



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

DIPARTIMENTO DI STUDI PER L'ECONOMIA E L'IMPRESA

Corso di Laurea in Management e Finanza

Tesi magistrale

Revenue Management e Dynamic pricing negli eventi sportivi

Relatore:

Chiar.mo Prof. Graziano ABRATE

Candidato:

Gabriele MODENA

Matricola 20028758

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

Introduzione

CAPITOLO I: Revenue Management e dynamic pricing

1.1. Revenue Management: definizione e applicabilità

1.2. Caratteristiche iniziali per l'applicazione del Revenue Management

1.3. Cenni storici e origini del Revenue Management

1.4. Dynamic pricing

1.5. Tipologie di differenziazione di prezzo

1.6. Forme di differenziazione di prezzo

1.6.1. Differenziazione di prezzo in base al tipo di cliente

1.6.2. Differenziazione di prezzo temporale

1.6.3. Differenziazione di prezzo geografica

1.6.4. Differenziazione di prezzo in base al volume di vendita/utilizzo

1.6.5. Differenziazione di prezzo in base alla versione del prodotto

1.6.6. Differenziazione di prezzo in base ai canali di distribuzione

1.6.7. Differenziazione di prezzo a criterio multiplo

1.7. Percezione del consumatore e comportamento d'acquisto

1.7.1. Elasticità del prezzo

CAPITOLO II: Applicazione sistemi di RM e Dynamic Pricing nel settore sportivo

2.1. Introduzione

2.2. Obiettivi di Revenue Management negli eventi sportivi

2.3. Fattori chiave nel Revenue Management per gli eventi sportivi

2.4. Dynamic Pricing nel settore sportivo

2.5. Fattori che influenzano la determinazione del prezzo dinamico

2.6. La variabile chiave del Dynamic Pricing

2.7. Abbonamenti e Dynamic Pricing

2.8. Dynamic Pricing: strumento per combattere il secondary ticketing

CAPITOLO III: PRIME APPLICAZIONI NEL SETTORE SPORTIVO E CASO AC MILAN

3.1. Introduzione

3.2. Il caso San Francisco Giant

3.3. Il caso Derby County

3.4. Il caso Virtus Entella

3.5. Il caso AC Milan

3.5.1. La storia del club: cenni

3.5.2. Strategia di prezzo del club

3.6. Analisi prezzi dei biglietti per le gare casalinghe

3.6.1. Milan – Sassuolo

3.6.2. Milan – Bologna

3.6.3. Milan – Roma

3.7. Comparazione e discussione dei casi analizzati

Conclusione

INTRODUZIONE

Gli argomenti che si propone di indagare l'elaborato sono il Revenue Management e il Dynamic pricing nel settore sportivo. Il revenue management, una pratica consolidata in settori come l'aviazione e l'ospitalità, sta guadagnando sempre più rilevanza anche nell'ambito sportivo. Questa strategia mira a massimizzare i ricavi ottimizzando la disponibilità e i prezzi dei prodotti o servizi offerti. Nel contesto sportivo, il revenue management si concentra principalmente sulla gestione dei ricavi generati dalla vendita dei biglietti, dei pacchetti stagionali, dei diritti televisivi e di altre fonti di reddito correlate agli eventi sportivi. Attraverso l'utilizzo di analisi dati avanzate e modelli predittivi, le squadre e gli organizzatori sono in grado di adottare approcci più sofisticati nella determinazione dei prezzi dei biglietti, nell'allocazione degli spazi pubblicitari e nella commercializzazione delle sponsorizzazioni, al fine di massimizzare i profitti e ottimizzare l'esperienza complessiva degli spettatori.

Per quanto concerne, invece, il Dynamic pricing nell'ambito sportivo ha rivoluzionato il modo in cui i biglietti per gli eventi sportivi vengono venduti e acquistati. Questa pratica, già diffusa in altri settori commerciali, si basa sull'adeguamento dei prezzi in tempo reale in risposta alla domanda e all'offerta. Nel contesto sportivo, ciò significa che i prezzi dei biglietti possono variare in base a una serie di fattori, come la popolarità delle squadre in campo, l'importanza dell'incontro, la posizione del posto e altri parametri.

Oltre alla variazione dei prezzi dei biglietti in tempo reale, il Dynamic pricing nell'ambito sportivo ha anche influenzato la strategia di vendita dei pacchetti stagionali e degli abbonamenti. Le squadre sportive, infatti, utilizzano algoritmi complessi e dati storici per determinare i prezzi dei biglietti in modo da massimizzare i ricavi complessivi. Tuttavia, ci sono stati casi in cui questa pratica ha generato polemiche, soprattutto quando i prezzi aumentano drasticamente per eventi particolarmente attesi, rendendo l'accesso agli stadi un lusso per molti appassionati. Allo stesso tempo, il Dynamic pricing ha anche aperto la strada a iniziative innovative come l'introduzione di sconti per i fan più fedeli o per coloro che acquistano i biglietti in anticipo, migliorando l'esperienza complessiva degli spettatori e garantendo una maggiore flessibilità nelle strategie di pricing per gli organizzatori degli eventi sportivi.

Un esempio eclatante è stato il Super Bowl LIII del 2019, dove i prezzi dei biglietti hanno raggiunto cifre record, con una variazione significativa anche durante l'ultimo minuto, riflettendo la grande richiesta e l'offerta limitata. Questa pratica ha suscitato dibattiti sull'equità nell'accesso agli eventi sportivi, ma allo stesso tempo ha offerto opportunità sia per i fan più accaniti che per gli organizzatori di massimizzare il valore degli eventi sportivi.

Il presente lavoro di tesi si propone di esplorare l'implementazione dei principi del Revenue Management e del Dynamic Pricing nel contesto sportivo, con particolare attenzione alle prime applicazioni e ai casi di studio significativi. L'obiettivo è analizzare come tali strategie possano essere adattate alle peculiarità del settore sportivo per massimizzare i ricavi e migliorare l'esperienza complessiva dei fan.

Il primo capitolo contiene gli aspetti più teorici di Revenue Management e Dynamic Pricing, illustrando quali sono le caratteristiche iniziali per l'implementazione dei sistemi di RM e le tipologie e forme di differenziazione di prezzo in riferimento al Dynamic Pricing e ai suoi aspetti.

Il secondo capitolo invece, riprende alcuni punti messi in luce nel capitolo I, facendo espressamente riferimento all'ambito sportivo, evidenziando quali sono i fattori chiave nel Revenue Management e i quali sono le variabili che vengono prese in considerazione per la determinazione del Dynamic Pricing.

Infine, il terzo capitolo propone di analizzare alcuni casi di studio nel settore sportivo, con un focus maggiore sul caso Ac Milan, nel quale è stata svolta un'analisi sui prezzi dei biglietti per alcune gare casalinghe del campionato nazionale; mettendo in luce le modalità con cui il club propone i prezzi dei biglietti e quali variabili valuta per fare ciò.

CAPITOLO I

REVENUE MANAGEMENT E DYNAMIC PRICING

1.1 REVENUE MANAGEMENT: DEFINIZIONE E APPLICABILITA'

Il Revenue Management (RM), noto anche come gestione dei ricavi, rappresenta un sistema finalizzato alla massimizzazione e ottimizzazione del volume d'affari attraverso la gestione delle capacità disponibili. Questo approccio considera sia le caratteristiche dell'offerta, legate alla capacità produttiva dell'azienda, che quelle della domanda, influenzate dal comportamento differenziato della clientela. L'obiettivo è coordinare attività mirate per suggerire variazioni tariffarie in base alle fluttuazioni della domanda.

Il RM è un processo strategico in cui l'analisi dei dati va oltre la semplice definizione di prezzi. Non limitandosi al settore dell'ospitalità, trova applicazione in contesti simili come i trasporti (ad esempio, nell'aviazione, dove ha avuto origine), crociere ed eventi. In Italia, il RM è una disciplina relativamente nuova in fase di sviluppo, con molte aziende che implementano forme di gestione dei ricavi, spesso supportate da un Revenue Manager e da strutture dedicate.¹

È un insieme di metodologie che tengono conto delle particolarità di domanda e offerta, ossia della capacità produttiva dell'azienda e dei comportamenti differenziati di clientela e consumatori.

Il revenue management gestisce in primis l'analisi dei dati storici in modo tale da poter individuare successivamente gli andamenti futuri, per anticipare la domanda.

La determinazione del prezzo, l'utilizzo delle restrizioni alla vendita e l'applicazione di più prodotti tariffari hanno l'obiettivo di ottimizzare le quantità vendute e il ricavo medio tramite la gestione dinamica degli stessi.

¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Revenue_management

In un contesto competitivo globale, diventa fondamentale per le aziende definire tariffe, promozioni e condizioni, nonché identificare i mercati e i segmenti d'azione.

Le sfide sono molteplici, richiedono dati e competenze specializzate per analizzarli, riducendo così il rischio di errori e garantendo i risultati desiderati.

Inoltre, il Revenue Management non si limita a regolare le tariffe in base alla concorrenza; evita di mirare a un target errato e non si traduce nella chiusura a prezzi minimi, poiché il massimo dell'occupazione non sempre garantisce vantaggi. È sicuramente un sistema che, sebbene richieda strumenti informatici e software dedicati, si basa sempre sull'intuito umano.²

Gli obiettivi primari di questo sistema includono la massimizzazione dell'occupazione e l'ottimizzazione della tariffazione per incrementare il fatturato nell'intero ciclo aziendale, non solo quindi nei periodi di bassa stagione. La conoscenza del mercato diventa cruciale per una gestione efficace del Revenue Management, poiché permette di comprendere e influenzare la domanda, integrando tutti gli elementi fondamentali del RM, ovvero: Prezzo, Marketing, Distribuzione e Vendite.

Attraverso il Revenue Management, è possibile individuare i momenti di picco e di calo per migliorare le decisioni in situazioni che continuamente presentano sfide diverse alle aziende

² https://en.wikipedia.org/wiki/Revenue_management

1.2 CARATTERISTICHE INIZIALI PER L'APPLICAZIONE DEL REVENUE MANAGEMENT

La letteratura identifica cinque caratteristiche che rendono un determinato settore o un'azienda nello specifico un buon candidato per l'utilizzo di tecniche di Revenue Management:³

- Capacità relativamente fissa: si traduce l'impossibilità di modificare facilmente la propria capacità totale o il suo impiego in risposta alle variazioni della domanda.

Le compagnie aeree, ad esempio, hanno un determinato numero di aerei e di voli programmati; gli alberghi hanno un numero fisso di camere di vario tipo; i ristoranti hanno una determinata capacità di posti a sedere e di servizio. La modifica della capacità, solitamente, non può essere effettuata in modo rapido e tende ad essere costosa.

Questa caratteristica di per sé non è né distintiva né restrittiva: praticamente tutte le organizzazioni hanno una capacità più o meno fissa. Se la capacità dipende principalmente da beni fisici, il cambiamento a breve termine è più difficile rispetto al caso in cui la capacità dipenda principalmente dalle persone.

Le aziende di servizi professionali, per esempio, possono essere in grado di modificare la capacità attraverso il lavoro straordinario di personale temporaneo.

- Capacità di servizio deperibile: la competenza di vendere servizi di capacità è di breve durata; la capacità, infatti, non può essere inventariata per un uso futuro.

Un volo che parte con posti vuoti, una notte di camere libere in un hotel, uno spazio non riempito in un ristorante, in un campo da golf o in un cinema e le auto a noleggio che rimangono nel parcheggio rappresentano tutte opportunità di guadagno permanentemente perse.

Questa caratteristica si applica generalmente alle industrie di servizi; prodotti destinati alla vendita futura. Tuttavia, anche alcuni prodotti fisici possono essere deperibili: i giornali del giorno o dei giorni precedenti o i prodotti alimentari scaduti hanno poco o nessun valore.

³ RONALD J. HUEFNER (2015) Revenue management, A path to increased profits, Kenneth A. Merchant, University at Buffalo

- Alti costi fissi e bassi costi variabili: sebbene questa caratteristica non sia intrinsecamente necessaria, era comune nelle prime applicazioni del Revenue Management. Se la variazione delle vendite influisce solo su pochi costi e si applicano strategie di pricing differenziato o altre tecniche di RM, la maggior parte degli incrementi nei ricavi si tradurrà direttamente in un aumento dei profitti, con l'incremento percentuale dei profitti approssimativamente uguale a quello dei ricavi.

L'assunzione di una simile struttura dei costi, consentiva di prendere decisioni sui ricavi senza preoccuparsi del lato dei costi, perché i costi incrementali erano minimi.

Considerando un volo di linea: i costi dell'aeromobile stesso, dell'equipaggio e dei servizi di assistenza a terra non sono influenzati dall'aggiunta di un altro passeggero.

Ci sarà un leggero aumento del consumo di carburante e del costo dei rinfreschi a bordo, se previsti, ma poco altro. La vendita di qualche biglietto in più a prezzi ridotti contribuirà in genere ai profitti, almeno nel breve periodo.

I costi incrementali minimi si applicano anche all'affitto di camere d'albergo aggiuntive o all'aggiunta di golfisti a un campo; costi incrementali un po' più elevati si applicano probabilmente ai ristoranti e alle auto a noleggio. In tutti i casi, però, i costi possono essere ampiamente ignorati, poiché la maggior parte dei costi sono fissi.

Si parla di costi incrementali minimi quando si fa riferimento a risorse aggiuntive che richiedono investimenti minimi per essere fornite.

In sintesi, in alcuni settori, dove i costi incrementali sono minimi e i costi fissi predominano, l'aumento dei ricavi si tradurrà direttamente in un aumento dei profitti. Tuttavia, in situazioni in cui i costi incrementali sono più significativi, la relazione tra aumento dei ricavi e aumento dei profitti richiede maggiore attenzione.

- Modelli di domanda incerti o che variano nel tempo: se la domanda è variabile nel tempo, è più facile far coincidere la capacità con la domanda. Una compagnia aerea può scoprire che i suoi voli del mattino presto e della sera sono abbastanza pieni di viaggiatori d'affari in viaggio per un giorno, ma i suoi voli durante il fine settimana sono sottoutilizzati.

A seconda della sua posizione, un hotel può avere un'alta occupazione durante la settimana e un'occupazione inferiore nei fine settimana. Un ristorante può avere un eccesso di capacità per la cena prima delle 19:00.

Queste situazioni descritte sono un terreno fertile per le tecniche di Revenue Management, che consentono di attirare i clienti nelle fasce orarie sottoutilizzate attraverso una tariffazione adeguata.

Il Revenue Management parte dal presupposto che alcuni clienti sono sensibili al prezzo e possono essere indotti a spostare la loro attività verso le fasce orarie sottoutilizzate se il prezzo è interessante.

- Capacità di prevedere la domanda: le aziende che intendono utilizzare il Revenue Management per portare ulteriori clienti in orari di servizio sottoutilizzati devono essere in grado di prevedere la domanda, per identificare i momenti in cui è probabile che esista una capacità di servizio in eccesso. È necessaria anche la capacità di decidere quali clienti dovrebbero ricevere offerte a prezzi più bassi. L'obiettivo è attrarre potenzialmente nuovi clienti, non convertire quelli esistenti che altrimenti pagherebbero il prezzo pieno.

Un'altra caratteristica di molte delle prime applicazioni era la capacità di vendere in anticipo o di avere un'indicazione anticipata delle vendite attraverso le prenotazioni.

Questa caratteristica facilita la capacità di prevedere la domanda.

Sebbene queste cinque condizioni fossero comuni nelle prime applicazioni, sono piuttosto generiche: capacità relativamente fissa, domanda incerta o variabile e capacità di prevedere la domanda sono caratteristiche della maggior parte delle aziende.

Due condizioni invece sono considerate maggiormente restrittive:

- Una struttura dei costi fortemente ponderata sui costi fissi: questo significa che una grande parte dei costi aziendali sono fissi, cioè non variano in base alla quantità prodotta o ai servizi erogati. Una struttura dei costi fortemente ponderata sui costi fissi rende l'azienda più sensibile alle fluttuazioni della domanda; ciò accade principalmente perché, in presenza di costi fissi elevati, l'impatto di variazioni nella quantità prodotta o nei servizi erogati ha un effetto significativo sui costi unitari

I costi fissi sono quei costi che rimangono costanti, indipendentemente dalla quantità prodotta o dai servizi erogati. Questi includono per esempio, l'affitto delle strutture, i salari del personale fisso, l'ammortamento degli asset ecc.

Quindi, quando la struttura dei costi è fortemente basata sui costi fissi, significa che una parte significativa dei costi totali dell'azienda è composta da questa tipologia di costi.

Ciò significa che, se la domanda aumenta, l'azienda può essere in grado di vendere più unità di prodotto o erogare più servizi, ma i costi fissi rimangono immutati. Di conseguenza, il costo totale medio per unità diminuisce con l'aumento della produzione o dei servizi offerti.

- **Scorte deperibili:** si riferisce alla presenza di beni o prodotti che hanno una durata limitata o possono deperire nel tempo. Le scorte deperibili possono comportare rischi significativi, poiché la mancata vendita o l'accumulo possono portare a perdite finanziarie.

Queste condizioni non sono intrinsecamente necessarie, ma facilitano l'analisi della domanda.

In altre parole, se un'azienda presenta queste due caratteristiche, la gestione della domanda e della capacità diventa più comprensibile e gestibile

1.3 CENNI STORICI E ORIGINI DEL REVENUE MANAGEMENT⁴

La disciplina del Revenue Management è ormai ampiamente utilizzata in diversi settori, ma è stata impiegata per la prima volta nel settore aereo, durante gli anni '70. La nascita del Revenue Management è datata 1978, anno di approvazione dell'Airline Deregulation Act americana, emanata con lo scopo di evitare oligopoli e con l'intento di stimolare una maggiore concorrenza nel settore del trasporto aereo. A seguito di questa liberalizzazione del mercato aereo, le compagnie furono in grado di decidere orari e tariffe, senza essere più soggette al controllo dell'aviazione americana. Una libertà che pose le basi per la nascita di molte piccole aziende low-cost, che grazie ai minori costi strutturali, riuscivano a offrire tariffe fino al 70% più basse delle tariffe offerte dalle compagnie aeree tradizionali. La conseguenza fu che il mercato dei viaggi esplose e i prezzi divenuti più accessibili, invogliarono chiaramente, le persone a utilizzare maggiormente il mezzo aereo.⁵

⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Revenue_management

⁵ Talluri e Van Ryzin (2004), *The Theory and practice of Revenue Management*, Springer Science + Business media

In questa situazione, le grandi compagnie aeree tradizionali subirono gravi perdite, non potendo competere, a causa dei grandi costi strutturali, con tariffe così basse. Fu pertanto elaborata una nuova strategia, che non significava semplicemente allineare le tariffe, ma piuttosto si basava su una forte differenziazione di prezzo e sullo sfruttamento ottimale dei posti rimasti vacanti di ciascun volo. Si era capito che la strategia vincente in questo momento storico, era ideare un sistema aggressivo e competitivo di determinazione delle tariffe, in relazione alla capacità dei posti rimasti disponibili.

Nuove compagnie aeree low-cost entrarono nel mercato: puntavano su servizi semplici e su una manodopera a basso costo, riuscendo così ad imporre prezzi molto più bassi rispetto a quelli delle vecchie e grandi compagnie.

In particolare, la compagnia People Express nel triennio 1978-1981 raggiunse il traguardo del miliardo di dollari di fatturato, con circa 60 milioni di utili, utilizzando tariffe inferiori del 50% rispetto alle compagnie tradizionali. La domanda per i viaggi aerei si rivelò essere elastica al prezzo; ciò significa che, quando i prezzi dei voli sono sufficientemente bassi, le persone sono più propense a viaggiare in aereo, anziché adottare altri mezzi di trasporto, come guidare per esempio.

La spiegazione è data dal fatto il costo del viaggio in aereo diventa più competitivo rispetto ad altri mezzi di trasporto come l'auto, in quanto nel ragionamento del consumatore potrebbero incidere diverse variabili come la maggiore comodità, velocità o altre considerazioni.

In conclusione, la domanda elastica per i viaggi aerei indica che la variazione dei prezzi ha un impatto significativo sulla quantità richiesta di voli, e quando i prezzi sono bassi, la domanda aumenta, portando a un cambio nelle abitudini di viaggio delle persone.

Questa strategia fu proprio ciò che consentì alle grandi aziende di mantenere la fascia alta del mercato e di sopravvivere a questa rivoluzione, entrando in competizione anche sul mercato low-cost.

La compagnia madre di questo metodo è l'American Airlines che per approfittare di questa nuova opportunità offerta dal mercato ha introdotto una strategia di prezzo che combinava una serie di restrizioni sugli acquisti e delle tariffe vincolate alla capienza degli aerei. American Airlines introdusse il "Super Saver Fare", il primo esempio di un biglietto aereo con prezzo variabile in base alla domanda.

Questo nuovo approccio consentiva alla compagnia aerea di offrire tariffe scontate per i posti meno richiesti e di aumentare i prezzi per i posti più richiesti. Ciò ha contribuito a stimolare la domanda per i voli meno popolari e a massimizzare i ricavi complessivi.

Il frutto di questi sforzi è stato DINAMO (Dynamic Inventory Allocation and Maintenance Optimizer), il primo sistema di Revenue Management esteso su larga scala. In verità, in origine veniva chiamato Yield Management, è stato poi trasformato in Revenue Management perché yield è un termine proprio del settore del trasporto aereo ed era difficile pensarlo associato ai settori che in futuro si sono avvicinati a tale modello. Il successo di American Airlines nell'implementare queste strategie ha attirato l'attenzione dell'intera industria aerea.

Altre compagnie hanno iniziato a adottare pratiche simili di yield management per ottimizzare i loro ricavi. Nel corso degli anni, il concetto si è diffuso in settori al di fuori dell'aviazione, diventando una pratica comune in molte industrie.⁶

L'adozione di tale sistema non è risultato esente da critiche negative. Innanzitutto, essendo strettamente legato al settore in cui è nato, è stato molto complesso svincolarlo dal mondo del trasporto aereo per trasferirlo in altri campi; addirittura, secondo alcuni esperti non sarebbe mai stato possibile implementare tale strategia in altri settori.

In secondo luogo, si è potuto notare un certo malumore tra i consumatori che per primi hanno testato il prezzo dinamico perché il fatto che il prezzo per il biglietto dello stesso volo potesse cambiare nel giro di pochi minuti poteva condurre a una situazione in cui due consumatori seduti uno vicino all'altro potessero aver pagato prezzi molto diversi.

La stretta correlazione tra il Revenue Management e l'industria aerea rappresenta un doppio taglio per il settore. Da un lato, costituisce un vantaggio notevole, poiché il Revenue Management emerge come una pratica diffusa, altamente avanzata ed estremamente efficace in un settore di importanza cruciale. Attualmente, una compagnia aerea di grande portata e moderna non potrebbe prosperare senza l'apporto fondamentale del Revenue Manager. Tuttavia, dall'altro lato, questa stretta associazione del Revenue Management con le compagnie aeree ha generato una sorta di visione ristretta all'interno del campo.

⁶ Talluri e Van Ryzin (2004), *The Theory and practice of Revenue Management*, Springer Science + Business media

Numerosi esperti e studiosi concepiscono il Revenue Management esclusivamente in relazione alle compagnie aeree, creando talvolta pregiudizi che hanno costituito un ostacolo sia per la ricerca sia per gli sforzi di implementazione in altri settori.⁷

Il revenue management ha fornito ad altri settori una delle strategie principali che lo caratterizzano, ovvero il dynamic pricing. Con questo termine si intende indicare il prezzo giusto proposto al consumatore giusto e nel momento giusto.

I settori in cui può essere applicato riguardano ad esempio il retail ed altri che vendono beni stagionali quando hanno la necessità di liberare il magazzino da prodotti non più in uso, come si verifica nel settore alimentare e nei prodotti per lo sport.

In alcuni casi, come quelli appena menzionati, la strategia e il buon senso suggeriscono di ridurre gradualmente i prezzi per soddisfare i consumatori. Tuttavia, questa regola non è universale quando si tratta di Dynamic Pricing.

Un esempio classico di aumento dei prezzi nel tempo si verifica nel settore del trasporto aereo, che ha dato origine al Revenue Management. Nei giorni che precedono la partenza, i prezzi dei voli possono aumentare significativamente, raggiungendo livelli massimi poche settimane prima.

Nel caso delle compagnie aeree, soprattutto quelle a basso costo, solitamente viene offerto un unico tipo di biglietto per ciascun volo, non rimborsabile, con una tariffa fissa e senza particolari restrizioni sull'acquisto. Parallelamente, vengono proposti prezzi diversi per voli diversi, e il prezzo varia durante il periodo di prenotazione in base alla capacità dell'aereo e alla domanda per quella specifica partenza.⁸

Le differenze sostanziali tra settori che abbassano o aumentano i prezzi riguardano principalmente il valore che il consumatore attribuisce a ciascun bene. Nel caso dei voli aerei, questo valore non diminuisce man mano che si avvicina la data del viaggio. Inoltre, i biglietti aerei vengono acquistati in momenti diversi ma sono utilizzati simultaneamente da tutti i consumatori.

⁷ Talluri e Van Ryzin (2004), *The Theory and practice of Revenue Management*, Springer Science + Business media

⁸ Talluri e Van Ryzin (2004), *The Theory and practice of Revenue Management*, Springer Science + Business media

Le compagnie aeree, e in generale le aziende che facilitano i viaggi, incoraggiano le prenotazioni anticipate, offrendo inizialmente prezzi bassi e allettanti per attirare i potenziali consumatori. In situazioni di elevata incertezza, i consumatori tendono ad acquistare più vicino all'uso del servizio, rendendo la domanda meno sensibile al prezzo man mano che si avvicina il momento del viaggio o del servizio in generale.

Dopo il successo nell'aviazione, il revenue management si è esteso ad altre industrie, come l'ospitalità (hotel), il noleggio auto e il settore del trasporto ferroviario. Le organizzazioni hanno iniziato a utilizzare software avanzati e algoritmi per analizzare la domanda, prevedere i comportamenti dei clienti e regolare i prezzi di conseguenza.

Nel 1989 veniva pubblicato un articolo in cui si andava ad elencare una serie di requisiti che il settore turistico dovrebbe avere affinché il Revenue Management potesse agire in maniera più efficiente possibile e diventare quindi la chiave per il successo dell'azienda che ha avuto la forza di fare una scelta così coraggiosa (Kimes, 1989):⁹

- la capacità di segmentare il mercato: separare i consumatori in diversi cluster permette ai manager di sviluppare diverse strategie di marketing e variare il prezzo da gruppo a gruppo.
- Rimanenze di magazzino deperibili: si tratta di una questione comune affrontata da diverse imprese che lavorano nel settore del turismo e dell'ospitalità (es.: hotel, compagnie aeree, agenzie di noleggio auto) che impedisce alle società di poter vendere le rimanenze non utilizzate.
- Prodotti venduti in anticipo: questo problema interessa in maniera particolare tempo e incertezza delle vendite. La capacità di prendere decisioni efficaci nel tempo aiuta a superare alcune di queste preoccupazioni.
- Costi di vendita marginali bassi: in circostanze in cui aggiungere dei servizi supplementari non costa alle aziende un grosso sforzo in termini economici, cambiare i prezzi per attirare più consumatori sembra essere la chiave giusta per migliorare il fatturato.

⁹ Kimes S. E., (1989), The basic s of yield management, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly

- Costi di produzione marginali alti: questo specifico prerequisito suggerisce che il Revenue Management è molto più appropriato quando è molto difficile per le aziende generare delle scorte addizionali (es.: è praticamente impossibile per un hotel aggiungere velocemente nuove stanze o per un aereo creare in poco tempo nuovi posti a sedere). Nonostante questo apparente svantaggio, man mano che le scorte calano le aziende hanno la possibilità di aumentare i prezzi.
- Una domanda oscillante: la possibilità per un sistema di Revenue Management di aggiustare il prezzo sulla base della variabilità della domanda è forse il vantaggio più grande che ha da offrire (es.: il settore alberghiero in particolare subisce in maniera molto prepotente le variazioni della domanda in base a periodo dell'anno e giorno della settimana)

1.4 DYNAMIC PRICING¹⁰

Il dynamic pricing è una strategia di pricing che si basa sulla variazione dei prezzi in risposta a diversi fattori, come la domanda e l'offerta di un servizio o prodotto, la stagionalità, i dati relativi al consumatore, la concorrenza e altri fattori di mercato. È considerato l'aspetto centrale del Revenue Management, in quanto consente una precisione nella discriminazione dei prezzi che si avvicina alle esigenze e alla disponibilità specifiche di ciascun cliente, massimizzando i relativi ricavi.

Peraltro, durante i periodi di alta richiesta i prezzi possono essere regolati al rialzo in modo tale da sfruttare le vendite. Di contro, durante i periodi di bassa domanda i prezzi possono essere ridotti per attirare più clienti. Risulta quindi evidente come questa flessibilità permetta alle imprese di gestire meglio l'inventario e adattarsi ai comportamenti dei consumatori

Il dynamic pricing, inoltre, risponde alla necessità di incrementare il livello di soddisfazione dei clienti, che possono trovare prezzi più convenienti o ricevere offerte speciali.

¹⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/Dynamic_pricing

Il sistema di dynamic pricing inizia con la raccolta e successivamente l'analisi di dati ritenuti significativi. Ciò può includere informazioni relative alla domanda storica, dati dei concorrenti, condizioni metereologiche e comportamenti da parte dei consumatori.

Una volta raccolti i dati vengono elaborati da algoritmi avanzati che valutano le relazioni e le tendenze delle variabili prese in considerazione. Questi algoritmi possono essere progettati per rispondere in tempo reale alle variazioni nelle condizioni di mercato; inoltre, i prezzi devono essere aggiornati in tempo reale in base alle informazioni attuali.

Per esempio, un albergo potrebbe aumentare i prezzi durante periodi di alta domanda o ridurli per attirare clienti durante periodi di bassa occupazione.

È necessario anche un adattamento continuo, in quanto il sistema di dynamic pricing si adatta costantemente alle mutevoli condizioni del mercato, garantendo che i prezzi siano ottimizzati per massimizzare i profitti o raggiungere altri obiettivi aziendali.

Chiaramente l'utilizzo di questo sistema presenta sia opportunità ma anche rischi.

Tra i vantaggi, sicuramente, troviamo la possibilità di massimizzare i profitti, il dynamic pricing permette alle aziende di adattare i prezzi in modo ottimale, specialmente durante periodi di alta domanda, per massimizzare i profitti. Un altro punto a favore di questo sistema è la rapida risposta alle condizioni di mercato, in quanto consente alle aziende di adattarsi rapidamente alle variazioni della domanda e dell'offerta e ad un miglior utilizzo delle risorse, garantendo che i prodotti o servizi siano prezzati in modo competitivo.

Tra gli aspetti negativi, vi è la possibilità che i consumatori possano reagire negativamente se percepiscono una variazione eccessiva e poco trasparente nei prezzi. Inoltre, implementare un sistema di dynamic pricing è difficoltoso, questo perché richiede competenze tecniche e risorse significative. Questo sistema può trascinare con sé il rischio di una discriminazione dei prezzi con alcuni clienti che pagano più di altri per il medesimo prodotto o servizio.

1.5 TIPOLOGIE DI DIFFERENZIAZIONE DI PREZZO¹¹

In merito a quanto appena visto, è importante introdurre in che modo avviene e quali sono le diverse tipologie di differenziazione di prezzo utilizzate sul mercato.

La differenziazione di prezzo può assumere un vasto numero di forme e di varianti. In realtà la differenziazione di prezzo può rispecchiare una differenza nelle caratteristiche di prodotto e servizio ma può essere applicata anche a beni e servizi che di per sé non mostrano alcun grado di differenziazione.

Si distinguono le differenziazioni di prezzo di primo, secondo e terzo grado.

Nel caso della differenziazione di primo grado, il fornitore conosce i prezzi massimi accettati da ogni singolo cliente e la disponibilità al pagamento dell'insieme dei clienti viene completamente sfruttata. Si potrebbe ugualmente chiamare forma di differenziazione One-to-One pricing.

Un esempio tipico è quello di un commerciante, il quale, grazie ad abili domande e all'osservazione dei segni esteriori di ricchezza, valuta con esattezza la willingness-to-pay dei suoi clienti e propone a ciascuno di essi un prezzo opportunamente adatto.

La differenziazione di prezzo di primo grado corrisponde normalmente a una situazione di negoziazione individuale del prezzo. Con internet, la differenziazione di prezzo di primo grado, nota come customer driven pricing, dovrebbe guadagnare importanza, poiché permette di concepire facilmente delle offerte personalizzate.

Per questo tipo di differenziazione, è importante avere una buona idea del prezzo "strategicamente giusto". Che prenda la forma di una tariffa, di un prezzo massimo o di un prezzo medio, quest'ordine di grandezza rappresenta sempre una base per la transazione.

Un alto livello di informazioni sulla disponibilità al pagamento di ciascun cliente individuale, o di ciascun gruppo di clienti, è decisivo per il successo delle strategie di prezzo one-to-one.

¹¹ Danilo Zatta (2013), *Le basi del pricing, Strategie di prezzo come leva per incrementare la redditività*, Hoepli, Milano

Nel caso di differenziazione di prezzo di secondo grado il fornitore propone diverse offerte, ma lascia che il cliente scelga liberamente. Le diverse classi per il treno o l'aereo, le rimesse sul volume delle vendite, il prezzo delle comunicazioni telefoniche o le varianti di una macchina costituiscono degli esempi classici. Si può infatti parlare di una "auto segmentazione" dei clienti, poiché essi si dispongono da soli all'interno del segmento che preferiscono.¹²

L'esatta conoscenza dei segmenti e delle reazioni dei clienti di fronte alle altre offerte è decisiva. Il rischio che un cliente opti per un'offerta a un prezzo inferiore a quello che gli era stato inizialmente destinato è infatti particolarmente importante. Il fencing ha perciò una rilevanza ancora maggiore.

Il fencing ha lo scopo di separare efficacemente i diversi segmenti. L'implementazione di una strategia di fencing comporta la creazione di un sistema di prezzi basato sulla discriminazione, con l'obiettivo di evitare che i segmenti di clientela più rigida, la cui domanda è poco elastica rispetto al prezzo, scelgano le tariffe agevolate elaborate intenzionalmente per i segmenti di clientela meno rigida, la cui domanda è più elastica rispetto al prezzo.

Nel caso di differenziazione di prezzo di terzo grado, il fencing è più semplice, poiché i segmenti si basano su criteri osservabili. Solo i clienti rispondenti a specifici criteri hanno accesso a un'offerta prodotto/prezzo definita. Un cambio di segmento, come nel secondo caso evocato, non è possibile o è legato alla difficile concomitanza di molti fattori. I criteri sociodemografici (pensionati, studenti, famiglie), professionali, l'appartenenza a un'organizzazione (clubs, gruppi di acquisto, programmi di fidelizzazione del cliente) o i criteri geografici (paese, regione) costituiscono degli esempi classici di differenziazione di prezzo di terzo grado.

Questa forma di differenziazione determina alcuni costi di controllo (implementazione, carta d'identità, controllo di accesso). L'ottenere informazioni dettagliate sulle elasticità del prezzo di ciascun segmento è particolarmente importante.

Le varie modalità di differenziazione di prezzo possono essere categorizzate in base a criteri più pragmatici, che dipendono dalla loro implementazione e dalla loro integrazione con gli altri elementi del marketing mix.

¹² Danilo Zatta (2013), *Le basi del pricing, Strategie di prezzo come leva per incrementare la redditività*, Hoepli, Milano

In questa prospettiva, i principali fattori di differenziazione di prezzo includono la clientela, la temporalità, la località geografica, il volume delle vendite, il prodotto in sé e i canali di distribuzione.

1.6 FORME DI DIFFERENZIAZIONE DI PREZZO¹³

1.6.1 DIFFERENZIAZIONE DI PREZZO IN BASE AL TIPO DI CLIENTE

Un approccio alla differenziazione dei prezzi coinvolge la categorizzazione in base al profilo del cliente. Nei settori assicurativi automobilistici, ad esempio, elementi come l'età, il genere, la storia del conducente (eventuali incidenti passati), il periodo trascorso dal conseguimento della patente, lo stato civile, il tipo di veicolo, la potenza del motore e l'anno di produzione dell'auto sono considerati nel calcolo degli annuali premi dell'assicurato. Inoltre, fattori quali l'occupazione, il reddito, il livello di istruzione, eccetera, possono anch'essi fungere da criteri fondamentali per stabilire il prezzo di un prodotto o servizio.

1.6.2 DIFFERENZIAZIONE DI PREZZO TEMPORALE

I prezzi variano secondo il tempo, l'orario, il giorno della settimana, secondo la stagionalità o la fase del ciclo di vita di un prodotto. Nella vita di tutti i giorni, si possono trovare numerosi esempi di differenziazione temporale di prezzo. In alcuni ristoranti, i prezzi sono più bassi per il pranzo che per la cena; le società di trasporti praticano prezzi che dipendono dall'ora del giorno; i cinema differenziano il loro prezzo e le loro promozioni a seconda dei giorni della settimana e degli orari (per esempio, il mercoledì le donne pagano metà prezzo per l'ingresso in sala).

Nel settore del turismo esistono livelli di prezzo molto diversi nelle varie stagioni. Inoltre, la fissazione dei prezzi in funzione dei picchi di domanda è da sempre una pratica comune per i fornitori di elettricità.

¹³ Danilo Zatta (2013), *Le basi del pricing, Strategie di prezzo come leva per incrementare la redditività*, Hoepli, Milano

Le tariffe degli hotel variano anch'esse con il tempo, e possono essere raddoppiate o triplicate nei periodi delle mostre o di eventi simili.

1.6.3 DIFFERENZIAZIONE DI PREZZO GEOGRAFICA

La disparità di prezzi a livello geografico è un fenomeno diffuso. Ad esempio, noleggiare un'auto della stessa categoria e società di autonoleggio per la stessa durata può comportare costi diversi in due città diverse.

1.6.4 DIFFERENZIAZIONE DI PREZZO IN BASE AL VOLUME DI VENDITA/UTILIZZO

In generale, una delle forme più riconoscibili di differenziazione di prezzo consiste nello sconto in base alle quantità acquistate: maggiore è l'acquisto da parte del cliente e minore sarà il prezzo. Questa logica, a volte, viene capovolta, causando un aumento del prezzo all'aumentare del volume di vendita (come ad esempio per l'acqua, l'energia o le tariffe di parcheggio in determinati aeroporti). Questa strategia è orientata a moderare una domanda eccessivamente elevata in determinati periodi.

Oltre alla struttura tradizionale degli sconti sulle quantità e alle sue molteplici varianti, esistono anche altre forme di differenziazione di prezzo, tra cui il bundling per esempio.

1.6.5 DIFFERENZIAZIONE DI PREZZO IN BASE ALLA VERSIONE DEL PRODOTTO

In questo caso alle variazioni delle caratteristiche o delle configurazioni del prodotto corrispondono delle variazioni di prezzo. Esse provengono per esempio da differenze di livello delle performance tecniche, dall'estetica o dalla marca. Il valore percepito non dipende sempre dal prodotto stesso: criteri come il packaging possono rivelarsi essenziali. Per esempio, l'acqua minerale Evian ha importanti differenze di prezzo a seconda della bottiglia scelta, il prezzo varia fino a costare il doppio; lo scarto è ancora più importante se il consumatore compra la bottiglia con tappo sportivo, oppure quella serigrafata che è diventata un vero oggetto da collezione. Per questo tipo di strategia di prezzo le differenze di valore percepito dal cliente devono essere sufficientemente rilevanti per convincere i clienti ad acquistare le varianti più costose.

Le proposte con prezzi più elevati spesso partono dal presupposto che il valore percepito del prodotto standard non soddisfa le esigenze di tutti i clienti. Questa strategia favorisce il produttore quando richiede un prezzo nettamente superiore per le versioni migliorate. Quindi, ottenere informazioni dettagliate e precise circa la percezione del valore da parte del cliente e sulla sua propensione a pagare è cruciale per una differenziazione di prezzo efficace in relazione ai prodotti.

1.6.6 DIFFERENZIAZIONE DI PREZZO IN BASE AI CANALI DI DISTRIBUZIONE

Per certi prezzi è molto importante la differenziazione secondo i canali di distribuzione.

La FNAC online, per esempio, mira principalmente al segmento target dei giovani, che hanno maggior dimestichezza con le nuove tecnologie. Alcune marche vengono distribuite solo attraverso certi canali distributivi. Per esempio, le marche costose e prestigiose sono distribuite esclusivamente nei negozi specializzati, mentre le marche di second'ordine sono distribuite nei grandi centri commerciali.

Gli outlet, le catene di discount, la vendita diretta e il commercio elettronico sono canali nei quali il prezzo è particolarmente importante.

In realtà, più il contatto con il cliente è diretto, maggiori sono le possibilità di trarre profitto dalla redditività supplementare legata alla differenziazione del prezzo.

1.6.7 DIFFERENZIAZIONE DI PREZZO A CRITERIO MULTIPLO

Per implementare una buona strategia di differenziazione di prezzo sono spesso applicati più criteri contemporaneamente. In generale, quest'approccio è remunerativo e rende il fencing più efficace. Una differenziazione multipla rende tuttavia più complessa la riduzione dei costi; ogni forma di differenziazione introduce infatti dei costi supplementari, che si tratti semplicemente dell'imballaggio, di elementi di design o tariffe.

1.7 PERCEZIONE DEL CONSUMATORE E COMPORTAMENTO D'ACQUISTO¹⁴

Per comprendere la relazione tra prezzo e volume delle vendite, è necessario concentrarsi sul modo in cui i clienti reagiscono ai diversi livelli di prezzo.

Per fare ciò, oltre la nozione di valore percepito, è necessario introdurre la nozione di elasticità del prezzo, in modo da determinare come un cliente ragiona di fronte a diversi prodotti che acquista.

A partire dall'informazione sui prezzi che i tuoi consumatori si aspettano di pagare è possibile mettere in pratica una strategia dei prezzi basata sul valore con cui favorire un'esperienza di acquisto soddisfacente e ottimizzare le vendite.

Il prezzo rappresenta il sacrificio economico accettato da un cliente per acquistare un prodotto o un servizio. Il cliente confronta sistematicamente questo sacrificio al valore che egli attribuisce a ciò che intende comprare.

Il prezzo e il valore percepito di un bene sono due grandezze ritenute fondamentali per ogni transazione economica

¹⁴ Danilo Zatta (2013), *Le basi del pricing, Strategie di prezzo come leva per incrementare la redditività*, Hoepli, Milano

Il valore percepito è il costo che secondo i clienti deve avere un determinato prodotto o servizio secondo l'apprezzamento dello stesso. Questo valore è soggettivo e dipende da fattori emotivi, sociali e culturali, così come dall'esperienza personale dell'utente. Tra gli aspetti che determinano il valore percepito, si trovano per esempio la fiducia dei consumatori nel brand o nell'e-commerce, la sua reputazione e gli anni di presenza o durata che dimostrano di avere i suoi prodotti.

La percezione di quanto dovrebbe costare un articolo influisce direttamente sulla decisione finale di acquisto; quindi, per i retailer è importante conoscere il pensiero dei propri clienti e quali sono le loro aspettative per poter realizzare un'adeguata gestione dei prezzi.

Generalmente, il cliente compra un prodotto solo se il valore monetario che egli percepisce di tale prodotto è superiore al prezzo proposto.

Di fronte a diverse possibili opzioni, preferirà il prodotto che offre il più grande valore netto di acquisizione, cioè la più grande differenza tra il valore percepito e il prezzo d'acquisto.

La nozione di prezzo massimo dipende naturalmente da ogni singolo cliente. Questa diversità ci porta a segmentare il mercato secondo le preferenze dei gruppi di clienti e a differenziare i prezzi per ciascun segmento. Essa suggerisce inoltre che il prezzo dev'essere determinato in modo dinamico, ossia che deve variare col tempo ad essere legato al prezzo massimo che ciascun cliente è disposto a pagare.

1.7.1 ELASTICITA' DEL PREZZO

In merito a quanto accennato nel paragrafo appena descritto, funzione molto importante nella percezione e nel comportamento d'acquisto del consumatore è data dall'elasticità del prezzo.

Questo strumento è molto utile per fissare correttamente il prezzo di un prodotto.

L'elasticità del prezzo si definisce come percentuale di variazione del volume delle vendite per un cambiamento del 1% del prezzo.

Elasticità del prezzo = Variazione % del volume di vendite / Variazione % del prezzo.

Quindi, se il volume delle vendite cala del 15% a seguito di un aumento di prezzo del 5%, l'elasticità del prezzo è pari a $(-15\%) / 5\% = -3$.

Mentre per un calo di prezzi del 10%, se le vendite aumentano del 20%, l'elasticità del prezzo è pari a $20\% / (-10\%) = -2$

Generalmente, l'elasticità del prezzo è di segno negativo, perché prezzo e volume delle vendite variano in senso contrario. Tuttavia, spesso si parla di elasticità di prezzo senza specificarne il segno, in quanto la relazione decrescente volume/prezzo è ben nota.

Il suo valore varia molto secondo i prodotti, i clienti, il contesto concorrenziale e il livello del prezzo.

Se si misura un'elasticità inferiore a 1, ciò significa che la percentuale di calo delle vendite è inferiore alla percentuale di aumento del prezzo. In queste condizioni, un aumento del prezzo conduce meccanicamente a un aumento del fatturato. Per esempio, con un'elasticità di 0,5, un aumento del 10% del prezzo di vendita provocherà soltanto un calo del 5% del volume delle vendite.

All'inverso, le riduzioni di prezzo con un'elasticità inferiore a 1 non hanno in generale l'effetto sperato, poiché l'aumento delle vendite non compensa il calo dei prezzi.

Non esiste un valore fisso per l'elasticità del prezzo di un prodotto. Essa deve essere ricalcolata in ogni caso specifico. Può approssimarsi allo zero per una medicina vitale, ossia quando la quantità domandata non varia al variare del prezzo; e raggiungere valori molto alti nel caso di beni di largo consumo, per i quali una leggera differenza di prezzo modifica la scelta dei consumatori.

Inoltre, quando l'elasticità si riferisce all'effetto della variazione di prezzo di un prodotto sul volume delle vendite di un altro prodotto, si parla di elasticità incrociata.

Elasticità incrociata del prezzo del prodotto A e B = $\text{Variazione \% del volume delle vendite del prodotto A} / \text{Variazione \% del prezzo del prodotto B}$.

CAPITOLO II

APPLICAZIONE SISTEMI DI RM E DYNAMIC PRICING NEL SETTORE SPORTIVO

2.1 INTRODUZIONE

L'organizzazione di eventi sportivi è diventata un'industria globale che genera miliardi ogni anno. Per massimizzare il reddito derivante da questi eventi, è essenziale implementare una strategia di revenue management efficace.

Dopo aver esplorato dettagliatamente il sistema a livello generale nel capitolo precedente, ora ci concentreremo sull'applicazione di questo sistema e di queste strategie nel mondo dello sport.

In ambito sportivo, il Revenue Management, rappresenta una pratica fondamentale per ottimizzare la generazione di entrate e massimizzare i profitti attraverso una gestione strategica dei prezzi, distribuzione e promozione dei servizi offerti. Questo approccio mira a massimizzare il valore economico di eventi sportivi, biglietti, merchandising e altre fonti di reddito connesse al mondo dello sport.

Come visto precedentemente, il Revenue Management può essere applicato in diversi settori e utilizzando svariate variabili; nel contesto sportivo esso può essere applicato nella vendita dei biglietti per gli eventi, attraverso la commercializzazione di merchandising legato alle squadre, alla gestione degli sponsor e degli spazi pubblicitari durante gli eventi.

L'obiettivo da perseguire rimane quello di bilanciare l'offerta e la domanda, in modo tale da garantire che i prezzi siano ottimizzati per massimizzare le entrate senza compromettere la soddisfazione del cliente.

2.2 OBIETTIVI DI REVENUE MANAGEMENT NEGLI EVENTI SPORTIVI

Gli eventi sportivi sono un mercato complesso e dinamico; il Revenue management in questo contesto mira a raggiungere diversi obiettivi:

- **Massimizzare i ricavi:** questo punto rimane l'obiettivo prioritario del Revenue Management negli eventi sportivi. Questo obiettivo mira alla creazione di strategie che consentano di vendere il numero massimo di biglietti a prezzi ottimali. L'equilibrio tra domanda e offerta, unito a una corretta analisi dei concorrenti e del valore percepito dagli spettatori e dai consumatori, è fondamentale per il suo raggiungimento
- **Ottimizzare l'occupazione:** un'occupazione ottimizzata dello stadio, contribuisce non solo ai ricavi, ma anche all'atmosfera generale dell'evento; in quanto un pubblico numeroso crea maggiore energia e coinvolgimento, migliorando sicuramente l'esperienza dello spettatore stesso ma contribuendo anche alla promozione del brand
- **Migliorare la redditività:** il Revenue Management, oltre a concentrarsi sui ricavi, deve considerare attentamente la redditività complessiva degli eventi sportivi. Ciò significa valutare e gestire i costi associati alla produzione dell'evento, tra cui spese operative, promozioni e iniziative di marketing. Migliorare la redditività complessiva contribuirà alla sostenibilità finanziaria a lungo termine degli eventi.
- **Equità tra i clienti:** è fondamentale mantenere un approccio equo verso tutti i segmenti di clientela; è considerato un obiettivo cruciale. L'equità contribuisce alla fiducia del pubblico e alla reputazione dell'evento sportivo. La strategia di Revenue Management dovrebbe bilanciare la creazione di offerte premium per i clienti disposti a pagare di più con l'accessibilità per una base più ampia di spettatori.

2.3 FATTORI CHIAVE NEL REVENUE MANAGEMENT PER GLI EVENTI SPORTIVI

Come accennato precedentemente, il Revenue Management è cruciale per il successo economico degli eventi, in quanto implica una gestione strategica dei ricavi attraverso una serie di variabili chiave.

La stagionalità, il calendario, la tipologia specifica dell'evento, la capacità dello stadio, i prezzi dei biglietti, i canali di distribuzione e la segmentazione della clientela, sono considerati tutti fattori determinanti.

Esaminiamo ora più nel dettaglio i principali aspetti di gestione dei ricavi:

- **Stagionalità e calendario:** la stagionalità gioca un ruolo molto importante nel RM degli eventi sportivi. La calendarizzazione delle partite può variare in base allo sport, ed è una variabile da non sottovalutare, in quanto, nonostante rispetti certi parametri, calendarizza le partite in maniera casuale; quindi, in virtù di questo una determinata squadra potrebbe avere un periodo complesso dal punto di vista sportivo; diventa quindi fondamentale studiare le proprie strategie di pricing tenendo conto di queste situazioni. Inoltre, le squadre di calcio europee partecipano a competizioni nazionali e internazionali, con eventi che si svolgono durante diversi mesi dell'anno; in questo caso è importante tenere conto delle variazioni della domanda e l'interesse del pubblico durante una stagione, adeguando conseguentemente le strategie di pricing.
- **Tipo di evento:** la natura specifica dell'evento sportivo è un altro fattore chiave da considerare nel Revenue Management. Il campionato, le amichevoli, gli eventi speciali o le competizioni internazionali possono richiedere approcci diversi. Banalmente, una partita di campionato potrebbe attirare una domanda più elevata rispetto a un'amichevole, e quindi la strategia di pricing dovrebbe essere adattata per riflettere questa differenza. Inoltre, la percezione del valore associata agli eventi di maggiore importanza può influenzare la disposizione dei fan a pagare prezzi più alti per assistere a tali occasioni.

Ad esempio, una partita di Champions League avrà un prezzo medio per biglietto più alto rispetto ad una partita di campionato, per via del prestigio diverso delle due competizioni.

- Capacità dello stadio: la capacità dello stadio o comunque della struttura che ospita l'evento sportivo è un altro elemento cruciale nel processo di Revenue Management.

Determinare il numero massimo di biglietti disponibili influenza direttamente i ricavi potenziali. La gestione delle entrate deve bilanciare la necessità di massimizzare la vendita di biglietti con l'obiettivo di garantire un'esperienza soddisfacente per gli spettatori, evitando sovraffollamenti e garantendo la sicurezza. Inoltre, è importante considerare la configurazione dello stadio, con sezioni premium che possono giustificare prezzi più elevati; per esempio, la vicinanza di un posto a sedere al campo avrà un maggiore comfort e quindi un prezzo più alto rispetto a qualsiasi altro settore non adiacente al campo.

- Prezzi dei biglietti: la fissazione dei prezzi dei biglietti è una delle decisioni più delicate nel revenue management degli eventi sportivi. I prezzi devono essere competitivi rispetto ad altri eventi simili, tenendo conto del valore percepito dagli spettatori. L'adozione di una strategia di pricing dinamico può essere particolarmente efficace, consentendo aggiustamenti in tempo reale in base a fattori come la domanda, la stagionalità e la prossimità dell'evento.

- Canali di distribuzione: la scelta dei canali di distribuzione è fondamentale. La vendita online, le agenzie di biglietti, i punti fisici e altri canali influenzano la distribuzione dei biglietti e la percezione del marchio. La diversificazione dei canali può raggiungere un pubblico più ampio e facilitare la vendita di biglietti in diverse fasce di prezzo.

- Segmentazione della clientela: la segmentazione della clientela è un approccio chiave nel revenue management per gli eventi sportivi; suddividere gli spettatori in segmenti basati su criteri come l'età, la fedeltà e la preferenza del posto consente di personalizzare le offerte. Questa pratica non solo soddisfa le aspettative specifiche di ciascun segmento, ma consente anche di ottimizzare i prezzi in modo mirato

2.4 DYNAMIC PRICING NEL SETTORE SPORTIVO

Applicare una strategia di dynamic pricing significa vendere il biglietto giusto alla persona giusta nel momento giusto, al fine di massimizzare la generazione di fatturato.

Dato il successo ottenuto nel settore in cui è stato creato, quello del trasporto aereo, il prezzo dinamico è stato adattato a diversi settori, tra cui quello dello spettacolo, degli hotel, della produzione su ordinazione e negli ultimi anni a quello dello sport.

Proprio per il caso del settore sportivo è stata elaborata una formula che aiuta a capire com'è costruito il prezzo dinamico per singolo biglietto:

$$\text{Prezzo} = \text{costi transazionali} + \text{costi variabili} + \text{markup}^{15}$$

Dove i costi transazionali consistono nei costi che devono essere sostenuti dalla società sportiva per effettuare la transazione con il cliente, i costi variabili dipendono dal numero di persone che si presentano e partecipano all'evento sportivo e il markup è il margine che si aggiunge ai costi di produzione e che determina la realizzazione di un profitto

Dalla formula del prezzo si può facilmente intuire che il livello di prezzo più basso possibile consiste nella somma dei costi variabili e transazionali, per quanto riguarda il markup, invece, esso viene assegnato in base a quanto è in grado di sopportare il mercato.

¹⁵ Drea et Nahlik (2016), "Dynamic pricing in Major League Baseball tickets: issues and challenges", Illinois College

Analizzando la parte relativa ai costi più nel dettaglio, è stato registrato con il passare degli anni un progressivo calo dei costi legati all'analisi dei dati e alla distribuzione dei biglietti. Inoltre, l'evoluzione tecnologica ha reso automatiche le transazioni con i consumatori finali, a catturare e tenere traccia di una quantità di dati vastissima e a gestire in maniera molto più precisa le decisioni relative alla domanda.

Nel campo scientifico si sono verificati progressi significativi, grazie agli sviluppi economici e statistici che hanno permesso la costruzione di modelli di domanda più precisi.

Questi modelli sono in grado e permettono di quantificare l'incertezza affrontata dal management durante le decisioni di pricing, stimare le risposte di mercato e calcolare soluzioni ottimali per le strategie di prezzo.

Il markup assume un ruolo fondamentale nella massimizzazione dei profitti, ma un aumento eccessivo dello stesso potrebbe causare barriere di ingresso molto elevate, limitando l'accesso e quindi la partecipazione di numerosi tifosi e appassionati.

La determinazione del prezzo di un biglietto sportivo è influenzata da variabili come il controllo normativo delle federazioni sportive, la fedeltà dei tifosi, l'emozionalità, il tipo di evento e la squadra avversaria.¹⁶

Inoltre, un altro aspetto cruciale è il posto a sedere, in quanto la vicinanza al campo crea un maggior coinvolgimento, esso viene considerato un valore strategico aggiunto.

In questo contesto è importante considerare anche il tempo d'acquisto, il quale rappresenta l'anticipo con cui il consumatore decide di acquistare il biglietto.

Guardando oltre, l'analisi a 360 gradi del settore sportivo, secondo i criteri di applicabilità del Revenue Management di Kimes (1989) e (1998), evidenzia il settore sportivo come ideale per tale approccio.

Altri fattori favorevoli per tale sistema sono sicuramente la deperibilità del prodotto sportivo e la possibilità di vendere i biglietti con ampio anticipo. I costi marginali di vendita sono bassi, poiché attirare ulteriori spettatori non comporta spese eccessive per le società.

¹⁶ Floriddia (2015), Sport marketing - Analisi, strumenti e strategie per gestire una società sportiva

Questa situazione è una molla che spinge le società ad incrementare il numero di persone paganti anche un biglietto di un importo molto basso e inoltre, nonostante la vendita di un biglietto a prezzo ridotto, la società può tranquillamente supporre che il giorno dell'evento stesso quel consumatore spenderà nei chioschi, per il parcheggio e nei negozi che vendono i prodotti originali del club.

Tuttavia, i costi marginali di produzione sono elevati, e la capacità degli stadi è limitata.

La domanda, influenzata dalle prestazioni della squadra e altri fattori, oscilla significativamente dalla data di lancio all'evento, concedendo ai consumatori una finestra parecchio ampia per acquistare il biglietto, la domanda può spostarsi in maniera molto significativa dalla data di lancio dell'acquisto del biglietto fino al giorno in cui è previsto l'evento, questo ad esempio accade perché la performance di squadra e dei giocatori stessi cambia continuamente.

Non solo però, ampliando l'orizzonte dalla singola partita a più partite si può prevedere un ulteriore spostamento della domanda dovuto a fattori quali il prestigio dell'avversario. Infine, soffermandosi all'analisi della domanda, è necessario che questa sia prevedibile.

Come già accennato precedentemente la prevedibilità della domanda è migliorata grazie ai progressi tecnologici e alla precisione dei modelli delle domande costruiti dagli studiosi.

In particolare, dai primi studi di Boyd & Boyd del 1998 che spiegavano come la domanda si modifica grazie al vantaggio che offre il campo di casa, si è passati ad inquadrare altre leve come l'incertezza del risultato, mentre, in tempi molto più recenti grazie anche a Drayer e Shapiro, si è arrivati ad esaminare variabili molto più connesse col gioco stesso come ad esempio le performance di team e giocatori analizzando nel dettaglio come queste influenzano le preferenze d'acquisto dei consumatori ¹⁷

Anche se il Dynamic Pricing sembra essere perfetto per il settore sportivo e sembra anche la soluzione al problema del secondary market, devono essere fatte ulteriori considerazioni prima di decidere di implementare tale strategia nella propria società sportiva.

¹⁷ Drayer e Shapiro (2012), Dynamic Ticket Pricing in Sport: An Agenda for Research and Practice

Innanzitutto, gli algoritmi che vengono utilizzati per individuare il prezzo ottimale sono in larga parte basati sui dati storici. Questo significa che le informazioni che ne derivano sono particolarmente puntuali ed efficaci nel prevedere l'andamento della domanda per gli eventi futuri, ma il prodotto sportivo è in costante cambiamento, perciò, un manager deve tenere in considerazione che non può basare solo su di essi la decisione che porta all'implementazione del prezzo dinamico.

Ci sono alcuni fattori che cambiano in maniera radicale da una stagione all'altra ed è estremamente complicato quantificarli; ad esempio, se da una parte performance della squadra e dei giocatori sono facili da prevedere, dall'altra è molto complesso scomporre le aspettative degli spettatori in relazione alle performance della squadra e identificare quali statistiche relative ai giocatori sono più importanti per i consumatori.

Questo tipo di problema era del tutto assente per il settore del trasporto aereo e alberghiero perché nonostante il Dynamic Pricing fosse approdato prima, le variabili che influenzano la domanda in questi due casi sono minori e comprendono un intervallo temporale maggiore rispetto al settore sportivo.

2.5 FATTORI CHE INFLUENZANO LA DETERMINAZIONE DEL PREZZO DINAMICO¹⁸

Alcuni aspetti da prendere in considerazione riguardo alla determinazione del prezzo sono legati alla frequenza con cui si apportano modifiche al costo. In linea teorica, le organizzazioni sportive potrebbero persino optare per la regolazione in tempo reale dei prezzi, ma nella pratica, le direttive provenienti del mercato statunitense suggeriscono un aggiornamento giornaliero.

¹⁸ Drayer e Shapiro (2012), Dynamic Ticket Pricing in Sport: An Agenda for Research and Practice.

Questo tipo di approccio potrebbe comportare il rischio di non considerare fattori contingenti come le previsioni metereologiche, ma allo stesso tempo, aiuta a evitare il problema della percezione di un prezzo ingiusto da parte dei consumatori.

Come si può intuire, la possibilità di commettere errori è notevolmente elevata durante il processo decisionale sulla determinazione del prezzo. Tale rischio diventa ancora più significativo quando vi è una frequenza elevata di variazioni di prezzo nel tempo.

Pertanto, è imperativo condurre un'analisi accurata al fine di evitare l'adozione di politiche dannose che potrebbero risultare in ricavi molto limitati.

Inoltre, è cruciale porre attenzione sia alla frequenza con cui si modificano i prezzi per singoli eventi, sia al rischio di stabilire un intervallo di prezzo troppo ampio tra diverse occasioni.

Tale ampiezza potrebbe indurre i consumatori a percepire differenze significative nella qualità del gioco tra le varie partite. In questo contesto, l'attenzione si focalizza sulla necessità di mantenere una percezione equa dei prezzi da parte dei consumatori.

È evidente che le società sportive desiderano un'affluenza costante, evitando situazioni in cui solo alcuni eventi registrino stadi affollati. Per prevenire tale scenario, le società dovrebbero stabilire limiti massimi e minimi per i prezzi, al di fuori dei quali non devono andare.

Proseguendo nell'analisi della domanda, è essenziale evidenziare che la maggioranza degli acquisti di biglietti avviene online, con tutti i pro e i contro associati a questa modalità.

Sebbene comporti costi transazionali più bassi, è altrettanto vero che i consumatori hanno maggiore facilità nell'acquisire informazioni sui prezzi. Di conseguenza, la gestione aziendale deve essere ancora più attenta nel formulare la strategia di determinazione dei prezzi.

Inoltre, l'avvento di Internet ha permesso agli utenti di cercare i loro prodotti preferiti all'interno dell'intervallo di prezzo desiderato, dando vita a nuove strategie di pricing per soddisfare segmenti di mercato specifici. Questa innovazione, tuttavia, ha anche generato un aumento della sensibilità al prezzo tra i consumatori, che possono ora rischiare di pagare prezzi diversi per il medesimo prodotto o servizio a causa della facilità con cui possono ottenere informazioni online.

Concentrando l'attenzione sul settore sportivo, emerge che, per sua stessa natura, tale settore tende a ridurre la sensibilità al prezzo.¹⁹

2.6 LA VARIABILE CHIAVE DEL DYNAMIC PRICING

L'incertezza derivante dalla dinamicità della domanda implica che le modifiche dei prezzi siano suscitate da notizie legate all'attrattività dell'evento. Questi cambiamenti sono particolarmente incisivi nel settore dello sport, coinvolgendo in modo più aggressivo variabili come le condizioni meteorologiche, il prestigio della squadra, la posta in gioco, gli infortuni e molte altre.

Tra i settori che hanno adottato il Dynamic Pricing, lo sport è uno dei più sensibili all'influenza di fattori esterni. Non sempre è immediato per chi non è esperto e non conosce il settore comprendere quali siano le variabili che influenzano i prezzi. Infatti, la determinazione del prezzo non è unicamente condizionata dall'ambiente esterno.

Si è constatato, inoltre, che l'analisi dei dati storici riveste un ruolo cruciale nell'individuare il range di prezzo ottimale per posizionarsi sul mercato. Il comportamento del prezzo di oggi rispecchia notevolmente le variazioni della domanda in situazioni analoghe del passato.

Di conseguenza, si ritiene una prassi efficace mantenere un registro dei prezzi dei biglietti, concentrandosi sui fattori di domanda che hanno garantito una risposta positiva e un aumento del prezzo in passato. Quando si implementa una strategia di pricing dinamico, uno degli aspetti più significativi da estrarre dai dati storici è la fluttuazione dei prezzi all'avvicinarsi della data dell'evento.²⁰

La chiave fondamentale della strategia del sistema di Dynamic pricing è il tempo.

¹⁹ Drayer e Shapiro (2012), *Dynamic Ticket Pricing in Sport: An Agenda for Research and Practice*

²⁰ Drayer e Shapiro (2009), *An examination into the factors that influence consumers' perceptions of value.*

Questo, non solo influenza il prezzo al momento della vendita al consumatore finale, ma obbliga a sua volta i manager a pianificare in anticipo ancor prima dell'inizio del campionato o della competizione. Sebbene sia improbabile che scompaiano del tutto i consumatori occasionali che partecipano a un solo evento durante l'anno sportivo, è ragionevole supporre che le squadre abbiano un forte interesse nel conoscere preventivamente il numero di tifosi che parteciperanno a ciascun evento.

Ciò consente una migliore ed efficace pianificazione delle attività correlate, come parcheggi, chioschi ed eventi. È quindi cruciale sottolineare che avere una chiara prospettiva dei ricavi previsti durante l'anno permette di calcolare i profitti e di proiettare gli investimenti a lungo termine.

Questo tipo di ragionamento è possibile effettuarlo sulla base dei ricavi che garantiscono i possessori di abbonamento.

Nonostante tutti gli aspetti positivi sopra elencati, è pure vero che chi compra biglietti per singoli eventi solitamente paga un prezzo per partita più alto garantendo ricavi maggiori alla squadra, anche se provoca un contesto di enorme incertezza.

Courty nel suo testo "Some economics of ticket resale", individua due categorie di spettatori: da una parte i "diehard fans", ovvero i tifosi più sensibili al prezzo e che quindi acquistano i biglietti con largo anticipo garantendosi un affare, e dall'altra i "busy professionals", un segmento di consumatori meno sensibile al prezzo che è disposto a pagare un prezzo più alto a fronte della possibilità di prendere decisioni dell'ultimo minuto.²¹

Il fattore tempo emerge come una sfida per le aziende che adottano il Dynamic Pricing, non solo perché il prezzo aumenta man mano che ci si avvicina all'evento, ma anche perché, all'avvicinarsi dell'evento sportivo, il prezzo sul mercato secondario tende a diminuire.

Quindi, in una situazione, seppure improbabile, in cui tutti i tifosi decidessero di aspettare l'ultimo minuto per acquistare il biglietto, il prezzo continuerebbe a diminuire progressivamente con il passare del tempo.²²

²¹ Pascal Courty (2003), Some Economics of Ticket Resale

²² Drayer J. e Shapiro S., (2009), Value determination in the secondary ticket market: A quantitative analysis of the NFL playoffs, Sport Marketing Quarterly,

Il prezzo finale dei biglietti dovrebbe essere in qualche modo vincolato ad un prezzo minimo stabilito preventivamente dai dirigenti, indipendentemente dal rischio di lasciare alcuni posti a sedere vuoti.

Questa strategia mira a guidare i tifosi nel formare una gerarchia mentale del valore dei biglietti, fornendo loro un riferimento per ogni acquisto. Nel lungo periodo, tale approccio si dimostra vantaggioso poiché non solo offre una mano ai consumatori nel valutare le caratteristiche del posto a sedere legate a un determinato biglietto, ma contribuisce anche a raggiungere il livello di soddisfazione desiderato.²³

Così come esistono diverse categorie di consumatori discriminati in base alla sensibilità al prezzo, per soddisfare ogni esigenza esistono anche diverse strategie di vendita dei biglietti, perciò, al singolo ticket venduto seguendo le leggi del prezzo dinamico, si affiancano gli abbonamenti stagionali comprensivi di tutto il campionato o di una parte di esso.

Tuttavia, queste due modalità non procedono su percorsi separati. Considerando che il consumatore può agevolmente reperire informazioni sui prezzi online e calcolare autonomamente la soluzione più conveniente, è fondamentale presentare un'offerta attraente e, allo stesso tempo, ragionevole, al fine di garantire profitti.

Affinché il consumatore percepisca come sensato l'acquisto dell'abbonamento stagionale, è cruciale che il costo per singola partita all'interno dell'abbonamento sia inferiore al prezzo per singola partita venduto tramite il metodo del prezzo dinamico.

Per ovviare a questo rischioso errore, è stata introdotta la pratica dell'imposizione di un prezzo minimo.

Questo prezzo minimo permette alle società sportive di evitare una svalutazione significativa dell'esperienza dello stadio agli occhi dei consumatori e consente una coesistenza efficace tra i biglietti venduti con il prezzo dinamico e gli abbonamenti. Questa costrizione ad imporre una soglia di prezzo minimo, però, rende il metodo del prezzo dinamico un po' meno dinamico.

²³ Drayer e Shapiro (2012), *Dynamic Ticket Pricing in Sport: An Agenda for Research and Practice*

Nel caso in cui il Dynamic Pricing venisse usato senza vincoli di minimo, si presenterebbe una situazione per cui se a inizio del match ci fossero posti a sedere vuoti, allora i ticket andrebbero “regalati” ai potenziali consumatori in modo da migliorare le performance di vendita grazie ai potenziali guadagni derivanti dall’entrata di ricavi secondari. In ogni caso, è sostanzialmente impossibile pensare che una società sportiva decida di intraprendere tale strada.²⁴

Il prezzo dinamico nel contesto degli eventi sportivi è vincolato da ulteriori limitazioni, specialmente quando si gestiscono eventi con una domanda estremamente elevata.

In queste situazioni, le squadre mirano a mantenere i prezzi all’interno di un range predeterminato, stabilendo un tetto massimo che il prezzo non deve superare.

L’obiettivo di questo tipo di strategia è preservare il prestigio della squadra. Consentendo ai tifosi a basso e medio reddito di accedere anche a partite di grande rilevanza, mostrando un impegno nei confronti delle esigenze di una vasta base di sostenitori.

Questo approccio mira a mantenere la vicinanza dei tifosi alla squadra e a farli sentire parte di una comunità anche durante momenti cruciali, costituendo così un potente strumento di fidelizzazione.

In aggiunta, l’adozione di prezzi eccessivamente elevati potrebbe comportare una diminuzione significativa del numero di spettatori, un rischio che nessuna società sportiva desiderosa di attirare nuovi investitori e sponsor, è disposta a correre.

La gestione attenta dei prezzi è quindi un elemento cruciale per poter garantire il coinvolgimento continuo dei tifosi e la sostenibilità economica dell’evento sportivo.

²⁴ Drayer e Shapiro (2012), Dynamic Ticket Pricing in Sport: An Agenda for Research and Practice

2. 7 ABBONAMENTI E DYNAMIC PRICING

Come precedentemente menzionato, il pricing dinamico deve rispettare certi vincoli per essere integrato efficacemente con gli abbonamenti stagionali e apportare un reale valore aggiunto alla società. D'altra parte, gli abbonamenti richiedono un'attenta valutazione per evitare situazioni problematiche. Le organizzazioni sportive dovrebbero incoraggiare l'acquisto di abbonamenti attraverso politiche mirate, incoraggiando i tifosi a optare per il pacchetto completo anziché monitorare l'offerta durante la stagione per trovare affari migliori.

Immaginiamo una giornata caratterizzata da condizioni meteorologiche avverse, con una partita tra due squadre poco brillanti. Nonostante ciò, un tifoso con abbonamento potrebbe trovarsi seduto accanto a un altro tifoso che ha pagato meno per il biglietto acquistato all'ultimo momento, questo per via delle variabili che il sistema di Dynamic Pricing tiene in considerazione. Questo potrebbe scatenare l'ira dell'abbonato e influenzare negativamente la sua decisione di rinnovare l'abbonamento l'anno successivo. Per prevenire ciò, si potrebbe collegare ad ogni abbonamento un conto sul quale accreditare la differenza di prezzo nel caso il biglietto singolo scenda sotto una certa soglia. Questo sistema garantirebbe la fedeltà dei titolari di abbonamento e potrebbe generare benefici economici per la società.²⁵

Un'altra strategia praticabile è quella di offrire una serie di vantaggi esclusivi agli abbonati, come sconti per il parcheggio e eventi con giocatori e allenatori, oltre a continuare a promuovere l'acquisto di nuovi pacchetti di biglietti. Tuttavia, è fondamentale che i manager valutino attentamente il contesto e le variabili economiche per determinare la soluzione più adatta per massimizzare i profitti e soddisfare i tifosi.²⁶

I tifosi abbonati rappresentano la base più fedele e devota della squadra e meritano particolare attenzione per garantire la loro soddisfazione nel lungo periodo. È importante considerare il confronto costante che gli abbonati fanno con chi acquista biglietti singoli e assicurarsi che le strategie di pricing dinamico non compromettano la loro fedeltà.

La percezione negativa del pricing dinamico potrebbe causare danni significativi, sia a breve che a lungo termine, riducendo la soddisfazione degli spettatori e diminuendo i ricavi.

²⁵ Drayer e Shapiro (2012), *Dynamic Ticket Pricing in Sport: An Agenda for Research and Practice*

²⁶ Drayer e Shapiro (2012), *Dynamic Ticket Pricing in Sport: An Agenda for Research and Practice*

Pertanto, è essenziale che le società sportive adottino una prospettiva "customer-centric" che ponga la soddisfazione del pubblico al centro delle proprie strategie, anziché concentrarsi esclusivamente sulla copertura dei posti a sedere. Questo approccio mira a creare una relazione più forte con i tifosi e a garantire la loro fedeltà nel lungo periodo.²⁷

La customer centricity è un approccio di business che ha come obiettivo il vantaggio competitivo che deriva dall'esperienza positiva dei clienti. Tutte le decisioni delle aziende customer centric hanno come fulcro i clienti.

2.8 DYNAMIC PRICING: STRUMENTO PER COMBATTERE IL SECONDARY MARKET

Da un lato, l'adozione del prezzo dinamico presenta al management sfide e decisioni complesse da affrontare.

Dall'altro, emerge come strumento essenziale per ottimizzare i ricavi delle società e contrastare efficacemente il secondary ticketing.

Il secondary ticketing (o reticketing) è un mercato di biglietti parallelo a quello autorizzato, che si svolge soprattutto su internet. È un fenomeno che non esiste solo in Italia, ma in tutto il mondo. Sui circuiti del secondary ticketing sono venduti biglietti di concerti e altri eventi a un prezzo maggiorato. Questo costringe molti spettatori a rinunciare agli eventi o a pagare l'ingresso molto più del dovuto.

Di solito i bagarini per comprare i biglietti usano software sofisticati, in grado di comprare velocemente grandi quantità di tagliandi e di aggirare i blocchi che in teoria impedirebbero di fare contemporaneamente più transazioni su un sito. Diverse piattaforme commerciali, infatti, non sono dotate di software identificativi

²⁷ Cross R. G., Higbie J. A. e Cross D. Q., (2009), Revenue management's renaissance: A rebirth of the art and science of profitable revenue generation

Sono numerose le aziende che sfruttano il secondary ticketing. Queste aziende negano di fare bagarinaggio online, ma dichiarano di essere semplicemente delle piattaforme che offrono agli utenti la possibilità di mettersi in contatto con altre persone che vendono i biglietti.

Il risultato è che, un tagliando di un concerto o di un altro evento arriva a costare quattro o cinque volte in più rispetto al prezzo originale.

Questa pratica rappresenta una problematica diffusa nel mondo dello sport e dello spettacolo. La consapevolezza che introiti potenziali sfuggissero alle società, finendo invece nelle casse di tali piattaforme, ha motivato il settore sportivo ad adottare il prezzo dinamico. È ora cruciale valutare se questo approccio possa davvero costituire una soluzione efficace a un problema apparentemente insormontabile.²⁸

Il meccanismo attraverso cui le piattaforme concorrenti al mercato ufficiale acquisiscono i biglietti è estremamente interessante. Specialmente per eventi di grande rilievo, come importanti partite o concerti di artisti famosi, la vendita dei biglietti nel mercato primario scatena una sorta di frenesia, con una corsa agli acquisti nei primi minuti dopo l'apertura delle vendite. I biglietti invenduti inizialmente finiscono spesso nelle mani delle piattaforme non ufficiali, che li acquistano a un prezzo leggermente superiore per poi rivenderli a un prezzo maggiorato sul mercato secondario.

Tuttavia, ci si potrebbe chiedere perché il mercato ufficiale non venda direttamente i biglietti a un prezzo più alto per evitare tale fenomeno e massimizzare i ricavi. La risposta risiede nel fatto che i prezzi dei biglietti non sono stabiliti unicamente in base al profitto che le squadre o gli artisti intendono ottenere, ma sono influenzati da altre variabili specifiche del settore in cui operano.

Infatti, le squadre sportive e gli artisti non trattano semplicemente con consumatori anonimi, ma con veri e propri fan.

La frustrazione causata da prezzi eccessivamente alti potrebbe portare i fan a perdere interessi nei confronti dei loro idoli, percependoli come inaccessibili e la squadra come un'impresa più orientata al profitto che alla passione. Inoltre, oltre a soddisfare i bisogni dei consumatori con redditi medio-bassi, la rapidità con cui si esauriscono i biglietti conferisce immediata popolarità e prestigio all'evento.

²⁸ Drayer e Shapiro (2012), *Dynamic Ticket Pricing in Sport: An Agenda for Research and Practice*

Un ritmo lento nelle vendite può danneggiare la reputazione della squadra, spingendo gli organizzatori a ridurre i prezzi per aumentare le vendite e creare un senso di esclusività che genera pubblicità positiva. Un evento diventa più desiderabile quando la domanda supera l'offerta, mentre un eccesso di offerta potrebbe compromettere la percezione di successo e spettacolarità dell'evento.

Ancora una volta si evidenzia che ridurre eccessivamente i prezzi può generare maggiori entrate a breve termine, ma comporta rischi significativi per l'immagine a lungo termine. Questo rischio è particolarmente rilevante nel settore dello spettacolo rispetto a quello dello sport. Nel mondo dello spettacolo, le speculazioni sono più probabili data l'incertezza legata alla popolarità e all'affetto nei confronti degli artisti, rispetto alle partite sportive che sono influenzate da variabili più oggettive come la popolarità degli avversari, il prestigio del campionato e l'importanza dell'incontro.

Il secondary marketing, spinto dalla ricerca di facili guadagni da parte delle piattaforme online e dalla presenza di politiche di prezzo non perfettamente allineate alle esigenze della domanda, è particolarmente diffuso. Questo fenomeno è favorito anche dalle pratiche degli organizzatori degli eventi che incoraggiano l'acquisto rapido dei biglietti, alimentando così una corsa all'acquisto. In questi contesti, intermediari e broker hanno l'opportunità di intervenire per raccogliere i ricavi che il mercato ufficiale non è riuscito a catturare.

Tuttavia, esiste un altro motivo per cui il secondary marketing è difficile da controllare, e questo riguarda direttamente il comportamento del consumatore finale. Infatti, molti spettatori e fan non sono in grado di pianificare con anticipo i propri impegni, cambiando spesso i loro piani tra l'acquisto del biglietto e la data dell'evento. Questa variazione di piani può essere causata da impegni di lavoro, viaggi improvvisi, motivi personali o anche dalla diminuzione dell'interesse per l'evento stesso.²⁹

Le società organizzatrici degli eventi devono quindi trovare un equilibrio delicato nel proporre i biglietti con sufficiente anticipo per soddisfare chi pianifica a lungo termine, evitando però di scoraggiare coloro che si organizzano all'ultimo momento. Una vendita troppo anticipata potrebbe non essere attraente per alcuni acquirenti, mentre una vendita troppo lenta potrebbe danneggiare l'immagine dell'evento.

²⁹ Courty P., (2015), Pricing Challenges in the Live Events industry: A Tale of Two Industries

Inoltre, gli scambi di biglietti possono avvenire fino all'ultimo minuto prima dell'evento, il che significa che, se il mercato ufficiale termina i biglietti troppo presto a causa di prezzi bassi iniziali o di cambiamenti improvvisi nella domanda, gli spettatori ritardatari saranno costretti a rivolgersi al mercato secondario per soddisfare le proprie esigenze.

Uno studio specifico, incentrato sui consumatori che cercano i posti migliori, evidenzia il vantaggio delle piattaforme di secondary marketing, poiché queste sono consapevoli che tali spettatori sono disposti a pagare di più per ottenere i posti desiderati, anche pochi minuti prima dell'inizio dello spettacolo.

Questi clienti rappresentano una fetta di mercato interessata a spendere di più, e di conseguenza, è nell'interesse delle piattaforme secondarie essere presenti quando tali consumatori sono alla ricerca dei loro biglietti.

Tuttavia, data l'importanza dei comportamenti degli spettatori che acquistano i biglietti all'ultimo minuto, il management delle società sportive deve prestare attenzione alle politiche di rivendita, rimborso e trasferimento dei biglietti.

È cruciale considerare che un consumatore che non può trasferire il proprio biglietto incontrerà difficoltà nell'effettuare un altro acquisto. Pertanto, un'adeguata gestione di tali politiche può influenzare significativamente l'esperienza complessiva del consumatore e, di conseguenza, l'immagine e la reputazione dell'evento o della squadra.³⁰

Incentivare la rivendita dei biglietti non solo offre un valore aggiunto ai consumatori, ma influisce positivamente anche sul mercato primario riducendo le mancate presenze agli eventi, le quali sono direttamente correlate a una diminuzione dei ricavi secondari. La letteratura suggerisce che nel lungo periodo il mercato primario e secondario potrebbero addirittura collaborare e convergere.

Questa prospettiva è supportata dal fatto che, soprattutto nel mercato americano, il mercato secondario ha registrato una crescita significativa, ottenendo sempre maggiore legittimità e spingendo le squadre e i campionati ad avviare collaborazioni per sfruttare le potenzialità online. L'avvento di Internet non è l'unico motore di questo cambiamento; l'abilità di raccogliere e analizzare dati tramite nuovi software ha permesso di acquisire un'enorme quantità di informazioni sui fattori che influenzano la domanda di biglietti.

³⁰ Courty P., (2003), Some economics of ticket resale.

Tali informazioni non solo hanno facilitato l'implementazione di strategie di prezzo dinamico più efficienti, ma hanno anche consentito ai manager delle società sportive di adottare un approccio più maturo nei confronti del mercato secondario. Quest'ultimo non è più considerato solo un ostacolo da superare, ma una fonte preziosa di informazioni utili per ottimizzare i prezzi nel mercato primario.

Inoltre, il mercato secondario fornisce dati dettagliati sulla percezione dei consumatori riguardo alle variazioni di prezzo tra le diverse sedute. Grazie alle sue capacità di adattamento rapido e alle vendite online, il mercato secondario può rispondere prontamente ai cambiamenti della domanda. Queste informazioni sono fondamentali per il mercato primario, che altrimenti non potrebbe raccoglierle in modo così preciso ed efficace.

CAPITOLO III

PRIME APPLICAZIONI NEL SETTORE SPORTIVO E CASO AC. MILAN

3.1 INTRODUZIONE

L'implementazione della dinamicità dei prezzi per gli eventi sportivi ha rappresentato una svolta significativa nell'industria del settore, non solo negli Stati Uniti ma anche in Europa e in Italia. Questa pratica innovativa ha consentito alle squadre di massimizzare i ricavi, ottimizzare l'esperienza degli spettatori e adattarsi alle mutevoli condizioni del mercato in tempo reale.

Questo capitolo esplora tre casi emblematici: quello dei San Francisco Giants, che sono stati i precursori nell'ambito sportivo negli Stati Uniti, seguito dal Derby County come primo caso europeo e infine dalla Virtus Entella come primo caso italiano. Ognuno di questi casi offre un'interessante prospettiva sulle sfide affrontate, le strategie adottate e i risultati ottenuti attraverso l'implementazione della dinamicità dei prezzi.

Questi casi dimostrano come l'utilizzo di algoritmi sofisticati e strategie di pricing dinamico abbia rivoluzionato il modo in cui le squadre gestiscono la vendita dei biglietti, influenzando positivamente sia le entrate finanziarie che l'esperienza complessiva degli spettatori.

3.2 IL CASO SAN FRANCISCO GIANT³¹

Nell'ambito sportivo, i San Francisco Giants hanno segnato un punto storico diventando la prima squadra a implementare la tecnica del dynamic pricing attraverso l'utilizzo del software denominato "Que". Questo software, un algoritmo multi-variabile noto per la sua flessibilità, permetteva di regolare i prezzi dei biglietti in ciascuna sezione dello stadio fino a 24 ore prima dell'evento.

Per le partite di baseball, il software analizzava diversi fattori di domanda, identificando il numero di biglietti venduti e segnalando le sezioni dello stadio vendute a prezzi inferiori o superiori alla media. La tariffazione dinamica si è rivelata essere una strategia efficace nelle industrie con limiti di capacità, obbligando i clienti a comprendere che i prezzi potevano variare in base a diversi elementi.

Il caso dei San Francisco Giants è notevole non solo per essere stato il primo nella storia dello sport, ma anche per il significativo aumento del 7% nei ricavi dalla vendita dei biglietti nel primo anno di implementazione. L'interesse per l'adozione dei prezzi dinamici è stato catalizzato da un evento cruciale il 7 agosto 2007, quando Barry Bonds stava per infrangere il record di fuoricampo del baseball con un singolo colpo.

Il test di mercato che ha preceduto l'adozione completa del sistema dinamico è stato eseguito gradualmente, coinvolgendo solo una piccola parte dei 41.500 posti dello stadio. I risultati dopo 17 partite hanno rivelato un aumento del 20% dei biglietti venduti nelle sezioni a prezzo dinamico e un incremento complessivo del 1,7% rispetto all'anno precedente.

³¹ A. Levratto (2018), Revenue Management, prezzi dinamici e sport: il caso Auxilium Pallacanestro Torino

La vendita della maggior parte dei biglietti dei Giants, prima dell'introduzione della dinamicità dei prezzi, veniva effettuata a tre livelli:

- 1) Livello 1: Il prezzo più alto era quello relativo all'Opening Day (prima giornata di campionato) e alle partite di fine stagione o quello applicato contro i rivali storici.
- 2) Livello 2: Il prezzo delle partite del fine settimana contro squadre popolari e di alta classifica
- 3) Livello 3: Il prezzo più basso: era quello delle partite disputate nei giorni feriali contro le squadre più deboli.

Questi prezzi venivano fissati a settembre per le partite della stagione successiva, che usualmente in MLB (Major League Baseball) inizia ad aprile.

Il team responsabile del ticketing cercava di prevedere la domanda per ogni partita in base a una serie di fattori come la potenziale estrazione di specifici incontri ma, una volta iniziata la stagione non poteva più apportare modifiche che riflettessero le condizioni del momento, in riferimento alla performance della squadra e ai giocatori, piuttosto che la domanda e la disponibilità dei biglietti.

Stanley, in merito a quanto sopra, affermò che “Se la squadra dovesse avere una striscia vincente di cinque partite, il nostro biglietto varrebbe più di quanto sarebbe valso se la squadra avesse avuto una striscia negativa di cinque sconfitte consecutive”.

I prezzi dei biglietti per una partita, infatti, si adeguavano automaticamente quando i fattori relativi all'algoritmo oscillavano.

Questi fattori includevano:

- I lanciatori iniziali
- Le previsioni meteo
- L'ora e il giorno della gara
- Il prezzo dei biglietti sul mercato secondario
- Le prestazioni della squadra (il “momento sportivo”)
- Gli eventi speciali o le collateral promotion
- L'andamento delle vendite delle partite precedenti

Alcuni biglietti per i posti testati vennero venduti per pochi dollari in più rispetto al normale, registrando una domanda superiore rispetto a quella stimata in precedenza per la partita in quel giorno

Altri biglietti furono invece venduti per una cifra inferiore al prezzo precedentemente stabilito (il test venne fatto a stagione in corso), garantendo così che il maggior numero possibile di biglietti venisse venduto nonostante una domanda più debole.

La dinamicità dei prezzi dei biglietti, ha sicuramente aiutato i San Francisco Giants a far avvicinare il baseball a persone che altrimenti non avrebbero mai partecipato allo spettacolo dal vivo, in particolare quando i prezzi dei biglietti dinamici sono stati relativamente bassi; in questo modo la società fu in grado di stabilire contatti con potenziali nuovi clienti e, portando più gente allo stadio, di aumentare le proprie entrate accessorie (gadget, magliette ecc.) derivanti dalle operazioni collaterali alla partita

In definitiva, nonostante i benefici nel coinvolgimento di nuovi clienti e le entrate accessorie generate dagli spettatori aggiuntivi, la dinamicità dei prezzi dei biglietti è intrinsecamente legata alle fluttuazioni nel rendimento della squadra, un elemento che sfugge al controllo e condiziona le performance di vendita anno dopo anno.

Per quanto questa pratica possa essere remunerativa, sarà sempre e comunque condizionata dall'andamento della squadra, variabile incontrollata e incontrollabile, che inciderà sulle performance di vendita di volta in volta e di anno in anno.

3.3 IL CASO DERBY COUNTY³²

In Europa, il pionierismo nell'implementazione della discriminazione di prezzo per gli eventi sportivi fu intrapreso dalla squadra inglese del Derby County, seguita successivamente dal Bristol City e dal Cardiff. Questa strategia innovativa consiste nell'adottare differenti livelli di prezzo per i biglietti in base a vari fattori, come la posizione nel campo, la rilevanza della partita, o altre considerazioni ritenute cruciali dalla società sportiva.

Il Derby County, con il suo approccio all'avanguardia, si è distinto come la prima squadra a sperimentare la personalizzazione dei costi dei biglietti per massimizzare i ricavi e ottimizzare l'esperienza degli spettatori. Questo concetto di discriminazione di prezzo mira a rispondere in modo mirato alle esigenze e alle preferenze di diverse categorie di tifosi, offrendo un'ampia gamma di opzioni di prezzo per massimizzare l'accessibilità e la partecipazione al proprio pubblico.

Il Bristol City e il Cardiff hanno successivamente abbracciato questa pratica, riconoscendo il potenziale di adattare i prezzi in modo dinamico per massimizzare la redditività e garantire una distribuzione equa dei costi in base ai diversi segmenti di tifosi.

Questa strategia ha contribuito non solo a generare entrate supplementari ma anche a promuovere un ambiente più inclusivo e flessibile per gli appassionati di sport.

Le prime squadre europee a introdurre la pratica della discriminazione di prezzo per gli eventi sportivi furono il Derby County, seguito dal Bristol City e dal Cardiff.

Questo sistema, inizialmente pionieristico negli sport americani, prevedeva la variazione quotidiana dei prezzi in base alla domanda. Ne conseguiva che i biglietti dinamici avevano tariffe diverse per ogni partita, riflesse sull'attrattività dell'evento, pur rimanendo leggermente più costosi rispetto a quelli acquistati dagli abbonati.

Un aspetto interessante era l'assenza di prezzi massimi predefiniti; di conseguenza, il costo di un biglietto il giorno della partita, in una posizione privilegiata e con disponibilità limitata, poteva raggiungere cifre considerevoli.

³² A. Levratto (2018), Revenue Management, prezzi dinamici e sport: il caso Auxilium Pallacanestro Torino

L'obiettivo primario era quello di incrementare la presenza di spettatori allo stadio e consentire ai club di massimizzare i profitti quando la domanda era elevata.

Le interviste rilasciate dai club evidenziavano il duplice scopo del sistema: da un lato, fornire ai tifosi l'opportunità di ottenere "affari" acquistando in anticipo, e dall'altro, cercare di essere inclusivi rendendo i biglietti accessibili a una vasta gamma di spettatori. John Vicars, vicepresidente delle operazioni del Derby County, sottolineava l'impegno nel fornire un buon rapporto qualità-prezzo per rispondere alle esigenze di un'utenza orientata a questo criterio.

“Stiamo cercando di essere inclusivi e di rendere i biglietti accessibili a tutti, ma se arriverete alle 14:55 di sabato pomeriggio, dovrete semplicemente accettare il fatto che pagherete più del ragazzo che ha comprato il biglietto sei settimane fa”. (John Vicars, vicepresidente delle operazioni del Derby County)

A Derby, l'adozione dei prezzi dinamici si è rivelata positiva, con un aumento leggero ma significativo delle presenze medie allo stadio durante le partite di campionato rispetto all'anno precedente. Prima dell'introduzione dei prezzi dinamici, si notava un'elevata quantità di posti invenduti a ogni partita, nonostante una media di 26,020 spettatori a partita.

Il passaggio ai prezzi dinamici è stato preceduto da un test di mercato tramite la piattaforma Groupon, che ha evidenziato una forte domanda quando i prezzi erano più accessibili. Julian Jenkins del Cardiff ha sottolineato la necessità di educare gli abbonati al concetto di variazione di prezzo, indicando che tale cambiamento culturale avrebbe consentito ai club di offrire tariffe più competitive.

Complessivamente, l'implementazione di un "prezzo base" leggermente superiore a quello degli abbonati, con monitoraggio costante della domanda e suggerimenti di variazioni giornaliere dei prezzi da parte dei software, ha dimostrato un approccio efficace nell'adattarsi alle esigenze dinamiche del mercato.

3.4 IL CASO VIRTUS ENTELLA³³

In Italia, il primato nell'implementazione del biglietto dinamico per eventi sportivi spetta a una squadra di Serie B (attualmente in Lega Pro): la Virtus Entella di Chiavari (GE). Nel 2017, la società ligure ha introdotto questa innovazione attraverso una collaborazione con un'azienda specializzata in sistemi di dynamic pricing. Poco dopo, la squadra di basket FIAT Torino Auxilium ha seguito l'entrata nel mercato di questo sistema.

A partire dal 21 gennaio 2017, la Virtus Entella di Chiavari ha iniziato a mettere in vendita i propri biglietti utilizzando l'algoritmo di Dynamitick, una società leader in Italia nella realizzazione e gestione di sistemi di dynamic pricing. Il progetto è stato presentato ai giornali e alla Lega Serie B, spiegando come il prezzo sarebbe cambiato in base a diverse variabili (avversario, condizioni meteorologiche, momento d'acquisto, ecc.) all'interno di una forbice del 40%.

Dynamitick è stata la prima società in Italia a introdurre questa formula di prezzo nel settore del cinema nel maggio 2016, ottenendo un significativo aumento degli spettatori (+15%) e dei ricavi (+13%) per le sale partner in pochi mesi.

Il Direttore Generale dell'Entella, Matteo Matteazzi, ha spiegato che la collaborazione con Dynamitick mirava ad avvicinarsi sempre di più ai tifosi, offrendo loro la possibilità di acquistare il biglietto al prezzo più idoneo per ogni singolo evento.

Federico Quarato, CEO di Dynamitick, ha ribadito l'importanza di vendere ai tifosi al prezzo corretto per ristabilire un rapporto trasparente.

Seguendo l'esempio dell'Entella, un'altra squadra italiana, la FIAT Torino Auxilium, ha deciso di introdurre il prezzo dinamico per i propri biglietti a metà della stagione sportiva 2016/17. Il 13 febbraio 2017, la squadra è diventata la prima nel basket italiano a mettere in vendita biglietti dinamici per la partita casalinga contro l'Enel Brindisi del 26 febbraio.

³³ A. Levratto (2018), Revenue Management, prezzi dinamici e sport: il caso Auxilium Pallacanestro Torino

Il Direttore Generale Renato Nicolai ha motivato la scelta sottolineando la ricerca di nuove soluzioni per favorire l'afflusso dei tifosi al PalaRuffini. La collaborazione con Dynamitick rappresenta un punto di partenza fondamentale per l'operazione di crescita e l'offerta di servizi alla comunità di appassionati.

Federico Quarato si è dichiarato orgoglioso di entrare nel mondo della pallacanestro attraverso questa collaborazione, affiancando il proprio brand a quello di una società innovativa e in grande crescita.

3.5 IL CASO AC MILAN

3.5.1 LA STORIA DEL CLUB: CENNI³⁴

L'Associazione Calcio Milan, meglio nota come AC Milan, è una società calcistica italiana con sede nella città di Milano. Milita nella Serie A, massima serie del campionato italiano di calcio.

Fondato nel 1899 da un gruppo di inglesi e italiani, è uno dei club più antichi d'Italia, nonché uno dei più blasonati al mondo e con maggior tradizione sportiva. Indossa una divisa a strisce verticali di colore rosso e nero, da cui il soprannome di rossoneri.

A livello internazionale è la terza squadra al mondo, seconda in Europa e prima in Italia per numero di titoli ufficiali vinti: 18.

A livello nazionale nella bacheca del club figurano 31 titoli ufficiali: 19 scudetti, 5 Coppe Italia e 7 Supercoppe italiane. Complessivamente il club si è aggiudicato 49 trofei ufficiali, 31 nazionali e 18 internazionali, che la rendono la seconda società calcistica più titolata in Italia dopo la Juventus (70 trofei ufficiali). Ha esordito nel campionato italiano nella terza edizione del 1900, trionfando già l'anno successivo, diventando così la seconda squadra dopo il Genoa a vincere il campionato. Gioca in Serie A pressoché stabilmente dalla prima annata del moderno campionato italiano, la stagione 1929-1930: da allora, infatti, ha partecipato a 90 campionati di Serie A a girone unico su 92.

Numerosi calciatori sono stati premiati durante la militanza nel club con i massimi riconoscimenti individuali quali il Pallone d'oro (8) e il FIFA World Player (3), entrambi record a livello italiano condivisi con la Juventus. Nel 1995 e nel 2003 fu nominata Squadra mondiale dell'anno dall'IFFHS e nel 2009 si piazzò al quarto posto nella classifica stilata sempre dall'IFFHS dei migliori club europei del XX secolo. La squadra può contare su un sostegno numeroso sia a livello nazionale che internazionale, che ne fanno il club italiano con più tifosi al mondo.

³⁴ https://it.wikipedia.org/wiki/Associazione_Calcio_Milan

L'Associazione Calcio Milan, fondata nel 1899 come associazione con il nome Milan Foot-Ball and Cricket Club, è attualmente una società per azioni, costituita il 27 luglio 1960 e avente sede legale in via Aldo Rossi 8 a Milano.

Il club è controllato, dal 31 agosto 2022, per il 99,93% dalla società olandese ACM Bidco B.V., riconducibile al 100% alla società statunitense di gestione degli investimenti RedBird Capital Partners di Gerry Cardinale. Rimane un vincolo di pegno sulle quote del Milan alla precedente proprietà, la società lussemburghese Rossoneri Sport Investment Luxembourg, riconducibile al fondo d'investimento statunitense Elliott Management Corporation. Il rimanente capitale azionario dello 0,07%% è detenuto dall'Associazione Piccoli Azionisti del Milan.

Attraverso la onlus Fondazione Milan, presieduta da Paolo Scaroni, fin dal 2003 il club è impegnato nel sociale, avviando e sostenendo dei progetti che si ripropongono di combattere le situazioni di disagio giovanile attraverso la pratica dello sport. Dalla sua nascita la fondazione ha realizzato, in Italia e all'estero, oltre 100 progetti e raccolto oltre 10 milioni di euro.

3.5.2 STRATEGIA DI PREZZO DEL CLUB

In riferimento a quanto descritto dai casi precedenti, in particolare nel caso Virtus Entella, l'AC Milan pratica una differenziazione dei prezzi diversa.

L'andamento dei prezzi dei biglietti per singola partita non oscilla molto dal momento di vendita libera al momento di inizio della gara, a differenza di quanto visto nel caso Virtus Entella.

La differenziazione viene però applicata a ogni singola partita, tenendo in considerazione variabili come l'avversario, la tipologia di competizione e presumibilmente anche lo status in quel momento del club, dei giocatori e della squadra avversaria.

Lo stadio in cui il Milan gioca le partite casalinghe ha una capienza massima di 75.817 posti

Per quanto riguarda la stagione sportiva corrente il numero di abbonati è andato sold out; suddivisi in diversi settori dello stadio, sono 41500 i tifosi abbonati.

Per analizzare la politica di differenziazione dei prezzi del Milan sono state prese in considerazione tre partite

- Milan - Bologna
- Milan – Roma
- Milan - Sassuolo

L'andamento dei prezzi relativo alle partite sopra citate è abbastanza standard, ovvero non vi è presente una variazione significativa dal momento in cui i biglietti vengono resi disponibili ai tifosi fino al momento di inizio della partita, come illustrato precedentemente.

La peculiarità relativa alle diverse partite risiede nelle differenze di prezzo al momento dell'inizio della vendita, con una "leggera" variazione pochi giorni dopo, la quale viene mantenuta fino al fischio d'inizio o fino ad esaurimento posti.

La vendita libera dei biglietti inizia circa 30 giorni prima dell'evento, subito dopo la vendita dedicata ai possessori di abbonamento, i quali hanno la prelazione sui loro posti.

In linea generale, entrando nel sito del Milan è possibile optare anche per altre soluzioni rispetto all'acquisto del classico biglietto.

Ovvero acquistando un biglietto VIP Hospitality, il quale offre diverse esperienze, da un servizio di hospitality interno allo stadio fino ad un servizio buffet pre-match, durante e post match.

Altro aspetto molto importante è la possibilità di prenotare e acquistare anticipatamente il parcheggio a pochi metri dallo stadio o comunque nelle zone limitrofe, in modo tale da evitare spiacevoli inconvenienti il giorno della partita.

Lo stadio Giuseppe Meazza, comunemente noto come San Siro è suddiviso in diversi settori:

- Settore Rosso: Tribuna d'onore rossa, Poltroncine rosse, Poltroncine rosse centrali, Primo rosso laterale, Primo rosso, Primo rosso centrale, Secondo rosso centrale, Secondo rosso laterale, Secondo rosso, Terzo rosso centrale e Terzo rosso laterale.
- Settore Arancione: Tribuna arancio centrale, Tribuna arancio, Poltroncine arancio, Poltroncine arancio centrali, Poltroncine arancio X, Primo arancio, Primo arancio laterale, Secondo arancio centrale, Secondo arancio, Secondo arancio laterale.
- Settore Blu: Primo blu, secondo blu e terzo blu
- Settore Verde: Primo verde, Primo verde family, Secondo verde, Terzo verde.³⁵

Ogni settore, inoltre, presenta 3 anelli ad esclusione del settore Arancione (2 anelli); la struttura dello stadio è composta da:

- Primo anello: è il livello più basso dell'impianto e si trova molto vicino al terreno di gioco. Questo anello offre la visuale migliore del campo e solitamente ospita i posti migliori e più costosi dello stadio. È generalmente riservato per i tifosi VIP, ma non solo, per le autorità e i membri della stampa
- Secondo anello: si trova al di sopra del primo anello e offre una visuale leggermente più alta del campo, anche in questo caso offre una buona visuale del gioco e del campo, ma i posti a sedere non sono generalmente considerati di altissima qualità come quelli del primo anello. Ma, nonostante ciò, offrono un buon compromesso in termini di visuale e dal punto di vista economico rispetto al primo ed al terzo anello
- Terzo anello: esso invece, è posizionato ancora più in alto rispetto al secondo anello. Offre una visuale più panoramica dello stadio e del campo, ma i posti possono essere più distanti dal terreno di gioco. È una scelta popolare per i tifosi che desiderano una prospettiva più ampia dell'azione sul campo; inoltre, rispetto ai due anelli sopra citati è quello più economico

³⁵ Non è possibile acquistare i biglietti nel terzo anello verde, in quanto si tratta di un settore dedicato ai soli tifosi ospiti

Figura 1 – Stadio Giuseppe Meazza, divisione per settore – fonte Ac Milan



Nell'immagine sopra raffigurata è presente la piantina dei posti a sedere dello stadio San Siro.

Come accennato precedentemente, oltre alla vendita dei singoli biglietti è possibile acquistare pacchetti dedicati, questa esperienza viene indicata con il nome CLUB 1899 Vip Hospitality; comprendono: Posto VIP – Food & Beverage – Esperienze esclusive.

- Posto VIP: comprende le migliori sedute presenti nel primo anello, da bordocampo fino al primo anello arancio
- Food & Beverage: comprende servizio buffet pre-match, durante e post-match; non solo all'interno dello stadio ma anche in ristoranti situati nei pressi dello stesso.
- Esperienze esclusive: comprende solitamente una visita presso il Museo Mondo Milan o servizi di intrattenimento pre e post – match.

Non sempre tutti quanti i pacchetti vengono offerti, generalmente vengono resi disponibili alcuni piuttosto che altri a seconda della partita e della competizione.

Un altro aspetto molto importante riguarda la possibilità di prenotare direttamente dal sito il parcheggio nelle zone immediatamente adiacenti allo stadio; l'apertura del varco per accedere al proprio parcheggio avviene 4 ore prima dell'inizio dell'incontro.

Figura 2- Parcheggi a disposizione dei tifosi divisi per zone – fonte sito Ac Milan



3.6 ANALISI PREZZI DEI BIGLIETTI PER LE PARTITE CASALINGHE

Come precedentemente illustrato, la seguente analisi propone di esaminare in che modo i prezzi delle partite casalinghe del Milan fluttuano dal momento in cui vengono resi disponibili ai tifosi fino al loro esaurimento o al giorno d'inizio dell'incontro; e quali sono le variabili che maggiormente influiscono.

La scelta delle partite non è stata casuale, in quanto si è cercato di raccogliere dati relativi a squadre differenti dal punto di vista storico e di classifica.

Le partite prese in considerazione sono state:

- Milan – Sassuolo (disputata in data 30/01/2023)
- Milan – Roma (disputata in data 14/01/2024)
- Milan – Bologna (disputata in data 27/01/2024)

L'analisi per le partite è avvenuta con le stesse modalità, attraverso i prezzi dei biglietti è stata calcolata la variazione in termini percentuali tra il prezzo proposto inizialmente e quello finale.

Successivamente i settori specifici sono stati divisi in Settore Rosso, Arancio, Verde e Blu; calcolando il prezzo medio per settore nel momento in cui i biglietti sono stati resi disponibili ai tifosi e il prezzo medio per settore nel momento conclusivo della vendita; evidenziando inoltre la differenza in termini percentuali

Medesima analisi è stata poi svolta dividendo i vari settori specifici per anello.

Dopodiché, attraverso il numero di spettatori e l'incasso totale ottenuto (al netto del settore ospiti); è stato calcolato il prezzo medio per biglietto e la percentuale di riempimento dello stadio

3.6.1 MILAN – SASSUOLO

L'analisi dei dati relativi alla partita Milan – Sassuolo non è stata selezionata a caso, ma piuttosto con un obiettivo ben preciso. Si è scelta una squadra che stesse sottoperformando rispetto alle aspettative e ai risultati delle stagioni precedenti.

Ciò intende esaminare come i prezzi dei biglietti e l'affluenza degli spettatori possano essere influenzati dalle performance sportive delle squadre coinvolte.

La tabella seguente mostra i prezzi dei biglietti della partita Milan – Sassuolo; i dati sono stati raccolti dal 12 dicembre 2023, ovvero quando è iniziata la vendita libera fino ad arrivare al 28 dicembre, data relativa al loro esaurimento.

Figura 3 – prezzi biglietti per settore specifico - elaborazione fatta su Excel - fonte biglietteria Ac Milan

SETTORE	12-dic	20-dic	28-dic	diff %
Tribuna d'onore rossa	139 €	159 €	159 €	14%
Poltroncine rosse centrali	129 €	149 €	149 €	16%
Poltroncine rosse	99 €	119 €	119 €	20%
Tribuna arancio centrale	109 €	129 €	129 €	18%
Tribuna arancio	79 €	99 €	99 €	25%
Poltroncina arancio centrale X	79 €	99 €	99 €	25%
Poltroncina arancio centrale	69 €	89 €	89 €	29%
Poltroncina arancio	59 €	79 €	79 €	34%
Primo rosso centrale	54 €	74 €	74 €	37%
Primo rosso	44 €	64 €	64 €	45%
Primo rosso laterale	34 €	54 €	54 €	59%
Primo arancio	44 €	64 €	64 €	45%
Primo arancio laterale	34 €	54 €	54 €	59%
Primo blu	21 €	39 €	39 €	86%
Primo verde	21 €	39 €	39 €	86%
Primo verde - family	21 €	39 €	39 €	86%
Secondo rosso centrale	34 €	54 €	54 €	59%
Secondo rosso	29 €	49 €	49 €	69%
Secondo rosso laterale	19 €	39 €	39 €	105%
Secondo Arancio centrale	29 €	49 €	49 €	69%
Secondo Arancio	26 €	44 €	44 €	69%
Secondo Arancio laterale	21 €	39 €	39 €	86%
Secondo blu	14 €	29 €	29 €	107%
Secondo verde	14 €	29 €	29 €	107%
Terzo rosso centrale	14 €	24 €	24 €	71%
Terzo rosso laterale	14 €	22 €	22 €	57%
Terzo blu	12 €	22 €	22 €	83%

Come si può notare è avvenuta solamente una sola variazione di prezzo per ogni singolo settore, in data 20 dicembre.

L'analisi relativa alla variazione dei prezzi rivela diverse tendenze interessanti.

Innanzitutto, si osserva un aumento costante nei prezzi per tutte le sezioni dello stadio. Le variazioni percentuali mostrano aumenti che oscillano dal 14% fino ad arrivare al 107%; in risposta ad una maggiore domanda e a strategie di revenue management messe in atto al fine di poter sfruttare interamente o quasi la capacità disponibile dello stadio.

In particolare, le sezioni con i maggiori aumenti percentuali includono il "Secondo blu", il "Secondo verde" e il "Primo rosso laterale", con incrementi del 107%, del 86%, e del 59% rispettivamente. Questi aumenti significativi possono essere attribuiti a una combinazione di fattori, tra cui la disponibilità dei posti dopo la fase iniziale in cui i biglietti sono stati proposti ad un prezzo più basso e il compromesso tra prezzo del biglietto e seduta, in termini di visibilità.

D'altra parte, mentre i prezzi delle sezioni premium come la "Tribuna d'onore rossa" e le "Poltroncine rosse centrali" hanno registrato aumenti percentuali più contenuti, tra il 14% e il 20%, questi settori mantengono comunque prezzi elevati assoluti, riflettendo probabilmente la costante domanda per le migliori vedute dello stadio e la presenza di diversi servizi e comfort.

Nelle seguenti tabelle sono indicati i valori medi divisi per settore e anello, nei periodi considerati.

Figura 4 e 5 – prezzo medio biglietti per settore e anello - elaborazione fatta su Excel - fonte biglietteria Ac Milan

SETTORE	12-dic	28-dic	diff %
Prezzo medio settore rosso	55 €	73 €	33%
Prezzo medio settore arancio	55 €	75 €	36%
Prezzo medio settore blu	16 €	30 €	91%
Prezzo medio settore verde	19 €	36 €	91%

SETTORE	12-dic	28-dic	diff %
Prezzo medio primo anello	65 €	84 €	30%
Prezzo medio secondo anello	23 €	42 €	78%
Prezzo medio terzo anello	13 €	23 €	70%

I prezzi medi dei settori rosso e arancio mostrano aumenti percentuali simili, entrambi intorno al 30-36%.

Tuttavia, i settori blu e verde mostrano aumenti percentuali significativamente più elevati, del 91% in entrambi i casi.

La tabella seguente mostra invece, il numero di spettatori presenti allo stadio e il relativo incasso.

Figura 6 – numero spettatori e incasso partita (al netto settore ospiti) – fonte Ac Milan news

PARTITA	SPETTATORI	INCASSO				
milan sassuolo	70385	1.984.564,00	sold out al netto del settore ospiti			

Utilizzando questi dati è possibile approfondire ulteriormente l'analisi dei prezzi dei biglietti e della redditività dell'evento.

Considerando che il sold out è stato raggiunto al netto del settore ospiti, è possibile presumere che la domanda complessiva per i biglietti sia stata molto alta. Questo potrebbe spiegare gli aumenti significativi nei prezzi dei biglietti che abbiamo osservato in precedenza, poiché l'aumento della domanda può giustificare un aumento dei prezzi al fine di massimizzare i ricavi.

Incorporando il numero di spettatori e l'incasso totale, è possibile ottenere una visione più completa delle dinamiche economiche dell'evento:

- Il numero totale degli spettatori è 70.385
- L'incasso totale, al netto del settore ospiti, è di 1.984.564

Attraverso questi dati è possibile calcolare il prezzo medio pagato per biglietto e la percentuale di riempimento dello stadio (ad esclusione dei posti riservati al settore ospiti).

- Prezzo medio pagato per biglietto: incasso totale/ numero totale di spettatori

$$1.984.564 \text{ €} / 70.385 \text{ spettatori} = 28.20 \text{ €}.$$

- Percentuale di riempimento stadio: (numero totale spettatori/ capacità dello stadio) * 100

$$70.385 / 75.817 = 92.8\%$$

In merito a quanto descritto precedentemente sulla diversa situazione sportiva e sul diverso stato di forma del club avversario, è interessante confrontare il numero di spettatori presenti e l'incasso ottenuto nella stagione precedente. In modo tale da poter evidenziare le differenze di prezzo attraverso il prezzo medio pagato dai tifosi e la percentuale di riempimento dello stadio.

La seguente tabella mette in evidenza il numero di spettatori e l'incasso ottenuto per la partita nella stagione 2022/2023

Figura 7 – numero spettatori e incasso partita (al netto settore ospiti) stagione 22/23 – fonte Ac Milan news

PARTITA	SPETTATORI	INCASSO
milan sassuolo	70428	2.480.000,00

Confrontando il numero di spettatori 70.428 e l'incasso 2.480.000 € della stagione 2022/2023 con quella corrente, si può notare quanto lo stato di forma del sassuolo abbia influito sulle scelte di pricing da parte del Milan.

Calcolando il prezzo medio pagato per biglietto e la percentuale di riempimento dello stadio (sempre ad esclusione del settore ospiti) si ottiene:

- Prezzo medio pagato per biglietto: $2.480.000 \text{ €} / 70428 = 35.21 \text{ €}$
- Percentuale di riempimento stadio: $70.428 / 75.817 = 92.9\%$

Come si può notare confrontando in particolare il prezzo medio pagato per biglietto, la variabile “stato di forma” del club ospite ha avuto una buona influenza nella strategia di pricing attuata dal Milan per la fissazione dei prezzi.

3.7.2 MILAN – BOLOGNA

Anche la partita Milan – Bologna è stata scelta seguendo quanto fatto in precedenza. In questo caso è stata scelta una squadra che stesse over performingo rispetto alle aspettative e alle stagioni precedenti.

La seguente tabella, indica, come quella relativa alla partita precedente le variazioni di prezzo avvenute dal momento in cui è iniziata la vendita libera fino ad esaurimento posti.

I dati sono stati raccolti dal 10 gennaio 2024 fino al 27 gennaio 2024.

Figura 8 – prezzi biglietti per settore specifico - elaborazione fatta su Excel - fonte biglietteria Ac Milan

SETTORE	10-gen	18-gen	27-gen	diff%
Tribuna d'onore rossa	179 €	199 €	199 €	11%
Poltroncine rosse centrali	149 €	169 €	169 €	13%
Poltroncine rosse	129 €	149 €	149 €	16%
Tribuna arancio centrale	144 €	164 €	164 €	14%
Tribuna arancio	124 €	144 €	144 €	16%
Poltroncina arancio centrale X	124 €	144 €	144 €	16%
Poltroncina arancio centrale	114 €	134 €	134 €	18%
Poltroncina arancio	104 €	124 €	124 €	19%
Primo rosso centrale	69 €	79 €	79 €	14%
Primo rosso	59 €	69 €	69 €	17%
Primo rosso laterale	49 €	59 €	59 €	20%
Primo arancio	59 €	69 €	69 €	17%
Primo arancio laterale	44 €	54 €	54 €	23%
Primo blu	34 €	49 €	49 €	44%
Primo verde	34 €	49 €	49 €	44%
Primo verde - family	34 €	49 €	49 €	44%
Secondo rosso centrale	54 €	64 €	64 €	19%
Secondo rosso	44 €	54 €	54 €	23%
Secondo rosso laterale	34 €	44 €	44 €	29%
Secondo Arancio centrale	44 €	54 €	54 €	23%
Secondo Arancio	34 €	44 €	44 €	29%
Secondo Arancio laterale	24 €	34 €	34 €	42%
Secondo blu	19 €	29 €	29 €	53%
Secondo verde	19 €	29 €	29 €	53%
Terzo rosso centrale	19 €	24 €	24 €	26%
Terzo rosso laterale	14 €	19 €	19 €	36%
Terzo blu	14 €	19 €	19 €	36%

Dall'analisi dei dati emerge che i settori più prestigiosi, come la tribuna d'onore rossa e le poltroncine rosse centrali, presentano un aumento dei prezzi percentuale più contenuto rispetto ai settori meno esclusivi. Questo potrebbe suggerire una strategia di pricing mirata a massimizzare i ricavi dai segmenti di mercato più disposti a pagare di più per una migliore esperienza di visione e comfort.

D'altra parte, settori come il "Primo blu" e il "Primo verde" registrano aumenti significativi, questo può essere spiegato dal fatto che tali posti vengono inizialmente listati ad un prezzo basso, nonostante si tratti del primo anello, in quanto il "Primo blu" è il settore sotto alla Curva Sud del Milan, quindi non tutti i consumatori sono disposti ad acquistare la seduta in tale posizione; mentre il "primo verde" è il settore riservato alle famiglie, il quale presenta prezzi molto più contenuti.

Inoltre, si osserva una tendenza all'aumento dei prezzi più marcata nei settori di fascia bassa, come il "Secondo blu" e il "Terzo rosso laterale", dove i rialzi percentuali sono significativamente più elevati rispetto ai settori premium. Questo potrebbe indicare una strategia di differenziazione dei prezzi per catturare una fetta più ampia del mercato, includendo anche i segmenti con minori disponibilità finanziarie.

I settori "Primo blu", "Primo Verde", "Secondo Blu", "Terzo rosso laterale", sono considerati i posti meno appetibili per il consumatore per via di quanto detto in precedenza e per la visuale non ottima, rispetto ad altri settori. Una motivazione di tali aumenti può essere data considerando la difficoltà ad esaurire tali settori e la vicinanza dei tifosi alla squadra negli ultimi anni, i quali pur di seguire la propria squadra potrebbero essere disposti ad acquistare un biglietto in una posizione considerata di 2° fascia spendendo una cifra più alta, rispetto a quanto avrebbero fatto nelle stagioni in cui il club lottava per le posizioni intermedie di classifica.

Figura 9 e 10 – prezzo medio biglietti per settore e anello - elaborazione fatta su Excel - fonte biglietteria Ac Milan

SETTORE	10-gen	18-gen	diff %
Prezzo medio settore rosso	73 €	84 €	16%
Prezzo medio settore arancio	82 €	97 €	18%
Prezzo medio settore blu	22 €	32 €	45%
Prezzo medio settore verde	29 €	42 €	46%

SETTORE	10-gen	18-gen	diff%
Prezzo medio primo anello	91 €	107 €	18%
Prezzo medio secondo anello	34 €	44 €	29%
Prezzo medio terzo anello	16 €	21 €	32%

Analizzando la differenza percentuale emerge un trend di aumento dei prezzi più marcato nei settori blu e verde, con incrementi del 45% e 46% rispettivamente. Questo potrebbe indicare una strategia di pricing maggiormente aggressiva per i settori considerati di fascia bassa, in modo tale da massimizzare i ricavi da quei segmenti.

Passando all'analisi per anello, è possibile notare che il primo anello ha subito un aumento percentuale del 18%, mentre il secondo e il terzo hanno registrato incrementi più consistenti, del 29% e del 32% rispettivamente. Questa situazione suggerisce un aumento dei prezzi più accentuato nei settori più periferici dello stadio, probabilmente dovuta a una combinazione di fattori come la minore visibilità e l'esperienza complessiva meno premium rispetto ai settori più centrali.

La seguente tabella mette in evidenza il numero di spettatori presenti alla gara e l'incasso ottenuto

Figura 11 – numero spettatori e incasso partita (al netto settore ospiti) – fonte Ac Milan news

PARTITA	SPETTATORI	INCASSO				
milan bologna	71334	2.287.994,50	sold out al netto del settore ospiti			

Utilizzando questi dati è possibile approfondire ulteriormente l'analisi dei prezzi dei biglietti e della redditività dell'evento.

Considerando che il sold out è stato raggiunto al netto del settore ospiti, è possibile presumere che la domanda complessiva per i biglietti sia stata molto alta anche in questo caso. Questo potrebbe spiegare gli aumenti significativi nei prezzi dei biglietti che abbiamo osservato in precedenza, poiché l'aumento della domanda può giustificare un aumento dei prezzi al fine di massimizzare i ricavi.

Incorporando il numero di spettatori e l'incasso totale, è possibile ottenere una visione più completa delle dinamiche economiche dell'evento:

- Il numero totale degli spettatori è 71.334
- L'incasso totale, al netto del settore ospiti, è di 2.287.994,50

Attraverso questi dati è possibile calcolare il prezzo medio pagato per biglietto e la percentuale di riempimento dello stadio (ad esclusione dei posti riservati al settore ospiti).

- Prezzo medio pagato per biglietto: $\text{incasso totale} / \text{numero totale di spettatori}$
 $2.287.994,50 \text{ €} / 71.334 \text{ spettatori} = 32,07\text{€}$
- Percentuale di riempimento stadio: $(\text{numero totale spettatori} / \text{capacità dello stadio}) * 100$
 $(71334 / 75917) = 94\%$

Discorso analogo a quello fatto per la partita analizzata precedentemente, è possibile attuarlo anche in questo caso.

La seguente tabella mette in evidenza il numero di spettatori e l'incasso ottenuto per la partita nella stagione 2022/2023

Figura 12 – numero spettatori e incasso partita (al netto settore ospiti) stagione 22/23 – fonte Ac Milan news

PARTITA	SPETTATORI	INCASSO
milan bologna	70430	1.760.000,00

Confrontando il numero di spettatori 70.430 e l'incasso 1.760.000 € della stagione 2022/2023 con quella corrente, si può notare quanto lo stato di forma del Bologna abbia influito sulle scelte di pricing da parte del Milan.

Calcolando il prezzo medio pagato per biglietto e la percentuale di riempimento dello stadio (sempre ad esclusione del settore ospiti) si ottiene:

- Prezzo medio pagato per biglietto: $1.760.000 \text{ €} / 70430 = 24.99 \text{ €}$
- Percentuale di riempimento stadio: $70.430 / 75.817 = 92.9\%$

Anche in questo caso come si può notare confrontando in particolare il prezzo medio pagato per biglietto, la variabile "stato di forma" del club ospite ha avuto una buona influenza nella strategia di pricing attuata dal Milan per la fissazione dei prezzi.

3.6.3 MILAN ROMA

Anche per questo incontro, le analisi effettuate sono le medesime, Milan – Roma è una partita storicamente diversa rispetto alle altre due, ogni anno entrambe le squadre lotta per la vittoria finale o per la qualificazione in Champions League.

I prezzi dei biglietti sono più alti se comparati con le altre due partite, per appunto, il prestigio del match.

Nella seguente tabella, è possibile notare la variazione dei prezzi nel periodo considerato, in particolare nei settori “premium”.

Figura 13 – prezzi biglietti per settore specifico - elaborazione fatta su Excel - fonte biglietteria Ac Milan

SETTORE	12-dic	23-dic	11-gen	diff %
Tribuna d'onore rossa	229 €	249 €	249 €	9%
Poltroncine rosse centrali	189 €	209 €	209 €	11%
Poltroncine rosse	169 €	189 €	189 €	12%
Tribuna arancio centrale	179 €	199 €	199 €	11%
Tribuna arancio	149 €	169 €	169 €	13%
Poltroncina arancio centrale X	149 €	169 €	169 €	13%
Poltroncina arancio centrale	139 €	159 €	159 €	14%
Poltroncina arancio	129 €	149 €	149 €	16%
Primo rosso centrale	84 €	94 €	94 €	12%
Primo rosso	74 €	84 €	84 €	14%
Primo rosso laterale	64 €	74 €	74 €	16%
Primo arancio	74 €	84 €	84 €	14%
Primo arancio laterale	59 €	69 €	69 €	17%
Primo blu	49 €	64 €	64 €	31%
Primo verde	49 €	64 €	64 €	31%
Primo verde - family	49 €	64 €	64 €	31%
Secondo rosso centrale	74 €	84 €	84 €	14%
Secondo rosso	64 €	74 €	74 €	16%
Secondo rosso laterale	49 €	59 €	59 €	20%
Secondo Arancio centrale	64 €	74 €	74 €	16%
Secondo Arancio	54 €	64 €	64 €	19%
Secondo Arancio laterale	39 €	49 €	49 €	26%
Secondo blu	34 €	44 €	44 €	29%
Secondo verde	34 €	44 €	44 €	29%
Terzo rosso centrale	31 €	39 €	39 €	26%
Terzo rosso laterale	29 €	34 €	34 €	17%
Terzo blu	29 €	34 €	34 €	17%

Sulla base delle informazioni ottenute, è possibile osservare che vi è stata una tendenza generale all'aumento dei prezzi per tutte le categorie di posti, con incrementi percentuali che variano dal 9% al 31% tra il 12 dicembre e l'11 gennaio.

Le tribune d'onore rosse, le poltroncine rosse e arancio sono settori generalmente considerati di alta qualità e prestigio, quindi è comprensibile che abbiano registrato aumenti più modesti, compresi tra il 9% e il 16%.

I settori primi e secondi anelli, noti per offrire una vista migliore del campo, hanno mostrato aumenti percentuali più consistenti, fino al 31%. Questo potrebbe indicare una forte domanda per posti con una migliore visibilità dell'azione in campo, ma soprattutto per via del prezzo più accessibile rispetto alla tribuna d'onore e alle poltroncine al primo anello.

Il terzo anello, posizionato più in alto e generalmente considerato meno prestigioso, ha registrato aumenti percentuali tra il 17% e il 26%. Questo potrebbe riflettere una domanda più moderata per posti con una vista meno ottimale del campo.

Il secondo anello blu, riservato alla tifoseria del Milan, ha visto aumenti percentuali simili a quelli del terzo anello, indicando una percezione di valore simile tra i tifosi.

Qui di seguito, come fatto anche in precedenza i dati sono stati divisi per settore e per anello, considerando il prezzo medio.

Figura 14 e 15 - prezzo medio biglietti per settore e anello - elaborazione fatta su Excel - fonte biglietteria Ac Milan

SETTORE	12-dic	23-dic	diff%
Prezzo medio settore rosso	96 €	108 €	13%
Prezzo medio settore arancio	104 €	119 €	14%
Prezzo medio settore blu	37 €	47 €	27%
Prezzo medio settore verde	44 €	57 €	30%

SETTORE	12-dic	23-dic	diff%
Prezzo medio primo anello	115 €	131 €	14%
Prezzo medio secondo anello	52 €	62 €	19%
Prezzo medio terzo anello	30 €	36 €	20%

Osservando i dati si può notare che maggiori incrementi percentuali sono avvenuti nei settori non considerati premium, come appunto il settore verde e il settore blu.

In quanto, si tratta di settori che vengono esauriti non immediatamente. Stessa cosa per quanto riguarda il terzo anello.

Quindi, tenendo presente alcuni fattori come il prestigio dell'incontro e in particolare la situazione sportiva e societaria recente del club; è presumibile che il prezzo dei settori non considerati di prestigio possano subire variazioni percentuali più alte, in quanto il prezzo iniziale non è elevato e considerando, inoltre, la notevole affluenza dei tifosi per questa tipologia di incontro.

La seguente tabella mette in evidenza il numero di spettatori presenti alla gara e l'incasso ottenuto

Figura 16 – numero spettatori e incasso partita (al netto settore ospiti) – fonte Ac Milan news

PARTITA	SPETTATORI	INCASSO	
milan roma	74198	3.086.308,68	sold out al netto del settore ospiti

Incorporando il numero di spettatori e l'incasso totale, è possibile ottenere una visione più completa delle dinamiche economiche dell'evento:

- Il numero totale degli spettatori è 74.198
- L'incasso totale, al netto del settore ospiti, è di 3.086.308,68

Attraverso questi dati è possibile calcolare il prezzo medio pagato per biglietto e la percentuale di riempimento dello stadio (ad esclusione dei posti riservati al settore ospiti).

- Prezzo medio pagato per biglietto: incasso totale/ numero totale di spettatori
 $3.086.308,68 \text{ €} / 74.198 \text{ spettatori} = 41.59$
- Percentuale di riempimento stadio: (numero totale spettatori/ capacità dello stadio) * 100
 $(74.198/75.817) = 97.8\%$

3.7 COMPARAZIONE E DISCUSSIONE CASI ANALIZZATI

Collegandosi a quanto detto precedentemente e osservando i casi di studio sopra citati, emergono diverse modalità in cui le squadre sportive hanno adottato e soprattutto adattato la dinamicità dei prezzi ai biglietti per massimizzare i ricavi e coinvolgere i tifosi.

Per quanto riguarda i San Francisco Giants, attraverso l'utilizzo del software "Que", si sono focalizzati su una dettagliata analisi della domanda, prendendo in considerazione un'ampia gamma di variabili come le previsioni meteo, l'andamento delle vendite relative alle partite precedenti e ai lanciatori iniziali. Questo tipo di approccio, come accennato nel caso di studio, ha portato a un significativo aumento dei ricavi e ha dimostrato la possibilità di applicare tariffe dinamiche nel mondo del baseball professionistico.

D'altro canto, il Derby County, il Bristol e il Cardiff, hanno adottato una strategia diversa, molto più orientata e focalizzata sulla personalizzazione dei prezzi in base alla posizione nel campo e alla rilevanza della partita e in particolare dell'avversario. In questo caso, l'approccio ha permesso di contribuire a promuovere un ambiente più inclusivo e flessibile per gli amanti dello sport, con un occhio sempre alla massimizzazione delle entrate.

Infine, la Virtus Entella per poter adattarsi alle esigenze di tifosi e massimizzare i ricavi, ha introdotto un sistema di dynamic pricing. Utilizzando l'algoritmo di Dynamitick, è stato possibile regolare i prezzi dei biglietti in tempo reale in base a variabili come l'avversario, il momento d'acquisto, le condizioni metereologiche ecc. Questo approccio ha portato un aumento degli spettatori e dei ricavi dimostrando la validità di questa tecnica di pricing nel sistema sportivo italiano.

Per quanto riguarda il caso A.C. Milan, emergono una serie di interessanti tendenze nei prezzi dei biglietti e nell'affluenza degli spettatori per le partite contro Sassuolo, Bologna e Roma.

Tutti e tre gli incontri presentano alcune peculiarità e differenze nella variazione dei prezzi, essi variano circa dieci giorni dopo l'inizio della vendita libera. Se confrontati inizialmente è possibile notare la differenza dei prezzi a seconda della tipologia dell'avversario, tendono presente anche il momento sportivo e di forma dell'avversario stesso.

Facendo riferimento a Milan – Sassuolo e a Milan – Bologna si può notare come il momento sportivo e lo stato di forma, soprattutto della squadra avversaria, abbiano influito notevolmente sul prezzo dei biglietti.

In tutte e tre le gare si può notare un incremento maggiore in termini percentuali per quanto riguarda i settori non considerati premium; questo perché entrano in gioco una combinazione di fattori, tra cui la disponibilità dei posti dopo la fase iniziale in cui i biglietti sono stati proposti ad un prezzo più basso; quindi, la possibilità di compensare il prezzo iniziale, la domanda e la massimizzazione dei ricavi. I settori premium hanno registrato invece, aumenti in termini percentuali più contenuti, in modo tale da poter sfruttare al meglio la disponibilità finanziaria dei tifosi, tenendo presente, inoltre, il discreto prezzo proposto nella fase iniziale della vendita.

In questi settori specifici dello stadio variazioni percentuali più alte non incidono sulle scelte e la percezione dei consumatori, come si è visto dal numero di spettatori presenti per tutti e tre gli incontri.

Inoltre, in tutti e tre i casi si è raggiunto un alto tasso di riempimento dello stadio, suggerendo una forte domanda per i biglietti, nonostante il diverso prestigio delle gare.

Per concludere, questi casi evidenziano quanto sia fondamentale adattare le strategie di dynamic pricing alle specifiche esigenze e dinamiche del settore e del mercato sportivo di riferimento, utilizzando tecnologie avanzate e analisi efficaci della domanda, in modo tale da giungere ai risultati preventivamente ipotizzati, quindi, massimizzare i risultati economico-finanziari e a coinvolgere i tifosi.

CONCLUSIONE

Il presente lavoro ha affrontato i sistemi di Revenue Management ed in particolare il Dynamic pricing nel settore sportivo confrontando tre casi di studio riguardanti le prime applicazioni in ambito sportivo, si è parlato del caso San Francisco Giant, ovvero il primo fenomeno di Dynamic pricing nel settore, il caso Derby County, il primo in Europa e il caso Virtus Entella, il primo caso di Dynamic pricing in Italia.

Successivamente è stata svolta un'analisi riguardante le strategie di prezzo dell'AC Milan nella vendita di biglietti, con l'obiettivo di valutare come i prezzi stessi variassero in relazione ad alcune variabili, tra cui l'avversario, il momento di forma di entrambe le squadre e il posto a sedere.

Durante il corso di questa ricerca, sono emersi diversi risultati significativi che contribuiscono alla comprensione di come le società sportive attuano il Dynamic pricing, con particolare focus alle strategie di prezzo del Milan.

Confrontando le diverse partite analizzate, ossia:

- Milan – Sassuolo
- Milan – Bologna
- Milan – Roma

È possibile constatare che le tre gare presentano prezzi iniziali molto diversi tra loro, a seconda dell'avversario; maggiore la forza dell'avversario e maggiore è stata la differenza di prezzo.

Inoltre, un altro aspetto importante riguarda un aumento di prezzo costante in termini percentuali per ogni settore specifico dello stadio, con un maggiore focus per i settori non considerati premium (terzo anello in particolare e qualche settore specifico del secondo anello).

Questo incremento è attribuibile a una combinazione di fattori, tra cui la disponibilità residua di posti a sedere dopo la fase iniziale di vendita a prezzi più accessibili, questo perché un maggiore aumento percentuale in quei settori non impatta negativamente la percezione del consumatore, in quanto l'incidenza dell'incremento in termini monetari non è troppo rilevante a causa dei prezzi inizialmente posti.

Per quanto riguarda invece i settori premium, gli aumenti in termini percentuali sono stati più contenuti, in modo tale da poter sfruttare al meglio la disponibilità finanziaria dei tifosi, tenendo presente, inoltre, il discreto prezzo proposto nella fase iniziale della vendita.

Questo aspetto, infatti, non ha inciso sulla percezione del tifoso, lo si può notare dal numero di spettatori presenti ad ogni gara (sempre sold-out nei casi analizzati) e dalla percentuale di riempimento dello stadio, al di sopra del 92%

Un'altra valutazione è stata fatta in base al momento storico e sportivo delle squadre, ovvero quanto una squadra stia performando sopra o sotto alle aspettative, come nel caso del Bologna e del Sassuolo. Confrontando il numero di spettatori e l'incasso ottenuto per queste due partite con la stagione precedente è possibile intuire, in particolare attraverso al prezzo medio per biglietto, come questo aspetto sia una variabile che abbia inciso notevolmente nella strategia di pricing del club per questi incontri.

È importante notare che questa ricerca presenta alcune limitazioni che devono essere prese in considerazione. Come descritto in precedenza, la variazione del prezzo dei biglietti è avvenuta, per tutte e tre le gare circa dieci giorni dopo l'inizio della vendita libera; quindi, sarebbe stato interessante poter studiare quali variabili avessero inciso maggiormente rispetto a una maggiore oscillazione dei prezzi dei biglietti.

Sarebbe stato altresì interessante valutare, ad esempio, se il risultato di una o più determinate partite avesse influito sulla variazione in termini percentuali e monetari dei prezzi.

Inoltre, nel caso specifico analizzato, il sold-out degli abbonamenti può essere considerato rilevante, in quanto la grande domanda da parte dei tifosi ad inizio della campagna può aver influito sulle strategie di prezzo del club.

Probabilmente la situazione opposta, ovvero con un numero di abbonati molto inferiore, avrebbe portato presumibilmente il club a adottare strategie di prezzo più dinamiche dal momento d'inizio della vendita libera fino al giorno della gara o ad esaurimento posti, in modo tale da colmare una domanda inferiore e cercando di catturare tifosi con diverse disponibilità finanziarie così da massimizzare i ricavi.

Pertanto, vi è spazio per ulteriori ricerche future volte, per esempio, ad espandere il campione confrontando queste strategie di pricing con altre squadre, in modo tale da poter valutare eventuali differenze nella differenziazione del prezzo.

Inoltre, potrebbe essere utile ed interessante, recuperare dati in merito a stagioni passate meno profittevoli dal punto di vista dei risultati sportivi ma non solo, così da poter confrontare le probabili differenze di pricing adottate e capire quali variabili hanno influito maggiormente.

BIBLIOGRAFIA

RONALD J. HUEFNER (2015) Revenue management, A path to increased profits, Kenneth A. Merchant, University at Buffalo

TALLURI e VAN RYZIN (2004), The Theory and practice of Revenue Management, Springer Science + Business media

KIMES S. E., (1989), The basic s of yield management, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly

DANILO ZATTA (2013), Le basi del pricing, Strategie di prezzo come leva per incrementare la redditività, Hoepli, Milano

DREA e NAHLIK (2016), Dynamic pricing in Major League Baseball tickets: issues and challenges”, Illinois College

FLORIDDIA (2015), Sport marketing - Analisi, strumenti e strategie per gestire una società sportiva

DRAYER e SHAPIRO (2012), Dynamic Ticket Pricing in Sport: An Agenda for Research and Practice

DRAYER e SHAPIRO (2009), An examination into the factors that influence consumers’ perceptions of value.

CROSS R.G HIGBIE J. A e CROSS D. Q., (2009), Revenue management’s renaissance: A rebirth of the art and science of profitable revenue generation

COURTY P. (2003), Some Economics of Ticket Resale

DRAYER e SHAPIRO., (2009), Value determination in the secondary ticket market: A quantitative analysis of the NFL playoffs, Sport Marketing Quarterly,

COURTY P., (2015), Pricing Challenges in the Live Events industry: A Tale of Two Industries

LEVRATTO A. (2018), Revenue Management, prezzi dinamici e sport: il caso Auxilium Pallacanestro Torino

SITOGRAFIA

https://en.wikipedia.org/wiki/Revenue_management

https://en.wikipedia.org/wiki/Dynamic_pricing

https://it.wikipedia.org/wiki/Associazione_Calcio_Milan

<https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/milan-oltre-50-mln-di-ricavi-da-stadio-da-champions-e-serie-a.html>

RINGRAZIAMENTI

Desidero esprimere la mia più sincera gratitudine al Professor Graziano Abrate per la sua guida, il suo sostegno e la sua ispirazione durante il mio percorso di ricerca e scrittura della tesi; per avermi fornito preziosi consigli e orientamenti che hanno arricchito il mio lavoro.

Desidero inoltre rivolgere un sentito ringraziamento alla mia famiglia per il loro amore, il loro sostegno e la loro costante fiducia durante il mio percorso di studi.

Ai miei genitori e mia sorella, vorrei dire grazie per essere stati al mio fianco, incoraggiandomi e sostenendomi in ogni fase del mio percorso accademico

Un ringraziamento speciale va anche ai miei nonni, zii, zie e cugini, che hanno sempre dimostrato un sostegno incondizionato e un affetto sincero. La vostra presenza nella mia vita ha reso ogni giorno un'esperienza più ricca e significativa.

Grazie di cuore a tutti voi, e chiedo scusa per i miei grandi limiti ad esprimere l'affetto e il sentimento che nutro; chiedo scusa, inoltre, anche per mia difficoltà nel riuscire a raccontarvi tutto quello che mi accade e che provo. Questo passo sarà uno dei miei più grandi obiettivi non professionali. Cercherò di ricambiare tutto l'amore incondizionato che avete tutti dimostrato di avere nei miei confronti.

Per concludere, desidero esprimere la mia gratitudine ai miei amici, persone straordinarie che hanno arricchito la mia vita in modi che non potrei mai quantificare. In momenti di difficoltà e decisioni cruciali, alcuni di voi sono stati al mio fianco, e per questo sarò eternamente grato. Grazie per il vostro sostegno costante e per il benessere che mi trasmettete. Spero di poter ricambiare anche solo una frazione di ciò che mi avete dato.

Mi auguro di poter condividere con tutti voi ogni singolo traguardo della mia vita.

“Se non sarà oggi, sarà domani, se non sarà domani, sarà dopodomani, fra un mese, fra un anno, fra 5 anni... chi riesce a perseverare nel tempo con un'ambizione e con una sana lealtà prima o dopo raggiunge i suoi obiettivi” (Davide Nicola)