



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in
Strategie di Comunicazione
Classe LM-92

Sponsorizzazione sportiva e relazioni pubbliche:
analisi di uno strumento di comunicazione
integrata.

Nuove proposte per il mondo professionistico

Relatore

Prof.Giampietro Vecchiato

Laureando

Filippo Rossi

Matricola:1082259/LMSGC

Anno Accademico 2015/2016

Sports sponsorship and public relations: analysis of a integrated communication tool.

New proposals for the professional world

Indice

<i>Introduzione</i>	7
---------------------	---

CAPITOLO 1 La Sponsorizzazione

1.1	Origine e Definizione	13
1.2	Il ruolo della comunicazione nelle aziende	17
1.3	La Sponsorizzazione come strumento Corporate e di Marketing	20
1.4	Perché comunicare con le sponsorizzazioni	22
1.5	Sponsorizzazione e Pubblicità	27
1.6	Tipologie, Soggetti e ambiti di applicazione	30

CAPITOLO 2 L'Azienda e lo Sport

2.1	Perché scegliere lo sport	40
2.2	L'evoluzione delle sponsorizzazioni sportive in Italia	45
2.3	Il mercato sportivo	49
2.4	Forme di comunicazione nel mondo sportivo	55
2.5	Tipologie di sponsorizzazione nello sport	59
2.5.1	Sponsorizzazione di un club	60
	Approfondimento: Jersey Sponsor: un mercato in ascesa	
2.5.2	Abbinamento (Main Sponsor)	69
2.5.3	Sponsorizzazione del singolo atleta	70
2.5.4	Sponsorizzazione di una manifestazione	72
2.5.5	Sponsorizzazione di un impianto	74
2.5.6	Sponsorizzazione delle Federazioni sportive nazionali	75

CAPITOLO 3 Realizzare la Sponsorizzazione nello sport

3.1. I livelli della sponsorizzazione	78
3.2. Realizzare la sponsorizzazione	80
3.2.1. Definizione degli obiettivi	80
3.2.2. Analisi delle variabili	83
3.2.3. Realizzazione del piano di sponsorizzazione e stesura del contratto	86
Approfondimento: Il contratto	
3.2.4. Attuazione della strategia	98
3.2.5. Valutazione dei risultati	99
3.3. L'impatto sul pubblico	100

CAPITOLO 4 Sponsorizzazione e Relazioni Pubbliche

4.1. Il dialogo come fondamento della relazione: il modello <i>Two-way symmetric</i>	108
4.2. Le novità del mondo professionistico	112
4.2.1. Da Sponsorship a Partnership	112
4.2.2. Interagire con il pubblico: <i>Digital Communication Vs On-Field Communication</i>	116
4.2.3. Customer Relationship Management: <i>non più tifosi ma member</i>	125
4.2.4. Customer Social Responsibility: <i>l'attività sociale come parte della sponsorizzazione</i>	127
<i>Conclusione</i>	133
<i>Bibliografia e Siti Internet consultati</i>	137

Introduzione

Il fenomeno sportivo, come ben sappiamo, assume nella società contemporanea un significato sempre più accentuato e in stretta relazione con le trasformazioni sociali che hanno attraversato il secolo scorso. Dopo il largo utilizzo da parte dei regimi totalitari in riferimento alla preparazione paramilitare e con fini propagandistici ideologico – politici, lo sport di massa si afferma nel corso del xx° secolo dove le maggiori possibilità economiche e orari di lavoro limitate alle 8 ore giornaliere (in seguito al boom economico del dopoguerra) portano all'affermazione del “*loisir*”, il tempo libero al di fuori dell'attività lavorativa impegnato in interessi e svaghi. In tempi più recenti la diffusione capillare della televisione e la digitalizzazione hanno permesso una diffusione telematica a basso costo e di grande efficacia che ha contribuito ad abbattere le barriere spazio-temporali aumentando, in maniera esponenziale, il raggio d'azione del fenomeno sportivo.

I processi di globalizzazione che stiamo vivendo portano lo sport, professionistico e non, ad assumere un ruolo di potente veicolo comunicativo soprattutto in termini culturali e sociali. Dalla crescita dell'attenzione allo stato fisico (fitness e wellness) alle campagne sviluppate contro il razzismo, lo sport diventa un forte veicolo di valori e idee che occupa nell'immaginario collettivo e nell'agenda dei media un ruolo di prim'ordine.

L'escalation del mondo sportivo professionistico a partire dagli anni 80' del secolo scorso, ha generato l'interesse del mondo finanziario, che, investendo su queste iniziative, ha contribuito ad un ulteriore progresso dell'intero fenomeno sportivo.

Oggi, 9 italiani su 10 diventano “sportivi” di fronte alla televisione e 6 su 10 seguono con incredibile costanza e passione tutti gli avvenimenti e i retroscena di un mondo che permea sempre più prepotentemente l'agenda dei media, siano essi tradizionali o di più recente affermazione.

Questo “nuovo mondo” si pone così come risultante della progressiva convergenza tra sport, media e bussiness dando vita ad una vera propria industria a cui, prontamente,

organizzazioni, media e aziende si sono adoperate per farne parte svolgendo ruoli attivi al suo interno. Il progressivo aumento delle dimensioni dell'organizzazione, del numero degli atleti e del livello dei valori atletici ha portato, dunque, lo sport a stringere sempre di più i rapporti con l'industria, dando vita ad alcune forme particolari di attività, alcune di contenuto sociale, altre più strettamente legate alla ricerca di notorietà, di pubblicità e di contatto con i relativi pubblici.

Dal mecenatismo¹ che ha caratterizzato i primi contatti tra le 2 sfere si passa quindi alla scoperta dello sport come veicolo di comunicazione e scenario in continua evoluzione che apre nuove possibilità all'azienda o all'organizzazione che sceglie di farne parte.

Oggi, gli attori di questo palcoscenico appaiono consapevoli delle possibilità del prodotto sportivo, che i destinatari dei propri messaggi non fossero soltanto dei clienti da convincere ad acquistare, ma un pubblico ben più ampio, composto da una varietà di attori con cui occorre intrattenere relazioni, non solo di natura commerciale.

La comunicazione d'impresa diventa così il tessuto connettivo tra il mondo della produzione e il mercato, tra il brand ed i propri interlocutori, diventando uno strumento indispensabile per dialogare con il mondo esterno.

La pratica delle sponsorizzazioni sportive diventa oggi strumento di comunicazione aziendale con cui l'impresa decide di associare il proprio nome ad un determinato soggetto (organizzazione, individuo, ente o gruppo) e ai valori che esso veicola tramite un supporto finanziario e/o in termini di prodotto, al fine di permettere lo svolgimento delle loro attività e al tempo stesso ottenere un beneficio, un "effetto di ritorno", sulla propria immagine aziendale.

Il termine *sponsor*, pur tanto diffuso nella società contemporanea, trae origine dal vocabolo latino *spondeo* che significa *assumere l'obbligo, dare una garanzia, assicurare l'aiuto*.

Una prima forma di sponsorizzazione si ha proprio nell'antica Roma, quando, cittadini influenti e con ingenti possibilità economiche, organizzavano i giochi dei gladiatori per guadagnare la stima e il favore dei romani ponendosi come garante dello spettacolo sportivo.

In questo lavoro si cercherà di inquadrare il tema delle sponsorizzazioni sportive nella realtà odierna introducendo il fenomeno dal punto di vista teorico e raccontando con alcuni

¹ E' un atto di liberalità, cioè una donazione volontaria, dove l'imprenditore agisce per accrescere la diffusione dello sport, dell'arte, della cultura, senza aspettarsi dal patrocinato nulla in cambio (Mormando, 2000).

esempi quelle che rappresentano le sfaccettature più frequenti nel mondo sportivo contemporaneo.

L'evoluzione tecnologica, nuovi modelli di business e i cambiamenti della sfera sociale modificano in breve tempo lo scenario in cui aziende, realtà sportive e media operano per costruire un prodotto completo e di successo.

Come gli altri settori, il mondo dello sport richiede una progressiva e crescente collaborazione tra teoria e pratica per guardare avanti e tenere il passo con un'evoluzione internazionale decisamente veloce e capace di trasformare in breve tempo le regole del gioco e così i comportamenti delle organizzazioni di successo.

L'elaborato è suddiviso in quattro capitoli con l'intento di approfondire il fenomeno delle sponsorizzazioni, in particolare nel mondo sportivo, valutandone aspetti teorici, possibili applicazioni e peculiarità del mondo professionistico moderno.

Nel primo capitolo si cercherà di inquadrare il fenomeno della sponsorizzazione attraverso l'evoluzione storica e la definizione offerta dagli organi competenti. Dopo un riferimento all'importanza della comunicazione per un'azienda nel contesto attuale, valuteremo la doppia valenza dello strumento e quali differenze lo discostano dal mondo della pubblicità tradizionale. L'ultimo paragrafo è invece dedicato ai principali settori di intervento, ai soggetti che si rendono protagonisti e alle tipologie di sponsorizzazione più utilizzate.

Nel secondo capitolo l'attenzione si sposta sul mondo sportivo e sulla possibilità offerte dal mercato per un'azienda che decide di intervenire in questo settore. Dopo aver esplicitato le motivazioni che spingono un'azienda ad intraprendere questa strada, valuteremo le peculiarità del mercato sportivo facendo poi riferimento a quelle che sono le modalità di comunicazione più affermate. Il paragrafo più corposo prevede la presentazione delle tipologie di sponsorizzazione inquadrate ed approfondite grazie ad esempi della nostra quotidianità. Sarà presentata inoltre una piccola ricerca effettuata sul mercato delle jersey sponsor nei maggiori campionati professionistici di calcio.

Il capitolo tre analizza i diversi livelli della sponsorizzazione sportiva e quali passi sono necessari per una sua efficace realizzazione. Attraverso un'accurata analisi valuteremo nello specifico la definizione degli obiettivi da raggiungere, l'analisi delle variabili che condizionano le scelte aziendali, l'ideazione di un piano di sponsorizzazione con un approfondimento sulle peculiarità del contratto di sponsorizzazione, terminando con

l'attuazione della strategia implementata e la valutazione dei risultati. Il capitolo termina con un excursus sugli effetti che lo strumento della sponsorizzazione nello sport può indurre nei pubblici finali.

Nel quarto ed ultimo capitolo si valuterà la sempre più stretta relazione tra sponsorizzazioni sportive e relazioni pubbliche nello scenario contemporaneo con riferimento alle evoluzioni che stanno investendo il settore. In particolare parleremo di *partnership*, delle nuove tendenze in termine di contatto con il pubblico, del cambiamento nel ruolo dello spettatore fino alla *Customer Social Responsibility* applicata al mondo sportivo.

CAPITOLO 1

La Sponsorizzazione

1.1. Origine e definizione

Seppur di recente affermazione, il fenomeno delle sponsorizzazioni è il risultato di una lunga evoluzione in termini sociali, culturali ed economici. Nel corso del tempo il termine sponsorizzazione è stato oggetto di diverse definizioni che ne hanno evidenziato, di volta in volta, i tratti distintivi nel tentativo di giungere ad una fotografia dettagliata al fine di descrivere le peculiarità e le evoluzioni di cui il fenomeno è stato protagonista.

C'è chi, con pizzico di ironia, individua Achille, personaggio caratteristico dei poemi omerici e della mitologia greca, come il primo sponsorizzato della storia: come molti di noi ricorderanno, Teti, madre del guerriero greco, chiese ad Efesto² di forgiare le armi e l'armatura che permisero all'eroe di sconfiggere Ettore nel duello finale simbolo dell'Iliade. Oltre ai riferimenti mitologici, le prime forme di questa pratica si riscontrano addirittura nell'antica Roma quando cittadini influenti e con ingenti possibilità economiche, organizzavano o finanziavano eventi aperti al pubblico, come i celeberrimi giochi dei gladiatori, al fine di guadagnare la stima e il favore dei romani, pratica spesso collegata alla corsa a cariche politiche. Tale pratica, ancora molto distante dalle caratteristiche assunte dalla sponsorizzazione nei giorni nostri, viene classificata con il termine

² Dio del Fuoco e fabbro degli Dei. La sua fucina si trova nelle viscere dell'Etna dove lavora insieme ai ciclopi provocando con i colpi sulle incudini e il loro ansimare il brontolio del vulcano. Ripreso dalla mitologia Romana con il nome di Vulcano (liberamente tratto da *Treccani.it* L'Enciclopedia Italiana)

Mecenatismo ossia “la tendenza a favorire le arti e le lettere, accordando munifica protezione a chi le coltiva”³.

Il termine deriva dal nome di un’influente consigliere di Ottaviano Augusto, Gaio Cilnio Mecenate, il quale fondò e sostenne, nel corso della sua esistenza, un circolo di intellettuali e poeti al fine di salvaguardare la loro produzione artistica. L’atteggiamento assunto da Mecenate divenne così un modello anche nel corso della Storia quando numerose casate, famiglie reali o interi regimi di governo si avvalsero di artisti ed intellettuali per proporre al mondo la propria immagine di regalità, prosperità e potere. In tutta Europa, in particolare in paesi come Italia e Francia, il mecenatismo sostenne concretamente la produzione di questi letterati ed artisti, oltre a, successivamente, attività come il restauro di monumenti o attività ludiche e sportive.

Ritroviamo inoltre, disseminati nel nostro percorso, altri esempi che possono considerarsi come forme arcaiche della sponsorizzazione (ancora collegate al fenomeno del Mecenatismo) come il sostegno e il finanziamento fornito da Isabella d’Aragona all’impresa di Cristoforo Colombo, la protezione offerta agli artisti e le numerose opere urbanistiche realizzate in epoca Rinascimentale da Lorenzo de’ Medici (detto Lorenzo il Magnifico) o i prodotti e servizi venduti dai mercanti inglesi nel XIX secolo che portavano il simbolo della corona reale.

La sponsorizzazione, come la conosciamo oggi, è figlia della società dei consumi quando, in epoca postindustriale, le maggiori possibilità d’acquisto, la nascita del consumismo e una conseguente concorrenza in aumento portano alla frattura dell’originale legame tra produttore e consumatore. Nasce l’esigenza di fornire al consumatore un’informazione commerciale sull’operato dell’azienda e sui prodotti che essa crea dando, per la prima volta, valore a quelli che verranno definiti *intangibile assets* ossia i valori immateriali del brand, slegati dalle mere caratteristiche del prodotto venduto ma che concorrono nell’indirizzare il consumatore nell’atto d’acquisto e nell’aumentare il valore del marchio agli occhi dei vari *stakeholders*⁴.

Nell’accezione moderna, con il termine sponsorizzazione intendiamo

³ *Treccani.it* L’Enciclopedia Italiana

⁴ “Tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un’iniziativa economica, il cui interesse è influenzato dal risultato dell’esecuzione o dall’andamento dell’iniziativa stessa e la cui azione/ reazione influenza le fasi o il completamento del progetto o del destino dell’organizzazione” - *Treccani.it* L’Enciclopedia Italiana

“l’associazione dell’immagine di un azienda/prodotto sponsor a quella di un progetto/evento detto sponsee, sostenuta dalla relativa comunicazione, ai fini di far acquisire allo sponsor i benefici e le opportunità costituite dai valori, dalla capacità di comunicazione e dalle relazioni dello sponsee”⁵.

Da questa definizione fornita da Francesco Moneta è subito riconoscibile come il rapporto di collaborazione preso in esame veda protagonista lo *sponsor*, ossia chi sponsorizza, e lo *sponsee*, ossia chi viene sponsorizzato. Ne risulta che la sponsorizzazione sarà efficace quando armonizza le esigenze di entrambi gli attori (relazione *win-win*) al fine di instaurare un rapporto collaborativo e duraturo che possa tradursi in una vera e propria *partnership*. Oggi le aziende, soprattutto quelle di dimensioni maggiori o in espansione, non possono esimersi dall’intraprendere questa strada.

La sponsorizzazione è un fenomeno quanto mai complesso che entra di diritto nella cassetta degli attrezzi dell’esperto di comunicazione collocandosi nel cosiddetto *communication mix*, ovvero l’insieme di tutti i fattori utilizzati dall’azienda per perseguire i propri scopi (dal posizionamento di un prodotto al miglioramento dell’immagine/reputazione del brand)⁶. Questo strumento, che ritroviamo frequentemente nella nostra quotidianità, non sembra trovare una collocazione definitiva ed indipendente all’interno delle dinamiche comunicative classiche, ma, grazie alle numerose forme nelle quali può presentarsi, rappresenta un valore ben riconoscibile ed una scelta vantaggiosa per un’azienda che intenda attuare una comunicazione competitiva e rafforzare la propria identità presso un pubblico al quale trasmette i propri valori.

La sponsorizzazione come la conosciamo oggi, nasce negli USA come finanziamento a scopo pubblicitario da parte di alcune aziende produttrici di beni per l’igiene personale di trasmissioni radiofoniche, prima, e televisive poi (*soap operas*). Successivamente è stata importata in Europa, dove si afferma prevalentemente, sotto svariate forme, in ambito sportivo per poi estendersi anche ad altri settori come quello artistico, culturale, televisivo e sociale.

⁵ Francesco Moneta in “Sponsorizzazioni e Partnership” *Relazioni Pubbliche e Corporate Communication*, Invernizzi-Romenti, McGrawHill (2006)

⁶ *Communication mix* è l’insieme degli elementi che compongono il piano di comunicazione per il raggiungimento di un dato obiettivo. I servizi ideati si raggruppano in quattro categorie: pubbliche relazioni, pubblicità, marketing e promozione.

In Italia, le prime forme di sponsorizzazione, sono rinvenibili proprio nel mondo sportivo del ciclismo prima e della pallacanestro poi quando, nei primi anni 40', la Borletti associò il proprio nome a quello dell'Olimpia Basket Milano.

Nella prima fase (anni '50-fine anni '70) definita "pioneristica" la sponsorizzazione appare frutto di decisioni estemporanee di personaggi facoltosi e di spicco che, mossi da passioni sportive o interessi culturali, contribuiscono in termini economici alla realizzazione di progetti nei diversi ambiti di applicazione con finalità di affermazione dell'immagine personale nelle realtà sociali ed economiche di riferimento più che da una logica di profitto aziendale. In questo periodo il fenomeno assume un'importanza marginale rispetto alla pubblicità (che proprio in quegli anni, sta iniziando a farsi prepotentemente largo tra i media tradizionali come la televisione, la radio e i cinema...) e viene associata alle operazioni di promozioni delle vendite o all'advertising.

Il cambiamento arriva agli inizi degli anni '80 quando l'affermazione delle TV commerciali, il conseguente aumento degli spazi pubblicitari e la crescita esponenziale del fenomeno sportivo portano ad uno sviluppo sia termini quantitativi che qualitativi dello strumento.

Si intuisce che la sponsorizzazione rappresenta un fenomeno innovativo, che genera valore e permette di stabilire un flusso comunicativo profittevole ed indirizzato a target ben definiti con modalità e costi differenti rispetto alla pubblicità classica.

Grazie alla sponsorizzazione l'azienda potrà, in un arco di tempo minore rispetto ad altre pratiche, accrescere qualitativamente e quantitativamente la propria *brand awareness*⁷ e la propria reputazione, arricchire il proprio sistema di relazioni e trovare nuovi contatti diretti con i propri pubblici.

L'accrescimento valoriale diventa lo scopo primario perseguito dallo sponsor o, detto in altri termini, l'**associazione d'immagine**: l'associazione della propria immagine pubblica a elementi o valori veicolati dallo *sponsee* o da uno specifico ambito/evento gioverà all'azienda stessa che potrà arricchire il proprio bagaglio e presentarsi positivamente in una relazione diretta (o mediata) ai pubblici di riferimento. In particolare, si può ritenere che la sponsorizzazione risulterà maggiormente efficace se si riscontra una forte relazione tra i valori promossi dell'azienda e quelli veicolati dallo *sponsee*, tra l'immagine che si vuole sostenere e l'immagine dell'evento, e ancora, tra le caratteristiche dello sponsor e la credibilità del club, del personaggio o della manifestazione sponsorizzata.

⁷ *Notorietà di marca* ovvero la capacità di un brand di essere riconosciuto dai consumatori potenziali e di essere associato a un determinato prodotto.

Appare chiaro dalla riflessione proposta, come la sponsorizzazione risulti essere un'attività di comunicazione che permette ad un'azienda di associare la propria immagine a quella di un evento sia esso sportivo, culturale, sociale o d'intrattenimento con l'intenzione di sfruttarne la notorietà e la visibilità mediatica con finalità di natura commerciale.

Nel 1992 la Camera di Commercio internazionale (CCI) ha fornito attraverso il *Code of Sponsorship* una definizione che inquadra appieno il fenomeno in base alle caratteristiche e che abbiamo citato nel corso di questo paragrafo.

“Ogni comunicazione per mezzo della quale uno Sponsor fornisca contrattualmente un finanziamento o un supporto di altro genere al fine di associare positivamente la sua immagine, identità, marchio, prodotti o servizi ad un evento, un'attività, un'organizzazione o una persona sponsorizzata”.

Riteniamo opportuno sottolineare come la sponsorizzazione rappresenti uno strumento nelle operazioni strategiche di comunicazione e non il piano comunicativo nel suo complesso. Infatti, per essere efficace, deve essere sostenuta da numerose attività correlate che concernono sia la dimensione corporate che quella marketing dell'azienda che intraprende questa strada. La sponsorizzazione rappresenta così una via da intraprendere ma non sicuramente l'unica da percorrere: per ottenere i massimi vantaggi da questa pratica sarà opportuno attuare una comunicazione completa e distintiva con gli strumenti e verso i pubblici di riferimento che l'azienda riterrà più opportuni anche in base alle risorse a disposizione, al tipo del messaggio trasmesso e alle opportunità che il mercato propone.

Nel corso della trattazione si cercherà di inquadrare il fenomeno nei suoi tratti distintivi facendo spesso riferimento ad esempi pratici che possiamo ritrovare quotidianamente in diversi settori. Dopo la prima fase di impostazione teorica concentreremo la nostra riflessione sul mondo sportivo, settore trainante delle sponsorizzazioni a livello mondiale per le ragioni che andremo successivamente a valutare.

1.2 Il ruolo della comunicazione nelle aziende

Oggi più che mai la comunicazione risulta un fattore strategico di fondamentale importanza per il raggiungimento delle proprie finalità da parte di un'impresa che, in un mercato sempre più globale, necessita di porsi come un sistema aperto rivolto ad un numero di

interlocutori in continua espansione siano essi i pubblici, gli *stakeholders* o i media. In questa realtà in continua evoluzione e trasformazione, risulta essenziale per la propria crescita come azienda saper presentarsi al mondo valorizzando i propri caratteri distintivi (valori, immagine, prodotti...) per diventare unica ed immediatamente riconoscibile da parte degli attori con cui entra in contatto. Proprio attraverso questa unicità l'impresa potrà istituire un legame di fiducia forte e duraturo con i soggetti interni ed esterni con cui sarà chiamata ad interagire.

La comunicazione diventa uno strumento strategico per intervenire sugli *intangible assets* (valori immateriali) creando un valore competitivo basato sul background di principi e valori che costituiscono l'azienda stessa in modo tale da creare nella mente dei pubblici di riferimento un'immagine chiara, forte e precisa che si possa tradurre in un vantaggio contro l'operato dei competitors.

Il *brand* assume così una valenza fondamentale anche per il consumatore finale poiché, nella fase di scelta prossima all'acquisto, sembra considerare meno gli attributi fisici e le prestazioni attese del prodotto per lasciare maggiore spazio alla dimensione valoriale ed emozionale.

Il passaggio ad una dimensione globale del mercato ha richiesto un grande impegno nell'attuazione della *strategia di marca* per presentarsi al mondo valorizzando le caratteristiche che rendono unico il proprio operato soprattutto in termini emozionali e attirare a se un pubblico sempre più esteso. A questo proposito riteniamo utile fare riferimento a 2 concetti cardine nelle attività di comunicazione, in particolare per la sfera delle relazioni pubbliche: *Immagine e Reputazione*.

Possiamo definire l'**Immagine** come "*la percezione che i pubblici ricevono dalla comunicazione dell'organizzazione*"⁸ ovvero ciò che viene recepito superficialmente in relazione ad un'azione comunicativa. Infatti, può essere modificata in breve tempo grazie ad una serie di interventi mirati al proprio miglioramento ma, non essendo indirizzata alle opinioni più profonde dello spettatore, è labile e di breve durata richiedendo continui aggiornamenti ed aggiustamenti. La **Reputazione** invece, "*è la sintesi delle opinioni che l'ambiente esterno ha di una organizzazione, di una persona di un prodotto e deriva da un processo di sedimentazione delle relazioni instaurate con l'ambiente e con i propri pubblici.*"⁹

⁸ www.ferpi.it "Identità-immagine-e-reputazione" Toni Muzi Falconi, (15 Ottobre 2015)

⁹ *Relazioni pubbliche e comunicazione: strumenti concettuali, metodologia, case history*; Vecchiato G., Franco Angeli Editore, (2003)

La reputazione riguarda le percezioni profonde, che si formano dopo il contatto continuativo tra azienda e pubblico sia attraverso un prodotto o un servizio (anche il passaparola) che attraverso le operazioni di comunicazione e le azioni (caratterizzate da una forte componente etica) compiute dall'azienda. Assume un ruolo strategico nella costruzione dell'identità aziendale e si basa su un modello relazionale dove¹⁰ l'organizzazione e i pubblici sono legati da una comprensione reciproca grazie ad una comunicazione a due vie: si ritiene di fondamentale importanza venire incontro alle esigenze e alle richieste degli interlocutori per essere presenti positivamente nell'immaginario collettivo e acquisire un patrimonio di credibilità e di fiducia duraturo nel tempo.

Immagine e Reputazione più che in contrasto appaiono come concetti complementari; l'uno si nutre dell'altro. L'immagine di un'azienda è largamente (anche se non solo) prodotta dalla sua reputazione. Una buona reputazione, ad esempio, sostiene un'immagine poco forte o in discesa, mentre una brillante campagna indirizzata a ravvivare l'immagine avrà uno scarso successo se la reputazione è mediocre o non buona. Possiamo affermare che una buona immagine ed una buona reputazione concorrono nel costruire un *Identità*¹¹ aziendale forte e duratura ricca dei valori che l'azienda vuole portare avanti nel corso del proprio operato.

La sponsorizzazione rappresenta una tecnica comunicazionale nuova, duttile e originale compresa nel *communication mix* di numerosissime aziende che può così intervenire sia in breve tempo sull'*immagine*, che a lungo termine sulla *reputazione*.

Ancora oggi, a causa della complessità e delle molte sfaccettature che il fenomeno può assumere, risulta difficile trovarne una collocazione univoca.

Gli strumenti classici utilizzati dalle aziende per attuare piani di comunicazione e lavorare sulla propria immagine sono:

- La pubblicità
- Le promozioni
- Il direct marketing
- Le relazioni pubbliche

¹⁰ In riferimento al modello *Two-way symmetric* ideato da Grunig (1984) (Vedi Paragrafo 4.1)

¹¹ La ragion d'essere dell'azienda, il concetto che sintetizza tutte le caratteristiche dell'impresa/organizzazione: i valori guida, i prodotti-servizi, la gestione delle risorse, il management, le tecnologie, ecc..

In quale settore collocare il fenomeno delle sponsorizzazioni?

Valutando le controversie e i dibattiti avvenuti negli ultimi anni riteniamo opportuno appoggiare l'opinione di Toni Muzi Falconi che, nel suo *“Governare le Relazioni”*¹², sostiene la possibilità di collocare lo strumento delle sponsorizzazioni in base alla finalità ricercata e al mezzo utilizzato.

A nostro parere, delimitare precisamente questa pratica non è possibile se non forse un errore. Come spiega Mormando le sponsorizzazioni possono assumere forme differenti e questa versatilità permette all'esperto di comunicazione di spaziare su diversi ambiti e proporre con creatività ed originalità idee e contenuti sempre nuovi che possono fondere o sfruttare contemporaneamente alcune caratteristiche dei diversi settori.

*“Oggi il fenomeno sponsorizzazione lo si può notare nel mondo della cultura, dell'arte, della televisione, dello spettacolo e, soprattutto, dello sport. All'interno di ciascuno di questi settori, poi, la sponsorizzazione non si presenta in modo univoco, ma assume forme differenti. Essendo capace di adattarsi a qualsiasi situazione, si pone il problema se effettivamente si tratti di un unico fenomeno, o di fenomeni del tutto differenti fra loro. Di fronte a questa prospettiva nascono varie problematiche, tutte orientate verso lo scopo di inquadrare e di disciplinare il fenomeno sponsorizzazione in modo tale da offrire agli operatori del settore un quadro completo ed efficiente che garantisca agli stessi la possibilità di perseguire i risultati che si prepongono di raggiungere con la stipulazione di questo tipo di accordo”*¹³

1.3 La Sponsorizzazione come strumento corporate e di marketing

La sponsorizzazione può, allo stesso tempo, rappresentare per l'azienda uno strumento di *corporate communication* (o istituzionale) e di *marketing* (o di prodotto). Il settore sportivo, che occuperà gran parte della nostra trattazione, è uno degli ambiti che più si presta ad entrambe le facce della medaglia; a seconda del tipo di sponsorizzazione scelta

¹² *“Governare le Relazioni”* Toni Muzi Falconi, Milano, Ferpi Il Sole 24 Ore, (2002)

¹³ *I contratti di sponsorizzazione sportiva*, Mormando M. Firenze, (2000)

e alla formulazione del contratto stipulato, infatti, si potrà propendere maggiormente per l'una o l'altra possibilità.

Nel primo caso lo sponsor si pone l'obiettivo di implementare l'immagine del proprio brand nell'opinione pubblica creando benevolenza e rafforzando la propria reputazione. Questa strada può essere percorsa attraverso l'attuazione mirata di un'attenta strategia di relazioni pubbliche volta all'arricchimento valoriale che l'ambito di applicazione scelto veicola. Sarà quindi opportuno per l'organizzazione, associare la propria immagine a eventi o testimonial coerenti con la *mission* e la *vision* aziendale allo scopo di implementare la propria dimensione immateriale al fine di occupare uno spazio positivo nella mente dei propri pubblici di riferimento.

Nel caso della comunicazione di prodotto (marketing), invece, il messaggio veicolato sarà maggiormente focalizzato sul consumatore finale sia in forma diretta che indiretta (attraverso l'influenza esercitata dai media) e vedrà, molto spesso, come protagonisti gli atleti testimonial che, nel corso della loro pratica agonistica, presenteranno il prodotto nel contesto in cui dovrebbe essere idealmente collocato. L'esempio più semplice è offerto dal mondo sportivo quando gli atleti delle diverse discipline indossano scarpe o abbigliamento dei più grandi marchi sportivi di livello mondiale. Le scarpe Adidas indossate da Lionel Messi durante la finale di Champions League diventano messaggio comunicazionale in termini corporate, con riferimento al prestigio che la marca ne ottiene, e, allo stesso tempo, in termini di marketing, presentando al mondo un prodotto che porta il nome del calciatore nel contesto più elevato e seguito del calcio mondiale.

Sarà quindi fondamentale la sinergia tra i diversi piani e la comunicazione dovrà essere condivisa e condivisibile da pubblici che non si aspettano che l'azienda stia, in quel momento, facendo conoscere e implementando le possibilità di vendita del proprio prodotto. Inevitabilmente il messaggio raggiungerà con più facilità i tifosi e gli appassionati generando occasioni di partecipazione e favorendo il passaparola.

La sponsorizzazione può così intervenire fortemente nella costruzione strategica del brand attraverso il miglioramento della propria reputazione sia agli occhi dell'opinione pubblica che del singolo. Grazie a queste operazioni di *brand-building*, il pubblico può diventare familiare con il brand in questione e ritrovare quelle associazioni mentali, spesso legate alla sfera emozionale, che gli permettono di individuare immediatamente i tratti distintivi e preferire così un brand rispetto ad un altro.

1.4 Perché comunicare con le sponsorizzazioni?

Come abbiamo visto, la sponsorizzazione rappresenta oggi uno dei metodi più veloci ed efficaci per un'azienda per lavorare sulla propria *brand awareness* e reputazione. Ma non solo, una comunicazione efficace, attuata attraverso una sponsorizzazione coerente con la *mission* e la *vision* aziendale, permette di arricchire il proprio sistema di relazioni, entrare in contatto diretto con i propri pubblici, identificare nuovi interlocutori, creare benevolenza verso il proprio operato e svolgere un'accurata attività presso mercati consolidati o ancora poco esplorati.

Sponsorizzare è soprattutto creare valore emozionale a favore della marca o dell'azienda. Quando l'organizzazione necessita di creare o consolidare, in tempi rapidi e con efficacia, gli elementi valoriali costitutivi della propria immagine pubblica, può ricorrere all'associazione della propria immagine a quella di eventi affini ai propri obiettivi di comunicazione. Sarà necessaria una forte coerenza tra i valori espliciti veicolati dallo *sponsor* e i valori che il brand vuole trasmettere facendo attenzione a quale pubblico vuole indirizzare il proprio messaggio. Ad esempio, un'azienda produttrice di abbigliamento casual o legato al mondo giovanile, sarà più portata ad adoperarsi in ambiti come lo sport o la musica dove i valori proposti sono spesso legati alla dinamicità, allo svago con una forte componente giovanile in riferimento a chi segue e contribuisce attivamente a quel settore. Se, invece, l'azienda opera in settori di nicchia o si vuole porre come élite, sceglierà ambiti più ristretti in cui la propria presenza suggerisce valori di esclusività e di status orientati ad un pubblico prevalentemente interessato ad ambiti culturali, sociali o comunque a palcoscenici che riproducano, sotto svariate forme, il prestigio che la marca vuole ottenere.

Allo stesso tempo esistono diversi livelli anche interni ad un medesimo ambito. Pensiamo ad esempio al caso sportivo. Il calcio rappresenta in assoluto l'essenza dello sport di massa per il suo carattere globale e per il numero di seguaci che raccoglie da ogni parte del mondo. La visibilità mediatica sarà altissima (in relazione naturalmente al tipo di sponsorizzazione e al club/testimonial/evento scelto) ma i valori proposti saranno molto diversi rispetto, ad esempio, al mondo delle corse o a quello della regata. Non a caso, aziende con caratteristiche diverse prediligono settori di sponsorizzazione diversi: i colossi del mondo sportivo (Nike, Adidas, Under Armor, ecc..) investiranno in palcoscenici come il calcio, la pallacanestro, il tennis mentre aziende che ricercano non solo visibilità ma prestigio e target differenti sceglieranno realtà più uniche ed esclusive. Due esempi, a cui

risulta facile fare riferimento, sono l'abbinamento tra il marchio Prada e le imbarcazioni *Luna Rossa* che gareggiano alle varie regate, tra cui ricordiamo la *Coppa America*, e la presenza di Rolex nel mondo dei motori come il campionato mondiale di *Formula 1* (fin dal 1930) e la *24 Ore di Le Mans*.

In entrambi i casi sarà opportuno operare sia in termini corporate che di marketing con l'obiettivo di giungere ad un piano di comunicazione preciso e completo per sfruttare appieno le possibilità che i diversi settori offrono.

Per le ragioni elencate, la strada della sponsorizzazione è spesso percorsa strategicamente da multinazionali o aziende affermate sia per entrare in mercati esteri che per cercare di consolidarsi anche a discapito dei competitors.

Cercheremo ora di rispondere al quesito che dà il titolo al nostro paragrafo; perché comunicare con le sponsorizzazioni?

Abbiamo largamente parlato di quale sia l'obiettivo principale che un brand persegue nell'attuazione di questa strategia ma attraverso quali passi si può acquisire notorietà, visibilità e reputazione magari in mercati ancora poco esplorati?

Per chiarezza nella trattazione abbiamo raggruppato i diversi obiettivi in quattro aree: *entrare in contatto con i pubblici, valorizzare le competenze professionali e la cultura d'impresa, ottenere un accesso privilegiato ai media e giocare un ruolo socialmente positivo.*

- **Entrare in contatto con i propri pubblici e segmentare la comunicazione**

Conoscere e farsi conoscere diventa un aspetto di fondamentale importanza nell'attuazione delle proprie strategie comunicative. L'interazione con gli *stakeholder*, i media e i pubblici di riferimento, permette al brand di essere presente nell'ambiente sociale e arrivare con maggiore facilità ai destinatari finali e quindi ai consumatori. Una sapiente associazione tra la propria immagine e quella di un evento, di un club o di un personaggio permette di avvicinarsi ai pubblici appassionati al tema scelto e generare empatia in modo da essere percepiti più vicini e affini ai loro interessi e bisogni.

Oggi, l'abbinamento di un marchio commerciale ad un evento non è, nella maggior parte dei casi, percepito dal pubblico come invasivo o inopportuno:

“La presenza del marchio aziendale può diventare parte integrante di un evento, talvolta auspicata e gradita dal pubblico se lo sponsor fornisce valore aggiunto alla fruizione dell’evento medesimo”.¹⁴

Pensiamo alle grandi manifestazioni mondiali, da quelle artistiche/culturali a quelle sportive, la presenza del brand viene percepita in maniera positiva se viene ritenuta necessaria per la realizzazione dell’evento o caratterizzante.

La presenza del brand in, ad esempio, una mostra itinerante, potrà avere meno effetto mediatico rispetto ad altri ambiti ma sarà percepita con grandissima positività da parte dei pubblici che entrano in contatto o che vivono l’evento. Senza lo *sponsor* lo *sponsor* non potrebbe esistere o sarebbe limitato, in questo modo sarà possibile caricare la propria presenza di una forte componente emozionale.

La sponsorizzazione, a seconda dell’ambito prescelto, permette di comunicare in modo selettivo e qualificato ai propri pubblici instaurando un’interazione e un dialogo sulla base di una segmentazione di tipo geografico, anagrafico, socio-culturale e valoriale. A questo proposito è stato coniato il termine *Community Valoriale* come nuova modalità di segmentazione dei pubblici che indica raggruppamenti di persone accomunate dalla stessa passione e dagli stessi valori come, per l’appunto, gli sportivi o gli appassionati di musica. .

Un esempio di sponsorizzazione sportiva di particolare successo è quella del campionato statunitense di auto NASCAR, i cui fan hanno dimostrato altissimi livelli di affinità all’evento. Tra le cause che hanno portato a risultati tanto positivi vi è sicuramente la politica di apertura attuata dai diversi team del campionato nei confronti del pubblico, con la possibilità di avvicinare i propri campioni, di entrare nei box, ed, in alcuni casi, di guidare le auto dei loro idoli, creando così una piena immedesimazione tra pubblico ed evento.

- **Valorizzare le competenze professionali e la cultura d’impresa**

Le sponsorizzazioni permettono di mettere in campo e valorizzare i propri prodotti e le proprie specificità professionali come la tecnologia o l’innovazione. Diventare fornitore ufficiale di un team professionistico o di una manifestazione mondiale (non

¹⁴ *Relazioni Pubbliche e Corporate Communication. Cap.7 Sponsorizzazioni e Partnership*, Francesco Moneta, McGrawHill (2006)

solo sportiva) permette di collocare il proprio prodotto nel miglior contesto possibile di utilizzo mostrando, ad esperti del settore e non, quali sono le innovazioni o le caratteristiche che rendono il prodotto unico e altamente specializzato.

Si crea così una sorta di nobilitazione di ciò che si produce intervenendo sull'immaginario sia degli stakeholder esterni che di quelli interni come i dipendenti e i fornitori. Collocare il prodotto in un contesto così prestigioso deve essere motivo di vanto da parte di chiunque abbia, anche in piccola parte, collaborato alla realizzazione dello stesso generando un sentimento positivo nei confronti dell'operato e contribuendo alla relazione tra dipendente-azienda.

Per riportare dei semplici esempi possiamo fare riferimento ai costumi Arena largamente utilizzati da numerosissimi nuotatori professionisti in tutto il mondo o Pirelli che dal 2011 è fornitore ufficiale dei pneumatici per il campionato mondiale di Formula 1.

- **Ottenere un accesso privilegiato ai media**

Oggi i media, tradizionali o di più recente affermazione, occupano una parte importante della nostra quotidianità. Attraverso i media guardiamo il mondo, ci informiamo, conosciamo. Per un'azienda, essere presenti ad eventi di tiratura mondiale significa essere ripresi dalle telecamere ed essere visti e rivisti nei numerosi servizi che le emittenti televisive o del web ripropongono nel corso di tutta la settimana. Ne consegue la fondamentale importanza per l'azienda di valutare la capacità mediatica dello *sponsor* valutando il numero e la capacità mediatica dei network che potrebbero essere interessati e quanto spazio sarà dedicato. Una maggiore esposizione significa un maggior numero di possibili apparizioni, un maggior numero di destinatari e la probabilità di un incremento del passaparola intorno al proprio brand o al tema prescelto.

Lo *sponsor* potrà e dovrà svolgere un ruolo attivo nella relazione con i media. In particolare, può risultare positivo creare iniziative collaterali all'evento per stimolare stampa, radio e televisione e occupare così posizioni di rilievo nella loro agenda al fine di stabilire una vera e propria partnership con i media ritenuti più importanti per le proprie finalità (*Media Partnership*).

Queste attività risultano funzionali anche in vista del fatto che la durata e la frequenza dell'esposizione mediatica non possono essere predeterminate, ma sono collegate alla situazione che si crea durante la manifestazione. Per esempio,

durante una gara di *Formula 1* la diffusione del marchio *sponsor* è correlata a svariati fattori e la frequenza delle inquadrature spesso dipende dalla posizione ricoperta dal pilota in gara o dagli eventi, come un'uscita di strada, che comportano un aumento dell'attenzione da parte dei media stessi. Per un'analisi più approfondita dei media e dell'audience rimandiamo al paragrafo 1.6.

- **Giocare un ruolo socialmente positivo**

La sponsorizzazione può aiutare l'azienda a generare un *goodwill* positivo all'interno del contesto nel quale essa opera, generando visibilità qualificata e opportunità di relazione verso l'opinione pubblica (istituzioni, giornalisti, opinion leader..). Poter svolgere le proprie attività in un clima favorevole e spesso di consenso, può contribuire a migliorare l'efficacia delle proprie relazioni a patto di operare con trasparenza e pieno rispetto del contesto sociale, culturale e ambientale. A questo proposito si parla di *Corporate Social Responsibility* ossia la responsabilità sociale d'impresa che rappresenta

*“un orientamento gestionale che va oltre il rispetto delle normative e definisce una funzione-obiettivo più ampia del semplice profitto. Con la CSR, infatti, non sono soltanto proprietà e management a definire e a contendersi il valore creato dall'impresa, ma tutti i soggetti direttamente e indirettamente interessati”*¹⁵.

In questo quadro, all'impresa viene chiesto di assumere un ruolo sociale, e di farsi carico degli impatti ambientali e delle conseguenze derivanti dalla propria attività, dando conto degli effetti, anche economici e sociali, che si riverberano sull'ambiente circostante. L'obiettivo comune può essere riscontrato in una crescita sostenibile, un comportamento eticamente responsabile delle imprese e una creazione di occupazione durevole nel medio e lungo termine anche attraverso una nuova *governance* dell'impresa, che deve guardare al capitale umano, sociale e alle comunità territoriali come forma di investimento.

Costruita una buona reputazione e una forte relazione con il proprio territorio, l'azienda potrà, se necessario, richiedere l'aiuto della comunità di riferimento in situazioni problematiche. A questo proposito risultano particolarmente favorevoli le

¹⁵ www.treccani.it (Dizionario di Economia e Finanza); Treccani L'Enciclopedia Italiana

attività di relazioni pubbliche e le sponsorizzazioni che riguardano l'ambito culturale e sociale come la salvaguardia del patrimonio artistico del luogo o l'ideazione di numerosi progetti per il miglioramento della qualità della vita delle persone.

Alla base della decisione dell'azienda di investire in una sponsorizzazione c'è, senza dubbio, un vantaggio dal punto di vista economico. Come sostiene Nobler nel suo *"Il ruolo delle sponsorizzazioni per le relazioni pubbliche"*, le sponsorizzazioni presentano un carattere di convenienza se paragonate ad investimenti pubblicitari più tradizionali. Nonostante il calo delle tariffe che ha colpito la pubblicità negli ultimi anni, un corretto e sapiente piano di sponsorizzazione, non solo può richiedere un investimento più esiguo ma permette di raggiungere obiettivi multipli.

*"Negli anni, gli sponsor più attivi hanno esplorato in modo molto ampio questa possibilità, arrivando ad interagire, nel corso dello stesso evento, con tutti i loro stakeholder (clienti, dipendenti, media, istituzioni, partner, fornitori, ecc..) suddividendo, di fatto, il costo della sponsorizzazione e della sua gestione su più centri di costo, rendendo così l'investimento effettuato estremamente conveniente. In termini di comunicazione il valore della sponsorizzazione è quindi determinato da una somma di valori: quello dell'evento sponsorizzato e quello dell'attuazione della sponsorizzazione da parte dello sponsor stesso".*¹⁶

1.5 Sponsorizzazione e Pubblicità

Oggi, troppo spesso, i termini sponsorizzazione e pubblicità vengono utilizzati con accezioni simili ma, come vedremo nel corso di questo paragrafo, i due mondi si sfiorano lasciando però notevoli tratti distintivi.

Sul piano teorico possiamo riscontrare la prima distinzione poiché sponsorizzazione e pubblicità lavorano su livelli diversi. La pubblicità viene definita come una disciplina *above the line* poiché risulta esplicita, visibile e quantificabile mentre le altre (promozioni e relazioni pubbliche), tra cui ritroviamo le sponsorizzazioni, si definiscono *below the line*

¹⁶ *Il ruolo delle sponsorizzazioni per le relazioni pubbliche*, Nobler L., 2014 (www.uniferpi.it)

cioè difficilmente identificabili o misurabili quantitativamente. Queste discipline hanno formulato nel corso della propria evoluzione, regole e pratiche che si discostano da quelle della pubblicità classica: in primis, ricordiamo le caratteristiche del messaggio trasmesso. Mentre la pubblicità si orienta sull'esaltazione del prodotto e del servizio offerto, la sponsorizzazione si realizza con la divulgazione del marchio e suoi tratti distintivi che rappresentano la ragion d'essere dell'azienda stessa.

Dal punto di vista pratico possiamo riportare 4 principali aree che evidenziano la distinzione attraverso *modalità di comunicazione*, il *focus comunicativo*, il *ruolo del destinatario* e i *canali comunicativi*.

- **Modalità di comunicazione:** La pubblicità si classifica come uno strumento di comunicazione diretto che mira ad informare e a suscitare una preferenza verso un brand o un dato prodotto nel consumatore. Il destinatario viene "colpito" dal messaggio a cui spesso non può sottrarsi, con una chiara identificabilità della fonte del messaggio.

Sul versante opposto, la sponsorizzazione comunica attraverso strumenti alternativi (divulgazione del segno distintivo dello sponsor) e risulta come una forma indiretta, mirata ad attirare l'attenzione, l'interesse e a "scuotere" lo spettatore attraverso una forte carica emozionale che lo *sponsee* esercita sia in forma diretta (attraverso la partecipazione all'evento, ad un'esperienza unica e distintiva) che mediata (attraverso i media, le relazioni e il passaparola).

Questi sentimenti, nel caso di una partnership funzionale e di successo, saranno trasmessi (almeno in parte) nei confronti dell'azienda o del prodotto sponsor (associazione d'immagine).

Il messaggio appare come velato e sembra scorrere in secondo piano rispetto all'evento con una conseguente assenza di una diretta identificabilità della fonte del messaggio ma, allo stesso tempo, un minore controllo sul messaggio stesso.

- **Focus comunicativo:** Come già accennato pubblicizzare permette di focalizzare l'attenzione del consumatore sulle specifiche caratteristiche distintive di un determinato prodotto giocando, molto spesso, su ciò che lo rende unico o diverso dalla concorrenza.

La sponsorizzazione invece non contempla il mero aspetto del prodotto ma si orienta sull'immagine, la reputazione e l'aspetto emozionale del brand/prodotto in

questione. Il contenuto del messaggio è estremamente concentrato, riducendosi in genere al marchio o ai tratti distintivi dell'azienda o del prodotto spesso indirizzati alla sfera emozionale.

- **Ruolo del destinatario:** La pubblicità (come ben sappiamo) si basa sull'attenzione passiva del pubblico; nello specifico, la fruizione avviene indipendentemente dalla volontà di esposizione del destinatario al messaggio commerciale.

Al contrario, la sponsorizzazione si basa sulla partecipazione attiva del pubblico poiché la sua efficacia dipende dal successo e dai valori positivi che lo sponsor riesce a suscitare ai destinatari.

Ne risulta che la potenzialità di coinvolgimento dell'attenzione del pubblico è notevolmente più elevata rispetto alle tecniche pubblicitarie tradizionali. Infatti, l'audience di una partita o di altro avvenimento sportivo in cui gli atleti sono sponsorizzati non può sottrarsi alla ricezione del messaggio se non attraverso la scelta drastica e assai improbabile di non seguire l'evento.

In ogni caso, i consumatori non presenteranno forme di avversione nei confronti della sponsorizzazione in quanto sono consapevoli della necessità del suo sostegno finanziario per l'esistenza dell'evento stesso ma soprattutto perché, a differenza dello spot pubblicitario, non interrompe l'evento.

- **Canali comunicativi:** La pubblicità classica, sempre più disseminata tra i media tradizionali e quelli di più recente affermazione, utilizza veicoli comunicativi spesso neutrali o slegati ai contenuti del messaggio che intende trasmettere. Dall'altra parte, il canale comunicativo è la realtà; risulta così di fondamentale importanza la scelta dello *sponsor* e delle modalità di contatto e dialogo. Ogni evento presenta caratteristiche positive (o negative) che sono in grado di influenzare l'efficacia della comunicazione. Attuare una strategia mirata ed in linea con gli scopi perseguiti è necessario per la buona riuscita delle scelte adoperate. Sarà possibile utilizzare diverse modalità di comunicazione in modo da differenziare l'obiettivo del messaggio in base ai diversi target specifici da raggiungere. Infine, l'azienda dovrà sfruttare appieno le opportunità che il settore scelto offre per costruire un dialogo ed una relazione unica e irripetibile volta in particolar modo alla sfera emozionale.

Pubblicità	Sponsorizzazione
<i>Above the line</i>	<i>Below the line</i>
<u>Modalità di comunicazione</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Strumento di comunicazione diretto atto ad informare e a suscitare una preferenza verso il prodotto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strumento di comunicazione indiretto che suscita interesse ed emozioni nello spettatore nei confronti dell'evento/manifestazione. Trasferimento valoriale evento-azienda
<u>Focus comunicativo</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Tratta il prodotto le sue caratteristiche distintive 	<ul style="list-style-type: none"> • Permette un vantaggio a livello di immagine e reputazione
<u>Ruolo del Destinatario</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Ruolo passivo del pubblico. La fruizione del messaggio avviene indipendentemente dalla volontà dello spettatore 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruolo attivo del pubblico. L'efficacia dipende dalla partecipazione all'evento e dal coinvolgimento emotivo/valoriale.
<u>Canale comunicativo</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Veicoli di comunicazione neutrali rispetto ai contenuti trasmessi 	<ul style="list-style-type: none"> • La realtà è il veicolo del messaggio. Possibilità di attuare diverse forme di comunicazione

Figura 1. Pubblicità Vs Sponsorizzazione
Fonte: Elaborazione da Zagnoli, Radicchi (2005)

1.6 Tipologie, soggetti e ambiti di applicazione

Nel corso della nostra trattazione ci concentreremo sul fenomeno delle sponsorizzazioni sportive ma siamo ben coscienti che *sponsor* e sport non è l'unico matrimonio di successo. Riteniamo opportuno identificare e caratterizzare quelli che sono i principali ambiti di applicazione di questa pratica, partendo dal presupposto che settori diversi portano a diverse applicazioni, diverse finalità ricercate e soprattutto all'espressione di diverse valenze d'immagine.

- La **Sponsorizzazione Sportiva**, fulcro centrale della nostra riflessione, rappresenta probabilmente l'ambito più celebre ed utilizzato da aziende di tutto il mondo. Lo sport premia lo spirito intraprendente e dinamico di un'impresa e

permette una copertura mediatica di assoluto rilievo in base alla popolarità, alla fama e al seguito del club, dell'atleta, della manifestazione, ecc..che assume il ruolo di *sponsee*.

Tra i principali vantaggi offerti ricordiamo l'ampiezza dell'audience che è possibile raggiungere, la quantità di eventi che permettono un'esposizione del brand frequente e duratura, e la forte carica emozionale. Allo stesso tempo è presente una notevole componente di rischio (soprattutto in caso di alcune pratiche che verranno trattate successivamente) collegate al risultato negativo, agli insuccessi o agli scandali che purtroppo mostrano, a volte, uno sport ben lontano da quello rappresentato nell'immaginario degli sportivi.

Per un'analisi accurata della sponsorizzazione in ambito sportivo rimandiamo al Capitolo 2 della nostra trattazione.

- La **Sponsorizzazione Culturale** si pone su un piano diverso giocando sul prestigio, la relazionalità e il riferimento ai valori culturali spesso legati alla tradizione (come può essere il *Made in Italy* per il caso italiano). In particolare, l'azienda fornirà il suo sostegno in termini soprattutto economici (direttamente o accollandosi spese di gestione e organizzazione dell'evento) per la realizzazione di mostre, musei, restauri di beni culturali ma anche forme di spettacolo come l'opera o la fotografia.

La strategia adottata sarà caratterizzata da una durata di medio-lungo periodo orientata ad un forte consolidamento di relazionalità e di reputazione verso pubblici scelti ed interessati alla questione, attraverso un orientamento positivo da parte dell'azienda verso un patrimonio di interesse pubblico, prezioso per la collettività. La scelta dello *sponsee* risulta, ancora una volta, di fondamentale importanza affinché si presenti come coerente con l'identità, le caratteristiche e la *mission* dell'azienda al fine di acquisire meriti sociali, dare valore alla propria immagine pubblica e rafforzare il proprio rapporto con la collettività alla ricerca di un *goodwill* ambientale che possa portare ad un rapporto di fiducia e quindi ad una maggiore libertà operativa e ad un sostegno da parte della comunità di riferimento. Tra gli svantaggi nelle sponsorizzazioni culturali troviamo una ridotta esposizione del marchio e pubblici di riferimento numericamente minori rispetto ad altri ambiti di intervento. Al giorno d'oggi, i media spesso non raccontano con la copertura necessaria alcuni grandi eventi culturali ed artistici con la conseguente limitazione

dell'audience che, troppo spesso, rimane circoscritta nel pubblico presente all'evento di riferimento (audience diretta). Nell'ultimo periodo segnaliamo però un ritrovato interesse per le arti anche in ambiente televisivo, come dimostrano alcuni nuovi canali tematici che trattano l'argomento culturale spaziando dalle mostre d'arte, al teatro fino al cinema d'autore.

Una delle sponsorizzazioni culturali più importanti ed in atto in questo momento è il sostegno offerto dal gruppo Della Valle, proprietario di marchi come *Tod's* e *Hogan*, per il restauro del Colosseo. L'azienda ha stanziato ben 25 milioni di euro per finanziare le operazioni ottenendo un uso esclusivo dei diritti sul monumento per i prossimi 15 anni. Si tratta di un progetto nuovo per la realtà italiana e una nuova modalità di interazione tra pubblico e privato in materia di salvaguardia del patrimonio culturale, di *project financing*, di concessioni di spazi pubblicitari e di sponsorizzazioni.

Il progetto prevede sia il restauro dell'Anfiteatro Flavio che la costruzione di una serie di servizi e impianti per renderlo più facilmente fruibile in un arco di tempo di circa 4 anni. In cambio al suo contributo, *Tod's* avrà l'esclusiva sull'immagine del monumento in tutto il mondo, potrà gestire il marketing del biglietto d'ingresso, avrà un accesso privilegiato legato al centro di accoglienza della fondazione *Amici del Colosseo*, potrà organizzare campagne fotografiche e riprese anche all'interno del sito. La comunicazione che si attuerà risulta comunque discreta: non ci saranno pannelli pubblicitari giganti sulle arcate ma solo pannelli alla base e si punterà sull'immagine del Colosseo come simbolo di Roma e dell'Italia nel mondo.

L'esborso elargito è sicuramente notevole ma, oltre ad aver finanziato un servizio fondamentale per la salvaguardia del patrimonio, l'azienda ha ottenuto un ritorno di immagine e un vantaggio competitivo che potrà sfruttare agli occhi di tutto il mondo.

- La **Sponsorizzazione Sociale** pone l'attenzione sulla responsabilità che l'azienda detiene nei confronti del territorio, della comunità e del contesto in cui opera. È importante, in riferimento ai valori immateriali e alla reputazione dell'azienda, costruire una relazione di fiducia e benevolenza con la comunità di riferimento per acquisire, grazie ad un percorso duraturo costellato di piccole azioni, una libertà dell'agire derivante da una stretta relazione con la società in cui si opera direttamente.

L'azienda dona il proprio sostegno a progetti, eventi ed organizzazioni impegnate in attività a scopo sociale come, per citarne alcuni, il no-profit, la salute e la prevenzione, i giovani, la formazione e l'ecologia. Rientrano in questo ambito numerose attività attribuite alla *Corporate Social Responsibility* argomento sempre più attuale e di notevole importanza nell'agenda di un'azienda dinamica e di successo.

Una variante di questa forma di sponsorizzazione è il *Cause related marketing*, ovvero il sostegno di una causa con obiettivi sociali attraverso la devoluzione di proventi sull'acquisto di un prodotto. Un esempio di questa attività proviene dal progetto sviluppato dal marchio *Oral-B*, azienda produttrice di prodotti per la cura dell'igiene dentale, "1 foto per un sorriso" in collaborazione con *Unicef*. Ogni utente poteva inviare una propria foto dove appariva un prodotto sulla piattaforma social che l'azienda aveva dedicato, in cambio *Oral-B* si impegnava a versare 1 dollaro ad *Unicef* per il sostegno delle proprie attività verso i bambini.

- La **Sponsorizzazione Televisiva** è una pratica oggetto di grande espansione in tempi recenti e, come dice il nome stesso, è applicata al mondo della televisione, dell'entertainment e dell'*edutainment*.¹⁷ Presenta diverse forme di citazione dello sponsor come i *billboard*¹⁸, le sovra-impressioni e gli *spot-jingle*¹⁹ e sempre più frequentemente le sponsorizzazioni mediatiche si estendono ai nuovi spazi che il web offre. Per quanto riguarda il mondo della televisione, sono principalmente due le modalità con cui si realizza questa pratica.

Nel primo caso, un'azienda contribuisce sul versante economico-finanziario alla produzione e realizzazione di una trasmissione televisiva ricevendo in cambio un'adeguata copertura mediatica di esposizione del brand, spazi pubblicitari e possibilità di offrire ai propri pubblici esperienze collegate al programma stesso. Un esempio molto significativo è quello del binomio *Sky - X Factor*. Il colosso delle telecomunicazioni ha acquisito in tempi recenti i diritti del format *X Factor* accollandosi notevoli responsabilità organizzative, di gestione e di messa in onda del programma. Allo stesso tempo però, il programma è visibile *live* solamente sulle

¹⁷ Ci riferiamo ad alcuni nuovi generi televisivi che mischiano intrattenimento ed informazione/educazione. Queste trasmissioni sono spesso finalizzate a trasferire contenuti informativi dedicati a tematiche attuali come l'alimentazione, lo stile di vita o la pratica sportiva.

¹⁸ Breve spot che precede e segue un programma offerto da uno sponsor

¹⁹ Commento sonoro, spesso accompagnato da un motivetto musicale, che accompagna lo spot

frequenze di *Sky Uno* e, con una sapiente attività di comunicazione sui social e con i propri personaggi caratteristici, è riuscita ad associare totalmente le due realtà. Inoltre, *Sky* permette ai propri clienti, grazie ad un concorso sul proprio sito internet, di vincere i biglietti per assistere da protagonista e prendere parte allo spettacolo, di interagire durante la diretta o addirittura, grazie al Progetto *YourFactor* di eseguire una performance musicale che sarà valutata dai giudici del programma. Nel secondo caso l'azienda entra direttamente nel programma occupando una posizione da protagonista mediante il piazzamento dei propri prodotti e del proprio marchio distintivo all'interno delle riprese. Pensiamo, ad esempio, ai numerosi programmi di cucina che troviamo nei palinsesti di molte reti televisive. Mentre il protagonista svela la propria ricetta e i passaggi per eseguirla, vengono ripetutamente inquadrati dalle telecamere numerosi prodotti alimentari o utensili da cucina caratteristici di un determinato brand, a volte con una chiara esposizione del marchio. Questa pratica, più comune nel cinema ma che sta trovando un terreno fertile nella televisione dei giorni nostri, si classifica come *product placement* e rappresenta un accordo promo-pubblicitario tra azienda e media al fine di integrare e completare il contenuto di un contratto di sponsorizzazione.

*“Per product placement si intende la pratica pubblicitaria che porta all’inserimento di un marchio/prodotto all’interno di un’opera cinematografica, di una produzione televisiva, di un video musicale, di un videogioco, legandolo al contesto narrativo-espressivo, in modo tale che siano perfettamente riconoscibili i tratti distintivi, e che il prodotto/marchio risulti essere frutto “spontaneo” delle scelte dei soggetti che vi prendono parte”.*²⁰

Nel *product placement* come nella sponsorizzazione, si realizza un collegamento del brand sponsor con un evento di interesse pubblico, estraneo all'attività imprenditoriale, con l'obiettivo di ottenere visibilità in contesti molto seguiti dal pubblico. Questa pratica nasce negli USA e di recente si afferma in Italia tant'è che solo nel 2004 si assiste alla regolamentazione del *product placement* cinematografico e solo nel 2010 di quello televisivo. Data la natura fortemente orientata al prodotto e quindi ad una comunicazione marketing, la normativa

²⁰ *Il product placement e il brand placement nell'ordinamento italiano: opportunità e limiti*, Ragone M., (2009)

impone l'obbligo di avvisare il telespettatore (all'inizio e alla fine della trasmissione) circa l'inserimento di prodotti a scopi commerciali per non incorrere nel divieto di pubblicità occulta.

Tra i *product placement* più famosi ricordiamo quello di *Reese's Pieces*²¹ nel film di Steven Spielberg "E.T. – L'Extraterrestre" del 1982. Elliott, il bambino protagonista della storia, utilizza le caramelline per attirare l'alieno e condurlo verso la propria abitazione. Inizialmente doveva essere *Mars Inc.* a prendere parte alla pellicola con i suoi *M&M's* ma un errore di valutazione (si pensava che il film non potesse diventare un successo mondiale) permise ad *Hersey* (proprietario di *Reese's Pieces*) di collocare questo nuovo prodotto con un incredibile successo tanto che, si stima, le vendite aumentarono nel primo periodo fino al 300%.

Per quanto riguarda la televisione italiana possiamo fare riferimento ai numerosi marchi, principalmente di generi alimentari, che compaiono con i loro prodotti nella casa del Grande Fratello come *Rocchetta* e *Brio Blu*, *Gatorade*, *Balconi* e *Delizia*.

Dal quadro fin qui delineato appare ben chiaro come le sponsorizzazioni siano uno strumento che offre numerose opportunità alle aziende, ma allo stesso tempo risulta delicato e complesso in relazione alle diverse forme che può assumere e ai numerosi soggetti coinvolti che sono chiamati ad interagire in maniera coerente per arrivare ad un risultato soddisfacente per tutti i protagonisti. Questi soggetti sono spesso portatori di culture, interessi e obiettivi molto eterogenei tra loro così, una sponsorizzazione di successo, dovrà cercare di armonizzare le diverse richieste al fine di stabilire una relazione duratura e più possibile efficace.

Vediamo nel dettaglio i diversi protagonisti:

- Lo **Sponsor**, ossia l'azienda o ente pubblico che contribuisce alla sponsorizzazione con investimenti di denaro, beni o servizi;
- Lo **Sponsee**, ovvero il soggetto, il club, la manifestazione, ecc.. che beneficia degli investimenti dello sponsor;
- I **Media** che giocano un ruolo di prim'ordine per assicurare visibilità a sponsor e sponsee prendendo parte a numerosi step della realizzazione del progetto;

²¹ Marchio americano che produce dolci di proprietà di *Hersey Company*

- Le **Agenzie** che hanno il compito di creare, favorire e gestire il rapporto tra i diversi interlocutori;
- **Altri operatori** come gli studi legali o gli istituti di ricerca che si occupano della parte burocratica e della stipulazione del contratto;
- Il **Pubblico** attore principale nel processo di sponsorizzazione poiché è colui al quale è rivolto il progetto sviluppato dagli altri soggetti.

Sponsor e *Sponsee* sono già stati introdotti nel corso dei paragrafi precedenti; ci soffermeremo ora sul ruolo e sulle caratteristiche di altri due soggetti di fondamentale importanza: i *media* e il *pubblico*.

Uno degli aspetti principali delle diverse forme e dei diversi ambiti della sponsorizzazione è sicuramente quello mediatico. La portata dello *sponsee* e la consistenza dell'indotto da esso creato assumono fondamentale importanza in quanto maggiore è l'amplificazione data dai *media*, maggiore sarà la durata e la qualità dell'esposizione del brand aziendale ai fruitori e quindi ai destinatari finali. A differenza di altri strumenti di comunicazione come la pubblicità classica, infatti, nella sponsorizzazione risulta difficile gestire la frequenza, l'intensità e la diffusione del messaggio così come la misurazione dell'ampiezza o dei gradi di apprezzamento della copertura mediatica. Ne consegue che maggiore è l'eco prodotto dall'evento, dalla manifestazione, dal club o dal personaggio, maggiore sarà l'esborso economico richiesto per l'attribuzione dello status di *sponsor*.

L'azienda dovrà, in base alle proprie risorse e ai propri obiettivi, individuare lo *sponsee* che presenta il rapporto più favorevole tra l'investimento richiesto per la sponsorizzazione e il prestigio, la qualità e la diffusione mediatica per poter essere tradotta in visibilità e immagine/reputazione.

Il *Media* concorrono anche nella classificazione del *pubblico* che interagisce con il messaggio: a seconda della modalità di contatto l'audience si può suddividere in *Audience primaria*, *Audience secondaria autonoma* e *Audience secondaria derivata*.

- **Audience primaria**, formata dagli utenti che partecipano in modo diretto all'evento legato alla sponsorizzazione come gli spettatori in uno stadio, quelli di un concerto o i visitatori di un'esposizione artistica;

- **Audience secondaria autonoma**, formata dagli utenti che entrano in contatto con il messaggio attraverso i mezzi di comunicazione, i quali accrescono gli effetti derivanti dalla pubblicizzazione dell'evento;
- **Audience secondaria derivata**, formata dagli utenti che sono raggiunti dal messaggio grazie ad iniziative di comunicazione collaterali, spesso di carattere oneroso, attuate dallo sponsor per accrescere l'attesa dell'evento e la divulgazione.

La sponsorizzazione permette di raggiungere target specifici di pubblico e rimuovere le barriere psicologiche di intrusività e staticità che altri mezzi presentano. Grazie alle diverse tipologie di pubblico che si possono raggiungere, la sponsorizzazione presenta una doppia valenza, diretta ed indiretta (audience primaria/audience secondaria), una forte penetrabilità del messaggio e la possibilità di sviluppare una comunicazione a più livelli a carattere internazionale. Nella Figura 2 sotto riportata si evidenzia la differenze tra le diverse audience in base alle modalità di contatto messaggio-utente.

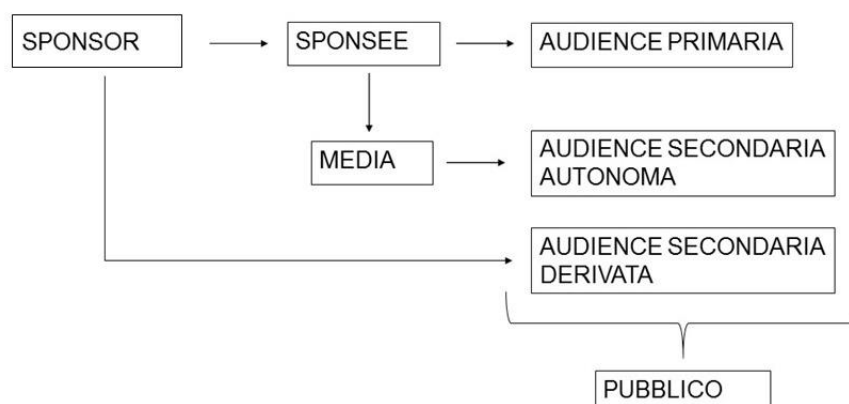


Figura 2.1 pubblici delle sponsorizzazioni.
Fonte: Elaborazione dell'autore

In generale, possiamo affermare che l'audience secondaria può risultare molto più numerosa e probabilmente redditizia a fronte di una campagna di comunicazione completa ma, l'audience primaria, godrà del privilegio della partecipazione diretta e sensoriale con il conseguente aumento del valore affettivo ed emotivo.

CAPITOLO 2

L'Azienda e lo Sport

“*Dove c'è sport, c'è Coca Cola*”. Questo lo slogan con cui uno dei *brand* più famosi e longevi si affaccia al mondo dello sport nei Giochi Olimpici di Amsterdam del lontano 1928. Una frase storica poiché, non solo diventa il simbolo dell'interesse che le aziende riporranno sempre con maggiore intensità nello sport, ma rappresenta l'inizio di una vera e propria era visto che da quel giorno, quasi 90 anni fa, *Coca Cola* ha sempre partecipato come *sponsor ufficiale* dei Giochi Olimpici.

Mai scelta fu più azzeccata dato che l'edizione del 1928 rappresentò di fatto una svolta nell'immaginario collettivo: oltre alla prima volta in cui si associò uno sponsor ufficiale, fu la prima edizione in cui le donne ebbero un ruolo di primo piano con ben 300 iscritte partecipando a discipline (come l'atletica leggera) fino a quel momento proibite, ma soprattutto, la prima ad essere battezzata dalla fiamma olimpica, uno dei simboli più potenti dello sport a livello globale.

Lo sport rappresenta oggi, a tutti gli effetti, una sfera importante nella vita di un numero sempre maggiore di persone e il modo in cui esso viene vissuto dalle diverse culture offre un gran numero di informazioni sulla società e i pubblici specifici. Sport come il calcio in Europa o la Pallacanestro e il Football negli Usa, rappresentano non solo una passione ma un vero e proprio stile di vita, quasi una fede. Esso permea quotidianamente la vita degli appassionati rappresentando un valore di crescente apprezzamento e comunanza internazionale presentando, un carattere di universalità del messaggio trasmesso che percorre trasversalmente tutte le classi sociali.

La sponsorizzazione diventa così, nello sport, un processo attraverso il quale un marchio si mette in rapporto con altre aziende, enti e persone avvalendosi di un forte simbolismo verbale e non verbale. L'attività di comunicazione non presenta un carattere personale ma si rivolge alla *Community Valoriale* degli individui considerati nella loro totalità, come legati da interesse e passione che li spingono a svolgere un ruolo attivo, anche solo come spettatori, all'interno di una particolare disciplina sportiva o manifestazione.

Nel capitolo che segue si analizzeranno le peculiarità del fenomeno sponsorizzazioni nel mondo dello sport, evidenziando i tratti caratteristici, le motivazioni che spingono un'azienda verso questo settore e le diverse tipologie di sponsorizzazione sportiva.

2.1 Perché scegliere lo sport

Oggi nel mondo sportivo professionistico, la sponsorizzazione è parte integrante del modello di business di qualsiasi organizzazione che conta sull'apporto dello *sponsor* non solo in termini economici, ma, ormai sempre più spesso, in quelli tecnologici, professionali e di comunicazione.

I principali vantaggi per le società (lo *sponsee*) sono evidenziati dalla crescita del numero degli spettatori, del prestigio, delle forniture di materiale tecnico e da maggiori entrate economiche, fattore strategico per l'accrescimento del potere di mercato, che consente un consolidamento tecnico della squadra idoneo a raggiungere obiettivi agonistici sempre più ambiziosi. Nella Figura 3²² viene proposto il cosiddetto "circolo virtuoso" che rappresenta un aspetto di fondamentale importanza per una società sportiva: il miglioramento su un fronte (economico, di pubblico, immagine, capacità di spesa, etc...) genera un effetto moltiplicatore su tutti gli altri con la possibilità di aumentare i benefici sia per se stessa che per i finanziatori. In particolare, gli introiti ricevuti, ad esempio, dalle attività di sponsorizzazione delle aziende, portano ad un potenziamento generale della società nonché alla possibilità di partecipare competitivamente alle rispettive discipline, ottenere risultati e quindi successo. Il successo permette di incrementare l'attenzione del pubblico

²² *Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti*, Cherubini S., Franco Angeli Editore (1997)

e dei media, migliorare la propria immagine e attirare l'interesse di altre aziende intrigate dalla nuova capacità creata dal team.

La conseguenza principale sarà la disponibilità di nuove entrate, soprattutto in termini economici, che attiveranno nuovamente il meccanismo sopra esplicitato.

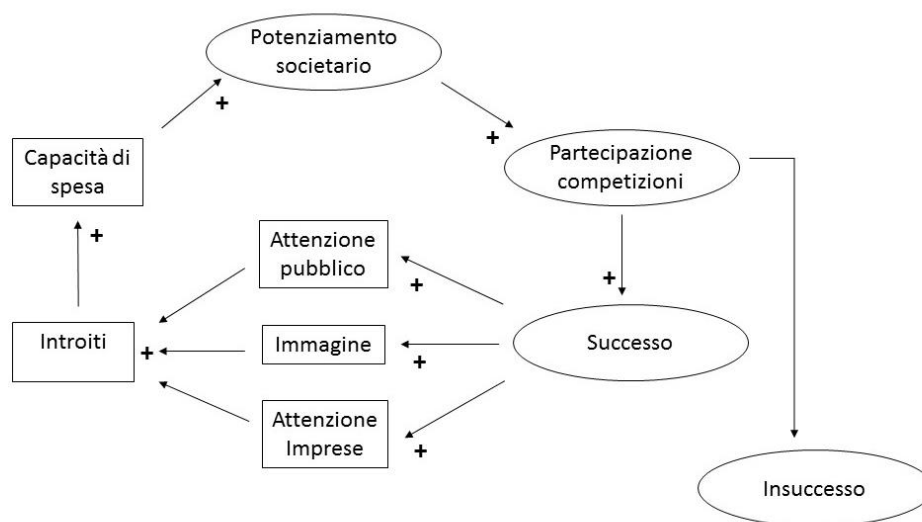


Figura 3. Circolo virtuoso delle società sportive
Fonte: Elaborazione da Cherubini

In un contesto sportivo sempre più specializzato e competitivo, per migliorarsi e puntare a traguardi importanti è necessario avere a disposizione adeguate risorse economiche. Lungi da noi sostenere che si vince con i capitali a disposizione, e alcune realtà sportive lo dimostrano, ma è pur sempre vero che chi investe con competenza nel lungo periodo, non solo nel mondo dello sport, avrà maggiori successi.

Nel caso della sponsorizzazione la vittoria del club o dell'atleta, e il successo della manifestazione, assicura scenari positivi per gli *sponsor* che ne hanno sostenuto l'attività durante tutto il percorso. Il ritorno d'immagine, in relazione agli aspetti che abbiamo visto nel capitolo 1, risulterà esponenzialmente amplificato considerando quale attenzione riserveranno i media, quale visibilità si è ottenuta nei palcoscenici più importanti dello sport mondiale e che tipo di relazione si è riusciti ad instaurare con vecchi o nuovi pubblici e *stakeholders*.

Le possibilità che il mondo dello sport offre sono numerose e permettono operazioni strategiche a tutto tondo sia in relazione alla comunicazione *corporate* che a quella di prodotto. Cerchiamo ora di rispondere al quesito che dà il titolo al nostro paragrafo.

Per quale motivo un'azienda sceglie lo sport e non un ambito differente?

In primis, lo sport permea costantemente il mondo moderno ed è considerato come un'attività ricca di valori positivi quali la correttezza (*fair play*²³), l'onestà, la dinamicità, il benessere che permettono di ricevere consensi favorevoli presso l'opinione pubblica. Oggi, purtroppo, questi valori non sempre vengono rispettati dagli attori di questa realtà ma ci piace pensare siano solo dei casi eccezionali che verranno debellati per lasciar posto ad uno sport pulito.

Con le sponsorizzazioni le aziende possono associare il proprio nome, o quello di un prodotto, a una specifica disciplina, ad un atleta, o ancora, ad un evento, e così farsi portatrici degli stessi valori e sentimenti positivi.

In secondo luogo, lo sport oggi rappresenta un canale di comunicazione molto potente, capace di raggiungere un pubblico di proporzioni sempre maggiori. Grazie soprattutto ai vari *broadcast* e alle trasmissioni degli eventi sportivi che occupano posizioni di rilievo nell'agenda dei media, lo sport accomuna una mole enorme di utenti e quindi di potenziali destinatari del messaggio veicolato, fungendo di fatto da catalizzatore e moltiplicando notevolmente l'esposizione del brand aziendale.

Oltre al pubblico diretto che assiste in prima persona all'evento, si va sempre più implementando quello indiretto costituito dagli utenti che seguono l'avvenimento tramite i diversi media. Non a caso l'offerta mediatica è in continua evoluzione ed espansione: si pensi, ad esempio, alla possibilità di seguire tutte le manifestazioni sportive più importanti al mondo (come i Mondiali o le Olimpiadi), i campionati di altri stati (come la Bundesliga tedesca, la Premier League Inglese, etc.) o gli avvenimenti della realtà sportiva americana come la stagione NBA o NFL annullando quei limiti spazio temporali che avrebbero potuto limitare l'azione comunicativa. Per questo motivo il pubblico, da locale passa a extranazionale e, per certi eventi come le Olimpiadi o i Mondiali di calcio, può diventare anche planetario aumentando in maniera esponenziale i bacini d'utenza e di conseguenza l'interesse delle aziende sponsor.

²³ *Espressione che significa «gioco leale» (in senso proprio, nello sport, e fig., nei rapporti umani, sociali, in politica), cioè senza riserve e sotterfugi; si adopera anche con valore più ampio, per indicare un comportamento corretto e improntato a signorile gentilezza nei rapporti con gli altri, Treccani.it L'enciclopedia Italiana*

L'era del web 2.0 ha amplificato ulteriormente questa tendenza. Oggi possiamo, grazie ad un semplice dispositivo che ci accompagna tutta la giornata, vedere e rivedere le imprese sportive, i gesti tecnici, le opinioni, le discussioni, creando un vero e proprio passaparola globale che permette al mondo della sport di essere costantemente parte dell'agenda dei media, dei social o delle piattaforme dedicate e degli utenti finali.

Infine, il forte carico emozionale e il linguaggio semplice e universale caratteristici dello sport permette alle aziende di comunicare in maniera diretta e naturale con il proprio pubblico trasmettendo un messaggio chiaro e conciso che possa richiamare, nella mente del ricevente, quei tratti caratteristici che identificano il brand o i propri prodotti.

Sofferamoci ora sul concetto di linguaggio riportando la definizione proposta da *Treccani*:

“Forma di condotta comunicativa atta a trasmettere informazioni e a stabilire un rapporto di interazione che utilizza simboli aventi identico valore per gli individui appartenenti a uno stesso ambiente socioculturale.”²⁴

Il testo citato riporta alcuni punti salienti della comunicazione strategica di un'impresa nel mercato a carattere sempre più globale dei giorni nostri. Gli obiettivi perseguiti sono di *trasmettere informazioni e stabilire un rapporto di interazione* con i destinatari del messaggio. Ma come creare un linguaggio simbolico avente identico valore quando l'ambiente socioculturale di riferimento non è circoscritto ma si estende al mondo intero?

Talvolta il linguaggio può rappresentare un limite difficile da superare per le attività di comunicazione di un'azienda in espansione che ricerca la propria identità a livello continentale o mondiale. In un mondo dove i messaggi trasmessi necessitano spesso di essere tradotti, adattati e resi accessibili alle esigenze dei vari mercati, occorre trovare il modo di comunicare attraverso un linguaggio universale capace di essere compreso e interpretato da tutti a prescindere dalla collocazione geografica, dalla cultura o dallo status. Quali sono oggi i linguaggi universali che consentono una trasmissione chiara, diretta, precisa e largamente diffusa? Lo sport e la musica.

Il fatto che i personaggi più conosciuti appartengano a questi due mondi è la prova delle smisurate potenzialità della sponsorizzazione come strumento di comunicazione integrata. Non a caso, aziende a carattere globale (i cosiddetti megabrand) affidano una buona fetta dei loro investimenti a questa pratica concentrando la loro attenzione su eventi sportivi di

²⁴ www.treccani.it Treccani.it L'Enciclopedia Italiana

fama mondiale: *Fly Emirates* appare sulle maglie di numerosi club di primissimo livello nel calcio, *Heineken* si assicura da diverso tempo la *partnership* con la *Champions League* e *Coca Cola* è sponsor ufficiale dei giochi Olimpici dal lontano 1928.

A fronte di quanto detto, l'investire in un linguaggio universale, portatore di valori principali nella società contemporanea, permette di identificare la sponsorizzazione in ambito sportivo come strumento difficilmente eguagliabile in termini di potenzialità e visibilità.

Gli Stati Uniti rappresentano oggi la realtà dove le sponsorizzazioni sportive trovano il maggior terreno fertile soprattutto in relazione al modello di business vigente e agli ingenti capitali che le grandi aziende come *AT&T*, *Pepsi* o *American Airlines* indirizzano in questa pratica. Si stima che circa il 67% degli investimenti collegati al mondo della comunicazione sia indirizzato verso le sponsorizzazioni sportive.²⁵ Come spiega il Professor William Sutton nel suo articolo "*Perché la sponsorizzazione è sempre efficace nello sport*":

"I motivi che spingono le aziende ad investire cifre così considerevoli in sponsorizzazioni sportive sono da ricercare innanzitutto nelle possibilità di accesso ad una piattaforma considerata sempre più esclusiva e contraddistinta da un forte carico emozionale, tanto ricercato da qualsiasi sponsor, che vuole unire il proprio nome ad un qualcosa di coinvolgente emotivamente, di avvincente, di facilmente ricordabile all'interno di un pubblico che da potenziale cliente si vuole rendere effettivo". (Sutton, 2012)

Se, da una parte, la sponsorizzazione sportiva consente di ottenere visibilità e un notevole ritorno d'immagine, dall'altra esiste il rischio che lo *sponsee* cannibalizzi lo *sponsor*, facendo la parte del leone e limitando l'efficacia delle operazioni svolte dall'organizzazione.

A questo proposito, diventa importante per l'azienda, proporre un atteggiamento dinamico e aperto al fine di recitare un ruolo da protagonista in questo palcoscenico e coinvolgere con idee e attività sempre nuove i club, gli atleti e il pubblico stesso.

Nell'era del web 2.0, i *Social Network* e i nuovi canali rappresentano un'ottima possibilità di contatto duraturo e continuativo curando direttamente le proprie relazioni, monitorando l'attività dei propri *sponsee* e vivendo l'evento dall'interno, come parte integrante dello stesso. Allo stesso tempo, la relazione diretta con i pubblici presenti all'evento risulta di fondamentale importanza per suscitare le emozioni che renderanno unica l'esperienza vissuta. L'evento non è quindi solo la partita, la gara, la manifestazione ma tutto il

²⁵ *Perché la sponsorizzazione è sempre efficace nello sport*, Prof. William Sutton, 2012

complesso di persone, servizi, spettacolarizzazioni che creano l'atmosfera suscitando nello spettatore le emozioni che lo spingeranno a tornare e a sedimentare nella propria mente un'immagine positiva e unica anche dei componenti che l'hanno reso possibile. In tutto questo concorrono le numerose attività collaterali che un brand può sviluppare dai concorsi per vincere i biglietti per assistere all'evento alla possibilità di incontrare i propri idoli, ai *lounge bar* presenti allo stadio alle attività svolte all'esterno dell'evento stesso.

2.2. L'evoluzione delle sponsorizzazioni sportive in Italia

L'Italia ha sempre rappresentato un terreno fertile per le sponsorizzazioni in ambito sportivo tant'è che le prime forme di questa pratica, importata dagli Stati Uniti, si affermano principalmente nel mondo dello sport a quel tempo ancora semiprofessionistico (anni '50). Nella prima fase pionieristica gli interventi delle aziende italiane furono caratterizzate da una forte componente mecenatistica quando l'imprenditore, spesso tifoso o appassionato, trovava nello sport una sorta di status che gli permetteva di farsi conoscere rapidamente ed ottenere attenzione e consensi presso l'opinione pubblica. Il finanziamento consentiva una sorta di promozione sociale con la quale il personaggio, oltre ad aumentare la propria notorietà personale, faceva conoscere la propria azienda ed il suo operato.

Nell'evoluzione del fenomeno, alla figura del mecenate si è sostituita l'azienda e quindi un sistema aperto dotato di addetti altamente specializzati capaci di operare decisioni ed attuare piani di comunicazione strategicamente mirati a perseguire obiettivi legati alla sfera del marketing e delle pubbliche relazioni. La prova di questa sostituzione e dell'evoluzione dello sport professionistico, sta nella trasformazione delle società sportive in vere e proprie aziende che gestiscono le relazioni con i propri stakeholder, lavorano direttamente a contatto con i pubblici e ricercano capitali per l'attuazione di strategie di crescita, sia dal punto di vista organizzativo che tecnico, alla ricerca del successo sportivo.

La storia dei rapporti tra azienda e sport in Italia ha inizio nell'immediato dopoguerra. Il primo caso di sponsorizzazione si colloca intorno ai primi anni 50' quando la Borletti, con seicentomila lire l'anno, legò il proprio nome a quello della formazione nata dalla fusione tra il Dopolavoro cestistico e la Triestina Milano. Nasceva così l'Olimpia Borletti Milano

squadra storica nel panorama cestistico italiano, che, diventata poi Simmenthal e conosciuta al mondo con il nome di “scarpette rosse”, calca i parquet più prestigiosi d'Europa collocandosi oggi, con il nome *EA7 Emporio Armani* Milano, come la squadra più vincente nel panorama italiano con 26 scudetti, 4 Coppe Italia e, a livello internazionale, 3 Coppe dei Campioni e altrettante Coppe delle Coppe, 2 Coppe Korać e una Coppa Intercontinentale.

In realtà, già nel 1935 Giuseppe Meazza, storico calciatore dell'Inter, raccomandava in uno spot l'uso del dentifricio *Diadermina*; poco tempo dopo, il volto di Gino Bartali apparve stampato sulle etichette di un famoso vino e sulle bustine della lamette da barba. Queste iniziative rappresentano in realtà una forma di “pubblicità testimoniale”, piuttosto che una vera e propria sponsorizzazione, ma risultano rilevanti, poiché dimostrano come l'idea di usare lo sport come veicolo di comunicazione cominciava a prendere vita.

Nel 1954 inizia anche l'era del ciclismo quando la Federazione Italiana Ciclismo permette l'apposizione del marchio alle aziende produttrici della biciclette ancora esclusivamente sul mezzo e non sulla tenuta degli atleti, la quale divenne “accessibile” solo successivamente per le aziende extrasettore²⁶ con l'apparizione del sodalizio *Nivea-Fuchs* sulla tuta di Lorenzo Magni.

Più travagliato invece il percorso delle sponsorizzazioni nello sport più popolare e seguito d'Italia, il calcio. Nel 1953 la Federazione Italiana Giuoco Calcio permise alle aziende di effettuare degli abbinamenti collocando il proprio nome sul fronte delle magliette da gioco di diverse squadre. L'esperimento però durò poco poiché considerato invasivo e poco redditizio per le società sportive.

Si dovrà attendere la stagione '78-'79 per rivedere un marchio apparire nell'abbigliamento ufficiale di un club di serie A, quando Teofilo Sanson presidente dell'A.C. Udinese e proprietario dell'omonima azienda produttrice di gelati, escogitò un singolare espediente per infrangere le restrizioni imposte dalla Lega, apponendo il marchio sui calzoncini invece delle magliette. Questo servì di fatto a dare una scossa a tutto l'ambiente del calcio professionistico che si trovò ben presto alcune grandi imprese a bussare alla propria porta per intervenire nel settore.

Nella stagione '81-'82 la Federazione consentì l'apposizione sulle magliette dei calciatori di due marchi (oltre a quello distintivo del club): quello, già ammesso, dell'azienda

²⁶ Vedi paragrafo 2.5.1 *La sponsorizzazione di un club*

produttrice dell'abbigliamento da gioco e quello di una qualsiasi altra azienda che assumeva il ruolo di *sponsor*.

La via della sponsorizzazione sportiva era ufficialmente aperta e ben presto si ebbe una vera e propria corsa da parte delle organizzazioni per potersi assicurare spazio e legami con le squadre più blasonate. Era l'entrata in scena dei grandi gruppi industriali.

In questi anni infatti, la *Parmalat*, che rappresenta un vero e proprio apripista per lo sviluppo della sponsorizzazione nello sport in Italia, trasforma il latte da bevanda per timidi ragazzini ad alimento per campioni sponsorizzando, nel triennio 1975-1978, ben 41 manifestazioni degli sport invernali, dalla finale di *Coppa del Mondo* di sci (Valgardena nel 1975) alle *Sky World Series Parmalat*. In seguito al raggiungimento del livello di saturazione e al crescente disinteresse dei media e del pubblico per la disciplina a causa della mancanza di nuovi campioni, l'azienda rivolge la propria attenzione al mondo dei motori, ponendo il proprio marchio sulla tuta dell'intramontabile pilota della Ferrari *Niki Lauda*, e contribuendo successivamente alla scuderia *Brabham*. In seguito all'affermazione di sport di squadra più classici come basket, rugby e calcio l'azienda cambiò più volte disciplina fino a consacrarsi definitivamente, nel corso degli anni '90, nel mondo del pallone con la sponsorizzazione del *Real Madrid* in Spagna e del *Parma* in Italia, alle quali seguono altre esperienze in squadre portoghesi e sudamericane al fine di conquistare nuovi mercati.

Ben presto si affacciarono sulla scena sportiva importanti aziende del panorama italiano come *Benetton*, *Fiat*, *Cirio* con l'obiettivo di ritagliarsi un ruolo importante sulla nuova scena che si stava affermando.

Accanto a questo si attuava una rivoluzione dal punto di vista mediatico e sociale. Nel corso degli anni '80 la televisione era in un momento di massima espansione dove la nascita di numerose emittenti private, il conseguente aumento delle ore di programmazione e la cessazione del monopolio dell'emittente nazionale RAI portarono ad un'espansione e una divulgazione mai ottenuta in tempi precedenti. La televisione era entrata prepotentemente nelle case degli italiani e rappresentava per le aziende un mezzo per raggiungere un bacino d'utenti come mai prima d'ora.

Nei primi anni il mercato pubblicitario era fortemente sbilanciato verso l'offerta; in altre parole, in seguito all'aumento delle emittenti e delle ore di programmazione, si verificò una disponibilità di spazi televisivi a prezzi molto modesti rispetto ad altri mercati. Numerose aziende colsero l'occasione per accaparrarsi questa opportunità portando prima ad un

equilibrio, e poi alla drastica salita dei prezzi del mercato pubblicitario televisivo visto che via via le possibilità di inserirsi andavano diminuendo.

A parità di budget, le imprese non furono più in grado di acquistare la stessa quantità di spazi televisivi e pubblicitari con la conseguente necessità di deviare i propri investimenti verso altre forme di comunicazione che permettessero un incremento della propria visibilità.

Ecco che, accanto all'affermazione ed i risultati ottenuti dallo sport professionistico, nasceva la possibilità di stabilire un flusso comunicativo profittevole, indirizzato a segmenti di mercato specifici, al quale associare valore ed un ritorno economico per la propria azienda.

Dal punto di vista sociale, possiamo osservare come, dal dopoguerra in poi, lo sport si trasforma progressivamente da fenomeno di élite a fenomeno di massa con un crescente seguito di praticanti e soprattutto appassionati. La forte spinta e i cambiamenti sociali degli anni '80, uniti alla caduta del regime comunista in Europa Orientale segnano il passaggio da uno sport puramente ludico, amatoriale e dilettantistico ad una realtà sempre più professionistica e spettacolare che comporta strutture organizzative e gestionali articolate e complesse. Fino alla fine degli anni '50, l'utilizzazione dell'immagine altrui a scopi pubblicitari era ritenuta un atteggiamento non conveniente in quanto percepito come disdicevole dal pubblico; ma il cambiamento dei costumi, dello stile di vita e della realtà sociale che ha investito i decenni successivi, ha permesso l'affermazione della prassi del commercio della propria personalità, tanto che attualmente è cosa comune e lecita commercializzare la propria immagine e nome e altri segni distintivi mediante i vari contratti di pubblicità, sponsorizzazione e *merchandising*.

Negli anni '90, e soprattutto ai giorni nostri, la sponsorizzazione sportiva, grazie alle nuove tecnologie, ai nuovi media e ad una normativa interna e federale sempre più aperta verso gli aspetti economici e commerciali dello sport, diviene, insieme al merchandising e ai diritti televisivi, una componente essenziale dello sport, che si fa sempre meno gioco e sempre più business.

2.3. Il Mercato Sportivo

Le discipline economiche identificano il *mercato* come il luogo (fisico o figurato) dove vengono realizzati gli scambi economici-commerciali di materie prime, beni o servizi e rappresenta il punto di incontro tra *domanda* e *offerta*.

Il mercato sportivo non fa eccezione presentando però, in relazione alla grande mutabilità, notevoli peculiarità nella sua strutturazione.

Questo particolare mercato coinvolge un gran numero di soggetti tra loro eterogenei, dal punto di vista sociale, politico ed economico, che spesso presentano necessità e finalità molto distinte gli uni dagli altri. Inoltre, il prodotto *sport* assume caratteristiche differenti da ciò che viene negoziato in mercati più tradizionali.

In primo luogo, il prodotto *sport* è un servizio intangibile ossia:

“l’attività che viene realizzata da un’organizzazione sportiva con l’obiettivo di soddisfare un bisogno, un desiderio di una domanda composta da praticanti, spettatori e tifosi.”²⁷

Da questa condizione di intangibilità, ne deriva una doppia valenza di non standardizzazione e deperibilità. Il gesto tecnico dell’atleta, la prestazione memorabile o l’errore imperdonabile sono manifestazioni uniche ed irripetibili; o meglio, nel corso della propria carriera, il cestista ad esempio, eseguirà innumerevoli volte quel movimento ma sono le condizioni in cui vengono attuate che lo rendono unico. Di certo, un canestro da 3 punti che vale la partita in una finale playoff per l’assegnazione dello scudetto, non avrà la stessa valenza, soprattutto nella mente dello spettatore, di un altro “tiro dall’arco”²⁸ in condizioni e in un’atmosfera diversa. Solleticando la memoria degli appassionati della palla a spicchi, pensiamo al canestro, ormai entrato nella leggenda della pallacanestro americana, realizzato a pochi secondi dalla fine delle *Final 1997* da Michael Jordan contro gli Utah Jazz di Stockton e Malone. Jordan, nel corso della sua carriera esegue quel movimento innumerevoli volte e con una facilità disarmante ma, quel gesto tecnico collegato al momento del campionato, della partita, dell’atmosfera in campo etc.. non sarà mai uguale agli altri anche se compiuto con la stessa eleganza. Il momento, la prestazione, il record, non possono proporre un carattere di standardizzazione poiché sono troppi i fattori dentro e fuori dal campo che impongono una massima variabilità al prodotto sport

²⁷ *Sport Marketing: il nuovo ruolo della comunicazione* Zagnoli P., Radicchi E., Milano (2005)

²⁸ Termine per indicare un canestro realizzato da fuori area (6,75 metri) che assegna 3 punti.

e un alto grado di deperibilità perché un istante dopo non c'è più, rimane fissato nel lavoro svolto dai media e soprattutto nell'immaginario dei tifosi.

Ne deriva il forte riferimento ad aspetti emozionali e soggettivi che lo sport crea, per i quali risulta difficile effettuare una stima in termini di valore economico, ma rappresentano le modalità attraverso cui vengono soddisfatti i principali bisogni del pubblico sportivo, sia esso praticante, spettatore o tifoso.

Una delle caratteristiche principali del mercato sportivo è la sua irreversibile imperfezione poiché domanda e offerta difficilmente coincidono e, ancora più raramente si sovrappongono spontaneamente. Ne consegue che, l'approccio e quindi relazioni intrattenute dai diversi soggetti, sarà di tipo negoziale, al fine di trovare un punto di accordo tra le richieste della domanda e le relative offerte.

La conoscenza della domanda costituisce la base informativa su cui ogni impresa costruisce le proprie strategie cercando di offrire un servizio adeguato alle aspettative della clientela e ottenere un vantaggio competitivo a discapito della concorrenza. Per ideare e realizzare al meglio il proprio operato nel mercato sportivo è necessario conoscere approfonditamente la domanda con cui un ente si relaziona.

*“Con il termine domanda si intende la quantità di merce che gli acquirenti desiderano e sono in grado di acquistare ad un determinato prezzo e in un determinato periodo di tempo”.*²⁹

La domanda del mercato sportivo, in relazione alla grande eterogeneità degli attori presenti e dei numerosi interessi ad essi correlati, appare al suo interno molto spezzettata e può essere facilmente suddivisa in sottocategorie. L'insieme degli utenti che condividono un insieme di valori, passioni, interessi si può definire *segmento* di mercato.

Il carattere di forte segmentazione permette, inoltre, di attuare una distinzione sulla base dei bisogni e delle finalità dei soggetti coinvolti poiché, chi opera in questo scenario, deve saper relazionarsi con attori che presentano caratteristiche diverse come *persone* e *imprese*.

Rientrano nella categoria *persone*, coloro i quali utilizzano lo sport per la soddisfazione di un bisogno individuale fortemente collegato alla sfera emotiva e alla propria soggettività. Al suo interno ritroviamo i praticanti, ulteriormente suddivisi in professionisti e amatoriali, e gli spettatori, che comprendono sia gli appassionati che i tifosi.

²⁹ *Sport Marketing: il nuovo ruolo della comunicazione* Zagnoli P., Radicchi E., Milano (2005)

Con il termine *imprese* si intende quel segmento di mercato dove la domanda proviene da aziende che operano in settori lontani da quello sportivo come l'industria, il commercio, i servizi, i media, etc.. e intendono trasmettere il proprio messaggio attraverso il canale dello sport (dell'evento sportivo, del club, dell'atleta, della nazionale o dell'impianto) con l'obiettivo di ricavare un ritorno economico ed un vantaggio competitivo verso la concorrenza.

Le imprese che intervengono attivamente nel mondo dello sport possono assumere ruoli differenti (sponsor, fornitori, distributori, ecc.) e, oltre a soddisfare le esigenze di tipo promozionale (promuovere i propri prodotti, veicolare il proprio marchio, associare valori, etc.), forniscono alle organizzazioni sportive elementi di vitale importanza per la loro attività. Le società sono supportate non soltanto con risorse economiche, ma anche in termini di competenze manageriali, strategiche e di accesso ai media per muoversi al meglio all'interno di un business complesso.

I media, come la televisione, la stampa, la radio, Internet, rappresentano il canale attraverso cui le società sportive (e le aziende di riflesso) veicolano il proprio prodotto verso gli utenti finali (*persone*) permettendo il superamento dei limiti spazio temporali imposti dalla realtà. Lo sport è un fenomeno che ha assunto negli ultimi anni una dimensione mediatica enorme rappresentando un mezzo potentissimo per le aziende per diffondere la propria immagine o quella dei propri prodotti presso fasce sempre più ampie di popolazione. Le imprese di settore, inoltre, produttrici di abbigliamento, attrezzature, e strumentazioni offrono alla società sportiva un supporto di tipo tecnico e tecnologico per la realizzazione della prestazione agonistica alla ricerca del successo sportivo.

Il processo di segmentazione della domanda sportiva, rappresentato in Figura 4, mostra l'importanza del ruolo svolto proprio dalle imprese nei confronti dello sport.³⁰ Fra i due segmenti della domanda di sport (persone e imprese/canali distributivi), esiste una relazione bidirezionale che denota la forte interconnessione tra le due sfere come enunciato in precedenza.

Oltre alla categoria delle imprese e a quella delle persone, le società sportive si trovano ad interagire anche con le *Istituzioni Pubbliche*; queste riconoscono allo sport il carattere di risorsa sociale, legato alla promozione e alla diffusione della pratica sportiva e dei suoi valori (come il benessere, il gruppo, il rispetto delle regole, etc..), ma anche un'importante

³⁰ *Sport Marketing: il nuovo ruolo della comunicazione* Zagnoli-Radicchi, Milano (2005)

valenza economica, legata alla promozione del territorio e a tutte le attività ad essa correlate. La minore dimensione del cerchio che in Figura 4 rappresenta le istituzioni non è sinonimo di una scarsa rilevanza, ma è dettata dall'esigenza di mettere in luce il ruolo trainante esercitato dalle imprese degli altri settori e dei media che investono somme ingenti nello sport.

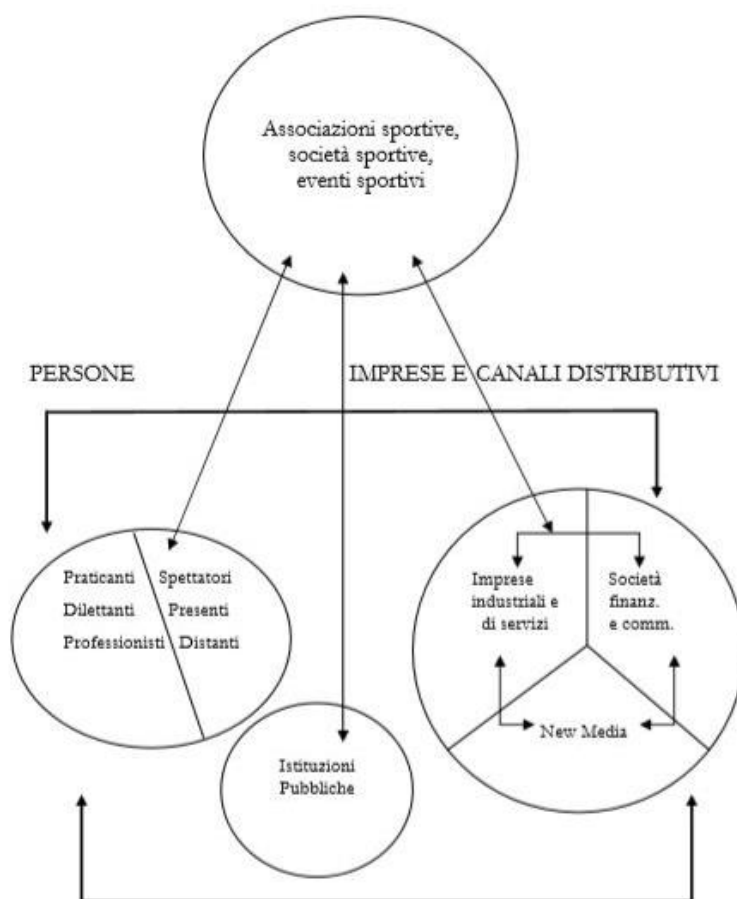


Figura 4. La segmentazione della domanda nel mercato sportivo
 Fonte: Elaborazione da Zagnoli, Radicchi 2005

I veri protagonisti di tutto il sistema sono i componenti della categoria persone, ovvero i praticanti, tifosi, gli spettatori, coloro i quali desiderano vivere, attraverso l'evento sportivo, un'esperienza ricca di partecipazione e di emozioni. Questo segmento della domanda mette in moto le interazioni ed i passaggi sopra rappresentati poiché, la ricerca dell'esperienza emozionale legata allo sport, attiva i numerosi soggetti coinvolti incrementando le possibilità e gli introiti delle aziende, dei media, e delle società sportive.

In questo processo i media recitano un ruolo di fondamentale importanza aumentando esponenzialmente le capacità comunicative del prodotto sport. Consapevoli dell'efficacia del contenuto sportivo presso l'audience, competono fra loro in una vera e propria guerra per acquisire i diritti televisivi degli eventi sportivi di più alto calibro sostenendoli con una programmazione che si estende oltre i tempi della competizioni. La domanda di sport da parte delle televisioni (e dei media correlati) è in continuo aumento sia per l'intensificarsi della concorrenza tra le diverse emittenti, sia per l'avvento di nuove tecnologie come televisioni monotematiche, pay-tv, pay per view, televisioni digitali e Internet che permettono nuove modalità di fruizione dell'offerta.

La trasmissione degli eventi sportivi da parte dei vari network consente alle società sportive (oltre al guadagno dei diritti televisivi) di attrarre ingenti investimenti da parte degli sponsor con un conseguente aumento delle risorse a disposizione, dell'attenzione mediatica e del prestigio presso gli utenti finali.

Le società, inoltre, puntando sulla necessità di identificazione del tifoso con l'atleta o con la squadra del cuore, stipulano contratti con aziende (solitamente legate al contratto di sponsorizzazione) che realizzano prodotti con il logo della società (*merchandising*), occupando, ancora una volta un ruolo nella quotidianità dei tifosi.

Le aziende di settore ed extrasettore, attraverso accordi di *partnership* e sponsorizzazioni sportive, oltre ad accrescere la possibilità comunicative nelle sfere *marketing* e *corporate*, ottengono un ritorno economico dagli investimenti effettuati. In una logica promozionale e comunicativa, le aziende che operano nello sport possono essere definite *promotional seekers*, ovvero soggetti che cercano di veicolare i propri prodotti e i propri marchi, associandoli alle emozioni e ai valori che solo un evento sportivo può trasmettere.

L'altro lato della medaglia è rappresentato dall'offerta, ovvero

*“la quantità di un bene o servizio che viene messa in vendita in un determinato momento a un dato prezzo”.*³¹

La varietà dei soggetti che compongono l'offerta sportiva si è fortemente articolata negli ultimi anni, al fine di incrementare e diversificare le attività ed i servizi legati al tempo libero che l'appassionato occupa attraverso tutto ciò che riguarda lo sport prediletto.

Nel corso del tempo, l'offerta si è sempre più modellata grazie ai processi economici, istituzionali e sociali che hanno permesso l'affermazione del mercato sportivo in relazione

³¹ *Sport Marketing: il nuovo ruolo della comunicazione* Zagnoli-Radicchi, Milano (2005)

alle evoluzioni che hanno investito la domanda di sport delle persone, delle imprese e dei media.

L'offerta del mercato sportivo è caratterizzata da due livelli fortemente interconnessi tra loro: il *Core Service* e gli *Additional services*³². Il *Core Service* rappresenta tutto ciò che è legato all'esperienza dell'evento sportivo, del club e dell'atleta accanto al quale si sviluppano una serie di *servizi aggiuntivi* volti a migliorare la fruizione dello spettacolo stesso. Il *Core Service* soddisfa l'esigenza primaria della domanda, ovvero benessere, salute, svago, spettacolo, ma sono i servizi ad esso collaterali ad influenzare spesso la scelta della fruizione di un servizio offerto da un'organizzazione piuttosto di un'altra. Si ritiene di fondamentale importanza quindi, operare le proprie scelte in relazione ad una fidelizzazione della domanda in modo da soddisfare non solo quelle che sono le richieste principali, ma offrire, attraverso strumenti e attrezzature fisiche e non, un'esperienza unica che scaturisca un contatto diretto con l'utente per produrre soddisfazione in termini immateriali e rendita in termini economici.

La distribuzione dell'offerta è espressa in Figura 5 dove, tra i soggetti che concorrono a determinare il prodotto sport ritroviamo le istituzioni, l'offerta privata (ovvero tutte le attività private collegate allo sport), i produttori di abbigliamento/calzature/attrezzature, i media e naturalmente lo sport sia dilettantistico che professionistico.



Figura 5. L'offerta nel mercato dello sport
Fonte: Elaborazione da Zagnoli, Radicchi (2005)

³² *The marketing of sport*, BEECH J., CHADWICK J., Pearson Education, (2007)

I singoli elementi dell'offerta, risultano, soggetti a sé stanti, ma collaborano insieme per offrire servizi sempre nuovi ed unici per incontrare al meglio la richiesta del consumatore. Le istituzioni, ad esempio, forniscono gli impianti per l'attività sportiva, i produttori di abbigliamento forniscono il materiale, e l'offerta privata si adopera nel soddisfare l'esigenza di divertimento dell'utente in ogni momento della fruizione del prodotto, sia come praticante che come spettatore.

2.4. Forme di comunicazione del mondo sportivo

Come abbiamo più volte sottolineato, la sponsorizzazione rappresenta una pratica ricca di possibilità e vantaggi ma per sfruttare al meglio questo strumento è necessario attuare un piano di comunicazione strategico, completo e mirato in relazione al messaggio che si vuole trasmettere e al segmento di pubblico da raggiungere.

Nei primi anni 2000 la Professoressa Maria Hopwood, docente di *Integred Marketing Communication* e *Sport Management* presso l'Università di Northampton, individua una serie di strumenti, particolarmente adatti nel settore sportivo, al fine di trasmettere un messaggio efficace e creare la fidelizzazione dei pubblici di riferimento. Questi strumenti, conosciuti come *Sport Integrated marketing mix*³³ lavorano a stretto contatto con la sponsorizzazione al fine di attuare una comunicazione strategica che possa raggiungere obiettivi sia sulla sfera *corporate* che su quella *marketing*.

- **L'Advertising** è la forma di comunicazione più diffusa ed anche in ambito sportivo occupa un ruolo da protagonista. L'obiettivo ricercato è quello di informare lo spettatore sulla manifestazione esplicando, nei moltissimi spot televisivi ad esempio, il luogo, la data e i partecipanti. Altre forme possibili sono la cartellonistica, il volantinaggio, gli annunci e tutte le nuove possibilità offerte dal mondo digitale come Internet e i Social Media. Il mezzo scelto dipenderà da alcuni fattori da valutare in fase di progettazione come il budget, i destinatari, la durata e la frequenza dell'esposizione.

³³ *The marketing of sport* Beech J., Chadwick J., Pearson Education, (2007)

La pubblicità assume un ruolo particolarmente significativo nel caso di sport di massa con un bacino d'utenza reale e potenziale molto vasto fornendo un apporto significativo ad un prodotto già largamente diffuso.

Nel mondo dello sport, però, la funzione persuasiva dell'advertising non è così significativa come in altri settori. La vittoria, il successo, l'impresa sportiva diventano un forte strumento di pubblicità poiché attirano l'attenzione (sia di un audience primaria che di un audience mediata) contribuendo ad aumentare la *brand awareness* e di conseguenza il numero di praticanti e spettatori di quel determinato sport.

Un ulteriore collegamento tra Advertising e Sponsorizzazioni si può ritrovare nel caso dei testimonial e quindi della pubblicità di un prodotto dove il messaggio viene veicolato sfruttando l'immagine e la notorietà di uno sportivo di grandissimo successo. Questo caso sarà trattato più approfonditamente nel paragrafo "Sponsorizzazione di un singolo atleta" con il supporto di alcuni esempi molto famosi.

- Un aspetto più corporate, collegato al mondo delle relazioni pubbliche, è assunto dall'attività di **Publicity**³⁴ attraverso la quale è possibile sfruttare i media per comunicare informazioni, raccontarsi e coltivare relazioni ed occasioni di contatto utili per l'organizzazione. Diretta conseguenza del ruolo esercitato dai media nel mercato sportivo è il fatto che il giornalista rappresenta un *opinion leader* e, attraverso il suo operato, condiziona l'immaginario collettivo. Le opinioni e i giudizi espressi possono esaltare o sminuire i risultati ottenuti da un club o da un atleta ma, ancor prima, solo il fatto della pubblicazione e del commento della notizia permette una larga diffusione presso il pubblico con una conseguente aumento della visibilità e delle possibilità di contatto e passaparola.
- Gli **Incentives** rappresentano tutte le pratiche attuate da un organizzazione al fine di far vivere all'utente un'esperienza unica ed irripetibile che possa costruire un'immagine positiva e duratura nella percezione del brand e dell'evento. Rispetto ad altri ambiti dove gli incentivi vertono principalmente sul lato economico (come sconti e premi), nel mondo sportivo è la sfera emozionale a farla da padrone. Durante un

³⁴ Spesso adottato come equivalente di pubblicità istituzionale, cioè relativa non al prodotto, ma a una azienda nel suo insieme, per crearne o rafforzarne l'immagine. Utilizzata per incrementare la notorietà di una azienda senza fare ricorso a iniziative di carattere prettamente pubblicitario: ad esempio, attraverso la creazione di eventi e, più in generale, mediante iniziative di relazioni pubbliche

evento gli *Incentives* hanno il compito di indirizzare la scelta del consumatore attraverso un forte livello di identificazione con il club, la presenza di personaggi famosi, attività correlate all'importanza della manifestazione e alla quantità del pubblico presente. Lo spettatore deve sentirsi parte dello spettacolo incontrando i propri idoli, vincendo biglietti in postazioni privilegiate o partecipando ad attività esclusive sia prima che dopo la manifestazione.

- Diretta conseguenza degli *Incentives* sono tutte le attività volte ad avvicinare l'organizzazione ed il club con l'audience di riferimento. Il **Personal Contact** permette, attraverso numerose attività di relazioni pubbliche, di stabilire un contatto diretto e personale anche al di fuori dell'evento sportivo in sé. Vedere ed entrare in contatto con personalità di spicco, come giocatori, allenatori, dirigenti, al di fuori dell'evento risulta di notevole utilità per creare un maggior attaccamento ed identificazione da parte dello spettatore e del tifoso. Nello specifico gli atleti professionisti ad esempio, saranno chiamati ad attività pubbliche ed eventi speciali in modo da avvicinare la squadra e i valori veicolati alla realtà di riferimento. Allenamenti a porte aperte, partecipazione a trasmissione radio-televisive, manifestazioni legate al sociale, al benessere o alla pratica sportiva assumono la doppia valenza di rafforzare il messaggio che l'evento vuole trasmettere e presentare queste personalità (e di riflesso il club) come più vicino alla comunità di riferimento.
- Un ruolo di primaria importanza è svolto anche dall'ambiente in cui l'evento avviene come lo stadio o il palazzo dello sport. Nello svolgimento della competizione i presenti ricevono stimoli da tutto ciò che li circonda che si possono trasformare in atteggiamenti e comportamenti verso l'esterno. A questo proposito, le attività legate alla sfera **Atmospherics** hanno il compito di indirizzare questi stimoli affinché si traducano in atteggiamenti di piacere, eccitazione e dominanza e quindi in comportamenti partecipativi nei confronti dell'evento sviluppando un sentimento di soddisfazione. Le principali variabili ambientali che possono influenzare la percezione dello spettatore sono il pubblico, la performance sportiva e l'edificio.
Il pubblico è una parte fondamentale dell'evento sportivo poiché partecipa attivamente ed è parte integrante dell'evento stesso; attraverso le varie attività sopra citate (in particolare quelle collegate alla sfera *Incentives*), sarà possibile coinvolgere gli utenti per una buona riuscita dello spettacolo.

La performance sportiva rappresenta l'unica variabile su cui non è possibile intervenire direttamente poiché dipende esclusivamente dall'andamento della competizione e quindi dagli attori che in campo si affrontano nella competizione.

L'ultima variabile, quella dell'edificio, permette numerose possibilità di intervento in relazione alle caratteristiche architettonico-strutturali dell'impianto come l'*Architecture*, l'aspetto esterno collegato a visibilità e appeal delle forme, e l'*Interior design*, la vicinanza degli spalti al campo da gioco, gli ambienti di accoglienza, l'arredamento dei servizi, etc...

Questi elementi, sia interni che esterni all'impianto, assumono un forte valore in termini di comunicazione indiretta poiché possono condizionare positivamente o negativamente l'esperienza e l'opinione dell'utente in prima istanza e, successivamente, le possibilità di scelta del servizio offerto.

- Un altro aspetto legato alla comunicazione corporate e quindi alle relazioni pubbliche è il cosiddetto **Relationship building and management**. Le relazioni sono una risorsa ed un investimento per un'organizzazione di successo che cerca di affermare la propria identità nel mercato globale sia nei riguardi degli *stakeholders* che degli utenti finali. Queste pratiche hanno trovato notevole sviluppo negli ultimi anni quando, la diffusione di Internet e delle nuove tecnologie, ha permesso di stringere rapporti sempre più stretti e duraturi con i diversi interlocutori.

Alla base della *Relationship building e management* ritroviamo l'approccio relazionale, teorizzato da Grunig con il nome di *Two-way Symmetric*³⁵ nel quale sono l'ascolto e il dialogo a farla da padrone al fine di creare una relazione *win-win* che possa portare benefici per entrambe le parti.

Nello sport, più che in altri ambiti, il legame che si viene a creare con il consumatore può essere molto forte e duraturo poiché, la grande importanza del lato emozionale, abbraccia tutti gli aspetti di relazione. Uno sportivo, e ancora di più un tifoso, è praticamente impossibile che nel corso della sua vita cambi "fede"³⁶ ed, in relazione all'associazione d'immagine, sarà più semplice il trasferimento valoriale dal club verso l'azienda ed il proprio operato.

³⁵ *Relazioni pubbliche e Corporate Communication* Invernizzi-Romenti (2006)

³⁶ Inteso come supporto incondizionato ad un club. Basti pensare alle grandi tifoserie che accompagnano di stagione in stagione le imprese di moltissimi club degli sport di squadra.

- Con il termine **Licensing** intendiamo il rilascio, normalmente dietro corrispettivo, da parte di un soggetto a terzi, della licenza di utilizzare il proprio nome e la propria immagine a fini comunicativi e promo-pubblicitari. Un classico esempio sono i molti personaggi dello sport che prestano la propria immagine, anche in termini pubblicitari, ad operazioni comunicative svolte da un'azienda per incrementare la propria *brand awareness* o presentare un prodotto sfruttando appunto, la notorietà del personaggio. Il concetto di *Licensing* è strettamente collegato a quello di *merchandising*, nello specifico nei casi di *licensed merchandising* e *general promotion merchandising*. Nel primo caso, il nome e l'immagine del soggetto (club, atleta, organizzazione) viene associato a prodotti o servizi forniti dall'azienda *sponsor*; nel secondo, invece, viene utilizzato in particolare modo per la commercializzazione di prodotti legati all'evento o al club. Pensiamo ad esempio ai numerosi gadget con stampato il logo dei Giochi Olimpici. In entrambi i casi la pratica del merchandising comporta notevoli vantaggi sia per l'azienda che per lo sponsorizzato.

2.5. Tipologie di Sponsorizzazione nello sport

Dal quadro che via via si va a delineare appare sempre più chiaro come quello delle sponsorizzazioni sia un mondo complesso, articolato ed in continua evoluzione. Come abbiamo già sottolineato la sponsorizzazione, in particolare quella sportiva, entra con sempre maggiore incisività negli strumenti di comunicazione a disposizione delle imprese per promuovere la propria immagine e reputazione sul mercato al punto che, ad oggi, possiamo ritrovare 6 differenti tipologie di strategie che l'azienda può intraprendere:

- Sponsorizzazione di un club;
- Abbinamento;
- Sponsorizzazione del singolo atleta;
- Sponsorizzazione di una manifestazione;
- Sponsorizzazione di un impianto;
- Sponsorizzazione delle Federazioni sportive nazionali.

2.5.1. La Sponsorizzazione di un club

Ad oggi, la sponsorizzazione di un club risulta la tipologia più diffusa nel mondo sportivo e viene stipulata da un'azienda *sponsor* con una squadra che, senza l'obbligo di cambiare denominazione, si impegna a divulgare il marchio secondo diverse modalità espresse e precisate nel contratto.

Lo *sponsee* (il club) deve quindi farsi promotore dell'immagine dell'azienda durante l'intero arco temporale della propria attività agonistica indossando materiale, come accade nella maggior parte dei casi, con impresso i segni che caratterizzano e distinguono il brand. Contestualmente all'accordo preso da entrambe le parti però, il club dovrà adempiere ad altri obblighi formali che vanno dal disporre il logo dello *sponsor* su carta intestata e mezzi di trasporto utilizzati, al adibire negli impianti appositi spazi pubblicitari dedicati, fino al partecipare ad eventi ideati e organizzati dall'azienda.

Lo *sponsor*, per sua parte, sarà tenuto al pagamento di un corrispettivo che potrà consistere in un finanziamento economico e/o di fornitura di materiali.

A questo proposito è possibile effettuare una distinzione che individua 3 tipologie di sponsor in base alla relazione tra il proprio prodotto e la pratica sportiva:

- Con il termine **Sponsor tecnico** si individuano quelle aziende che forniscono attrezzature, abbigliamento, materiale sportivo o tecnologie di ultima generazione direttamente applicabili nella pratica o nel gioco. I produttori di attrezzature ed abbigliamento investono notevolmente nella promozione del proprio marchio e nei settori di ricerca e sviluppo di nuove soluzioni tecniche, che possono portare i loro prodotti d'avanguardia nel successo internazionale.

Gli esempi sono numerosissimi e per citarne alcuni di facile verifica basta pensare ai colossi *Nike* e *Adidas* che si contendono stagione dopo stagione le squadre di calcio più blasonate o i Team di Pallacanestro di grande tradizione nel continente europeo o americano.

Nel 2015, la società *Juventus FC* ha cambiato il proprio sponsor tecnico e, in seguito a qualche problematica sorta con il colosso *Nike*, ha firmato il nuovo contratto che la legherà ad *Adidas* per le prossime 6 stagioni. La società bianconera, oltre a percepire un introito di 23,25 milioni di euro a stagione fino al 30 giugno 2021, gestirà direttamente ogni forma di *merchandising* in termini strategici e di vendita, data la convinzione che tale scelta frutterà più dei 6 milioni

annui di bonus che l'azienda tedesca offriva per la regolamentazione di questo settore.

- Per **Sponsor di settore** (*official suppliers*) si intendono le aziende che producono beni utilizzabili durante la pratica sportiva ma non esclusivamente rivolti a cultori dello sport. Gli esempi più frequenti sono quelli di bibite, integratori, alimenti, etc., che vengono assunti dagli sportivi durante l'attività. Una delle sponsorizzazioni di settore più riuscite e più famose della storia è quella di *Gatorade*. L'intramontabile bevanda americana, ideata da Robert Cade nel 1965 per i *Florida Gators* (squadra di Football della *University of Florida* da cui prende il nome), si affaccia allo sport professionistico USA già negli 80' quando, nella NBA (National Basketball Association), rifornisce praticamente l'intera lega del proprio prodotto e veste gli addetti con magliette e cappellini facilmente riconoscibili affianco agli immancabili frigo diventati un'icona del decennio sportivo. Oggi, l'azienda è leader mondiale del settore e, oltre ad essere sponsor ufficiale delle maggiori leghe americane (NBA, NFL e MLB), ha legato il proprio nome a squadre professionistiche come la Juventus, il Milan e la Roma oltre a numerose altre altrettanto blasonate della palla a spicchi come l'Olimpia Milano o il Real Madrid Baloncesto.
- Gli **Sponsor extrasettore** sono, invece, produttori di beni o servizi non direttamente collegati al mondo sportivo ma che vogliono ottenere un ritorno economico e di immagine legando il proprio brand ai valori e al palcoscenico che lo sport professionistico può offrire. Questo tipo di sponsorizzazione è solita richiedere alle aziende un ingente contributo economico ma la visibilità che ne può trarre aumenta esponenzialmente a seconda del seguito e dei risultati che lo *sponsee* ottiene durante la stagione. Un esempio possono essere le numerose sponsorizzazioni che il gruppo *Fly Emirates* stipula con alcuni dei club più titolati al mondo come il Real Madrid CF o l'AC Milan o il recente accordo, dal valore di 40 milioni di sterline tra l'azienda giapponese Yokohama e la squadra di Londra Chelsea FC.

In base alla connotazione del contratto stipulato possono insorgere ulteriori obblighi complementari per lo *sponsee* come, tra più permeanti del recente passato, la garanzia di

esclusività. Con la clausola di *Esclusiva* la società sportiva si impegna a non concludere altri contratti con qualsiasi tipologia di azienda. In realtà, nel corso del tempo, questa clausola si è un po' ammorbidita e obbliga la squadra a non acquisire ulteriori sponsor appartenenti allo stesso settore imprenditoriale delle aziende con cui ha già stipulato un accordo. Ma rimandiamo questa riflessione al capitolo 3 dove tratteremo la realizzazione di una sponsorizzazione in ambito sportivo con un breve excursus sulla stipulazione del contratto.

Per concludere, possiamo affermare che la sponsorizzazione di un club, date le diverse possibilità di comunicazione e le svariate opportunità promozionali, consente allo sponsor di ricevere un'ampia visibilità e quindi un'importante ritorno d'immagine, il cui esito, però, dipende da fattori quali i risultati ottenuti e le vicende (sia dentro che fuori il campo) che riguardano la squadra, fattori incontrollabili dall'azienda.

Jersey Sponsor: un mercato in ascesa

Per quanto riguarda gli *sponsor extrasettore*, è interessante valutare il caso dello *jersey sponsor*, ovvero quello che compare sulle magliette, solitamente sulla parte frontale, di una squadra professionistica.

L'impatto visivo è tale da far scaturire un'immediata associazione tra il brand e la squadra sponsorizzata, quasi come se il logo o il nome del brand fossero una parte inscindibile dal resto della divisa. A riprova dell'importanza del *jersey sponsor* sta il fatto che spesso si collochi nella categoria *Main*³⁷, anche come unico finanziatore, in particolare nel caso di club di medio-basso livello.

Per regolare la visibilità e lo spazio utilizzabile sulle magliette nel mondo del calcio europeo, esiste un vero e proprio regolamento, diverso da Paese a Paese.

Con l'intento di incrementare i ricavi commerciali, negli ultimi anni si è provveduto ad aumentare lo spazio fisico e il numero dei marchi destinati agli *sponsor* sulle divise di gioco abbattendo le restrizioni imposte in passato.

Vi sono alcuni campionati, come ad esempio quello tedesco e francese, che accolgono, oltre al tradizionale sponsor principale collocato frontalmente (visibile sul petto dei

³⁷ Per un'analisi più approfondita rimandiamo al paragrafo *I livelli della sponsorizzazione sportiva* nel Capitolo 3

calciatori), anche uno *sponsor* di maglia sul retro, tipicamente sotto il numero di maglia. Questa pratica è stata adottata anche dalla *Serie B* italiana a partire dal campionato 2013/2014, con un unico *sponsor* per il retro di tutte le maglie di tutte le squadre (*NGM*). In Francia, la normativa prevede un limite di occupazione fino a 750 centimetri quadrati, con tre marchi per maglia, ai quali si aggiungono ulteriori 100 centimetri quadrati per un altro logo su maniche (ad esempio il marchio *Indesit* sulle divise del *Paris Saint Germain*) o calzoncini.

Anche la Spagna ha recentemente ideato un piano di occupazione degli spazi molto articolato dove 220 centimetri quadrati vengono spalmati su fronte e retro delle maglie, ai quali aggiungere gli spazi previsti per le maniche (110 centimetri quadrati) e per i calzoncini (120 centimetri quadrati). Inoltre, sono previsti alcuni spazi in eccedenza riservati a *sponsor* istituzionali o enti locali.

Nel caso italiano, si è passati da 250 a 350 centimetri quadrati con la possibilità di esporre fino a tre marchi consentiti (a cui è da aggiungere lo *sponsor* tecnico) con la possibilità di occupare anche il retro di maglia, sotto a nome del giocatore e al numero.

In realtà, valutando i ricavi ottenuti dai diversi campionati, sembra non basti aggiungere degli spazi da riempire per guadagnare di più.

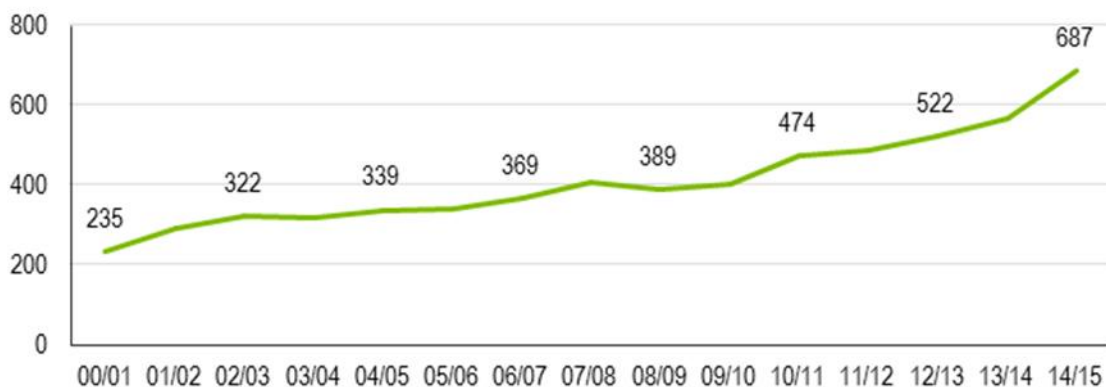
Le prime della classe in materia di marketing, rappresentate da *Bundesliga* e *Premier League* propongono la possibilità di apporre un solo marchio, purché ben commercializzato, con un limite fissato rispettivamente ai 200 centimetri quadrati in Germania e i 250 in Inghilterra. La maggiore o minore visibilità, e quindi il maggiore o minore spazio dedicato, non aumentano il valore e la qualità del prodotto. Ciò che conta è che il messaggio sia forte e chiaro, nitido e preciso.

Negli ultimi anni, il valore del *jersey sponsor* e, di conseguenza, dei ricavi per le società sportive, sono in crescita. Nonostante la crisi economica che ha avuto ripercussioni anche nel mondo sportivo, nell'ultimo periodo si è assistito ad una crescita in termini numerici in tutti i maggiori campionati Europei.

Nella Figura 6³⁸ è possibile valutare l'andamento degli investimenti fatti, in termini di sponsorizzazioni di maglia, nell'arco temporale 2000/2001 al 2014/2015 nei principali campionati di calcio europei ovvero Premier League (Inghilterra), Bundesliga (Germania), Liga (Spagna), Ligue 1 (Francia), Serie A (Italia), Eredivise (Olanda).

³⁸ Repucom <http://repucom.net> *Rise in european shirt sponsorship revenues*

Total annual income from jersey sponsorship in the 6 key European leagues



Note: Figures in million Euro p.a.

Figura 6. Ricavi jersey sponsor dal 2000/2001 a oggi
Fonte: *repucom.net* Rise in european shirt sponsorship revenues

Come si può notare, il grafico presenta un andamento sempre crescente, ma dalla stagione 2009/2010 si verifica una spinta importante che ha portato ad un aumento degli investimenti di circa il 30% (da 522 a 687 milioni) grazie ad un ritrovato interesse delle aziende e all'entrata in scena di nuovi importanti attori.³⁹

Questa crescita è dovuta, in buona parte, dagli investimenti che aziende estere attuano in relazione alla grande fama e visibilità che questi campionati assumono nei giorni nostri. La vera "calamita" sembra essere il calcio spagnolo a cui fanno seguito quello inglese e quello francese (qui influisce molto l'accordo tra *Psg* ed *Fly Emirates* da 25 milioni di euro a stagione).

Sotto il 50% si colloca la Serie A, seguita dalla *Bundesliga* (la seconda posizione in termini di ricavato dalla sponsorizzazione indica che la maggior parte dei finanziamenti sono compiuti da aziende tedesche), con l'*Eredivise* a chiudere la classifica.

La maggior parte degli investimenti esteri arriva dal medio oriente (come dimostrano la presenza di *Ethiad* e *Fly Emirates*) ma, negli ultimi anni, anche la Russia (*Gazprom*), la Turchia (in particolare nel mondo della pallacanestro con *Beko* e *Turkish Airlines*), ed il Giappone (*Yokohama*), ha rivolto le proprie attenzioni al professionismo sportivo europeo.

³⁹ *Jersey sponsor, un mercato in continua ascesa: un giro d'affari da 687 milioni per le big europee* Marco Bellinazzo, *Il Sole 24 ore* 25 febbraio 2015

Per la stagione 2015/2016 gli Emirati Arabi si confermano il paese col maggiore volume di investimenti tra i principali campionati europei con 120 milioni, seguiti a breve distanza dal Qatar e dalla Germania entrambe vicine ai 110 milioni.

Relevance of foreign investment

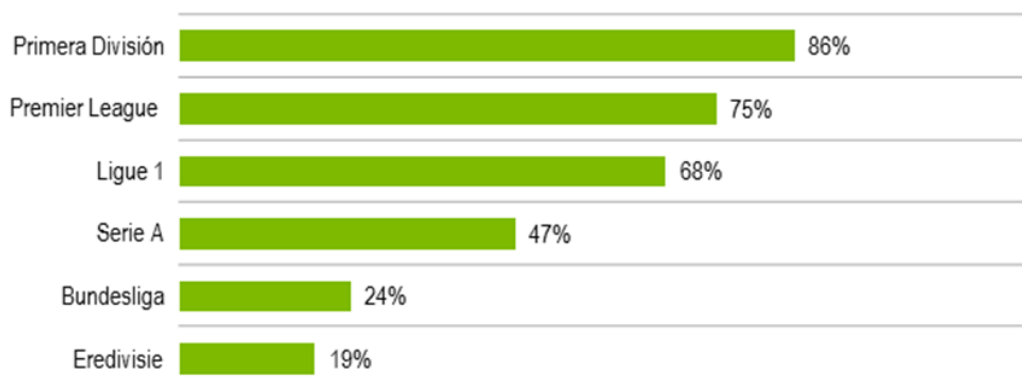


Figura 7. Percentuale di investimenti stranieri nei diversi campionati
Fonte: Fonte: repucm.net Rise in european shirt sponsorship revenues

Sotto la soglia dei 100 milioni restano le aziende Usa con 82 milioni di investimenti, mentre dall'Italia il dato risulta nuovamente in crescita dopo il crollo del 2014, con 59 milioni investiti sui club europei.

Analizziamo più approfonditamente i casi della *Serie A* e della *Premier League*.

Nella stagione 2015/2016 il valore totale dei *jersey sponsor* della *Serie A* ammonta a 92,15 milioni di euro dimostrando una netta ripresa rispetto a due stagioni fa, quando il valore complessivo era di 69 milioni di euro. Inoltre, rispetto alla passata stagione, solo cinque sono le squadre senza *main sponsor*, contro le precedenti sette.

Per calcolare il valore della sponsorizzazione sono stati incrociati i dati forniti dall'annuale studio di *Sport Economy* "Jersey Sponsor Index"⁴⁰ con i dati relativi ai bilanci societari dei vari club mettendo in evidenza i tre tipi di sponsorship: *Main sponsor*, il secondo sponsor e quello retro (cioè dietro la maglia).

A sorpresa, a comandare la classifica non troviamo i club di grande tradizione del nostro campionato, ma una realtà nuova ed in espansione come il Sassuolo Calcio. La squadra di Giorgio Squinzi può contare su un assegno annuale da 22 milioni firmato *Mapei* (azienda operante nel settore chimico), che detiene anche i *naming rights* dello stadio di Reggio Emilia, dove la squadra gioca le proprie gare casalinghe. Seguono *Juventus F.C.* con *Jeep*

⁴⁰ www.sporteconomy.it Ricerca: Jersey Sponsor Index

e A.C. Milan con Fly Emirates, entrambe con 17 milioni di euro a cui si potrebbero sommare, in caso di successi sportivi, ulteriori 3 milioni di euro di bonus.

Dopo F.C. Inter e S.S.C Napoli, legati rispettivamente a Pirelli e Lete (13 e 9,7 milioni di euro) seguono realtà più provinciali con investimenti più contenuti come Atalanta Calcio (Suisse Gas/Elettrocanali) con 2,5 milioni, Torino F.C. (Suzuki Vitara/Tecnoalarm) con 2 milioni, e il duo veronese Chievo-Hellas con Paluani, alla quale si aggiungono Payexe Nobis a 1,5 milioni, e Metano Nord e Leaderform Sec Ponteggi.

Geona e Sampdoria chiudono la classifica con sponsor secondari per un valore di circa mezzo milione di euro mentre, sulle maglie di U.S. Palermo, S.S. Lazio e A.S.Roma lo spazio dedicato al jersey sponsor non è ancora occupato.

L'A.C.F. Fiorentina non compare nella classifica ma sulle proprie divise da gioco porta il logo di Save The Children, che, essendo un'associazione no-profit, non contribuisce in termini economici.

I dati qui esposti sono riportati in Figura 8, tratta dallo studio realizzato da Sporteconomy sulla Serie A 2015/2016.



Club	Main Sponsor	Valore	Second/retro sponsor	Valore	TOTALE
Sassuolo	Mapei	22	-	-	-
Milan	Emirates	17	-	-	-
Juventus	Jeep	17	-	-	-
Inter	Pirelli	13	-	-	-
Napoli	Lete	9,7	-	-	-
Atalanta	Suisse Gas	2,5	-	-	-
Torino	Suzuki	2	-	-	-
Chievo	Paluani	1,5	-	-	-
Hellas Verona	Metano Nord	1,5	-	-	-
Frosinone	Banca Popolare del Frusinate	1,2	-	-	-
Empoli	Gensan	1,1	-	-	-
Bologna	Faac	1	-	-	-
Udinese	Dacia	1	-	-	-
Carpi	Azimut	0,7	-	-	-
Genoa	-	-	Leaseplan	0,45	-
Sampdoria	-	-	Tempotest	0,5	-
TOTALE		91,2		0,95	92,15

CLUB ancora senza sponsor: Roma, Lazio, Palermo, Fiorentina (Save The Children - no profit)
Dati in milioni di EUR
Fonte: elaborazione C&F su bilanci aziendali e Sporteconomy Jersey Sponsor Index



Figura 8. Ricavi jersey sponsor Serie A
 Fonte: sporteconomy.it

La corona nel campo *jersey sponsor* rimane però nelle mani delle Premier League, che aumenta ancora il distacco dagli altri campionati, raggiungendo l'incredibile quota di 320 milioni di euro per la stagione 2015/2016 più che raddoppiando gli investimenti in soli 5 anni.

La crescita è impressionante se pensiamo che solo qualche stagione fa – nel 2010/11 – le venti squadre totalizzavano contratti per circa 145 mln di euro, cresciuti poi in maniera costante nel corso delle stagioni ed aumentati esponenzialmente anche in base ai nuovi contratti stipulati da due grandi del calcio inglese come *Manchester United* (con Main Sponsor Chevrolet) e *Chelsea F.C.* (con Main Sponsor Yokohama).⁴¹



Figura 9. Andamento ricavi jersey sponsor nella Premier League
Fonte: Elaborazione da www.sportingintelligence.com

Il sito *Sportingintelligence.com* ha recentemente pubblicato l'annuale indagine sulle dinamiche tra gli accordi in vigore per le squadre che partecipano alla *Premier League* e i rispettivi sponsor di maglia. I valori riportati in Figura 10 sono espressi in sterline e mostrano un giro d'affari di gran lunga superiore rispetto ai dati proposti per la Serie A italiana.

⁴¹ www.sportingintelligence.com PL Shirt Values Soar Past £200M with Chelsea's Yokohama Deal Alex Miller, 20 Luglio 2015



Club	Sponsor (nationality)	2015-16 value	Industry
Man Utd	Chevrolet (US)	£47m	Cars
Chelsea	Yokohama (Japan)	£40m	Tyres
Arsenal	Fly Emirates (UAE)	£30m	Airline
Liverpool	Standard Chartered (UK)	£25m	Bank
Man City	Etihad (UAE)	£20m	Airline
Tottenham	AIA (China)	£16m	Insurance
Newcastle	Wonga (UK)	£6m	Loans
West Ham	Betway (Malta)	£6m	Gambling
Everton	Chang Beer (Thailand)	£5.3m	Beer
A Villa	Intuit Quickbooks (US)	£5m	Software
C Palace	Mansion (Gibraltar)	£5m	Gambling
Sunderland	Dafabet (Philippines)	£5m	Gambling
Swansea	GWFX (Hong Kong)	£4m	Exchange
Stoke	Bet365 (UK)	£3m	Gambling
West Brom	TLC Bet (Asia / Isle of Man)	£1.2m	Gambling
Watford	138.com (China)	£1.4m	Gambling
Leicester	King Power (Thailand)	£1m	Travel
Norwich	Aviva (UK)	£1m	Insurance
Southampton	Veho (UK)	£1m	Electrical
Bournemouth	Mansion (Gibraltar)	£750,000	Gambling
TOTAL		£222.9m	

Figura 10. Ricavi jersey sponsor Premier League 2015/2016
 Fonte: Elaborazione da www.sportingintelligence.com

L'entrata sulla scena di aziende del calibro di *Chevrolet* e *Yokohama*, ha portato nuovi investimenti del valore di 40 milioni di sterline spodestando il precedente predominio delle grandi compagnie aeree *Fly Emirates* ed *Ethiad* ancora collegate rispettivamente ad *Arsenal* e *Manchester City*.

Da questa breve analisi è facile intuire il giro d'affari scaturito dalle sponsorizzazioni e dalle attività ad essa correlate. Naturalmente il nostro riferimento guarda ad uno dei palcoscenici sportivi, quello del calcio, più importante e dinamico dove ogni stagione possiamo ritrovare grandi aziende che si lottano spazi ed accordi con i più blasonati club europei. Per sfruttare appieno le opportunità offerte, sarà necessario per il brand esplorare tutte le opportunità comunicazionali, sviluppando un sistema di *Customer Relationship Management*, al fine di lavorare ed aver cura del brand e della sua *reputation*, coccolare l'utente che si configura come possibile *customer*, e ancor prima, come tifoso.

Sia che si tratti di un piccolo che di un grande club, l'azienda dovrà studiare una strategia completa ed efficace, pianificando i propri obiettivi e investendo in ricerca e nelle proprie risorse umane.

2.5.2. L'abbinamento (Main Sponsor)

Il contratto di abbinamento risulta per molti versi simile alla sponsorizzazione di un club vista precedentemente, dove l'obiettivo è nuovamente diffondere il marchio e i valori guida di un'azienda attraverso un club sportivo.

La differenza sostanziale però sta nella richiesta di modifica della denominazione societaria che avviene accostando (o sostituendo) il nome originario del club con il marchio identificativo dell'azienda sponsor. Questo tipo di sponsorizzazione nasce per la prima volta con il ciclismo quando, negli anni Venti, il legame tra i grandi campioni e le aziende produttrici di biciclette era di fondamentale importanza. Si consacra solo dopo il 1954 al seguito di una delibera della Federazione Ciclisti Italiani che permise l'accostamento del marchio aziendale ad una squadra anche per imprese extrasettore, con un conseguente aumento degli introiti nelle casse del club.

Lo sport dove questa tipologia di sponsorizzazione ha avuto, probabilmente, il successo maggiore è la pallacanestro. Da sponsor di una sola stagione a sponsor storici come *Benetton* o *Scavolini*, il basket è stato largamente usato dalle aziende italiane per aumentare la propria immagine sia entro il territorio nazionale che oltreconfine. Ne sono esempi esplicativi la sponsorizzazione storica del Gruppo *Benetton* alla *Pallacanestro Treviso* e quella della *Scavolini* alla *Victoria Libertas Pesaro* che detiene ancora oggi il record di sponsor più longevo della Serie A basket. Un altro caso molto famoso è quello di *Kinder* che per anni è stato *Main Sponsor* della Virtus Bologna soprattutto quando, alla guida di Coach Ettore Messina, la compagine bolognese vinse nella stessa stagione 2000-2001 Coppa Italia, campionato italiano ed Eurolega salendo sul tetto d'Europa. Successivamente *Kinder* decise di trasferire la propria sponsorizzazione alla *Federazione Italiana Pallacanestro* e, tutt'oggi, si adopera moltissimo nella diffusione di questo sport soprattutto a livello giovanile.

Nonostante la similarità, possiamo individuare 2 caratteristiche che distinguono chiaramente il contratto di abbinamento e quello di sponsorizzazione.

In primis, la diffusione del messaggio in termini promozionali risulta più penetrante poiché esso arriva sia in via diretta al pubblico partecipante, che in via indiretta a tutti i potenziali interessati alla disciplina in questione permettendo il raggiungimento di un bacino d'utenza vasto ed eterogeneo.

Strettamente collegato a questa condizione è ciò che possiamo definire il "ritorno di immagine". Basti pensare che ogni volta che ci si riferirà alla squadra si potrà utilizzare il

nome del brand per identificarla. Pensiamo ad esempio ad una telecronaca o un servizio giornalistico; solitamente lo *sponsor* apparirebbe solo per volontà del giornalista mentre, nel nostro caso, il nome verrà citato come parte integrante (o addirittura unico) della denominazione del club. Il risultato è una sorta di pubblicità gratuita per l'azienda senza che questa abbia acquistato alcuno spazio sul media in questione che, senza dubbio, non potrà esimersi nello svolgimento del proprio mestiere nel menzionare la squadra e quindi lo *sponsor*. Pensiamo agli esempi poco fa riportati. Ancora oggi, dove (ahimè) queste aziende non ricoprono più l'importanza sportiva di un tempo, le storiche squadre che hanno calcato i più prestigiosi parquet europei sono fissate nella mente del pubblico come la "Benetton Treviso", la "Scavolini Pesaro" o la "Kinder Bologna".

Per chiudere riteniamo necessario sottolineare come, se da un lato la diffusione del marchio appare agevolata, dall'altro gli aspetti del contratto portano a rischi maggiori. L'identificazione dello sponsor con la squadra si avrà sia in caso di successi che in caso di sconfitte con il pericolo per l'azienda, di produrre un risultato diametralmente opposto a quello ricercato.

2.5.3. Sponsorizzazione di un singolo atleta

Vedere l'immagine di un atleta associata ad una linea di prodotti o ad un marchio è ormai all'ordine del giorno ed è un fenomeno che attraversa trasversalmente praticamente tutti gli sport più popolari dal calcio, alla pallacanestro fino al tennis o al golf. Spesso però, il confine tra sponsorizzazione e testimonial pubblicitario è molto labile permettendo ai due mondi di entrare uno nell'altro. Per quanto riguarda il settore sportivo possiamo riconoscere alcuni criteri distintivi che ne marcano il confine.

Le sponsorizzazioni di singoli atleti spesso si riferiscono a sponsor tecnici, o per lo meno di settore, dove il contratto prevede un obbligo di fornitura da parte dello sponsor, spesso accompagnato da una cospicua somma in termini di denaro, e una serie di vincoli per l'atleta a partire dall'obbligo di utilizzare esclusivamente il materiale fornito durante la propria attività sportiva agonistica fino al partecipare ad eventi e manifestazioni ad hoc create dell'azienda in questione.

Il testimonial pubblicitario, invece, vede l'accostamento della propria immagine a quella di un prodotto o di un brand non necessariamente utilizzabile nella pratica sportiva. Gli

esempi sono numerosissimi e permeano il contesto pubblicitario con cui ci interfacciamo giornalmente, basti pensare alle pubblicità televisive che mettono sullo schermo grandi sportivi del calibro di Cristiano Ronaldo con la linea di prodotti Clear o Novak Djokovic, protagonista del recente spot Peugeot.

Tra le 2 tipologie sopra elencate esiste però un punto di contatto sempre più frequente che vede l'atleta sponsorizzato prendere parte ad iniziative di comunicazione sviluppate dall'azienda per la promozione di un prodotto.

In questo è sicuramente maestro il colosso americano Nike che, oltre ad avere istituito una vera e propria marca per il personaggio storico Michael Jordan, ha creato linee di scarpe da pallacanestro che portano il nome dei propri atleti come LeBron James, Kobe Bryant o Kevin Durant. I giocatori vengono spesso usati come testimonial in tutte le iniziative di promozione del prodotto o del brand, dai video pubblicitari agli eventi mondiali creati dall'azienda istituendo un legame sempre più forte tra l'immagine del marchio e quella del proprio testimonial.

Oggi il confine tra sponsorizzazione dell'atleta e testimonial è sempre più incerto e solo il contratto ne può stabilire obblighi e caratteristiche: se l'accento viene posto sull'utilizzo del prodotto e sulla promozione dei suoi segni distintivi si propenderà per la prima soluzione, se, in caso contrario, si tende ad una più diretto scopo pubblicitario si propenderà per la seconda. Ma sottolineiamo come, soprattutto nel caso di atleti di risonanza mondiale, l'atleta diventa allo stesso tempo sponsorizzato e testimonial prestando la propria immagine nella sua interezza e sposando appieno il progetto del brand sponsor.

L'importanza di queste figure sportive sta aumentando giorno per giorno tanto che, nelle diverse discipline come il calcio, la pallacanestro e il football americano, numerosi club e franchigie hanno inserito nei propri contratti delle clausole aggiuntive e personalizzate relative ai diritti d'immagine dei giocatori. Questo tema è molto interessante ma in questa sede, purtroppo, non è possibile approfondire.

Negli ultimi giorni del 2015, in risposta alla firma di James Harden, stella NBA dei Houston Rockets, con il marchio Adidas, Nike firma un contratto a vita con il proprio testimonial di primissimo livello e personaggio pubblico per eccellenza, LeBron James.

"The King", così soprannominato, sarà legato dentro e fuori il campo all'azienda di Portland non solo durante la sua attività di sportivo professionista ma anche, a carriera terminata. Le cifre dell'accordo non sono state rese note ma media e esperti del settore affermano si tratti di una cifra astronomica compresa tra i 400 e i 500 milioni di euro; il contratto inoltre, rappresenta una vera e propria novità per il marchio di abbigliamento sportivo più famoso

del mondo. In anni passati *Reebok* aveva stipulato un accordo simile con Allen Iverson, stella NBA dei Philadelphia 76ers, ma il rapporto si riferiva esclusivamente alla carriera dell'atleta, chiudendosi di fatto con il ritiro dallo sport professionistico.

Il baffo accompagna LeBron James dal 2003 quando approda tra i professionisti direttamente dalla high school a soli 19 anni. Il suo primo contratto, della durata di sette anni, secondo *Espn* valeva 90 milioni di dollari con l'opzione di rinnovo per altri sette.

Da quel momento sono state prodotte 13 versioni di scarpe da pallacanestro che portano il nome e l'autografo della stella dei Cleveland Cavaliers. Matt Powell, analista di *Npd Group*⁴², esperto di ricerche di mercato sostiene che

"se lo si rapporta semplicemente alle vendite che James crea, rispetto a quanto paga Nike, probabilmente l'azienda sta perdendo soldi. Ma lui è il volto del marchio Nike, ed è il giocatore più famoso dell'Nba. Per questo il valore della sponsorizzazione è difficilmente misurabile"

D'altra parte, LeBron James è attualmente uno dei giocatori più rilevanti sulla scena mondiale della pallacanestro con la vittoria di due titoli NBA, quattro finali disputate e due ori olimpici. In ogni caso, la linea 2015 di scarpe firmate James ha venduto per oltre 400 milioni di dollari.

2.5.4. Sponsorizzazione di una manifestazione

Chi di noi non ha mai seguito, anche solo da spettatore occasionale, una grande manifestazione sportiva come i Mondiali di Calcio o le Olimpiadi? Pochi, probabilmente nessuno. Quale miglior palcoscenico di un evento sportivo mondiale per presentare o incrementare l'immagine del proprio brand? Ecco che l'accostamento è presto fatto.

Possiamo definire la sponsorizzazione di una manifestazione come il finanziamento da parte di un'azienda sponsor in cambio del riconoscimento da parte dell'organizzazione del contributo offerto attraverso l'intitolazione del torneo (*Trofeo Birra Moretti* o *Kinder Cup Atletica* ad esempio), un'adeguata campagna pubblicitaria e appositi spazi reali e virtuali (banner, maxischermo, locandine, annunci sonori ma anche materiali legati al mondo del

⁴² Il Gruppo The NPD fondato nel 1966 e con sede a Port Washington Stati Uniti, è il principale fornitore mondiale di soluzioni di ricerca di mercato sui consumatori e sulla vendita al dettaglio in una vasta gamma di mercati. - www.npd.com

web) adibiti alla promozione del marchio e dei propri prodotti. Soprattutto nel mondo dilettantistico, con questa forma di supporto, si possono realizzare eventi, che altrimenti non vedrebbero il necessario sostegno finanziario per svilupparsi, e spesso, è la notorietà dello sponsor a conferire prestigio e successo alla manifestazione.

Alcune manifestazioni, specie quelle di dimensioni moderate, possono essere organizzate con il sostegno di un unico sponsor, altre di dimensioni maggiori invece, come l'*America's Cup*⁴³, richiedono il supporto finanziario e tecnico di diversi sostenitori che svolgeranno un ruolo differente all'interno dell'evento. Nell'edizione che si svolgerà nelle Bermuda nel 2017 appariranno numerose aziende come Louis Vuitton, Bmw ed Oracle. Un altro esempio molto conosciuto è quello della *Champions League* collegata, negli ultimi anni, ad aziende e brand di tiratura mondiale come *Gazprom*, *Heineken* e *Mastercard*.

Per citare qualche esempio più vicino alla nostre realtà ricordiamo 2 casi che prevedono l'apparizione del nome dello sponsor nella denominazione ufficiale dell'evento. La serie A del basket italiano ha assunto in questa stagione il nome di *Beko*⁴⁴ Serie A mentre la serie B del campionato di calcio si è chiamata ufficialmente *Serie BWin*. Sfruttando sapientemente la somiglianza nel nome, le società di scommesse più conosciute d'Europa, si è presentata ufficialmente come sponsor in Italia dopo aver associato, negli anni passati, il proprio nome a club calcistici come *Real Madrid* e *Bayern Monaco* o a campionati come la *Primeira Liga portoghese*.

La sponsorizzazione di una manifestazione riduce in maniera rilevante i rischi tipici derivanti da altre forme (come quella riferita ad una squadra o ad un atleta) come i comportamenti negativi, gli scandali o l'insuccesso che possono ripercuotersi sull'immagine del brand.

Come negli altri casi, i media giocano un ruolo fondamentale per ottimizzare la *brand exposure* durante tutta la durata della manifestazione ma si presenta una problematica dal punto di vista temporale. Spesso, la breve durata o la bassa frequenza dell'evento possono limitare l'azione comunicativa che l'azienda intende attuare. Per sfruttare appieno le opportunità offerte, l'azienda dovrà gestire strategicamente il proprio operato, organizzando e progettando una serie di attività promozionali e comunicative che vadano

⁴³ il più famoso trofeo nello sport della vela, nonché il più antico trofeo sportivo del mondo per cui si compete tuttora.

⁴⁴ *Beko* è un marchio turco leader mondiale nella produzione di elettrodomestici, di proprietà del gruppo Arçelik.

ad estendere il lasso di tempo di esposizione ricoperto dal mero evento per creare un contatto con i pubblici più duraturo ed efficace.

2.5.5. La sponsorizzazione di un impianto

Tra gli strumenti a disposizione dell'azienda, il *venue sponsor* è senza dubbio quello che attualmente sta descrivendo un trend di crescita esponenziale. Negli ultimi anni, infatti, un numero sempre crescente di aziende ha deciso di entrare nello sport industry acquisendo i *naming rights* degli impianti che ospitano settimanalmente gli incontri dei club di diverse discipline sportive. Questa sponsorizzazione comporta la cessione dei diritti di denominazione dell'impianto (*naming rights*) ad uno sponsor con una conseguente serie di agevolazioni all'interno della struttura stessa volte a promuovere l'immagine del brand. La patria di questa ultima frontiera della sponsorizzazione sono gli Stati Uniti dove ogni campo di pallacanestro, football o hockey è di proprietà delle società sportive e porta il nome di una grande azienda americana. Per citare qualche esempio ricordiamo la Oracle Arena casa dei *Golden State Warriors* (freschi vincitori dell'anello), il Pepsi Center di Denver, casa dei *Denver Nuggets*, o il Barclays Center situato a Brooklyn e casa dei *Brooklyn Nets*. In Europa il fenomeno si è sviluppato negli ultimi anni soprattutto nel mondo calcistico in stati come la Germania o l'Inghilterra. Si calcola che circa il 66% delle società partecipanti alla Bundesliga (Germania) abbiano ceduto il proprio nome a grandi aziende; tra questi ricordiamo la Volkswagen Arena di Wolfsburg e l'Allianz Arena di Monaco di Baviera.

Ma quali sono le ragioni che conducono un'azienda ad intraprendere questa strada? Innanzi tutto la maggiore *brand exposure* ma, allo stesso tempo, il minor rischio di feedback negativi in termini di immagine. Sponsorizzare un'infrastruttura del calibro di quelle appena citate significa essere visibili 365 giorni all'anno e raggiungere destinatari in ogni parte del mondo probabilmente anche diversi da quelli inizialmente prefissati. L'investimento sarà sicuramente notevole ma la visibilità offerta sarà altissima e duratura nel tempo visto che questi contratti hanno solitamente validità che varia dai 5 ai 10 anni, in base alla soddisfazione delle 2 parti naturalmente.

Per quanto riguarda il trasferimento d'immagine (tra sponsor e sponsee) questa modalità rappresenta un basso rischio per lo sponsor. Se, come abbiamo già visto, nel caso dell'abbinamento i risultato dei team possono influenzare la buona riuscita della

sponsorizzazione, quando si tratta di *venue sponsor* l'immagine del brand non è direttamente collegata a quella della squadra quanto più al contesto in cui opera in particolare societario ed amministrativo.

L'opzione *naming rights* sembra rappresentare la risposta più adeguata a quelle aziende che vogliono raggiungere un ampio target group con l'obiettivo di aumentare la propria brand *awareness* ma senza finalità specifiche di definizione valoriale della propria marca e, soprattutto, con una forza di investimento cospicua, visto le ingenti cifre che caratterizzano queste operazioni.

2.5.6. Sponsorizzazione delle Federazioni sportive nazionali

Nelle sponsorizzazioni delle Federazioni sportive nazionali il messaggio viene veicolato attraverso l'immagine di una selezione Nazionale. Per l'azienda si tratta di un'opportunità di grande visibilità in parte collegata alle manifestazioni di tiratura continentale o mondiale a cui le nazionali prendono parte; mentre per la Federazione interessata vengono spesso soddisfatti, oltre alle necessità finanziarie, anche bisogni tecnici spesso consistenti. Oltre ai casi di sponsor tecnici di un singolo brand, di cui abbiamo già parlato ed indichiamo come esempio Puma per la Nazionale italiana di calcio o Adidas per quella Argentina, ricordiamo che lo sponsor può essere un *pool* formato da aziende di settore, extrasettore o finanziarie. Possiamo definire *pool* come una forma associata di sponsorizzazione che nasce dall'esigenza dello sponsee di ricevere un sostegno su diversi fronti come quello tecnico, tecnologico o finanziario. La Federazione potrà dialogare direttamente con il *pool* che diviene così "fornitore ufficiale" della squadra nazionale, dispone di un marchio collettivo riconosciuto e può avvalersi del nome e dei risultati conseguiti dalla nazionale a scopo pubblicitario. Le prime Federazioni che hanno adottato questa pratica sono state la Federazione Italiana Sport Invernali (FISI) e la Federazione Italiana Nuoto (FIN) che hanno stipulato vari accordi di collaborazione tecnica-produttiva. In questo rapporto biunivoco gli atleti prestano la loro competenza sportiva per migliorare la qualità dei prodotti mentre le diverse aziende si impegnano a proporre attrezzature tecnologicamente e qualitativamente avanzate al fine di sostenere le prove delle selezioni nazionali.

Sebbene, in genere, sono le imprese di prodotti innovativi e presenti da poco tempo sul mercato quelle maggiormente interessate a sponsorizzare una Federazione, i vantaggi di tale accordo sono evidenti. In primis i rapporti tra pool e sponsorizzato saranno gestiti da una struttura stabile (il più delle volte un consorzio tra le imprese), inoltre diverrà per contratto “fornitore esclusivo” della nazionale e, per questo motivo, la Federazione non stipulerà accordi separati con le aziende partecipanti al pool, né tanto meno con aziende esterne al consorzio.

CAPITOLO 3

Realizzare la Sponsorizzazione

La sponsorizzazione rappresenta un fenomeno giuridico-economico-comunicazionale caratterizzato da una notevole variabilità poiché può assumere aspetti e peculiarità differenti a seconda dei settori in cui interviene (in riferimento agli ambiti precedentemente menzionati) e che varia, da singolo caso a singolo caso, in relazione alle esigenze, alle capacità economiche e alle finalità ricercate da entrambe le parti influenzando la progettazione, la realizzazione e il contenuto del contratto.

I motivi per cui il fenomeno delle sponsorizzazioni sportive si è sviluppato in tempi recenti con una tale risonanza, spesso a livello continentale e mondiale, sono da ricercarsi, in primis, nel numero ed eterogeneità, in termini di genere, età e professione, del pubblico che è possibile raggiungere, permettendo una politica di sponsorizzazione sportiva a qualsiasi tipo di azienda, sia quelle direttamente collegate alla pratica sportiva (sponsor tecnico o di settore), sia quelle che producono beni e servizi estranei al settore sportivo (sponsor extra-settore). Lo sport, come abbiamo visto nel precedente capitolo, si colloca come un canale comunicativo molto potente, sia per il numero di utenti che in grado di raggiungere, sia per la capacità di un linguaggio universale, pieno di riferimenti alla sfera passionale ed emotiva.

Allo stesso tempo, lo sport rappresenta lo spettacolo del corpo umano in cui maggiormente si riflettono quei sentimenti, passioni e valori facilmente comprensibili e condivisibili che permettono un alto tasso di condivisione e identificazione. Lo sport individuale, per esempio, esprime volontà, rigore, resistenza; quello di squadra, invece, solidarietà, cooperazione, altruismo mentre quello "estremo" audacia, coraggio e superamento dei limiti. Tutti valori che lo sponsor, associandosi ad un dato sport, vuole trasmettere al proprio pubblico per determinare chiaramente la propria immagine e lavorare, nel lungo periodo, nella costruzione di una reputazione solida e ricca. Inoltre, lo sponsor che

intraprende attività nel settore sportivo, si pone l'obiettivo non solo di essere presente visivamente, ma soprattutto in modo coinvolgente ed emotivo agevolando lo sviluppo della propria *brand awerness* e creando un vantaggio competitivo verso la concorrenza.

In questo capitolo tratteremo la realizzazione della sponsorizzazione in ambito sportivo distinguendo tra i diversi livelli di sponsorizzazione, i passi e le valutazioni per una realizzazione di successo e valuteremo nello specifico alcune caratteristiche e particolarità del contratto che sancisce l'accordo tra *sponsor* e *sponsee*.

3.1. I livelli della sponsorizzazione

Oltre alla già citata distinzione tra sponsor tecnico, di settore ed extrasettore, possiamo ritrovare diversi livelli di intervento sulla base delle opportunità comunicazionali offerte e agli impegni finanziari richiesti.

In particolare, ci riferiamo alla distinzione tra *Sponsor Unico*, *Sponsor Principale* e *Sponsor Secondario*:

- Lo **Sponsor Unico** consente le maggiori possibilità dato che permette l'eliminazione di qualsiasi affiancamento da parte di altri brand. Si presenta così una completa associazione tra lo sponsee e lo sponsor con una conseguente pieno accostamento valoriale. Gli alti costi di sponsorizzazione richiesti da questa forma spingono però numerose aziende ad intraprende politiche di collaborazione con la creazione dei cosiddetti *pool* ossia un insieme di imprese che, suddividendosi le richieste economiche, creano una sorta di consorzio al fine di ottimizzare il rapporto tra i costi e i benefici che se ne possono trarre. Un esempio molto significativo è quello della realtà cestistica *Treviso Basket* che, dopo l'abbandono da parte della famiglia Benetton della sponsorizzazione per la pallacanestro *senior*⁴⁵, lavora per riportare nella massima competizione nazionale la piazza trevigiana grazie ad un *pool* di aziende del territorio capitanato da De Longhi leader nella produzione di elettrodomestici.

⁴⁵ Si intende la squadra professionistica perché tutt'ora l'azienda Trevigiana è molto attiva nella sponsorizzazione dell'attività giovanile.

- Lo **Sponsor Principale**, o *main sponsor*, si individua nell'impresa che, dal punto di vista economico, investe maggiormente nei confronti dello sponsee e, di conseguenza, gode di maggiori spazi e opportunità rispetto agli sponsor secondari. Nel dettaglio, il *main sponsor* di un club potrà apporre il proprio logo sulla maglia, su tutto l'abbigliamento sportivo e da riposo e sugli spazi messi a disposizione dalla società sportiva; nel caso di una manifestazione verrà associato al nome ed identificato come il promotore dell'evento stesso con la possibilità di occupare ampi spazi, reali e virtuali, per le proprie attività. Gli esempi nel mondo professionistico sono all'ordine del giorno e vedono le grandi aziende mondiali combattersi le opportunità comunicative offerte dalle varie società e manifestazioni a carattere nazionale e mondiale come visto precedente excursus sul mercato dei *jersey sponsor*⁴⁶. Anche nel caso della sponsorizzazione principale si registra una tendenza verso una pluralità di sponsor, sia in eventi di grande risonanza (ad esempio Mondiali e Olimpiadi), sia nel caso di squadre di vertice delle maggiori competizione negli sport di squadra che presentano, in campionato ed in coppa ad esempio, uno sponsor differente. Non è raro trovare società sportive che, all'interno dello stesso campionato, presentano due differenti main sponsor, uno per il girone di andata e uno per quello di ritorno.
- Lo **Sponsor Secondario**, o minore, elargendo un contributo inferiore rispetto allo sponsor principale, gode di meno spazi ed opportunità. Questo sponsor, ad esempio, non compare sulle divise da gioco del team se non in spazi ridotti rispetto al *main*, come non può legare direttamente il proprio nome a quello dell'evento sponsorizzato. Allo stesso tempo, compare solitamente in spazi appositi, spesso accompagnato dagli altri sponsor secondari, come la carta intestata, i mezzi di trasporto, banner pubblicitari e cartellonistica. Spesso, trattandosi in genere di un fornitore di beni o servizi, ottiene l'"esclusiva" sulla merceologia dei prodotti forniti con la dicitura di *Fornitore Ufficiale*, titolo che potrà utilizzare anche in seconda istanza per le attività promo-pubblicitarie insieme ad immagini e simboli del club o dell'evento a cui si è legato.

⁴⁶ Vedi Capitolo 2 Paragrafo 2.5.1 *La sponsorizzazione di un club*

3.2. Realizzare la sponsorizzazione

Ideare e attuare un accordo di sponsorizzazione è un procedimento complesso dominato dal rapporto di negoziazione e di dialogo tra i vari attori che ne prendono parte. L'esigenza di sviluppare una relazione *win-win*, dove si persegue un equilibrio e quindi la soddisfazione delle richieste di entrambe le parti, richiede necessariamente un continuo dialogo caratterizzato da una forte componente di ascolto e trasparenza. Una relazione professionale sana, chiara e rivolta al proprio interlocutore permetterà di sviluppare una collaborazione che, passo passo, terrà in considerazione quelli che sono gli obiettivi, le opportunità e gli obblighi di sponsor e sponsee con attività e decisioni volte al futuro per istituire una vera e propria *partnership* proficua e duratura.

Ne consegue la necessità di progettare un piano di sponsorizzazione chiaro e preciso, direttamente condivisibile da tutte le persone coinvolte nel progetto.

Esistono quindi una serie di passaggi che permettono un pieno e preciso sviluppo della collaborazione:

- Definizione degli obiettivi
- Analisi delle variabili
- Realizzazione del piano di sponsorizzazione e stesura del contratto
- Attuazione della strategia
- Valutazione dei risultati.

3.2.1. Definizione degli obiettivi

Come in ogni attività che richiede un'attenta progettazione, anche nella realizzazione di un piano di sponsorizzazione è necessario definire in partenza quali siano gli obiettivi da raggiungere. Maggiore è il numero di obiettivi centrati, maggiori sono i vantaggi e il grado di soddisfazione di entrambe le parti, con una notevole possibilità di continuità del rapporto di collaborazione. Ricordiamo, inoltre, come la sponsorizzazione sia uno strumento in un piano di comunicazione integrata più articolato e complesso che sarà finalizzato ad uno scopo più grande; ne consegue che gli obiettivi ricercati dal piano di sponsorizzazione debbano obbligatoriamente tendere a queste finalità in modo da pianificare al meglio le

aree di intervento per creare un valore reale, sia per l'azienda sponsor, che per il soggetto sportivo sponsorizzato.

Una prima distinzione si può riscontrare proprio nelle finalità che i due soggetti ricercano nell'accordo. Le attività dello *sponsee* saranno orientate nella ricerca di nuove risorse, economiche e non, volte ad una strategia sportiva di miglioramento e di successo (acquisto nuovi giocatori, mantenimento ed ampliamento delle strutture, forniture materiali). Attraverso la sponsorizzazione potrà intrattenere nuove relazioni o consolidare quelle già esistenti per avviare delle strategie di sviluppo che coinvolgano attivamente diversi *stakeholder* nella creazione di manifestazioni e attività sportive e sociali utili alla propria affermazione. Le relazioni con sponsor di spessore possono portare ad un conseguente aumento di autorevolezza e credibilità riflessa, affermando la propria immagine, attirando l'attenzione dei media, del grande pubblico sportivo e degli appassionati.

Sul versante opposto, lo sponsor orienterà il proprio operato al raggiungimento di obiettivi legati principalmente a tre sfere: cognitiva, emotiva e comportamentale⁴⁷.

Dal punto di vista cognitivo, l'azienda ricerca nell'immediato un aumento della propria *brand awareness* presso il pubblico, in modo da farsi conoscere, essere ricordato ed immediatamente identificabile. L'associazione d'immagine data dalla sponsorizzazione porterà il trasferimento dei valori veicolati dallo sport, dal club, dalla manifestazione e dall'atleta, scelto al brand che, nel lungo periodo, avrà agito consistentemente nella costruzione e nell'affermazione della propria reputazione presso l'immaginario dei soggetti con cui entra in contatto. Ne sono diretta conseguenza gli obiettivi legati alla sfera emotiva, come la creazione di un duraturo legame emozionale con il consumatore finale, ricreando quell'attaccamento che un fan o tifoso dimostra verso un club o una personalità sportiva di spicco anche nei riguardi del marchio o dei prodotti sponsorizzati. Infine, per quanto riguarda la sfera comportamentale, l'azienda mirerà ad influenzare e aumentare le probabilità di acquisto di un certo prodotto/servizio da parte del consumatore.

In ultima analisi è possibile affermare come gli stessi obiettivi all'interno della categoria sponsor differiscano in base alla natura dello stesso; in particolare, le finalità ricercate da una sponsorizzazione di settore spesso rimangono distinte da quelle perseguite da un'azienda extrasettore.

⁴⁷ *Sports sponsorship and marketing communications: a European Perspective*, Lagae W., Pearson Education, 2005.

Nella Figura 11 sotto riportata si può notare come esistano dei punti di contatto e delle differenze tra le due parti. Nel caso della sponsorizzazione di settore è evidente come gli obiettivi siano maggiormente orientati alla sfera del prodotto mentre, sul versante opposto, le finalità rispecchiano una maggiore attenzione alla sfera *Corporate* e alle attività legate all'affermazione della propria identità in contesti specifici.

Per le imprese di settore, in particolare quelle che intraprendono la strada della sponsorizzazione tecnica, vi è un forte vincolo sulla scelta dello sport dato dalla coerenza tra disciplina stessa e prodotto da promuovere. Del resto, la sponsorizzazione tecnica non avviene solo per agevolare le vendite di un prodotto, ma anche per migliorarne le qualità tecnologiche sfruttando l'esperienza degli atleti che le utilizzano.

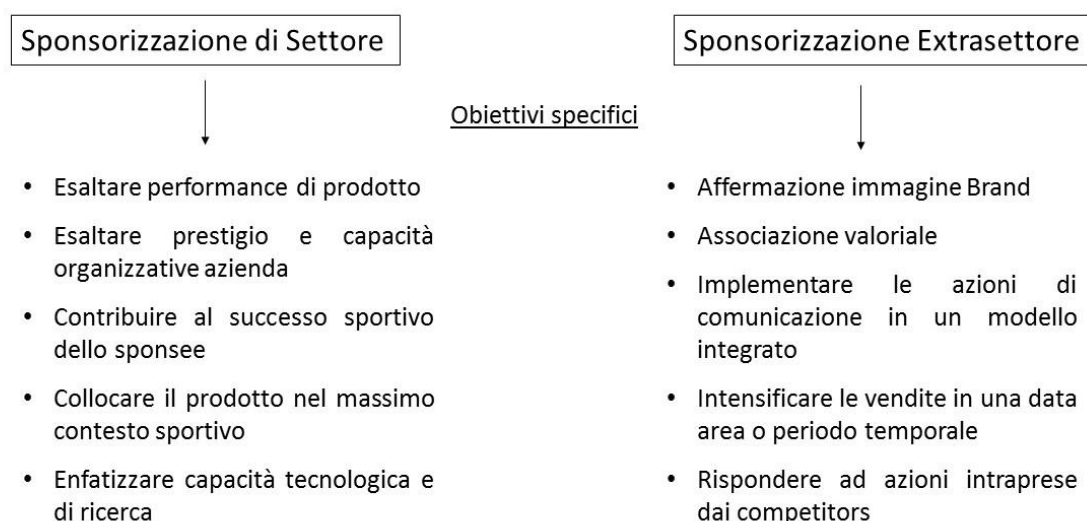


Figura 91. Obiettivi specifici Sponsor di Settore Vs Sponsor Extrasettore
Fonte: Elaborazione dell'autore

Nel complesso, è importante valutare ed analizzare approfonditamente gli obiettivi legati sia alla sfera *Marketing* che a quella *Corporate* per ideare un piano comunicativo completo e fruttuoso che possa portare al raggiungimento del maggior numero possibile di scopi.

3.2.2. Analisi delle variabili

La decisione di legare il proprio nome a quello di una realtà sportiva, di un atleta, di una manifestazione o di un impianto, passa attraverso un accurato processo di analisi, attraverso il quale l'azienda definirà i parametri cardine per la progettazione e la realizzazione del piano di sponsorizzazione.

Al fine di conseguire i migliori risultati ed individuare lo sponsee più consono al raggiungimento dei propri obiettivi, l'azienda svolgerà un'accurata analisi quantitativa e qualitativa delle variabili che condizioneranno i passi successivi della realizzazione. Per chiarezza nell'esposizione, sono state raggruppate in *Pubblico*, *Messaggio*, *Risorse a disposizione* e *Costi da sostenere*.

- Il primo passo è definire chiaramente chi è l'interlocutore a cui l'azienda si rivolge nell'attuazione della sponsorizzazione, ossia quali sono i **Pubblici** che entreranno in contatto con le attività realizzate. In primis, sarà necessario definire il raggio d'azione della campagna di sponsorizzazione in modo da inquadrare il proprio bacino d'utenza in una dimensione locale, nazionale o internazionale (*localizzazione dell'audience*). Nel caso di interesse a livello nazionale ed internazionale risulta utile intervenire in sport di massa, molto diffusi nel territorio e radicati spesso da una grande tradizione. Nel caso invece di un carattere locale si potrà puntare su sport e discipline particolarmente seguite in un'area circoscritta dove, magari, ritroviamo una buona concentrazione di atleti di alto livello o di centri tecnici di assoluta eccellenza.

Diretta conseguenza, una volta scelto il carattere "territoriale" della campagna, è la determinazione del numero ed il profilo degli interessati, appassionati, praticanti in relazione alla diffusione dei diversi sport (*composizione dell'audience*). Per fare un esempio, in Italia il calcio attrae il maggior numero di spettatori ma, allo stesso tempo sport come la *Formula 1* o la pallacanestro registrano un bacino d'utenza significativo soprattutto nelle fasce giovani della popolazione. Per identificare chiaramente i settori di intervento ed il messaggio da trasmettere risulta fondamentale definire le caratteristiche (con particolare attenzione all'aspetto emozionale), i desideri, le passioni che il pubblico ricerca nello sport. Attraverso un'attenta applicazione di diversi strumenti di comunicazione integrata è possibile

raggiungere molteplici pubblici purché accomunati dai valori e dall'interesse verso la disciplina prescelta.

- Il passo successivo prevede la definizione del **Messaggio** da trasferire attraverso la sponsorizzazione cioè il “cosa” l'azienda vuole comunicare all'esterno. Definire il *concept* comunicativo rappresenta il presupposto principale per la realizzazione di un'azione vincente: il messaggio trasmesso deve essere chiaro, semplice, di facile comprensione e ricordo, ed investito di una forte carica valoriale ed emozionale. Naturalmente, l'essenza del messaggio formulato, riprende i valori che caratterizzano il brand e risulta effettivamente efficace quando si armonizza con quelli dello sport e dello *sponsee* in cui si vuole intervenire. Per operare scelte precise ed efficaci, è necessario conoscere approfonditamente lo scenario delle diverse discipline in modo da poter disporre di un quadro dettagliato della percezione che il pubblico ha di un determinato sport (e di un singolo soggetto) e selezionare gli abbinamenti migliori in base alla connotazione del messaggio da trasmettere e del mercato in cui si vuole intervenire.

Oltre al “cosa” è utile definire a priori anche il “quanto” ossia la variabile temporale. Ogni operazione può avere una durata diversa a seconda degli obiettivi perseguiti: per una campagna, ad esempio, legata ad un prodotto sono possibili interventi flash che garantiscono un impatto immediato ma momentaneo sull'audience di riferimento; per obiettivi, invece, suddivisi e ricercati in un periodo più lungo sarà necessaria una collaborazione ed un'esposizione più prolungata.

A questo proposito l'azienda dovrà valutare la *frequenza* e l'*intensità* con cui il messaggio sarà trasmesso attraverso lo *sponsee* e le numerose attività collaterali legate alla sponsorizzazione suddividendo, se necessario, le diverse risorse a disposizione in base ai settori e ai mercati di intervento.

- Una volta definito il messaggio da veicolare l'azienda dovrà determinare quali **Risorse** dispone per mettere in atto le proprie operazioni. Dal punto di vista economico, si dovrà suddividere il *budget* tra gli investimenti necessari per acquisire i diritti di sponsorizzazione e quelli da impiegare in attività collaterali di comunicazione e valorizzazione della stessa. In generale, il rapporto tra la somma investita per l'acquisizione dei diritti e quella per le attività di comunicazione non

deve essere meno di 1:1⁴⁸, a dimostrazione del fatto che la sponsorizzazione non si esaurisce alla firma dell'accordo ma richiede un costante impegno da parte di sponsor e sponsee per instaurare una relazione vincente. Parte dell'investimento sarà così utilizzato per valorizzare la presenza del brand attraverso gli strumenti e le attività definite durante l'ideazione del piano di sponsorizzazione, con l'obiettivo di suscitare interesse e risonanza attorno all'evento ed attirare i media, possibili diffusori del messaggio aziendale.

Oltre alle risorse economiche, che costituiscono la base per la realizzazione di qualsiasi attività, l'azienda dovrà valutare attentamente degli strumenti e delle risorse umane e professionali di cui dispone.

In base alle risorse a disposizione l'azienda definirà uno o più sport di intervento, uno o più sponsee con cui associarsi e la portata della sponsorizzazione.

- Valutato il pubblico con cui interagire, le caratteristiche del messaggio da trasmettere e le risorse a disposizione per farlo, l'azienda dovrà concentrare la propria attenzione sui **Costi** che dovrà sostenere per raggiungere i propri obiettivi. Sport diversi richiedono investimenti differenti così come sponsorizzare un grande club richiede un impegno maggiore rispetto a squadre meno blasonate. Allo stesso tempo occupare la posizione di *main sponsor*, dati i vantaggi che offre, costa di più rispetto ad una sponsorizzazione di secondo livello.

L'azienda dovrà compiere un'accurata analisi di costi-benefici ricercando le opportunità che maggiormente si addicono alle richieste e alle finalità ricercate.

Effettuata l'analisi delle variabili, lo sponsor ha a disposizione tutte le informazioni necessarie per compiere la propria scelta. L'obiettivo è quello di scegliere il settore di intervento e le opportunità che offrano all'azienda il miglior rapporto tra investimento e possibilità di raggiungere i propri obiettivi ponendo sempre l'attenzione sui valori che l'azienda propone e quale messaggio vuole veicolare in relazione ai valori e alle peculiarità proposte dal soggetto scelto.

⁴⁸ *Sponsorizzazioni e Partnership*, (Capitolo 7) Francesco Moneta, Relazioni Pubbliche e Corporate Communication, Invernizzi Romenti, McGrawHill (2005),

Per identificare lo sponsee che più si accosta alle richieste del brand, l'azienda dovrà valutare le diverse possibilità che si manifestano prendendo in considerazione le caratteristiche del pubblico, la visibilità offerta (compresa la risonanza mediatica), il valore e la tradizione dello sponsee e i possibili risultati della stagione sportiva.

In questo modo si orienterà verso una disciplina piuttosto che un'altra, valuterà quale tipo di sponsorizzazione attuare e in quale livello porre il proprio brand. Ricordiamo che è possibile intervenire contemporaneamente con diverse modalità in relazione agli obiettivi, alle risorse a disposizione e al mercato in cui l'organizzazione pone la propria attenzione.

3.2.3. Realizzazione del piano di sponsorizzazione e stesura del contratto

Il passaggio della realizzazione del piano di sponsorizzazione consiste nel programmare ed organizzare tutte le iniziative nonché le possibilità di interazione tra sponsor e sponsee, che saranno minuziosamente esplicitate attraverso il contratto. Nel caso dello sport professionistico ritroviamo spesso la figura del *Project Manager* come persona incaricata di seguire in prima persona lo svolgimento e la realizzazione, mantenendo e curando le relazioni con i diversi *stakeholders* che prendono parte all'accordo. La presenza di una figura professionale altamente specializzata (anche coadiuvata da un team) permette una continua attività di monitoraggio nonché un vero e proprio "collante" tra le due sfere, capace di ascoltare le esigenze ed intervenire, in breve tempo, su eventuali problematiche sorte nel corso della negoziazione.

In questa sede si dovrà progettare nel dettaglio tutte le modalità di interazione nonché i benefici ed i doveri che le parti contraenti saranno chiamate a rispettare.

L'azienda sponsor dovrà organizzare il proprio operato per sfruttare al meglio le opportunità offerte dallo sponsee e dallo sport in cui ha deciso di investire per perseguire gli obiettivi precedentemente prefissati; per fare questo, dovrà analizzare e valutare gli strumenti a propria disposizione per creare un piano completo di comunicazione integrata rivolta verso il contatto diretto ed indiretto con i pubblici di riferimento.

A questo proposito l'azienda dovrà investire le iniziative di una forte carica emozionale ed esperienziale sfruttando le potenzialità create dal *team-working*, dato dalla collaborazione dei soggetti coinvolti (sponsee, media, fornitori), in quattro principali aree di intervento:

Comunicazione Istituzionale, Pubblicità (online e offline), Direct Marketing, Merchandising ed Eventi.

- Le attività di **Comunicazione Istituzionale** sono volte a comunicare verso l'esterno l'identità e l'immagine del soggetto. Nel caso della sponsorizzazione, in particolare, risulta importante comunicare in modo chiaro, semplice ed efficace le informazioni necessarie perché sia, nell'immaginario collettivo, immediatamente percepibile quali valori ed idee legano il brand alla realtà sportiva dello *sponsee*. Attività sapientemente costruite ed attuate, portano nel breve periodo ad un'immediata percezione dell'immagine aziendale e, nel lungo periodo, alla costruzione di una forte reputazione come soggetto protagonista del mondo sportivo.
- Per quanto riguarda le iniziative legate alla **Pubblicità** le possiamo distinguere in offline e online. La categoria offline utilizza i mezzi di comunicazione più classici per comunicare, come la televisione, la radio, la stampa e l'ambiente stesso (*maxischermi, rotor a bordo campo, billboard*).

Il mondo online, invece, ha aumentato esponenzialmente sia le possibilità di comunicare che il numero di potenziali destinatari raggiungibili.⁴⁹ Dai semplici banner ai siti web, dai forum ai recenti game online il brand può quotidianamente intervenire nella *Community Valoriale* di riferimento contribuendo alla definizione dell'agenda e favorendo le possibilità di passaparola e di divulgazione dei tratti aziendali.

Oggi, i social network, rappresentano il mezzo più immediato per reperire informazioni e opinioni, mantenere un contatto propositivo con gli utenti fidelizzati al brand e più attivi nel mondo online nonché aumentare le possibilità di interazione con soggetti non ancora entrati in un dialogo diretto con l'azienda.

Attraverso l'attuazione di un'attenta strategia online è possibile creare un bacino di utenti che rivedono gli highlights, condividono contenuti dell'evento (in cui naturalmente appare il brand), discutono degli avvenimenti instaurando un rapporto sempre più stretto con la squadra/atleta e creando un valore altissimo per l'azienda sponsor.

⁴⁹ Ricordiamo, come visto nel Capitolo 1, che il pubblico raggiunto dalle attività organizzate dall'azienda sponsor può essere classificato come *Audience Secondaria Derivata*. Fig.2 I pubblici delle sponsorizzazioni

- Con il termine **Direct Marketing** ci riferiamo a tutte le forme di comunicazione interattiva volte a stabilire un contatto diretto (e poi una relazione) con l'utente finale, precedute da attività pianificate di registrazione e analisi delle caratteristiche salienti del pubblico.

Grazie alla conoscenza approfondita dei propri interlocutori, l'azienda potrà sviluppare messaggi specifici e soprattutto mirati ad uno dato segmento del target da raggiungere. In questo modo sarà possibile sviluppare messaggi diversi in relazioni a variabili sociodemografiche come il sesso, l'età e il luogo di residenza. Anche in questo caso, il mondo digitale offre grande possibilità di contatto e di registrazione delle caratteristiche salienti del pubblico.

- Con il termine **Merchandising** si individua l'insieme dei prodotti commercializzati con il logo della squadra, della federazione o dell'evento in questione. Oltre a una fonte di ricavo, il merchandising rappresenta un potente strumento comunicativo poiché permette di accompagnare il cliente nella sua quotidianità associandosi a valori ed aspetti emozionali, aumentano la fidelizzazione verso lo *sponsee* e di riflesso verso il brand. Inoltre, una grande diffusione del proprio merchandising, permette di ricercare ulteriori possibilità di contatto con pubblici non raggiunti dal messaggio stesso.
- L'organizzazione di **Eventi** rappresenta una delle attività più dispendiose in termini di risorse ma permettono notevoli possibilità di contatto e relazione. In particolare, la maggior parte di essi si sviluppa come un'occasione di incontro e di relazione tra lo sponsor, gli stakeholder e il pubblico finale sfruttando l'immagine e i luoghi che lo *sponsee* mette a disposizione. Organizzare eventi direttamente collegati alla pratica sportiva o meno, in cui sfruttare la presenza di personalità di spicco come atleti, allenatori, dirigenti, permette di interagire direttamente con i tifosi, gli appassionati e i media con un conseguente livello di *engagement*⁵⁰ molto alto.

⁵⁰ Tradotto in italiano con il termine "coinvolgimento", misura il successo del messaggio condiviso con il pubblico e ha lo scopo di creare legami stabili tra il brand e i suoi fan, fino a convertirli in clienti, o almeno di creare fiducia in modo che l'utente possa consigliare il brand ai propri amici attraverso il passaparola. Creare un dialogo e legami forti e duraturi permettono un aumento dell'autorevolezza e della reputazione del brand.

L'elevato livello di engagement consente di toccare il lato emozionale dei tifosi che avranno una percezione positiva dell'evento, delle persone che ne hanno preso parte e quindi del brand che ha collaborato alla realizzazione.

In questa categoria rientrano anche le iniziative a sfondo sociale che lo sponsee (spesso coadiuvato dalle aziende sponsor) mette in atto anche fuori dal mondo sportivo spesso collegate a tematiche sociali. Maestro in questo, è senza dubbio la Lega Americana di Pallacanestro, *NBA*, che, attraverso il programma *NBA Cares*, invia i propri atleti in scuole, ospedali, centri sociali spesso appartenenti a zone disagiate della città. Il programma è soprattutto rivolto ai bambini o ai giovani con grande interesse verso tematiche sociali come l'istruzione, la sanità e la sicurezza.

Il Contratto

Il contratto che gli attori protagonisti dell'accordo stipulano, rappresenta uno dei capisaldi dell'interazione, dove il fine ricercato sia ottenere la già citata relazione *win-win*, ovvero assecondando il più possibile le esigenze di entrambe le parti. A questo proposito mettere nero su bianco quelle che sono le richieste e gli obblighi dei contraenti diventa di fondamentale importanza soprattutto in un ottica futura dove l'intenzione sia quella di creare una *partnership* duratura.

Il contratto di sponsorizzazione è un contratto atipico e presenta un'elevata variabilità nelle caratteristiche che può assumere e nelle clausole che ne definiscono limiti e diritti/doveri delle due parti. Sebbene disciplinato dalle norme generali sui contratti (art.1322 e 1323 del Codice Civile), esso risulta un caso particolare poiché creato *ad hoc* in base alle specifiche esigenze di negoziazione di *sponsor* e *sponsee* in un principio di autonomia contrattuale.

A differenza dei contratti di pubblicità, dove oggetto del negozio è la "*mera diffusione diretta di un messaggio finalizzato a promuovere le vendite di un determinato bene o servizio*"⁵¹, nella sponsorizzazione le società sportive cedono all'azienda sponsor il diritto di abbinare il proprio marchio (o il proprio prodotto alla manifestazione, evento o impresa sportiva realizzata) in maniera tale che quest'ultima possa sfruttarne il richiamo e la

⁵¹ *La Sponsorizzazione. Redazione e schemi di contratti* Adriano Propersi-Giovanna Rossi, Pirola Editore (1989)

notorietà presso il pubblico, per comunicare un'immagine forte e positiva e amplificarne così, in maniera indiretta, le vendite. Lo strumento della sponsorizzazione fa appello ai sentimenti, alle passioni, all'emotività dei consumatori, molto più di quanto non riesca a fare la pubblicità tradizionale. Il messaggio si diffonde attraverso avvenimenti ed attività ad elevato contenuto valoriale e d'immagine per ricercare una "persuasione" sottile e discreta ma, allo stesso tempo, intensa ed unica in modo da agire sul percezione del brand e dei prodotti e servizi offerti.

La sponsorizzazione, nella sua forma originaria, identificata dalla fase pionieristica, era caratterizzata da un attività di finanziamento da parte di proprietari di imprese legati alle passioni delle singole persone. Si parla in questo caso di *Spirito di Libertà* o del già citato *Mecenatismo*. In particolare, si tratta di un contratto con prestazioni a carico di una sola parte, lo *sponsor* appunto, che si impegna a finanziare (in termini onerosi o di materiale) un attività meritevole di sostegno. L'altro contraente (sportivo nel nostro caso di analisi), non era incaricato di adempire a particolari richieste o divulgare il fatto ma continuare nello svolgimento della propria regolare attività con l'obiettivo di perseguire i migliori risultati. Oggi, questo tipo di contratto può considerarsi come una donazione ed è in uso quasi esclusivamente nello sport dilettantistico dove il ritorno di immagine è spesso limitato, ma può risultare un aiuto sostanziale nello svolgimento della stagione sportiva con buoni risultati in termini di *goodwill* sociale soprattutto se legato allo sport dei settori giovanili.

Nel mondo professionistico, invece, lo spirito di libertà va sempre più a cadere per lasciare spazio ad un fine più complesso di immagine, reputazione e cura del brand da parte dello sponsor, nonché a introiti, attrezzature sempre più specializzate e nuove possibilità di merchandising per quanto riguarda lo sponsee.

In linea teorica appare netta la distinzione tra contatti permeati dallo spirito di libertà e contratti di sponsorizzazione vera e propria in cui prevale la sfera economica e del ritorno di immagine, nella pratica esiste una sottile linea tra le due pratiche che può essere varcata in modalità diverse. La distinzione esplicitata diventa fondamentale a fini civilistici e tributari poiché il trattamento fiscale riservato ad uno o all'altro caso è molto differente. A questo scopo risulta ancora una volta di fondamentale importanza esplicitare nel contratto stipulato le caratteristiche dell'accordo e i diritti e gli obblighi delle parti contraenti.

Il contratto di sponsorizzazione, seppur atipico e libero nella forma, presenta dei requisiti di fondamentale importanza per riconoscerlo come tale ed inquadrarlo quindi nella sfera giuridica di riferimento. Tale accordo si definisce "*contratto a prestazioni corrispettive e a*

*carattere oneroso*⁵²; non è quindi ipotizzabile un contratto di sponsorizzazione a carattere gratuito dove il soggetto sponsorizzato (la società sportiva ad esempio) cede all'azienda sponsor i diritti d'abbinamento del proprio marchio, senza la corrispondente richiesta di una somma di danaro o di un'utilità economica (anche sotto altre forme, come beni o servizi prodotti dall'azienda sponsor).

Altro aspetto di particolare importanza è come l'accordo si intenda quale *obbligazione di mezzi e non di risultato*. Lo sponsee è quindi tenuto a fornire all'azienda la visibilità richiesta in relazione agli accordi promo-pubblicitari tra le due controparti, applicandosi con impegno e collaborazione, nella consapevolezza che eventuali errori o mancanze possono arrecare danno all'immagine del brand e possono comportare problematiche nella relazione con, talvolta, risarcimenti a carattere oneroso.

Allo stesso tempo però la società sportiva (o lo sponsee di riferimento) non è tenuta a garantire incrementi nei volumi di vendite o di fatturato né garantire risultati sportivi. Eventuali ed ulteriori successi sia in ambito sportivo che in ambito economico saranno premiati con dei *bonus*, ipotizzati durante la stesura del contratto e valutati o elargiti a fine stagione o a contratto terminato.

La sponsorizzazione è un *contratto bilaterale consensuale* dipendente dalla volontà delle parti contraenti perciò, non essendo necessario l'atto pubblico, sarà sufficiente un accordo sotto forma di scrittura privata che permette la detraibilità fiscale e assicura una efficace tutela degli obblighi e dei vantaggi assunti dalle parti. Di norma, vengono utilizzati format prestabiliti che inglobano i requisiti necessari per contratti specifici che, successivamente saranno adattati, grazie all'intervento di studi legali con esperienza nel settore, ai diversi casi e alle specifiche esigenze delle parti.

In sede di stesura del contratto si stabiliscono i comportamenti di entrambe le parti nei diversi scenari che si possono proporre nel corso dell'attività in modo da evitare situazioni in cui gli attori si facciano trovare impreparate e incapaci di intervenire in modo adeguato e dinamico al corso degli eventi. La forma scritta dovrà così essere il più dettagliata possibile presentando alcuni caratteri necessari per un corretto svolgimento della collaborazione.

In particolare, il contratto dovrà contenere alcuni punti salienti che andiamo di seguito ad elencare:

⁵² *La Sponsorizzazione. Redazione e schemi di contratti* Adriano Propersi-Giovanna Rossi, Pirola Editore (1989)

- Le **parti contraenti** l'accordo specificate da denominazione sociale, sede legale, codice fiscale /partita IVA.
- La descrizione dettagliata della sponsorizzazione e delle **attività correlate all'accordo** ("chi", "come", "dove" e "quando" devono sempre essere espressi chiaramente e verificabili in ogni momento).
- La descrizione particolareggiata del **segno distintivo** da diffondere sia per completezza sia per evitare problemi legati alle attività e alla visibilità del brand.
- La **definizione delle prestazioni** di ciascuna parte, ovvero quale ruolo sponsor e sponsee devono recitare nelle diverse attività realizzate. La chiarezza dei ruoli permette uno svolgimento lineare e proficuo dell'accordo con l'idea di evitare mancanze o situazioni di inadempimento delle proprie responsabilità.
- La **durata** del contratto e la possibilità di un **rinnovo**. La durata dell'accordo dipende dalle esigenze e dalle richieste dei soggetti, che possono ricondursi ad un arco temporale breve (una stagione sportiva o addirittura un solo girone di andata) o uno più lungo (ad esempio 5/6 anni nel caso di sponsorizzazioni di grande fama). Una sponsorizzazione consolidata nel tempo permette nell'immaginario collettivo un ricordo più saldo e cosciente sia per la maggior frequenza del messaggio, sia per la riuscita associazione d'immagine tra sponsor e sponsee. Allo stesso tempo, un accordo di breve durata permette al brand di dissociarsi in poco tempo nel caso di un'associazione non riuscita ma, continui cambiamenti registrano una sorta di disorientamento da parte del pubblico con conseguente danno per l'immagine aziendale. Per questo motivo è sempre utile progettare in questa sede la possibilità di un rinnovo contrattuale. Le possibilità di rinnovo permettono una valutazione dell'operato e dell'andamento della sponsorizzazione per giungere alla decisione di continuare o meno il rapporto di collaborazione. Nel caso di una sponsorizzazione fruttuosa, sarà possibile rivedere i termini dell'accordo per estendere la collaborazione e trasformare il rapporto in una e propria *partnership* di successo; mentre, nel caso in cui una delle due parti non sia soddisfatta dell'andamento, potrà uscire dal contratto e orientarsi verso altre possibilità. In particolare lo sponsor potrà cambiare società, atleta, impianto etc. o cambiare la disciplina in cui investire in base ai progetti a lungo termine e alle opportunità nei diversi mercati. Lo *sponsee* potrà invece orientarsi verso altro tipi di accordo che

riterrà più vantaggiosi per i propri scopi. Nei contratti di sponsorizzazione di eventi o singole manifestazioni di breve durata, la durata dell'accordo è limitata al periodo di svolgimento dell'evento stesso, mentre nei casi di eventi o manifestazione di lunga durata si prevedono rapporti duraturi.

- L'ammontare dell'**investimento** e le **modalità di pagamento**. È necessario indicare esplicitamente se l'azienda sponsor interverrà in termini di denaro o attraverso la fornitura di beni e servizi esplicitando minuziosamente le modalità attraverso cui si attuerà il pagamento.
- La **data** e il **luogo** della sottoscrizione accompagnati dalla **firma dei rappresentanti** legali delle parti contraenti al fine di officiare l'accordo e quanto esso riporta.
- L'eventuale **arbitrato**⁵³ in caso di controversie, ossia il procedimento da intraprendere nell'evenienza di problematiche civili e commerciali accorse durante il rapporto.

E' necessario sottolineare come, in un contratto in cui sono chiaramente espresse le posizioni delle parti e i rispettivi obblighi, il non rispetto degli accordi o l'inesatto adempimento delle mansioni, può portare a sanzioni monetarie o alla risoluzione dell'accordo stesso. La risoluzione del contratto avviene quando la negligenza o il non rispetto del negoziato agisca in modo tale da inficiare l'oggetto dell'accordo.

Per caratterizzare specificatamente l'accordo in base alle esigenze delle due parti, il contratto viene arricchito con ulteriori pattuizioni, dette *clausole*, con l'obiettivo di regolare al meglio il rapporto fra le parti. Di seguito riportiamo alcune delle clausole più comuni in materia di sponsorizzazioni sportive.

- **Clausola di tutela dell'immagine**: entrambe le parti si impegnano reciprocamente a non rilasciare dichiarazioni o tenere comportamenti che possano ledere l'immagine l'una dell'altra. Essendo fulcro della sponsorizzazione l'accostamento valoriale e d'immagine di sponsor e sponsee attraverso la clausola in questione si

⁵³ L'arbitrato (dal latino *arbitratus*) è un metodo di risoluzione delle controversie civili e commerciali senza il ricorso ad un procedimento giudiziario. La questione è affidata ad un soggetto terzo, l'arbitro appunto, incaricato di risolvere la controversia. (liberamente tratto da *Treccani.it*)

manifesta un'unità di intenti nel senso che entrambe le parti devono svolgere in sinergia il rispettivo operato evitando così eventuali problematiche nella relazione.

La clausola in questione si allarga notevolmente se applicata ai contratti dove l'oggetto è la sponsorizzazione di un singolo atleta. In tempi abbastanza recenti, si è gradualmente giunti al riconoscimento del valore e delle opportunità del diritto all'immagine che, negli ultimi vent'anni, ha segnato una vera e propria inversione di tendenza occupando prepotentemente un ruolo di rilievo in seguito all'affermazione dei mass media. Attraverso il riconoscimento del *right of publicity* ciascun individuo ha il diritto al controllo del proprio nome e della propria immagine pubblica da cui può trarre profitto. Un personaggio famoso, del mondo sportivo nel nostro caso di analisi, rappresenta una forte opportunità comunicativa per le aziende che attraverso campagne di promozione, pubblicità e sponsorizzazione possono creare un elevato valore in termini di immagine, reputazione ed economici. L'atleta è diventato, nel corso degli anni, uno dei maggiori veicoli di sponsorizzazione di migliaia di prodotti e, grazie agli aggiornamenti in materia di diritto, oggi può utilizzare la propria immagine sia dentro che fuori la sua vita di sportivo professionista. In particolare, il soggetto è libero di impegnarsi quale *testimonial*⁵⁴ con qualsiasi azienda permettendo l'accostamento della propria immagine pubblica a quella del brand e dei suoi prodotti ma, nel caso in cui sia previsto l'utilizzo della divisa ufficiale o il tratto distintivo del club di appartenenza, sarà necessaria l'esplicita autorizzazione della società sportiva.

*“Il professionista è quindi titolare esclusivo dei diritti di sfruttamento della sua immagine in “borghese” ma non della sua immagine in “divisa” cioè della sua rappresentazione associata a colori, simboli e nomi della società di appartenenza o di altre società appartenenti alla Lega Nazionale Professionisti, salvo che non sia prestato il consenso anche dalla “controparte” in questione.”*⁵⁵

Particolarità di questi contratti di è la presenza di ulteriori clausole che condizionano il comportamento che lo sportivo dovrà tenere durante la durata dell'accordo, la più utilizzata è la *clausola morale*. L'atleta si impegna nel corso della propria attività, a tenere un comportamento eticamente corretto dentro il campo e in tutte le uscite che lo vedono collegato al brand. Ricordiamo, ad esempio, l'episodio ai campionati

⁵⁴ Vedi Capitolo 2 Paragrafo 2.5.3 *La sponsorizzazione di un singolo atleta*

⁵⁵ <http://www.dirittweb.it/2015/06/lo-sfruttamento-dei-diritti-di-immagine-nel-mondo-sportivo/>

europei di calcio del 2004 quando il calciatore della nazionale italiana e della A.S. Roma Francesco Totti colpì con uno sputo il centrocampista danese Poulsen; di risposta *Nike*, azienda che aveva sotto contratto il giocatore, decise di rescindere l'accordo in virtù della sua disdicevole condotta. Oltre a quella appena riportata, sono spesso associate ulteriori pattuizioni che limitano lo sponsee nei comportamenti, nelle opinioni rilasciate durante le interviste ufficiali e nelle proprie apparizioni pubbliche. Il non rispetto degli accordi spesso riporta ad una sanzione di tipo monetario, ad ulteriori restrizioni o, addirittura, alla rescissione del contratto.

- **Clausola di esonero da responsabilità:** l'azienda sponsor si dichiara estranea alle decisioni amministrative e tecnico-sportiva adottate dalla società nel corso della competizione. L'accordo, infatti, non prevede alcuna possibile influenza dello sponsor nelle scelte adottate anche se, nel corso della storia sportiva, si ricordano alcuni fatti, di cui non si hanno comunque prove certe, dove il brand possa aver influenzato le decisioni dello sponsee. Un esempio molto famoso è quello della finale dei mondiali di calcio *Francia '98* quando, a poche ore dall'inizio della partita, l'attaccante della Selecao⁵⁶ Ronaldo è colpito da un malore (di cui ancora oggi non si conosce ufficialmente l'entità) e portato d'urgenza in una clinica privata di Parigi. *Il Fenomeno*, così soprannominato, sembra riprendersi ma non è nelle condizioni di giocare tanto che non è presente nelle formazioni ufficiali. A pochi minuti dal calcio d'inizio esce la notizia dell'inserimento di Ronaldo nell'11 titolare della formazione brasiliana ma il giocatore, appena ventiduenne, si trascina per il campo per tutti i 90 minuti con evidenti segnali di un malessere fisico. Ciò che colpisce ancora di più l'opinione pubblica è l'arrivo a Rio de Janeiro: sulla scaletta dell'aereo Ronaldo barcolla appoggiato alla balaustra e ai suoi compagni. Ne nasce un caso mondiale con l'insediamento di una commissione parlamentare d'inchiesta svoltasi attraverso 59 udienze e 125 testimoni per capire cosa sia successo e soprattutto chi ha voluto a tutti i costi in campo il ragazzo brasiliano. Una delle possibilità, che prese parte al processo, era il colosso *Nike* protagonista di un accordo con la federazione brasiliana (circa 160 milioni per 10 anni) e con la stella dell'Inter. Alla fine del procedimento non sono state dimostrate pressioni dello sponsor, ma reati finanziari, evasioni e intrecci molto discutibili che vedevano

⁵⁶ Così chiamata la selezione del Brasile

protagonista il presidente della Federazione, il quale ha dribblato vari scandali senza mai essere condannato. Ronaldo ha sempre dichiarato di essere lui l'unico responsabile della sua presenza in campo ma per i più i dubbi rimangono e il caso sembra non aver trovato una risposta.

*“Mi assumo ogni responsabilità. Sono sceso in campo perché mi sentivo bene: sono stato io a dire a Zagallo (mister della selezione brasiliana) che sarebbe stato ingiusto tenermi fuori. Lui mi ha ascoltato, non mi ha negato questa possibilità. In ospedale mi hanno sottoposto a una serie di esami. Mi hanno fatto una Tac, un elettrocardiogramma, un elettroencefalogramma. Tutte le analisi hanno dato esito negativo”.*⁵⁷

Successivamente, legato alle scelte organizzative del soggetto sponsorizzato, l'azienda non risponde di eventuali problematiche di ordine pubblico, infortuni accidentali e violazioni nei quali possano incorrere sia i partecipanti che il pubblico durante lo svolgimento dell'evento sportivo.

- **Clausola di esclusiva:** lo *sponsee* si impegna, per l'intera durata dell'accordo, a non stipulare contratti con altre imprese. La clausola di esclusiva può essere *assoluta* o *relativa*. Nel primo caso il soggetto sponsorizzato non può stipulare altri contratti del medesimo oggetto, assicurando in tal modo il “monopolio” e quindi tutti gli obblighi ed i benefici. Questa tipologia è spesso utilizzata nel caso di aziende extrasettore che occupano la posizione di *Main Sponsor* e che quindi vogliono mantenere un elevato grado di visibilità sfruttando appieno le opportunità offerte. Nel caso di una valenza *relativa*, invece, il divieto è limitato al settore in cui opera lo sponsor annullando la possibilità di accostamento ad un'azienda concorrente. Questa tipologia è utilizzata soprattutto negli sponsor tecnici e di settore dove spesso, nel pagamento, sono previste forniture di materiale. Entrambe le limitazioni possono essere applicate alle differenti tipologie di contratto, dalla sponsorizzazione ad un club, ad un singolo atleta, alle Federazioni nazionali e ad un impianto. In ogni caso, come previsto dalla stessa natura giuridica del contratto, si possono prevedere ulteriori pattuizioni e meccanismi contrattuali di tipo economico per tutelare lo sponsor scoraggiando eventuali inadempienze.

⁵⁷ Le dichiarazioni di Ronaldo durante le udienze nel caso. www.storiedicalcio.altervista.org

- **Patto di non concorrenza:** direttamente collegato alla clausola di esclusiva è il cosiddetto patto di non concorrenza che prevede il divieto (per entrambi i soggetti) di redigere, al termine della sponsorizzazione e per un determinato periodo di tempo (che può variare in base alle richieste delle due parti), contratti simili con ditte concorrenti, per quanto riguarda il soggetto sponsorizzato, o con società sportive della medesima disciplina o competizione, per quanto riguarda l'azienda sponsor.
- **Clausola di valorizzazione del corrispettivo:** definisce quelli che comunemente vengono definiti *bonus*. Nel caso di particolari eventi, del raggiungimento di risultati sportivi e di un aumento della risonanza mediatica si istituisce un incentivo che lo sponsor elargisce premiando la condotta tenuta dallo *sponsee*. Nel mondo sportivo l'esempio più semplice è quello legato ai meriti sportivi e alle vittorie. Se, ad esempio, una squadra di una data disciplina disputa un campionato di vertice ottenendo successi, aumentano la risonanza mediatica, l'attenzione del pubblico e il prestigio costituendo nuove opportunità di visibilità e di contatto per il brand sponsor. In questa sede si stimeranno gli eventuali bonus nel caso della vittoria nella competizione, della presenza in leghe extranazionali (es. *Champions League* per il calcio o *Eurolega* per la Pallacanestro) e del raggiungimento di obiettivi condivisi. Ricordiamo infine come la clausola di valorizzazione del corrispettivo non sia esclusivamente collegata ai risultati sportivi ma anche alla buona riuscita della sponsorizzazione e delle attività collaterali sviluppate. Esistono inoltre, in caso di non raggiungimento di dati obiettivi o collegate a comportamenti negativi, clausole che prevedono una riduzione del corrispettivo previsto.
- **Clausola risolutiva:** precisa le circostanze e modalità che possono portare ad una risoluzione anticipata del contratto. Le condizioni collegate all'anticipata rescissione contrattuale dipendono da caso a caso poiché esclusivamente collegate alle esigenze e alle richieste delle due parti. Se, per qualsiasi motivo, uno dei contraenti volesse chiudere anticipatamente la collaborazione dovrà seguire le direttive esplicitate nel contratto sotto la voce clausola risolutiva. Esistono inoltre ulteriori pattuizioni che mirano a regolare il rapporto tra i due soggetti al momento della scadenza o della rescissione del contratto stesso con l'obiettivo di eliminare, o almeno limitare, le possibilità di controversie. Lo sponsorizzato, ad esempio, può

vietare all'azienda l'utilizzo nelle proprie operazioni del titolo di sponsor, dei diritti d'immagine, del proprio nome o logo dopo la scadenza del relativo contratto.

- **Clausola compromissoria:** definisce, nel caso di controversie tra le parti contraenti legate all'interpretazione, all'esecuzione e alla risoluzione del contratto, l'istituzione di un collegio arbitrale per la risoluzione delle stesse. L'organo competente sarà formato da tre figure, due scelte dalle rispettive parti e la terza identificata di comune accordo o dal Presidente del Tribunale di riferimento. In questo modo, le parti si impegnano ad accettare la decisione presa con l'impossibilità di ricorrere all'autorità giudiziaria ordinaria. In questo modo si può evitare la possibilità di rendere pubblico il fatto che potrebbe avere risvolti negativi per entrambi i soggetti.

3.2.4. Attuazione della Strategia

Una volta terminata la fase di impostazione si è pronti ad operare sul campo mettendo in pratica le scelte fatte nei passi precedenti. Attenersi a ciò che è stato pianificato è fondamentale, ma non sempre possibile. La fase operativa può far emergere alcune divergenze o problematiche che possono limitare o modificare la soluzione ottimale desiderata richiedendo un notevole sforzo da parte del *management*.

La fase di esecuzione del progetto richiede così un attento monitoraggio delle diverse attività in modo da intervenire prontamente nel caso di problematiche che compromettano l'esecuzione o l'efficacia delle stesse.

Risulta di cruciale importanza la componente del *teamworking* e del dialogo interno, in modo che, tutte le risorse impiegate nel progetto, condividano idee, obiettivi e linee guida avendo ben chiaro, in ogni momento il da farsi, per seguire una stessa direzione.

Farsi trovare pronti nei momenti di criticità può certamente favorire il conseguimento degli obiettivi prefissati, nonché migliorare il clima lavorativo ed il rapporto tra i diversi attori (sponsor, sponsee, stakeholder) aumentando la fiducia e il dialogo anche in un'ottica di interazione a lungo termine.

3.2.5. Valutazione dei risultati

La costante valutazione dell'operato e dei risultati ottenuti permette di comprendere l'efficacia della collaborazione tra l'organizzazione sportiva e l'impresa. In generale, l'analisi e la misurazione dei risultati nel campo della sponsorizzazione è un argomento di non facile trattazione spesso caratterizzato da controversie e problematiche poiché, come possiamo facilmente intuire, gran parte dei risultati conseguiti dalle attività svolte non sono misurabili oggettivamente e scientificamente. Spesso, tra l'altro, non esistono strumenti specifici per un monitoraggio completo che abbracci i diversi ambiti in cui la sponsorizzazione sportiva interviene.

Il problema si concentra nel fatto che gli aspetti intangibili (legati ai valori del brand, alla reputazione, alla fidelizzazione, etc..), difficilmente misurabili in termini scientifici, sono più numerosi ed occupano spesso, negli obiettivi dell'azienda, una posizione preponderante rispetto a quelli tangibili e materiali.

Allo stesso tempo, però, è possibile quantificare il numero di contatti raggiunti attraverso uno scrupoloso monitoraggio mediatico (giornali, tv, internet, radio) e delle attività legate alla sfera promozionale analizzando i tempi di esposizione del marchio, la grandezza e la rilevanza degli spazi riservati (rotori, cartellonistica, maglie) e le dimensioni dell'audience raggiunta (sia primaria che secondaria). Anche il mondo del web 2.0 fornisce un importante sostegno poiché permette di quantificare le visite al nostro sito web, i seguaci sulle diverse piattaforme social, i contatti raggiunti attraverso le nostre attività on-line e le interazioni con i soggetti e gli *opinion leader*.

I dati ottenuti possono aiutare l'azienda a compiere una stima sulla portata e sull'efficacia delle azioni intraprese per analizzare passo dopo passo l'andamento e il raggiungimento dei diversi obiettivi.

Dal punto di vista commerciale, l'azienda potrà prendere in considerazione il caso di un aumento delle vendite di prodotto o di adesioni al servizio ma, anche qui, i dati ottenuti non possono considerarsi completi poiché influenzati da numerosissime variabili anche non direttamente collegate alla sponsorizzazione realizzata.

Sempre di più, nei giorni nostri, le aziende si rivolgono a società specializzate nella consulenza per la pianificazione, il monitoraggio e la valutazione dei risultati ottenuti dalle attività realizzate per indagare, con l'applicazione di diverse metodologie, parametri quali la percezione del brand, il gradimento e l'immagine percepita dall'audience di riferimento.

Questi strumenti lavorano principalmente attraverso analisi qualitative come interviste dirette o mediate al pubblico spesso collegate ad un incentivo come la possibilità di partecipare ad un gioco a premi o la vincita di gadget collegati allo *sponsee*.

Per concludere, riteniamo importante sottolineare come l'attività di analisi e valutazione non deve limitarsi esclusivamente alla parte finale del progetto, ma deve estendersi a tutta la durata del rapporto tra gli attori coinvolti al fine di capire e prevedere il comportamento del consumatore. In questo modo sarà più facile intendere se la strada intrapresa sia quella che porta alla massima valorizzazione per tutti i soggetti o se, in caso contrario, sia opportuno intervenire per aumentare l'efficacia delle azioni sviluppate o armonizzare la ricerca dei diversi obiettivi.

3.3. L'impatto sul pubblico

Le sponsorizzazioni, come tutti gli strumenti di comunicazione aziendale, sono rivolti a scaturire un effetto nei soggetti destinatari del messaggio. A seconda del tipo di operazioni svolte, degli obiettivi ricercati e dei soggetti coinvolti, *John W. Pracejus* individua "seven psychological mechanisms through which sponsorship can influence consumers"⁵⁸.

Questi sette meccanismi di influenza si distinguono sulla base della differente reazione del pubblico all'esposizione del messaggio veicolato attraverso il processo di sponsorizzazione e sono denominati *Simple Awareness*, *Affect Transfer*, *Image Transfer*, *Affiliation*, *Implied Size*, *Implied Endorsement* e *Reciprocity*.

- **Simple awareness:** L'*awareness*, più volte menzionata nel corso della nostra riflessione, rappresenta l'obiettivo minimo ed indispensabile ricercato attraverso un piano di sponsorizzazione. La finalità prima è richiamare nella mente dell'utente e potenziale consumatore, l'associazione tra il logo e l'azienda a cui esso è collegato. Durante un evento sportivo, sia negli sport di squadra che nelle discipline individuali, è possibile ritrovare spazi adibiti alla diffusione del logo degli sponsor attraverso cartellonistica, divise e attrezzature in uso agli atleti, o ancora eventuali spot pubblicitari proiettati sui maxischermi. Allo stesso tempo, nel momento in cui

⁵⁸ *Sports marketing and the psychology of marketing communication*, Kahle L.R., Riley C., Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2004.

l'evento riscuote un interesse mediatico, saranno ideati appositi spazi (prima, durante e dopo lo svolgimento), creati ad hoc in base al canale (televisione, radio, internet) in cui gli sponsor possono comparire raggiungendo l'audience secondaria. Interazione con il destinatario e potenziale consumatore permette il riconoscimento del marchio, la consapevolezza della presenza del brand ed, in seconda istanza il ricordo.

Agire sulla *brand awareness* è particolarmente importante per un'impresa di prodotti a largo consumo, cercando, attraverso una percezione positiva, di condizionare le scelte del cliente nel momento dell'acquisto. Per solleticare le corde dell'immaginario del cliente è necessario progettare nello specifico un messaggio semplice ed incisivo con una frequenza ed un'esposizione di notevole portata: ad una maggiore frequenza e durata dell'esposizione, corrisponderà una maggiore possibilità di percezione e ricezione con un conseguente aumento dell'*awareness* verso il determinato brand.

Il riconoscimento è uno degli obiettivi più semplici da raggiungere ed ottiene i migliori risultati nel caso di sponsorizzazioni legate ad eventi con grande affluenza di pubblico (sia primario che secondario) per il semplice fatto che più contatti possono portare a più possibilità di riconoscimento e ricordo.

- L'**affect transfer** si verifica quando il messaggio genera atteggiamenti positivi nei confronti del brand che lo ha veicolato. Nel nostro caso di analisi, implica una partnership con un'organizzazione sportiva o un atleta che possa in qualche modo generare atteggiamenti positivi nell'utente finale verso un determinato brand. Il collegamento emozionale non è basato esclusivamente sui risultati sportivi dello sponsee ma la funzionale associazione tra i valori e le peculiarità che le due realtà veicolano. Il corretto accostamento di due realtà diffuse e conosciute dagli utenti porterà ad un aumento del valore della sponsorizzazione, del prestigio e delle capacità di sponsor e sponsee e conseguentemente il verificarsi di atteggiamenti positivi da parte dei pubblici. Il soggetto sponsorizzato, perché questo possa avvenire, deve quindi possedere degli specifici *asset*, appetibili dal punto di vista mediatico, che siano utili allo sponsor nella creazione di attenzione attorno al proprio marchio.

- **L'Image transfer**, a differenza del precedente *accept transfer*, non si limita alla creazione di atteggiamenti positivi, ma è volto a creare un parallelismo tra i valori e l'immagine dello sponsee e quelli dello sponsor. Ogni disciplina sportiva riflette valori e immagini differenti, così come atleti o società propongono situazioni differenti. Il Golf e la Vela, ad esempio, sono visti sport d'élite spesso associate ad una cerchia ristretta di spettatori ma talvolta di status sociale elevato, il Calcio è lo sport di massa per eccellenza, mentre realtà come la Pallacanestro o la Pallavolo vengono percepiti come giovanili e dinamici. Allo stesso tempo è utile ricordare che lo sport deve sempre essere valutato in relazione al contesto geografico e sociale di riferimento: si pensi ad esempio al *Football* o al *Baseball* considerati in Europa come realtà secondarie a differenza degli Stati Uniti dove occupano posizioni di prim'ordine; o ancora al *Cricket* o alle *Discipline da combattimento* molto diffusi in Asia ma poco considerate in altre parti del mondo. Inoltre, a seconda della situazione in cui si trova, un club o un'atleta possono veicolare un'immagine di grande tradizione, di rinnovamento, di dinamicità, etc... Così, come ogni brand veicola un'immagine diversa della propria immagine al fine di costruire una reputazione solida e affidabile, è necessario ricercare un alto livello di congruenza tra la *brand image* dello sponsor e quella del soggetto sponsorizzato per ottenere un accostamento efficace e facilmente trasmissibile al pubblico.
- Attraverso l'**Affiliation** (o affiliazione in italiano) il brand ricerca di instaurare una relazione stretta con il proprio pubblico di riferimento di utenti, spettatori e consumatori, i quali si riconoscono autonomamente come facente parte del gruppo e ricercano, attraverso rituali prestabiliti di rimanere al proprio interno. In particolare, il riferimento è diretto ai tifosi che, attraverso la condivisione della passione sportiva e della squadra del cuore, condividono opinioni, idee, comportamenti creando forti legami sociali. All'interno dello stesso gruppo, suddivise da caratteristiche socio-demografiche, comportamentali e di coinvolgimento, è possibile individuare diverse tipologie di tifoso. Questi sottogruppi hanno, tra le proprie regole e usanze, l'utilizzo di specifici brand, collegati alla sfera emozionale del mondo sportivo e tratto distintivo di tale comunità. Lo sponsor, attraverso lo sponsee, volge le proprie azioni al segmento dei tifosi di modo da collegare il simbolo di una data organizzazione sportiva al proprio brand aziendale, facendolo diventare una parte costitutiva di tale comunità.

- Il meccanismo dell'**Implied size** lavora sotto l'aspetto del prestigio, dell'importanza, della storia di un evento sportivo e di un'azienda. Come abbiamo detto in precedenza, il grado di importanza di un'organizzazione sportiva (o di un atleta, di un impianto, di una Federazione), si rifà alla sua storia, ai successi, al livello delle competizioni in cui è impegnata, all'importanza e al valore degli atleti coinvolti e all'esposizione mediatica. Questi fattori determinano l'immagine della società agli occhi del pubblico permettendo a soggetti come il *Real Madrid C.F.*, al *F.C Bayern Monaco*, ai *Los Angeles Lakers*, ai *Boston Celtics*, ai *Dever Broncos*, ai *Philadelphia Eagles*, di essere percepiti come protagonisti nelle rispettive discipline e realtà di risonanza mondiale. Ne consegue che la grandezza e importanza del club e dell'evento risultano elementi essenziali nella percezione dello spettatore. L'azienda che lega il proprio nome ad organizzazioni sportive di riconosciuto prestigio ed importanza, viene percepito agli occhi del pubblico come grande abbastanza per poterlo fare, potendosi permettere un impegno finanziario e comunicazionale di molto dispendioso. Lo stesso meccanismo funziona anche a parti invertite poiché, se, ad esempio, una manifestazione sportiva non è molto conosciuta, e lo spettatore gode di poche informazioni nel processo di scelta, la presenza di brand di rilievo, diffusi e conosciuti, potrebbe influenzare creando atteggiamenti positivi e aumentando la percezione di qualità ed importanza dell'evento. Uno dei casi più famosi è quello di *Red Bull*, la quale si è adoperata come Main sponsor di numerose manifestazioni sportive di sport estremi in tutto il mondo, ottenendo una maggior risonanza mediatica ed autorevolezza soprattutto attraverso l'acquisizione dei *namings rights* dei diversi eventi.
- L'**implied endorsement** in ambito di sponsorizzazioni sportive è un tema molto ricorrente soprattutto in tempi recenti nel mondo dello sport professionistico. Gli sponsor maggiormente coinvolti da questo effetto sono generalmente quelli tecnici, poiché forniscono materiali e tecnologie direttamente applicabili allo svolgimento dell'attività sportiva e quindi più vicini alla performance dell'atleta. Pensiamo, ad esempio, alle scarpe, i materiali d'allenamento, le attrezzature, i palloni, etc... L'idea alla base è che i prodotti dell'azienda sponsor sono stati scelti dallo sponsee e preferiti alla concorrenza perché percepiti funzionali e di assoluta eccellenza. Per un tennista, ad esempio, l'utilizzo di una racchetta piuttosto di un'altra può

interferire sulla prestazione così, la scelta di una marca ne premia la qualità del prodotto diventando un forte messaggio verso il pubblico. Se i prodotti non sono immediatamente ricollegabili ad un dato team/atleta, sarà compito dello sponsor, attraverso opportune campagne comunicazionali, trasmettere tutto questo al consumatore. Inoltre, maggiore è la rilevanza dell'atleta nella sua disciplina e la sua fama a carattere mondiale, maggiore sarà l'interesse dello sponsor e più attenzione verrà riservata da parte del pubblico. A questo proposito risultano fondamentali le performance messe in atto durante le competizioni, che dovranno essere di alto livello e continuative nel tempo

- **Reciprocity** rappresenta il massimo legame che può realizzarsi tra un dato segmento di consumatori ed uno sponsor, in questo caso infatti, l'utente finale assimila i valori veicolati dal brand e ne diventa "protettore" e diffusore verso la propria comunità di riferimento. Come l'*affiliation*, coinvolge quel target di pubblico che comprende i fan più appassionati, che percepiscono l'attività dell'azienda come un sostegno all'operato del soggetto sportivo alla ricerca del successo. Il legame della *reciprocity* è talmente forte che il consumatore è disposto a comprare i prodotti del marchio sponsor anche se a prezzi più elevati della concorrenza ma che assumono un forte valore emozionale poiché collegati allo sponsor e allo sponsee da lui stesso seguiti.

Per concludere, possiamo evidenziare che effetti come Simple Awareness, Affect Transfer e Image Transfer richiedano tempi di esposizione minori rispetto ad Affiliation, Implied size, Implied Endorsement e Reciprocity. Quest'ultimi spesso richiedono una completa elaborazione cognitiva da parte del pubblico per la creazione di una relazione continuativa e positiva.

CAPITOLO 4

Sponsorizzazione e Relazioni Pubbliche

Nell'ultimo capitolo del nostro lavoro vorremmo soffermarci sulla relazione tra sponsorizzazione sportiva e relazioni pubbliche nel contesto dello sport professionistico contemporaneo. Come detto, la corretta attuazione di un piano di sponsorizzazione può creare notevoli vantaggi nell'ambito della comunicazione *Corporate* dove l'obiettivo sia quello di intervenire, nel breve periodo, sull'immagine aziendale mentre, in un arco di tempo maggiore, sulla reputazione del brand nei diversi mercati.

Partendo dal concetto di dialogo espresso da Grunig nella teorizzazione del suo modello *Two-way symmetric*, proponiamo alcune delle ultime tendenze in tema di sponsorizzazione sportiva nell'ambito del mondo professionistico. Dall'entrata in scena del mondo digital, al nuovo ruolo del pubblico fino alla convergenza tra aspetti della vita sociale e sport.

In particolare, il mondo dello sport è in continuo mutamento così, le aziende e le società sportive che vogliono ritagliarsi il proprio ruolo in questo business sempre più affermato e globale, devono essere pronte al cambiamento. Solo chi accetta il cambiamento e lo fa suo, vedrà aumentare le proprie possibilità di successo.

4.1. Il dialogo come fondamento della relazione: il modello *Two-way symmetric*

Nel 1984, James E. Grunig⁵⁹ teorizza quattro modelli che rappresentano accuratamente l'evoluzione delle relazioni pubbliche nel ventesimo secolo, anche se, lo stesso autore sostiene come la complessità della realtà odierna sia difficilmente interpretabile nella sua interezza da concetti teorici. I modelli vengono definiti e si distinguono sulla base di quattro criteri permeanti ogni attività di relazioni pubbliche ovvero l'*obiettivo* delle azioni intraprese, la *natura della comunicazione*, il *modello di comunicazione* scelto e la *natura della ricerca* effettuata durante l'arco temporale di applicazione del progetto.

Per completezza nella trattazione riportiamo i 4 modelli ma, dato il nostro caso di analisi, ci concentreremo esclusivamente sull'ultimo teorizzato ossia il *Two-way symmetric*⁶⁰:

- Press agency-Publicity
- Public Information
- Two-way asymmetric
- Two-way symmetric

Il modello *Two-way symmetric* rappresenta le tendenze più recenti dell'attività di relazioni pubbliche e appare come una diretta evoluzione dei precedenti. L'obiettivo principale è la comprensione reciproca tra l'organizzazione e i pubblici con cui è chiamata ad interagire, in un contesto mutevole nel quale, il professionista di relazioni pubbliche funziona da mediatore tra le parti, come una cerniera che unisce due lembi di uno stesso capo.

L'aspetto che maggiormente discosta questo modello dai precedenti è l'attenzione posta su una modalità di comunicazione a due vie dove i flussi comunicativi sono tendenzialmente simmetrici dando vita ad un *dialogo tra soggetti in relazione*.

Il modello evidenzia l'importanza dell'ascolto e del dialogo tra le organizzazioni, realizzato attraverso una forte componente di ricerca ed analisi dei soggetti influenti e dei rispettivi *publics*. L'interazione non è volta solamente alla costruzione di un messaggio efficace e

⁵⁹ James E. Grunig (1942-) è professore emerito del Dipartimento di Comunicazione dell'Università del Maryland di College Park. Ha dedicato più di 30 anni allo studio delle relazioni pubbliche. È autore, tra gli altri di *Managing Public Relations* (1984) ed *Excellence in Public relations and communication management* (1992).

⁶⁰ Per approfondire il tema rimandiamo ai manuali *Relazioni pubbliche e comunicazione: strumenti concettuali, metodologia, case history*; (Giampietro Vecchiato) e *Relazioni pubbliche e Corporate Communication* (Invernizzi-Romenti)

funzionale all'obiettivo ricercato dall'azienda, ma permette all'organizzazione di avere un atteggiamento dinamico e di miglioramento nei riguardi dei propri *stakeholder*, tendendo a finalità condivise o che, almeno, tengano conto delle diverse richieste.

In questo contesto, il professionista, assume il ruolo di interprete attivo della relazione per ricercare quella reciproca comprensione, che consente all'azienda di perseguire agevolmente i suoi obiettivi, direttamente collegati a quelli dei soggetti influenti, per la creazione di un effettivo valore aggiunto. Come sostiene lo stesso Grunig, le relazioni pubbliche contribuiscono a rendere più efficaci le attività di un'organizzazione quando permettono di conciliare le sue finalità con le aspettative (anche latenti) dei pubblici influenti, costruendo con loro sistemi di relazione di qualità e a lungo termine basati sulla *fiducia* e sulla *credibilità*. Così, è la *relazione*, attuata attraverso il dialogo, che permette azioni mirate e proficue, la quale deve essere costantemente alimentata e monitorata anche attraverso criteri di misurazione che comprendono l'attuazione delle strategie condivise e i risultati comuni raggiunti. Esistono tecniche quanti-qualitative *ad hoc* per la valutazione dell'esposizione del messaggio presso i *publics* che pongono l'attenzione sui possibili mutamenti nella loro conoscenza, nelle loro attitudini e nei loro comportamenti nei riguardi dell'organizzazione. Seguendo il pensiero proposto da Grunig, secondo cui le relazioni pubbliche di successo costruiscono relazioni con flussi comunicativi a due vie e tendenzialmente simmetriche, risulta necessario valutare la qualità dell'interazione e del dialogo organizzazione-stakeholder perché questa sia basata sulla fiducia e tenda al raggiungimento del risultato migliore per tutti gli attori in gioco. In tutte le attività di relazioni pubbliche, e le sponsorizzazioni certamente non fanno eccezione, si identificano quattro criteri di valutazione al fine di governare con efficacia ed efficienza le relazioni intraprese:⁶¹

- **Control mutuality:** il livello di governo che i partecipanti alla relazione sono reciprocamente disposti a cedere.
- **Trust:** il livello di fiducia che i partecipanti ripongono nella relazione stessa;
- **Commitment:** il livello di impegno e di responsabilità che le parti sono disposti ad investire nella relazione;
- **Satisfaction:** il livello di soddisfazione che le parti hanno nella relazione.

⁶¹ *Models of public relations in an international setting. Journal of Public Relations* Grunig, J. E., Grunig, L. A., Sriramesh, K., Huang, Y. H., & Lyra, A. (1997).

Alla luce di queste considerazioni, si può affermare che un'organizzazione efficace comprende tra le proprie finalità (missione, visione, valori guida e strategia) anche i valori di almeno alcuni suoi pubblici influenti, tenendo ovviamente conto del fatto che organizzazioni differenti hanno pubblici influenti differenti, i quali a loro volta esprimono valori diversi.

L'organizzazione efficace persegue dunque il tragitto dalla missione (ciò che è e che fa) alla visione (ciò che vuole diventare), sviluppando una strategia capace di integrare i propri valori con quelli dei suoi pubblici influenti. Per riassumere i concetti fin qui espressi ci affidiamo alle parole di Fabio Ventoruzzo, esperto di pubbliche relazioni e socio Ferpi:

“...la giustificazione di una qualsiasi organizzazione è nella sua capacità di creare benessere per sé ed i suoi publics, la sua legittimazione sociale o licenza ad operare dipende dalla capacità con cui, governando i suoi sistemi di relazione con i suoi stakeholder, l'organizzazione saprà sia tenere conto delle loro aspettative nel decidere i propri obiettivi che governare l'implementazione degli obiettivi definiti tenendo conto delle posizioni degli stakeholder antagonisti o dissenzienti.”⁶²

Ma entriamo nel vivo del nostro caso di analisi. La sponsorizzazione, come appare chiaro dai capitoli precedenti, è uno strumento complesso che necessita di una gestione di tipo negoziale da parte dei soggetti. A differenza di altri strumenti di comunicazione diretti e mirati (come la pubblicità, o il direct marketing ad esempio), le attività di tipo *Corporate* passano necessariamente attraverso la mediazione e il confronto delle diverse parti, portatrici di esigenze ed obiettivi mutevoli, variegati e, soprattutto, differenti da quelli dell'azienda sponsor. Per questo motivo allineare le richieste e gli obiettivi richiede uno sforzo organizzativo massiccio, ma che può portare ad un risultato altrettanto corposo. L'aspetto del dialogo e della negoziazione visto in precedenza con il modello di Grunig, trova qui una diretta applicazione in quella che viene definita *Mixed-Motive Communication* (Figura 12). Sponsor e Sponsee si cambiano continuamente la posizione dominante nello scambio comunicativo (il mittente ad esempio) creando un punto d'incontro, la *win-win zone*, dove i due soggetti raggiungono il compromesso che tenga conto dei reciproci interessi.

⁶² www.ferpi.it *Relationship Management: alcuni spunti interessanti* Fabio Ventoruzzo



Figura 102. *Mixed-motive communication*
 Fonte: Elaborazione da Invernizzi, Romenti (2006)

La continua alternanza dei ruoli permette lo stesso impatto ad entrambi i soggetti mantenendo la relazione simmetrica. Nel caso della sponsorizzazione sportiva, l'elevato numero di stakeholder e di richieste differenti, obbliga l'azienda ad intraprendere numerose interazioni poiché, per rendere efficace il nostro progetto, sarà necessario negoziare con tutti i soggetti che prendono parte e che ricercano un vantaggio dalla sponsorizzazione.

Una cattiva relazione e il mancato dialogo possono portare ad una drastica diminuzione della fiducia reciproca, con le conseguenti difficoltà. Nel caso in cui l'organizzazione non disponga di risorse altamente specializzate adatte a gestire le attività ideate, aumenta esponenzialmente il rischio di un investimento poco fruttuoso da parte delle aziende e la difficoltà nel raggiungere gli obiettivi prefissati. Nel mondo professionistico, sia le aziende che le società sportive (considerando inoltre i manager degli atleti, e chi gestisce e organizza eventi, impianti sportivi e federazioni nazionali), sono dotati di forti strutture consolidate e competenti per gestire le diverse sfere (economica, amministrativa, pubblica, mediatica, etc..) della realizzazione dell'accordo.

Alcune realtà, utilizzano la collaborazione di aziende *advisor* che sovrintendono fasi cruciali come la stesura del contratto di sponsorizzazione, degli accordi commerciali con i potenziali sponsor e le relazioni con i media per lo sviluppo delle migliori sinergie possibili tra la rosa di soggetti che investono e la società sportiva.

4.2 Le novità del mondo professionistico

Il mondo dello sport professionistico appare come una realtà in continuo divenire, un business ormai affermato che coinvolge un numero sempre maggiore di attori e offre possibilità illimitate a chi le sa cogliere sapientemente. Nonostante la crisi economica dell'ultimo tempo, che purtroppo si riflette pesantemente su numerose discipline e realtà, si stanno via via affermando alcune novità che modificano ed incrementano la definizione tradizionale di sponsorizzazione sportiva sia dalla parte dell'azienda, che da quella del soggetto sponsorizzato.

Il contesto sportivo mondiale si sta evolvendo rapidamente, in virtù del fatto che il principale fattore di sviluppo del mercato globale delle sponsorizzazioni è la crescita stessa del valore commerciale dello sport e dell'*entertainment*, che mostrano una solida capacità di attirare e mantenere l'attenzione del pubblico, come poche attività e/o eventi al mondo. Questo elemento diventa preziosissimo per brand e sponsor interessati a investire nel settore sportivo con la diretta conseguenza di una continua richiesta e sviluppo del mercato delle sponsorizzazioni.

Esistono così molte realtà sportive di successo in tutto il mondo sia in termini di club, di accordi tra sponsor e singoli atleti, che di intere Leghe e Federazioni. Nel corso dei paragrafi successivi cercheremo di riportare alcune delle evoluzioni in atto con riferimento ai diversi attori coinvolti aiutandoci con esempi attuali per comprendere al meglio la realtà dei giorni nostri.

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

4.2.1 Da Sponsorship a Partnership

Se chiedessimo a persone non specializzate nel settore cosa si intenda con il termine *sponsorship* (o sponsorizzazione) probabilmente la maggior parte di loro farebbe

riferimento alla presenza sulla maglia degli atleti del nome o logo di un'azienda. Inutile precisare che tale visione, appare oggi imprecisa e riduttiva. Come abbiamo visto nel corso della nostra riflessione, la sponsorizzazione si configura come un mezzo attraverso il quale un soggetto, generalmente rappresentato da un'impresa sponsor, comunica un certo messaggio al proprio pubblico, con modalità specifiche, per il raggiungimento di determinati obiettivi.

In una visione “vecchia” della sponsorizzazione, l'operazione è rappresentata esclusivamente dall'investimento attuato dall'azienda in cambio di visibilità spesso limitata a sterili spazi di esposizione del logo o del nome. Il concetto alla base si è mantenuto, ma l'evoluzione del mercato e la continua specializzazione del mondo sportivo ha portato notevoli differenze nella relazione tra *sponsor* e *sponsee*.

L'evoluzione del mercato sportivo, la maggior attenzione del pubblico e dei media per lo spettacolo, la necessità di espandere il proprio brand in mercati poco esplorati (spesso geograficamente lontani da quelli consolidati) hanno progressivamente contribuito ad un cambio di atteggiamento in particolare delle aziende sponsor che, capite le possibilità comunicative offerte dalla relazione, non si accontentano più del mero titolo di sponsor ma ricercano efficaci strategie di collaborazione, con lo *sponsee* e con i diversi *stakeholder*, per una crescita comune nel perseguimento dei propri obiettivi.

Inoltre, l'evoluzione tecnologica del web, di nuovi formati e canali di comunicazione ha modificato il canale stesso della trasmissione del messaggio. Il progresso tecnologico, con il web, i social network e i nuovi canali tematici, ad esempio, hanno creato nuovi spazi da poter occupare per incrementare la propria visibilità e raccontarsi al mondo attraverso il *digital*, creando un pubblico di utenti costantemente aggiornati ed in continua interazione. Le attività di sponsorizzazione richiedono così una sempre maggiore specializzazione ed incisività raggiungibile attraverso un'accurata collaborazione non solo tra sponsor e *sponsee* ma tra tutti gli attori coinvolti.

Dal concetto di *sponsorship* si passa gradualmente a quello di *partnership*, un approccio orientato al dialogo e alla collaborazione alla ricerca del progresso e di un continuo sviluppo reciproco. La collaborazione permette di ampliare le opportunità creando nuove possibilità per costruire iniziative più complete ed efficaci.

“Negli accordi di partnership, l'azienda e la società sportiva vanno oltre il semplice contratto di sponsorizzazione, e decidono di effettuare degli investimenti più consistenti

*allo scopo di ottenere dei vantaggi reciproci e durevoli nel tempo, attraverso la pianificazione delle iniziative svolte in comune.*⁶³

Attraverso la costruzione di una fitta rete di *partnership* relazionali e strategiche, molte realtà offrono ai propri pubblici una vasta ed organizzata quantità di contenuti ed eventi, servizi commerciali e intrattenimento, oltre a *tool* tecnologici sempre nuovi legati all'informazione sul team o sul brand, volti a favorire l'interazione tra i diversi utenti.

Oggi, le aziende più abituate ad investire nel settore, non si accontentano più di un rapporto spesso unidirezionale, legato esclusivamente alla visibilità, ma ricercano una collaborazione dinamica ed intraprendente che possa trasformarsi in un vantaggio competitivo, sia in termini economici che comunicazionali, nei confronti dei competitors. Grazie alla *partnership* l'azienda e la società sportiva potranno intervenire in un'ottica di valorizzazione continua del proprio brand attraverso l'attuazione di pianificate e consolidate strategie di relazioni pubbliche e co-marketing⁶⁴ che comprendono attività legate principalmente alle aree *positioning, experience, naming, hospitality, social responsibility*.⁶⁵

Occorre così realizzare uno strumento di comunicazione integrata nel quale trasferire nozioni, esperienze, e fantasia. Molto spesso ciò che manca non sono gli investimenti da parte delle aziende ma progetti e idee credibili e direttamente applicabili ad un settore, quello sportivo, troppo spesso mosso da una componente emotiva e irrazionale. Migliori sono le politiche implementate dai vari settori, maggiori saranno i ricavi e i vantaggi ottenuti nel corso dell'intera durata del contratto che, in un'ottica di *partnership*, sarà orientato al rinnovo della collaborazione fin tanto che esista un dialogo ed un'interazione fruttuosa.

Molte realtà del calcio italiano hanno attivato negli ultimi anni una serie di iniziative che coinvolgono contemporaneamente tutte le aziende sponsor del club, quali, ad esempio, giornate dedicate all'interazione, al dialogo, alla creazione di contatti e di sinergie tra azienda e azienda legate da una stessa sponsorizzazione. Le attività sviluppate grazie alla

⁶³ *Comunicazione e Marketing delle imprese sportive. Dall'analisi strategica alla gestione del marchio e delle sponsorizzazioni*, Alessandro Prunesti, Franco Angeli Editore (2008),

⁶⁴ "Il termine *co-marketing* (abbreviativo di cooperative marketing) definisce "il processo mediante il quale due o più operatori, privati o pubblici, svolgono in *partnership* una serie d'iniziativa di marketing (organizzate, programmate, controllate) al fine di raggiungere obiettivi (comuni o autonomi ma tra loro compatibili), attraverso la soddisfazione dei consumatori" (Cherubini 1999).

⁶⁵ Per approfondire il tema rimandiamo a *The marketing of sport* Beech J., Chadwick J., Pearson Education, (2007) e *Comunicazione e Marketing delle imprese sportive. Dall'analisi strategica alla gestione del marchio e delle sponsorizzazioni*, Alessandro Prunesti, Franco Angeli Editore (2008).

partnership, infatti, non sono solo indirizzate all'utente finale ma si rivolgono agli stessi attori dell'accordo con l'obiettivo di far nascere o migliorare i rapporti *business-to-business*⁶⁶ parte della stessa realtà di intervento e identificare nuovi investitori che possono allargare e migliorare l'attività.

L'instaurarsi di una relazione sana, solida e basata sulla fiducia e la credibilità, permette di stabilire un'interazione duratura ed efficace, capace di rinnovarsi e espandersi stagione dopo stagione, grazie ad un *goodwill* positivo che facilita i rapporti, il clima di lavoro, e il raggiungimento di obiettivi comuni.

Pensiamo ad un'azienda che decide di investire nel settore sportivo. La soddisfazione sull'investimento fatto dipenderà da alcuni fattori come il grado di attenzione conquistato, quale spazio virtuale/reale è stato occupato (fisicamente e nella mente dello spettatore), la qualità del rapporto intercorso con gli altri soggetti e la sensazione che il messaggio trasmesso abbia raggiunto e "colpito" target definiti di pubblico secondo i canoni e le peculiarità che il brand vuole veicolare. Se il logo dell'azienda o il *claim* che la caratterizza ricopre una visibilità limitata (spesso collegata esclusivamente a cartellonistica e non associata ad eventi e iniziative *ad hoc*), ma soprattutto spesso accostato a quello di altri sponsor, ecco che l'efficacia della sponsorizzazione e del messaggio ideato si abbassa drasticamente. Se, ancora, la collaborazione tra sponsor e sponsee si limita a pochi interventi espressi dal contratto e non ad una relazione stabile e duratura alla ricerca di obiettivi comuni, sono gli attori stessi a limitare le capacità e le possibilità dello strumento nonché le opportunità di profitto.

Oggi, il progressivo passaggio all'affermazione di partnership più complete e durature, sta via via portando sullo stesso piano *sponsor* e *sponsee* che non appaiono più come due realtà distinte accomunate solo da accordi commerciali, ma spesso dei veri e propri partner che lavorano di comune accordo per raggiungere il rispettivo successo.

L'investimento attuato dall'azienda dimostra come l'intervento nel settore sportivo risulti motivo di orgoglio, una valutazione sull'importanza della presenza del marchio in determinati mercati e del proprio rafforzamento in termini di immagine e reputazione.

Ecco che, l'azienda volge la propria attenzione a soggetti in grado di garantire campagne di comunicazione integrate e complete rivolte ai diversi segmenti rilevanti di *publics*, sorrette da grande visibilità, attenzione mediatica e valore tecnico-amministrativo. Le

⁶⁶ Identificato dalla sigla B2B indica i rapporti o le transazioni tra due diverse aziende. Allo stesso tempo si discosta dal B2C ovvero *Business-to-Consumer* che indica i rapporti o le transazioni tra un'azienda e i propri consumatori.

società sportive, contemporaneamente, valutano le possibilità che si presentano alla ricerca di aziende intraprendenti con capacità, struttura e competenze per condividere una partnership su diversi livelli di intervento che possa portare ad un incremento in termini economici, mediatici e comunicazionali.

4.2.2 Interagire con il pubblico:

Digital Communication Vs On-Field Communication

L'evoluzione da sponsorizzazione a partnership, e la conseguente creazione di nuove possibilità date dalla relazione e dall'affermazione del web 2.0, ha permesso un cambiamento anche nel modo di comunicare e di stimolare l'interazione con l'utente finale. Ad oggi, possiamo ritrovare nelle strategie collaborative attuate dagli attori protagonisti della sponsorizzazione, due principali aree di intervento ossia la *Digital Communication* e *On Field Communication*; due sfere apparentemente slegate ma che concorrono assieme nel perseguimento degli obiettivi di relazioni pubbliche e comunicazione delle parti.

Il mondo *Digital*, costituito dal web, i social network, blog, web tv, ha letteralmente creato un nuovo canale di contatto diretto con gli utenti finali permettendo un progressivo rafforzamento della relazione diretta tra l'azienda/club e i propri tifosi e appassionati. La comunicazione effettuata assume le caratteristiche di interattività ed eterogeneità segnata da un atteggiamento di tipo *pull*, ossia focalizzata su un ruolo proattivo dell'utente finale che non subisce passivamente il messaggio ma ricerca l'informazione e i contenuti voluti. Questo aspetto permette la creazione di contenuti altamente personalizzati, in grado di valorizzare argomenti e punti di vista differenti, favorendo il passaparola e relazioni dialogiche costituite da una costante interazione e confronto tra i diversi soggetti.

La definitiva affermazione di diverse piattaforme di *social media* e di nuove tecnologie digitali hanno aumentato esponenzialmente la complessità del mondo digitale e dei vari aspetti di relazione. La progressiva "ibridazione" dei diversi media, ha visto i nuovi canali incorporare e modificare le modalità di comunicazione e i linguaggi dei media più tradizionali adattandoli ad un contesto nuovo e dinamico, mentre quest'ultimi hanno necessariamente preso parte ad un processo di digitalizzazione cercando di adattarsi a quelle che sono le nuove richieste del mondo digitale.

In questo nuovo contesto di continuo cambiamento, *relazione, partecipazione ed orizzontalità* rappresentano i cardini su cui il binomio sponsor-sponsee dovrà costruire la propria interazione con tutti i soggetti con cui entrerà in contatto on-line (Massarotto,2006). Sofferamoci ora sui social media e la loro relazione con il mondo sportivo. Negli ultimi anni *Facebook, Twitter, Youtube, Instagram* hanno intrattenuto una costante relazione con il mondo dello sport che, si sta intensificando esponenzialmente. In Figura 13⁶⁷ possiamo vedere quanto, dal 2012 al 2014, sia aumentata l'interazione e le visite sulla piattaforma *Twitter* in relazione al torneo tennistico di *Wimbledon*.⁶⁸

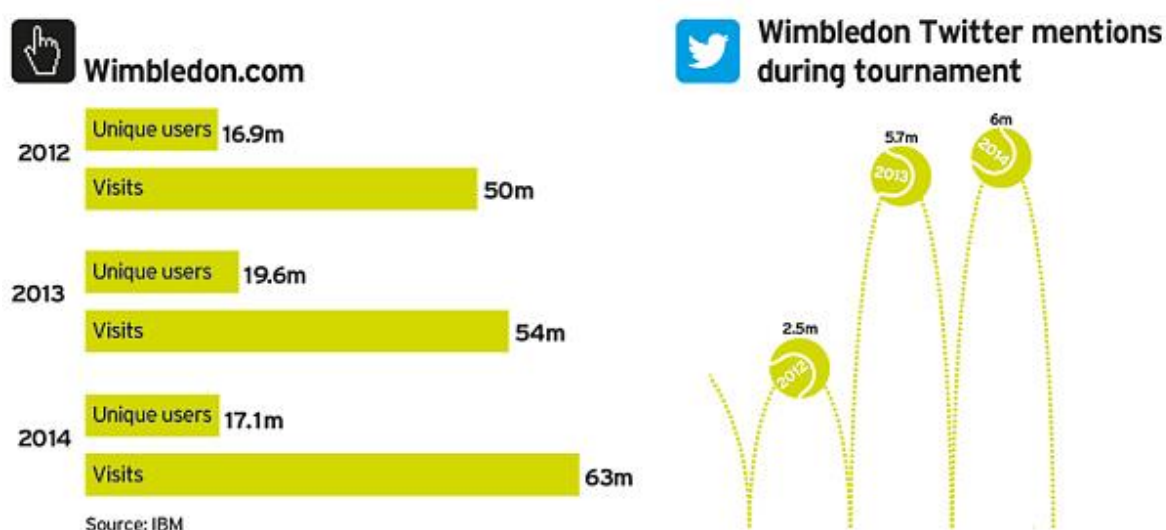


Figura 113. Wimbledon e il web (2012-2014)
Fonte: Elaborazione da Cave, Miller, *telegraph.co.uk*

In sole due edizioni le visite al sito ufficiale *Wimbledon.com* sono aumentate di 13 milioni di utenti e le menzioni sul social network *Twitter* sono quasi triplicate passando dai 2.5 milioni del 2012 ai 6 milioni del 2014. Un bacino d'utenza ed un incremento straordinario per uno sport spesso associato ad un pubblico esclusivo e d'élite.

Oggi i *social media* rappresentano un modo immediato ed efficace per comunicare direttamente ed in tempo reale con i propri pubblici di riferimento permettendo un

⁶⁷ www.telegraph.co.uk "The importance of social media in sport" Andrew Cave and Alex Miller (23 Giugno 2015)

⁶⁸ Il Torneo di Wimbledon è il più antico e prestigioso evento nello sport del tennis mondiale che si tiene tra giugno e luglio a Londra ed è il terzo dei tornei del Grande Slam in ordine cronologico annuale. Ha una durata di due settimane e ha la particolarità di essere giocato sull'erba.

intervento mirato sulla propria *brand awareness* e visibilità grazie alla creazione di una *community* attiva che commenta, promuove e condivide contenuti inerenti lo sport, l'evento e, di riflesso il brand del club e dello sponsor. In questo modo, si crea un legame unico tra gli utenti e i soggetti della sponsorizzazione: dove lo sport offre l'*entertainment* (dal vivo o attraverso le riprese televisive), i social network permettono di condividere i momenti salienti, gli accadimenti unici ma anche le emozioni e le sensazioni con gli amici e gli altri individui della *community*. In questo contesto, in un'ottica di partnership proficua e duratura, devono inserirsi sponsor e soggetto sponsorizzato completando il proprio piano di comunicazione integrata con l'intera gamma di possibilità offerte dal mondo *digital* ottenendo innumerevoli vantaggi in termini di *fidelity* e di *customer satisfaction*.

Per saperne di più riportiamo alcuni dati elaborati da *Catalyst*⁶⁹ nella consueta ricerca che ogni anno analizza la progressiva convergenza tra il mondo dello sport americano e i *social media*, valutando anno dopo anno i *trends* e le opportunità per i diversi brand sportivi. Lo studio, denominato *2014 Fan Engagement Study*, si concentra su utenti compresi tra i 16 e i 64 anni d'età che seguono appassionatamente le principali Leghe dello sport americano come NFL (football), NBA (pallacanestro), MLB (baseball), MLS (calcio) e NHL (hockey). In Figura 14 possiamo vedere quali *social* vengono utilizzati maggiormente per discutere e condividere contenuti riguardanti lo sport.

Facebook appare come il social network più utilizzato (75%) ma, a differenza degli inseguitori, registra una diminuzione di circa 8 punti percentuali. *Instagram* è poco utilizzato per discutere e condividere contenuti sportivi mentre *YouTube*, *Twitter* e *Google+*, seppur con percentuali ancora distanti dal colosso di proprietà di Zuckerberg, registrano una crescita costante intorno ai 10 punti percentuali (*Google+* addirittura del 16%).

⁶⁹ *Catalyst* è un'agenzia di pubbliche relazioni e di ricerca che lavora nel panorama sportivo americano con sede a New York. Lavora a stretto contatto con IMG global leader nel settore sportivo in oltre 25 paesi specializzata in *sports league development, marketing & PR, e media and licensing*. (www.catalystimg.com)

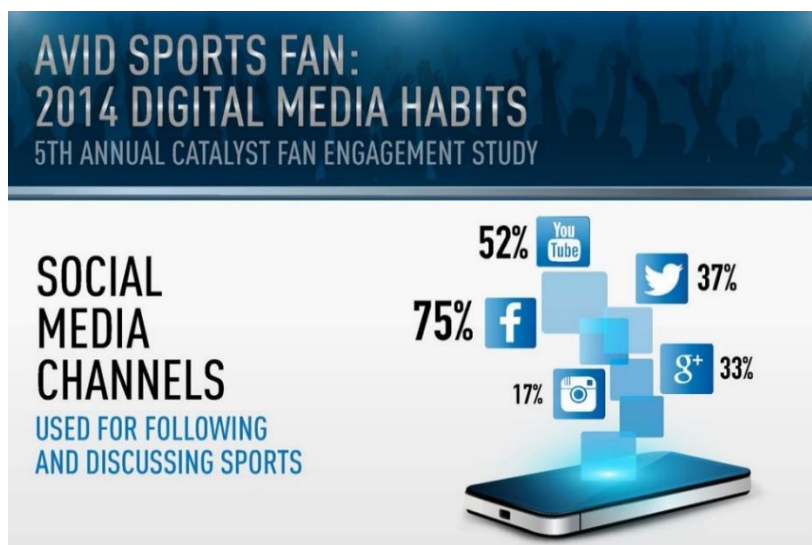


Figura 124. Social media utilizzati per parlare di sport
Fonte: Catalyst

È interessante notare come la quasi totalità dei soggetti che hanno preso parte alla ricerca siano presenti ed interagiscano con più piattaforme per informarsi e condividere contenuti del settore sportivo.

La ricerca mostra inoltre quali sono le principali motivazioni che spingono gli utenti a seguire un brand sportivo sui social network; le principali, riportate in Figura 15, sono state raggruppate in quattro settori:



Figura 135. Brand Engagement e Social Media
Fonte: Catalyst

- Mostrare la propria affiliazione e supporto al team (56%),
- Ottenere incentivi o sconti (44%),
- Supportare iniziative anche esterne al campo meritevoli di appoggio (43%),
- Possibilità di ottenere premi (gadget, biglietti, attrezzature) (43%).

Ma l'interazione tra utente finale e brand non finisce qui (Figura 16), tant'è che 8 persone su 10 si sono dette disposte a rispondere attivamente ai contenuti offerti dal brand (sia in termini di sponsor che di sponsee) sui social network. Delle persone intervistate, il 46% sostiene di aver parlato del brand sia dentro che fuori la realtà virtuale, il 38% condivide contenuti con la propria cerchia di conoscenze e il 35% sostiene di aver comprato prodotti legati alla sponsorizzazione.



Figura 146. Azioni intraprese dall'utente on-line
Fonte:Catalyst

Un altro aspetto importante riguarda la multicanalità. È sempre più di uso comune utilizzare i social network per condividere pensieri e contenuti durante lo stesso svolgimento dell'evento sportivo. L'audience secondaria in particolare, assiste al match in televisione con lo *smartphone* a portata di mano interagendo live con amici e community di riferimento estendendo le proprie impressioni e le proprie emozioni a chi, in quel momento, vive la prestazione sportiva come lui. L'interazione brand-utente e utente-utente si sviluppa non solo durante l'evento sportivo, come la partita ad esempio, ma ricopre spazi della vita quotidiana delle persone che ritrovano riferimenti al brand nelle interviste, *highlights*, momenti divertenti e discussioni svolte dagli stessi media.

Per riuscire a sfruttare al meglio le opportunità offerte dai nuovi media è necessario ideare strategie ricche di contenuti, mirate e concentrate sugli interessi dei tifosi/utenti. Per aumentare il coinvolgimento dei propri pubblici, gli attori protagonisti della sponsorizzazione, dovranno conoscere approfonditamente gli interlocutori attraverso raccolte di dati che permetteranno la creazione di messaggi e contenuti sempre più personalizzati e confacenti alle caratteristiche del mezzo e alle richieste dell'audience.

Allo stesso tempo però, la *digital communication* appare solo come una parte del più complesso piano di comunicazione integrata. Un aspetto che recentemente vede un ritrovato interesse da parte delle aziende sponsor è quello dell'*On-Field Communication* ovvero delle iniziative realizzate direttamente sul campo da gioco per coinvolgere l'audience primaria, quella più soggetta alla sfera emotiva.

Per il binomio sponsor-sponsee, mantenere un elevato numero di pubblico durante gli eventi diventa di fondamentale importanza per diversi motivi:

- Maggiore introito al botteghino;
- Visibilità e valore maggiore in termini di partner commerciali;
- Maggiore appeal televisivo con conseguente aumento del valore del prodotto e della possibile audience di riferimento;
- Maggiori introiti dagli *Additional Services* (es. *Food&Beverage, Merchandising*);
- Maggiore possibilità di interazione con un elevato numero di possibili clienti.

A questo proposito, le grandi realtà del mondo sportivo professionistico, soprattutto negli sport di squadra come il calcio e la pallacanestro, si stanno orientando verso un'offerta a tutto tondo che comprende diverse attività dell'area *hospitality*.

L'area *hospitality* risulta interessante perché può assumere una significativa doppia valenza. Queste attività, infatti, possono essere rivolte non solo all'utente che si reca allo stadio per vedere la partita ma può essere un'ottima occasione per l'azienda per conquistare nuovi clienti o fidelizzare i propri partner, superando le barriere professionali della relazione, e saldando in modo forte e duraturo i rapporti.

Non è raro, infatti, l'acquisizione da parte degli sponsor maggiori (in particolare del *Main Sponsor*) di precisi spazi adibiti alle attività di comunicazione e di interazione con gli stakeholder ed il pubblico.

Per organizzare e creare un'esperienza emotivamente ricca ed inimitabile, una prima operazione è quella di suddividere, per il calcio ad esempio, lo stadio in settori specifici in

relazione alle differenti tipologie di richieste e di esigenze dell'utente in modo da ideare pacchetti ed esperienze specifiche in relazione al target a cui ci rivolgiamo.

Chi si reca ad assistere all'evento lo fa per partecipare ad un'esperienza unica fatta di emozioni ed aggregazione sociale. Lo stadio o l'arena rappresentano la casa del club e quindi il luogo dove lo spettatore può dimostrare la propria appartenenza alla comunità vivendo momenti indimenticabili che lo accompagneranno negli anni e nella propria passione di tifoso.

Risulta necessario curare nei minimi particolari tutti gli aspetti dell'evento intervenendo sul *customer service* e assicurando sicurezza, comfort, servizi e atmosfera con l'idea di confermare i tifosi abituali e ricercare nuovi possibili profili da fidelizzare. Tutte le attività dovranno così essere volte ad un miglioramento della *stadium experience* e, nonostante non esista una ricetta corretta e universale, si dovrà intervenire miratamente su diversi fattori compongono la gestione dell'evento nella sua interezza e non si esauriscono esclusivamente nel momento della performance sportiva.

Il *Personal Contact*⁷⁰ permette, attraverso numerose attività di relazioni pubbliche, di stabilire un contatto diretto e personale sia tra il club e lo spettatore che tra l'azienda e lo spettatore. Vedere ed entrare in contatto con i propri beniamini, amplifica le possibilità di attaccamento ed identificazione; se l'azienda si è operata attivamente per questo il soggetto conserva un ricordo positivo che si radicherà fortemente nelle proprie convinzioni verso il brand.

Le attività legate alla sfera *Atmospherics*⁷¹, inoltre, hanno il compito di indirizzare gli stimoli percepiti dall'ambiente circostante affinché si traducano in atteggiamenti di piacere, eccitazione e dominanza e quindi in comportamenti partecipativi nei confronti dell'evento sviluppando un sentimento di soddisfazione

Negli stati Uniti, la Lega NFL sta dotando tutte le proprie arene del Wi-Fi a libero accesso per tutti gli spettatori presenti⁷². In questo modo, attraverso una speciale App dedicata, è possibile ordinare comodamente dal proprio posto ogni sorta di prodotto (Food&Beverage, gadget, magliette, accessori per coreografia) che verrà in pochi minuti consegnato, permettendo di non perdere un solo istante dello spettacolo sul campo.

⁷⁰ Vedi Capitolo 2 Paragrafo 2.4 *Forme di Comunicazione del mondo sportivo*

⁷¹ Vedi Capitolo 2 Paragrafo 2.4 *Forme di Comunicazione del mondo sportivo*

⁷² www.cnn.com *NFL lagging on stadium Wi-Fi*, Matthew Casey (3 Settembre 2014)

Alcune grandi potenze del calcio mondiale hanno esteso il concetto di *hospitality* oltre i limiti spazio-temporali dello stadio. Con un progetto a dir poco faraonico, Il Real Madrid e i propri maggiori partner come la compagnia aerea *Fly Emirates*, hanno realizzato un resort interamente dedicato alla squadra della capitale Spagnola a pochi chilometri dall'aeroporto di Dubai. Il *Real Madrid Resort Island* realizzato in collaborazione con il governo di Ras Al Khaimah⁷³ degli Emirati Arabi Uniti, rappresenta un'assoluta novità nel mondo dello *sportainment* dove lo sport si unisce al divertimento in un contesto unico ed assolutamente esclusivo.

Costruito sull'isola artificiale di *Al-Marjan*, il resort ospita uno stadio a forma di mezzaluna da oltre 10000 posti direttamente affacciato sul Golfo Persico, un museo del club con immagini oleografiche che materializzeranno i più grandi gol di Cristiano Ronaldo e compagni, montagne russe sospese sul mare, un porto completamente funzionale che riporta il logo del Real Madrid e molto altro ancora.

Gli ospiti del parco tematico potranno alloggiare nel lussuosissimo hotel a 5 stelle che offre ben 450 camere dotate di vista sul mare, nei bungalows altamente tecnologici direttamente collegati alla spiaggia privata, o nelle 48 villette dotate di giardino, piscina e spiaggia privata.

Lo stesso Florentino Peres, presidente dei *blancos*, afferma come si tratti di un investimento strategico per l'espansione internazionale del brand e rafforzare la propria presenza in Medio Oriente e in Asia, un'area chiave in tempi recenti per lo sviluppo e ed i guadagni del settore calcio.

La stessa posizione rappresenta una scelta strategiche poiché il parco di trova a poca distanza dall'aeroporto di Dubai, uno degli scali principali per la compagnia *Emirates Airlines* che in tempi recenti è diventata socio ufficiale del club.

Il resort attrae appassionati e specialisti nel settore da tutto il mondo ed è utilizzato dallo stesso club e dai maggiori partner per campagne promozionali, pubblicità, eventi esclusivi, e molto altro. L'obiettivo dal punto di vista comunicativo e del brand, tralasciando la sfera dei ricavi, è stato chiaramente espresso da Florentino Peres durante la conferenza stampa per la presentazione del *Real Madrid Resort Island*.

⁷³ *Ras Al-Khaimah* è uno dei sette emirati che compongono gli Emirati Arabi Uniti direttamente affacciato sul Golfo Persico.

“Vogliamo trasmettere l’emozione di ciò che significa Real Madrid, perché i visitatori e i madridisti di tutto il mondo siano parte della leggenda del club, che aspira ad essere eterna.”⁷⁴

Ma la comunicazione *On-Field* non è solo *hospitality*. La necessità di suscitare emozioni nello spettatore spinge le aziende *sponsor* ad ideare eventi, giochi e spettacoli collegati all’entertainment e alla sedimentazione di un forte ricordo collegato al brand. È il caso di *Panasonic*, azienda giapponese leader nel settore elettronico, scelta come *partner ufficiale* della cerimonia di apertura delle Olimpiadi di Rio 2016. Il colosso giapponese, oltre ad avere il monopolio su tutte le operazioni tecniche audiovisive di broadcast in tutto il mondo, lavorerà a stretto contatto con il comitato di Organizzazione per realizzare lo show di apertura dei Giochi, uno dei momenti più emozionanti e seguiti dall’intera audience mondiale.

Il concetto che sottende i due approcci appena trattati, sempre più permeante le attività *corporate* e di *marketing* di un’azienda, è quello di *engagement*, elemento chiave per il successo della sponsorizzazione e, di conseguenza, per il raggiungimento degli obiettivi posti dall’azienda. L’*engagement* è la risposta del cliente finale ad uno stimolo inviato dall’organizzazione, che, attraverso un’elaborazione attiva, porta alla nascita di una relazione caratterizzata da elementi di emotività e successivamente a un cambiamento nell’atteggiamento e nel comportamento del soggetto. Attraverso le attività si vuole così colpire, coinvolgere ed instaurare una relazione forte e duratura con il tifoso, l’appassionato, chi è già consumatore e chi lo può diventare.

Lo sport, caratterizzato da una forte componente di passione, affezione ed attaccamento, risulta uno dei più efficaci veicoli di comunicazione e di *engagement* che si realizzerà attraverso un attento operato sia nel mondo *Digital* che in quello *On-Field*.

⁷⁴ www.ansa.it “1 miliardo dollari per il Real Madrid Island Resort Madrid”, (22 marzo 2012)

4.2.3 Customer Relationship Management: non più tifosi ma member

Il progressivo aumento della complessità del mercato sportivo e la maggiore concorrenza all'interno del settore entertainment ha spinto gli attori operanti nello sport a modificare il proprio approccio verso gli utenti finali dei servizi offerti.

L'affermazione degli accordi di partnership e la necessità di interagire costantemente e attivamente con il proprio pubblico ha spinto sponsor e società sportive ad adottare un approfondito sistema di *Customer Relationship Management*.

Il concetto di Customer Relationship Management (spesso abbreviato in CRM) è strettamente collegato alla gestione delle relazioni e orientato ad una concreta fidelizzazione del cliente. Per un'impresa attiva nel settore sportivo, il mercato non è più rappresentato esclusivamente dalla clientela, ma dall'ambiente circostante, con il quale è necessario stabilire relazioni durevoli di breve e lungo periodo, tenendo conto dei valori dell'individuo/cliente, della società e dell'ambiente in cui si opera. Conoscere approfonditamente i diversi interlocutori diventa così fondamentale per definire strategie mirate e specifiche e gestire al meglio le risorse a disposizione.

Lo sport, a differenza di altri settori, si presta perfettamente alla raccolta e all'analisi delle informazioni attraverso database specifici che elaborano dati completi, aggiornati e trasversali rispetto ai differenti reparti. In generale, qualsiasi contatto con il pubblico, può essere un'occasione proficua per recuperare informazioni importanti al fine di creare profili specifici. Ed esempio, sarà possibile ottenere informazioni sfruttando gli eventi organizzati e tutte le piattaforme di interazione tra organizzazione e *publics*:

- Nel luogo dell'evento come lo stadio o il palazzo dello sport in particolare nelle *aree VIP e hospitality*;
- Attraverso il sito internet ed i *social network*;
- Attraverso concorsi, eventi per i tifosi o B2B;
- Attraverso il *merchandising* o tutti gli acquisti collegati alla sponsorizzazione.

I dati raccolti permetteranno un'approfondita conoscenza del bacino d'utenza con cui lo sport e l'azienda saranno chiamati ad interagire. L'elaborazione di dati come le informazioni di contatto, le abitudini d'acquisto, lo storico delle interazioni avvenute ed i

feedback ricevuti, permette l'applicazione di un approccio orientato al *Customer Service* articolato in tre passi fondamentali del *Customer Relationship Management*:

- **CRM Analitico:** procedure e strumenti per migliorare la conoscenza del cliente (o stakeholder) attraverso l'analisi e lo studio dei dati raccolti;
- **CRM Operativo:** soluzioni metodologiche e tecnologiche per semplificare i processi di business che prevedono il contatto diretto con l'utente;
- **CRM Collaborativo:** metodologie e tecniche integrate per gestire al meglio il rapporto in un'ottica di dialogo simmetrico e negoziazione.

Se, fino a qualche anno fa, le comunicazioni rivolte ai tifosi si presentavano per lo più come messaggi indistinti e standardizzati, oggi assume sempre maggiore importanza detenere una approfondita conoscenza dei propri *customers*, in modo tale da rendere il dialogo sempre più specifico, incisivo e modellato sulle richieste.

Il *Customer Relationship Management* si propone di gestire nel modo migliore la relazione con il proprio utente trasformandolo da semplice cliente/tifoso, ad vero e proprio *member* sempre più in stretta relazione con l'ambiente con l'ambiente del club.

In Italia, la realtà che si sta maggiormente muovendo in questa direzione è quella di *Juventus F.C.*, che, in seguito alla costruzione dello stadio di proprietà, è riuscita a lavorare con successo su un bacino di tifosi comunque già ben esteso.

Il club di Torino si sta muovendo in un'ottica di fidelizzazione profittevole dei propri *member*⁷⁵ facendo leva su una conoscenza approfondita e integrata delle loro caratteristiche, delle loro motivazioni e dei loro comportamenti e modulando le azioni di marketing, di vendita e di servizio secondo le diversità di specifici segmenti e delle zone geografiche.

In questo modo, il focus delle attività sviluppate diventa una progressiva fidelizzazione dell'utente attraverso la creazione di un legame di reciprocità.

La fidelizzazione diventa fondamentale in un'ottica temporale di lungo periodo poiché il *member*, si lega emotivamente e più a lungo alla società, ne condivide i valori e, in base alla gamma di servizi offerti, garantisce ricavi superiori in un arco di tempo il più esteso possibile.

⁷⁵ *Juventus F.C.* ha previsto la possibilità di diventare *member* o *special member* in base al tipo di abbonamento stipulato a fine stagione. Naturalmente, tifosi con richieste differenti otterranno proposte e iniziative differenti in relazione alle loro esigenze e volontà di seguire la squadra del cuore.

Allo stesso tempo, la trasformazione nel rapporto porta ad un notevole aumento di forza del brand in quanto, consente di attenuare la forte dipendenza dai risultati sportivi, variabile impossibile da controllare o da prevedere. Nel mondo sportivo e negli sport di squadra in particolare, un appassionato o un tifoso potranno cambiare la propria opinione sull'operato tecnico e manageriale di una società o di un atleta ma difficilmente, nel corso della propria vita, cambieranno la propria fede e la propria passione per una determinata disciplina.

4.2.4 Corporate Social Responsibility:

l'attività sociale come parte della sponsorizzazione

Continuando la nostra riflessione nell'ottica della *partnership* e della collaborazione tra i diversi soggetti del mondo sportivo, poniamo ora l'attenzione sulla *Corporate Social Responsibility*. Nel Capitolo 1 abbiamo trattato la CSR nel contesto riguardante le motivazioni che spingono un'azienda ad intraprendere la strada della sponsorizzazione. Ora vorremmo spingere più in là il concetto, come sta avvenendo in alcune grandi realtà dello sport professionistico. Il fatto di creare un *goodwill* positivo all'interno del contesto nel quale si opera, generando visibilità qualificata e opportunità di relazione verso l'opinione pubblica (istituzioni, giornalisti, opinion leader...), viene esteso oltre agli impatti ambientali e alle conseguenze derivanti dalla propria attività, dando conto degli effetti, anche economici e sociali, che si riverberano sull'ambiente circostante.

Oggi, alle aziende che intervengono nel mondo sportivo e non solo, viene chiesto di assumere un ruolo attivo nella società, di contribuire attivamente al miglioramento sociale e ambientale e in un'ottica di cambiamento e crescita comune.

Già nel 2001, il *Libro Verde* della Commissione delle Comunità Europee in seguito ad un dibattito sulla responsabilità sociale delle imprese, definiva la *Corporate Social Responsibility* come:

"l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma

anche andare al di là investendo «di più» nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con tutte le altre parti interessate»⁷⁶

In un'ottica di miglioramento, risultano particolarmente favorevoli le attività di relazioni pubbliche e le sponsorizzazioni sportive che guardano alla propria comunità di riferimento, sia essa nazionale, internazionale o mondiale, con l'obiettivo di conciliare lo sviluppo sociale con il miglioramento della qualità della vita delle persone.

Un esempio calzante e, a nostro parere molto bello, è rappresentato dalla cooperazione tra la NBA (National Basketball Association) e i diversi attori che prendono parte al grande spettacolo della pallacanestro professionistica Americana, siano essi aziende sponsor, media, organizzazioni ed istituzioni.

La Lega nazionale pallacanestro ha da alcuni anni istituito un programma denominato *NBACares* attraverso il quale le squadre, i giocatori e numerose personalità di spicco, sono attivamente impegnati in iniziative di responsabilità sociale dentro e fuori i confini nazionali. Nei primi dieci anni di attività (il progetto è nato nel 2005), sono stati raccolti circa 260 milioni dollari, offerte oltre 3 milioni di ore di servizio alla comunità, e costruito più di 920 luoghi in 26 differenti paesi in cui i bambini e le famiglie possono vivere, imparare e giocare⁷⁷.

I proprietari della Lega (che rappresenta un vero e proprio modello di business e non rispecchia il modello delle Federazioni del continente europeo) affermano che i protagonisti devono essere di esempio non solo sul campo ma anche a livello sociale, attivandosi per migliorare la qualità della vita delle comunità dentro e fuori i confini del territorio nazionale.

Il programma di *NBA Cares* si rivolge con particolare attenzione ai più giovani con iniziative legate principalmente ai settori *Education, Youth and Family development e Health-related causes*. I progetti si sviluppano spesso in aree disagiate o colpite da problematiche sociali dove gli atleti vengono inviati, solitamente nella città in cui sono nati e nella quale stanno sviluppando la propria carriera. Inoltre, per abbattere i confini statali, non è raro il realizzarsi di iniziative nei paesi di origine dei giocatori non americani favorendo l'appeal nell'area specifica di applicazione dell'attività. Molte iniziative di *NBA Cares* all'estero sono

⁷⁶ *LIBRO VERDE Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* Bruxelles, (17/07/2001). I libri verdi sono documenti pubblicati dalla Commissione europea per stimolare la riflessione a su un tema particolare. Invitano le parti interessate (enti e individui) a partecipare ad un processo di consultazione e dibattito sulla base delle proposte presentate.

⁷⁷ *cares.nba.com Social Responsibility Report 2014-2015 Nba Cares*

rivolte ai paesi del continente africano, luogo natale di numerosi atleti professionisti che militano nella competizione e, dopo l'entrata di giocatori proveniente dall'Asia, alcune iniziative si sono spinte fino alla Cina.

Nel caso dell'*Education*, ad esempio, è stato istituito il "*Read to achieve*", progetto che mira a combattere l'analfabetismo e ad incoraggiare i giovani all'istruzione. A questa iniziativa partecipano direttamente alcuni dei giocatori più rappresentativi della Lega che spesso presiedono incontri con la comunità, andando nelle scuole e nelle istituzioni a carattere sociale e rimanendo a contatto con i bambini. Nel frattempo la NBA svolge iniziative correlate all'istruzione come corsi on-line, donazioni di materiale e realizzazione di strutture apposite, i cosiddetti *Reading and Learning Centers*, dove i ragazzi possono studiare seguiti da alcuni professionisti.

Per quanto riguarda lo sviluppo giovanile e la famiglia (*Youth and Family development*), *NBA Cares* ha sviluppato, tra gli altri, il programma "*Junior NBA e WNBA*", che incoraggia i giovani e le famiglie alla scoperta della disciplina sportiva della pallacanestro e alla partecipazione attiva nel mondo dello sport, attraverso iniziative ed incontri che mirano non solo ad insegnare regole e fondamentali del gioco, ma soprattutto i valori come la sportività, il lavoro di gruppo e il rispetto reciproco.

L'iniziativa si pone come obiettivo una maggiore valore e visibilità dello sport all'interno delle istituzioni e delle comunità più problematiche della città americane, associando la possibilità di divertimento con il rispetto delle regole, l'affermazione individuale e la cooperazione.

Riguardo alla terza tematica, *Health-related causes*, il programma *NBA Cares* si è sempre operata nella lotta contro il virus dell'HIV. A tal proposito la Lega ha iniziato diverse attività per combattere la diffusione dell'AIDS già nel 1991 (ancora *NBA Cares* non era stato istituito) quando Magic Johnson, allora stella dei Los Angeles Lakers ha annunciato al mondo la sua sieropositività. Da allora, NBA e i propri partner sono stati attivi nella lotta globale contro l'AIDS tramite campagne divulgative, sostegno finanziario e l'appoggio a iniziative e programmi correlati in tutto il mondo.

In tempi recenti è stato istituito il programma *NBA FIT* caratterizzato dallo slogan "*It takes a team to get fit*". L'iniziativa ricopre l'intero territorio degli Stati Uniti e mira a combattere l'obesità giovanile, problematica sempre più attuale nella società americana. Grazie all'aiuto di molte stelle NBA e WNBA⁷⁸, il programma mira a diffondere i valori di una

⁷⁸ *Women's National Basketball Association* ossia la Lega Professionistica di Pallacanestro femminile

corretta alimentazione e dell'esercizio fisico come essenziali e necessari per una vita sana racchiusi nel semplice messaggio *Be Active, Eat Healty, Play Togheter*.

Oltre alle tematiche appena affrontate, l'NBA offre supporto ad altre aree come quella dell'ecologia e del rispetto dell'ambiente; ed è scesa in campo con aiuti concreti nel caso di catastrofi naturali che hanno colpito diverse città americane come il caso dell'uragano *Katrina* a New Orleans.

Per realizzare una così vasta gamma di progetti ed iniziative, NBA collabora con i propri partner di livello nazionale ed internazionale che contribuiscono in termini economici, di strutture, di risorse umane, di mezzi di trasporto e tutto ciò che è richiesto. Tra i più conosciuti ricordiamo *Ford, McDonald's, Nike, Disney* e molti altri che ottengono un notevole ritorno d'immagine e contribuiscono sostanzialmente alla propria reputazione verso la comunità con la partecipazione a progetti che mirano a migliorare la qualità della vita delle persone. Accanto a questi, operano altre organizzazioni che sposano le cause portate avanti da *NBA Cares* e si impegnano attivamente nella loro realizzazione come *UNICEF, Save The Children, Hoops for Hope*, e molti altri.

NBA non nasconde il fatto che un'operazione di CSR di così grande portata crea grandi possibilità in termini di immagine per sé e per i suoi sponsor. In questo modo, la Lega e i vari attori, hanno contribuito attivamente ad aiutare la comunità stringendo ancora di più i rapporti tra l'organizzazione e il proprio pubblico ed infondendo nella relazione che si instaura una forte componente emotiva nonché una fiducia ed un legame unico che migliorerà la reputazione per molto tempo a venire.

Conclusione

In questo elaborato abbiamo trattato il tema delle sponsorizzazioni sportive con la convinzione che già oggi questa pratica rappresenta un *must* per le aziende volenterose di investire nel settore sportivo, da inserire prontamente nelle proprie strategie di aumento della visibilità e notorietà del marchio.

Il fenomeno appare complesso, molto sfaccettato ed in continua evoluzione tant'è che stagione dopo stagione, anno dopo anno, vengono introdotte nuove pratiche, nuovi accordi e nuovi contratti con l'idea di armonizzare il più possibile le necessità ed i bisogni di sponsor e *sponsee* al fine di tradurre questi rapporti di collaborazione in vere e proprie *partnership* di successo e durature nel tempo.

Lo sport rappresenta sempre più, al giorno d'oggi, terra di opportunità anche grazie alla caduta delle barriere spazio temporali avvenute attraverso i nuovi media che permettono di seguire manifestazioni e campioni in tutto il mondo con un giro d'affari che continua ad aumentare. Aumentando le possibilità economiche, la qualità del palcoscenico e la risonanza diretta e mediata, lo sport rimane sempre una delle mete più ambite per gli investimenti delle aziende in cui investire soprattutto a grandi livelli. Nel mondo dilettantistico, purtroppo, la crisi economica ha segnato una battuta d'arresto nell'utilizzo delle sponsorizzazioni ma ci auguriamo che con nuovi e mirati investimenti e con un generale incremento dell'attenzione allo sport dilettantistico si possa ritornare al livello dei tempi andati.

A livello mondiale lo sport professionistico si sta evolvendo rapidamente con le peculiarità trattate nell'ultimo capitolo. Il valore commerciale del settore sportivo e dell'entertainment sportivo sono in continua crescita con un conseguente sviluppo e del mercato delle sponsorizzazioni a livello globale, soprattutto in relazione alla loro fondamentale capacità di attirare e di mantenere l'attenzione del pubblico.

I dati ci confermano come le sponsorship rappresentino oggi una delle voci principali negli introiti delle società sportive e le previsioni mostrano un valore in costante crescita in molte realtà professionistiche americane ed europee. A dispetto di una crisi economica globale che ha colpito i mercati internazionali, sempre più aziende investono in sport e intrattenimento, sviluppando inoltre differenti e innovative tipologie di eventi.

La natura stessa del rapporto tra l'azienda e i diversi stakeholder non è più indirizzata a sviluppare un mero accordo di sponsorizzazione ma un vero e proprio rapporto di partnership tra le parti. La sponsorizzazione diventa il punto di partenza per lo sviluppo di un business comune, che coinvolge i publics in prima persona e non si limita all'esposizione di un brand o di un logo su una maglietta, ma si estende ad iniziative e scelte strategiche comuni per il raggiungimento di obiettivi e generazione di valore per entrambi.

Lo sviluppo tecnologico con l'implementazione di nuovi strumenti di comunicazione e di *broadcasting* digitali (mobile, social, multi-device, etc.) rappresenta uno tra i principali fattori di evoluzione di questo mercato. Le possibilità per legare il proprio nome e la propria immagine a un evento, un testimonial o un club si sono ampliate notevolmente, in particolare nella direzione di un maggior coinvolgimento per l'utente che da *customer* diventa *member*, parte integrante delle scelte e delle iniziative del club. Il fine diventa quello di creare un'esperienza a 360° gradi per il singolo individuo, che viene sempre più coinvolto prima, durante e dopo il singolo evento. Le opportunità aperte dal mondo social e digital sono pressoché infinite e in continua rapida evoluzione.

Lo sviluppo di accordi di partnership e il progresso tecnologico hanno richiesto un notevole sviluppo nel settore *Data Analysis* sia in termini quantitativi che qualitativi di ricerca, momento fondante e cruciale per il successo dell'intero progetto.

Le ricerche nei diversi mercati di riferimento, l'analisi dei competitor e un'approfondita attività di *benchmarking*⁷⁹ rappresentano passi fondamentali per poter basare le proprie scelte e le proprie attività di sponsorizzazione su dati concreti e reali, misurabili e tracciabili, nonché conoscere i propri utenti finali comprenderne esigenze, comportamenti e tendenze. Da un lato i brand/sponsor cercano di comprendere chiaramente e analiticamente come raggiungere i segmenti di mercato di maggior

⁷⁹ metodologia basata sul confronto sistematico che permette alle aziende il confronto con i competitors. In particolare, Indica il confronto tra la performance aziendale e quella della concorrenza ed il posizionamento del marchio nel contesto in cui opera. (liberamente tratto da Treccani.it (Dizionario Economia e Finanza)

interesse, dall'altro gli *stakeholder* necessitano di valorizzare sempre più il proprio appeal, la propria presenza sui media e il proprio valore commerciale.

In ultima istanza abbiamo valutato come lo sviluppo di programmi di *Corporate Social Responsibility* sia sempre più un elemento chiave per chi opera nel mercato delle sponsorizzazioni. Oggi esistono eventi e progetti interamente dedicati ad attività legate alle esigenze e alle problematiche che investono la comunità, attività socialmente utili connesse e integrate a quanto previsto dal piano di sponsorizzazione.

Mantenere e sviluppare un'immagine affidabile e trasparente rappresenta una priorità nel contesto moderno, nel quale il valore delle imprese deriva, in gran parte, da aspetti immateriali che devono essere comunicati e trasmessi al consumatore.

Attraverso una strategia comunicativa strutturata e programmata, l'azienda potrà accrescere la propria *brand equity*, la propria immagine e la propria reputazione, condividendo con il consumatore ciò che la rende unica.

La progressiva saturazione dei mercati spinge verso una necessità sempre maggiore di diversificazione dell'offerta, sia a livello produttivo, che a livello comunicativo. In questo senso, le sponsorizzazioni costituiscono una scelta vantaggiosa che offre moltissime possibilità in diversi settori di applicazione. A differenza della pubblicità, le sponsorizzazioni appaiono come uno strumento meno invasivo e più costruttivo, in particolare nel lungo periodo, che può portare ad un vero vantaggio competitivo dal punto di vista commerciale e comunicativo.

Per concludere consideriamo fondamentale, dovendo affrontare l'attività di sponsorizzazione in modo professionale, considerarla seguendo una logica di *partnership* e di *work-in-progress* (ovvero di un'attività che non si limita e si esaurisce con il contatto stipulato), dando libero spazio, in qualsiasi momento, ai contributi di tutte le persone coinvolte, di comunicare e sottolineare sempre come il processo di sponsorizzazione possa effettivamente funzionare, documentando in modo chiaro i benefici di cui le parti si possano avvalere, e, soprattutto, non dimenticando mai di esprimere gratitudine, non sottovalutando il valore di un semplice "grazie" ad entrambe le parti.

Bibliografia

- ✓ *BEECH J., CHADWICK J., The marketing of sport.*, Pearson Education, (2007)
- ✓ *BRAGHERO, PERFUMO, RAVANO, Per Sport e per Bussiness: è tutto parte del gioco*, Franco Angeli Editore (2010)
- ✓ *CHERUBINI SERGIO, Il Marketing Sportivo: Analisi, strategie, strumenti*, Franco Angeli Editore, Milano (1997)
- ✓ *CHERUBINI S., CANIGIANI M., Il co-marketing sportivo. Strategie di cooperazione nel mercato sportivo*, Franco Angeli Editore (1999)
- ✓ *CHERUBINI S., CANGIANI M. , Il marketing delle società sportive*, Milano, Guerini e Associati, (1996)
- ✓ *FABRIS GIAMPAOLO, La società post-crescita* Giampaolo Fabris, Egea (2010)
- ✓ *FALCONI MUZI TONI, Governare le Relazioni*, Milano, Ferpi Il Sole 24 Ore, (2002)
- ✓ *GRUNIG J., GRUNIG L.A., SRIRAMESH K., HUANG Y.H., Models of public relations in an international setting. Journal of Public Relations A.* (1997).
- ✓ *INVERNIZZI-ROMENTI Relazioni pubbliche e Corporate Communication*, Mcgraw Hill, (2006)
- ✓ *KAHLE L.R., RILEY C., Sports marketing and the psychology of marketing communication*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, (2004).
- ✓ *LAGAE W.,Sports sponsorship and marketing communications: a European Perspective*, Pearson Education, (2005).
- ✓ *MORMANDO MATTEO, I contratti di sponsorizzazione sportiva*, Firenze (2000)

- ✓ *PASTORE ALBERTO-VERNUCCIO MARIA, Impresa e Comunicazione. Principi e Strumenti per il Management, Apogeo (2006)*
- ✓ *PROPERSI ADRIANO-ROSSI GIOVANNA, La Sponsorizzazione, redazione e schemi di contratti, Pirola Editore, (1989)*
- ✓ *PRUNESTI ALESSANDRO, Comunicazione e Marketing delle imprese sportive. Dall'analisi strategica alla gestione del marchio e delle sponsorizzazioni, Franco Angeli Editore (2008)*
- ✓ *SANGES ANTONIO, Contratti di sponsorizzazione sportiva AICAS (Associazione Italiana Commercialisti Azienda Sport)*
- ✓ *SUTTON WILLIAM, Perché la sponsorizzazione è sempre efficace nello sport 2012*
- ✓ *VECCHIATO GIAMPIETRO, Relazioni pubbliche e comunicazione: strumenti concettuali, metodologia, case history; Franco Angeli Editore, (2003)*
- ✓ *ZAGNOLI-RADICCHI Sport Marketing: il nuovo ruolo della comunicazione, Milano, Franco Angeli (2005)*

Siti Internet consultati

- ✓ <http://cares.nba.com> "Social Responsibility Report 2014-2015" Nba Cares
- ✓ <http://footballspa.gazzetta.it> IARIA M., "Sponsor di maglia: in testa il Sassuolo,6 squadre di A senza sponsor" 20/08/2015
- ✓ <http://hbr.org> MINTZBERG H. "We need both network and communities", Harvard business review, , (5 Ottobre 2015)
- ✓ <http://www.altalex.com> RAGONE M., "Il product placement e il brand placement nell'ordinamento italiano: opportunità e limiti",., 2009
- ✓ <http://www.ansa.it> "1 miliardo dollari per il Real Madrid Island Resort Madrid", (22 marzo 2012)
- ✓ <http://www.brandforum.it/>
- ✓ <http://www.catalystimg.com> 5th Annual fan engagement study
- ✓ <http://www.cnn.com> CASEY M., NFL lagging on stadium Wi-Fi (3 Settembre 2014)
- ✓ <http://www.dirittweb.it/>
- ✓ <http://www.giorgiogandolfi.com/sport-marketing/news-sport-marketing>
- ✓ <http://www.sportbusinessmanagement.it>
- ✓ <http://www.sporteconomy.it>
- ✓ <http://www.telegraph.co.uk> CAVE A.,MILLER A. "The importance of social media in sport" (23 Giugno 2015)
- ✓ <http://www.treccani.it/>
- ✓ <http://www.uniferpi.it> NOBLER L., *Il ruolo delle sponsorizzazioni per le relazioni pubbliche* (2014).

