

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA
APPLICATA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI

CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE

L'EVOLUZIONE DELLE SPONSORIZZAZIONI SPORTIVE E DEL PERSONAL
BRANDING: IL CASO JORDAN

Relatore:
Prof. Silvia Rita Sedita

Laureando:
Andrea Epifani
Matricola n. 1224685

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1: LE SPONSORIZZAZIONI SPORTIVE.....	5
1.1 DEFINIZIONI E TIPOLOGIE.....	5
1.2 LA STORIA DELLE SPONSORIZZAZIONI: PASSATO, PRESENTE E FUTURO.....	9
CAPITOLO 2: METODI E MISURAZIONI DELLE SPONSORIZZAZIONI PER GLI SPONSOR E PER GLI SPONSEE.....	19
2.1 IL RITORNO SUGLI INVESTIMENTI.....	19
2.2 LA CLASSIFICA DEGLI ATLETI CHE HANNO OTTENUTO MAGGIORI INTROITI DALLE SPONSORIZZAZIONI SPORTIVE.....	27
CAPITOLO 3: PERSONAL BRAND E SELF BRAND.....	31
3.1 IL PROCESSO DI COSTRUZIONE DEL PERSONAL BRAND.....	31
3.2 IL REGNO JORDAN.....	36
CONCLUSIONE.....	42
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	44

INTRODUZIONE

Lo sport è da sempre un mondo ricco di opportunità sia a livello socioculturale che a livello economico. Coinvolge e riunisce miliardi di persone da tutto il mondo, indipendentemente dalla cultura, dalle etnie e credenze. È in grado di creare modelli e icone capaci di comunicare e diffondere valori etici e morali. Fa divertire tutti gli appassionati, invogliandoli a praticarlo e consente di far ottenere benefici fisici e mentali. Dal punto di vista economico offre numerose possibilità e grazie all'ampia visibilità, attrae società ed organizzazioni che decidono di investire ingenti somme di denaro.

In quest'elaborato viene analizzato nello specifico il lato economico dello sport, soffermandosi in particolar modo sulle sponsorizzazioni sportive e sul personal branding. Entrambi sono fenomeni che possono risultare apparentemente recenti, ma soprattutto per quanto riguarda il primo, gli studi fanno emergere che si tratta di un fenomeno antico che affonda le sue origini nell'antica Grecia. Nel primo capitolo ci si sofferma sulle sponsorizzazioni, andando a definire in che cosa consistono, quali siano le tipologie, quali siano i soggetti coinvolti e si procede con un excursus temporale, descrivendo le varie tappe nel corso della storia e andandosi a concentrare sugli sviluppi presenti e futuri, che procedono di pari passo con le evoluzioni tecnologiche.

In seguito nel secondo capitolo si va ad analizzare il ruolo che le sponsorizzazioni hanno assunto negli ultimi decenni all'interno delle strategie di comunicazione e marketing delle aziende. Queste strategie sono degli investimenti da parte delle società che risultano essere un'incognita per diversi fattori, i quali possono andare a danneggiare l'immagine della società a causa di comportamenti inadatti degli atleti. Non sempre però tali comportamenti risultano essere fattori penalizzanti per le compagnie, le quali oggi sono diventate esperte nel minimizzare i rischi. Le sponsorizzazioni, dunque, sono strategie che possono garantire buoni rendimenti alle aziende, tuttavia a differenza delle altre tecniche, risultano difficili da misurare. Esistono vari metodi di misurazione di questi investimenti e quello su cui ci si sofferma nell'elaborato è il ritorno sugli investimenti. È

Infine, nel terzo capitolo viene approfondito il concetto di personal branding, un fenomeno che desta l'attenzione degli studiosi, i quali non riescono a trovare una definizione comune. Tuttavia, la creazione del personal branding risulta essere un processo complesso, del quale però si riescono sia a delineare principi fondamentali sia a

individuare delle fasi salienti. In questo capitolo viene affrontato il caso di studio di Michael Jordan e la creazione del suo brand, con l'impatto e gli effetti che ha avuto nel mondo dello sport, del marketing e dei business sportivi.

1. Le sponsorizzazioni sportive

1.1. Definizioni e tipologie

Quello delle sponsorizzazioni sportive è un fenomeno complesso e sempre più in via di sviluppo. In Italia il primo rilevante contratto di sponsorizzazione risale agli anni '40 del 1900 quando la Fratelli Borletti, un'importante azienda di Milano, abbinò il proprio nome a quello dell'Olimpia basket di Milano. Negli anni le modalità e le tipologie di sponsorizzazione sono cambiate e si sono evolute passando dal semplice accostamento del nome dello sponsor sulla maglia della squadra, alla fornitura di attrezzature e materiale tecnico ai singoli atleti o anche all'erogazione di compensi economici.

È possibile risalire a diverse definizioni delle sponsorizzazioni, una semantica secondo la quale il termine derivi dal latino *spondeo*, ovvero promettere, garantire e assicurare e a sua volta questo verbo che proviene da "sponsio", una forma antica di contratto. E la sponsorizzazione oggi è proprio questo un contratto bilaterale, il quale prevede obblighi da entrambe le parti.

Un'altra definizione più tecnica è quella fornita da Cherubini secondo cui "la sponsorizzazione è una tecnica di marketing attraverso cui un'azienda riesce a mettere in evidenza il proprio marchio tramite un'organizzazione o un singolo, che svolgono attività davanti ad un pubblico in cambio di una retribuzione economica" (1999). In questo modo l'impresa riesce a raggiungere un gran numero di contatti e far conoscere la propria immagine e i propri valori associandoli all'organizzazione o al singolo.

Un'ultima definizione è quella formulata dal Consiglio d'Europa nella Terza Conferenza dei Ministri Europei dello Sport di Palma di Maiorca del 1999 e la sponsorizzazione viene definita "un accordo in base al quale lo sponsor fornisce attrezzature, materiale e benefici finanziari allo sponsorizzato, in cambio della propria associazione ad un atleta o uno sport e alla possibilità di sfruttare tale associazione come investimento pubblicitario".

Queste definizioni sono particolarmente interessanti perché coniugano tre sfere di significato assolutamente fondamentali per comprendere e sfruttare appieno la sponsorizzazione sportiva: la sfera dei diritti, la sfera dell'associazione e la sfera degli obiettivi. La prima sfera fa subito chiarezza su un punto fondamentale, quello della visibilità, uno dei possibili diritti che si ottengono tramite una sponsorizzazione. Essa potrebbe o meno essere presente. Ci sono diversi esempi di sponsorizzazioni sportive di successo che non hanno la visibilità come fattore primario. Da una sponsorizzazione possono scaturire due tipi di diritti, quelli derivanti e quelli acquisiti.

I diritti derivanti sono diritti non dichiarati direttamente nel contratto, ma scaturiscono dall'attivazione dei benefit guadagnati. In questo campo sono contenuti tutti gli oggetti di marketing che nascono proprio dalle attivazioni, esempi dei quali vanno dai concorsi

agli eventi. I diritti acquisiti invece, sono quelli specificati nel contratto di sponsorizzazione, quello che ne consegue direttamente dalla firma del contratto. I diritti acquisiti comprendono la visibilità, l'utilizzo di immagini sportive per motivi di comunicazione, la presenza di loghi su siti web o in materiali di comunicazione sportiva, la presenza da parte di brand sui social network di squadre o atleti.

È essenziale capire che un accordo di sponsorizzazione è una partnership, una collaborazione tra due organizzazioni che deve essere fondata su una solida base di valori e heritage, oltre a dover beneficiare entrambe le parti (Lagae 2005). Questo aspetto è troppo spesso sottovalutato, favorendo semplici supposizioni sulla popolarità del brand piuttosto che riflettere il vero legame tra vision e mission. Molti marchi sognano di entrare a far parte di una squadra o di uno sport prestigioso, senza considerare veramente se sia adatto o meno al marchio in termini di valori e significato. Allo stesso modo, molte organizzazioni sportive bramano la presenza di grandi aziende tra i loro sponsor con cui probabilmente non condividono niente.

La sponsorizzazione è come suggellare un matrimonio tra due realtà (Lagae 2005). Dal momento in cui inizia il contratto, lo sponsor e la squadra sponsorizzata sono legati da reciproci valori, condividendo destini inevitabilmente sovrapponibili. Ecco perché è importante fare una valutazione completa con i giusti valori prima di buttarsi a capofitto in un progetto di sponsorizzazione.

Uno degli argomenti più importanti per i progetti di sponsorizzazione è la discussione dello scopo dell'azienda che la sponsorizzazione dovrebbe aiutare a raggiungere. Fondamentalmente, da parte dello sponsor, dobbiamo rispondere a una semplice domanda: cosa vogliamo ottenere? Le risposte possono variare. Il più delle volte c'è un fattore che influenza i profitti, ovvero l'aumento delle vendite, ma non sempre ci si ferma qui. Le sponsorizzazioni possono aumentare la consapevolezza del marchio, aumentare la fedeltà al marchio, generare buzz sui media, migliorare il posizionamento del prodotto sul mercato o la percezione dell'azienda e rafforzare le relazioni, solo per citarne alcuni (Nelli & Bensi 2005). Per chiarezza, la discussione sullo scopo è doppiamente legata alla discussione sui diritti conferiti dalla sponsorizzazione. Ad esempio, qualcuno che ha bisogno di costruire la consapevolezza del marchio ha bisogno di molta visibilità, ma allo stesso tempo, qualcuno con un puro scopo B2B o relazionale potrebbe essere più interessato all'ospitalità o a una potenziale relazione con i media.

Le sponsorizzazioni includono una serie di soggetti coinvolti, per la precisione si possono ricondurre a cinque (Nelli & Bensi 2005):

- Lo sponsor: può essere una persona fisica o giuridica, che di solito è un ente o un'azienda e contribuisce alla sponsorizzazione con beni, servizi o investimenti in denaro. Gli sponsor possono dividersi sostanzialmente in main sponsor e title sponsor. Il primo è lo sponsor principale di una squadra, quello con maggiore esposizione e

rilevanza, pratica molto diffusa nel mondo del calcio. Mentre il secondo non solo è lo sponsor più rilevante della squadra, ma anche quello che ne dà la denominazione. L'esempio più conosciuto è quello del motorsport e anche della pallacanestro. Gli sponsor sono professionisti del marketing che si aspettano di vedere un impatto diretto sul loro valore del marchio (maggiore consapevolezza e immagini) e un conseguente potenziale di aumento delle vendite.

- Lo sponsee, può essere una persona fisica o giuridica ed è l'evento o il soggetto sponsorizzato, che si può distinguere nel singolo atleta, nella squadra o nella federazione sportiva. Lo sponsee ha l'obbligo di fungere da mezzo di comunicazione, accrescendo la visibilità e comunicando i valori dello sponsor.
- I media, i quali svolgono un ruolo sempre più rilevante nell'assicurare visibilità e notorietà ad entrambe le parti.
- Le agenzie di comunicazione, il cui compito primario è quello di creare, gestire e moderare i rapporti tra gli sponsor, di cui curano la comunicazione e sponsee, di cui gestiscono il marketing.
- Operatori esterni addetti alle consulenze.

Le sponsorizzazioni sportive emergono come un fenomeno complesso tra gli strumenti di comunicazione che le aziende possono utilizzare per promuovere la propria immagine sul mercato.

Ad oggi possiamo ritrovare cinque differenti tipologie di strategie di sponsorizzazione che l'azienda può intraprendere:

- Sponsorizzazione in natura: l'azienda fornisce attrezzature, che non sono di tipo sportivo, quindi non necessariamente scarpe o abbigliamento, ma una varietà di forniture che possono offrire supporto in altri modi.
- Sponsorizzazione finanziaria: equivale alla sponsorizzazione commerciale e assume la forma di denaro, in quanto una delle parti deve versare denaro in cambio della pubblicazione del proprio marchio; è presente, inoltre, l'opportunità da parte dell'azienda sponsor di accedere ad un elenco di sportivi e/o iscritti a cui rivolgersi in maniera più diretta. Se le società sportive e gli sponsor potessero unire le rispettive attività presentando offerte diverse ai consumatori, la sponsorizzazione sarebbe più fruttuosa.
- Sponsorizzazione tecnica: è quella che viene comunemente definita tecnica, secondo cui un'azienda fornisce le proprie competenze tecnologiche a una squadra o ad un atleta e distribuisce loro abbigliamento sportivo o altri vari tipi di materiali tecnici, ottenendo anche un ritorno a livello pubblicitario. Vengono indossati da atleti importanti, andando a sottolineare la qualità dei prodotti. A differenza delle altre due tipologie di

sponsorizzazioni, gli obiettivi che l'azienda sponsor vuole raggiungere sono sicuramente più specifici e strettamente legati ai praticanti dello sport in questione.

- Sponsorizzazione del singolo atleta: consiste sia nella fornitura gratuita o a prezzo speciale dei prodotti aziendali sia nella conquista di spazi sul vestiario utilizzato dagli atleti.

- Sponsorizzazione del club: Alla firma del contratto, la società stessa diffonderà il messaggio pubblicitario concordato, apporrà scritte sull'abbigliamento dei giocatori e consentirà agli sponsor di utilizzare le immagini per le proprie esigenze pubblicitarie, il tutto senza modificare il nome della società. Di questa categoria fanno parte:

1. Sponsor principale: rappresentato da un'impresa industriale che sostiene il marchio attuando un accordo economico con lo sponsorizzato apponendolo sul vestiario e le forniture tecniche. Inoltre, le società devono esporre il marchio dello sponsor sull'abbigliamento, sui mezzi di trasporto della squadra, sui banner pubblicitari a bordo campo, devono prender parte ai progetti di pubbliche relazioni.

2. Sponsor tecnico: il partner che produce attrezzature e abbigliamento sportivo necessari allo svolgimento dell'attività agonistica

3. Fornitore e partner ufficiale: che guadagna il diritto di procurare prodotti e servizi alla società sportiva

Sono molte le ragioni per cui questo fenomeno si è sviluppato nel tempo e ha assunto un'enfasi e un atteggiamento così sfaccettati. In primo luogo, lo sport è un'attività ricca di valori positivi che consente di ricevere valutazioni positive per correttezza, onestà, dinamismo e benessere dall'opinione pubblica. Inoltre, le sponsorizzazioni sportive consentono alle aziende di associare il proprio o il nome di un determinato prodotto ad una determinata disciplina, atleta o evento, rendendoli portatori dei valori e delle emozioni positive. In secondo luogo, lo sport rappresenta un canale di comunicazione molto potente, in grado di raggiungere sia il pubblico diretto, che assiste di persona all'evento sia il pubblico indiretto, costituito dagli utenti che seguono l'evento tramite televisione, stampa o radio. Per quest'ultimo motivo, per eventi specifici come le Olimpiadi o la Coppa del Mondo, i pubblici locali o nazionali si trasformano in globali, incrementando inevitabilmente l'interesse delle aziende sponsor (Ascani 1998).

Anche se arriviamo a considerare le sponsorizzazioni sportive come progetti indipendenti che non sono integrati con gli sforzi di marketing aziendale, la natura linguistica semplice e universale dello sport consente alle aziende di comunicare in modo diretto e naturale con il loro pubblico.

Finora possiamo notare come la fusione tra sport e imprenditorialità sia ben vista nel mondo occidentale, ma il vasto pubblico porta gli sponsor ad indirizzarsi principalmente agli sport più gettonati e che godono di maggiore popolarità.

Uno studio condotto da "Demoskopea" ha rivelato dati interessanti su vari sport come basket, sci, pallavolo, atletica leggera, tennis, golf, ciclismo, rugby, pugilato, baseball, calcio e automobilismo. Questi ultimi due hanno indubbiamente avuto successo, poiché producono ritorni positivi a fronte di grandi investimenti. La Formula Uno ha il vantaggio/svantaggio di essere un valido vettore di immagini soprattutto nel mercato globale. La ripresa del basket, uno degli sport con maggiore tradizione nel mondo delle sponsorizzazioni, è stata molto rilevante, mentre tennis e sci sono sempre stati privilegiati soprattutto per le sponsorizzazioni tecniche. Dopo un lungo periodo di interventi disorganizzati e opportunità sporadiche, le sponsorizzazioni sono approdate in maniera rilevante anche in altri sport. Interessanti le ricerche condotte sul valore delle sponsorizzazioni sportive, dal portale italiano di business sportivo, StageUp (www.stageup.com, indagine Sponsor Value 2000/2001). Dallo studio è emerso che investire nello sport è meno costoso e più redditizio rispetto alle tradizionali forme di pubblicità (spot pubblicitari, cartelloni pubblicitari, ecc.).

1.2. La storia delle sponsorizzazioni: passato, presente e futuro

Alcuni studiosi hanno fatto un tentativo di stabilire le origini della sponsorizzazione e la maggior parte concorda sul fatto che abbia avuto origine in epoca greca e romana classica, circa 2000-3000 anni fa. Ad esempio, Desbordes e Tribou (2007) indicano che Giulio Cesare e altri imperatori romani di quell'epoca sponsorizzassero concorsi gladiatori.

Secondo il museo delle Olimpiadi antiche dell'Università della Pennsylvania, gli atleti dipendevano e guadagnavano dalle sponsorizzazioni come nelle Olimpiadi attuali. Nelle antiche Olimpiadi, i greci pubblicizzavano i loro eroi atletici tramite poeti che componevano odi su di loro, e gli scultori facevano immagini degli atleti vittoriosi (Penn Museum 2012). Swaddling (2002) sostiene che lo stadio e i luoghi utilizzati negli antichi Giochi Olimpici erano circondati da stand che vendevano cibo, bevande e souvenir. Non una differenza enorme per l'attività di marketing che circonda i principali eventi sportivi di oggi.

Le ragioni di tale sponsorizzazione erano, secondo l'Università di Chicago (2012), simili ai motivi per cui i governi tutt'oggi sponsorizzano eventi sportivi e artistici su larga scala: per aggiungere prestigio e migliorare la reputazione dell'imperatore (o del governo). E ai

giorni nostri gli esperti dei media possono ancora essere ascoltati per affermare che la sponsorizzazione governativa di eventi speciali sta semplicemente fornendo pane e circhi per placare le masse.

Il successivo caso registrato di sponsorizzazione nella forma che si conosce oggi fu quello dei Medici, una ricca e potente famiglia fiorentina dei secoli XV e XVI, degli artisti del Rinascimento in Europa. Allen et al. (2011) descrivono la sponsorizzazione della famiglia Medici, e in particolare quella di Cosimo il Vecchio e di suo nipote Lorenzo il Magnifico. Hanno sponsorizzato pittori, scultori e poeti come da Vinci, Donatello e Botticelli, che erano e sono ancora parte integrante della civiltà e della cultura occidentale. È ragionevole supporre che lo abbiano fatto per la stessa ragione per cui i governi sponsorizzano musei e gallerie d'arte in ogni parte del mondo, per incoraggiare gli artisti a produrre opere originali e ad avere un posto che possa mostrare queste opere per contribuire a generare un sentimento positivo verso di loro da parte di un gruppo definito di persone, per creare la consapevolezza e l'accettazione delle loro politiche e per intrattenere i loro elettori e altri soggetti interessati con ospitalità centrata su questi sforzi artistici.

Dolphin (2003) concorda con questo e prosegue affermando che la parola sponsorizzazione deriva dall'antico greco *horigia*, che è una combinazione delle parole *Horos* (la danza) e *iigoumai* (dirigo o guido). L'individuo che ha guidato o pagato per il festival/ danza era l'*horigos* o sponsor (Quester e Thompson 2001). Tuttavia, questo sembra altamente improbabile e la sua derivazione proverrebbe dal latino "sponsus" significato garante. L'Oxford English Dictionary Online (2005) concorda con questa etimologia e afferma che è stato utilizzato per la prima volta nel significato di "colui che paga, o contribuisce al costo di un programma di trasmissione o altro spettacolo, soprattutto in cambio di pubblicità commerciale".

Collins e Vamplew (2002) fanno l'affascinante osservazione che la sponsorizzazione di eventi sportivi e altri eventi speciali è stata legata all'industria della birra e ai suoi distributori per secoli. Dal XVI secolo, e forse molto prima, il pub del villaggio britannico o casa della birra era il fornitore di sport diversi come cricket, boxe, wrestling, corsa del piede e molti altri eventi quali i balli che potrebbero a loro volta attrarre le folle alla loro istituzione, una forma molto iniziale di garanzia. È anche interessante notare che le aziende di bevande sono ancora importanti sponsor di questo tipo di attività, ma ora usano il mezzo televisivo per comunicare i loro messaggi.

Questa linea temporale dimostra che la sponsorizzazione non è solo un fenomeno contemporaneo, ma ha fatto parte del mix di comunicazioni di marketing per molti anni.

Tuttavia, fu dopo l'introduzione della trasmissione televisiva subito dopo la Seconda guerra mondiale (anche se fu la prima trasmissione in Inghilterra poco prima della guerra, ma cessò al suo inizio) nel Regno Unito e negli Stati Uniti che la sponsorizzazione è diventata una parte più significativa del mix di comunicazioni di marketing. Inoltre, fu

l'introduzione nel mondo della televisione a colori, avvenuta nella maggior parte delle case negli anni 1960 (1970 in Australia), che la sponsorizzazione commerciale come è conosciuta oggi divenne parte integrante del mix di comunicazione di marketing. Meenaghan (1991) lo dimostra affermando che nel Regno Unito, nel 1970, la spesa per la sponsorizzazione era di soli 4 milioni di sterline, ma nel 1980 era cresciuta a 35 milioni di sterline, e nel 1990 a 288 milioni di sterline, 70 volte superiore alla spesa del 1970. Meenaghan (1991) fornisce anche dettagli su quanto velocemente le aziende hanno adottato la sponsorizzazione come mezzo di comunicazione di marketing, a partire da 700 società nel 1981 a oltre 2.000 nel 1988.

La sponsorizzazione è diventata un elemento critico nel mix di comunicazione marketing integrato di molte organizzazioni del settore pubblico e privato. Tra i diversi tipi di comunicazione di marketing (per esempio, pubbliche relazioni, pubblicità, vendita personale, promozioni di vendita e marketing diretto), la sponsorizzazione è, secondo Grey e Skildum-Reid (2003), uno dei più potenti media ora utilizzati per comunicare e formare relazioni con le parti interessate e i mercati di destinazione.

La sponsorizzazione ha già raggiunto lo status di parte integrante dello sport. Al giorno d'oggi non possiamo immaginare alcun evento sportivo o un atleta senza uno sponsor. Inoltre, è una grande sfida per le organizzazioni attrarre sponsor. Di conseguenza, è significativo capire che il beneficio è per entrambi i lati. Le proposte di sponsorizzazione possono aiutare a raggiungere opportunità di investimento per le imprese. Per gli sponsor stessi, la sponsorizzazione può permettere di raggiungere anche gli obiettivi aziendali più importanti, come: l'accesso a un nuovo mercato, l'aumento delle vendite (che porterà direttamente la capacità di un'organizzazione di crescere), una maggiore popolarità, un'immagine rafforzata. Al giorno d'oggi, gli sponsor sono sempre più strategici nel loro approccio di ricerca di valore dalle opportunità di sponsorizzazione. Inoltre, è molto importante capire come le decisioni degli sponsor potrebbero influenzare tutta l'organizzazione in una prospettiva strategica.

La sponsorizzazione sportiva è diventata una potente strategia di marketing utilizzata dalle aziende per comunicare con un vasto pubblico diretto e indiretto per differenziarsi dai suoi concorrenti, con l'obiettivo finale di orientare le preferenze dei consumatori verso i prodotti degli sponsor (Biscaia et al., 2013). Parker e Fink (2010) sostengono che una volta stabilito il rapporto tra squadra e sponsor, lo sponsor diventa un membro di una stretta rete di fan. Le aziende che sono in grado di sfruttare con successo la connessione psicologica di un consumatore con una squadra sportiva possono diventare più significative per quel consumatore, che rende benefici e l'estensione per i marchi e le relazioni.

Ascani afferma che nel giro di venti anni le vendite del marketing sportivo sono incrementate esponenzialmente fino a superare i 20 miliardi di euro, trasformandosi da semplice intrattenimento in un'industria del tempo libero che unisce alla ricerca di risorse,

la produzione, i servizi e la comunicazione. L'aumento delle sponsorizzazioni sportive è il risultato di questo fenomeno globale. Secondo alcuni studi compiuti da StageUp.com, la crescita del mercato sportivo ha avuto un calo solo nel 2001, dopo la crisi economica causata dagli attentati alle torri gemelle. Oltre a fattori socio-economici esterni, i recenti scandali finanziari e i reiterati scandali legati al doping hanno indotto le aziende a guardare questo mondo con occhio più critico. In questo modo lo sport subisce certamente un ridimensionamento, ma rimane ugualmente un mezzo invogliante per promuovere il brand di un'azienda. L'aspetto importante è che lo sponsor cerca un ritorno sull'investimento nel mondo dello sport che è superiore ai rendimenti di un investimento in altre forme di promozione, o è complementare alle loro altre comunicazioni di marketing.

Oggi l'importanza dello sport, sia dal punto di vista economico che sociale, è sotto gli occhi di tutti ed è riassunta in poche statistiche, che mostrano che ora l'industria sportiva è considerata come una delle più importanti al mondo in termini di vendite, soprattutto in relazione alle grandi possibilità economiche e all'aumento del tempo libero. Gli investimenti nell'industria dello sport da parte delle multinazionali hanno attirato l'attenzione degli economisti e l'economia dello sport è ora un settore in crescita nell'ambito della professione economica; in effetti sono stati investiti sempre più fondi in questo settore, evidentemente contribuendo ad ulteriori progressi. Grandi eventi come le Olimpiadi o i vari Campionati del Mondo non sono solo occasioni di incontrare persone provenienti da tutto il mondo, ma anche importanti iniziative economiche con risvolti commerciali estremamente elevati, non soltanto con riferimento al numero di spettatori negli stadi, ma anche al turismo e tutte le attività indotte da questi eventi. I produttori di attrezzature e abbigliamento sportivo investono massicciamente nella promozione del loro marchio, nell'industria e nei servizi hanno raggiunto proporzioni sconcertanti negli ultimi anni: ad esempio, qualche anno fa Nike ha firmato un contratto con l'impegno di pagare 200 milioni di dollari per sponsorizzare la squadra di calcio brasiliana per dieci anni. A loro volta, le emittenti pagano ingenti somme di denaro per assicurarsi l'esclusività o i grandi eventi sportivi: la rete televisiva americana NBC, ad esempio, ha acquistato più di 300 milioni di dollari di diritti televisivi per gli Stati Uniti relativi ai Summer Olympic Games del 2004 e 2008, e nell'inverno del 2006.

La crescente popolarità della pratica dello sport e dell'intrattenimento comporta una maggiore attenzione ai campioni di vari sport nei media e soprattutto nelle società sponsor, desiderose di sfruttare e monetizzare la popolarità di queste celebrità. Il marketing sportivo mira a soddisfare specifiche esigenze dei consumatori che hanno come tema dominante il mercato dello sport, fornendo una serie di vantaggi a persone come osservatori, atleti e sponsor (Shank 2005); esso consiste nella pubblicità di un marchio, un prodotto, un evento o un luogo che utilizza lo sport come mezzo di comunicazione principale. Coloro che lavorano in questo campo sono chiamati "sportmarketer". Quando si tratta di marketing sportivo, è importante considerare una

serie di sottocategorie: la commercializzazione di eventi sportivi, federazioni di marketing, società di marketing sportivo, la commercializzazione di attrezzature e abbigliamento sportivo, la commercializzazione di prodotti e servizi legati a varie attività sportive, le società di marketing che utilizzano lo sport come mezzo di comunicazione. I giocatori sono probabilmente i più ricercati per l'effetto che i loro volti hanno sui fan, per il loro carisma e la loro indubbia fama. Un'ulteriore distinzione che separa gli accordi di sponsorizzazione degli atleti e la pubblicità promozionale è la funzione che le aziende mirano a raggiungere con l'accordo: se, nel contratto, prevalgono gli aspetti dell'utilizzo dei prodotti dello sponsor o della promozione delle sue caratteristiche distintive, si parla di sponsorizzazione; se, invece, il nucleo dell'accordo tende alla realizzazione di più pubblicità diretta del prodotto, siamo di fronte a una testimonianza pubblicitaria. Non è sorprendente, quindi, sapere che molte squadre di calcio italiane, spagnole ma anche britanniche per qualche tempo hanno incluso nei contratti dei loro giocatori una consuetudine in più relativa alla gestione dei loro diritti di immagine. È un passaggio voluto sia dal club che dai giocatori. La prima considera lo sfruttamento dell'immagine dei propri campioni, una fonte indispensabile di profitti, la seconda, adottando un approccio aziendale nella gestione dei propri beni, considera i contratti esclusivamente legati alle clausole sportive inadeguati al loro valore personale. È interessante confrontare l'approccio di due grandi club: il Real Madrid, nei contratti con i suoi giocatori, inserisce una clausola in base alla quale una percentuale di tutte le sponsorizzazioni ottenute dal giocatore va alla società. Per questo motivo, Luis Figo ha versato nelle casse dei Merengues 1,9 milioni di ricavi dal suo accordo con Coca-Cola. Il Manchester United, tuttavia, ha stabilito una cooperazione commerciale con David Beckham per le sue sponsorizzazioni, ma ciò non includeva la sponsorizzazione di singoli campioni: in altre parole quelli fatti senza l'uniforme del club. Questa clausola limitò notevolmente le entrate possibili per il club a causa della pioggia di contratti firmati da Beckham.

Le aziende usano l'approvazione degli atleti per migliorare la loro immagine di marca, ma può anche essere utilizzato per costruire marchi. Nike era un'azienda di scarpe e abbigliamento ben conosciuta quando ha deciso di espandere il suo territorio nel golf. L'opinione pubblica era che il suo ambizioso piano sarebbe fallito, poiché il golf era visto come uno sport d'élite che differiva dall'immagine che Nike aveva come marchio. Grazie alla collaborazione con il miglior giovane giocatore del mondo Tiger Woods, che sarebbe diventato uno dei giocatori di maggior successo che lo sport avesse mai visto, Nike ha sfidato tutte le probabilità. Oggi Nike è uno dei più grandi marchi nel mercato delle attrezzature da golf e dell'abbigliamento. È interessante notare che molti dei migliori atleti fanno molti più soldi come endorser che come professionisti nel loro sport. Quando le aziende devono scegliere un atleta per sponsorizzare i loro prodotti hanno la possibilità di farlo tra una vasta gamma di sportivi. La sfida per loro è abbinare l'atleta giusto con il prodotto giusto. In ogni sport ci sono atleti super-star che le persone connettono immediatamente al particolare sport, come Tiger Woods (golf), David Beckham (calcio), ecc. Parte dell'immagine di questi atleti deriva dal loro background, dalla pubblicità a cui

hanno partecipato e dai prodotti che hanno sponsorizzato. Le aziende devono decidere come la credibilità di un atleta sarà giudicata dai membri del pubblico target: ci deve essere una congruenza tra l'atleta e il target; il target deve aspirare ad essere come la celebrità. La soluzione migliore è abbinare il prodotto giusto a un atleta forte che ha anche una personalità interessante, un forte appeal, un atleta simpatico e affidabile, come il prodotto in questione. È un discorso di valori positivi, l'aspetto positivo del prodotto legato ai valori espressi dal committente. I giocatori possono migliorare il loro valore di approvazione in due modi: vincere competizioni che mostrano il loro valore sportivo o mostrare altre qualità.

Per le grandi aziende con un marchio ben consolidato e un'immagine, il valore della partnership con atleti di alto profilo può essere più efficace. L'approvazione di celebrità è usata frequentemente nelle pubblicità per migliorare l'efficacia della comunicazione persuasiva. Con il crescente numero di eventi sportivi globali, i professionisti del marketing e della pubblicità possono essere più disposti a spendere milioni di dollari per l'assunzione di atleti famosi e per migliorare le loro strategie promozionali nel tentativo di associare le loro immagini del prodotto a quelle degli atleti (Kim & Nah 2007). La ricerca ha trovato prove a sostegno del fatto che le approvazioni delle celebrità hanno un impatto sull'attenzione del pubblico, sul richiamo, sulle valutazioni e sulle intenzioni di acquisto (McDonald & Hsu 2002). L'uso delle stelle dello sport funziona per attirare l'attenzione verso un annuncio, ma non ha successo in termini di effetti attitudinali. Secondo Henriks (1996) le approvazioni da parte delle celebrità possono aiutare un'organizzazione a differenziare un prodotto o un servizio. McDonald e Jowdy (2002) dichiarano che le aziende hanno tradizionalmente selezionato atleti di alto profilo dei principali sport per approvare tutti i tipi di prodotti. Secondo Lyons and Jackson (2001), le sponsorizzazioni di atleti superstar afroamericani come Michael Jordan, Bo Jackson, Michael Johnson e Cynthia Cooper hanno reso Nike un nome familiare all'interno della comunità afroamericana. Le piccole imprese possono probabilmente meglio permettersi approvazioni di celebrità concentrandosi su stelle locali o regionali.

L'emergere dei social media ha profondamente influenzato la consegna e il consumo dello sport. I social media hanno attirato molta attenzione da parte di accademici e professionisti a causa della loro pervasività e degli impatti culturali. I consumatori possono interagire con i social media in diverse fasi del processo di consumo, tra cui la ricerca delle informazioni, il processo decisionale, il passaparola e l'acquisizione, l'uso e lo smaltimento di prodotti e servizi. L'uso dei social media è un'attività sempre più popolare per gli utenti di Internet. In Australia, l'88% dei 15-17 anni e l'86% dei 18-24 anni usano i social media (AustralianBureauofStatistics 2011). Negli Stati Uniti, il 73% degli utenti di Internet si impegna con piattaforme di social media (Pew Research Center, 2013). A causa della popolarità dei social, marche sportive investono tempo e risorse per guidare il coinvolgimento e le relazioni online, eventi come il Super Bowl, la Coppa del Mondo FIFA e le Olimpiadi; squadre professionistiche come Manchester United e Real

Madrid; marchi tra cui Converse, ma anche atleti come Lionel Messi e Cristiano Ronaldo spendono risorse significative per integrare le pratiche di social media nella loro strategia di marketing. Tali organizzazioni affrontano sfide sviluppando politiche di social media che sfruttano le opportunità offerte da queste tecnologie, mitigando le complicazioni derivanti dall'utilizzo dei social media da parte di atleti e consumatori.

Man mano che l'uso dei social media si è sviluppato, le aziende e i marchi si sono evoluti e con loro le pratiche per comunicare con i consumatori e generare entrate attraverso strumenti online interattivi. Questa evoluzione ha portato a un ruolo specifico per i social media, distinti dai media tradizionali o strumenti di comunicazione. I social media presentano soprattutto un mezzo economico che: abbraccia l'interattività, la collaborazione e la co-creazione al di sopra della comunicazione one-to-many; integra i canali di comunicazione e distribuzione; offre opportunità di personalizzazione; e fornisce velocità superiore alla consegna della comunicazione e del feedback delle informazioni (Shilbury et al., 2014).

Anche le società sportive hanno, oggi, capito l'importanza di essere presenti online con le loro pagine social come Facebook, Twitter e Instagram, per interagire in tempo reale con gli utenti e costruire una base solida di appassionati e fan attenti a tutte le iniziative proposte dalla squadra. Così facendo, si instaura un rapporto che va ben oltre quello di semplice consumo e che si fonda sulla sfera emozionale, coinvolgendo sentimenti e valori più radicati che ogni appassionato di sport ha dentro di sé.

La spesa mondiale nel campo delle sponsorizzazioni sportive è cresciuta in maniera costante negli ultimi anni, partendo dai circa 55 miliardi di dollari nel 2014 ai circa 60 miliardi di dollari nel 2016. Studi di settore mostrano come gli investimenti nello sport marketing siano un fenomeno in via di sviluppo con una media di cifre stimate superiori a quelle registrate nel 2016. All'inizio del 2015, gli analisti più prestigiosi del mondo del marketing sportivo avevano previsto una crescita del 4% nell'investimento globale nelle sponsorizzazioni, intese come somma di "Sports Sponsorship", "Culture Sponsorship", "Entertainment Sponsorship" e "Cause Sponsorship". La sponsorizzazione sportiva riveste un ruolo predominante nella grande famiglia delle partnership; la spesa dei brand nel settore del digital marketing e l'investimento nelle sponsorizzazioni sportive tendono ad uguagliarsi sempre più.

Il consumatore non si accontenta più di assistere passivamente alle partite o alle gare dei singoli atleti, ma vuole condividere le sue opinioni, vuole interagire con gli altri in tempo reale. Il tifoso e l'appassionato di sport di oggi vogliono avere la possibilità di seguire in diretta gli eventi della sua squadra o del suo atleta preferito, ricevere news e aggiornamenti in tempo reale, guardare le clips della gara in ogni momento e anche e soprattutto tramite dispositivo mobile.

Le esperienze che i consumatori sperimentano nella fruizione degli eventi sportivi assumono un ruolo fondamentale nello sport e risultano rilevanti per le strategie messe in atto in questo campo. Le nuove tecnologie di comunicazione che consentono alle organizzazioni di offrire esperienze sportive sempre più complesse svolgono un ruolo molto interessante. Tali tecnologie consentono alle società sportive e alle imprese di delineare intriganti prospettive di distribuzione, le quali possono diventare fonti di entrate considerevoli legate alla vendita dei diritti mediatici e di sponsorizzazioni. Durante l'esperienza diretta in loco, i fruitori si relazionano con il prodotto decidendo a quali attività partecipare e con quali tempistiche. Viceversa, tramite le esperienze di fruizione mediate da sistemi di telepresenza, quali computer, tv e telefono, le possibilità di scegliere e controllare l'esperienza sono piuttosto ristrette. Il web e le innovazioni tecnologiche, come ad esempio Oculus VR, forniscono la possibilità di spostarsi nella realtà virtuale sia per giochi e procedure mediche, e allo stesso modo questi mezzi sono in grado di proporre esperienze sportive dirette simulate, sempre più simili e veritiere rispetto alle esperienze dirette. La telepresenza è stata definita da Steuer nel 1992 come "la misura in cui ci si sente presenti nell'ambiente mediato, piuttosto che nell'ambiente fisico immediato". Telepresenza e presenza virtuale sono due termini che vengono abitualmente contrapposti. La presenza virtuale viene considerata come la sensazione di essere fisicamente presenti in un ambiente irreal e immaginario attraverso la tecnologia.

Con l'espressione telepresenza si intendono le percezioni mediate degli spettatori dei media sportivi di un ambiente lontano. Sheridan (1992) delinea tre fattori che determinano tale concetto:

1. Il grado di informazione sensoriale: i bit di informazioni trasmessi ai sensori rilevanti dello spettatore.
2. Il controllo dei sensori relativi all'ambiente: la capacità dell'osservatore di modificare un sensore, ad esempio il proprio punto di vista nel campo visivo.
3. L'abilità di modificare l'ambiente fisico: dipende dal grado di controllo motorio necessario per alterare gli oggetti nell'ambiente.

Altri studiosi hanno concepito il senso di telepresenza in virtù di altri due fattori:

-vivacità, la capacità delle nuove tecnologie di creare ambienti mediati ricchi a livello sensoriale

-interattività degli ambienti, la possibilità degli utenti all'interno dell'ambiente mediato di tramutare forma e contenuti di tale ambiente in tempo reale.

I media tradizionali non danno la possibilità di fornire un'esperienza sportiva che possa avvicinarsi il più possibile alla realtà e oggi i consumatori cercano proprio esperienze di questo tipo e a questo si aggiunge la comodità di volerlo fare da casa. A seguito di ciò e

dell'incremento della concorrenza nell'ambito dell'intrattenimento, le varie attività sportive provano a rendere unici i loro prodotti e servizi sfruttando le innovative tecnologie multimediali, tra cui la realtà virtuale (VR). L'obiettivo primario della VR è quello di offrire un'esperienza immersiva ai fruitori di media sportivi perfezionando i sistemi di telepresenza, grazie ai propri dispositivi. Nel 1992 Steuer sosteneva che la realtà virtuale aumenta e migliora i due fattori cardine della telepresenza, interattività e vivacità dell'interazione dell'utente rispetto a un ambiente 2D. Ogni organizzazione volta al mercato ha l'obiettivo di creare relazioni durature e solide con i clienti, andando a soddisfare i loro bisogni o esigenze, in maniera efficace ed efficiente per l'organizzazione stessa. Si parla di "customer satisfaction" e alla base vi è la creazione di valore per i clienti. Anche nel mondo dello sport, che sia esperienza diretta o esperienza mediata, la centralità dello spettatore e di conseguenza la ricerca della customer satisfaction sono gli obiettivi primari.

Hoyer e MacInnis (2001) sostengono che alla base del successo di qualsiasi attività commerciale è presente la soddisfazione della clientela, da cui possono derivare anche altri benefici. Infatti, la soddisfazione porta alla fidelizzazione, i clienti soddisfatti sono più portati a riacquistare dalla stessa attività, farlo con maggiore frequenza e pagando talvolta anche a prezzi più alti.

Gli ambienti virtuali hanno peculiarità distintive, quali la libertà di navigazione, la possibilità di manipolare oggetti e alti livelli di interattività, che permettono utilizzi stimolanti di tali ambienti, in ambito commerciale e di marketing. Le aziende hanno come obiettivo quello di rendere partecipe il consumatore, conquistando la sua attenzione, tramite piani strategici di comunicazione, marketing e sponsorizzazione e coinvolgerlo in brand experience, consci che i fruitori che vivono esperienze virtuali sono più predisposti a fidelizzarsi.

Gli anni della pandemia sono stati grande motivo di sfida per tutti gli sponsor, che si sono dovuti ingegnare per offrire ai fan la possibilità di assistere agli eventi sportivi. Per questo motivo le piattaforme digitali hanno avuto una funzione primaria e allo stesso tempo sono diventate una grande fonte di opportunità per i brand, che sfruttano i canali social per coinvolgere gli spettatori. Una delle strategie principali per rendere partecipi i consumatori è l'approvazione da parte degli atleti, che in quanto testimonial suscitano consapevolezza e creano un legame con il pubblico, come mostrato dai dati Nielsen che su 15.000 account Instagram di proprietà degli atleti ha rilevato un aumento del 58% dei post brandizzati. La sponsorizzazione digitale segue naturalmente le abitudini dei consumatori, secondo Nielsen, infatti, il numero di fan che utilizzano i social media per notizie e contenuti sportivi è aumentato dell'83% da settembre 2019 a gennaio 2021 (Nielsen 2021).

L'evoluzione delle sponsorizzazioni nell'ambito digitale non è legata esclusivamente ai social, ma si è mossa in nuove direzioni, con lo scopo di prevedere potenziali media futuri

in ambito sportivo, tra cui la realtà virtuale. Il mondo della realtà virtuale, pur essendo ancora di nicchia, si sta espandendo in maniera sempre più consistente, mostrando potenzialità interessanti nel campo del marketing e della comunicazione. La realtà virtuale è uno strumento capace di rivoluzionare le modalità di interazione tra utenti e aziende e fornisce una brand experience e un coinvolgimento a livello emozionale a 360 gradi. Quella della realtà virtuale è una tecnologia nata per motivi ludici, ma che è dotata di notevoli potenzialità, utili per favorire interazione e integrazione tra i consumatori, come nessun altro media. Tale motivazione sprona numerose imprese a creare campagne di sponsorizzazione garantendo sempre maggiori esperienze immersive agli spettatori. Nel corso della storia l'avvento delle tecnologie ha cambiato le nostre vite e allo stesso modo con la diffusione della realtà virtuale, stiamo entrando in un'epoca dove l'esperienza diventa più importante della semplice informazione.

Per concludere si prevede che nel futuro prossimo le strategie online avranno un ruolo fondamentale per coinvolgere i club sportivi e le aziende che vogliono investire in sponsorizzazioni sportive. Per non parlare del fatto che i social media e le nuove tecnologie consentono di partecipare agli eventi e gare sportive in maniera immersiva e di condividere apertamente emozioni e sentimenti.

2. METODI E MISURAZIONI DELLE SPONSORIZZAZIONI PER GLI SPONSOR E PER GLI SPONSEE

2.1 IL RITORNO SUGLI INVESTIMENTI

Da un punto di vista economico, la sponsorizzazione può essere intesa come una sorta di investimento per lo sponsor e come una forma impropria di finanziamento per lo sponsee. Per quanto riguarda punto il primo, infatti, per una spesa iniziale, consistente in una somma di denaro o nella fornitura di beni o servizi, c'è un ritorno grazie alla pubblicità o immagine che si traduce in un aumento delle vendite e, di conseguenza, un aumento del profitto. La sponsorizzazione, tuttavia, come e forse più di altre operazioni economiche, presenta un fattore incognito, una percentuale variabile di successo, poiché lo sponsor si limita a trasformare l'attività di una persona in un veicolo pubblicitario senza avere potere di controllo, interferenza o gestione. Di conseguenza, quindi, una cattiva prestazione di un atleta, o eventi personali a lui collegati, come incidenti gravi o lesioni, o quelli di squalifica per doping, per atti di violenza senza precedenti, per falsificare passaporti, per il coinvolgimento nel narcotraffico o in eventi legati al mondo della prostituzione, possono portare ad un ritorno di pubblicità negativa che non aumenta le vendite e che infangano l'immagine della società.

Tuttavia, va sottolineato che questo rischio di un ritorno all'immagine negativa è limitato a una percentuale molto bassa. Innanzitutto, infatti, nei contratti di sponsorizzazione possono rientrare clausole di risoluzione automatica che, in presenza delle situazioni sopra elencate, sciolgono il contratto, mostrando al pubblico, grazie alla diffusione dei media, la lontananza e la non condivisione dello sponsor ai fatti accaduti. È ormai prassi comune stipulare polizze assicurative che coprano i rischi di non partecipazione dell'atleta ad un determinato numero di partite o eventi sponsorizzati.

Inoltre, anche a livello giudiziario, si tende sempre più a proteggere lo sponsor in caso di azioni negative da parte dello sponsee che possono determinare l'immagine negativa. Nelle attuali campagne di sponsorizzazione, quindi, soprattutto le aziende più grandi adottano una politica di pianificazione e diversificazione delle attività, al fine di minimizzare i problemi associati a perdite, infortuni, sospensioni e scandali. Infatti, i principali sponsor hanno una ricchezza di campioni e evitano di concentrare tutte le loro risorse pubblicitarie solo su un singolo atleta, in modo che il fallimento di uno può essere tradotto solo in un impatto emotivo e non può avere conseguenze importanti sul business.

In tempi successivi, soprattutto nel mondo dello sport e in proporzione alla reputazione del personaggio che è il protagonista, una storia negativa sfortunata o addirittura

scandalosa, può, da una parte, catturare l'attenzione dei media e quindi ricevere una diffusione significativa e, in ogni caso essere interpretato in positivo dal popolo, come dimostra lo spaventoso incidente di Schumacher a Silverstone o gli incidenti di Ronaldo che occupavano più copertine dei giornali e schermi televisivi di qualsiasi altra partita di calcio, senza, tuttavia, diminuire l'amore dei fan e l'interesse e l'attenzione dei lettori e spettatori per i loro campioni e, quindi, anche per i marchi legati a loro.

Questo elemento di variabilità legato al successo delle sponsorizzazioni non dovrebbe essere visto in chiave negativa, in quanto il fenomeno potrebbe essere in grado di produrre, per fattori estranei e incontrollabili da parte dello sponsor, un ritorno dell'immagine che potrebbe essere ancora più interessante di quanto ci si aspettasse, come accadde ad esempio a Vigorelli a Milano durante la Coppa del Mondo di Ciclismo del 1962, in cui il pilota Antonio Mespes, "inventando" una pista di 26 minuti, impose agli spettatori il marchio Ignis, per un periodo di tempo che era impossibile essere occupato con la pubblicità in quel momento.

Per quanto riguarda gli sponsee, tuttavia, la sponsorizzazione consiste in una forma impropria di finanziamento, che si realizza solo a livello economico e non attraverso il rapporto contrattuale in senso stretto. Possiamo concludere che i vantaggi degli accordi di sponsorizzazione delle aziende sono che:

- Le celebrità possono migliorare l'equità del marchio e aumentare il riconoscimento del nome.

- I sostenitori possono rinfrescare o aggiungere una nuova dimensione per un marchio. Se la celebrità è conosciuta in tutto il mondo, ne possono anche derivare consumatori internazionali.

- Una celebrità può costruire la credibilità del marchio, se qualcuno così famoso lo usa, deve essere a tutti gli effetti valido e efficiente.

- Possono portare una personalità distinta al marchio.

Mentre i rischi che si possono riscontrare sono che:

- Gli atleti sono persone e le persone commettono errori. Sfortunatamente, gli errori degli atleti vengono commessi davanti al pubblico.

- Allo stesso modo, una celebrità potrebbe perdere la propria fama o potrebbe semplicemente cambiare la propria immagine. Ciò potrebbe tradursi in un'immagine contraddittoria del marchio approvato.

- I consumatori possono essere scettici. Le celebrità realmente usano i prodotti che approvano?

-Il costo di pagare una celebrità per approvare e pubblicizzare il prodotto può essere astronomico. Le aziende possono permettersi di andare in perdita se gli atleti non generano il valore previsto?

Sono quattro gli elementi che determinano il valore di un singolo atleta in una partnership di sponsorizzazione:

-l'immagine del singolo atleta, è di grande importanza nella sponsorizzazione. In sostanza, lo sponsor vuole giustapporre l'immagine dell'atleta con l'immagine dello sponsor nella mente dei consumatori. Lo sport e gli atleti che gareggiano comunicano una moltitudine di valori e simboli che possono influenzare le azioni dei consumatori (Ferrand & Pages 1999). L'immagine di un individuo dipende dalle sue caratteristiche personali (come la personalità e il grado di successo), insieme all'immagine dello sport che rappresenta (Drees 1989). Vari sport ed eventi hanno immagini diverse, e queste influenzano le immagini degli atleti coinvolti (Parker 1991). La popolarità di un evento, la sua esposizione mediatica, la concezione dell'evento da parte del pubblico e la sua storia hanno un impatto sull'immagine complessiva di un dato evento sportivo.

-sensibilizzazione ai gruppi target desiderati dallo sponsor. Gli sponsor esaminano gli atleti come potenziali sponsee sulla base dei gruppi target che l'atleta può raggiungere (Bennet 1999). La sponsorizzazione riguarda la comunicazione indiretta, e uno sponsor cerca così di avere un effetto indiretto su un particolare gruppo target attraverso il pubblico di un atleta scelto. Il ruolo dei media nel raggiungere il gruppo target è ovviamente importante, perché il gruppo target per la sponsorizzazione è formato da diversi tipi di pubblico (Schwenn 1993). Lo sport ha una significativa esposizione in vari media, soprattutto in televisione.

-eventuali rischi associati a un singolo atleta, la sponsorizzazione comporta sempre alcuni rischi che devono essere presi in considerazione. Sponsorizzare un singolo atleta è particolarmente rischioso, perché l'immagine dell'azienda diventa inestricabilmente associata a un particolare individuo che opera al di fuori dell'azienda. I rischi includono un comportamento sociale irresponsabile da parte dell'atleta, così come il possibile abuso di droghe che migliorano le prestazioni, la mancanza di successo e gli infortuni (Drees 1989). Questi rischi devono essere presi in considerazione nell'elaborazione di clausole specifiche in un contratto di sponsorizzazione.

-la competenza del manager di un singolo atleta. Il ruolo del manager di un atleta è relativamente recente sviluppo nei rapporti di sponsorizzazione. Un manager gioca un ruolo chiave perché pochi atleti hanno le risorse per gestire i propri affari. Il ruolo di un manager varia da caso a caso; tuttavia, in generale, assomiglia a quello di un promotore di eventi. I compiti più comuni per un manager sono gestire il rapporto di sponsorizzazione e le relazioni associate, comprese quelle con i media. Il manager deve

agire in modo professionale in ogni momento se vuole mantenere la piena fiducia dello sponsor.

In ogni relazione di sponsorizzazione, uno sponsor ha diverse aspettative legittime di un atleta. Queste possono essere considerate sotto le intestazioni di:

-obiettivi, all'interno dei quali possiamo inserire le voci di awareness, immagine e relazioni. Gli obiettivi di awareness rappresentano gli obiettivi tradizionali della sponsorizzazione. Sponsorizzando un atleta che ha una significativa esposizione mediatica, lo sponsor aumenta il livello di consapevolezza che gode tra il pubblico in generale. Gli obiettivi di immagine di uno sponsor comportano una valorizzazione della sua immagine aziendale o di prodotto. Infine, gli obiettivi di relazione comprendono il miglioramento delle relazioni aziendali con dipendenti, clienti e fornitori e rappresentano una delle chiavi per un risultato positivo della sponsorizzazione.

-endorsement. I benefici per lo sponsor provengono dalla pubblicità, dalla comunicazione o dalle relazioni aziendali (Parker 1991). I rapporti di sponsorizzazione infruttuosi, in generale, mancavano di un elemento di chiara approvazione, quindi non riuscendo a far approvare al consumatore prodotti e valori promossi dallo sponsor e dallo sponsee. Gli obiettivi di sponsorizzazione nella pubblicità hanno dato buoni risultati e noti atleti aumentano l'attenzione del pubblico nei confronti dei marchi. Gli atleti possono essere utilizzati sia nelle comunicazioni interne che esterne. Esternamente, un rapporto di sponsorizzazione può essere annunciato dai media. Un atleta può anche visitare vari eventi organizzati dallo sponsor e per i visitatori questo può rappresentare un momento culminante, in cui avere la possibilità di incontrare le celebrità (Bhrun 2003).

-match-up. I consumatori devono poter associare nella loro mente un atleta e uno sponsor per realizzare gli obiettivi di sponsorizzazione (Ferrand & Pages 1999). I rapporti di sponsorizzazione di maggior successo hanno una caratteristica in comune: l'atleta è una parte naturale delle attività della società. Questo collegamento può essere funzionale o "immagine-correlato". Il primo, un collegamento funzionale, si presenta quando un atleta usa il prodotto dell'azienda. Il secondo, immagine-correlato, si verifica quando l'immagine di un atleta è simile a quella dello sponsor. Migliore è la corrispondenza tra uno sponsor e uno sponsee, più credibile e indimenticabile è il rapporto nella mente dei consumatori (Gwinner 1999).

Negli ultimi due decenni gli sponsor sportivi sono maturati per svolgere un ruolo dominante in molti mix promozionali delle organizzazioni.

Tuttavia, anche se dal punto di vista del capitale di rischio, l'acquisizione di sponsorizzazioni è uno strumento strategico con implicazioni immediate per l'organizzazione (o eventi, leghe, ecc.), queste collaborazioni sono state per lo più

considerate come una componente tattica tra gli altri nella strategia integrata di comunicazione di marketing. Inoltre, le aziende sono diventate consumatrici sempre più sofisticate di sponsorizzazioni sportive, che chiedono ai loro partner di sviluppare pacchetti di sponsorizzazione più completi. Le sponsorizzazioni di eventi, ad esempio, possono incorporare veicoli di comunicazione tradizionali come la pubblicità di massa, le promozioni, il punto di acquisto, le opportunità di cross-selling e le relazioni pubbliche, nonché le nontecniche tradizionali basate su Internet, compresi i giochi online e le comunità specifiche per gli eventi. Quindi, a meno che i marketer delle sponsorizzazioni sportive non aggiungano continuamente valore al loro prodotto, vedranno la loro quota nel budget di comunicazione aziendale diminuire in futuro.

Man mano che il contenuto dei pacchetti di sponsorizzazione cambia, muta anche la necessità di misurare l'efficacia. Tuttavia, in contrasto con le moderne tecniche di marketing diretto basato sui dati, individuali e relazionali, la sponsorizzazione rappresenta uno strumento di marketing grezzo perché il ritorno sull'investimento è notoriamente difficile da misurare. Anche un compito apparentemente semplice come confrontare la consapevolezza del marchio tra gli appassionati di sport e non sportivi pone una miriade di problemi. Collegare i profitti di sponsorizzazione sportiva alle vendite di prodotti è inevitabilmente più complicato. Ma, man mano che le aziende sentono la pressione di giustificare investimenti di maggiore entità per i lavoratori, gli investitori, i clienti e i partner commerciali, la prova che gli obiettivi di brand equity e finanziari sono stati raggiunti è necessaria. I clienti chiedono sempre di più che i loro prodotti fungibili siano collegati in modo più o meno diretto al volume delle vendite e al prezzo delle azioni e all'investimento nel settore. La responsabilità è la chiave e gli sponsor devono quindi fare tutto il possibile per sostenere i clienti nel loro sforzo di giustificare la sponsorizzazione. La sfida per i professionisti del marketing sportivo consiste nel rappresentare le loro organizzazioni sportive presso potenziali fornitori e nel vendere i loro prodotti in un mercato globale sempre più competitivo. Due forze relativamente nuove aggiungono ulteriori strati di complessità al business della sponsorizzazione sportiva: internet e quella che è stata chiamata la globalizzazione dei mercati.

Per avere successo in questo nuovo mondo dell'e-business globale, i marketer sportivi devono capire quali minacce Internet pone alla sponsorizzazione sportiva e quali opportunità possono aprirsi con questo nuovo mezzo. Quindi, prima di integrare Internet in un pacchetto di sponsorizzazione sportiva per un mercato globale, i professionisti del marketing devono essere in grado di giudicare se la personalità del marchio dello sponsor si allinea proficuamente con Internet e se Internet si adatta con il pubblico di destinazione. Inoltre, i professionisti del marketing devono capire come coordinare una strategia online con una strategia offline e se l'obiettivo di utilizzare Internet per scopi di sponsorizzazione corrisponde con la creazione di consapevolezza del marchio, esplorazione o impegno.

Gli sponsor di vari eventi sportivi stanno lottando per cogliere l'opportunità di fornire statistiche che dimostrano che la sponsorizzazione non è una spesa frivola, ma un mezzo

per generare business. I proprietari di affari investono continuamente in un pacchetto di servizi di vendita che forniscono il valore per i loro clienti. Uno di quei servizi chiave è ricerca di garanzia e misura del ROI, il ritorno degli investimenti.

Data l'entità delle spese in questione, è fondamentale misurare con precisione l'efficacia della sponsorizzazione. Tale misura stabilirà il contributo della sponsorizzazione nel raggiungimento dell'ambizione del marchio e fornirà preziosi input per consentire ai pianificatori di massimizzare i ritorni da ottenere attraverso il programma di sponsorizzazione.

Come per gli input di marketing in generale, la misura dell'impatto della sponsorizzazione non è semplice, con una serie di fattori che rendono il processo più difficile:

-La sponsorizzazione è raramente l'unica attività di marketing. Tipicamente, una combinazione di diversi strumenti di marketing viene utilizzato per sostenere il marchio, rendendo così i risultati raggiunti, i risultati di diverse attività di marketing. Questi singoli contributori non possono essere facilmente separati l'uno dall'altro.

-I risultati possono essere influenzati da una varietà di fattori esterni, quali le condizioni economiche avverse, i progressi tecnologici o le attività concorrenziali, che possono non essere facilmente isolati nell'attribuire i risultati a determinati input.

Anche quando il budget è destinato a misurare l'impatto della sponsorizzazione, molte organizzazioni si concentrano sulla consapevolezza della misura e sul monitoraggio dell'immagine del marchio o su come quantificare l'impatto diretto delle vendite dell'attività di sponsorizzazione.

Gli approcci ampiamente utilizzati per misurare l'efficacia della sponsorizzazione possono essere classificati in una serie di titoli, tra cui determinare l'equivalenza dei media, modellazione econometrica e misurazione del l'impatto del marchio.

Valutare la copertura mediatica fornita dalla sponsorizzazione è un approccio ampiamente utilizzato per quantificare l'impatto della sponsorizzazione. Questo ruota attorno al "conteggio dei bulbi oculari", cioè misurare le valutazioni equivalenti dei media, i punti grossolani, il tempo sullo schermo e altri fattori. Valutare l'esposizione dei media è facile da misurare, relativamente economico, ben compreso e un processo familiare ai manager che genera risultati numerici per considerazione e confronto. La determinazione dell'equivalenza del supporto comporta il calcolo del valore di esporre un marchio o un logo ai consumatori nei media tradizionali, principalmente televisione e stampa. Le attuali metodologie di ricerca consentono ai proprietari di marchi di tracciare con precisione la durata dell'esposizione del marchio o del logo sullo schermo, ad esempio nel caso di sponsorizzazione di maglie o esposizione perimetrale durante un evento sportivo. Il tempo calcolato sullo schermo o in stampa viene convertito in un valore finanziario applicando tariffe pubblicitarie al tempo o allo spazio. In caso di esposizione

televisiva, il valore numerico generato è in genere fortemente scontato in quanto questo tipo di esposizione dei media è considerato come non fornire la stessa connessione ai media di qualità come uno spot televisivo perché gli spettatori stanno principalmente vedendo una partita piuttosto che concentrarsi su schede perimetrali o magliette di squadra. Inoltre, un'esecuzione televisiva di 30 secondi che trasporta un messaggio diretto del marchio ha un impatto maggiore rispetto a un'esposizione di bordo perimetrale di 30 secondi che coinvolge il marchio o il logo. Il valore stimato dell'esposizione può essere correlato al costo dell'investimento di sponsorizzazione per calcolare il ROI sulla sponsorizzazione e determinare ulteriormente l'efficacia relativa della sponsorizzazione rispetto alle spese alternative come una campagna pubblicitaria televisiva. Il monitoraggio della visibilità è utile anche in termini di marcatura del marchio rispetto ai concorrenti. È tuttavia importante riconoscere che la visibilità è l'unico elemento del marketing e non può essere considerata come una promozione. Nel complesso, determinare l'equivalenza dei media fornisce una valutazione rapida e misurabile, ma non dovrebbe essere utilizzata isolatamente per valutare l'efficacia di un programma di sponsorizzazione.

Il secondo metodo, l'applicazione della modellazione econometrica, è di solito più accurato in termini di quantificazione dell'impatto di marketing a breve termine e l'attribuzione di tale impatto alle diverse attività di marketing o promozionali. L'efficacia della sponsorizzazione dipende tuttavia in larga misura dalla portata e dalla qualità dell'attivazione intrapresa dagli sponsor. Questo è particolarmente vero per le aziende rivolte ai consumatori. Molte aziende B2C hanno infatti una lunga storia di sponsorizzazione, pubblicità e altri programmi di marketing, che consente loro di avere, a titolo di riferimento, una serie di indicatori di aumento delle entrate basati su programmi precedenti con budget e livelli di attivazione simili. Tali indici forniscono una base per il confronto dell'efficacia.

Il terzo approccio si basa sulla misurazione dell'impatto della sponsorizzazione in termini di miglioramento dell'immagine del marchio e di maggiore coinvolgimento emotivo con il marchio e anche l'intento di acquisto. Ad esempio, in seguito alla sponsorizzazione delle Olimpiadi di Pechino, Coca-Cola ha raggiunto un aumento del 25% della consapevolezza in Cina, con il 50% dei consumatori che confermano che hanno pensato in modo più positivo al marchio e il 37% sostenendo che avrebbero avuto maggiori probabilità di acquistare Coca-Cola in futuro. Ciò illustra un effetto a lungo termine molto tangibile che in genere non viene catturato dai modelli econometrici, poiché l'effetto completo di una campagna di marketing può essere visto solo per un periodo di tempo prolungato.

Il ritorno di investimento è una misura di performance utilizzata per determinare e valutare l'efficienza di un particolare investimento. In altre parole, il ROI è il beneficio dell'investitore derivante da un investimento effettuato. Il ROI è una metrica molto popolare a causa della sua versatilità e semplicità. Se un investimento non ha un ROI positivo o se ci sono altre opportunità con un ROI più elevato, allora l'investimento non

dovrebbe essere intrapreso. Ci sono diversi modi per determinare il rendimento degli investimenti. Uno dei modi più comuni per calcolare il ROI dipende da due componenti che sono guadagni da investimenti e costi di investimento. I guadagni da investimenti si riferiscono ai proventi ottenuti dalla vendita dell'investimento di interessi. Mentre i costi sono ciò che l'investitore ha utilizzato e ha speso. Lo scopo dell'uso della metrica del ROI è misurare i tassi di rendimento del denaro investito in un'entità economica per ciascun periodo al fine di decidere se intraprendere o meno un investimento. Viene anche utilizzato come indicatore per confrontare diversi investimenti di progetto all'interno di un portafoglio di progetti. Il progetto con il miglior ROI ha la priorità. Il ROI e le relative metriche forniscono un'istantanea della redditività, adeguata alla dimensione delle attività di investimento vincolate all'impresa. I benefici del ROI sono molteplici, infatti esso si focalizza unicamente sul valore del progetto, inoltre è facile da capire poiché è un valore numerico ed è semplice da calcolare, sostiene un'analisi finanziaria prudente e dettagliata e incoraggia l'efficienza dei costi e si concentra su una delle principali metriche aziendali: la redditività.

Quantificare il ritorno sugli investimenti per un ampio spettro di risorse di marketing rimane un dibattito aperto. Tattiche tradizionali come la stampa e la pubblicità broadcast vantano metriche consolidate che quantificano il numero di consumatori raggiunti (ad esempio, punti di valutazione lordi [GRP]) che consentono il calcolo di un rapporto di efficienza (ad esempio, costo per GRP) e confronto tra mezzi (Cooperstein 2010). Tuttavia, l'assenza di una metrica del rendimento e di dati sui prezzi ampiamente disponibili per tecniche di marketing non tradizionali come marketing di eventi e sponsorizzazioni amplificano le sfide dell'analisi del ROI e del confronto dell'efficacia di tali tattiche. Inoltre, i fattori che influenzano i prezzi non hanno ricevuto quasi alcuna attenzione nella ricerca, nonostante la crescente preoccupazione dei marketer e degli investitori per il ROI all'interno di tali canali. Nel frattempo, la spesa per la sponsorizzazione da parte delle aziende ha raggiunto una spesa mondiale stimata di 48,7 miliardi di dollari, un aumento di oltre il 28% in quattro anni (IEG, 2012). Alcuni dei marchi più importanti del mondo (ad esempio, Coca-Cola, Ford Motor Co., PepsiCo, Budweiser, Adidas, Visa e McDonald's) assegnano regolarmente più di 100 milioni di dollari all'anno alla sponsorizzazione (IEG, 2011). Diversi marchi globali, tra cui Nike, Shell, Motorola e DuPont, hanno speso costantemente tanto o più sulla sponsorizzazione rispetto ai media misurati tradizionali (Jensen & Hsu 2011).

Le sponsorizzazioni per essere considerate valide devono portare ad un incremento del numero di vendite. Il pubblico di riferimento che ha a che fare continuamente con i marchi e i relativi valori, diffusi da singoli atleti, squadre o anche eventi sportivi, sviluppa una brand preference per la marca e crea un legame emotivo intenso con quest'ultima. Quello che il target apprezza maggiormente sono la coerenza e la sincerità delle sponsorizzazioni.

Un'attività utile che i marketer possono svolgere è quella di dare origine a previsioni future attendibili e previsioni sulle possibilità di guadagnare nel medio-lungo termine

grazie alle sponsorizzazioni. Tra queste previsioni va inserita la Customer Life Value, vale a dire il valore che un consumatore costituisce per un'azienda nell'intero corso della vita. Tramite il calcolo del ROI è possibile individuare i vantaggi e i benefici per un'azienda nel lungo termine.

Nel calcolo del ROI è possibile individuare quattro step ben distinti:

1. Chiarire i diversi metodi di ricerca e raccogliere i dati delle sponsorizzazioni in ogni paese coinvolto.
2. Monitorare misurazioni prima di attivare le sponsorizzazioni, nel corso di queste e una volta concluse.
3. Effettuare delle analisi statistiche per vedere come le sponsorizzazioni abbiano cambiato il modo di vedere il brand e come abbiano influito sulle vendite.
4. Utilizzare i risultati ottenuti per calcolare sia il valore ottenuto in termini relativi (rispetto ad altre iniziative di marketing) sia in termini assoluti (valore assoluto generato).

Gli studiosi hanno enunciato una formula precisa per risalire al ROI: $(\text{Ricavi totali} - \text{Costi totali}) / \text{Costi totali} \times 100 = \text{ROI} \%$. Un sondaggio compiuto nel 2003 da International Data Corp. stima che affinché il ROI di un progetto sia positivo ed apprezzabile dovrebbe avere un valore compreso tra il 50% e il 300%.

2.2 LA CLASSIFICA DEGLI ATLETI CHE HANNO OTTENUTO MAGGIORI INTROITI DALLE SPONSORIZZAZIONI SPORTIVE

Le sponsorizzazioni sportive, come visto sono una collaborazione tra due parti e garantiscono benefici economici sia per gli sponsor che per gli sponsee. Con la crescita esponenziale degli investimenti nel mondo dello sport, tali collaborazioni sono diventate una sostanziosa fonte di guadagno per gli atleti che ne beneficiano. Infatti al giorno d'oggi le grandi celebrità sportive non si fermano ad essere soltanto atleti e si ritrovano a svolgere attività di marketing per valorizzare la propria figura e creare legami emotivi con i tifosi, i quali garantiscono loro la creazione di valore simbolico ed economico. Nei casi delle grandi star, le entrate legate alle sponsorizzazioni e alla pubblicità, talvolta sono superiori a quelle legate al proprio contratto lavorativo.

Nella classifica dei dieci atleti più pagati di sempre esiste un'ampia diversificazione degli sport che ciascun atleta pratica, partendo dai principali come il calcio o il basket e passando anche per il golf, il tennis, la boxe e l'automobilismo.

Qui di seguito è riportata la classifica all'interno della quale viene fatta una distinzione per ogni atleta di tutto quello che ha percepito sia tramite contratti di gioco che guadagni fuori dal campo, tenendo in considerazione l'inflazione.

10. Roger Federer, è uno dei tennisti più forti e vincenti di tutti i tempi. È un atleta svizzero ed è vincitore di 8 Wimbledon, 6 Australian Open, 5 Us Open, 1 Roland Garros e 1 oro olimpico. In carriera è riuscito a guadagnare 1,12 miliardi di dollari, di cui solo 130,6 milioni derivanti dai montepremi delle vittorie sul campo. Tra le varie sponsorizzazioni, citandone qualcuna Barilla, Rolex, Mercedes-Benz, Lindt e Credit Suisse, quella da cui ha guadagnato di più è stata quella sottoscritta con l'azienda di abbigliamento giapponese Uniqlo, per un valore di 300 milioni di dollari.

9. Michael Schumacher, pilota tedesco di formula 1 tra i più famosi della storia. In carriera è il pilota più vincente della formula 1 con ben 7 titoli mondiali e questo gli ha permesso di guadagnare una somma di 1,13 miliardi di dollari, di cui solo 327 milioni derivanti dalle vittorie ottenute. Tra i vari sponsor che ha rappresentato ci sono Shell, Omega, Deutsche Vermögensberatung, Mercedes-Benz, Audemars Piguet e Rosbacher.

8. Lionel Messi, il calciatore argentino ha vinto innumerevoli titoli a livello di squadra e a livello individuale, di cui 4 Champions League e ben 7 palloni d'oro. Durante la sua carriera il calciatore è riuscito ad arrivare alla stratosferica cifra di 1,14 miliardi di dollari, circa la metà dei quali derivanti dai contratti da gioco. Tra le varie sponsorizzazioni la più importante è quella siglata a vita con Adidas. Sono da ricordare anche quelle con Samsung, Pepsico, Turkish Airlines e Electronic Arts.

7. LeBron James, è un cestista statunitense che ha fatto la storia della pallacanestro americana e della NBA, ha vinto 4 titoli e altrettanti MVP tra stagione regolare e playoff. Il giocatore è riuscito a raggiungere tramite i contratti con le squadre una cifra di circa 330 milioni di dollari e tramite sponsorizzazioni, merchandising e media circa 700 milioni di dollari, per un totale di 1,17 miliardi di dollari. Sicuramente tra tutti gli sponsor il più rilevante è quello Nike, con cui recentemente ha firmato un contratto a vita di un miliardo di dollari. E tra gli altri sono presenti Samsung, Electronics, Sprite, State Farm Insurance e Verizon.

6. Floyd Mayweather, il pugile statunitense campione WBC in ben cinque categorie differenti e nominato Ring Magazine Fighter of the Year per due anni. A differenza degli altri atleti, gran parte del suo patrimonio deriva dalle vittorie ottenute negli incontri sul ring, arrivando ad incassare circa 750 milioni di dollari. Il pugile in carriera è arrivato a guadagnare fino ad 1,2 miliardi di dollari, quindi la differenza tra le due somme equivale all'incirca al guadagno ottenuto con sponsorizzazioni e i media. Tra le principali

sponsorizzazioni si possono ricordare Hublot, Reebok, Tequila Avion, FanDuel e Burger King.

5. Cristiano Ronaldo, è uno dei calciatori più famosi e vincenti al mondo, con ben 5 palloni d'oro e 5 Champions League. Nel corso della sua carriera è arrivato a guadagnare cifre enormi sia grazie ai contratti sportivi sia grazie alle sponsorizzazioni. La sua notorietà e influenza nel mondo dello sport e non solo sono talmente rilevanti, che gli hanno permesso di creare un personal brand con un suo nome. I suoi guadagni toccano circa 1,24 miliardi di dollari e sono proporzionalmente divisi tra calcio, sponsorizzazioni e media. Tra gli sponsor, i più importanti sono Nike, con cui ha firmato un contratto a vita, Herbalife, Dazn, Samsung e EA Sports.

4. Jack Nicklaus, considerato come uno dei migliori golfisti della storia, ha ottenuto 117 vittorie nella sua carriera, tra cui i campionati PGA, gli US Open, i British Open e i Masters. I suoi guadagni superano il miliardo di dollari, con precisione circa 1,38 miliardi. Numerosi sono le sponsorizzazioni che ha ricevuto nel corso della sua vita, ma le più rilevanti sono Rolex, Arizona, Barbasol, Curtis Australia e Allen Edmonds.

3. Arnold Palmer, soprannominato il re del golf, è stato uno dei principali innovatori di questo sport, vincendo quasi tutto quello che si poteva vincere in tornei e competizioni. È stato a lungo lo sportivo più ricco al mondo, guadagnando 1,5 miliardi di dollari. Gran parte dei suoi guadagni derivano da sponsorizzazioni e iniziative imprenditoriali, mentre le vincite sul campo ammontano "soltanto" a qualche centinaio di milioni di dollari. Il golfista fu il primo ad essere il testimonial della famosa marca di orologi Rolex. Tra le altre numerose sponsorizzazioni sono da ricordare quella con Hertz, United Airlines, Cadillac, Sears e Bausch&Lomb.

2. Tiger Woods, probabilmente il miglior golfista di sempre, è il giocatore più titolato della storia ed è l'unico ad aver vinto tutti e quattro i tornei major dell'era moderna nell'arco di un anno. I suoi guadagni ammontano a circa 2,1 miliardi di dollari e anche per lui solo una piccola parte di questi derivano dalle vittorie nel mondo del golf, circa qualche centinaio di milioni. Ben 1,6 miliardi di dollari invece derivano dalle tante sponsorizzazioni che ha ottenuto e tra le più importanti vi sono Nike, Gatorade, Gillette, Rolex, Asahi e American Express.

1. Michael Jordan, uno dei più grandi cestisti e sportivi di sempre, ha cambiato il rapporto tra i tifosi e gli sportivi ed è diventato un'icona mondiale a fine degli anni '80. Jordan ha vinto sei titoli NBA, undici premi di MVP tra stagione regolare e finali e due medaglie d'oro alle Olimpiadi. È lo sportivo che ha guadagnato di più nella sua carriera tra contratti sportivi, sponsorizzazioni, la nascita del suo personal brand, che ha assunto un ruolo cardine nel mondo dell'abbigliamento sportivo. I suoi guadagni arrivano a toccare una cifra folle di 2,6 miliardi di dollari. Circa 200 milioni di dollari derivano dai contratti firmati nella sua carriera, mentre tutto il resto proviene da sponsorizzazioni, attività

imprenditoriali e il ruolo dei media. Tra le varie sponsorizzazioni che ha ricevuto in carriera le più rilevanti sono quella con Nike, Gatorade, Hanes, Upper Deck, Chevrolet e McDonald's.

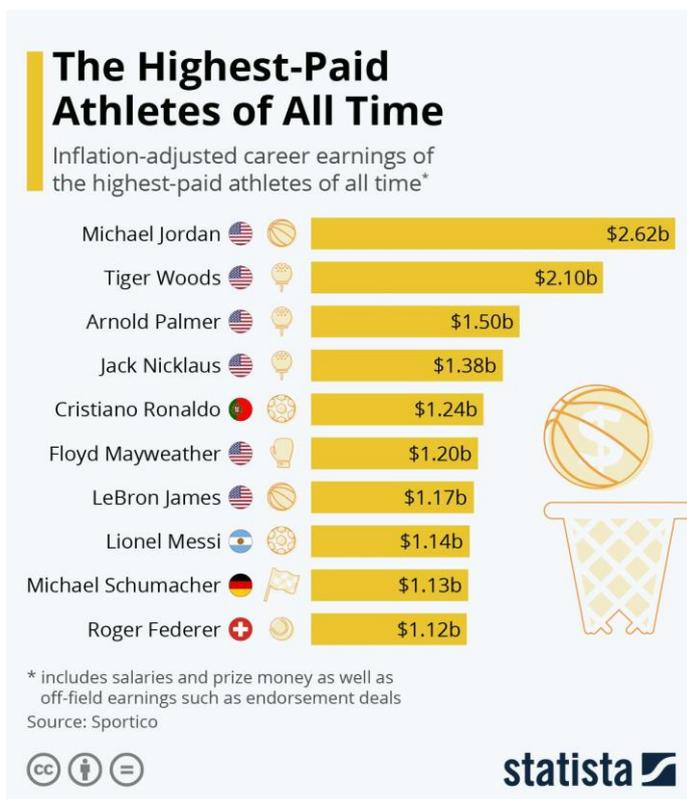


Figura 1 The highest-paid athletes of all time, Sportico

3. PERSONAL BRAND E SELF BRAND

3.1 IL PROCESSO DI COSTRUZIONE DEL PERSONAL BRAND

Al giorno d'oggi, non c'è quasi nessun evento, nessuna pubblicità, senza un volto di almeno una persona famosa. Il coinvolgimento di un marchio personale consapevolmente costruito nella promozione è quasi inevitabile, che si tratti di un marchio di integratori, di alimenti o di qualsiasi campagna pubblicitaria. Il marketing svolge un ruolo sempre più importante anche nello sport. Oltre ad aumentare le prestazioni, l'attenzione si concentra sull'aumento del brand equity anche nello sport. Al giorno d'oggi, non c'è atleta che non abbia un profilo sui social media e il numero di persone che non ne seguirebbero altri su queste piattaforme è insignificante. Oltre agli sponsor e ai partner, i ricercatori si sforzano anche di monitorare e valutare continuamente i fattori che influenzano i marchi. In particolare, esiste una classifica quantitativa che contiene i nomi più influenti nel mondo dello sport; indagini su squadre, agenzie, marchi e giocatori su base continuativa. La presenza di più individui in questa lista dimostra che è vantaggioso per gli atleti prestare attenzione al loro marchio personale, e che questo è anche nell'interesse delle società affiliate. Geurin-Eagleman - Burch ha osservato le singole apparizioni di atleti olimpici su Instagram. I loro risultati mostrano che la maggior parte dei commenti dei loro seguaci sono innescati da post più personali, ma in termini di numero di like, le immagini relative alla loro vita sportiva hanno trionfato. Una delle affermazioni più importanti degli autori è che vale la pena per gli atleti produrre contenuti su una varietà di argomenti, ma dovrebbero dedicare particolare attenzione al proprio sport e alla propria professione. Costruire strategicamente un marchio di atleta non solo porterà un maggiore impegno per l'atleta, ma può anche essere ricompensato in organizzazioni sportive ed eventi attraverso la vendita di biglietti, iscrizioni e partnership. Mentre in passato, l'immagine degli atleti è stata dominata dai media mainstream, al giorno d'oggi atleti e organizzazioni sportive hanno un'opportunità unica per costruire le proprie figure pubbliche e marchi attraverso i nuovi media. C'è anche una crescente tendenza ad andare oltre lo sport. Non solo sono presenti come una sorta di mezzo intermediario tra grandi marchi e clienti, ma diventano loro stessi marchi. Di conseguenza, ci sono un numero crescente di agenzie dedicate alla gestione del marchio personale di atleti, allenatori, leader e organizzazioni sportive prestigiose. Questo tipo di costruzione del marchio può risultare un problema critico per la maggior parte degli atleti perché le loro prestazioni sono imprevedibili, quindi vogliono

fare affidamento sul valore del proprio marchio ben prima della fine della loro carriera. Sembra ovvio costruire il marchio su partite e record vincenti sia più semplice e redditizio, d'altronde chi non tiferebbe per un atleta di successo? Tuttavia, è inevitabile che questi risultati inizino a diminuire ciclicamente nel tempo, quindi dovrebbero essere considerate altre strategie di branding. Tra queste strategie sicuramente una delle più rilevanti è l'analisi SWOT, in cui ad ogni lettera corrisponde una parola e permette di delineare punti di forza, di debolezza, opportunità e minaccia di qualsiasi progetto in analisi. Il primo a sperimentare tale tecnica fu Albert Humphrey negli anni '60 del Novecento. Altre strategie fondamentali, usate anche dalle aziende, sono quelle di definire una mission, ovvero una dichiarazione di intenti, cosa si vuole fare, cosa si vuole raggiungere e come ci si vuole posizionare rispetto ai competitors, definire una vision, un'idea guida che conduce il progetto e infine la definizione di una buyer persona, ossia lo stereotipo della community che si intende sviluppare e a cui ci si vuole rivolgere.

Il termine personal branding non può essere definito completamente nuovo, infatti questo metodo di autopromozione è antico ed esiste da molto tempo e per definirlo bisogna rivedere i concetti di base ad esso associati. Tale pratica ha una natura poliedrica ed è considerata oggetto di studio non solo nel mondo del marketing, ma anche in altre discipline. Proprio per questo motivo non si riesce a trovare una definizione comunemente accettata, però sono stati delineati cinque principi cardine sui quali concentrarsi per comprendere meglio il fenomeno e sono:

-Person-centric

-Positivo, l'obiettivo primario è quello di creare buone impressioni

-Manufatto-Self made

-Strategico, in quanto consiste in diverse attività ben organizzate e targetizzate

-Promessa per il target di riferimento

Il marchio stesso è un nome, un segno, un simbolo, un design o una combinazione di questi, progettati per distinguere un prodotto o un servizio dai suoi concorrenti (Keller 2019). E branding significa creare questo marchio. Già nel secolo scorso, il primo a far riferimento al personal branding è stato Tom Peters, CEO di Fast Company, nel 1997 all'interno dell'articolo "The brand called you", all'interno del quale sostiene che la creazione di un personal branding consiste nel processo di definizione e comunicazione dei punti di forza che un individuo possiede e grazie ai quali vuole differenziarsi e posizionarsi rispetto agli altri individui. Un altro cenno storico a cui poter fare riferimento è un articolo di di Levy e Kotler, i quali definiscono il marketing personale come "un'attività endemica umana, applicata dal dipendente che cerca di impressionare il suo capo, ma anche dallo statista che cerca di ottenere l'appoggio del pubblico". Costruire questo è il processo pianificato per portare il valore del marchio alle persone sul mercato.

A questo proposito, Shepherd (2005) ha dichiarato nei primi anni 2000 che gli individui dovrebbero sviluppare le proprie strategie di branding lungo le linee di quelle raccomandate per le aziende e prodotti. In primo luogo vale la pena riassumere ciò che l'individuo è veramente bravo a fare, ciò che lo distingue dai suoi competitors, successivamente nasce la necessità di rivelare questi tratti, e infine bisogna iniziare a far trapelare informazioni sull'atleta stesso. Quello del personal branding è un doppio processo che innanzitutto porta alla scoperta da parte degli atleti e celebrità di se stessi, dei propri valori e dei propri punti di forza, i quali vengono presentati e pubblicizzati ad un target di riferimento. La nascita e la crescita di questo processo ha portato con se allo sviluppo di nuovi fenomeni tra cui la comparsa della cultura delle celebrità, che coincide con l'identificazione di esempi e modelli da seguire e la bravura da parte di ciascun consumatore nello sviluppare e far conoscere il proprio modello, perché questo fenomeno non è riferito soltanto agli atleti e alle celebrità, ma anche a figure meno rilevanti come piccoli influencer o celebrità meno conosciute che grazie ai nuovi media e alle nuove strategie possono autopromuoversi e vendersi. Sono tre i principali driver che sono stati fondamentali per la definizione e lo sviluppo del personal branding negli ultimi anni:

- la crescita del mondo digitale, un universo parallelo all'interno del quale sperimentare e conoscere sé reali ed immaginari.

- l'importanza di sé stessi, la cura e la valorizzazione della propria immagine.

- l'affermazione di brand che valorizzino l'individuo e al contempo l'appartenenza ad un gruppo.

Da questa analisi si delineano due aspetti fondamentali del personal branding, da una parte l'autorappresentazione, ovvero la capacità di saper esprimere la propria identità e farla conoscere al pubblico e dall'altra parte l'autogestione, cioè la capacità di controllare la propria immagine e reputazione. Per gestire correttamente ed efficientemente la propria immagine bisogna saper coordinare e rispettare tre caratteristiche: la coerenza durante la rappresentazione di sé stessi, l'autenticità all'interno di questo processo, quindi essere sempre onesti e sinceri nel mostrarsi e rivelare i propri valori e infine il controllo dei risultati che si intendono ottenere. In riferimento all'attività di personal branding si possono delineare alcune tipologie di figure che si sono sviluppate:

- i leader brand, individui che ricoprono i ruoli più alti nei diversi settori.

- gli influencer brand, figure che sfruttano i nuovi media e l'era dell'informazione per avere un seguito rilevante.

- la nascita di numerose altre figure come brand supporter, brand ambassador o brand champion, sottolineano l'importanza che tale fenomeno inizia a ricoprire all'interno del mondo del marketing, portando con sé anche della confusione.

All'interno del processo del personal branding si possono individuare quattro fasi rilevanti: personal brand identity, personal brand positioning, personal brand value proposition e personal brand KPI.

-Nella prima fase ci si focalizza sulla definizione della personal brand identity, un processo person-centric, e sui valori, le caratteristiche e le abilità degli individui che si intendono sottolineare.

-La seconda fase è correlata alla promessa con cui ci si vuole posizionare in un target di riferimento e nella mente dei consumatori. In questa fase è fondamentale evidenziare i propri punti di forza e allo stesso tempo differenziarsi rispetto ai vari competitors.

-La terza fase include tutte le scelte, strategie e decisioni intraprese che rispettano la definizione della propria identity e funzionali a fissare il posizionamento.

-La quarta fase è una fase di controllo, infatti l'individuo che crea la propria identità e la comunica e la mostra al pubblico, deve costantemente monitorare i valori e le abilità che intende palesare, con l'obiettivo di appurare che sia la strada corretta per il raggiungimento degli obiettivi. È una fase fondamentale per accertarsi che le strategie stiano funzionando ed eventualmente correggere il tiro.

La crescita per l'interesse del personal branding va di pari passo con la crescita dell'importanza che si attribuisce allo sport e ai grandi eventi sportivi, come Olimpiadi e campionati mondiali che vanno a simboleggiare la conciliazione tra il mondo del marketing e il mondo sportivo. Pifer (2015) ha sottolineato che, sebbene sia importante ricercare l'attrattiva degli stadi, dei loghi, dei club per capire cosa coinvolge gli spettatori e la fedeltà, è tempo di rivolgere la nostra attenzione agli atleti star. La natura non sfruttata di questa area di ricerca è sconcertante dato che i team professionali spendono gran parte del loro budget per stipendi e contratti. Distinguendo gli atleti star in virtù delle loro eccellenti capacità, essi stessi sono considerati marchi e sono in grado di tradurre il loro valore di marca nell'identità complessiva della loro squadra. Mentre può sembrare chiaro che i migliori giocatori si differenziano dai giocatori mediocri per le loro qualità uniche, i loro tratti di personalità variano da stella a stella. Per questo motivo, gli autori hanno indagato attraverso un questionario l'impatto di "atleti eroe", che erano stelle grazie alle loro prestazioni in campo, e "atleti celebrità", che hanno guadagnato la loro reputazione al di fuori del campo da gioco. Erano interessati all'effetto che questi giocatori avevano sull'immagine della squadra, sulla qualità percepita, sull'equità, sulla fedeltà e sulla reputazione del marchio. Gli "atleti eroi" possono basarsi sulle proprie prestazioni individuali, capacità di leadership, talenti speciali e al contributo delle prestazioni del team quando si tratta del proprio marchio, mentre gli "atleti celebrità" si basano sul loro carisma, attrattiva, significato culturale e stile di vita delle celebrità. I risultati hanno mostrato che i manager preferiscono nella loro squadra "atleti eroi" perché grazie ai loro attributi aumentano le probabilità che tali attributi siano trasferiti al valore del marchio

della squadra. Tuttavia, i giocatori più redditizi sono quelli che sono "atleti eroi" e "atleti celebrità" allo stesso tempo. D'altra parte, le prestazioni in campo sono state un indicatore particolarmente forte del capitale del marchio. Dopo tutto, vincere una partita, pur portando punti preziosi per la squadra, costruisce anche il marchio. Ma questo richiede non solo ottenere i migliori giocatori, ma anche mantenerli. Questo è stato il caso di Cristiano Ronaldo. È stato un duro colpo quando hanno annunciato la sua partenza dal Real Madrid e il suo nuovo contratto con la Juventus. Ad esempio, diverse riviste sportive online hanno riportato l'aumento del 10% delle azioni Juventus a seguito dell'arrivo di Cristiano, che è ancora basso rispetto ai social media. Nei giorni successivi all'annuncio, 1,5 milioni di persone hanno seguito Juventus su Instagram, 1,1 milioni su Twitter e mezzo milione su Facebook. Il Real Madrid, d'altra parte, ha perso 1 milione di seguaci di Twitter in appena 24 ore dalla notizia. Questo caso evidenzia due cose. Da un lato, anche le prestazioni in carriera di una singola persona possono influenzare la posizione finanziaria dell'intera squadra e le aspettative delle loro prestazioni. D'altra parte, alcuni fan rimarranno fedeli al giocatore e lo seguiranno anche dopo un trasferimento. Ma tutto questo suggerisce che finché la squadra ha solo una tale stella, deve capitalizzare il suo potenziale in quanto costruisce la consapevolezza del marchio e la base di fan.

Con l'accelerazione della globalizzazione, le imprese investono sforzi di marketing per costruire un'immagine di marca globale e una cultura del consumo globale condivisa in tutto il mondo. La strategia di approvazione delle celebrità è stata ampiamente adottata per promuovere l'immagine aziendale, che ha lo scopo di migliorare gli effetti della pubblicità basata sull'associazione dei clienti del marchio con l'alta reputazione di una star dello sport. Grazie all'esperienza speciale delle stelle dello sport, all'ampio riconoscimento e al carisma, sono diventati una scelta preferita per servire come portavoce e sono particolarmente perseguiti dalle imprese di marchi sportivi (Yu 2005). Le ricerche precedenti sul marketing sportivo si sono concentrate principalmente sulla sponsorizzazione di eventi sportivi e sull'approvazione di prodotti da parte degli atleti. Tuttavia, la ricerca accademica sull'effetto dell'impatto del marchio personale delle stelle dello sport sulla brand equity globale e sull'amore per il marchio dei consumatori è ancora agli inizi. Con l'emergere dell'era digitale e la globalizzazione dello sport e data la pervasività e gli impatti culturali dei nuovi media, l'effetto del marchio personale delle stelle dello sport trascende i confini nazionali, e queste stelle possono diventare conosciute in tutto il mondo. "Gli atleti globali" stanno diventando sempre più importanti nel contribuire a costruire l'immagine di marchi sportivi nel mercato internazionale per diversi motivi. In primo luogo, i marketers di sport impiegano le stelle straniere di sport come portavoce di marca per raggiungere i fan globali di sport. Per esempio, McDonald ha assunto Yao Ming (stella del basket cinese) come portavoce per attirare i fan asiatici. Inoltre, le aziende si sono rivolte alle stelle dello sport più importanti del mondo (come Cristiano Ronaldo e Kobe Bryant) per le approvazioni dei prodotti per catturare

l'attenzione dei consumatori attraverso le frontiere. In secondo luogo, i marchi sportivi si affidano ai media digitali per fidelizzare i clienti stabilendo, mantenendo e migliorando le relazioni e per comunicare e dialogare con i loro clienti. Con lo sviluppo dell'uso dei social media, i brand hanno sviluppato pratiche per comunicare con i consumatori e aumentare i nuovi servizi. "I marchi hanno fatto leva sul social media marketing per guidare l'impegno dei consumatori e la consapevolezza del marchio". I marchi che modellano l'identità dei consumatori si traducono in risposte emotive più forti da parte dei consumatori. Kohli ha proposto il concetto di brand love, un'emozione positiva che riflette la fiducia, la passione e l'attaccamento dei consumatori a un marchio. L'amore per il marchio è considerato un costrutto strategico nella gestione del marchio. Anche se l'amore del marchio è fondamentale per le imprese, poco si sa sugli antecedenti che generano questo tipo di rapporto con un marchio. L'obiettivo primario di questo studio è quello di combinare la teoria della cultura del consumo globale (GCC) con la teoria dell'autoespressione in un modello che delinea il percorso psicologico dei consumatori verso l'amore del marchio nel settore dello sport e per testare il potere predittivo delle caratteristiche personali del marchio delle stelle dello sport nello spiegare l'amore del marchio. La ricerca esistente non spiega in modo esauriente perché questa strategia sia efficace. I meccanismi attraverso i quali il marchio personale delle star dello sport influenza gli atteggiamenti del marchio dei consumatori non sono chiari. Inoltre, studi sulla brand equity globale hanno evidenziato caratteristiche generali, come la percezione della globalità, sottolineando che l'intero concetto può generare emozioni positive e trasmettere il significato di un marchio. Tuttavia, pochi studi sistematici hanno esaminato l'effetto di una dimensione specifica del brand equity globale sulla risposta affettiva dei consumatori a un marchio globale. L'effetto di mediazione dell'equità globale del marchio tra le percezioni del marchio personale delle celebrità e l'amore del marchio dei consumatori nel contesto del marketing globale dei social media merita ulteriori ricerche.

3.2 IL REGNO JORDAN

Le parole non bastano quando il soggetto è Michael Jordan, servono i numeri. Michael è stato un modello da seguire per svariate motivazioni, per i suoi valori, per la sua tenacia, per la sua mentalità, per le sue vittorie, ma anche perché è uno degli esempi di personal brand sportivo più grande di tutti i tempi. È riuscito a creare un'immagine precisa di sé stesso e dell'atleta che era e diffonderla ai suoi fan, creando un'attrazione fuori dal comune e riuscendo a far nascere un brand, che può essere considerato uno tra i più influenti nel mondo dello sport.

Da molti Mike è considerato il giocatore di basket più forte della storia e se questo non può essere un dato obiettivo, il suo palmares di sicuro lo è: 32292 punti segnati in carriera, sei anelli del titolo NBA, cinque trofei di MVP della regular season e 6 dei playoff, un

record di dieci volte top scorer della stagione, numerosi riconoscimenti durante il college, tra cui 1 campionato NCAA vinto con North Carolina, il premio di Rookie della stagione non appena approdato in NBA e diversi premi come sportivo dell'anno attribuitigli da riviste sportive e non. Il proprietario dei Chicago Bulls, Jerry Reinsdorf, potrebbe aver chiuso uno degli affari più redditizi nella storia dello sport. Certo, lo stipendio di Jordan nel '98 era di 34 milioni, ma da quando Reinsdorf ha comprato il 56% dei Bulls per 9,2 milioni di dollari l'anno dopo l'arrivo di Jordan, il suo investimento è cresciuto più del 1.000% e la squadra valeva ben oltre 200 milioni di dollari (Badenhausen 2019). Quindi ecco un modo per accendere un dibattito su Jordan: qual è il valore di fondo di tutta l'era Jordan? Al di là della sua vasta e crescente fortuna personale, se si sommano tutti i business legati alla figura di Jordan, tra cui le vendite di scarpe da ginnastica e abbigliamento, gli ascolti televisivi, l'aumento di presenze alle partite, il valore di approvazione, i video e tutto il resto, qual è il suo impatto economico complessivo? Qual è, in sostanza, l'effetto Jordan? (Johnson 1998) Quando Michael è arrivato tra i professionisti era un ragazzo magro e promettente del North Carolina. Ben 14 anni dopo, all'età di 35 anni, la guardia dei Chicago Bulls potrebbe aver creato uno dei regni più sorprendenti della storia dello sport. Nell'ottobre 1997-98 dichiarò che quella sarebbe potuta essere la sua ultima stagione, e mentre i Bulls combattevano e si scontravano contro gli Indiana Pacers nelle finali della Eastern Conference, la nozione di basket senza Michael Jordan incombeva e spaventava tutti i tifosi dei Bulls e del basket mondiale.

Durante il suo periodo nella NBA, "His Airness" ha sfruttato le sue abilità mozzafiato in campo, coinvolgendo a 360 gradi tutti gli appassionati e divenendo un emblema per quella generazione e per le generazioni future, e lo ha fatto in modo più efficace di qualsiasi sportivo prima di lui. È stato uno dei pochi atleti a creare un rapporto così simbiotico con il suo numero di maglia. Di tutte le sue 1251 partite giocate in NBA, ben 1228 le ha giocate con il numero 23 sulle spalle, il numero grazie al quale ha creato un'icona mondiale. Il suo film girato con il contributo della Warner Bros, "The Space Jam", ha incassato 250 milioni di dollari in tutto il mondo divenendo il film sul basket con maggior successo di sempre. Per non parlare della serie tv "The last dance" ideata da Netflix e ESPN, che è diventata la serie Netflix più vista di sempre, andando a superare anche i grandi capolavori come Narcos, Stranger Things e La Casa di Carta (Badenhausen 2019). Non c'è dubbio che Jordan era nel posto giusto al momento giusto. L'intera industria dello sport e il commercio dell'abbigliamento sportivo hanno goduto di una crescita esponenziale grazie alla sua figura. Questo settore è oggi un mercato fiorente e globale, che attrae clienti di tutte le età, gruppi etnici e culture.

I palazzetti sono piattaforme di marketing multimediale. Le partite derivano da una programmazione preziosa e ben organizzata, le emittenti di tutto il mondo combattono tra loro per accaparrarsi i diritti e trasmetterle. Il numero 23 era al centro di tutto questo. La NBA aveva creato dei pacchetti composti da diverse partite da vendere ai mercati esteri.

A dire la verità già diversi atleti prima di Jordan erano stati le stelle di alcuni marchi sportivi. Negli anni '80 nella NBA i marchi maggiormente in voga erano Adidas e Converse. Julius Erving, Larry Bird, Magic Johnson sono stati i protagonisti di quella generazione, sono stati i volti della lega per diversi anni e hanno spianato la strada a Jordan. In particolare, Julius Erving è stato il primo su tutti a portare gli affari nel basket professionistico. Gli altri personaggi come Magic e Bird hanno iniziato a stipulare accordi con le imprese che circondano il basket, non solo imprese sportive tradizionali. Il marchio Nike in quegli anni non era molto popolare, infatti inizialmente Michael era propenso a firmare con i giganti di Adidas, ma il suo agente David Falks che aveva degli agganci e delle conoscenze con i vertici di Nike, aveva altri piani e convinse MJ a firmare per Nike (Badenhausen 2019). Il primo paio di scarpe prodotte con il suo nome furono bandite dalla lega perché non rispettavano i canoni e gli standard di quest'ultima, ma questo non ha impedito a Mike di indossarle ugualmente, pagando una multa e sfruttando però a suo favore lo scandalo creato dalla NBA. Di lì a poco le prime sneakers di Air Jordan sono finite sul mercato e hanno incassato in appena un anno oltre 100 milioni di dollari, permettendo alla Nike di crescere esponenzialmente e diventare una dei contendere principali nel mercato sportivo. Attualmente il marchio Nike detiene circa l'85% di quote sul mercato dell'abbigliamento sportivo e delle scarpe da basket, un vero e proprio monopolio. Il fatturato di Nike degli ultimi dodici mesi arriva a toccare quota circa 40 miliardi di dollari e nello specifico il marchio Jordan ha fatturato oltre 5 miliardi di dollari. "Il suo contributo è stato un grande passo avanti per tutti", dice Stephen Greyser, professore di marketing alla Harvard Business School. "Era come la marea crescente che sollevava tutte le barche." Rick Welts, vice presidente esecutivo e chief marketer della NBA, ha detto diversamente: "Se Michael se ne va, scompare la visione che il pubblico ha sul ruolo che gli atleti possono giocare nella società: come possono essere visti, come possono essere usati dalle aziende, come possono essere icone sociali. Inoltre lascerebbe il commercio dello sport come un'industria fondamentalmente differente da quella in cui era entrato.

Come fare ad attribuire un valore all'effetto avuto da Jordan nel mondo del business? Da dove cominciare? I suoi video sportivi hanno venduto oltre quattro milioni di copie, tra cui il numero uno di tutti i tempi: *Come Fly With Me*. Insieme, hanno generato entrate per 80 milioni di dollari. Jordan ha ispirato circa 70 libri tra cui *Rare Air*, *The Jordan Rules*, *Hang Time* e *I Can't Accept Not Trying* sono i più importanti. I dirigenti del settore editoriale stimano che insieme, quei quattro libri hanno generato quasi 17 milioni di dollari di vendite. Il brand Jordan, sviluppato dal designer Bijan, include anche biancheria intima e finora ha avuto un fatturato di 155 milioni di dollari in tutto il mondo, secondo la società del designer. Hanes si aspetta che le vendite di biancheria intima di Michael Jordan superino i 10 milioni di dollari all'anno. Aggiungiamo queste cifre a *Space Jam* (250 milioni di dollari al botteghino e altri 200 milioni di dollari in vendite video), e abbiamo 700 milioni di dollari in entrate, escluse scarpe e abbigliamento sportivo, a cui arriveremo a breve (Johnson 1998).

Quello che l'effetto Jordan ha significato per l'NBA è una domanda molto più difficile, ma fortunatamente possiamo fare appello a due economisti rispettati, il professor Jerry A. Hausman del MIT e Gregory K. Leonard, direttore della società di consulenza Cambridge Economics. Recentemente hanno riportato i risultati di uno studio esaustivo progettato per determinare il valore economico delle superstar per la lega, tra cui, naturalmente, Michael Jordan. L'analisi econometrica del duo di ricerca, pubblicata sul Journal of Labor Economics, ha faticosamente tracciato e analizzato gli ascolti televisivi e i record di presenze della lega, controllando fattori come l'ora e il giorno delle trasmissioni televisive e la qualità e il valore degli avversari. Nei loro calcoli hanno confrontato le gare giocate in trasferta con quelle giocate a Chicago e in più hanno tenuto conto di tutto il merchandising che Jordan e i Bulls pubblicizzavano e vendevano separando i ricavi tra le due industrie. Quello che è venuto fuori è che Jordan è il pifferaio magico della NBA, ha il potere di mettere i fan sui sedili della metropolitana e portarli allo stadio, inoltre li trascina nei negozi di tutto il mondo a comprare i suoi prodotti, i suoi valori e le sue qualità (Johnson 1998). Lo studio ha dimostrato che Jordan ha generato 53.2 milioni di dollari per la lega soltanto durante la stagione 1991-92.

È interessante notare che il suo impatto sulla vendita dei biglietti in tutta la lega fu immediato, anche se i Bulls erano ancora una squadra mediocre con scarsi risultati (38-44) quando era un rookie. L'affluenza alle partite dei Bulls portò ad un guadagno netto di 2 milioni di dollari rispetto alla stagione precedente. Confrontando le presenze medie della lega (esclusi i Bulls) ogni stagione con le medie stradali di Chicago, poi moltiplicando la differenza per un prezzo medio stimato del biglietto e il numero di partite, abbiamo determinato che l'effetto Jordan sulle ricevute dei caselli stradali è di 30,5 milioni di dollari durante la sua carriera (Badenhausen 2019). L'impatto fu ancora più drammatico al Chicago Stadium, dove le partite dei Bulls avevano una scarsa affluenza prima che Jordan arrivasse come terza scelta nel draft dal college. L'affluenza salì dell'87% in più durante quella stagione. Nella stagione 1988-89, i Bulls vendevano ogni sera. Il talentuoso attaccante Scottie Pippen era arrivato la stagione precedente in uno scambio con Seattle che sarebbe stato considerato un furto nella maggior parte degli stati e i Bulls raggiunsero la finale di conference per la prima volta in 14 anni. Il totale per l'impatto di Jordan sulle gare casalinghe è di 135 milioni di dollari, in più aggiunte le gare in trasferta, l'impatto complessivo di Jordan sulla partecipazione NBA è 165.5 milioni di dollari (Badenhausen 2019).

Per capire l'impatto di Jordan sui ricavi televisivi della lega bisogna deviare un po' dalla formula Hausman-Leonard perché era impossibile tracciare milioni di ore di partite. Invece viene calcolata l'assegnazione di una percentuale di diritti di trasmissione via cavo pagati alla NBA negli anni '90. Si arriva alle percentuali confrontando le valutazioni medie delle cinque finali NBA nel decennio in cui i Bulls erano partecipanti (16.3) con le tre serie in cui non lo erano (12.9). L'effetto Jordan in questa categoria vale circa 366 milioni di dollari.

La lega deriva circa il 20% dei suoi ricavi dalle tasse di licenza (di solito il 7% del commercio all'ingrosso) per la merce NBA, che comprende tutto, da berretti, t-shirt, maglie e felpe. Il resto del denaro va a grossisti e rivenditori. Nel 1983, l'anno prima che Jordan entrasse nella lega, le vendite al dettaglio lorde di merce erano relativamente piccole a 44 milioni di dollari. Nelle successive otto stagioni, durante il picco dell'era Bird-Magic, le vendite crebbero velocemente. Quando Chicago vinse il suo primo campionato nel 1990-91, le vendite di merchandising avevano raggiunto 1,56 miliardi di dollari e Jordan e i Bulls erano i beniamini del settore vendite (Badenhausen 2019). Le vendite al dettaglio raggiunsero i 3,1 miliardi di dollari nel 1995-96 (la prima stagione completa di Jordan dopo il baseball). La lega dice che le vendite hanno oscillato intorno 3 miliardi di dollari da allora, in gran parte a causa di un ammorbidimento nel mercato interno. Tranne che durante la pausa nel mondo del baseball di Jordan, l'abbigliamento dei Bulls è stato il più venduto della lega dal 1989-90. NBA e le fonti di vendita al dettaglio stimano che le maglie di Jordan rappresentano quasi un quarto di tutte le vendite dal 1990. Hausman e Leonard pensarono che Jordan fosse responsabile del 20% delle vendite lorde della lega.

Insieme, Nike e Jordan, insieme a David Falk, hanno sviluppato una strategia che avrebbe permesso ai consumatori di conoscere la stella nascente. Falk ha anche convinto Nike a spendere almeno 1 milione di dollari di marketing per Jordan, una somma gigantesca al momento. Le prime esibizioni commerciali del giocatore proiettavano una personalità che era ancora in fase di costruzione. Durante il suo percorso Jordan è stato circondato da numerose persone che hanno contribuito alla sua crescita non solo come atleta ma anche personale. Uno di questi insegnanti era Phil Knight, l'estroso CEO di Nike. Knight e la sua agenzia hanno assunto un giovane regista tagliente di nome Spike Lee per girare gli spot che hanno concepito il marchio Jordan. Spike si è rivelato essere un genio, ha ricreato il ritratto di un personaggio eccentrico da uno dei suoi film come il fulcro di una campagna di sneakers, che non solo ha creato in Jordan una persona coinvolgente, ma lo ha anche diffuso nella cultura urbana con anni di pubblicità prima hip-hop e poi rap attraverso spot pubblicitari.

L'immagine commerciale non avrebbe preso il volo se Michael non avesse vinto la gara delle schiacciate nel 1987, con un'iconica ed incredibile schiacciata diventata simbolo del suo brand. In quel gesto atletico si può ammirare quello che ha reso grande Jordan e la sua industria, lo stile, l'enfasi, la sua forza fisica mentre volava a canestro da distanza siderale e schiacciava la palla dentro al canestro. Da quel giorno in poi le sue sneakers avevano un valore diverso, l'America doveva averle, il mondo intero doveva averle. Air Jordan in poco tempo aveva già scosso l'industria delle scarpe sportive, vendendo 130 milioni di dollari nel primo anno del marchio. C'è stato un calo al suo secondo anno, quando i Bulls persero 62 partite e Jordan era con un piede rotto. Nel 1990 i prodotti Jordan stavano generando circa 200 milioni di dollari all'anno per Nike. Nel complesso fino ad ora i prodotti Jordan hanno incassato circa 2,6 miliardi di dollari per Nike.

Naturalmente, il valore di Jordan per Nike va oltre le vendite di scarpe e abbigliamento. Un ex dirigente aziendale lo descrive come l'incarnazione dell'immagine di Nike. L'analista di calzature Jennifer Black ritiene che l'impatto di Jordan sull'immagine complessiva di Nike sia quasi incalcolabile.

Come misurare l'impatto di un volto famoso sul desiderio del consumatore di acquistare il tuo prodotto? Gli esperti di marketing dicono che le celebrità possono fare tre cose per una società: aumentare le vendite, aumentare la consapevolezza, o migliorare la sua immagine. Jordan ha realizzato almeno uno di questi punti per ciascuna delle società di cui è stato emblema: Coke, General Mills (Wheaties), Wilson, McDonald's, Sara Lee (Hanes, Ball Park franks), Upper Deck, WorldCom, CBS Sportsline (Sito web), Quaker Oats (Gatorade), Oakley (occhiali da sole) e Rayovac. Allineare Jordan con aziende così solide era un'altra parte integrante della strategia ideata da Jordan e Falk, infatti il loro obiettivo non era quello di raggiungere quanti più accordi possibili, bensì creare e proiettare una certa immagine. Michael tuttora è un po' incredulo di come tutto abbia funzionato. "Non ho mai davvero immaginato di avere alcun tipo di grande impatto sulla gente," dice. "Non ho mai pensato che avrei potuto convincerli a seguire qualcosa con cui ero coinvolto o acquistare un prodotto solo perché ne avessi parlato. Anche ora, quando vedo i bambini indossare le mie scarpe, è emozionante. A volte mi sento ancora scioccato. È divertente, ma sento una grande responsabilità, e non la prendo alla leggera." E nemmeno le compagnie, infatti esse in genere pagano Jordan tra i 2 milioni e 5 milioni di dollari all'anno per approfittare della grande attrazione di MJ e gli investimenti danno i loro frutti.

Qual è il valore complessivo dell'effetto Jordan? L'equazione include prodotti di marca Jordan, biglietti, merchandising, ricavi televisivi, abbigliamento Nike, affari legati a Falk e il valore di Jordan come sostenitore. Si arriva a circa 10 miliardi di dollari e questa cifra è in continua crescita. L'effetto Jordan è stato enorme e in definitiva incommensurabile. Gli economisti hanno spesso parlato di Jordan come di una esternalità positiva. L'uomo da 10 miliardi di dollari non è avido, solo ferocemente competitivo in qualsiasi campo della sua vita. La forza di Michael è stata la sua famiglia che gli ha garantito un'educazione vecchia scuola con l'accento sul rispetto, umiltà, e una forte etica del lavoro. Anche questi attributi fanno parte di ciò che rende Jordan una superstar così coinvolgente.

CONCLUSIONI

A partire dagli anni '50 con il crescente interesse per il mondo dello sport, degli eventi sportivi e dei singoli atleti, i media hanno iniziato a garantire una sempre maggiore visibilità a questo ambito, che ha portato ad un importante sviluppo di investimenti da parte delle aziende nei confronti delle società sportive, con un ritorno economico di grande rilevanza. Le compagnie hanno ideato nuove strategie aziendali per coinvolgere tifosi e appassionati. Le sponsorizzazioni sportive sono delle nuove forme di investimento da parte delle aziende che permettono di raggiungere gli obiettivi di vendita usufruendo dell'influenza che gli atleti e le celebrità hanno nei confronti dei consumatori. Le imprese si sono dovute adeguare ai cambiamenti presenti nella società, tra cui quello preponderante della digitalizzazione. Questo fenomeno ha coinvolto e stravolto ogni settore e mercato. Anche il marketing si è dovuto adeguare a tali cambiamenti, sviluppando tecniche che andassero a creare un contatto sempre più diretto con i fan, i quali hanno cambiato le loro abitudini e le modalità con le quali assistere agli eventi, seguendoli maggiormente online. Le società sportive per essere al passo e permettere ai tifosi di essere seguite, si sono evolute mettendo a disposizione nuove tecnologie e nuove piattaforme che permettono di partecipare agli eventi da casa.

Le aziende investono grandi somme di denaro nelle sponsorizzazioni sportive, andando a pianificare, assieme agli atleti sponsorizzati, obiettivi e aspettative di successo. Per le aziende risulta importante monitorare costantemente tali investimenti per capire se si sono rivelati strategie efficaci o meno. Il ritorno sugli investimenti è il principale metodo di monitoraggio utilizzato per controllare l'andamento degli investimenti, il quale non permette di avere risultati precisi quando si vanno ad analizzare le sponsorizzazioni, poiché queste possono avere esiti variabili a causa di innumerevoli motivazioni. Allo stesso modo in cui le sponsorizzazioni fruttano un ritorno economico per le aziende, lo stesso vale per gli atleti. I maggiori esponenti di ciascuno sport spesso ottengono maggiori profitti dalle sponsorizzazioni e dalla visibilità che queste gli offrono più che dalla loro attività sportiva. E questo lo si può vedere dalla classifica riportata nel secondo capitolo in cui sono presenti gli atleti che hanno guadagnato di più nel corso della loro vita grazie agli accordi di sponsorizzazione.

Le sponsorizzazioni sportive possono rimanere tali o evolversi fino alla creazione di un personal brand. Questo è stato il caso di Michael Jordan, il quale deve la forza del suo brand a due fattori principali, la sua figura vincente e determinata e la grandezza del marchio Nike. Il brand Jordan nasce come una semplice linea di abbigliamento sportivo, ma col tempo, con i risultati sul campo di Mike e con le corrette strategie aziendali, diventa un impero incontrastato nel mercato sportivo. Il brand Jordan rappresenta un modello che spiana la strada a tutti gli atleti o celebrità che intendono creare un proprio brand e anche alle aziende che vogliono scegliere dei testimonial per pubblicizzare i propri prodotti e valori. Infatti, un aspetto fondamentale del personal brand è che esso consiste in un processo di doppia conoscenza, da una parte quella necessaria agli atleti o

celebrità per capire quali siano i propri punti di forza da valorizzare e d'altra parte quella dei consumatori e appassionati che si sentono legati e rappresentati dagli atleti in questione e decidono di comprare i prodotti o seguire gli eventi sportivi in virtù di questo legame. Come abbiamo potuto vedere sport e atleti possono influenzare la vita delle persone per quello che fanno dentro e fuori dal campo, andando a diventare modelli di riferimento per milioni di loro. La sfida del prossimo futuro per le aziende sarà quella di trovare una connessione ancora più profonda tra atleti di successo e tifosi per permettere agli appassionati di potersi sentire rappresentati ed ispirarsi ai propri sportivi di riferimento, perché il sogno di diventare gli eroi del domani a volte inizia indossando un cappellino del proprio idolo.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Alexandris, K., Douka, S., Bakaloumi, S., Tsasousi, E. (2008). The influence of spectators' attitudes on sponsorship awareness: a study in three different leisure events. *Managing Leisure*. Vol. 13, Issue 1, pp. 1-12.

Ascani F., (1998). *Sport Management*, Sperling & Kupfer Editori, Milano.

Athanasopoulou, P., & Sarli, E. (2015). The development of new sponsorship deals as new business-to-business services. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 30, Issue 5, pp. 552-561.

Badenhausen, K. (2019). The NBA's Richest Shoe Deals: LeBron, Kobe And Durant Are Still No Match For Michael Jordan. *Forbes*.

Badenhausen, K. (2020). Micheal Jordan has made over \$1 Billion from Nike-The Biggest Endorsement Bargain in Sports. *Forbes*.

Barry, T. (1986) *Marketing: An Integrated Approach*, The Dryden Press, Chicago.

Bennett, R. (1999) Sports sponsorship, spectator recall and false consensus, *European Journal of Marketing*. Vol. 33, Issue 3-4, pp. 291-313.

Bibby, D. N., & Megehee, C. M. (2009). Brand image, equity, and sports sponsorship. *Perspectives on Cross-Cultural, Ethnographic, Brand Image, Storytelling, Unconscious Needs and Hospitality Guest Research*, Vol. 3, pp. 21-99.

Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A. F., Ross, S. D., & Maroco, J. (2013). Sport sponsorship: The relationship between team loyalty, sponsorship awareness, attitude toward the sponsor, and purchase intentions. *Journal of Sport Management*, Vol. 27, Issue 3, pp. 288-302.

BusinessCommunity (2016) "La Realta' Virtuale: il futuro della brand experience". Da: https://businesscommunity.it/m/20160831/marketing/La_Realta_Virtuale_il_futuro_dell_a_brand_experience_php.

Canigiani M. (1999), *Il co-marketing sportivo. Strategie di cooperazione nel mercato sportivo*, Franco Angeli, Milano.

V. Casarin, "Le particolarità del marketing sportivo: sponsorizzazioni", *SportBusinessManagement*. Da: <https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/05/marketing-le-sponsorizzazioni-sportive.html>

Chavanat, N., Martinent, G., & Ferrand, A. (2009). Sponsor and sponsees interactions: Effects on consumers' perceptions of brand image, brand attachment, and purchasing intention. *Journal of Sport Management*, Vol. 23, Issue 5, pp. 644-670.

Cherubini S., (1999). *Tendenze e dimensioni del co-marketing sportivo*, Franco Angeli, Milano.

Collins, T. and Vamplew, W. (2002) *Mud, Sweat and Beers: A Cultural History of Sport and Alcohol*, Berg, Oxford.

Cooperstein, (2010), *The future of media measurement: Preparing for a convergence of measurement across channels*. Forrester, Seattle.

Coppetti C, Wentzel D, Tomczak T, Henkel S (2009) Improving incongruent sponsorships through articulation of the sponsorship and audience participation. *J Mark Commun*, Vol 15, Issue 1, pp. 17-34.

Cornwell, T. B., & Maignan, L. (1998). An international review of sponsorship research. *Journal of Advertising*, Vol. 27, Issue 1, pp. 1-21.

Cousens, L., Babiak, K., Bradish, C. L., (2006), 'Beyond sponsorship: Re-framing corporate-sport relationships', *Sport Management Review*, Vol. 9, Issue 1, pp. 1-23.

Crompton, J. (2014). Potential negative outcomes from sponsorship for a sport property. *Managing Leisure*, Vol. 19, Issue 6, pp. 420-441.

Desbordes, M. and Tribou, C. (2007) 'Sponsorship endorsements and naming rights', in Beech, J. and Chadwick, S. , eds, *The Marketing of Sport*, Pearson Education, Harlow.

Dolphin, R. (2003). Sponsorship: Perspectives on it strategic role. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 8, Issue 3, pp. 173-186.

Farrelly, F. (2010), "Not playing the game: why sport sponsorship relationships break down?" *Journal of Sport Management*, Vol. 24, Issue 3, pp. 319-337.

Farrelly, F., Quester, P. and Burton, R. (2006), "Changes in sponsorship value: competencies and capabilities of successful sponsorship relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, Issue 8, pp. 1016-1026.

Ferrand & Pages, (1999) *Marketing the Sports Organisation: Building Networks and Relationships*, Taylor & Francis, Londra.

L. Fransen et al. (2013), "Increasing sponsorship effectiveness through brand experience", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Volume 14, Issue 2, pp. 37-50.

Gwinner, Kevin – Eaton, John (1999) Building brand image through event sponsorship: The role of image transfer. *Journal of Advertising*, Vol. 28, Issue 4, pp. 47-57.

Harvey (2001) “Measuring the effects of sponsorships.” *Journal of Advertising Research*, Vol. 41, Issue 1, pp. 59-72.

International Events Group (IEG), (2013), IEG Sponsorship Report. Chicago: IEG.

Johnson, R. S. (1998). The Jordan Effect The world’s greatest basketball player is also one of its great brands. What is his impact on the economy? *Fortune Magazine*.

Keller, K. (2019). *Strategic brand management, Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson, London.

D..Kim, Y. Ko (2019) “The impact of virtual reality (VR) technology on sport spectators' flow experience and satisfaction”, *Computers in Human Behavior*.

Koronios, K. et al, (2020) Sport, media and actual consumption behavior: an examination of spectator motives and constraints for sport media consumption. *EuroMed Journal of Business* Vol. 15, Issue 2, pp. 151-166.

Kostas, A., Tsiotsou, R. H., (2012). Testing a Hierarchy of Effects: Model of Sponsorship Effectiveness, *Journal of Sport Management*, Vol. 26, Issue 5, pp. 363-378.

W. Lagae (2005), “Sports Sponsorship and Marketing Communications: A European Perspective, Pearson Education, Leeds.

Laganà (2018), “Sponsorizzazione sportiva: cos'è, come funziona e possibili strategie”, *InsideMarketing*. Da: <https://www.insidemarketing.it/caratteristiche-sponsorizzazione-sportiva/>.

Martin, James (1996) Is the athlete’s sport important when picking an athlete to endorse a nonsport product? *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 13, Issue 6, p. 16.

Masterman, G. and Wood, E. (2006) *Innovative Marketing Communications: Strategies for the Events Industry*, Elsevier, Oxford.

McDonald, Colin (1991) Sponsorship and the image of the sponsor. *European Journal of Marketing*, Vol. 25, Issue. 11, pp. 31-38.

Meenaghan, Tony (1991) The role of sponsorship in the marketing communications mix. *International Journal of Advertising*, Vol. 10, Issue 1, pp. 35-47.

Meenaghan, T. (2001). Sponsorship and advertising: A comparison of consumer perceptions. *Psychology & Marketing*, Vol. 18, Issue 2, pp. 191-215.

Nah et al (2011), "Enhancing Brand Equity Through Flow and Telepresence: A Comparison of 2D and 3D Virtual Worlds", MIS Quarterly, Vol. 35, Issue 3, pp. 731-747.

R. Nelli (2005), P. Bensi. "La sponsorizzazione e la sua pianificazione strategica. Modelli di funzionamento e processi di selezione", Vita e Pensiero, Milano.

Nielsen (2021), "With fewer fans at stadiums, brands are shifting their sponsorship strategies to digital". Da: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2021/with-fewer-fans-at-stadiums-brands-are-shifting-theirsponsorship-strategies-to-digital/>

Oculus, "NBA2KVRExperience". Da: <https://www.oculus.com/experiences/rift/1096989123704521/>.

OLSON, E.L. And H.M.THJØMØE. (2009) Sponsorship effect metric: assessing the financial value of sponsoring by comparisons to television advertising. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 37, Issue 1, pp. 1422-1435.

Ostillio, M. C. (2020). Personal Branding. Egea, Milano.

Penn Museum (2012) The Real Story of the Ancient Olympics, available at www.penn.museum/onlineexhibits/516-the-real-story-of-the-ancient-olympic-games.html.

Phillips, J. (1997) Return on Investment. Gulf Publishing, Houston.

Ratten V, (2018). "Sports Innovation Management". Routledge, Melbourne.

Richter (2021) The Highest-Paid Athletes of all time. Article published online on Sportico, the business of sports.

T.Sheridan (1992), "Musings on Telepresence and Virtual Presence, Presence Teleoperators & Virtual Environments", Vol. 1, Issue 1, pp. 120-125.

D.Shilbury et al. (2014), "Strategic Sport Marketing", Routledge, London.

M. Sorrells (2016), "8 Ways Brands Are Using Virtual Reality at Events", BizBash. Da: <https://www.bizbash.com/production-strategy/experiential-marketing-activations-sponsorships/mediagallery/13481838/8-ways-brands-are-using-virtual-reality-at-events>.

J. Steuer (1992), "Defining Virtual Reality: Dimensions Determining Telepresence", Journal of Communication, Volume 42, Issue 4, pp. 73-93.

Swaddling, J. (2002) The Ancient Olympic Games, University of Texas Press, Austin.

Till, Brian D. – Busler, Michael (1998) Matching products with endorsers: Attractiveness versus expertise. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 15, Issue 6, pp. 576-586.

University of Chicago Encyclopedia (2012) ‘The Roman Gladiator’, available at http://penelope.uchicago.edu/~grout/encyclopaedia_romana/gladiators/gladiators.html.

R. van Haaften (2017), “Customer satisfaction models”. Da: <https://urly.it/3cq1t>