

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITA' DI BOLOGNA

SCUOLA DI SCIENZE POLITICHE

**Corso di laurea magistrale in
Comunicazione Pubblica e d'Impresa**

**Il fenomeno giuridico-economico dei naming rights: il caso della Stadio
“Dacia Arena Friuli”**

Tesi in

Diritto della Comunicazione Commerciale

Relatore: Prof.ssa Chiara Alvisi

Presentata da: Marco Fabiani

Correlatore: Pina Lalli

Terza Sessione

Anno Accademico 2015-2016

Introduzione

In Italia il calcio, si sa, è lo sport che riscuote maggior successo soprattutto per l'innumerabile presenza di tifosi e appassionati. Quello che non si sa, invece, sono le diverse problematiche, presenti in questo ambito sportivo, che impediscono a molte società calcistiche di essere pienamente competitive sia sul piano economico sia su quello sportivo.

In questa tesi, ho analizzato un esempio calcistico italiano che ha superato situazioni critiche ed è riuscito a migliorarsi rispetto a tante altre realtà sportive, portando a termine obiettivi importanti, come: mantenere equilibrati i bilanci, riuscire a portare il maggior numero di tifosi/personone allo stadio ed ottenere risultati sportivi adeguati alla sua tradizione calcistica.

La mia analisi si è incentrata sull'Udinese Calcio, la maggiore società calcistica della regione Friuli-Venezia-Giulia, in Serie A dal 1994. Approfondendo lo studio su questo *club* sportivo ho cercato di individuare i principali aspetti storici e le innovazioni che hanno permesso ad esso di raggiungere successi e notorietà.

La squadra friulana conta più di 200.000 tifosi: una schiera rilevante di *supporters* - considerando la limitatezza territoriale del Friuli- formatasi grazie all'impiego di specifiche strategie di *marketing*, di innovative tattiche sportive e di moderni sistemi comunicativi e che ha reso l'Udinese Calcio un modello da seguire in Italia.

Prima però di iniziare la trattazione su questa squadra, ho dedicato il primo capitolo della tesi ai principali aspetti del *marketing* delle imprese sportive poiché, per comprendere appieno tutte le iniziative strategiche impiegate dalle società calcistiche più rilevanti nello scenario sportivo del nostro paese, bisogna prima di tutto analizzare il contesto di riferimento.

Lo sguardo generale sul mondo dello sport mi ha permesso di individuare i diversi mezzi di comunicazione che danno possibilità alle società calcistiche, soprattutto in Italia, di raggiungere e accrescere notorietà e risalto. Come ho già affermato, il tifoso è un elemento che, seppur esterno, risulta fondamentale per la squadra e per la realizzazione dei suoi obiettivi.

Ci sono molte strategie che una squadra può adottare per raggiungere i traguardi prefissati. Tra esse, c'è il *match experience*, ossia la capacità dell'impresa calcistica di attrarre il tifoso non solo per la partita in sé, ma anche di creare un vero e proprio

connubio tra tutto ciò che succede prima del fischio iniziale e tutte le sensazioni ed emozioni vissute alla fine del match.

Successivamente, ho spiegato quali sono le strategie che vengono maggiormente utilizzate dalle società sportive per far risaltare il loro marchio e quali sono i comportamenti che le società calcistiche devono utilizzare per cercare di fidelizzare il tifoso.

Alla fine del primo capitolo, trattando il caso di Hidetoshi Nakata al Perugia Calcio, ho cercato di dimostrare come, nel concreto, le strategie di fidelizzazione e comunicazione vengano attuate.

Nel secondo capitolo della mia tesi, ho intervistato il dott. Alberto Rigotto, direttore amministrativo dell'Udinese Calcio, che mi ha spiegato, dettagliatamente, il procedimento seguito per stabilire lo sfruttamento del diritto di superficie tra il Comune di Udine e l'Udinese Calcio.

Con le informazioni desunte da quella intervista ho potuto affrontare un altro elemento fondamentale: i *naming rights*, vale a dire la possibilità, da parte di una squadra di calcio, di vendere il nome dello stadio ad una grande azienda sponsor. È quanto accaduto all'Udinese che ha ceduto il nome dello stadio alla Dacia, società automobilistica rumena acquistata dalla Renault nel 1999, tramite appunto un contratto di *naming*. Lo stadio ha cambiato, in questo modo, il suo nome passando da *Stadio Friuli* a *Dacia Arena Friuli*.

Il fenomeno dei *naming rights*, nato e diffuso nei paesi anglosassoni, si è poi espanso nell'Europa continentale, soprattutto nel mondo del calcio, per interessare infine (in modo assai più limitato però) anche l'Italia.

Infatti, se nei Paesi europei più avanzati economicamente questa tematica ha assunto una grande importanza in quanto dà la possibilità alla società calcistica di avere rilevanti introiti derivanti dalla vendita del nome dello stadio, in Italia non si è ancora diffusa, nelle società calcistiche, la concezione del rilievo economico rivestito dalla vendita del nome del proprio stadio ad un'altra società.

La mia principale intenzione è stata quella di dimostrare come un'impresa calcistica, dopo aver costruito un proprio stadio, debba necessariamente utilizzare questo procedimento se vuole usufruire appieno dei proventi che ne derivano.

Il terzo capitolo della mia tesi si basa su uno studio mirato all'analisi delle strategie di marketing e dell'organizzazione di eventi creati dall'Udinese Calcio. Ho ottenuto i dati, utilizzati in questa sezione del mio lavoro, intervistando Gianluca Pizzamiglio, responsabile dell'area *marketing* dell'Udinese, che ha risposto in maniera esauriente a tutte le mie domande. Grazie all'intervista ho potuto capire ed esporre quali siano state le strategie

impiegate per portare le persone allo stadio e per migliorare la loro esperienze all'interno della struttura.

Successivamente, propongo delle comparazioni tra quattro squadre famose nel panorama calcistico europeo. Di queste tre, cioè l'Udinese Calcio, l'U.S. Sassuolo e il Nizza Calcio hanno venduto il *naming* dello stadio, mentre la quarta, l'Ajax, non ha ancora deciso se e quando effettuare questo grande passo. L'analisi verte sui benefici e sulle garanzie che derivano dalla cessione dei *naming rights*, che può permettere, ad una squadra, di raggiungere alti compensi economici e sportivi.

Nell'ultima parte del terzo capitolo, ho concentrato l'analisi principalmente sull'Udinese Calcio, cercando di capire come, utilizzando determinate strategie di *marketing* e di comunicazione, la società sia riuscita a portare allo stadio un numero sempre maggiore di tifosi e di appassionati.

Ho, inoltre, dato rilievo alla "*friulanità*", ossia al senso di identità che accompagna molte persone che vivono in Friuli, poiché essa rappresenta, a mio avviso, un ulteriore rinforzo delle scelte operate dalla società.

Infine, ho dato molta importanza ai *social networks*, come Facebook, Instagram, Twitter e vari blog e siti delle squadre calcistiche, intesi come strumenti di comunicazione e di *marketing*. A questo proposito, ho studiato approfonditamente le analogie e le differenze esistenti nei metodi di comunicazione adottati da Udinese Calcio, U.S. Sassuolo e Nizza Calcio, con l'esclusione della società calcistica dell'Ajax che ha un bacino di utenza decisamente maggiore alle altre tre e difficilmente paragonabile. Per compiere questa comparazione, ho utilizzato tre programmi: Websta, Likealyzer e Followerwonk che sono servizi rivolti ad analizzare gli *account* Instagram, Facebook e Twitter delle tre squadre.

Per esaminare i vari *account social*, ho utilizzato alcuni programmi che mi hanno permesso di compiere un'analisi oggettiva ma esterna, non potendo usufruire dei dati privati delle varie società. A conclusione del mio lavoro, propongo indicazioni e consigli ricavati dalle indagini effettuate che dimostrano come e perché l'Udinese Calcio possa essere considerato un modello da seguire nelle realtà italiane di piccole dimensioni.

Conclusioni

Nella stesura della mia tesi, lo scopo che mi sono prefissato è stato dimostrare come una piccola realtà calcistica, qual è l'Udinese Calcio, sia riuscita con la costruzione di uno stadio di proprietà e la cessione dei *naming rights* ad essere considerata un modello da seguire per molte società di calcio che tuttora si trovano in difficoltà economiche e sportive.

Partendo dal presupposto che una squadra di calcio ha moltissime variabili che possono incidere sul bilancio e sui risultati sportivi, ho cercato di evidenziare le strategie che devono essere utilizzate se si vuole ridare competitività al calcio italiano in Europa.

Analizzando il caso dell'Udinese, ho proposto alcune strategie valide, in generale, per ogni società calcistica che mirano a raggiungere traguardi importanti come, ad esempio, accrescere gli spettatori allo stadio. Per fare questo, la costruzione di uno stadio moderno e finalizzato al soddisfacimento dei bisogni dei tifosi sicuramente garantisce maggiori *comfort* senza aumentare in maniera esponenziale i costi dei biglietti. Con questa scelta, inoltre, una società sportiva può operare un cambiamento radicale della sua *mission*, orientandola non più esclusivamente verso l'appassionato di calcio, ma anche verso tutte le persone che frequentano lo stadio con scopi diversi. Ed è per questo che risulta fondamentale rendere lo stadio di proprietà un luogo attivo 365 giorni l'anno, un luogo in grado di offrire dei servizi non direttamente correlati alla sola attività calcistica.

Questa strategia di *marketing*, chiamata *match experience*, è stata sfruttata al massimo dalla società di Udine, permettendole di accrescere sensibilmente il numero degli abbonamenti totali. Infatti, si è assistito ad un incremento di circa 4.000 abbonati, passando da 6.207 a 10.800, con l'obiettivo futuro di raggiungere la quota di 14.000 abbonamenti.

Prima di arrivare alla stipulazione che riguarda la concessione dei *naming rights*, l'Udinese ha firmato un contratto di concessione del diritto di superficie della durata di 99 anni con il Comune di Udine potendo, in tal modo, costruire lo stadio di proprietà e, conseguentemente, attuare diversi miglioramenti quali: la ristrutturazione completa dell'impianto, la riduzione della distanza dei vari settori dal campo da gioco, rendendo la struttura uno dei pochi stadi "all'inglese" d'Italia, la diminuzione della capienza e lo sviluppo della concezione dello stadio come un vero e proprio 12° uomo in campo. Tutto

ciò rende i tifosi non solo più partecipi della partita ma anche più disponibili a garantire maggior sostegno alla propria squadra.

Nel caso dell'Udinese Calcio, è importante non sottovalutare anche la presenza, nel raggio di 3 km, di un grande centro commerciale, denominato "Città Fiera". La società sportiva ha preso l'impegno, anche per il futuro, di creare, all'interno dello stadio, attività commerciali ludico-sportive-ricreative che sono complementari a quelle esistenti nel centro commerciale sopraccitato.

La cessione dei *naming rights*, spiegata dettagliatamente nel secondo capitolo della mia tesi, è un fenomeno molto diffuso in Europa, ma assai poco in Italia. Basti considerare il grafico da me proposto per intuire come il sistema calcistico italiano si trovi ancora in una condizione di "arretratezza" rispetto ad altri due importanti campionati europei: la *Bundesliga* tedesca e la *Premier* inglese.

L'accordo di *naming rights* firmato tra l'Udinese Calcio e la Dacia, casa produttrice di automobili francese, è stato importante e proficuo perché entrambe le società sono riuscite a tutelare i propri interessi, molte volte simili: entrambe, per esempio, hanno la stessa filosofia riguardante il *low cost*. L'Udinese Calcio preferisce comprare giocatori giovani e poco costosi, la Dacia, dal canto suo, vende macchine a basso prezzo. Per la Dacia, la posizione geografica dell'Udinese Calcio ha permesso di sviluppare i propri affari nella parte nord-est europea, da tempo suo obiettivo. Infine, per entrambe è importante avere un bilancio positivo a fine anno, senza cadere in debiti. Tutti questi elementi hanno portato enormi vantaggi economici ma anche sociali per entrambe le società.

Nel mio lavoro, ho presentato anche un'analisi comparata di quattro squadre (Udinese Calcio, U.S. Sassuolo, Ajax e Nizza Calcio) proponendomi di dimostrare come le società capaci di cogliere le innovazioni sportive e legislative del calcio moderno, quali sono la cessione di *naming* e la costruzione di uno stadio di proprietà, riescano ad ottenere diversi vantaggi economici e, in parte, anche sportivi. Tra queste quattro società citate, però, l'impianto sportivo del Nizza Calcio non è di proprietà della società sportiva ma del Comune della città francese, ed è stato costruito dal partenariato pubblico-privato, ovvero una forma di cooperazione tra poteri pubblici e privati, con l'obiettivo di finanziare, costruire e gestire infrastrutture o fornire servizi di interesse pubblico. Nonostante il Nizza Calcio non abbia dunque uno stadio di proprietà, è comunque riuscito a raggiungere ottimi risultati sportivi e maggior introiti economici derivati, in parte, da un maggior numero di abbonamenti rispetto agli anni passati.

Tornando ai casi italiani, introdurre questa nuova possibilità che porta nuovi introiti economici e sportivi, ovvero la cessione dei *naming rights*, vuol dire però scontrarsi con le

forti tradizioni calcistiche nazionali, che ne rendono difficile la stipulazione dei contratti di denominazione dell'impianto sportivo. Nel nostro Paese, inoltre, la consistenza dei debiti e la tendenza a non investire sui giovani calciatori contraddistinguono la maggior parte delle squadre calcistiche italiane. Questi fattori sono strettamente connessi con l'analisi da me svolta poiché si calcola che, ogni anno, vi siano "75 milioni di euro"¹ che non vengono guadagnati da numerose società calcistiche della Serie A italiana, mancati introiti che influiscono pesantemente sui loro bilanci. I mancati investimenti sui giovani talenti si spiegano con la preferenza accordata a giocatori già affermati i quali, nella maggior parte dei casi, sono sovrastimati dal mercato con rendimenti uguali o addirittura inferiori rispetto a giovani calciatori italiani che continuano a militare nelle giovanili.

Nell'eventualità, poi, che questi giocatori riescano ad affermarsi, la concorrenza internazionale per assicurarsi le loro prestazioni sarà a netto favore dei team dei più importanti campionati europei rispetto alle nostre squadre. Questo accade perché i maggiori *club* d'Europa hanno molto più denaro disponibile, derivato dalla costruzione di impianti di proprietà e dalla cessione di *naming* che permettono loro di ottenere significativi guadagni aumentando, in tal modo, la disparità di capacità competitiva tra squadre italiane e quelle europee. Va, infine, osservato che è consuetudine, in Italia, intitolare uno stadio ad un famoso giocatore o a un personaggio che fa parte della storia sportiva, invece di denominarlo con il nome di uno *sponsor*.

Ho dedicato la parte finale della mia tesi interamente all'analisi dei più importanti sistemi di comunicazione moderna, ossia i *social network* che vengono maggiormente utilizzati dalle società calcistiche ed ho concentrato la ricerca sui *profili social* dell'Udinese Calcio, del Nizza Calcio e dell'U.S. Sassuolo ricavandone informazioni dettagliate sull'uso dei singoli strumenti che hanno modificato i miei iniziali convincimenti.

Infatti, prima di conoscere il numero di *followers* delle varie squadre di calcio, credevo vi fossero maggiori interazione e interattività con i tifosi da parte dell'Udinese e dell'U.S. Sassuolo. In parte, mi sono dovuto ricredere perché, invece, è il Nizza ad avere un maggiore *feed back* anche se con un numero minore di *followers* nei vari *social network*. Probabilmente, i motivi che consentono alla squadra francese di interagire maggiormente con i propri tifosi dipendono dalla proposta di contenuti diversificati tra loro, dall'impiego di un doppio *account Twitter*, di cui uno in lingua inglese, aspetto questo che consente al Nizza di essere ampiamente conosciuto nel panorama calcistico europeo.

¹ M.BELLINAZZO, *Calcio & Business*, 2013 in http://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2013/11/23/naming-rights-ovvero-quei-75-milioni-di-euro-persi-ogni-stagione-dal-calcio-italiano-spa/?refresh_ce=1 consultato il 15/11/2016

I *social network* sono diventati fondamentali per le società sportive in generale, e per quelle calcistiche in particolare, proprio perché essi sono strumenti utili sia nelle strategie di *marketing* in rete sia nella comunicazione tra squadre e tifosi.

Per converso, la trattazione dei *naming rights* ha risposto pienamente alla mia domanda iniziale: *“può una società calcistica come quella dell’Udinese Calcio avere maggior riscontri economici e sportivi con la vendita dei naming rights e con la costruzione di uno stadio di proprietà?”*.

La risposta è affermativa in quanto questa piccola società sportiva, rispetto ad altre molto più note e titolate di Serie A, è riuscita ad accrescere sensibilmente il numero dei tifosi abbonati e non, a lanciare giovani e interessanti calciatori nel panorama calcistico nazionale ed europeo, a rendere lo stadio il 12° calciatore in campo.

Bibliografia

ALLEN G. W., *Negotiating, Drafting and Implementing Naming Rights Agreements*, ed. Dorrance Publishing Company, Bismarck 2010;

ASCANI F., *Management e gestione dello sport*, ed. Sperling & Kupfer Editori, Milano 2004;

BARNI S., *La comunicazione d'impresa*, ed. FrancoAngeli, Milano 2004;

BORTOLETTO N., MAZZA B., *Tempi e Spazi dello sport. Italia-Inghilterra: modelli a confronto*, ed. Il Piccolo Libro, Teramo 2006;

CHERUBINI S., *Il marketing sportivo*, ed. FrancoAngeli, Milano 2003;

COLANTUONI L., *Diritto Sportivo*, ed. Giappichelli Editore, Torino, 2009;

FALSANISI G., GIANGRECO E. F., *Le società di calcio del 2000. Dal marketing alla quotazione in Borsa*, ed. Rubbettino Editore, Soveria Mannelli 2001;

FERRAND A., TORRIGIANI L., POVILL A. C., *Il management della sponsorizzazione per gli eventi sportivi*, ed. Sport et Sponsoring, Roma 2009;

GAROFALO M., MARCHIONNI M., MARTUCCI M., *Manuale tecnico pratico per le attività di sponsorizzazione*, ed. Edizioni Unicopli, Milano 1988;

GIANGRECO E. F., *La gestione delle aziende calcistiche*, ed. Rubbettino Editore, Soveria Mannelli 2006;

GIUDICE S., *Il marketing nella gestione di uno stadio moderno*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol IV, 2008;

PRUNESTI A., *Comunicazione e marketing delle imprese sportive*, ed. FrancoAngeli, Milano 2008;

RENOLDI A., *Hard and soft intangibles di mercato*, ed. Egea, Milano 2010;

SCHMITT B., *Experiential marketing*, ed. Free Press, New York 1999;

TEOTINO G., UVA M., *La ripartenza. Analisi e proposte per restituire competitività all'industria del calcio in Italia*, ed. Il Mulino, Bologna 2010;

VINCI I., *Il radicamento territoriale dei sistemi locali*, ed. FrancoAngeli, Milano 2005;

ZAGNOLI P., RADICCHI E., *Sport marketing*, ed. FrancoAngeli, Milano 2005;

Sitografia

E. FLORIAN, *Mercato Globale* in

<http://www.mercatoglobale.com/marketingecomunicazione/il-marketing-nello-sport>
consultato il 16/09/2016;

Y. BABINOT, *Free Will*, 2004 in <http://puoisemprescegliere.balbinot.org/2004/03/brand-equity-la-gestione-del-valore-della-marca-nellambito-delle-sponsorizzazioni-sportive/>
consultato il 25/09/2016

F. SMANIO, *MarketingArena*, 2015 in <http://www.marketingarena.it/2012/05/15/societa-di-calcio-e-business-marketing/> consultato il 24/10/2016

ANON, *UdineseBlog*, 2015 in http://www.udineseblog.it/articolo/Rassegna_stamp/Hs-points_la_frontiera_del_nuovo_marketing_sono_le_maglie_per_le_amichevoli/9/190108
consultato il 3/11/2016

A. DE MARTINI, *Gli stadi polifunzionali in Italia: dal confronto con l'Europa spunti di riflessione* in Riv. Dir. Sport, 2012, p. 123 in http://www.rdes.it/RDES_2_12_de_Martini.pdf
consultato il 4/11/2016

ANON. *Argo*, 2015 in

http://www.argoit.com/it/sezione_id,4/newssez_id,55/le-statistiche-sugli-orari-di-connessione-ad-internet/comunicati.html consultato il 6/11/2016

A. FASANO, *Blog di calcio*, 2016 in <http://www.blogdicalcio.it/i-top-10-club-europei-per-presenza-social-infografica-6205.htm> consultato il 6/11/2016

M. IARIA, *La Gazzetta dello sport*, 2016 in

<http://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/03-03-2016/serie-a-deficit-365-milioni-cosi-sistema-non-regge-piu-140879932230.shtml> consultato il 6/11/2016

I. TAKER, *Stadia Naming Rights-Legal and commercial issues*, 2011 in <http://www.lawinsport.com/articles/intellectual-property-law/item/stadia-naming-rights-legal-and-commercial-issues> consultato l'8/11/2016

G. PELLIZZARI, *Il Messaggero Veneto*, 2015 in

<http://messaggeroveneto.gelocal.it/udine/cronaca/2015/08/22/news/sponsor-marchio-europeo-ma-il-nome-friuli-rimarra-1.11970225> consultato l'8/11/2016

F. STAZI, *Omniauto*, 2016 in <http://www.omniauto.it/magazine/37059/dacia-arena-udine-stadio-moderno> consultato l'8/11/2016

M. IARIA, *La Gazzetta dello sport*, 2016 in <http://www.gazzetta.it/Calcio/Estero/28-03-2016/i-conti-grandi-club-esteri-piu-ricavi-piu-spese-debiti-sono-sotto-controllo-15020908496.shtml> consultato il 9/11/2016

M. BELLINAZZO, *Calcio & Business*, 2013 in

http://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2013/11/23/naming-rights-ovvero-quei-75-milioni-di-euro-persi-ogni-stagione-dal-calcio-italiano-spa/?refresh_ce=1 consultato il 15/11/2016