility and Sustainability in Sports*. *Universidad de Oviedo*, pp. 111-134.
- Meenaghan, T., 2001. Understanding sponsorship effects. *Psychology and Marketing*, Vol. 18, N. 2, pp. 95-122.
- Merton, R., 1957. *Social Theory and Social Structure*. Glencoe: The Free Press.
- Mitchell, T., Andrew, A. & Olsen, J.C., 1981. Are Product Attribute Beliefs the Only Mediator of Advertising Effects on Brand Attitude? *Journal of Marketing Research* Vol. 28, pp. 318-332.
- Mitchell, T., Deborah, J., Kahn, B.E. & Knasko, S.C., 1995. There's Something in the Air: Effects of Congruent or Incongruent Ambient Odor on Consumer Decision Making. *Journal of Consumer Research*, Vol. 22(2), pp. 229-238.
- Molteni, M., Bertolini, S. & Pedrini, M., (a cura di), 2009. *Il management della CSR nelle imprese quotate italiane Scelte strategiche e soluzioni organizzative*. Milano. EDUCatt.
- Normann, R., 1990. *La gestione strategia dei servizi*. Milano: Etas.
- ONU (Organizzazione delle Nazioni Unite), 2021. *Sports for Climate Action Framework*. Pdf al link: https://unfccc.int/sites/default/files/resource/Sports_for_Climate_Action_Declaration_and_Framework.pdf.
- Or, E.M., 2018. *Fan satisfaction in sport clubs: A research regarding to Istanbul trio*. Tesi di dottorato non pubblicata, Social Sciences Institute, Istanbul University.
- Ortenzi, A., 2017. *Digital marketing per lo sport*. Milano: Hoepli.
- Osservatorio CittàClima, 2021. *Rapporto 2021 dell'Osservatorio di Legambiente CittàClima*. Report disponibile in pdf al link: https://cittaclima.it/wp-content/uploads/2021/11/CC21_Rapporto-DEF.pdf.
- Osservatorio Socialis, 2020. *L'impegno sociale delle aziende in Italia. IX Rapporto di indagine 2020*. Report in pdf disponibile al link: <https://www.osservatoriosocialis.it/2020/06/24/ix-rapporto-impegno-sociale-aziende-italia/>.
- Papa, A. & Panico, G., 2002. *Storia sociale del calcio in Italia*. Bologna: Il Mulino.
- Pires, G., Stanton, J. & Rita, P., 2006. The internet, consumer empowerment and marketing strategies. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, N. 9-10, pp. 936-949.

- Porro, N., 1997, a. El asociacionismo Deportivo como modelo organizativo. Movimientos, sistema y cambio. In *Apunts. Educaci3n f3sica y Deporte*, 47, 20-30.
- Porro, N., 1997, b. Fra politica e consumo. Le quattro rivoluzioni del calcio spettacolo. In D'Alimonte, R. & Nelken, D., 1997. *Politica in Italia 1997*. Bologna: Il Mulino, 223-239.
- Porro, N., 2001, a. Die Sportorganisationen als politische Arena. In *Das Beispiel des Sportsystems in Italien*, in Heinemann K. & Shubert M. (a cura di), *Sport und Gesellschaften*, Schorndorf und Stuttgart: Hofmann Verlag-Schattauer, 111-132.
- Porro, N., 2001, b. L'innovazione conservatrice. Fininvest, Milan club e Forza Italia (1995). In *Quaderni di Sociologia*, 26/27(2001), 541-555.
- Porro, N., 2004. Le metamorfosi del calcio come fenomeno sociale. In *Quaderni di Sociologia*, 34, 2004, 9-18.
- Porro, N., 2005. Spettatori e/o tifosi. In AA. VV. *Treccani. Il libro dell'anno 2005*. Roma: Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 433-446.
- Porro, N., 2006. Stelle di Fango. Calcio, scandali e stakeholder. In *Quaderni di Sociologia*, 42(2006), 159-194.
- Prunesti, A., 2008. *Comunicazione e Marketing delle imprese sportive. Dall'analisi strategica alla gestione del marchio e delle sponsorizzazioni*. Milano: FrancoAngeli.
- Prunesti, A., 2020. *Sport e marketing. Dal digital fan engagement alla gestione delle sponsorizzazioni*. Milano: FrancoAngeli.
- Ravelli, A., 2021. "Dirigenti anziani, maschi e bianchi: cos3 il calcio non guarda avanti". In *Sette* del 24 settembre 2021.
- Real, M., 1996. *Exploring Media Culture: A Guide*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rocca, A. & Bauer, S., 1999. Trait verbal aggression, sports fan identification and perceptions of appropriate sports fan communication. *Communication Research Reports*, Vol. 16, N. 3, pp. 239-248.
- Rosca, V., 2011. Corporate social responsibility in English football: history and present. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 6, N. 2, p. 335.
- Ross, S.D., Hyeijn, B. & Seungum, L., 2007. Assessing brand associations for intercollegiate Ice Hockey. *Sport Marketing Quarterly*, 16 (2), pp. 106-114. Morgantown: Fit Publishing.
- Rossi, F., 2016. *Sponsorizzazione sportiva e relazioni pubbliche: analisi di uno strumento di comunicazione integrata. Nuove proposte per il mondo professionistico*. Universit3 degli Studi di Padova.
- Rowe, D., 1999. *Sport, Culture and the Media. The Unruly Trinity*. Buckingham-Philadelphia: Open University Press.
- Rowley, J.T., 1997. Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, Vol. 22, N. 4, pp. 887-910.

- Rubino, F., 2004. *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*. Milano: FrancoAngeli.
- Rusconi, G., 1990. *Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*. Bari: Cacucci.
- Salam, M.S. & Kaas, E.T., 2019. *Fan Identification and Sponsorship Evaluation of Football Spectators*. Documento in pdf disponibile al link: <https://www.ssrn.com/abstract=3643780>.
- SchweryCade, 2020. *Responsiball Ranking 2020*. Disponibile al link: http://responsiball.org/wp-content/uploads/2020/12/Responsiball-Ranking2020_light.pdf.
- SchweryCade, 2021. *Responsiball Ranking 2021*. Disponibile al link: http://responsiball.org/wp-content/uploads/2021/11/Responsiball-Ranking-2021_light-1.pdf.
- Selznick, P., 1957. *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.
- Siano, A., 2012. La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese. *Sinergie*, Vol. 89, pp. 3-23.
- Smith, A.C.T. & Westerbeek, H.M., 2007. Sport as vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of corporate citizenship*, Vol. 25, pp. 1-12.
- Speed, R. & Thompson, P., 2000. Determinants of sports sponsorship response. *Journal of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2, pp. 226-238.
- Sportfive, 2021. *Nachhaltigkeit im Sportbusiness*. Pdf disponibile al link: <https://beyond-the-match.com/insights/epaper-sportfive-x-nachhaltigkeit/#epaper-form>.
- StageUp & Chainon, 2021. *Indagine predittiva. Il futuro della sponsorizzazione. Ventesimo anno. Quale futuro oltre il Covid-19? New: Focus Cultura e Spettacolo*. Report in pdf richiedibile al sito: <https://www.chainon.it/>
- Stipp, H. & Schiavone, N.P., 1996. Modeling the Impact of Olympic Sponsorship on Corporate Image. *Journal of Advertising Research*, Vol. 36(4), p. 22-28.
- Stuart, E.W., Shimp, T.A. & Engle, R.W., 1987. Classical Conditioning of Consumer Attitudes: Four Experiments in an Advertising Context. *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, pp. 334-349.
- Sudolska, A. & Lapinska, J., 2020. Implementation of the CSR concept through sport sponsorship: the case of the Polish chemical capital group. *Journal of Physical Education and Sport*, Vol. 20 (Supplement Issue 2), pp. 110-1105.
- Szymanski, S., 1988. Income inequality, competitive balance and the attractiveness of team sports: some evidence and a natural experiment from English soccer. *Economic Journal*, 111 (469), 69-84.
- Taylor, M., 2000. Toward a public relations approach to nation building. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 12, N. 2, pp. 178-210.
- Vaia, G., 2012. *La Responsabilità Sociale d'Impresa e il Bilancio Sociale nel settore sportivo. Il caso Calcio Padova*. Venezia: Università Ca' Foscari.
- Vecchiato, G., 2008. *Manuale operativo di Relazioni Pubbliche*. Milano: FrancoAngeli.

- Vfl Wolfsburg, 2020. *Moving Together. Sustainability Report of Vfl Wolfsburg 2020*. Pdf al link: https://www.vfl-wolfsburg.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Downloads/201117-nachhaltigkeitsbericht2020-en-vfl-wolfsburg.pdf.
- Vollero, A., 2010. *E-marketing e Web Communication. Verso la gestione della corporate reputation online*. Torino: Giappichelli.
- Votaw, D., Sethi, S.P., Chatov, R. & Blumberg, P., 1973. *The corporate dilemma*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Vyakarnam, S., 1992. Social Responsibility: what leading companies do. *Long Range Planning*, Vol. 25, N. 5, pp. 59-67.
- Wakefield, L., Wakefield, K. & Keller, K.L., 2020. Understanding Sponsorship: A Consumer-Centric Model of Sponsorship Effects. In *Journal of Advertising*, 49(3), 320-343.
- Walters, G. & Chadwick, S., 2009. Corporate citizenship in football: delivering strategic benefits through stakeholder engagement. *Management Decision*, Vol. 47, N. 1, pp. 51-66.
- Walters, G. & Tacon, R., 2011. *Corporate Social Responsibility in European Football*. Birckbeck: Birckbeck Sport Business Centre.
- Weber, M., 2008. The business case for corporate social responsibility: A Company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, Vol. 26, N. 4, pp. 247-261.
- Wenner, L. A., 1998. *MediaSport*. Londra: Routledge.
- Westhues, M. & Einwiller, S., 2006. Corporate foundations: their role for corporate social responsibility. *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, pp. 144-153.
- William, C.F., 1978. *From CSR o CSR: The maturing of Business and Society Thought*. Pittsburgh: University of Pittsburgh, N. 151.
- Wynn, A.C., 2007. *The Gooooaaals of Government: Football as a Political Tool of Fascism and Nazism*. Connecticut: Weyslan University.
- Yang, D. & Somnez, M., 2005. *Intangible Balls. How important are intangibles to a football club?* Londra: Think, London Business School.
- Xifra, J., 2008. Soccer, civil religion, and public relations: Devotional–promotional communication and Barcelona Football Club. *Public Relations Review*, Vol. 34, pp. 192–198.
- Zan, S., (a cura di), 1988. *Logiche d'azione organizzativa*. Bologna: Il Mulino.
- Zucconi, V., 2002. Biglietti, stadi e turisti il Mondiale è stato un flop. In *La Repubblica*, Roma, 30 giugno 2002.

Siti Internet consultati

AssoCalciatori (2021). *Chi Siamo*.

<https://www.assocalciatori.it/struttura/chi-siamo> (ultima consultazione 16 ottobre 2021).

A.C. Milan (2021). *A.C. Milan inaugura la nuova stagione di "Tutti i colori dello sport"*.

<https://www.acmilan.com/it/news/articoli/club/2021-11-15/ac-milan-inaugura-la-nuova-stagione-di-tutti-i-colori-dello-sport> (ultima consultazione: 25 novembre 2021).

A.C. Milan (2021). *Cuore Rossonero*.

<https://www.acmilan.com/it/biglietteria/cuore-rossonero> (ultima consultazione: 25 ottobre 2021).

A.C. Milan (2021). *Food Policy: Milano vince l'Earthshot Prize*.

<https://www.acmilan.com/it/news/articoli/fondazione-milan/2021-10-18/food-policy-milano-vince-l-earthshot-prize> (ultima consultazione: 26 novembre 2021).

A.C. Milan (2021). *Il Milan per tutti: le iniziative per inclusione e accessibilità*.

<https://www.acmilan.com/it/news/articoli/club/2021-09-21/il-milan-per-tutti-le-iniziative-per-inclusione-e-accessibilita> (ultima consultazione: 26 novembre 2021).

A.C. Milan (2021). *Management*.

<https://www.acmilan.com/it/club/organigramma> (ultima consultazione: 16 ottobre 2021).

A.C. Milan (2021). *Sponsor*.

<https://www.acmilan.com/it/club/sponsor> (ultima consultazione: 09 novembre 2021).

A.C.F. Fiorentina (2021). *Partners*.

<https://www.acffiorentina.com/it/club/partners> (ultima consultazione: 09 novembre 2021).

A.S. Roma (2021). *Partner*.

<https://www.asroma.com/it/club/i-nostri-partner> (ultima consultazione: 09 novembre 2021).

Ascari, G. (2004). *E la chiamano crisi*. La Voce.

<https://www.lavoce.info/archives/22317/e-la-chiamano-crisi/> (ultima consultazione: 10 ottobre 2021).

Atalanta B.C. (2021). *Hospitality*.

<https://hospitality.atalanta.it/hospitality/> (ultima consultazione: 23 ottobre 2021).

Atalanta B.C. (2021). *Sponsor e Partner*.

<https://www.atalanta.it/sponsor-e-partner/> (ultima consultazione: 09 novembre 2021).

Atalanta B.C. (2021). *Cristina Bombassei: "We believe in youth"*.

<https://www.atalanta.it/en/news/cristina-bombassei-we-believe-in-youth/> (ultima consultazione: 21 novembre 2021).

Bellinazzo, M. (2021). *La bufera nel pallone. Calcio, come funzionerà la Super League con 10 miliardi di potenziali ricavi*. Il Sole 24 Ore.

https://www.ilsole24ore.com/art/super-league-strategica-competere-globalmente-e-10-miliardi-potenziali-ricavi-AEe7w0B?refresh_ce=1 (ultima consultazione: 17 ottobre 2021).

Bologna F.C. (2021). *Partners*.

<https://www.bolognafc.it/partners> (ultima consultazione: 09 novembre 2021).

Cagliari Calcio (2021). *Sponsor*.

<https://www.cagliaricalcio.com/club/sponsor> (ultima consultazione: 09 novembre 2021).

Calcio e Finanza (2016). *Nasce Dugout, la nuova piattaforma dedicata al calcio: Juventus e Milan tra i collaboratori*.

<https://www.calcioefinanza.it/2016/11/29/dugout-social-network-calcio/> (ultima consultazione: 27 ottobre 2021).

Caltagirone, M. (2020). *Calcio e diritti tv, 40 anni fa la rivoluzione di Berlusconi con il Mundialito in Uruguay*. Blasting News.

<https://it.blastingnews.com/calcio/2020/05/calcio-e-diritti-tv-40-anni-fa-la-rivoluzione-di-berlusconi-con-il-mundialito-in-uruguay-003146219.html> (ultima consultazione: 10 ottobre 2021).

Cantine Federici (2021).

<https://www.cantinefederici.com/home.php?lang=it> (ultima consultazione: 24 ottobre 2021).

Cappelli, A. (2020). *Come le grandi aziende scelgono le sponsorizzazioni nello sport*. Linkiesta.

<https://www.linkiesta.it/2020/10/sport-marketing-azienda-investimento-campagna-pubblicita/> (ultima consultazione: 10 ottobre 2021).

Carboni, K. (2021). *L'Ungheria ha approvato una legge che vieta di parlare di temi lgbt+ nelle scuole*. Wired.

<https://www.wired.it/attualita/politica/2021/06/15/lgbt-ungheria-legge-scuole-minori/> (ultima consultazione: 29 ottobre 2021).

Castellano, S. (2020). *Social media marketing nel calcio tra innovazione e coinvolgimento dei tifosi*. Inside Marketing.

<https://www.insidemarketing.it/social-media-marketing-nel-calcio/> (ultima consultazione: 25 ottobre 2021).

Cavalli, A. & Roversi, A., (2002). *Calcio: un fenomeno non solo sportivo*. Treccani.

https://treccani.it/enciclopedia/calcio-un-fenomeno-non-solo-sportivo_%28Enciclopedia-dello-Sport%29/. Ultima consultazione: 10 ottobre 2021.

Community Soccer Report (2021). *Empoli, Salernitana e Venezia: conosciamo la responsabilità sociale delle neopromosse della Serie A*.

<https://www.communitysoccerreport.it/2021/-05/31/empoli-salernitana-e-venezias-conosciamo-la-responsabilita-sociale-delle-neopromosse-del-la-serie-a/> (ultima consultazione: 22 novembre 2021).

Community Soccer Report (2021). *Sport for Climate Action: quanto sono sostenibili i Club di Serie A?*

<https://www.communitysoccerreport.it/2021/04/12/sports-for-climate-action-quando-sono-sostenibili-i-club-di-serie-a/> (ultima consultazione: 18 novembre 2021).

Community Soccer Report (2021). *Una maglia per il sociale. Dal Southampton passando per Parma e Milan: il meglio dell'estate 2021.*

<https://www.communitysoccerreport.it/2021/08/16/-una-maglia-per-il-sociale-dal-southampton-pas-sando-per-parma-e-milan-il-meglio-dellestate-2021/> (ultima consultazione: 21 novembre 2021).

Community Soccer Report (2021). *ECA Awards 2021: selezionati i migliori Progetti del calcio europeo (assente l'Italia).*

<https://www.communitysoccerreport.it/2021/08/23/eca-awards-2021-selezionati-i-migliori-progetti-del-calcio-europeo-assente-litalia/> (ultima consultazione: 22 novembre 2021).

Community Soccer Report (2021). *Com'è andata Tottenham – Chelsea, la prima partita del mondo ad emissioni zero.*

<https://www.communitysoccerreport.it/2021/09/21/come-e-andata-tottenham-chelsea-la-prima-partita-nel-mondo-ad-emissioni-zero/> (ultima consultazione: 21 novembre 2021).

Cristofalo, V. (2020). *Tutte le serie tv sul calcio di Amazon Prime Video.* Social Media Soccer.

<https://www.socialmediasoccer.com/it/notizia/tutte-le-serie-tv-sul-calcio-di-amazon-prime-video.-html> (ultima consultazione: 10 ottobre 2021).

Cristofalo, V. (2021a). *Dall'incubo Lega Pro al ritorno in B: la risalita del Perugia.* Social Media Soccer.

<https://www.socialmediasoccer.com/it/notizia/dall-incubo-lega-pro-al-ritorno-in-b-la-risalita-del-perugia.html> (ultima consultazione: 31 ottobre 2021).

Cristofalo, V. (2021b). *Come il Midtjylland ha costruito una fanbase internazionale.* Social Media Soccer.

<https://www.socialmediasoccer.com/it/notizia/come-il-midtjylland-ha-costruito-una-fanbase-internazionale.html>. (ultima consultazione: 31 ottobre 2021).

Dell'Acqua, A. (2019). *Calcio: tutto quello che c'è da sapere sui bilanci dei club.* Wall Street Italia.

<https://www.wallstreetitalia.com/calcio-tutto-quello-che-ce-da-sapere-sui-bilanci-dei-club/> (ultima consultazione 16 ottobre 2021).

Di Marzio, G. (2021). *Il Chelsea ha comunicato che dal 1 luglio alcuni rappresentanti dei tifosi potranno partecipare alle riunioni del CdA.* Gianluca Di Marzio.

<https://gianlucadimarzio.com/it/chelsea-tifosi-consiglio-amministrazione-4-maggio-2021> (ultima consultazione: 17 ottobre 2021).

Di Stefano, D. (2021). *La EFL e eBay a sostegno delle imprese locali.* Social Media Soccer.

<https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/la-efl-e-ebay-a-sostegno-delle-imprese-locali.html> (ultima consultazione: 22 novembre 2021).

Di Stefano, D. (2021). *Ecco le maglie più green della Serie A.* Social Media Soccer.

<https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/ecco-le-maglie-piu-green-della-serie-a.html> (ultima consultazione: 25 novembre 2021).

Draghi, M. (2021). *Superlega calcio, dichiarazione del Presidente Draghi*. Governo Italiano Presidenza del Consiglio dei Ministri.

<https://www.governo.it/it/articolo/superlega-calcio-nota-del-presidente-dra-ghi/16656> (ultima consultazione: 17 ottobre 2021).

Dugout (2021). *Portfolio*.

<https://www.dugoutworldwide.com/portfolio/clubs/> (ultima consultazione: 27 ottobre 2021).

Empoli F.C. (2021). *Partners*.

<https://empolifc.com/partners> (ultima consultazione: 09 novembre 2021).

Eterno, S. (2020). *Marcus Rashford, la battaglia non dimenticata per i bambini senza pasti*. Eurosport.

https://www.eurosport.it/calcio/premier-league/2020-2021/marcus-rashford-la-battaglia-non-dimenticata-per-i-bambini-senza-pasti_sto7964028/story.shtml (ultima consultazione: 10 ottobre 2021).

Everton F.C. (2021).

<https://www.evertonfc.com/news> (ultima consultazione: 16 ottobre 2021).

F.C. Chelsea (2021). *Chelsea to face Arsenal and Tottenham in Mind Series this pre-season*.

<https://www.chelseafc.com/en/news/2021/06/22/chelsea-to-face-arsenal-and-tottenham-in-mind-series--together-t> (ultima consultazione: 21 novembre 2021).

F.C. Internazionale Milano (2020). *Al via una partnership strategica per l'introduzione della tecnologia digital overlay in Italia*.

<https://www.inter.it/it/news/2020/09/20/tecnologia-digital-overly-san-siro.html> (ultima consultazione: 27 ottobre 2021).

F.C. Internazionale Milano (2021). *Partner*.

<https://www.inter.it/it/partner> (ultima consultazione: 09 novembre 2021).

F.C. Juventus (2021).

<https://www.juventus.com/it/allianz-stadium/accoglienza/tifosi> (ultima consultazione: 23 ottobre 2021).

<https://www.juventus.com/it/allianz-stadium/accoglienza/corporate> (ultima consultazione: 23 ottobre 2021).

<https://www.juventus.com/it/partners> (ultima consultazione: 09 novembre 2021).

F.C. Juventus (2021). *Juventus' commitment to the environment continues!*

<https://www.juventus.com/en/news/articles/juventus-commitment-to-the-environment-continues>. (ultima consultazione: 21 novembre 2021).

Ferpi (2016). *Lundquist: l'importanza della sostenibilità nel calcio*.

<https://www.fer-pi.it/news/lundquist-limportanza-della-sostenibilita-nel-calcio> (ultima consultazione: 02 dicembre 2021).

Fußball-Club St. Pauli (2020). *Cenk Sahin Released by Club*.

<https://www.fcstpauli.com/-en/news/published/cenk-sahin-released-by-clib/> (ultima consultazione 10 ottobre 2021).

Gallozzi, P. (2021). *La terza maglia del Crotona è in "plastica riciclata"*. Social Media Soccer. <https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/la-terza-maglia-del-crotona-e-in-plastica-riciclata.html> (ultima consultazione: 21 novembre 2021).

Genoa F.C. (2021). *Partner*. <https://genoafc.it/it/partner> (ultima consultazione: 09 novembre 2021).

Goal (2018). *Da Carosio a DAZN: storia del calcio italiano in TV e oltre*. <https://www.goal.com/it/liste/da-carosio-a-dazn-storia-del-calcio-italiano-in-tv-e-oltre/hajld81ugwq-31y0a5yzelsnr2#oshjg124n3d612l7rdbl2xzoh> (ultima consultazione: 10 ottobre 2016).

Godin, S. (2009). *Define: Brand*. Seth's Blog. <https://www.seths.blog/2009/12/define-brand/> (ultima consultazione: 24 ottobre 2021).

Hellas Verona F.C. (2021). *Sponsor*. <https://www.hellasverona.it/it/sponsor> (ultima consultazione: 09 novembre 2021).

Kicker (2021). *Gosens: "Ich würde mich an solchen Protesten beteiligen"*. <https://www.kicker.de/gosens-ich-wuerde-mich-an-solchen-protesten-beteiligen-802653/artikel> (ultima consultazione: 14 ottobre 2021).

Istat (2021). *Aspetti della vita quotidiana: Quotidiani e libri - sesso, età, titolo di studio*. <http://dati.istat.it/> (ultima consultazione: 25 ottobre 2021).

Istat (2021). *Aspetti della vita quotidiana: TV e radio - sesso, età, titolo di studio*. <http://dati.istat.it/> (ultima consultazione: 25 ottobre 2021).

Laganà, A.R. (2018). *Sponsorizzazione sportiva: cos'è, come funziona e possibili strategie*. Inside Marketing. <https://www.insidemarketing.it/caratteristiche-sponsorizzazione-sportiva/> (ultima consultazione: 10 ottobre 2021).

La Gazzetta dello Sport (2006). *Juve, prescritti i reati di doping*. https://www.gazzetta.it/Calcio/Squadre/Juventus/Primo_Piano/2007/03_Marzo/29/dopingprescritto.shtml (ultima consultazione: 16 ottobre 2021).

La Gazzetta dello Sport (2021). *Parma contro le discriminazioni: in nero per 'Black Lives Matter'*. <https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/Parma/15-05-2021/parma-contro-discriminazioni-nero-black-lives-matter-4101038526289.shtml> (ultima consultazione: 29 ottobre 2021).

L'Equipe (2021). *Pour Joshua Kimmich, les appels au boycott du Mondial 2022 au Qatar arrivent "10 ans trop tard"*. <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Pour-joshua-kimmich-les-appels-au-boycott-du-mondial-2022-au-qatar-arrivent-10-ans-trop-tard/1236956> (ultima consultazione: 10 ottobre 2021).

Lignelli, M. (2021). *Il calcio inglese boicoterà i social network il prossimo weekend*. Social Media Soccer.

- <https://www.socialmediasoccer.com/it/notizia/il-calcio-inglese-boicotta-i-soci-al-network-il-prossimo-weekend.html> (ultima consultazione: 29 ottobre 2021).
- MacDonald, S. (2021). *The 4Ps of marketing that unlock Millennials and Gen Z*. The Drum.
<https://www.thedrum.com/opinion/2021/01/22/the-4ps-marketing-unlock-millennials-and-gen-z> (ultima consultazione: 31 ottobre 2021).
- Massacra, A. (2020). *Il legame inscindibile tra calcio e politica*. Osservatorio Globalizzazione.
<http://osservatorioglobalizzazione.it/interiste/calcio-politica-paliotto/> (ultima consultazione: 10 ottobre 2021).
- Mattei, L. (2021). *Nascono la Coppa Italia e la Supercoppa Frecciarossa. Trenitalia sarà anche Travel Partner della Serie A Tim*. FS News.
<https://www.fsnews.it/it/eventi/sport/2021/-11/22/coppa-italia-frecciarossa-supercoppa-trenitalia-lega-serie-a.html> (ultima consultazione: 03 gennaio 2022).
- Miriano, C. *Il calcio è di più* (di Joseph Ratzinger). Pontificio Consiglio della Cultura.
<http://www.latinitas.va/content/cultura/it/dipartimenti/sport/risorse/giocoratzinger.html> (ultima consultazione: 10 ottobre 2021).
- OneFootball (2020). *Onefootball acquista Dugout per darvi i migliori video al mondo*.
<https://www.onefootball.com/it/notizie/onefootball-acquista-dugout-per-darvi-i-migliori-video-almondo-31968177> (ultima consultazione: 27 ottobre 2021).
- Pastore, G. (2017). *Il Genoa e la nascita del calcio in Italia*. L'ultimo uomo.
<https://www.ultimouomo.com/il-genoa-e-la-nascita-del-calcio-in-italia/> (ultima consultazione: 10 ottobre 2021).
- Pulsoni, L. (2020). *SLA, il male oscuro del calcio*. Contrasti.
<https://www.rivistacontrasti.it/sla-calcio-malattia-sport/> (ultima consultazione: 10 ottobre 2021).
- Rivarola, M. (2021). *Come sarà il calcio del futuro*. Il Foglio.
https://www.ilfoglio.it/sport/2021/09/23/news/come-sara-il-calcio-del-futuro2997615/amp/?_twitter_impression=true (ultima consultazione: 10 ottobre 2021).
- Sacchi, M. (2021). *Mondiali 2022, i diritti Tv assegnati alla Rai*. Calcio e Finanza.
<http://www.calcioefinanza.it/2021/04/08/diritti-tv-mondiali-2022/> (ultima consultazione: 10 ottobre 2021).
- Santamaria P. (2021). *Il mercato dei naming rights*. Starting Finance.
<https://www.startingfinance.com/approfondimenti/mercato-dei-naming-rights/> (ultima consultazione: 31 ottobre 2021).
- Scarinzi, S. (2020). *Le squadre del palazzo: quando il calcio diventa uno strumento di propaganda politica*. Opinio Juris.
<http://www.opiniojuris.it/le-squadre-del-palazzo-quando-il-calcio-diventa-uno-strumento-di-propaganda-politica/> (ultima consultazione: 10 ottobre 2021).
- Sky Sport (2021). *Norvegia, una maglia di protesta contro il Qatar: "Diritti umani sul campo e fuori"*.

<https://sport.sky.it/calcio/mondiali/2021/03/24/norvegia-maglia-diritti-umani-mondiali-qatar> (ultima consultazione: 10 ottobre 2021).

Silvestri, S. (2021). *Burns, vicepresidente di Twitch, a gamba tesa nel calcio: "Così ridurremo la distanza tra spettatori, club e atleti"*. La Gazzetta dello Sport.

<https://www.esports.gazzetta.it/intervista/18-05-2021/twitch-entra-a-gamba-tesa-nel-calcio-ridurremo-la-distanza-tra-spettatori-club-e-calciatori-esports-63034> (ultima consultazione: 25 ottobre 2021).

Sport Mediaset (2020). *Quando il pallone si sgonfiò: 40 anni fa lo scandalo-Totonero che travolse la Serie A*.

https://www.sportmediaset.mediaset.it/calcio/quando-il-pallone-si-sgonfi-40-an-ni-fa-lo-scandalo-totonero-che-travolse-la-serie-a_16452898-202002a.shtml (ultima consultazione: 18 ottobre 2021).

Sport Thinking (2021). *Merchandising sportivo e digital fan engagement per nuove iniziative di CSR*.

<https://sportthinking.it/2021/09/22/merchandising-sportivo-e-digital-fan-engagement-csr/> (ultima consultazione: 22 novembre 2021).

Sport Thinking (2021). *Piattaforme OTT: crescita, diffusione e vantaggi per la Sport Industry del futuro*.

<https://sportthinking.it/2021/06/29/piattaforme-ott-crescita-diffusione-e-vantaggi-per-la-sport-industry-del-futuro/> (ultima consultazione: 30 ottobre 2021).

S.S. Lazio (2021). *Partner*.

<https://www.sslazio.it/it/marketing/partner> (ultima consultazione: 09 novembre 2021).

S.S. Napoli (2021). *Sponsor*.

<https://www.sscnapoli.it/web/sponsor.aspx> (ultima consultazione: 09 novembre 2021).

Talkwalker (2018). *They shoot. They score. Measuring the impact of World Cup sponsorships*.

<https://www.talkwalker.com/blog/measuring-impact-of-world-cup-sponsors> (ultima consultazione: 10 ottobre 2021).

The Guardian (2021). *Revealed: 6,500 migrant workers have died in Qatar since World Cup awarded*.

<https://www.theguardian.com/global-development/2021/feb/23/revealed-migrant-worker-deaths-qatar-fifa-world-cup-2022> (ultima consultazione: 10 ottobre 2021).

The Super League (2021). *Leading European Football Clubs announce new Super League competition*.

<https://thesuperleague.it/press.html> (ultima consultazione: 18 ottobre 2021).

Torino F.C. (2021). *Sponsor*.

<https://torinofc.it/sponsor/partner-commerciali> (ultima consultazione: 09 novembre 2021).

Treccani.

<https://www.treccani.it/vocabolario/politica/> (ultima consultazione: 10 ottobre 2021).

Trenitalia Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane.
www.trenitalia.com/it (ultima consultazione: 29 dicembre 2021).

Udinese Calcio (2021).
<https://www.udinese.it/dacia-arena/udinese-club-house/business-center/presentazione> (ultima consultazione: 23 ottobre 2021).

Udinese Calcio (2021). *Sponsor*.
<https://www.udinese.it/sponsor/partner> (ultima consultazione: 09 novembre 2021).

UEFA (2017). *1954-1961: La nascita dell'Uefa*.
<https://it.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/01ab-0f8ea5f036a3-dd4b75805b79-1000-1954-1962-la-nascita-della-uefa/> (ultima consultazione: 10 ottobre 2021).

Ulss 3 Serenissima (2021). *Un vaccino di Serie A: sabato i calciatori del Venezia al PalaExpo; accesso libero a chi intende vaccinarsi con loro*.
<https://www.aulss3.veneto.it/Un-vaccino-di-Serie-A-sabato-i-calciatori-del-Venezia-al-PalaExpo-accesso-libero-a-chi-intende-vaccinarsi-con-loro> (ultima consultazione: 27 novembre 2021).

U.S. Salernitana (2021). *Sponsor*.
<https://www.ussalernitana1919.it/sponsor/> (ultima consultazione: 09 novembre 2021).

U.S. Sampdoria (2021a). *Sponsor*.
<https://www.sampdoria.it/sponsor> (ultima consultazione: 09 novembre 2021).

U.S. Sampdoria (2021b). *Giornata Mondiale del Rifugiato: la Samp sostiene UNHCR*.
<https://www.sampdoria.it/news/club/2021/06/21/giornata-mondiale-del-rifugiato-la-samp-sostiene-unhcr/> (ultima consultazione: 21 novembre 2021).

U.S. Sassuolo (2021). *Partners*.
<https://www.sassuocalcio.it/marketing/partners> (ultima consultazione: 09 novembre 2021).

U.S. Sassuolo (2021). *WhatsApp*.
<https://www.sassuocalcio.it/marketing/whatsapp/> (ultima consultazione: 31 ottobre 2021).

U.S. Spezia (2021). *Sponsor*.
<https://www.acspezia.com/sponsor.html> (ultima consultazione: 09 novembre 2021).

Venezia F.C. (2021). *Mission*.
<https://www.veneziafc.it/club/mission> (ultima consultazione: 22 novembre 2021).

Venezia F.C. (2021). *Sponsors and partners*.
<https://www.veneziafc.it/club/sponsors-and-partners> (ultima consultazione: 09 novembre 2021).

We are Here Venice (2021).
<https://weareherevenice.org/we-are-here-venice/?lang=it> (ultima consultazione: 26 ottobre 2021).

Profili social consultati

A.C. Milan:

Facebook: <https://www.facebook.com/ACMilan>;

Instagram: <https://www.instagram.com/acmilan/>;

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/ac-milan/posts/?feedView=all>;

Twitter <https://twitter.com/acmilan>, <https://twitter.com/acmilanbr>, <https://twitter.com/acmilanar>.

A.C.F. Fiorentina:

Facebook: <https://www.facebook.com/ACFFiorentina>;

Instagram: <https://www.instagram.com/acffiorentina/>;

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/acf-fiorentina-s-p-a-/posts/?feedView=all>;

Twitter: <https://twitter.com/acffiorentina>.

A.S. Cittadella:

Instagram: <https://www.instagram.com/ascittadella1973/>.

A.S. Roma:

Facebook: <https://www.facebook.com/officialasroma>;

Instagram: <https://www.instagram.com/officialasroma/>;

Twitter: <https://twitter.com/OfficialASRoma>.

Brighton & Hove Albion F.C.:

Instagram: <https://www.instagram.com/officialbhafc/>.

Cagliari Calcio:

Instagram: <https://www.instagram.com/cagliaricalcio/>.

Hellas Verona F.C.:

Facebook: <https://www.facebook.com/hellasveronafc>;

Instagram: <https://www.instagram.com/hellasveronafc/>;

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/hellas-verona-f-c-/posts/?feedView=all>.

Juventus F.C.:

Facebook: <https://www.facebook.com/Juventusfcita>;

Instagram: <https://www.instagram.com/juventus/>;

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/juventus-football-club/posts/?feedView=all>;

Twitter: <https://twitter.com/juventusfc>.

L.R. Vicenza:

Instagram: <https://www.instagram.com/lrvicenza/>;

Twitter: <https://twitter.com/LRVicenza>.

Leeds United F.C.:

Instagram: <https://www.instagram.com/leedsunited/>.

Manchester City F.C.:

Instagram: <https://www.instagram.com/mancity/>.

Parma F.C.:

Instagram: <https://www.instagram.com/parmacalcio/>.

S.S. Lazio:

Facebook: <https://www.facebook.com/SSLazioOfficialPage>;

Instagram: https://www.instagram.com/official_sslazio/.

Udinese Calcio:

Instagram: <https://www.instagram.com/udinesecalcio/>;

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/udinesecalciospa/posts/?feedView=all>.

Venezia F.C.:

Facebook: <https://www.facebook.com/veneziafc>;

Instagram: <https://www.instagram.com/veneziafc/>;

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/veneziafc/posts/?feedView=all>;

Twitter: https://twitter.com/VeneziaFC_EN.

West Ham United:

Instagram: <https://www.instagram.com/westham/>.

Allegato 1

Questionario sottoposto ai tifosi e alle tifose di calcio italiani/e

Sono Davide Fabris, studente del corso magistrale in Strategie di Comunicazione dell'Università di Padova. Il questionario che segue ha l'obiettivo di raccogliere informazioni per il mio progetto di tesi: nuove strategie di sponsorizzazione nel calcio basate sulla sostenibilità.

Per sostenibilità si intende l'attenzione all'ambiente in tutti i suoi processi. Alcuni esempi di azioni sostenibili sono ridurre il consumo di energia, utilizzare fonti rinnovabili, non usare coloranti tossici, ridurre gli sprechi. Si può riscontrare la sostenibilità nella mobilità, nella moda, negli alimenti, nel turismo e in ogni altro settore. La compilazione del questionario richiede circa 4 minuti.

Ti ringrazio per il contributo che darai alla mia ricerca.

Sezione 1 – Rapporto con la tua squadra.

In questa pagina ti chiedo delle domande sul rapporto con la squadra che tifi.

1- Su quali canali segui il tuo club? *

- Sito web ufficiale
- App ufficiale
- Newsletter
- Profilo Instagram
- Profilo Facebook Ufficiale
- Gruppi Facebook di tifosi
- LinkedIn
- Twitter
- Tik Tok
- One Football / Dugout
- Canale tematico del club (es. Milan TV, Inter TV ecc.)
- Fonti giornalistiche esterne (Sly Sport, Sport Mediaset ecc.)

2- Quante volte vai allo stadio in una stagione?

- Mai
- 1-3
- 4-10
- Più di 10

3- Quando vai allo stadio, sei soddisfatto dell'esperienza che vivi?

- Sì
- Sì, ma vorrei qualcosa di più
- No
- Non sono mai andato allo stadio

4- Per te, la tua squadra quanto è sostenibile e attiva nel sociale?*

Quanto pensi faccia iniziative per tutelare l'ambiente, per il riciclo dei rifiuti, per le persone in difficoltà, se è attenta ai propri dipendenti, ai temi sociali (comunità LGBTQ+, razzismo ecc.). Se non hai informazioni sulla sostenibilità della tua squadra, seleziona 3.

(Nulla) 1 2 3 4 5 (Moltissimo)

5- Per te, quanto è importante che la tua squadra sia sostenibile e attiva nel sociale?*

Quanto ritieni importante che faccia iniziative per tutelare l'ambiente, per il riciclo dei rifiuti, per le persone in difficoltà, se è attenta ai propri dipendenti, ai temi sociali (comunità LGBTQ+, razzismo ecc.). Se non hai informazioni sulla sostenibilità della tua squadra, seleziona 3.

(Nulla) 1 2 3 4 5 (Moltissimo)

6- Per te, quanta attenzione ha la tua squadra per i suoi tifosi?*

Quanto pensi favorisca la tua partecipazione come tifoso, se fa iniziative in linea con le tue necessità, i tuoi stili di vita, i tuoi interessi.

(Nulla) 1 2 3 4 5 (Moltissimo)

7- Sai che servizi / prodotti offrono gli sponsor della tua squadra?

- Sì, quelli presenti sulla maglia
- Sì, quelli presenti durante le interviste
- Sì, quelli promossi dalla squadra sui social
- Sì, quelli presenti sui LED a bordocampo
- No, non so cosa offrano

8- Compreresti servizi / prodotti degli sponsor della tua squadra?

- Sì, perché appoggiano la mia squadra
- Sì, se hanno di vantaggio di prezzo su altri prodotti
- Sì, se hanno un vantaggio sostenibile su altri prodotti
- No, non conta che siano sponsor della mia squadra

9- Per te, gli sponsor della tua squadra quanto sono sostenibili e attivi nel sociale?*

Quanto pensi facciano iniziative per tutelare l'ambiente, per il riciclo dei rifiuti, per le persone in difficoltà, se è attenta ai propri dipendenti, ai temi sociali (comunità LGBTQ+, razzismo ecc.). Se non hai informazioni sulla sostenibilità della tua squadra, seleziona 3.

(Nulla) 1 2 3 4 5 (Moltissimo)

10- Per te, quanta attenzione hanno gli sponsor della tua squadra per i tifosi?*

Quanto pensi favorisca la tua partecipazione come tifoso, se fa iniziative in linea con le tue necessità, i tuoi stili di vita, i tuoi interessi.

(Nulla) 1 2 3 4 5 (Moltissimo)

Sezione 2 – Promozioni sponsor-squadra.

In questa pagina ti presento delle ipotesi di attività che la tua squadra può realizzare con i suoi sponsor. Ti chiedo di rispondere se accoglieresti queste attività.

11- La tua squadra con un'azienda di trasporti pubblici (autobus, metro, treno) promuove per i tifosi un modo per raggiunger lo stadio limitando l'uso della macchina: scegli di usare questi mezzi?*

- Sì
- No
- Ci penso

12- La tua squadra con un'azienda di moda promuove per i tifosi dei vestiti sostenibili: scegli questa azienda?*

- Sì
- No
- Ci penso

13- La tua squadra con un'azienda medica promuove per i tifosi dei controlli della salute: fai questi controlli?*

- Sì
- No
- Ci penso

14- La tua squadra con un'azienda alimentare promuove per i tifosi prodotti alimentari salutari: scegli questi prodotti?*

- Sì
- No
- Ci penso

15- La tua squadra con un supermercato promuove per i tifosi vantaggi sulla spesa: scegli questo supermercato?*

- Sì
- No
- Ci penso

16- La tua squadra con un'associazione culturale promuove per i tifosi visite nelle città: partecipi a queste visite?*

- Sì
- No
- Ci penso

17- Richiederesti la Carta Fedeltà del tuo club se fosse l'unico modo per accedere a questi vantaggi?

- Sì
- No
- Ho già la carta, ma vorrei questi vantaggi
- Ho già la carta e non mi interessano questi vantaggi

Sezione 3 – Informazioni personali

18- Squadra*

19- Provincia di residenza*

20- Et *

21- Sesso*

- Femmina
- Maschio
- Non voglio specificare