



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA**

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA
APPLICATA**

CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE

**IL MARKETING SPORTIVO E IL VALORE DELLA COMUNICAZIONE DELLO
SPORT**

Relatore:

Prof. Marco Bettiol

Laureando:

Federico Innocente

Matricola n. 1224155

ANNO ACCADEMICO 2022-2023

INDICE:

INTRODUZIONE.....	5
Capitolo 1: Marketing sportivo.....	7
1.1. Lo sport nella storia, la nascita del marketing sportivo.....	7
1.2. Definizione di marketing sportivo nelle sue tipologie.....	9
1.3. La domanda di sport.....	14
1.4. Lo sport come business e servizi.....	17
1.5. Il prodotto sportivo (prestazioni primarie, secondarie ed aggiuntive)....	19
1.6. La concorrenza.....	21
1.7. Ricerche quantitative e ricerche qualitative.....	22
Capitolo 2: Gli aspetti manageriali del marketing sportivo.....	25
2.1. Le sponsorizzazioni.....	25
2.2. Il brand management sportivo.....	27
2.3. Alcuni casi di brand sportivi.....	28
2.4. L’eventing sportivo e la valorizzazione degli eventi stessi.....	30
Capitolo 3: La comunicazione nelle società sportive.....	33
3.1. Definizione del termine comunicazione, una visione generale.....	33
3.2. Come si uniscono comunicazione e sport.....	34
3.3. La squadra/atleta/evento come metodo di comunicazione.....	39
3.4. Il ticketing management.....	40
3.5. I media tradizionali nello sport (radio, tv, stampa).....	42
Capitolo 4: I social media nella comunicazione sportiva.....	45
4.1. La nascita dei social network e il loro utilizzo in ambito sportivo.....	45
4.2. Facebook.....	48
4.3. Instagram.....	49
4.4. Twitter.....	51
4.5. TikTok.....	52

Capitolo 5: analisi del modello NBA	55
5.1. Storia della NBA (fusione ABA e NBA).....	55
5.2. Sistema NBA, marketing e strategia di mercato.....	56
5.3. Le sponsorizzazioni.....	60
5.4. La comunicazione, l’immagine degli atleti e i social media.....	61
5.5. Lo storytelling.....	62
5.6. Un caso di efficienza NBA: la bolla di Orlando.....	64
CONCLUSIONE	65
BIBLIOGRAFIA	67
SITOGRAFIA	69

INTRODUZIONE

Il seguente elaborato nasce da una passione quotidiana e sempre presente per lo sport in tutte le sue sfaccettature.

Fin da piccolo, infatti, sono sempre stato particolarmente legato a questo mondo, sia dal punto di vista passionale ammirando i miei idoli in televisione, sia dal punto di vista pratico giocando a pallacanestro e a tennis anche in modo agonistico.

Seguendo il corso di Laurea in Comunicazione a Padova, però, ho potuto avvicinarmi a delle teorie e a dei concetti comunicativi e di marketing che mi hanno fatto incuriosire ancora di più, riflettendo su come potessero applicati anche in ambito sportivo.

Il seguente elaborato, dunque, nasce da queste considerazioni iniziali e pone come domanda principale quella di capire come operino le società sportive dal punto di vista del marketing e della comunicazione.

Verranno date definizioni di carattere generale per poi addentrarsi più nello specifico della macchina aziendale che sono le grandi società sportive più importanti della storia, anche tramite lo studio di alcuni casi di esempio particolarmente rilevanti (come si potrà notare dalle varie situazioni presentate nell'elaborato e dal capitolo finale che prende in esame il metodo di posizionamento e di lavoro di una delle leghe sportive più importanti del mondo: l'NBA).

Sarà data molta importanza infine anche a quello che è il ruolo della comunicazione come modello di business, ossia come utilizzo dei canali mediatici di svariati tipo affinché si possa accrescere la rete di contatti della società/ente sportiva in oggetto.

CAPITOLO UNO:

IL MARKETING SPORTIVO

1.1 Lo sport nella storia

Lo sport ha origini molto antiche che possono essere riconducibili addirittura al 2700 a.C., in Paesi come la Cina, Persia, Egitto, Tibet fino ad arrivare all'epoca greco-romana con l'introduzione dei giochi Olimpici (la cui prima edizione si svolse nel 393 d.C.). Già durante questo periodo l'attenzione che veniva rivolta agli atleti era particolarmente alta. Nonostante i premi materiali fossero effettivamente risicati, la soddisfazione dal punto di vista morale-emotivo era molto importante. Le città natali degli atleti erano pronte ad investire su di loro, in modo tale da portarli il più preparati possibile per la manifestazione sportiva (generalmente per le Olimpiadi). Un risultato ottimo, infatti, avrebbe potuto far godere di grande prestigio la città che veniva rappresentata dall'atleta vincente e ciò costituiva motivo di orgoglio per ambedue le parti.

Per molti secoli successivi, tuttavia, l'attenzione allo sport calò drasticamente e fu solo nel periodo del Rinascimento che questo fenomeno ritornò in auge con i famosi tornei cavallereschi e con le prime pratiche di sport moderni come il calcio e lo scherma. Nell'Ottocento, con la conseguente nascita delle prime Associazioni e Federazioni sportive (Federazione Italiana Giuoco Calcio o Federazione Italiana Ginnastica Artistica solo per citarne qualcuna), in tutto il mondo cominciarono a nascere le prime competizioni sportive intese come campionati e cominciò a nascere effettivamente il marketing sportivo, coadiuvato da eventi, accordi di sponsorizzazioni e gare dal punto di vista professionale.¹

Lo sport, pur avendo alle spalle una lunga storia, si può considerare come un elemento fondamentale della società odierna perché rappresenta una moltitudine di dimensioni che contribuiscono al benessere collettivo di chi vi fa effettivamente parte. ²

Esse sono :

¹ Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. Franco Angeli, 2015. (p. 19-20).

² Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. Franco Angeli, 2015. (p.21-24).

- Dimensione educativa: lo sport nella scuola sviluppa lo spirito collaborativo di squadra, di competizione leale e di sacrificio negli allenamenti.
- Dimensione sanitaria: l'attività sportiva viene sempre consigliata da parte dei medici per avere un sano e regolare stile di vita.
- Dimensione ludica: lo sport come attività di gioco, svago e allontanamento dallo stress di lavoro.
- Dimensione sociale: lo sport come capacità di inclusione per ognuno, indipendentemente dalla razza, genere, età.
- Dimensione ecologica: molti sport (come il golf o l'alpinismo) contribuiscono ad avvicinare l'uomo alla natura ed educano al rispetto della stessa.
- Dimensione politica: tutti gli sport hanno la capacità di avvicinare persone appartenenti ad aree geografiche molto distanti e ciò spesso risulta anche in una mediazione politica vera e propria tra i capi di Stato interessati.
- Dimensione tecnologica: lo sport (esempio lampante la Formula 1) costituisce un'opportunità di sviluppo dal punto di vista tecnologico per migliorare e creare nuove strutture che portino sempre di più gli atleti ad eccellere. Fondamentalmente costituiscono la spinta costante alla ricerca delle soluzioni ingegneristiche migliori.
- Dimensione immobiliare: lo sport si può fare ovunque, ma a seconda della grandezza dell'evento è necessario costruire infrastrutture sempre più adeguate.
- Dimensione turistica: lo sport come opportunità di visitare città, Paesi, regioni.
- Dimensione celebrità: le superstar sportive costituiscono una buona fetta delle celebrità più famose e conosciute di sempre.
- Dimensione fiscale: lo sport, nelle sue varie forme, è un generatore rilevante di entrate fiscali (si pensi agli eventi ma non solo, anche alle sponsorizzazioni).

Relativamente a quest'ultima dimensione, si può sicuramente notare come in particolar modo dopo la Seconda guerra mondiale lo sport abbia avuto un notevole sviluppo in termini economici. Secondo la Commissione Europea, infatti, "Lo sport fa bene non solo alle persone ma anche all'industria di ogni Paese", caratterizzata da rapide e continue ondate di innovazioni che comprendono tutti i settori industriali:

Calzature sportive
Orologi
Abbigliamento sportivo

Palazzetti e stadi sportivi
Impianti sciistici
Club sportivi

Trasmissioni televisive
Scommesse
Hotel, ristoranti

L'industria dello sport nell'Unione Europea genera lavoro mediamente per 4,5 milioni di persone.³

1.2 Definizione di marketing sportivo nelle sue tipologie

Dopo aver fatto questa breve parentesi iniziale sulla dimensione storica dello sport, si può ora procedere con la definizione di marketing sportivo vera e propria. In senso più generale, secondo Kotler, per marketing si intendono "tutte le attività di analisi, pianificazione, realizzazione e controllo svolte da un'organizzazione per il perseguimento delle sue finalità di scambio con i mercati-obiettivi".⁴ Dal punto di vista sportivo, invece, esso costituisce una strategia di comunicazione utile per promuovere uno specifico prodotto o servizio, oppure per riposizionare un marchio. Lo sport diviene un mezzo per arrivare ai consumatori in modo diretto e coinvolgente. Nessuno può mettere in dubbio che lo sport al giorno d'oggi sia diventato una vera e propria industria, intesa come industria del settore del tempo libero. Le organizzazioni sportive, in passato, non sviluppavano alcun tipo di cultura manageriale ma si limitavano a gestire le società basandosi sull'improvvisazione. Tuttavia, piano piano con l'impressionante crescita del business sportivo, le dirigenze hanno cominciato a cambiare atteggiamento proponendosi sulla base di un circolo vizioso: sponsor, media e pubblico. Tutti elementi attratti dai vincenti. Per poter migliorare la propria società è tuttavia necessario, ovviamente, che i bilanci siano buoni e quindi i presidenti hanno cominciato a capire come il marketing rappresenti uno degli strumenti più utili per far quadrare i conti.

La Nike fattura 13,7 miliardi di dollari e l'Adidas compra la Reebok per 3,1 miliardi di euro dando vita ad un gruppo di 11,1 miliardi di dollari.

³ Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. Franco Angeli, 2015. (p.24-25)

⁴ Ascani F., Management e gestione dello sport. Sperling & Kupfer Editori, 2004. (p.438),

Per 100 milioni di euro il giocatore Gareth Bale si è trasferito dal Tottenham al Real Madrid nel 2013.

Alla maratona di New York partecipano ormai regolarmente quasi 30 milioni di atleti tra professionisti ed amatori da ogni parte del mondo.

Questi sono solo una piccola parte di moltissimi esempi che si potrebbero fare per confermare la numerosità delle situazioni in cui può operare il marketing, con i conseguenti benefit.

Alla luce di queste considerazioni si possono dunque identificare le seguenti tipologie di marketing sportivo:⁵

- Marketing delle federazioni per lo sviluppo delle singole discipline.
- Marketing delle leghe per la crescita e il benessere delle società aderenti.
- Marketing delle società sportive.
- Marketing degli eventi sportivi.
- Marketing dei singoli atleti.
- Marketing delle attrezzature e dell'abbigliamento sportivo.
- Marketing di prodotti e servizi connessi con l'attività sportiva.
- Marketing dei media sportivi.

Dunque, com'è possibile fare marketing sportivo?

Come per ogni progetto di marketing anche in questo caso l'analisi e la pianificazione iniziale sono la base di tutto:

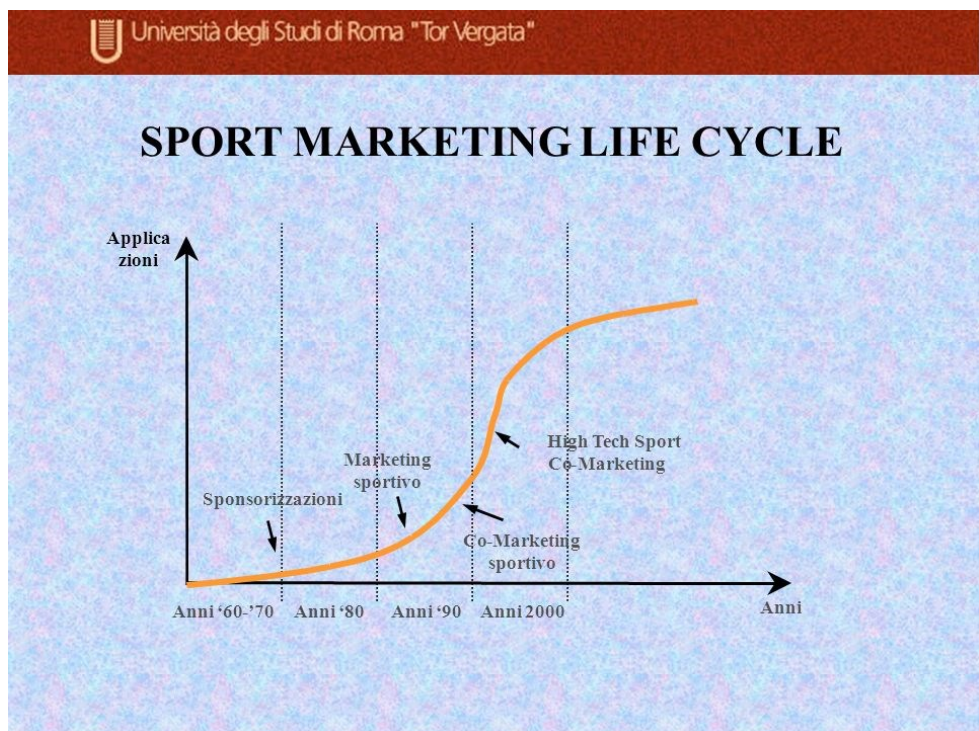
- Analisi di business e mercato.
- Calcolo del budget da stanziare.
- Definire gli obiettivi, individuare le metriche da monitorare.
- Valutare le tempistiche necessarie affinché la campagna dia i suoi risultati (pianificazione).
- Profilare l'audience e individuare il target: uno degli aspetti positivi del marketing sportivo sta proprio nelle peculiarità del target, il fan sportivo. Si comporta in

⁵ Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. Franco Angeli, 2015. (p.29-33) e Ascani F., Management e gestione dello sport. Sperling & Kupfer Editori, 2004. (p.435-436)

modo differente dal consumatore medio poiché di solito è già molto legato alla sua squadra o appassionato a una disciplina in particolare, diventando di conseguenza più propenso a sviluppare sentimenti positivi nei confronti, per esempio, dello sponsor.

- Implementazione e monitoraggio della campagna e dei suoi risultati.⁶

Il marketing sfrutta questa peculiarità per far migrare la “loyalty” che il tifoso ha nei confronti della squadra al brand, al prodotto.⁷



– Sport Marketing Life Cycle

Il marketing sportivo può essere inoltre rappresentato secondo il suo ciclo di vita tramite un grafico come quello riportato nella figura.⁹ La prima fase, nata alla fine degli anni '50, era costituita dalle sponsorizzazioni, anche se esse erano per lo più da carattere emo-

⁶ Giangreco, E. F., Il marketing e la comunicazione nello sport: Lo scenario dell'entertainment business. Franco Angeli, 2023.

⁷ <https://www.digital-coach.com/it/blog/case-histories/marketing-sportivo/>

⁸ <https://www.slideserve.com/sheila/il-marketing-dello-sport-il-calcio-intervento-del-prof-sergio-cherubini> (fonte dell'immagine)

⁹ Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. Franco Angeli, 2015. (p.35-42)

tivo: il titolare di un'azienda sponsorizzava (da un punto di vista principalmente comunicativo) perché era appassionato di un dato sport, più che per una scelta manageriale. A partire dagli anni '80, invece, si cominciò a parlare di vero e proprio marketing sportivo quando società come l'AC Milan o la Juventus FC nel calcio cominciarono ad effettuare ricerche di mercato per conoscere meglio le caratteristiche dei propri sostenitori e a realizzare campagne pubblicitarie per promuovere gli abbonamenti delle squadre o per determinati eventi sportivi.

Inoltre, cominciavano ad esistere le società sportive a scopo di lucro che avevano la possibilità di essere quotate in Borsa (in Italia la prima società fu la SS Lazio).

La terza fase è costituita dal cosiddetto co-marketing sportivo, ossia "il processo mediante il quale due o più operatori, privati o pubblici, svolgono in partnership una serie di iniziative di marketing per ottenere altrettanti obiettivi di marketing attraverso la soddisfazione dei consumatori"¹⁰. Per poter spiegare questo concetto è facile usare degli esempi: un caso di co-marketing sportivo si può individuare nell'accordo fra AC Milan e Opel che andava ben oltre la semplice sponsorizzazione con scambio di denaro per scritta sulla maglietta. Infatti, organizzando delle tournée nell'Estremo Oriente, dove il Milan era ben più noto della Opel, si aiutava la casa automobilistica stessa a penetrare in un mercato che generalmente non era stato tanto sfruttato in precedenza. D'altro canto, la Opel si impegnava a utilizzare dei giocatori del Milan per creare maggiore interesse nei confronti della squadra nei propri incontri esterni come, ad esempio, il Motor Show di Bologna.

Un altro esempio di co-marketing sportivo si può evidenziare dal contratto fra l'azienda Coca Cola e la lega americana di basket NBA. Mediante questo contratto la Coca Cola non dà soldi effettivi alla NBA ma, tuttavia, si impegna a destinare tutto il budget che utilizza per la promozione internazionale di uno dei suoi marchi a campagne di promozione che utilizzano invece dei temi, degli sfondi, soggetti e ambientazioni legati al mondo della pallacanestro americana. La Lega americana, di conseguenza, non riceve

¹⁰ Cherubini S., Canigiani. M., Il co-marketing sportivo. Strategie di cooperazione nel mercato sportivo. Franco Angeli, 1999.

Cherubini S., Canigiani M., Campioni e co-marketing sportivo. Franco Angeli, 2001.

denaro ma ottiene l'impegno della Coca Cola a considerare l'affermazione del proprio prodotto e della pallacanestro americana sui maggiori mercati mondiali.¹¹

La quarta e la quinta fase (definite dal termine High Tech Sport Co-marketing) invece si riferiscono all'incontro fra Internet e le nuove tecnologie con il mondo dello sport. Le potenzialità della rete sono molteplici: i siti delle società calcistiche possono fornire all'utente informazioni relative alla storia della società stessa, le statistiche, i sondaggi, le immagini, le chat... A questa finalità, inoltre, si aggiunge quella di vendita dei biglietti delle gare o del merchandising, assicurando l'immediatezza del contatto per l'appassionato.

Le aree in cui opera il marketing sportivo sono le seguenti:

- Area Biglietteria e/o Iscrizioni: è l'area tradizionale su cui in passato si fondava il bilancio, ma che tuttavia con il corso degli anni ha perso importanza.
- Area Trading Atleti: si riferisce alla compravendita delle prestazioni degli atleti con ricerca delle plusvalenze. Questa forma di proventi è stata fortemente limitata nel corso degli anni ma al giorno d'oggi rappresenta ancora un buon caso interessante per le società minori che vendono delle prestazioni a società maggiori.
- Area Sponsorizzazioni e Pubblicità: si riferisce all'offerta di spazi comunicativi quale medium in grado di generare notorietà e apprezzamento.
- Area Contenuti Televisivi e Tematici: è l'area più importante al giorno d'oggi per moltissimi sport e costituisce l'inserimento di contenuti nell'offerta di palinsesti televisivi o di altri media.
- Area Merchandising: si è sviluppata prevalentemente nei Paesi anglosassoni e costituisce l'area di riferimento per l'acquisto di oggetti legati al mondo sportivo tramite e-commerce o vendita presso negozi.
- Area Editoria: è una delle aree più antiche e si riferisce al mondo del giornalismo della carta stampata.

¹¹ Cherubini S., Canigiani M., Media e co-marketing sportivo: strategie di convergenza nel mercato globale e locale. Franco Angeli, 2000. (p. 88)

- Area Gestione impianti e Immobiliare: è una delle aree più delicate, che comporta profitti se gestita bene ma anche innumerevoli rischi, specialmente per gli impianti di dimensioni più importanti.
- Area Immagine Atleti: è un'area non ancora particolarmente sviluppata ma che fondamentalmente si basa sulla posizione di "star" degli atleti per la promozione di messaggi.
- Area Addestramento: si occupa della formazione e dei corsi di avviamento/perfezionamento per ragazzi e adulti.
- Area Sanitaria: è un'area piuttosto nuova ma che si basa nell'offerta di servizi impostati per gli atleti ma che possono essere anche acquistati dagli utenti a pagamento esterno.
- Area Turismo/Ristorazione: specifica area che si occupa di turismo sportivo e albergo.
- Area Finanza: si occupa dell'offerta di servizi finanziari.
- Area Scommesse: si occupa dell'offerta di servizi per le scommesse su varie manifestazioni sportive.¹²

1.3 La domanda di sport

La massa delle persone che desiderano praticare oppure assistere ad uno sport formano la cosiddetta domanda di sport. È possibile identificarvi diverse tipologie: innanzitutto si può distinguere tra la domanda reale (quella espressa), la domanda potenziale (quella che deve ancora emergere) e la domanda latente, ossia quella che non ha ancora le condizioni per emergere.¹³ Nell'ambito della domanda reale si possono distinguere inoltre diverse tipologie di soggetti :

- I praticanti (a livello agonistico e dilettantistico).

¹² Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. Franco Angeli, 2015. (p.56-67)

¹³ Foglio A., Il marketing sportivo, comunicare, gestire e promuovere le società e i prodotti sportivi. Hoepli, 2018. (cap 1.4.1.3)

- Gli spettatori: tra questi si possono individuare sia coloro che desiderano essere presenti all'evento, sia coloro che preferiscono essere spettatori distanti in diretta o in differita televisiva ad esempio.

Per gli spettatori presenti sul campo si può avere un'ulteriore distinzione tra i tifosi della squadra o dell'atleta e coloro che sono semplicemente appassionati dello sport in questione. Si possono considerare nell'ambito della domanda potenziale anche gli appassionati di altri sport che potrebbero essere semplicemente attratti dalla gara.

Nell'ambito della domanda sportiva, vengono identificati i supportership, ovvero l'insieme delle persone che hanno una preferenza esplicita per uno sport o una squadra, anche se tale preferenza non si esprime in modo formale attraverso l'acquisto di biglietti o altre forme di pagamento. La divisione tra gli spettatori che praticano uno sport o seguono una squadra negli impianti e quelli che ne sono interessati all'esterno rappresenta solo una prima forma di classificazione. In realtà è possibile individuare altri segmenti, che possono comunque essere importanti per le società sportive e che devono essere presi in considerazione.¹⁴ A tal proposito, per segmentazione della domanda si intende la suddivisione in gruppi omogenei e significativi di clienti, dove ogni gruppo può essere selezionato come un obiettivo di mercato da raggiungere con determinate tecniche di marketing.

Una prima segmentazione può avvenire sicuramente utilizzando delle variabili come il sesso e l'età. Distinguere, sia tra i praticanti che tra il pubblico, la componente maschile da quella femminile è importante soprattutto per quelle discipline che ad esempio hanno un minor seguito da parte delle donne (pugilato, Motorsport, ciclismo,..). Tramite la forma di segmentazione dell'età, invece, è possibile capire come certi sport interessino soprattutto alle persone più mature (pugilato, ciclismo), mentre sport come pallavolo, motociclismo, pallacanestro attraggono di più i giovani. In questo modo si possono studiare quei fattori rilevanti che maggiormente influenzano l'acquisto del prodotto e intervenire di conseguenza. Le categorie più giovani sono sicuramente più attente alla variabile prezzo e forse meno alle prestazioni secondarie o aggiuntive come la

¹⁴ Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. Franco Angeli, 2015. (p.81-84)

prenotazione dei posti o la copertura degli impianti, i quali sono aspetti che invece diventano più importanti per le fasce di età elevate.

Una particolare forma di segmentazione, che negli ultimi anni è stata curata più che nel passato, è quella dei nuclei familiari. Utilizzando infatti la variabile reddito o propensione alla spesa verso gli spettacoli sportivi, le società possono crearsi un determinato seguito di pubblico.

Il livello di istruzione può essere anch'esso una variabile di segmentazione in quanto le persone con un titolo di studio più elevato tendono a seguire sport specifici come ad esempio l'atletica, il tennis, lo sci, mentre quelli con un titolo inferiore il pugilato, il motociclismo e il ciclismo. Ulteriori forme di suddivisioni possono essere date dalle variabili geografiche, dalla fedeltà dello sport o alla squadra, dalla frequenza di acquisto e dallo stile di vita.¹⁵

Alla base del concetto di segmentazione della domanda vi è l'analisi del comportamento delle persone nei processi di acquisto e uso dello sport.¹⁶ Analizzando lo stile di vita e il comportamento d'acquisto di una determinata persona o gruppo di persone, è possibile lavorare una sequenza di acquisto applicabile in tutti i casi. Tale sequenza si presenta nel seguente modo:

1. Presenza latente del bisogno o desiderio;
2. percezione del bisogno o desiderio;
3. raccolta delle informazioni;
4. valutazione delle alternative di acquisto;
5. decisione di acquisto;
6. acquisto effettivo;
7. uso;
8. impressioni uso e post d'uso.

Nell'ambito di questo processo si possono individuare dei fattori rilevanti che incidono maggiormente sulla decisione e che saranno i fattori su cui il consumatore giudicherà la

¹⁵ Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. Franco Angeli, 2015. (p.84-86)

¹⁶ Kotler P., Marketing management. Pearson, 2007. (p. 303-304)

bontà dell'acquisto. Tali fattori prendono il nome di Fattori Rilevanti di Acquisto e si possono riassumere con la seguente tabella:

FATTORE	CONSUMATORE				
	Famiglie	Adulti	Giovani	Appassionati	Tifosi
Gara/risultato	++	++	++	/	++
Spettacolo	+	+	/	++	+
Atmosfera	+	+	++	+	+
Sicurezza	++	+	/	/	/
Accesso	++	+	/	/	/
Visibilità	+	+	/	++	+
Comfort	++	++	/	++	/
Servizi	++	++	/	+	/
Pre gara	+	+	++	+	/
Prezzo	++	/	++	+	/
Publicy	+	+	++	++	/
Pubblicità	+	++	/	+	/
Promozione	++	/	+	/	/
Internet	/	+	++	+	+
Località gara	+	++	/	+	/

Legenda: Molto importante ++
 Abbastanza importante +
 Indifferente /

Fondamentali diventano quindi la customer satisfaction (ossia la percezione del consumatore di aver speso bene il proprio denaro e tempo avendo ottenuto il massimo possibile rispetto alle risorse disponibili) e la customer experience (ossia il complesso di fattori con cui il consumatore è venuto a contatto nel processo d'acquisto e uso di un prodotto o servizio così da determinare una valutazione totale dell'esperienza fatta).¹⁷

1.4 Lo sport come business e servizio

¹⁷ Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. Franco Angeli, 2015. (p.87-91)

Il settore sportivo è stato identificato per lungo tempo con i prodotti relativi alle attrezzature e all'abbigliamento sportivo. In effetti dal punto di vista del marketing (grazie anche a marchi come Adidas, Puma, Asics, Nike) la vendita di un prodotto fisico e quindi mostrabile, toccabile, provabile è sempre stato un vantaggio rispetto ai servizi intangibili.

Tuttavia, se la sports industry è nata soprattutto con i grandi produttori di attrezzature e abbigliamento, oggi si caratterizza in modo crescente anche sul fronte dei servizi, siano essi rivolti alla pratica o allo spettacolo mediatico degli eventi.

Come in tutti i servizi, comunque, non è facile definire quale sia il servizio reso effettivamente dalle società sportive, in ogni caso pare necessario da un punto di vista manageriale ricordare come tale servizio sia diverso da un prodotto fisico in modo tale da comportare difficoltà gestionali non indifferenti.

Si riportano di seguito le principali caratteristiche distintive dei servizi sportivi:

- L'intangibilità: rende difficile per l'acquirente una chiara identificazione e valutazione dell'oggetto della negoziazione così come è invece possibile nel caso dei prodotti fisici.
- La deperibilità o impossibilità di immagazzinamento: a questo fine si può agire con interventi sui prezzi, sulla comunicazione e sulla partecipazione dell'utente.
- L'interazione produttore-consumatore: frequentemente il servizio può essere espletato solo tramite l'interazione tra produttore e consumatore, così che quest'ultimo diventa parte integrante del momento di fornitura del servizio.
- L'importanza del fattore umano: nei servizi gli uomini costituiscono il fattore produttivo primario e, a tal proposito, è necessario rendere efficace la gestione delle risorse umane.
- La frequenza di contatto fisico con l'utente: nella maggior parte dei casi la fornitura del servizio presuppone un contatto diretto e fisico con l'utenza.
- La difficoltà di standardizzazione: a causa della forte presenza del fattore umano è difficile standardizzare un servizio a livello quantitativo.
- La disponibilità pubblica: i servizi sono spesso disponibili a tutti.

- La valutazione prevalentemente soggettiva: i servizi sono sottoposti a valutazione soggettiva e qualitativa molto di più dei prodotti fisici. In tal caso la presenza di elementi oggettivi di valutazione non è possibile oppure viene trascurata.¹⁸

1.5 Il prodotto sportivo (prestazione primarie, secondarie e aggiuntive)

Appurato che le attività sportive rientrano nel settore dei servizi, si possono esaminare i contenuti che effettivamente producono e vendono tali organizzazioni sportive. Nell'ambito sportivo l'interpretazione è che le società producono e vendono un servizio caratterizzato nello spettacolo e nel conseguente divertimento. La società sportiva, in realtà, vende comunque un qualcosa di più: l'identificazione con la propria città, l'appartenenza a un gruppo, una bandiera in cui riconoscersi e una passione a cui ispirarsi sono tutti elementi aggiuntivi ma di fondamentale importanza; si vendono quindi fede, speranza e un qualcosa di molto più emotivo. Il prodotto sportivo, dunque, è un intangibile: presenta delle caratteristiche legate soprattutto all'emotività e alla passione. L'interpretazione che generalmente viene data è quella che le società sportive producano un vero e proprio servizio identificato nello spettacolo che consiste nell'identificazione con la propria città, l'appartenenza a un gruppo e l'identificazione con alcuni colori. Questo sentimento può essere anche talmente forte da giustificare, sotto certi punti di vista, la tensione sociale e i comportamenti violenti che accompagnano molto frequentemente gli eventi sportivi soprattutto in Italia.¹⁹

Fondamentalmente, la prestazione primaria del servizio sportivo si può identificare nella gara vera e propria e quindi nella prestazione e nel risultato ottenuto da ciascuna delle società sportive. In particolare, i fattori che oggi incidono maggiormente sono la visibilità dello spettacolo, il divertimento e un contenuto ampio volto al miglioramento del benessere psicofisico.

In stretta connessione con l'andamento della gara, uno dei fattori più importanti che

¹⁸ Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. Franco Angeli, 2015. (p.175-178)

¹⁹ Floriddia, M. C., Sport marketing: Analisi, strumenti e strategie per gestire una società sportiva. Hoepli, 2015. (cap. 3.1)

deve essere assicurato agli spettatori è anche la sicurezza e la tranquillità di poter assistere o praticare a un determinato evento. Quando si parla di sicurezza, il pensiero vola certamente al problema della violenza negli stadi che è sicuramente tra i più sentiti e tra le cause che maggiormente spingono il pubblico a restare a casa a guardare la televisione. A tal proposito, emblematico fu l'episodio verificatosi a Roma in occasione della finale della Coppa Italia 2014 tra Napoli e Fiorentina, in cui si è verificato un episodio grave di guerriglia tra tifosi napoletani e romanisti che ha causato la morte di un innocente tifoso. L'assicurazione di un'adeguata sicurezza passa sicuramente per tre momenti: prevenzione, controllo e gestione dell'imprevisto. L'attività di prevenzione passa da una forma di educazione al pubblico riguardo il rispetto di determinate norme di sicurezza: non è un caso, infatti, che purtroppo la maggior parte degli eventi di violenza verificatisi negli stadi sono stati definiti come evitabili. Per quanto riguarda il controllo della sicurezza è necessario dire che all'interno delle società sportive è ormai sempre costantemente presente la figura di un responsabile che, oltre a garantire un adeguato controllo sul piano e sulle procedure di sicurezza, deve provvedere a intrattenere i rapporti con i vari enti che collaborano con le società sportive. La gestione dell'imprevisto, infine, si basa su un controllo sempre più rigido della tempestività degli eventi in quanto molti dei precedenti episodi di violenza sono stati aggravati da una cattiva gestione della situazione e da un lento intervento delle forze dell'ordine.²⁰

Per quanto riguarda invece il settore delle prestazioni secondarie, fanno parte di esse tutte quelle attività di gestione logistica come la copertura dei posti, la numerazione dei sedili e la loro conseguente prenotabilità, anche online. Anche tutte le attività di intrattenimento pre-gara come le coreografie, i colori e i suoni fanno parte delle prestazioni secondarie. A tal proposito, generalmente le società sportive si avvalgono della tecnologia grazie all'utilizzo di display multicolori da utilizzare negli impianti in modo tale da costruire dei veri e propri palinsesti televisivi o pubblicitari da mandare in onda durante l'evento stesso. Infine, un ulteriore aspetto estetico può essere collegato anche alle divise degli atleti con i loro disegni e colori.

²⁰ Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. Franco Angeli, 2015. (p.178-180)

Le prestazioni aggiuntive, che completano il quadro di servizi che una società sportiva può offrire, sono legate ai collegamenti stradali, ai trasporti pubblici, ai parcheggi, al servizio del ristoro e dei servizi igienici.²¹

Relativamente a questo concetto, è interessante anche capire come gli atleti professionisti (dilettanti, professionisti o praticanti tesserati) siano a tutti gli effetti parte dell'offerta sportiva con le attività che svolgono, con quanto simbolicamente e umanamente rappresentano e con le emozioni che sono in grado di trasmettere al pubblico. Gli atleti animano l'offerta sportiva e danno un importante contributo con la loro presenza a caratterizzare e qualificare lo sport stesso. Il loro operato condiziona l'offerta sportiva in generale e anche il prodotto sportivo stesso (quindi la gara, lo spettacolo o l'eventuale sponsorizzazione) in quanto possono incrementare, ma anche ridurre, il livello di qualità del prodotto/servizio offerto e di conseguenza incrementare o diminuire la domanda di sport.²²

1.6 La concorrenza

Anche nell'ambito delle società sportive esiste l'offerta di ogni specifica identità e di conseguenza anche quella di altri operatori concorrenti. La concorrenza costituisce quindi un elemento fondamentale da valutare in ottica di marketing per ogni organizzazione sportiva. Generalmente, si possono identificare tre forme di concorrenti:

- la concorrenza diretta
- la concorrenza indiretta
- la concorrenza allargata

La concorrenza diretta è quella che viene più facilmente percepita da ogni operatore di mercato poiché è quella rispetto alla quale è impossibile ignorarne l'impatto che ha o potrebbe avere sulla domanda. Questo tipo di concorrenza svolge la medesima attività della società ed è in modo esplicito alternativa all'offerta dei vari operatori.

²¹ Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. Franco Angeli, 2015. (p.190-193)

²² Foglio A., Il marketing sportivo, comunicare, gestire e promuovere le società e i prodotti sportivi. Hoepli, 2018. (cap. 1.3.7.2)

La concorrenza indiretta, invece, viene rappresentata da società di altri sport che possono porsi in alternativa alla società in questione, cercando di attrarre potenziali praticanti o spettatori a danno di altre discipline.

La concorrenza allargata infine si può individuare in tutte quelle forme che possono interessare un individuo in termini di divertimento sia di svago che di benessere fisico. In sintesi, costituisce tipi di prestazione fisica alternativi a quelle sportive.

Nell'ambito della concorrenza, per poter mostrare in modo esplicito se una società si sta comportando meglio o peggio rispetto ai rivali è necessario calcolare la quota di mercato. In particolare, con il termine quota di mercato si intende il rapporto percentuale tra le vendite a quantità o a valore di una società e il totale del mercato (Un esempio può essere dato dal numero degli spettatori avuti in un anno da una società in percentuale del totale degli spettatori presenti negli eventi agonistici).²³

1.7 Ricerche quantitative e qualitative

Nell'ambito dell'analisi del mercato in termini di domanda e concorrenza, è fondamentale utilizzare determinate tecniche che permettono la rilevazione diretta di dati ed informazioni utili. Tali tecniche si possono definire in due tipologie principali di ricerca: la ricerca quantitativa e la ricerca qualitativa.

Le ricerche quantitative possono ricercare informazioni di tipo descrittivo, esplicativo o previsivo. Le informazioni descrittive sono quelle che cercano di informare, ad esempio, sulle caratteristiche degli abbonati di una società o al pubblico degli interessati (età, sesso, livello di istruzione,...). Le informazioni esplicative, invece, cercano di capire quali sono le ragioni e le determinanti di uno specifico fenomeno (ad esempio capire perché la gente non va allo stadio). Le informazioni previsive, invece, come si può dedurre dal termine, cercano di capire in anticipo una situazione futura (ad esempio valutare se in futuro la popolazione tenderà ad apprezzare di più gli sport individuali rispetto a quelli di squadra).

Dal punto di vista procedurale le ricerche quantitative si costituiscono di diverse fasi. La

²³ Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. Franco Angeli, 2015. (p.136-139)

prima fase rappresenta quella in cui si devono definire gli obiettivi informativi della ricerca, sottolineando tempi e costi che si ritengono coerenti con tali obiettivi.

La seconda fase, invece, rappresenta il momento in cui si scelgono i nominativi delle persone da contattare (diviene necessario quindi precisare l'universo al quale ci si vuole riferire). Nell'ambito della popolazione considerata, talvolta si rende necessaria l'individuazione di un gruppo di riferimento: a questo punto si parla dunque di campionamento, ossia una fase attraverso la quale si estraggono dei nominativi che dovrebbero essere rappresentativi dell'intera popolazione. Nel momento in cui ad interessare sia l'intero gruppo di riferimento, allora si può parlare di censimento.²⁴

Una volta definita la numerosità del campione, è necessario individuare la tecnica di rilevazione più adatta. Le alternative sono tra l'intervista personale, quella telefonica, quella postale e quella via Internet.

L'intervista personale è particolarmente funzionale quando l'indagine è molto approfondita e richiede di porre molte domande all'intervistato. Inoltre, con il contatto personale è possibile rilevare alcune caratteristiche specifiche della persona e sviluppare un dialogo di maggiore fiducia.²⁵

Le interviste telefoniche presentano delle caratteristiche intermedie tra la personale e la postale. Permettono infatti di raggiungere la popolazione interessata senza alcun tipo di limite (grazie alla diffusione del telefono) e sono molto utili per delle indagini flash e particolarmente veloci. D'altro canto però non è possibile dilungarsi troppo per la natura del mezzo telefonico (infatti non è possibile tenere al telefono una persona troppo a lungo), e risulta impossibile instaurare un dialogo diretto con la persona interessata.

Le interviste postali, infine, presentano un notevole risparmio nei costi ma risultano essere molto lunghe in fase di realizzazione e presentano un elevato rischio di mancate risposte, il quale ovviamente riduce la rappresentatività statistica del campione.

Qualunque sia la tipologia di intervista scelta, è in ogni caso necessario che l'intervistatore/rilevatore sia ben preparato, ossia che parta da un'attenta selezione preliminare e prosegui attraverso una seconda fase durante la quale verifichi lo spirito della ricerca e

²⁴ Croteau D., Hoynes W., Sociologia generale, temi concetti, strumenti. McGraw Hill, 2018 (p. 66)

²⁵ Bernardi L., Percorsi di ricerca sociale. Carocci editore, 2005. (p. 145-150).

si dimostri padrone della terminologia e dei concetti giusti.

Un'ulteriore fase rilevante per lo sviluppo di una ricerca di mercato è quella relativa alla stesura del questionario da proporre all'intervistato. È fondamentale valutare con attenzione la struttura del questionario, partendo da una sequenza logica e decidendo a priori se proporre domande di tipo chiuso o aperto.²⁶

Una volta avviata la ricerca, è opportuno che la realizzazione delle interviste sia portata a compimento in termini brevi e che la fase di rielaborazione dei dati venga fatta con cura. Una volta terminato questo procedimento, è fondamentale individuare le informazioni utili all'operatore di marketing e comunicarle tramite un rapporto finale.²⁷

La seconda tipologia di ricerca che è stata proposta ad inizio del paragrafo è la ricerca qualitativa. Le principali tecniche che vengono utilizzate per questo tipo di ricerca sono: intervista in profondità, focus group, case study e tecniche proiettive. In particolar modo fra queste tecniche, da qualche tempo è abbastanza frequente il ricorso ai focus group, ossia delle interviste di gruppo (normalmente composto da 6 a 12 persone) condotte all'insegna della libertà di espressione e dell'ambito di clima positivo. È necessario che il conduttore dell'intervista sappia cogliere tutte le sfumature e le cose che non vengono dette ma sono espresse in modo involontario da parte degli intervistati (comunicazione non verbale).^{28,29}

Particolarmente rilevanti sono anche le tecniche proiettive, ossia quelle tipologie di ricerche volte a ricavare informazioni non ottenibili con domande esplicite e dirette. Ad esempio, si pone l'intervistato di fronte ad una situazione che presenta varie alternative. Il soggetto è libero di comportarsi senza vergogna o senza restrizioni ed è in base alla sua reazione ai vari test che gli vengono proposti (visione di una parola, di una frase incompleta, di un'immagine, di un video,...) che vengono interpretate le informazioni che si vogliono ricavare.³⁰

²⁶ Croteau D., Hoynes W., Sociologia generale, temi concetti, strumenti. McGraw Hill, 2018 (p. 64)

²⁷ Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. Franco Angeli, 2015. (p.148-153)

²⁸ Croteau D., Hoynes W., Sociologia generale, temi concetti, strumenti. McGraw Hill, 2018 (p. 70).

²⁹ Bernardi L., Percorsi di ricerca sociale. Carocci editore, 2005. (p. 205-212).

³⁰ Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. Franco Angeli, 2015. (p.168-169)

CAPITOLO DUE:

IL BUSINESS MARKETING SPORTIVO

2.1 Le sponsorizzazioni

In ambito sportivo le sponsorizzazioni sono sicuramente dei fattori che giocano un ruolo molto importante nella gestione economico-finanziaria di tutte le società del mondo. Da un punto di vista generale la sponsorizzazione costituisce “una tecnica di marketing mediante la quale un'azienda ottiene che il proprio marchio sia messo in evidenza da un personaggio o da un'organizzazione (i quali svolgono attività molto seguite dal pubblico) in cambio di un investimento di denaro. In questo modo l'impresa interessata aumenta il proprio raggio di contatti e propone la propria immagine associandola ai valori del personaggio o dell'organizzazione sportiva scelta”.³¹

Dal punto di vista storico, i primi casi di sponsorizzazione si poterono notare a partire dal 1947 e piano piano crebbero gradualmente nel corso degli anni fino a raggiungere dimensioni importanti. In particolar modo, il calcio rimane uno degli sport sicuramente fondamentali del portafoglio di sponsorizzazioni in tutto il mondo poiché garantisce una copertura mediatica e di contatti importante. Una delle aziende che al giorno d'oggi maggiormente si contraddistingue nel campo delle sponsorizzazioni è Emirates, la quale sponsorizza eventi non solo negli Emirati Arabi Uniti ma in tutto il mondo. Emirates gode di una presenza sempre maggiore in svariati sport: gli Us Open nel tennis, la Formula Uno e squadre di calcio molto importante a livello mondiale come l'AC Milan, il Real Madrid, il Parist St. German e l'Arsenal.

In Italia il mercato delle sponsorizzazioni sportive ha raggiunto nel 2008 il picco di circa 1.800 milioni di euro, partendo dagli anni '70 fino ad arrivare ai giorni odierni con una crescita sostanziosa in termini economici.³²

La finalità base delle attività di sponsorizzazione di un'impresa è quella di migliorare

³¹ Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. Franco Angeli, 2015. (p.280)

³² Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. Franco Angeli, 2015. (p.280-281)

l'immagine dell'impresa stessa e del posizionamento di un suo determinato prodotto. In questa prospettiva si possono identificare tre tipologie di obiettivi da rispettare:

- Obiettivi cognitivi per farsi conoscere ed essere presi in considerazione in fase di acquisto.
- Affettivi per far aumentare l'apprezzamento e la reputazione.
- Comportamentali per aumentare la propensione all'acquisto e all'uso.

È da sottolineare che con la progressiva diffusione delle sponsorizzazioni si è andato perdendo l'effetto novità che si aveva nei primi tempi e sempre più spesso le aziende non si sono accontentate dell'effetto conoscenza del loro nome cercando di ottenere qualcosa di più. In questa prospettiva la sponsorizzazione molto spesso viene accompagnata da altre iniziative di comunicazione svolte dallo sponsor. Questo metodo di comportamento si definisce leverage delle sponsorizzazioni e viene dettato da alcuni principali strumenti (pubblicità aziendale, promozioni, sito social media, marketing interno, hospitality e molti altri).

Entrando più nel dettaglio, i mass media rappresentano lo strumento essenziale per mezzo del quale si desta l'interesse dello sponsor per gli sport. Difatti, la popolarità di uno sport risulta direttamente proporzionale al suo grado di televisività, ovvero di idoneità alle riprese per il piccolo schermo. Gli sponsor saranno quindi sicuramente attratti da tutti quegli sport che hanno un grande seguito in ambito televisivo in modo tale da rendere il proprio prodotto accessibile e visibile a più utenti possibili. La televisione porta grandi vantaggi allo sport in generale, in particolar modo rendendolo molto appetibile per gli sponsor che sono disposti a pagare cifre via via crescenti e sempre più importanti. Al giorno d'oggi si può arrivare addirittura ad affermare come siano gli sponsor i veri padroni dello sport in certi casi. Essi decidono infatti quasi tutto: quanto giocare, come disputare un incontro, quale calendario accettare, come organizzare un campionato, gli orari, gli atleti da mettere in campo e i rischi delle competizioni.³³ Gli sponsor possono essere infine classificati in base alla loro natura. Si possono notare dunque:

³³ Ascani F., Management e gestione dello sport. Sperling & Kupfer Editori, 2004. (p.467-468)

- Gli sponsor tecnici per cui i prodotti sono indispensabili allo svolgimento dell'attività sportiva (basti pensare ad esempio alle scarpette o alle tute in ambito dell'atletica)
- Gli sponsor di settore per cui i prodotti possono essere utilizzati nell'attività sportiva pur non essendo strettamente legati al gesto sportivo tecnico (ad esempio bevande energetiche, acqua minerale eccetera).
- Gli sponsor extrasettore che sono ad esempio i produttori di beni (frigoriferi, cucine, mobili,...) e i fornitori di servizi (banche locali, testate giornalistiche,...).³⁴

2.2 Il brand management sportivo

L'attività di brand management è ormai diventata un vero e proprio fattore critico per il successo di molte società sportive in quanto può essere in grado di sviluppare, se ben gestita, una crescita importante sul fronte dei ricavi e conseguentemente sulle capacità di investimento nel potenziamento societario. Inizialmente furono soprattutto i produttori di attrezzature sportive ad interessarsi a questo fenomeno (Spalding e Rossignol), tuttavia ad essi si sono progressivamente aggiunti i produttori di abbigliamento nel momento in cui ha cominciato a essere crescente l'interesse per la moda (Lacoste, Fred Perry). Questi prodotti di abbigliamento e attrezzature hanno progressivamente sentito il bisogno di collegarsi in modo stretto anche con sport di squadra e quindi con società sportive, sviluppando il fenomeno dello sponsor tecnico (o fornitore ufficiale), con il quale si cercava contemporaneamente di accreditare il marchio sul piano agonistico oltre che su quello della moda. A tal proposito, uno sport che sicuramente è diventato un riferimento essenziale per i maggiori produttori di abbigliamento sportivo è il calcio. Si pensi ad esempio a società sportive calcistiche molto importanti come il Manchester United che hanno capito come il proprio nome poteva essere allo stesso tempo un brand di enorme valore commerciale.

Il brand management si può definire come un processo che segue determinati punti fo-

³⁴ Ascani F., Management e gestione dello sport. Sperling & Kupfer Editori, 2004. (p.477)

cali: costruzione, gestione, valorizzazione, estensione e protezione del brand. La componenti che invece contribuiscono a caratterizzare tale processo di branding sono molteplici:

- **Brand awareness:** è la conoscenza pregressa di un determinato brand, costituisce una condizione più favorevole per lo sport in quanto gode di una visibilità garantita e offerta dai mass media.
- **Brand image:** si basa sul controllo e sulla gestione dell'immagine del brand, che tuttavia è solo in parte operata direttamente dall'organizzazione sportiva. Per un adeguato controllo della propria immagine è fondamentale avere una buona attività di relazione esterna e in particolare di gestione dei rapporti con i media per favorire la diffusione di notizie e informazioni ritenute positive.
- **Brand positioning:** formula una strategia di posizionamento in cui definisce i vari target da raggiungere e le azioni da svolgere per realizzare il posizionamento auspicato sul fronte sia dei servizi da offrire, sia dei prezzi da chiedere e sia della comunicazione da effettuare.
- **Brand loyalty:** costituisce la gestione della fidelizzazione al brand. Generalmente questo processo in ambito sportivo è abbastanza agevolato rispetto ad altri settori in quanto nello sport il tema della fede è particolarmente forte e sentito.
- **Brand equity:** è un asset intangibile dell'azienda, strettamente legato al grado di notorietà del brand, poiché corrisponde all'effetto che il relativo riconoscimento può avere sulla percezione del prodotto.³⁵

2.3 Alcuni casi di brand sportivi

Vengono riportati in questo paragrafo alcuni esempi dei casi più importanti di brand sportivi a livello mondiale:³⁶

- **Il Brand Spalding:** è una società fondata nel 1876 per produrre inizialmente palle da baseball. Ad oggi è considerata una delle società più importanti, dopo la Nike,

³⁵ <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-equity/>

³⁶ Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. Franco Angeli, 2015. (p.387-392)

a livello sportivo. Negli anni successivi alla fondazione, si sviluppò anche in moltissimi altri sport come il tennis, il basket, il golf e il volley. Ogni anno propone prodotti nuovi grazie alla ricerca tecnologica e i contributi di designers e ingegneri da tutto il mondo.

- Il brand Olimpiadi: Le Olimpiadi non hanno bisogno di introduzioni troppo particolari in quanto sono semplicemente a detta di tutti il più importante evento sportivo a livello mondiale. I principi fondamentali che caratterizzano questo brand sono collegati in una filosofia di vita che esalta e combina le qualità del corpo, della volontà e della mente, unendo lo sport alla cultura. L'immagine olimpica pone importante attenzione a concetti fondamentali quali la speranza, i sogni, l'aspirazione il fair play.
- Il brand Ferrari: in particolar modo in Italia, ma anche a livello mondiale, parlare di Ferrari equivale a parlare di un mito. La casa del Cavallino rampante costituisce il brand di lusso per eccellenza (superando vari competitor importanti come Mercedes, BMW o Armani) e al momento non si concentra solo sulla produzione di auto ma ha allargato la propria produzione anche a prodotti di abbigliamento, accessori, profumi, oggetti di regalo o libri. Il suo mito pone le radici sui successi sportivi ma anche su una attenta attività di comunicazione e di sviluppo del brand a livello mondiale da parte di tutti gli amministratori delegati che si sono susseguiti alla carica.³⁷
- Il brand NBA: la National basketball Association nasce nel 1946 e rappresenta al giorno d'oggi una delle dimostrazioni più importanti di successo a livello di marketing e di gestione della marca. NBA significa allo stesso tempo divertimento, spettacolo, competizione ma anche innovazione economica. La Lega americana costituisce uno dei colossi sportivi a livello mondiale in quanto ottiene ricavi per diritti televisivi che superano cifre da capogiro. Un altro elemento di successo che ha aiutato la NBA a svilupparsi a livello mondiale è la costante e grande attenzione che la lega americana ha sempre avuto nella trasmissione delle partite

³⁷ <https://startingfinance.com/news/ferrari-e-il-marchio-di-lusso-piu-forte-al-mondo/>

in paesi di tutto il mondo. Viene inoltre data grande attenzione a prodotti alternativi come abbigliamento, borse sportive, videogiochi o giocattoli.

- Il brand Michael Jordan: strettamente collegato al mondo della NBA è sicuramente anche il brand Michael Jordan (un mito della pallacanestro americana). Il brand di questo campione è nato quando la Nike ha deciso di investire su di lui nel momento in cui rappresentava la figura di spicco del basket mondiale. Partendo dalla pubblicità delle scarpe Air, l'immagine di Jordan è via via cresciuta fino a diventare un colosso mondiale. Oggi le sue attività sono molteplici e partono dal classico merchandising con la maglia numero 23 fino ad arrivare a ristoranti che prendono il suo nome. Anche il famosissimo film Space Jam, interpretato da Jordan stesso, è risultato una fonte di ricavi importante oltre che un mezzo di comunicazione capace di rinforzare ulteriormente il suo brand.³⁸

2.4 L'eventing sportivo e la valorizzazione degli eventi stessi

Il grande successo dello sport dipende in larga parte anche dal notevole interesse che si manifesta nei confronti degli eventi sportivi. L'organizzazione e conseguentemente la buona riuscita di un evento sportivo spesso viene ricondotta solamente alla ricerca di uno sponsor; tuttavia, questo pensiero è inadeguato e sostanzialmente insufficiente. Per poter pianificare e creare un buon evento sportivo è necessario definire bene quale tipo di evento si sta pensando, collocarlo in un determinato contesto e organizzare dal punto di vista amministrativo ogni singolo dettaglio. Dunque, a tal proposito, si possono riconoscere una moltitudine di tipologie diverse di eventi sportivi. Vengono qui riportate le più frequenti:

- **Eventi spettacolo:** costituiscono quella tipologia di eventi in cui le presenze delle persone sono finalizzate ad assistere ad un determinato spettacolo o esibizione. In questo caso l'evento viene contraddistinto dalla sua finalità e non dalla sua natura organizzativa.
- **Eventi a calendario:** eventi che devono essere collocati in un calendario generale oppure posizionati in una data a libera scelta da parte dell'organizzatore.

³⁸ <https://www.arilux.it/la-storia-di-mj-e-del-suo-brand/>

- Eventi profit/no profit: in questo caso la tipologia dell'evento viene contraddistinta dall'aspettativa di ricavare un profitto oppure no.
- Eventi internazionali o locali: sono eventi che si contraddistinguono per il fatto di generale interesse a livello locale oppure internazionale.
- Evento monotematico o pluritematico: un'altra distinzione tra gli eventi può riguardare l'impostazione basata su un solo tema (il campionato italiano di una determinata disciplina ad esempio) o su molteplici temi come nel caso delle Olimpiadi.
- Evento ad accesso pubblico o privato: talvolta l'accesso, sia per gli spettatori sia per i protagonisti, ha una disponibilità aperta al pubblico, a pagamento o gratuita, mentre in altri casi l'accesso è riservato a inviti.
- Evento con sede fissa o diversa: spesso l'evento viene organizzato nello stesso luogo, ma in altri casi può essere svolto in località diverse .

Altre distinzioni che si possono attuare per differenziare le varie tipologie di eventi sono ad esempio la presenza di professionisti, volontari, la durata in uno o più giorni oppure un'organizzazione occasionale o stabile.

La varietà degli eventi spesso si accompagna anche con la loro complessità. Non è un caso, infatti, che per poter organizzare al meglio un evento sia necessario richiedere la presenza di molteplici protagonisti di natura spesso differente e con vari obiettivi. Nell'organizzazione di ogni evento si possono identificare alcuni principali attività che partono dall'event idea per arrivare alla valutazione post evento. Nella fase di ideazione dell'evento si può avere il primo contributo del marketing dal punto di vista analitico e strategico. Infatti, si tratta di identificare e valutare le opportunità e i rischi collegati ai possibili eventi da organizzare, siano essi di tipo autonomo o a calendario. In seguito devono essere definite le prestazioni che si vogliono erogare sia sul fronte tecnico (la prestazione primaria) sia su quello della localizzazione e dei tempi (oltre che delle prestazioni secondarie). Una volta fatto ciò è necessario anche impostare un'idea su quelli che possono essere i possibili ricavi rispetto alle varie fonti e i rispettivi costi in relazione agli impianti, alle attrezzature, alla comunicazione e al marketing. Una fase di ideazione, tuttavia, deve essere anche coadiuvata

da una fase di verifica della fattibilità. É a questo punto che il marketing attraverso varie strategie, come ad esempio l'analisi SWOAT, contribuisce valutando l'effettiva possibilità di realizzare le attività precedentemente ideate. Infine, una volta eseguite tutte le fasi di ideazione, è necessario procedere con l'esecuzione dell'evento vero e proprio e con una valutazione post evento in cui bisogna interpretare l'andamento relativamente alla customer satisfaction e stakeholder satisfaction.

CAPITOLO TRE

LA COMUNICAZIONE NELLE SOCIETA SPORTIVE

3.1 Definizione del termine comunicazione, una visione generale

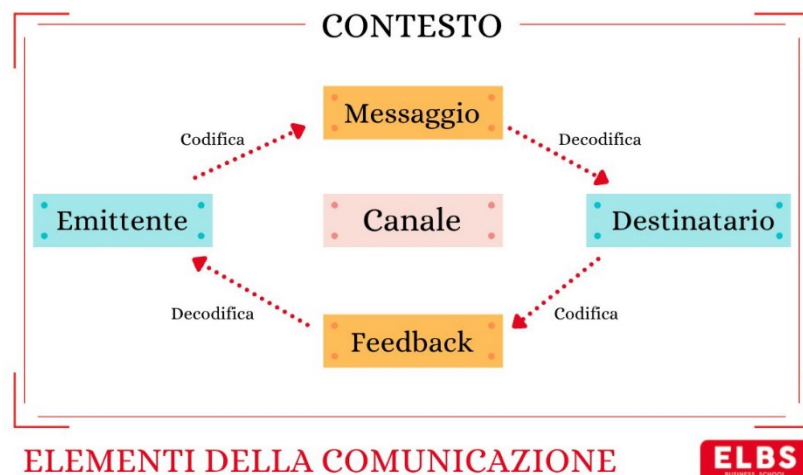
La comunicazione da un punto di vista generale non è altro che il processo umano di scambio di informazioni tra un mittente che trasmette il messaggio e un destinatario che lo riceve. Il termine deriva dal latino “ communico “, il quale significa letteralmente mettere in comune.

Affinché ci sia una qualsiasi tipologia di attività di comunicazione è necessario che vi siano dei determinati requisiti. Innanzitutto è fondamentale che vi siano ovviamente due o più soggetti in gioco (e che entrino in contatto in modo diretto o indiretto), in quanto se non presenti non è possibile di partenza l'attività della comunicazione. Oltre ai soggetti è necessario che vi sia anche il messaggio stesso da comunicare. Il messaggio costituisce il contenuto della comunicazione vera e propria e viene passato dal mittente al destinatario. Si può configurare come un'informazione, un'intenzione, un pensiero o un'espressione. Una volta stabiliti questi elementi è necessario che vi sia anche un codice comune fra i soggetti interessati, in modo tale che sia possibile la comprensione del contenuto comunicativo. Quando si parla di codice si può pensare alla lingua, alla configurazione di codici informatici o qualsiasi altro tipo di elemento che renda necessaria la comprensione del messaggio. Oltre al codice è necessario che sia presente anche il canale mediante il quale il messaggio passa in modo fisico dal mittente al destinatario. Una volta adoperati questi elementi, il messaggio può essere facilmente inviato, codificato, decodificato e compreso dai soggetti. In genere si definisce come feedback la risposta del destinatario alla codifica o decodifica del messaggio rendendo il processo particolarmente dinamico. Si definisce invece come contesto l'ambiente nel quale si svolge tutto il processo comunicativo.³⁹

La comunicazione infine può essere verbale o non verbale. Quando si parla di comunicazione verbale si pensa al linguaggio vero e proprio, mentre quando si parla di

³⁹ Stella R., sociologia delle comunicazioni di massa. Utet, 2012. (p. 9-11).

comunicazione non verbale ci riferisce più che altro all'insieme di gesti e all'espressioni del corpo o facciali che lasciano dedurre in maniera non diretta ma quindi intuitiva un determinato messaggio.⁴⁰



3.2 Come si uniscono comunicazione e sport

La comunicazione trova ovviamente ampio spazio anche nell'ambito di marketing di tutte le società sportive del giorno d'oggi. Generalmente, tutte le organizzazioni moderne hanno ormai la possibilità di relazionarsi con l'esterno e di farlo tramite numerose tecniche che coinvolgono l'utilizzo di canali comunicativi di ogni tipo. La comunicazione nello sport è una variabile che si è fatta sicuramente largo e che è diventata un fattore importante per la crescita di ogni singola organizzazione. Lo sport è inserito nei processi di comunicazione in quanto: comunicatore della propria attività, medium di comunicazione per altri organizzazioni e contenuto per l'editoria sia tradizionale sia innovativa. La società sportiva può sfruttare una serie di canali di comunicazione (eventualmente gestiti da altri operatori) per promuovere il proprio prodotto o servizio. Al giorno d'oggi si ha la necessità di comunicare con una vastità decisamente importante di destinatari (pubblico esterno, aziende, mondo estero, pubblico interno, media, mondo istituzionale, mondo finanziario e sportivo in generale).⁴¹

⁴⁰ <https://elbsbusinessschool.it/comunicazione-cosa-significa/>

⁴¹ <https://elbsbusinessschool.it/comunicazione-cosa-significa/>

Gli scopi di una comunicazione sportiva sono molteplici: far conoscere meglio la disciplina di riferimento, allargare la base sociale, trasmettere messaggi capaci di attrarre gli sponsor o fidelizzare il proprio destinatario. Risulta importante in ogni caso comprendere come la comunicazione non vada intesa in senso unico. Con questo si vuole dire che comunicare non significa soltanto far conoscere agli altri ciò che a noi interessa, ma anche condividere, partecipare e ascoltare quello che gli altri hanno da dire (comunicazione interattiva).⁴²

Il primo punto per effettuare un'ottima campagna di comunicazione è definire quelli che sono gli obiettivi da raggiungere. È fondamentale quindi capire già a priori se l'obiettivo è quello di aumentare la conoscenza della società oppure esaltare la fede o la passione verso una determinata squadra o atleta (solo per citare esempi di attività comunicative finalizzate a obiettivi diametralmente opposti). Una volta definiti gli obiettivi della campagna di comunicazione è necessario capire quali sono i destinatari. La risposta più naturale viene data sicuramente dai sostenitori della società che ne costituiscono il fondamento. Spesso, infatti, è per rispondere alle loro esigenze che si moltiplicano le iniziative come la creazione dei giornali, canali televisivi, siti ufficiali della squadra e iniziative volte allo spettacolo. Tuttavia, per avere un successo a livello globale non basta solamente soddisfare i sostenitori che si possiedono già. È fondamentale infatti cercare di coinvolgere altre categorie di pubblico apparentemente più distanti ma allo stesso tempo più ampie come gli appassionati sportivi in generale. L'intervento su questo pubblico può avvenire solo in modo indiretto in quanto costituisce appunto una categoria molto ampia e difficilmente precisabile. Per conquistare gli appassionati sportivi (intesi per amore del gesto tecnico e del gioco ben realizzato) è necessario utilizzare delle tecniche sicuramente più difficili ma che se ben sfruttate possono portare a risultati soddisfacenti. In genere, è necessario migliorare le prestazioni atletiche con la variazione degli schemi tattici verso un gioco più spettacolare oppure, nel caso della pratica, rinnovando gli impianti sportivi o le regole di fruizione.

Oltre al pubblico esterno, è da considerare in maniera molto forte anche l'importanza dei pubblici interni, ossia dei dipendenti sportivi e non, per la diffusione dell'immagine

⁴² Piantoni G., Lo sport tra agonismo, business e spettacolo. Etas, 1999. (p. 90-91)

aziendale. È necessario coinvolgere i propri dipendenti affidando loro una mission stimolante e conforme a quella che è per l'appunto l'immagine aziendale, in modo tale da motivarli a svolgere un lavoro sempre più buono e che migliori la condizione dell'azienda in questione.

Una volta definiti i destinatari è necessario mettere a punto il contenuto del messaggio che si vuole trasmettere. Un aspetto fondamentale alla base di ogni attività di comunicazione in ambito sportivo è sicuramente il risultato agonistico. Tale elemento, tuttavia, non è direttamente controllabile da parte degli operatori di marketing in quanto dipende esclusivamente dalle prestazioni degli atleti. Tuttavia, esso può essere sicuramente influenzato da una buona attività di marketing ed è pertanto necessario che l'attività di comunicazione sia coadiuvata da una certa consistenza di risultati in termini sportivi senza dei quali nessun intervento potrebbe essere efficace. Un'attività di comunicazione che si accompagna a degli ottimi esiti sportivi risulterà in un benefit molto forte nei confronti della società.⁴³

Entrando più nel dettaglio, si possono definire svariate tecniche mediante le quali una società può effettuare comunicazione sportiva:

- **Publicity:** è il metodo di comunicazione probabilmente più conosciuto e adottato al mondo. Si basa sull'utilizzo dei mass media (stampa, radio, televisione) che permettono alle società di comunicare con il mondo esterno senza dover spendere delle cifre importanti. Le squadre o gli atleti vengono seguiti al giorno d'oggi quasi al 100% da parte dei mass media e di conseguenza le dichiarazioni che vengono rilasciate a livello pubblico hanno un impatto molto grande nella visione che la popolazione può avere nei confronti di una determinata società. È per questo che la presenza e la partecipazione a trasmissioni televisive o radiofoniche da parte di dirigenti e calciatori è fondamentale. Possono essere fornite informazioni sugli aspetti gestionali della società, raccogliere richieste o reclami dei tifosi e chiarire o smentire notizie

⁴³ Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. Franco Angeli, 2015. (p.210-214)

trasmesse sui media che spesso possono creare anche situazioni turbolente nei confronti della tifoseria.

- Il personale a contatto con il pubblico: questa tecnica di comunicazione si basa sul metodo di comportamento da parte di tutte quelle persone che lavorando per una società sportiva entrano a contatto con il pubblico (addetti alla vendita dei biglietti, addetti alla fornitura di informazioni o addetti alla sicurezza, solo per citarne alcuni). È importante che queste persone riescano a rappresentare in modo migliore la società per cui lavorano sul piano della competenza e della cortesia. È spesso grazie alla loro preparazione infatti che i tifosi o il pubblico che vi entrano a contatto si fanno un'idea positiva o negativa della società rappresentata .
- Relazioni pubbliche: sono attività comunicative che si basano sull'utilizzo di relazioni da sviluppare nei confronti dell'esterno. Alcuni esempi possono essere le organizzazioni di visite nelle scuole o negli ospedali, la partecipazione a manifestazioni sociali nella comunità di riferimento oppure l'organizzazione di feste e visite da parte di personalità importanti di una società.
- Pubblicità: la pubblicità è un elemento comunicativo molto forte e che specialmente al giorno d'oggi è diventato di un'importanza sicuramente fondamentale. Per pubblicità si intende ogni forma non personale di comunicazione di massa, a pagamento e con esplicita indicazione, volta a indurre ad azioni vantaggiose per l'inserzionista. Generalmente le pubblicità di tipo sportivo si basano sul sull'emotività e sul toccare la sensibilità del proprio consumatore. A tal proposito, infatti, le tematiche che vengono generalmente sottolineate in ambito pubblicitario sono: l'incentivazione all'acquisto di un abbonamento in modo tale da garantirsi uno sconto sul prezzo del biglietto e l'emotività, ossia la speranza che il nuovo torneo possa dare soddisfazioni e gioia dei tifosi. Riguardo alla variabile prezzo, tuttavia, è fondamentale anche non abusare di queste inserzioni pubblicitarie in modo tale da non ottenere un ritorno negativo, poiché è comunque presente il rischio di svalutare l'intera immagine societaria.

- **Promozione:** la promozione sviluppa interventi volti a sollecitare il cliente attraverso stimoli speciali che possono generare una relazione a breve termine. Un esempio tipico nel mondo dello sport è quello di dare in regalo ad ogni abbonato dei particolari oggetti legati alle squadre del cuore, come ad esempio un pallone, una bandiera o una sciarpa. Tra i vari aspetti promozionali, inoltre, ci può essere sicuramente il diritto di prelazione dell'abbonamento, il diritto di precedenza sull'acquisto dei biglietti delle partite ed eventualmente piccoli oggetti in regalo come depliant, poster, manifesti e calendari.
- **Telemarketing:** il telemarketing è un sistema di comunicazione che utilizza la tecnologia e si avvale di personale specializzato per svolgere attività di marketing dirette a gruppi di consumatori identificati.
- **Siti e social media:** quasi tutte le società e le istituzioni sportive sono ormai presenti sulla rete. Il marketing via Internet costituisce l'apertura di un canale di vendita con il superamento degli intermediari tradizionali, in quanto è possibile raggiungere un numero di utenti sicuramente maggiore, considerato che secondo alcune stime gli individui italiani passano mediamente sulla rete circa 4,7 ore su desktop e 2 ore su mobile. La società sportiva può costruire quattro stadi separati di interazione con l'utente tramite Internet. Il più semplice di questi, definito stadio uno, è il cosiddetto sito vetrina o informativo dove la società o lo stesso atleta semplicemente mette a disposizione degli interessati una serie di informazioni su di sé. Il secondo stadio rappresenta invece una situazione nella quale oltre alle informazioni vi è l'opportunità di comunicare con l'organizzazione attraverso e-mail o altre forme di comunicazione. Il terzo stadio invece è quello in cui l'interattività si esprime realmente in modo molto più concreto non solo tra l'organizzatore e il consumatore, ma anche tra i consumatori tramite la partecipazione a community o forum. Il quarto stadio è quello in cui, oltre a tutto il resto già precedentemente elencato, si attiva un vero e proprio commercio elettronico così da permettere l'acquisto online di prodotti di biglietti.

- **Telefonia mobile:** anche la telefonia mobile costituisce una forma di comunicazione valida per le società sportive. Il mobile marketing può essere definito come un'attività che permette ad un'organizzazione di raggiungere sempre ed ovunque i propri clienti per mezzo di informazioni e servizi personalizzati. Gli obiettivi che questa forma di comunicazione può conseguire sono molteplici: valutare le preferenze del pubblico, diffondere le informazioni essenziali per gli utenti, effettuare promozioni dirette e creare community di utenti. In quest'ultimo punto i social media costituiscono sicuramente uno strumento funzionale per le interazioni durante ma anche prima o dopo la gara. Siti come Facebook, Twitter, Instagram e Pinterest contribuiscono al successo per la numerosa e forte presenza che gli sportivi hanno su di essi.
- **Rivista ufficiale o audiovisivi:** la rivista ufficiale è uno strumento che, tagliato e costruito in modo corretto, consente di soddisfare i bisogni di informazioni di un pubblico direttore ben definito e circoscritto: quello dei sostenitori di una squadra. Generalmente le riviste vengono inviate automaticamente a tutti i tesserati come nel caso di SuperTennis (rivista mensile della Federazione italiana tennis) in cui oltre a notizie e servizi specifici sono riportati anche le comunicazioni ufficiali della Federazione. Tali riviste, tuttavia, possono essere anche semplicemente consegnate alla chiusura della stagione (è il caso dello yearbook che funge sostanzialmente da sintesi della stagione sportiva).

Negli organigrammi delle più grandi società sportive, data l'importanza che il ruolo della comunicazione ha assunto, sono comparse sempre più frequentemente delle figure ad hoc. Le strutture sportive quindi si sono previste di un responsabile delle relazioni esterne o comunicazione aumentandone le potenzialità. Questi operatori si occupano prevalentemente di tenere i rapporti con le redazioni sportive dei giornali o delle radio (costruendo un ponte collaborativo con gli operatori dei mass media).

3.3 La squadra/atleta/evento come metodo di comunicazione

Ormai lo sport ha raggiunto in Italia e in tutto il mondo un livello di diffusione talmente

alto da coinvolgere qualsiasi strato della popolazione in modo molto intenso. Un numero sempre più alto di persone pratica lo sport e lo segue grazie ai numerosi mezzi di comunicazione, ai mass media e al mondo della televisione. Tutto ciò ha consentito alle società sportive di veicolare a proprio piacimento l'immagine o i prodotti della loro azienda. La squadra, il singolo atleta o l'evento sportivo, di fatto diventano dei veri e propri mezzi di comunicazione di massa che la società può utilizzare per migliorare la propria immagine. Tutto questo è reso possibile per il fatto che il pubblico ritrova nello sport l'idea del campione, dell'eroe e della bellezza, coinvolgendosi e immedesimandosi nella figura dell'atleta vincente. La comunicazione che avviene in questo modo (sfruttando negli spot le figure dell'atleta iconico) si basa di più sui valori emotivi che su quelli razionali e coinvolge prevalentemente un pubblico giovane.⁴⁴

3.4 Il ticketing management

Con il termine ticketing si intende un complesso di attività che si realizzano attraverso l'integrazione di pricing, distribuzione e comunicazione dei biglietti al fine di ottenere la presenza all'evento di più persone possibili. Il ticketing costituisce di fatto una metodologia di comunicazione che deve essere ben gestita da parte delle società in modo tale da coinvolgere sempre più persone agli eventi sportivi. Le attività che si svolgono in questo ambito si manifestano attraverso quattro fasi fondamentali tra di loro strettamente connesse:

- La definizione dei prodotti di biglietteria (quindi sostanzialmente decidere se vendere biglietti singoli oppure abbonamenti).
- La definizione del prezzo richiesto alle persone per partecipare all'evento (il cosiddetto pricing che si accennava precedentemente).
- La distribuzione dei biglietti per accedere all'evento.
- Le importanti fasi di comunicazione svolte prima, durante e dopo l'evento al fine di promuovere l'interesse delle persone all'acquisizione dei biglietti.

⁴⁴ Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. Franco Angeli, 2015. (p.303-306)

Tutte queste attività, se ben svolte, contribuiscono a far sì che la manifestazione possa accrescere di valore e che sostanzialmente possa anche essere apprezzata da parte degli sponsor.

Un biglietto, per conseguire gli scopi per il quale è stato progettato, deve rispettare alcune regole basilari e fondamentali come la difficoltà di falsificazione, l'immediato riconoscimento dell'evento o del suo organizzatore e anche una descrizione del luogo e del posto da occupare. Il momento critico che interessa l'impiego dei biglietti riguarda sicuramente la modalità attraverso cui venderli e distribuirli. Al giorno d'oggi un'ente organizzatrice dispone di svariate metodologie di vendite dei biglietti (vendita in presenza oppure online). A tal proposito, è importante definire come nei casi in cui i biglietti di un evento vengano venduti in anticipo, è possibile che questo generi accanto ad essi un mercato primario e quello che si definisce un mercato secondario, ossia un mercato caratterizzato da rivenditori, facilitatori e intermediari. L'ente organizzatore ha di base un ruolo di indirizzo e di governo dell'intero sistema di vendita dei biglietti e oltre alla progettazione potrebbe decidere di gestire in autonomia alcuni canali di vendita escludendo del tutto il ricorso a intermediari esterni, di base riducendo il rischio di formazione di mercati secondari.

La prima soluzione in termini di modalità di vendita che un cliente può avere quando vuole prenotare o acquistare un biglietto è quella di recarsi fisicamente al botteghino ufficiale dell'ente promotore. Nei casi di eventi teatrali o del cinema è ancora frequente al giorno d'oggi che la maggior parte dei biglietti venga venduta per l'appunto da tali punti vendita. La presenza di questi cosiddetti Box Office permette di poter gestire direttamente i rapporti con la clientela e di poter governare i flussi di domanda dei biglietti in relazione alla capacità dei posti disponibili. Tuttavia, allo stesso tempo potrebbe risultare anche un elemento negativo qualora non ci fosse la capacità di gestire determinate code o affollamenti.

Un'altra opzione attraverso la quale i clienti possono acquistare biglietti è quella di utilizzare un call center o un sito Internet appositamente dedicato. Al giorno d'oggi questo rappresenta un fenomeno molto forte data la comodità di utilizzo. Tra le comodità, vi sono numerosi vantaggi come ad esempio la possibilità di visionare su una mappa tutti

i posti disponibili in modo tale da scegliere autonomamente quello più gradito. È possibile, inoltre, ricevere il biglietto al luogo e all'orario preferito via posta ed è spesso presente anche un servizio di tracking attraverso il quale un'email informa il cliente riguardo il luogo e la fase in cui si trova il biglietto nel momento della consegna.

3.5 I media tradizionali nello sport (radio, tv e stampa)

Come paragrafo finale, in preparazione al prossimo capitolo (che verterà sull'utilizzo dei social media nell'ambito della comunicazione sportiva) è opportuno anche sottolineare quella che è stata l'importanza che i media tradizionali hanno avuto nel corso della storia come enti promotori del movimento sportivo. La radio, la televisione e la stampa sono stati infatti i metodi di comunicazione che maggiormente hanno influenzato lo sport e la nascita del movimento sportivo così come lo conosciamo al giorno d'oggi.

Lo sport, da una semplice attività ludica, si è trasformato gradualmente in un evento mediatico e fruibile attraverso molteplici forme di consumo. I quotidiani e la televisione hanno fatto in modo che lo sport potesse essere ampliato ad un pubblico sempre più vasto, enfatizzandone il valore educativo e sociale, rendendolo di fatto un fenomeno culturale di massa nel quale lo spettatore potesse anche sviluppare un senso di appartenenza e identificazione. Il forte legame che si è consolidato tra media e sport si basa sulla reciprocità e sulle influenze che entrambe le parti hanno l'una dell'altra. Infatti, se da un lato i mezzi di comunicazione hanno trovato nello sport una fonte per la creazione di contenuti, dall'altro il panorama sportivo li ha sfruttati come potente cassa di risonanza.

Cominciando ad analizzare il rapporto che lo sport ha avuto con la televisione si può notare fin da subito una solida e longeva collaborazione. Attività sportive particolarmente di nicchia come il ciclismo, l'ippica e l'atletica entrano nelle case delle famiglie italiane e nel 1953 fa capolino il primo rotocalco della Rai dedicato prevalentemente al calcio: la Domenica Sportiva. Negli anni successivi, il palinsesto televisivo si arricchisce con commenti, pronostici, retroscena e interviste. Contemporaneamente nascono programmi che vedono come protagonisti le nuove figure del commentatore tecnico e del giornalista tifoso, particolarmente diffuso nei talk show degli emittenti locali.

Per quanto riguarda la carta stampata, si può sicuramente affermare come abbia saputo

raccontare la storia d'Italia attraverso le imprese sportive puntando sull'emozione e sul senso di partecipazione dei lettori. Con l'avvento delle dirette televisive, la stampa ha dovuto riadattarsi modificando il suo ruolo di semplice analisi cronaca passando invece all'approfondimento in modo tale da stimolare il lettore. Al giorno d'oggi rimane comunque presente una sezione sport in tutti i quotidiani più importanti a livello locale e nazionale. Gli articoli sportivi sono caratterizzati da titoli sensazionali, polemiche e talvolta anche vicende frivole. Le testate giornalistiche più importanti a livello sportivo sono La Gazzetta dello Sport e il Corriere dello Sport i quali tuttavia, pur godendo di una notevole autorevolezza, stanno soffrendo la concorrenza di Internet e del giornalismo fatto sul web.

Per quanto riguarda la radio, infine, si può sicuramente affermare come questo metodo di comunicazione sia stato per molti anni uno dei più seguiti ed apprezzati, anche se al giorno d'oggi viene considerata come un mezzo superato. Programmi iconici come tutto il calcio minuto per minuto (caratteristico della Rai), hanno saputo per anni tenere incollati gli ascoltatori alla radio con il potere della voce e delle parole, lasciando campo anche alla fantasia e all'immaginazione. La radio sostanzialmente si presta a una forma di storytelling molto autentica in grado di trasmettere l'essenza vera dello sport.⁴⁵

Inoltre il messaggio radiofonico, rispetto a quello televisivo, è più suggestivo perché l'ascoltatore, non potendo vedere il prodotto, lo immagina come lo sognerebbe.⁴⁶

⁴⁵ <https://vitamina-c.blog/la-comunicazione-nel-mondo-dello-sport-tra-media-e-marketing-digitale/>

⁴⁶ Piantoni G., Lo sport tra agonismo, business e spettacolo. Etas, 1999. (p. 91)

CAPITOLO QUATTRO

I SOCIAL MEDIA NELLA COMUNICAZIONE SPORTIVA

4.1 La nascita dei social network e il loro utilizzo in ambito sportivo

In epoca contemporanea i nuovi media (Internet, social network, Web Tv, ecc...) hanno assunto un ruolo fondamentale nell'ambito della comunicazione sportiva, affiancando (se non superando) i media tradizionali. Questa tipologia di comunicazione digitale permette alle organizzazioni sportive di diffondere le loro attività in modo molto più creativo attraverso la condivisione di immagini, risultati e contenuti che aiutino ad aumentare il target di riferimento. I social network, in particolare, costituiscono uno degli strumenti più veloci e sostanzialmente meno costosi per accrescere la propria visibilità con utenti esterni. Nel mondo dello sport lo sviluppo di queste piattaforme ha permesso di trasmettere messaggi con caratteristiche nuove e mai viste prima. Ormai è infatti possibile comunicare in real time (praticamente contemporaneamente a quello che sta accadendo), utilizzando tecniche interattive e senza filtri tra mittente destinatario. Così facendo, i messaggi che vengono veicolati sono molto semplici, immediati e hanno un forte impatto emotivo oltre che visivo nei confronti degli utenti che visualizzano.



47

I social media hanno permesso alle società sportive di comunicare e acquisire fedeltà da parte degli utenti grazie alla possibilità che tali siti offrono per poter far nascere una community interattiva, abitata dai propri fan, nella quale si comunichi interattivamente e si ascolti le esigenze di tutti stimolando delle risposte. Questi strumenti digitali sono molto versatili, flessibili e si adattano alle caratteristiche di ogni tipo di società sportiva,

⁴⁷ <https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/01/il-marketing-sportivo-e-il-ruolo-dei.html>

sia essa grande o piccola. Per poter utilizzare al meglio questi strumenti, tuttavia, è necessario implementare una specifica strategia che valuti i pro e i contro rispetto alle proprie esigenze e alle proprie attività. È fondamentale quindi scegliere attentamente la tipologia giusta di social media più conforme a quella che è la caratteristica principale del target di riferimento del messaggio. Una volta fatto ciò è importante assicurare coerenza e frequenza nelle attività, aggiornandosi frequentemente e non lasciando nulla di incompleto. È possibile anche integrare l'utilizzo della comunicazione digitale con i mezzi tradizionali in modo tale da ottenere un duplice canale comunicativo. Per fare tutto ciò è necessario che le organizzazioni sportive individuino un responsabile che si occupi della gestione dell'area comunicazione e che indichi le attività da fare a tutti coloro che operano in questo ambiente.

Alla luce di tutto ciò, si possono delineare delle regole operative base che indichino l'utilizzo corretto dei social media:

- **Be active:** i social media si basano sui contenuti e sull'interazione fra gli utenti, quindi, è necessario essere costantemente attivi, portare sempre nuovi contenuti e interagire in maniera collettiva mediante l'utilizzo della sezione commenti e con i feedback.
- **Be interesting:** è necessario capire in base al proprio target di riferimento quali siano le necessità del pubblico individuando ciò che trovino interessante, utile e divertente.
- **Be modest:** è fondamentale, prima di buttarsi a capofitto nel mondo dei social media, cominciare ad utilizzarli in modo graduale e studiare la loro storia, il loro funzionamento e le loro regole di base di utilizzo.
- **Be non professional:** non è necessario assumere uno scrittore professionista né tantomeno utilizzare un linguaggio particolarmente formale. Questo perché gli utenti dei social media sono perlopiù utenti casuali che nella maggior parte dei casi gradiscono un linguaggio semplice e diretto piuttosto che un'analisi tecnica e specifica.

Il denominatore comune alla base dei social network e sul quale le iniziative di marketing si devono focalizzare è quello che il cliente al giorno d'oggi, tramite questi mezzi, non

abbia più una posizione passiva ma bensì abbia la possibilità di entrare in prima persona come parte integrante delle iniziative di comunicazione intervenendo in maniera attiva e commentando o esprimendo le proprie opinioni.

Oltre a ciò la disintermediazione, ossia la rimozione all'uso di intermediari tra produttori e consumatori, costituisce forse la più grande conquista portata dai social media. Le organizzazioni sportive possono infatti ora comunicare ciò che vogliono, quando vogliono e come vogliono sui loro canali creando esperienze per i fan estremamente personalizzate. I social media costituiscono uno strumento eccellente non solo per prendersi cura della base di fan esistente ma anche per raggiungere e creare nuovi follower. Grazie all'immensa capillarità e diffusione dei principali siti e grazie all'immenso successo che hanno ottenuto negli ultimi anni, squadre e atleti possono ora crescere molto più velocemente la loro base di fan rispetto al passato. Tutto questo ha creato anche un'ottima opportunità per gli sponsor di far pubblicizzare il proprio prodotto tramite una collaborazione con delle organizzazioni sportive. Infatti, sui social media i prodotti e i servizi possono essere integrati in una solita strategia di narrazione che si lega a ciò che sta accadendo sul campo ed in pista. Inoltre, gli atleti possono facilmente diventare testimonial di successo e figure di rilevanza importanti per la pubblicità di un determinato prodotto.

Un'altra caratteristica particolarmente importante dei social network è quella di aver saputo ridefinire il tempo e lo spazio. Piattaforme come Instagram, Twitter e Facebook hanno lanciato una vera e propria comunicazione globale raggiungibile da ogni parte del mondo, producendo contenuti sostanzialmente in tempo reale e raggiungibili da chiunque utilizzi questi siti.

Squadre ed atleti al giorno d'oggi, tramite l'utilizzo di soluzioni a livello grafico, possono inoltre creare e rafforzare una solida immagine del loro marchio. Alcune organizzazioni sono diventate divertenti e giocosa mentre altre invece molto concentrate e serie. I social media, quindi, costituiscono un eccellente veicolo per costruire, sviluppare e perfezionare un marchio. Ciò, ovviamente, risulta in un'opportunità per i professionisti del marketing sportivo di interagire in modo molto più dettagliato con i propri stakeholder. Dopo aver fatto una panoramica su quella che è la situazione generale dei social network

in ambito di marketing sportivo, si può andare ora a vedere più nel dettaglio le caratteristiche dei principali tipi di social media che vengono utilizzate da parte delle società sportive.⁴⁸⁴⁹

4.2 Facebook

Facebook è senza ombra di dubbio il social network più famoso e longevo che esista in rete. Creato nel 2004 da Mark Zuckerberg, ancora oggi costituisce un'importante pilastro a livello di social network mondiali e, nonostante abbia subito un normale calo negli ultimi anni dato dalla forte concorrenza di altre piattaforme, risulta ancora un'ottima piattaforma sulla quale una società sportiva può registrarsi e conseguentemente investire.

Facebook si costituisce di un pubblico prevalentemente adulto (fra i 18 e i 34 anni) e, per questo motivo unito alla sua longevità, presenta la fetta di audience più grande raggiungibile dall'advertising, in quanto copre indicativamente la metà delle persone che navigano online. Per poter succedere in questa piattaforma, tuttavia, è necessario comunque una forma di investimento in termini economici. All'interno di Facebook è difficile raggiungere un numero alto di persone tramite un post senza che esso venga sponsorizzato con soldi (d'altronde Facebook è una società privata e ha bisogno di perseguire profitti). Per questo motivo è il contenuto che deve essere il padrone vero e proprio della campagna comunicativa. Se il contenuto è di qualità, è rilevante e si sposa con le caratteristiche del pubblico e dell'organizzazione sportiva di riferimento, farà sicuramente alzare il ranking del post che quindi verrà visualizzato da più persone.

Facebook comunque offre la possibilità di pubblicizzare i propri post attraverso un budget che può essere utilizzato in tre modi: always on, intendendo con ciò che ogni post del piano editoriale viene sponsorizzato indipendentemente dal contenuto, oppure procedendo per flight e campagna: quindi ad esempio per Natale sponsorizzando solo dei contenuti particolari ed interesse per il periodo. Generalmente a livello di comunicazione sportiva l'obiettivo principale è quello di associarsi ad un momento positivo legato

⁴⁸ https://marche.coni.it/images/marche/materiale_baldassari.pdf

⁴⁹ <https://blog.leevia.com/social-media-marketing/social-media-marketing-per-lo-sport/>

alle prestazioni della squadra in modo tale da accrescere l'awareness e diventare rilevanti nei confronti dell'utente a lungo termine.

Un'altra funzione particolarmente interessante e utilizzata di Facebook è lo strumento dei gruppi. I gruppi costituiscono uno spazio nel quale le persone si ritrovano con una specifica tematicità per discutere con coloro che condividono i propri interessi. Lo studio dei gruppi può portare alla formazione di community e ad aumentare il grado di fidelizzazione degli utenti nei confronti di una società. Per le organizzazioni sportive, inoltre, il social network di Mark Zuckerberg ha proposto dei modelli di servizi ad abbonamento in modo tale che possano costituire delle vere fonti di guadagno. Tramite un abbonamento mensile l'utente ha la possibilità di iscriversi alla community di una determinata squadra o atleta godendo di molteplici benefici:

- La possibilità di mostrare il badge di appartenenza al gruppo Facebook (che costituisce un'esclusività).
- Accesso a contenuti multimediali esclusivi.
- Sconti dedicati sul merchandising.
- Adesivi personalizzati.
- La possibilità di confrontarsi con coloro che condividono la medesima fede sportiva.

La società più importanti che a livello mondiale hanno sottoscritto queste tipologie di abbonamento e che maggiormente ne godono sono ad esempio il Real Madrid C.F. e il F.C. Barcellona (le due società calcistiche spagnole più rilevanti).

Oltre a questo servizio di abbonamento, le organizzazioni sportive possono anche guadagnare tramite la condivisione di video a pagamento (come partite di allenamento in diretta delle squadre femminili, giovanili o anche delle prime squadre) e anche all'utilizzo dello shop online direttamente nella piattaforma di Facebook (per vendere i propri prodotti di merchandising).⁵⁰

4.3 Instagram

Instagram, fondata nel 2010, è una piattaforma social ampiamente utilizzata al giorno

⁵⁰ <https://www.buzzsports.it/marketing-sportivo-facebook-2020/>

d'oggi che si basa sulla condivisione esclusiva di contenuti fotografici o video. Gode di un pubblico relativamente più giovane rispetto a Facebook e costituisce un'importante opportunità di marketing per una società sportiva.

Questa piattaforma è adatta a diffondere il concept e il sentiment del team sportivo utilizzando immagini, testi e video da condividere con la community di tifosi i quali sono pronti a riceverli in mobilità molto naturale e diretta.⁵¹

Le modalità attraverso le quali è possibile esprimersi e posizionarsi utilizzando questo social network sono molteplici.

Innanzitutto, la pubblicazione dei contenuti non è più occasionale ed imprevedibile, bensì organizzata minuziosamente secondo calendari editoriali e con brevi cenni sugli eventi significativi del passato (i cosiddetti hashtag). Ogni momento condiviso è caratterizzato da una palette di colori strettamente legati a quelli sociali del club con l'obiettivo di fornire un'omogeneità visiva. I contenuti che vengono pubblicizzati su Instagram possono apportare direttamente anche all'acquisto dei prodotti stessi che vengono visualizzati sul post. Generalmente le società utilizzano questa funzione per pubblicizzare e per vendere magliette, gadget e accessori vari senza uscire dalla piattaforma e pagando direttamente tutto su Instagram.

Fondamentale è inoltre anche l'attenzione che deve essere rivolta alle cosiddette stories. Questi contenuti giornalieri ed in tempo reale si riferiscono solitamente ad allenamenti, retroscena, statistiche degli incontri passati, comunicati e brevi estratti video dei post più lunghi. Sono pubblicate in modo tale che dopo 24 ore si autoeliminino e molto spesso sono caratterizzate dalla condivisione dei link diretti al sito ufficiale della squadra.

Oltre alle storie, possono essere anche pubblicate delle sezioni video più lunghe e più importanti che rimangono permanentemente fruibili all'accesso degli utenti nella pagina home della società sportiva. Questi contenuti si basano generalmente su interviste ai giocatori, agli allenatori ed alle personalità pubbliche vicino ai club con iniziative di spon-

⁵¹ Ortenzi A., Digital marketing per lo sport: Strumenti e tecniche per la comunicazione sportiva. Hoepli, 2017.

sovrapposizione e rafforzamento dell'identità sociale del club. La componente visiva è fondamentale in un social network come Instagram il quale si basa esclusivamente sulla pubblicazione di foto e video. Pertanto, è necessario utilizzare tecniche di comunicazione multimediale (produzione di loghi, infografiche e video) in modo tale da catturare l'attenzione dell'utente subito dal punto di vista visivo più che dal punto di vista testuale (generalmente i post sono accompagnati da una breve descrizione il linguaggio non formale).⁵²

4.4 Twitter

Twitter (ribandizzato nel 2023 come X) è uno dei social media principali che generalmente viene accostato ad Instagram e Facebook, nonostante occupi una posizione inferiore per numero di utenti registrati. Si costituisce come una piattaforma generalmente poco utilizzata a livello di utenza occasionale ma molto sfruttata da parte delle celebrità e dalle aziende importanti a livello mondiale (rientrano in questa fascia anche le grandi organizzazioni sportive). Twitter si basa esclusivamente sulla pubblicazione di brevi contenuti testuali/visivi e negli ultimi anni ha assunto sempre di più l'aspetto di un vero e proprio media per quanto riguarda i progetti sportivi.

Una delle peculiarità di Twitter che lo rende uno dei social network più utilizzati da parte delle società sportive è quella di poter scambiare opinioni e messaggi con altre società di calibro simile. Il tweet (il contenuto testuale o audiovisivo) viene accompagnato da una sezione commenti nella quale tutti gli utenti che frequentano la pagina possono scambiare opinioni e pareri. Un caso di esempio che si può rilevare è dato da uno scambio di tweet fra la Roma e il Manchester City in un'occasione di un'imminente partita di calcio dove la società giallorossa chiede alla società inglese via tweet cosa si potesse visitare in città.

Twitter risulta quindi essere un ottimo social network per rendere i tifosi protagonisti: i club spesso ritwittano i commenti dei tifosi in modo tale da costruire un forte senso di community tra i fans, il quale poi si traduce in maggiori conversioni e in benefici sia per il club che per il sponsor. Per operare al meglio su questo social network è necessario

⁵² <https://www.digitalcombatacademy.it/content-marketing-come-usare-instagram-per-una-societa-sportiva/>

mantenere il profilo più aggiornato possibile al fine di aumentare la popolarità del brand (le società sportive più importanti che fanno uso di questo social arrivano anche a pubblicare migliaia e migliaia di tweet). Oltre a questo, è necessario usare hashtag personalizzati e relativi al brand oppure all'evento di riferimento e ricondividere i tweet dei fans, citare altri o più professionisti, seguire, commentare e interagire con molti altri utenti.⁵³⁵⁴

Questa piattaforma, inoltre, si manifesta come un luogo che rivela l'esperienza dei consumatori e dove i brand possono intervenire per intercettare le conversazioni che li coinvolgono. È usato dagli utenti per fare una ricostruzione della realtà, per commentare eventi su altri canali di comunicazione e, a tal proposito, le agenzie di stampa o le testate giornalistiche possono utilizzare questo social per aggiornamenti riguardo a temi di origine sportiva ma non solo, anche di origine politica o culturale.⁵⁵

4.5 TikTok

TikTok è un social network di origine cinese che subisce la prima ondata di espansione a livello mondiale nell'agosto del 2018. Si presenta come una piattaforma dove è possibile pubblicare brevi video in formato verticale e nasce sostanzialmente come un social per content creator amatoriali anche se, tuttavia, si è evoluto notevolmente nel corso degli anni in termini di qualità di video e prodotti, attirando l'attenzione anche delle grandi aziende a livello mondiale. TikTok si caratterizza per essere il social network maggiormente frequentato dalla cosiddetta generazione Z, ossia la giovanissima fetta di popolazione che rientra nella fascia di età fra i 16 e i 24 anni. Al giorno d'oggi TikTok conta più di 800 milioni di utenti attivi nel mondo ed è stata installata per due miliardi di volte comprendendo tutti i dispositivi. Il target dell'app è molto giovane e, proponendo la diffusione di video in breve formato verticale, è possibile far diventare tale contenuto subito virale utilizzando le giuste strategie di comunicazione. Così facendo diviene possibile attirare l'attenzione della generazione Z che ha sempre bisogno di novità, di essere

⁵³ <https://www.goodworking.it/lo-sport-su-twitter-ogni-tweet-e-un-punto-per-la-tua-azienda/>

⁵⁴ <https://www.buzzsports.it/come-twitter-si-lega-al-mondo-sportivo/>

⁵⁵ Ortenzi A., Digital marketing per lo sport: Strumenti e tecniche per la comunicazione sportiva. Hoepli, 2017.

coinvolta e di essere stupita da nuovi trend e da nuove soluzioni. L'obiettivo dell'algoritmo di TikTok è quello di trattenere il maggior tempo possibile tutti gli utenti all'interno della piattaforma proponendo di conseguenza dei video simili l'un l'altro.

La diffusione di questo social network in ambito sportivo, comunque, non si è ancora affermata al 100%, basti pensare al mondo del calcio che è caratterizzato solamente da 8 squadre di serie A presenti su tale piattaforma.⁵⁶

La comunicazione che viene svolta in questo social network è prevalentemente connessa all'attività della squadra (partite, allenamenti, interviste e presentazioni), tuttavia però non manca anche l'inserimento di audio originali in modo tale da rendere i post ancora più coinvolgenti e da far sentire gli utenti sempre più vicini alla squadra. Tutto viene generalmente veicolato in modo tale da essere adatto ad un pubblico molto giovane. Per raggiungere tale obiettivo viene data molta importanza all'aspetto ludico più che all'aspetto agonistico. Protagonisti dei contenuti della società sportiva su TikTok sono generalmente figure di intrattenimento come le mascotte della squadra oppure personaggi e situazioni divertenti (vengono spesso infatti realizzati video ad hoc sulle esultanze dei giocatori con filtri specifici creati dalla società in modo tale da renderle particolarmente scherzose).

Anche in questo caso un aspetto prioritario da tenere in considerazione è la necessità di coinvolgere i tifosi. Molto spesso, infatti, a tal proposito su TikTok si diffondono le cosiddette challenge, ossia sfide su particolari tematiche che sfruttando logiche di imitazione, partecipazione e condivisione, diventano in poco tempo virali e coinvolgono un elevato pubblico di utenti.⁵⁷

⁵⁶ <https://www.buzzsports.it/tiktok-nello-sport/>

⁵⁷ <https://www.insidemarketing.it/squadre-di-calcio-su-tiktok-comunicazione-e-marketing/>

CAPITOLO CINQUE

ANALISI DEL MODELLO NBA

5.1 Storia della NBA

La NBA (National Basketball Association) è la Lega di pallacanestro più importante del mondo e costituisce allo stesso tempo una delle realtà sportive più seguite e potenti a livello internazionale. La storia del basket americano si può ricondurre addirittura fino al 1925 quando Joseph Carr, l'allora presidente della National Football League, decise di creare una lega di basket più strutturata e sulla falsa riga di ciò che già esisteva per il football. Venne fondata quindi l'American Basketball League (ABL) che racchiudeva le migliori squadre dell'Est e del Midwest d'America. Dopo poco tempo la lega venne divisa in modo più netto tra l'est e l'ovest (come succede ancora al giorno d'oggi) e vennero istituiti i play off come fase finale per l'assegnazione del titolo. L'ABL, ebbe una storia molto più lunga delle altre leghe simili nate negli anni precedenti e seppe convivere con altre realtà molto importanti che erano nate nel frattempo come ad esempio la National basketball League (NBL), fondata nel 1937.

La svolta arrivò tuttavia nel 1946 quando un imprenditore del Massachusetts, Walter Brown, decise di fondare un'ennesima lega di basket con aspirazioni e strutture però questa volta molto più importanti. Questa Lega si chiamava BAA o Basketball Association of America ed era guidata da una serie di ricchi imprenditori. Era in aggiunta formata da alcune delle squadre più importanti del mondo. I problemi principali di questa lega, tuttavia, esistevano ed erano molto concreti. Essi stavano nel fatto che, ad esempio, dal punto di vista logistico i palazzetti in cui si giocava erano ancora quelli dell'hockey e il sistema di gestione generale era molto poco efficiente in quanto nelle arene faceva un gran freddo d'inverno. Dopo poche stagioni, però, le leghe più importanti citate precedentemente (la BAA e la NBL) decisero di fondersi unendo le 10 squadre della prima con le sei della seconda, formando quella che viene chiamata ancora al giorno d'oggi la National Basketball Association (NBA). Squadre iconiche come i Boston Celtics arrivarono dalla BAA per poi affermarsi come alcune delle franchigie più importanti e straordinarie a livello NBA. La Federazione americana, quindi, riconosce come sua origine la

BAA e per questo considera quella del 1949 (data di fusione fra BAA e NBL) la sua quarta stagione.⁵⁸

Da qui davanti ci fu un susseguirsi di giocatori talentuosi, nuove franchigie e figure imprenditoriali e manageriali che diedero vita ad una delle leghe più straordinarie di tutti i tempi. Tutti i ragazzini americani, partendo dal playground, sognano di diventare protagonisti nella NBA e fanno di tutto per potervi riuscire. Il playground è un luogo dove possono sfogare le proprie energie, dove dimenticare la vita di tutti i giorni e dove costruirsi una propria personalità tecnica e comportamentale. Entrare a far parte di una scuola è il secondo passo sulla lunga strada che condurrà il ragazzo verso i grandi palazzetti del basket americano. Comincerà ad affinare i fondamentali, ad apprendere le regole e a formarsi da un punto di vista più completo. La carriera poi prosegue con la frequentazione di un'università mediante la quale vengono reclutati i talenti più importanti che poi saranno scrutinati e portati anche in NBA.⁵⁹

5.2 Sistema NBA, marketing e strategia di mercato

La NBA è un brand globale che ha saputo stabilirsi come uno dei più popolari a livello mondiale. La sua strategia di mercato ha giocato un ruolo fondamentale nel successo della lega, portando attenzione da parte dei fan e costruendo un impero dal punto di vista economico. La base sulla quale la lega americana si fonda per creare una giusta strategia di mercato sta nel proporre un'esperienza memorabile per gli spettatori sia dentro i palazzetti sia da casa davanti alla TV. Il primo passo sul quale i responsabili della NBA si sono soffermati è stato quello di creare un logo fortemente riconoscibile ed in sintonia con la natura del gioco della pallacanestro. Il logo NBA, nella sua semplicità, ha saputo stabilirsi come uno dei più famosi e riconoscibili a livello mondiale, portando anche ad un'identità visiva che si può notare nelle uniformi e nell'abbigliamento che viene venduto.

La componente principale della strategia di marketing americana sta nel coinvolgimento dei tifosi. Tale coinvolgimento può avvenire dentro il palazzetto quando vengono ad esempio istituiti particolari giochi o iniziative con premi interessanti da svolgere durante

⁵⁸ <https://www.ilpost.it/2019/08/03/nascita-nba-basket/>

⁵⁹ Gandolfi G., Il favoloso mondo dell'NBA. I grandi del basket. Sperling & Kupfer editori, 1980.

le pause nelle partite, accessibili a tutti. Accompagnano questi giochi che coinvolgono gli spettatori anche concerti di star della musica e giochi pirotecnici/scenografici. La figura del tifoso nei palazzetti americani è molto diversa dalla figura del tifoso In Italia, per fare un paragone. In America le partite di basket vengono generalmente seguite dalle famiglie e con il solo scopo di passare una bella serata all'insegna del divertimento e dei servizi che vengono proposti durante la partita. In Italia, d'altro canto, c'è una cultura molto più passionale legata all'evento sportivo in sé e al suo risultato, tant'è che la fiducia nei confronti della squadra spesso si potrà mutare anche in atti di violenza quando ci sono scontri fra tifosi.

La NBA, comunque, ha saputo distinguersi non solo per le iniziative create all'interno della partita stesse ma anche in ambito digitale. La collaborazione con la famosissima piattaforma video di YouTube ha portato ad un successo molto importante in quanto venivano prodotti continuamente a livello gratuito highlights delle partite, interviste e retroscena molto particolari.

La natura strutturale dell'NBA, inoltre, (data dall'All Star Game, dalle NBA Finals e dal Draft) porta anch'essa ad un alto coinvolgimento da parte del tifoso in quanto questi sono tutti eventi che vengono fortemente seguiti e coperti dai principali media.⁶⁰⁶¹

A tal proposito, uno degli eventi che maggiormente ha contribuito al successo globale per la lega americana è sicuramente la gara delle schiacciate: una delle competizioni non agonistiche più emozionanti che si possono ritrovare nella stagione sportiva. La gara delle schiacciate è fondamentalmente una competizione che si svolgeva inizialmente solo tramite giocatori appartenenti a delle franchigie NBA; tuttavia, negli ultimi anni sono stati chiamati e ingaggiati dei veri e propri schiacciatori di professione, in modo tale che lo spettacolo fosse ancor di più assicurato. Questo veniva reso possibile sia dalla presenza delle star della pallacanestro sia dalla partecipazione anche di veri e propri professionisti dalla schiacciata. Tutto questo apporta un grande coinvolgimento dei tifosi che si sentono appagati e divertiti da un evento così spettacolare.

Una delle figure che ha contribuito maggiormente al successo a livello commerciale e

⁶⁰ <https://www.true-news.it/sports/le-geniali-idee-della-nba-i-migliori-al-mondo-nel-marketing-sportivo>

⁶¹ <https://www.mediafrenzyglobal.com/how-the-nba-revitalized-its-marketing-strategy/>

globale della NBA è stata senza ombra di dubbio quella di David Stern, Commissionario⁶² della Lega americana dal 1984 al 2014. Caratterizzato da una personalità forte e da una passione costante per il gioco e per il bene della lega, Stern ha contribuito all'internazionalizzazione della NBA ed alla sua crescita dal punto di vista economico. Una cosa che è stata subito evidente all'ex commissario è stata sicuramente l'appetibilità della lega per le platee oltreoceano. Intravedendo questo potenziale, Stern subito insediò degli uffici NBA in Europa con uno scopo ben chiaro: attuare una strategia globale senza però dimenticare le caratteristiche di ognuno dei paesi in cui ci si trovava. Il posizionamento degli uffici nei vari paesi dell'Europa è stato utilizzato prevalentemente per adattare comunicazione e partnership alle varie audience locali, le quali venivano studiate nei minimi dettagli e nelle loro caratteristiche.

L'internazionalizzazione della NBA si può notare in maniera molto chiara da una crescita economica che, ad esempio, dal 2002 al 2006 ha portato a raddoppiare le vendite di merci e/o gadget (si passa da 1.8 miliardi a oltre tre miliardi di dollari). Questa crescita economica è derivata prevalentemente da vendite all'estero. La possibilità di ampliare il mercato della NBA (e i conseguenti ricavi) è dovuta anche al fatto che sempre più giocatori da paesi stranieri hanno cominciato a praticare il basket nella lega americana. All'inizio della stagione 2011-2012 le squadre NBA avevano all'incirca 186 giocatori internazionali nei loro roster, un numero sicuramente maggiore rispetto agli anni passati.⁶³

L'internazionalizzazione dell'NBA ha inoltre sfatato un mito ricorrente che credeva che la pallacanestro potesse essere uno sport legato prevalentemente ai bianchi ma, anzi, al giorno d'oggi è proprio la generazione afroamericana che vi fa da padrona (Michael Jordan, LeBron James e Kobe Bryant solo per citare alcuni atleti iconici). Molti di questi atleti provengono dai cosiddetti ghetti americani, da una condizione difficile e da un'in-

⁶² Il commissioner è la persona scelta per guidare e controllare una lega sportiva, nella fattispecie la NBA. ha a che fare con contratti TV, rapporti di lavoro, salute dei giocatori, rapporto con le leggi nazionali, relazioni pubbliche, ricerca di investitori e nuovi media. Ma soprattutto si deve confrontare con i proprietari delle squadre.

⁶³ Schwarz, Eric C., et al., Advanced Theory and Practice in Sport Marketing. Paesi Bassi, Routledge, 2013. (p.324)

fanzia travagliata. Le star NBA, per questo motivo legato alla loro provenienza, diventano dei veri e propri modelli che, se imitati, portano al successo e alla ricchezza. Non è un caso che la lega abbia spinto proprio su di loro e su questa nicchia di massa per trasmettere messaggi particolarmente sensibili, facendoli diventare i migliori ambasciatori possibili (famose sono varie attività sociali come NBA Cares, un programma per il sociale che ha beneficiato dalla visibilità della delle star più importanti del basket mondiale). Un ulteriore processo che si è reso necessario da attuare per procedere con l'internazionalizzazione della lega, è stato quella di accrescere la propria awareness e involvement oltreoceano, organizzando partite giocate proprio in Asia ed in Europa. Tali partite venivano sponsorizzate e comunicate per rendere più efficace l'evento invitando celebrità mondiali a sostegno.⁶⁴

Alcuni atleti individuali che hanno avuto un ruolo centrale nel successo di marketing della pallacanestro e della crescita della NBA a livello globale sono Paul Gasol (Spagna), Manu Ginobili (Argentina), Dirk Nowitzki (Germania), Tony Parker (Francia) e Yao Ming dalla Cina. Queste figure hanno aiutato non solo la promozione dello sport ma hanno anche contribuito alla crescita a livello di marketing mondiale della NBA, che si è concentrata prevalentemente in paesi come la Cina.⁶⁵

Nel giro di 15 anni la NBA passa dal dover pagare gli emittenti via cavo affinché mandino in onda la diretta delle partite all'avere un canale televisivo proprio. David Stern fu il primo a dotarsi di un broadcaster dedicato e fece questo nel 1999 con il lancio della cosiddetta NBA TV, che le altre leghe seguiranno come modello negli anni successivi. La produzione di contenuti con il proprio marchio apre la strada alla transazione verso il digitale e l'era dei social network, dove anche in questo caso l'NBA arriva in anticipo rispetto a tutti gli altri.⁶⁶

La partecipazione, inoltre, alle Olimpiadi del 1992 con tutti i giocatori più importanti a livello americano contribuisce ad un'altra, importante, sorta di pubblicità nei confronti

⁶⁴ <https://www.thismarketerslife.it/marketing/branding/nba-basket-esempio-di-brand/>

⁶⁵ Swayne Linda E., Dodds M., Encyclopedia of Sports Management and Marketing. Stati Uniti, SAGE Publications, 2011. (p. 598)

⁶⁶ Mintzer R., Mintzer E., The NBA Story: How the Sports League Slam-Dunked Its Way Into a Global Business Powerhouse. Stati Uniti, HarperCollins Leadership, 2020. (p.123)

della lega nei paesi oltreoceano. Il dominante risultato che la squadra americana ottenne, inoltre, fece posizionare la NBA al centro del mondo della palla a spicchi, mostrandosi a tutti gli effetti agli occhi di tutti come luogo di riferimento del basket mondiale.⁶⁷⁶⁸

5.3 Le sponsorizzazioni

Come si sarà potuto già intuire dai paragrafi precedenti, il mondo del basket USA vive di visibilità, con la NBA che diventò nettamente la lega più seguita al mondo a partire dagli anni '90 con l'epopea dei Chicago Bulls di Michael Jordan. Un colosso del genere, dunque, attrae sponsor da tutto il mondo garantendo dei ricavi particolarmente alti. Qualsiasi ente commerciale che vuole avere una sponsorizzazione può rivolgersi direttamente alle franchigie interessate oppure con l'NBA stessa. L'azienda più attiva da questo punto di vista è la compagnia assicurativa State Farm che gode di sponsorizzazioni con circa l'ottanta per cento delle franchigie ed è in possesso di un contratto molto potente con la NBA stessa.

Un'ulteriore azienda particolarmente attiva dal punto di vista della sponsorizzazione è sicuramente la Nike, succeduta ad un altro colosso come Adidas. Il contratto con il colosso americano vale circa un miliardo di dollari per la durata di otto anni e si occupa della produzione di capi di abbigliamento legati al mondo della NBA.

Un'altra fonte di guadagno a livello di sponsor per tutte le squadre arriva dai diritti dell'arena, ossia gli accordi di sponsorizzazione con determinate aziende che danno il nome al palazzetto dello sport. Difatti, tutte le arene della lega americana sono caratterizzate da una denominazione che presenta il nome della principale azienda con la quale la franchigia ha trattato. L'accordo più ricco sotto questo punto di vista è stato quello firmato nel 2018 dai Toronto Raptors che hanno ceduto i diritti dell'arena alla Scotiabank, firmando un accordo della durata di 20 anni e da 30 milioni di dollari a stagione.

L'ultima fonte di guadagno dal punto di vista delle sponsorizzazioni per le squadre NBA si può ritrovare nella gestione delle canotte da gara. Fino alla stagione 2017 le magliette

⁶⁷ <https://www.ultimouomo.com/david-stern-nba/>

⁶⁸ Milne, M.. The Transformation of Television Sport: New Methods, New Rules. Regno Unito, Palgrave Macmillan UK, 2016. (p. 39)

erano sostanzialmente pulite ed era vietata la visualizzazione di nomi di aziende sponsorizzanti sulle canotte. Tuttavia, il Commissionario Adam Silver decise di aprire ad una piccola sponsorizzazione anche riguardo alla canotta alla gara. In particolar modo, l'esperimento dello sponsor sulla maglia viene testato definitivamente nel 2021, in modo tale da massimizzare gli introiti con i nuovi accordi stipulati sotto questo punto di vista.

5.4 Strategie di comunicazione, l'immagine della lega e degli atleti

Un rilevante contributo al successo della NBA arriva anche dalle strategie di comunicazione e dai canali digitali che vengono utilizzati a tal proposito, ossia i social media come Facebook, Twitter e Instagram. Tramite l'utilizzo di queste piattaforme particolarmente seguite da un pubblico più giovane, la lega punta a diffondere un'immagine sana e pulita di sé stessa. Un'altra questione che infatti era molto seguita e particolarmente ritenuta importante da David Stern era quella dell'immagine della Lega nei confronti dell'esterno. La Lega doveva infatti apparire sana e pulita agli occhi di tutto il mondo. Non è un caso che, a tal proposito, qualsiasi comportamento scorretto da parte degli atleti (si intendono qui tutti i comportamenti non professionali per la figura di un atleta di spicco come ad esempio l'assunzione di droghe) veniva severamente punito con delle sospensioni o con delle multe.⁶⁹

Per poter comprendere ulteriormente l'importanza e la funzionalità delle forme di comunicazione della NBA è interessante capire come altre realtà esterne (in questo caso si prende in analisi la Lega basket serie A italiana) abbiano fondamentalmente tratto ispirazione dal modello americano introducendo delle tecniche e delle modalità di comunicazione nel proprio organigramma che prima si erano visti solamente in NBA. Come spiega Antonio Caianello, digital specialist della Lega basket serie A, i post nei social network della Lega italiana, prendono spunto dalla realtà d'elite dell'NBA: non si limitano più ora a contenuti strettamente sportivi (quindi fondamentalmente il semplice racconto della partita o dell'evento dal punto di vista della cronaca) ma racchiudono anche eventi extra sportivi fortemente collegati al background del gioco e che raccontano il

⁶⁹ <https://www.ultimouomo.com/david-stern-nba/>

basket fuori dal palazzetto. L'idea è quella di implementare il bacino di utenti e fidelizzarlo verso il basket italiano creando nuove opportunità commerciali proprio come succede nella realtà americana. Caianello spiega come la Lega basket serie A italiana si sia fortemente ispirata ai contenuti ed alla grafica di NBA per ottenere un modello di comunicazione molto funzionale. Infatti, l'obiettivo è quello di rendere altamente riconoscibile per i follower tutti i contenuti della Lega basket tramite le caratteristiche grafiche di foto e video (quindi contenuti sui social network ma anche loghi pensati ad hoc per lo sport del basket). Ogni post che viene pubblicato sulle pagine social della Lega basket italiana, proprio come accade in NBA, deve richiamare determinati caratteri grafici (un esempio che viene citato è l'award con cui è stato premiato Attilio Caja come miglior allenatore e la presentazione di inizio dei playoff di tutte le squadre sotto forma di francobolli legati alla loro città provenienza).

Un'ulteriore canale che, spiega Caianello, è stato migliorato e pensato per essere funzionale dal punto di vista delle connessioni sociali è quello del sito della Lega basket serie A. Proprio come accade nella Lega americana il sito diventerà molto più ricco di contenuti video, news e approfondimenti. Diventerà un ecosistema nella quale saranno presenti interconnessioni fra tutte le squadre partecipanti alla competizione in modo tale da poter riunire in un unico ambiente chiunque sia appassionato di basket indipendentemente dalla propria fede; i contenuti digitali fondamentalmente rimbalzeranno tra di loro. Verrà data più visibilità al club e si verranno indirizzati alle loro pagine social e ai loro siti in modo tale da interagire e coinvolgere tutti i follower, così che possano accedere a delle funzioni particolari come, ad esempio, le statistiche e lo storico di un club.⁷⁰

5.5 Lo storytelling

Relativamente al mondo della comunicazione, la NBA ha saputo rendersi nota anche per una forte attenzione al concetto di storytelling nella promozione di tematiche e spot pubblicitari. Un'altra delle grandi intuizioni di David Stern è stata quella, infatti, di capire come la NBA effettivamente trascendesse il prodotto. Questo significa che il campo da

⁷⁰ Loli A., Sport digital marketing. Segreti e strategie di 40 super esperti per vincere anche sul web. Dario Flaccovio Editore, 2020

gioco non diventava più semplicemente il luogo in cui si svolge una partita di pallacanestro ma d'altro canto diventava un'arena nella quale si potevano ammirare delle vere e proprie battaglie tra atleti. Le personalità dei grandi atleti erano molto forti e fin da subito la NBA è riuscita a capire che utilizzare queste personalità negli spot pubblicitari non poteva far altro che aumentare il coinvolgimento che il probabile utente poteva avere nel momento in cui visionava questo spot. La lega americana, quindi, cominciò ad incentrare le campagne pubblicitarie sulle personalità di star molto diverse tra di loro e sui fan in delirio a bordocampo. Tutto questo ha permesso la trasmissione e la produzione di spot pubblicitari molto fotogenici fino a diventare delle vere e proprie storie da raccontare. Questa tipologia di spot pubblicitari era generalmente incentivata nel contesto emozionale e iconico, per farlo rendere al massimo. Veniva utilizzata la tecnica dello storytelling inclusivo, ossia quella di far riferimento all'arte di raccontare una storia in cui tutti i protagonisti erano diversi fra di loro ma ugualmente preziosi in funzione delle loro singolari sfumature. Lo spot pubblicitario rappresentava una moltitudine di atleti diversi fra di loro disposti tramite una narrazione dinamica per raccontare quella che si può definire una vera e propria storia, una connessione per trasmettere il messaggio principale.

A dire il vero, molto spesso in questa tipologia di spot pubblicitari non c'è bisogno nemmeno di particolari effetti speciali poiché molte delle storie degli atleti NBA sono uniche, tristi, commoventi e per questo non si addicono all'utilizzo di particolari effetti speciali che anzi potrebbero distorcere la realtà del messaggio trasmesso.⁷¹

Si può capire quindi da queste considerazioni come la NBA fosse stata fin dall'inizio della sua storia un'attività che sopravviveva grazie all'importanza delle star e dei grandi giocatori che si esibivano nei palazzetti. Le loro figure erano fondamentali per trasmettere un'immagine iconica della lega e anche prima dell'era di Michael Jordan vi è sempre stata una mentalità del tipo "chi è il prossimo?", determinata dalla costante ricerca di un giocatore particolarmente promettente a cui affidare le chiavi della lega dal punto di vista dell'immagine e della reputazione di gioco a livello mondiale. Si pensi ad esempio

⁷¹ <https://www.thismarketerslife.it/marketing/branding/nba-basket-esempio-di-brand/>

a come Kobe Bryant seppe succedere a Michael Jordan imitando la sua figura sotto molti punti di vista.⁷²

5.6 Un caso di efficienza NBA: la bolla di Orlando

Un ulteriore caso che dimostra l'efficienza della NBA dal punto di vista organizzativo e gestionale è rappresentato dalla situazione della bolla di Orlando. Con bolla di Orlando si intende l'utilizzo di DisneyWorld nel 2020 come luogo per concludere la stagione di pallacanestro cominciata e poi interrotta dalla pandemia di COVID-19. Per 100 giorni la NBA ha saputo organizzarsi creando un ambiente totalmente indipendente, autonomo e fortemente controllato dal punto di vista sanitario e anche dal punto di vista organizzativo (tant'è che anche l'Eurolega stessa la presa in considerazione come ultime risorsa per concludere la stagione sportiva in Europa). Secondo i dati riportati alla fine del campionato la NBA avrebbe evitato 1,5 miliardi di dollari di perdite grazie alla bolla di Orlando. In questo modo la lega americana ha saputo onorare i contratti televisivi e con gli sponsor aggiungendo addirittura nuove entrate derivanti da 60.000 virtual fan che hanno riempito i maxischermi a bordo campo e anche dagli sponsor virtuali e fisici che si sono aggiunti in questa situazione (DisneyWorld e YouTube TV i principali).⁷³

Il fatto che le partite di NBA si siano potute svolgere in una zona immune al virus ha fatto sì che la stagione potesse proseguire evitando il rischio di possibili contagi.

È fondamentale sottolineare come durante questo periodo la NBA si sia anche molto impegnata dal punto di vista sociale, occupandosi della sensibilizzazione riguardo al tema del voto e incitando tutti i cittadini a votare, impegnandosi anche a convertire le strutture in siti per il voto. Oltre a questo, venne anche portata avanti la campagna del “black lives matter” per protestare contro il razzismo e la violenza nei confronti dei neri in America.⁷⁴

⁷² Lazenby R., Il piacere del gioco. Libreria dello sport, 2001. (p.119, 128)

⁷³ <https://www.michepost.it/nba-e-la-bolla-di-orlando/>

⁷⁴ https://www.eurosport.it/basket/nba/2019-2020/nba-con-la-bolla-di-orlando-evitati-1.5-miliardi-di-perdite_sto7958344/story.shtml

CONCLUSIONE

Il mondo del marketing sportivo è una realtà dinamica ed in costante evoluzione, specialmente se si prendono in considerazione i progressi dal punto di vista digitale e tecnologico. Pertanto, questa si può considerare come una disciplina molto difficile da capire fino in fondo in quanto in costante mutamento.

L'obiettivo di questo elaborato risiede in indicare quelle che sono le principali aree di lavoro in ambito di marketing sportivo definendone le caratteristiche fondamentali. Si è potuto comprendere quali sono le aree specifiche in cui si opera e si è potuta capire inoltre l'importanza di un'organizzazione solida e ben strutturata alla base. La struttura di marketing delle organizzazioni sportive prevede un piano di azioni ben definito, dato dall'individuazione del target e dalla strategia migliore per colpire tale target in relazione alla domanda e alle caratteristiche fisiche degli individui che la compongono. I concetti che fondamentalmente sono risultati più importanti in ambito di marketing sportivo sono sicuramente quelli legati alla comunicazione e alla sponsorizzazione. Quest'ultima, in particolare, gioca un ruolo fondamentale nel bilancio delle società sportive a livello mondiale in quanto al giorno d'oggi ormai non si basa più il successo di una determinata società solamente dei risultati agonistici, ma lo si fa anche dal punto di vista manageriale, dei contatti e delle relazioni che si riesce ad instaurare con aziende esterne a scopo di collaborazione per migliorare il proprio brand.

La comunicazione risulta altrettanto importante in quanto permette alle società di costruirsi una rete di contatti con l'esterno e imparare a pubblicizzare l'immagine del proprio brand. Tutto questo costituisce un punto cruciale per lo sviluppo di una qualsiasi organizzazione sportiva che vuole ampliarsi sul piano economico e sul piano della fan base (si ricorda qui l'importanza del coinvolgimento del tifoso, delle campagne pubblicitarie di stampo emotivo e dell'utilizzo dell'immagine degli atleti per amplificare questi effetti desiderati).

Il caso di studio, che riguarda la lega sportiva cui perfettamente rispecchia le caratteristiche di marketing viste nei primi capitoli, si è incentrato sullo studio della lega americana della NBA. Sono state definite quelle che sono le caratteristiche del colosso americano, riuscendo a capire il suo modo di lavorare, il modo di posizionarsi sul mercato e il

modo di comunicare con l'esterno utilizzando i propri atleti di spicco come immagine. Tutto questo può essere visto anche come metodo di paragone nei confronti della realtà italiana che, sotto certi punti di vista, è ancora distante ed impreparata rispetto alla lega americana, che viene addirittura copiata o comunque presa come punto di riferimento principale per migliorare il reparto comunicazione/gestione degli accordi di sponsor.

BIBLIOGRAFIA

- Ascani F., Management e gestione dello sport. Sperling & Kupfer Editori, 2004.
- Bernardi L., Percorsi di ricerca sociale. Carocci editore, 2005.
- Cherubini S., Canigiani M., Campioni e co-marketing sportivo. Franco Angeli, 2001.
- Cherubini S., Canigiani M., Il co-marketing sportivo. Strategie di cooperazione nel mercato sportivo. Franco Angeli, 1999.
- Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni. Franco Angeli, 2015.
- Cherubini S., Canigiani M., Media e co-marketing sportivo: strategie di convergenza nel mercato globale e locale. Franco Angeli, 2000.
- Croteau D., Hoynes W., Sociologia generale, temi concetti, strumenti. McGraw Hill, 2018.
- Foglio A., Il marketing sportivo, comunicare, gestire e promuovere le società e i prodotti sportivi. Hoepli, 2018.
- Floriddia, M. C., Sport marketing: Analisi, strumenti e strategie per gestire una società sportiva. Hoepli, 2015.
- Gandolfi G., Il favoloso mondo dell’NBA. I grandi del basket. Sperling & Kupfer editori, 1980.
- Giangreco, E. F., Il marketing e la comunicazione nello sport: Lo scenario dell'entertainment business. Franco Angeli, 2023.
- Kotler P., Il marketing secondo Kotler. Il sole 24 Ore, 1999.
- Kotler, Philip. Marketing management. Italia, Pearson, 2007.
- Lazenby R., Il piacere del gioco. Libreria dello sport, 2001.
- Loli A., Sport digital marketing. Segreti e strategie di 40 super esperti per vincere anche sul web. Dario Flaccovio Editore, 2020.
- Milne, M.. The Transformation of Television Sport: New Methods, New Rules. Regno Unito, Palgrave Macmillan UK, 2016.
- Mintzer R., Mintzer E., The NBA Story: How the Sports League Slam-Dunked Its Way Into a Global Business Powerhouse. Stati Uniti, HarperCollins Leadership, 2020.
- Ortenzi A., Digital marketing per lo sport: Strumenti e tecniche per la comunicazione sportiva. Hoepli, 2017.
- Piantoni G., Lo sport tra agonismo, business e spettacolo. Etas, 1999.

Schwarz Eric C., et al., Advanced Theory and Practice in Sport Marketing. Paesi Bassi, Routledge, 2013.

Stella R., sociologia delle comunicazioni di massa. Utet, 2012.

Swayne Linda E., Dodds M., Encyclopedia of Sports Management and Marketing. Stati Uniti, SAGE Publications, 2011.

SITOGRAFIA

<https://www.digital-coach.com/it/blog/case-histories/marketing-sportivo/>

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-equity/>

<https://elbsbusinessschool.it/comunicazione-cosa-significa/>

<https://vitamina-c.blog/la-comunicazione-nel-mondo-dello-sport-tra-media-e-marketing-digitale/>

https://marche.coni.it/images/marche/materiale_baldassari.pdf

<https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/01/il-marketing-sportivo-e-il-ruolo-dei.html>

<https://www.buzzsports.it/marketing-sportivo-facebook-2020/>

<https://blog.leevia.com/social-media-marketing/social-media-marketing-per-lo-sport/>

<https://www.goodworking.it/lo-sport-su-twitter-ogni-tweet-e-un-punto-per-la-tua-azienda/>

<https://www.buzzsports.it/come-twitter-si-lega-al-mondo-sportivo/>

<https://www.buzzsports.it/tiktok-nello-sport/>

<https://www.insidemarketing.it/squadre-di-calcio-su-tiktok-comunicazione-e-marketing/>

<https://www.arilux.it/la-storia-di-mj-e-del-suo-brand/>

<https://startingfinance.com/news/ferrari-e-il-marchio-di-lusso-piu-forte-al-mondo/>

<https://www.mediafrenzyglobal.com/how-the-nba-revitalized-its-marketing-strategy/>

<https://www.true-news.it/sports/le-geniali-idee-della-nba-i-migliori-al-mondo-nel-marketing-sportivo>

<https://www.thismarketerslife.it/marketing/branding/nba-basket-esempio-di-brand/>

<https://www.ultimouomo.com/david-stern-nba/>

<https://www.888sport.it/blog/nba-sponsorizzazioni>

<https://www.michepost.it/nba-e-la-bolla-di-orlando/>

https://www.eurosport.it/basket/nba/2019-2020/nba-con-la-bolla-di-orlando-evitati-1.5-miliardi-di-perdite_sto7958344/story.shtml

<https://www.digitalcombatacademy.it/content-marketing-come-usare-instagram-per-una-societa-sportiva/>